

Analyse de la fonction marketing des fédérations sportives olympiques françaises et construction d'un modèle de développement différencié selon une typologie fédérale

Gilles Erb

▶ **To cite this version:**

Gilles Erb. Analyse de la fonction marketing des fédérations sportives olympiques françaises et construction d'un modèle de développement différencié selon une typologie fédérale. Gestion et management. Université Paris Saclay (COmUE), 2018. Français. NNT : 2018SACLS266 . tel-01972900

HAL Id: tel-01972900
https://theses.hal.science/tel-01972900

Submitted on 8 Jan 2019

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.

université PARIS-SACLAY

NNT 2018SACLS266

Thèse de doctorat

UNIVERSITÉ PARIS SUD
Comprendre le monde, construire l'avenir

Analyse de la fonction marketing des fédérations sportives olympiques françaises et construction d'un modèle de développement différencié selon une typologie fédérale.

Thèse de doctorat de l'Université Paris-Saclay
préparée à l'Université Paris-Sud

Tome 1

École doctorale n°566 Sciences du Sport, de la Motricité et du Mouvement Humain (SSMMH)

Thèse présentée et soutenue à Paris, le 3 septembre 2018, par

Gilles ERB

Composition du Jury :

M. M. Desbordes Professeur, Université Paris-Sud (CIAMS EA 4532)	Président
M. E. Bayle Professeur, Université de Lausanne (LAGAPE)	Rapporteur
M. A. Ferrand Professeur, Université de Poitiers (CEREGE EA 1722)	Rapporteur
M. M. Barnay Directeur Marketing, CNOSF	Examinateur
M. G. Tribou Professeur, Université de Strasbourg (CIAMS EA 4532)	Directeur de thèse
M. C. Hautbois Maître de Conférences, Université Paris-Sud (CIAMS EA 4532)	Co-Directeur de thèse

Titre : Analyse de la fonction marketing des fédérations sportives olympiques françaises et construction d'un modèle de développement différencié selon une typologie fédérale.

Mots clés : fédérations sportives olympiques, marketing fédéral, management associatif, modèles de développement

Résumé : Un contexte concurrentiel exacerbé sur les marchés du sport, une baisse tendancielle des aides publiques et de nouvelles attentes des consommateurs obligent les fédérations sportives olympiques françaises à faire évoluer leurs modèles économiques. Tiraillées entre la nécessité d'être performantes en résultats sportifs lors des grands rendez-vous planétaires couverts par les médias, notamment les Jeux Olympiques, et celle de la promotion du sport pour tous afin d'augmenter leur nombre de licenciés, les fédérations olympiques sont à la recherche de nouveaux leviers de développement et de compétitivité.

L'ambition de cette thèse est d'analyser la façon dont elles sont en mesure d'adopter une démarche marketing au service de leurs stratégies de développement dans un environnement concurrentiel. Comment positionner la fédération ? Comment fidéliser les licenciés et en faire des fans ? Comment attirer des prospects et notamment de nouveaux spectateurs ? Comment valoriser l'image fédérale auprès des partenaires et des médias ?

Sur la base d'une typologie des fédérations olympiques, nous avons analysé comment chaque type de fédération mobilise le modèle classique du marketing commercial de façon différenciée. Cela nous a amené à les évaluer face à la nécessité de se transformer en véritables marques pour être en mesure de construire une relation affective et émotionnelle avec les consommateurs (pratiquants licenciés, spectateurs, partenaires) qui dépasse le simple usage du produit. Mais, l'héritage d'une éthique associative et bénévole plus ou moins prégnantes chez les élus, peut apparaître comme un obstacle à une politique de marque fédérale.

C'est pourquoi nous proposons des modèles de développement différenciés selon les types de fédérations, déclinant et adaptant les étapes classiques du plan marketing en fonction des spécificités de chacun. Coincées entre une éthique utilitariste (moteur de la réussite sur le marché) par nature commerciale et une éthique associative (qui fonde leur légitimité) centrée sur les différentes modalités de pratique, les fédérations n'ont pas d'autres choix que celui du compromis en s'engageant à la fois vers une logique managériale d'entreprise (en s'ouvrant à l'expertise marketing et à la rentabilité économique) et en préservant leur spécificité culturelle qui est leur socle de positionnement. L'apport de la thèse se trouve dans cette modélisation différenciée car toutes les fédérations n'ont pas les mêmes capacités de s'ouvrir à la concurrence commerciale.

L'organisation des Jeux Olympiques à Paris en 2024 ouvre une période passionnante à la fois sur le plan sportif et économique dont un des enjeux sera sans doute aussi de mesurer son impact sur le modèle de développement des fédérations sportives olympiques françaises.

Title : Analysis of the marketing function in the French Olympic sports federations and building of a differentiated development model based on their categorisation.

Keywords : Olympic sports federations, federal marketing, associative management, development models.

Abstract : The tougher current competitive environment, the decreasing trend in public subsidies and the new consumer expectations of sports activities are forcing the business models of Olympic sports federations to evolve. Split apart between the need to deliver successful performances at world events, notably the Olympic games, in order to project an attractive image thanks to the media coverage and that of the of promoting the sport for everyone in order to increase membership, Olympic federations seek new competitive leavers.

The ambition of this research has been to study the way in which they integrate competitive positioning marketing initiatives in their development strategy. How to increase members' loyalty? How to attract more spectators and fans? How to assert the Federation brand worth for their partners and the media? We have analysed how Olympic federations, very different from each other, apply classic marketing models differently.

This has lead us to deem the sports federations as brands in their own right, in relation to what they aim to build as an emotional relationship (members, spectators, partners) which goes beyond mere usage of the product.

But, the ethics of what should be an Association and the mind set of being a benevolent institution, ingrained in the federations DNA to varying degrees but still very prevalent amongst their elected executive, is a hindrance to the building of a genuine Federation brand.

This is why we have proposed, based on three different types of federations, different development models using classical marketing stages.

Caught in-between a utilitarian ethic (and therefore of a commercial nature) and the ethics of an association (closer to the ethics of sport), the federations have no other alternative than to embrace a business attitude, opening their organisations to a marketing approach, economic viability and managerial efficiency whilst taking into account the different specific requirements of their sport on the marketing matrix.

The planning of the Paris Olympic Games in 2024 welcomes a passionate period where one of the stakes will be to measure its impact over the development model of the federations.

L’université de Paris Sud - Saclay n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Citation

« *L'homme se découvre quand il se mesure à l'obstacle.* »
Terre des hommes (1938) Antoine de Saint-Exupéry

REMERCIEMENTS

L'usage veut qu'une thèse débute par les remerciements dont la difficulté est d'échapper à un côté formel pour en faire un moment de vérité. C'est le sens des propos à venir tant l'exercice d'une thèse est un travail solitaire qui peut difficilement être mené à son terme sans l'aide d'une poignée de personnes à qui je dédie ces quelques lignes.

Mes remerciements s'adressent d'abord à mes directeurs de thèse :

- Gary Tribou, sans qui ce travail n'aurait pas pu voir le jour. En effet, il a eu le mérite de faire naître en moi le sentiment que cet exercice était à ma portée. Il m'a accompagné avec beaucoup de bienveillance, de disponibilité et de compétence. Je lui dois beaucoup. J'espère, à l'avenir, être à la hauteur de sa confiance.

- Christopher Hautbois a été décisif dans le choix du périmètre de la thèse et m'a permis d'élever mon niveau scientifique. Je lui suis reconnaissant pour son soutien sans faille.

Je remercie également Emmanuel Bayle et Alain Ferrand pour avoir accepté d'être les rapporteurs, ainsi qu'à Michel Desbordes qui a endossé le rôle de président de la soutenance. J'associe également Matthieu Barnay qui apporte au jury son expertise du mouvement sportif. Il a été le premier expert à m'accorder un peu de temps pour évoquer la question du marketing au sein des fédérations sportives olympiques françaises. Je n'oublie pas M. Hubert Tuillier et M. David Rouger qui ont accepté de porter leur regard sur le sujet.

Je voudrais également associer à ces remerciements ma relectrice et épouse Mireille, mon relecteur Jérémie Haeusser, et mon spécialiste en mise en page Hugo Bourbillères. Je n'oublie pas mon ami de toujours Eduardo Otero.

Je remercie également toutes les personnes (présidents, salariés, dirigeants élus), qui ont bien voulu répondre à mon questionnaire ainsi que toutes celles qui ont accepté d'être interviewées. Elles ont su me faire confiance.

Enfin, je remercie tout particulièrement ma famille à qui j'ai imposé pendant trois années non seulement mes longues heures de travail mais aussi mes discussions autour de mes recherches. J'adresse à ma femme et ma fille ma plus sincère gratitude pour l'amour et le soutien dont elles ont fait preuve. Je les associe pleinement à ce travail. Sans vous, rien aurait été possible. Merci Mireille et Fannie. Je vous aime tendrement.

Au moment où s'achève ce défi, je n'ai pas d'idée précise quand aux opportunités que m'offrira cette thèse. En tout état de cause, ce travail a été enrichissant et passionnant. J'y ai pris beaucoup de plaisir…

Sommaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE……18

1ère PARTIE :
REVUE DE LITTÉRATURE ET ÉTUDE EXPLORATOIRE : l'émergence du marketing dans le mouvement sportif français……39

SOUS PARTIE 1 : LE CONTEXTE SPORTIF FÉDÉRAL……40

CHAPITRE 1 : L'évolution de la pratique sportive en France et en Europe : un contexte propice à l'émergence du marketing au sein des fédérations sportives……43

1.1. Le sport, des enjeux pour la France. **45**
1.2. L'organisation du sport. **54**
1.3. L'Évolution de la pratique sportive en France et en Europe : un contexte favorable au développement du marketing. **71**
1.4. L'économie du sport en France et en Europe : une mutation propice à l'émergence du marketing. **77**
1.5. Synthèse du chapitre 1 : La recherche de ressources propres : une priorité pour les fédérations sportives. **86**

CHAPITRE 2 : L'évolution de la gestion managériale des fédératios sportives françaises……88

2.1 État des lieux de l'offre fédérale. **91**
2.2. Caractéristiques structurelles : un modèle entrepreneurial difficile à appliquer. **100**
2.3. Caractéristiques juridiques : une inertie pénalisante. **104**
2.4. Caractéristiques sociologiques : les fédérations un champ marginal étudié tardivement en sciences sociales. **115**
2.5. Caractéristiques économiques : un modèle économique en évolution. **132**
2.6. Caractéristiques managériales : un modèle de gestion complexe et spécifique. **151**
2.7. Quelques réflexions et évolutions à propos de la gouvernance… **184**
2.8. Synthèse des principaux travaux scientifiques sur les fédérations sportives françaises **186**
2.9. Synthèse du chapitre 2 : L'indispensable développement économique des fédérations sportives olympiques françaises. **187**

SOUS PARTIE 2 : LE MARKETING DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES ET ENQUÊTE EXPLORATOIRE..192

CHAPITRE 3 : Les enjeux stratégiques de la construction d'une marque fédérale……196

3.1 La fonction marketing centrale en entreprise. **200**
3.2. Un champ scientifique spécifique : le marketing du sport. **209**
3.3. Le plan marketing du sport. **232**
3.4. Les dimensions éthiques du marketing associatif du sport : du marketing au « markéthique ». **243**
3.5. Synthèse des travaux sur le marketing sportif **250**
3.6. La construction d'une marque fédérale. **252**
3.7. Des objectifs stratégiques de développement à priorités variables selon les fédérations. **274**
3.8. La place du sponsoring sportif dans les stratégies marketing fédérales. **302**
3.9. L'adoption de la RSE/DD par les fédérations sportives pour nourrir leur stratégie marketing. **332**
3.10. Synthèse du chapitre 3 : le marketing pour construire une marque attractive. **352**

CHAPITRE 4 : Enquête exploratoire : étude quantitative de la place de la fonction marketing dans le management des fédérations sportives olympiques françaises……355

4.1 Les données générales sur les fédérations sportives olympiques françaises. **.....357**
4.2. L'organisation fonctionnelle du marketing fédéral. **.....362**
4.3. Synthèse du chapitre 4 : une place hétérogène mais en évolution positive des services en charge du marketing **.....368**

2ème PARTIE :
CONSTRUCTION DES MODÈLES D'ANALYSE ET DE DÉVELOPPEMENT DIFFÉRENCIÉS……373

SOUS PARTIE 3 : CONSTRUCTION DU CADRE D'ANALYSE, DE LA PROBLÉMATIQUE, DES HYPOTHÈSES ET DE LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE……374

CHAPITRE 5 : Construction d'un cadre d'analyse, d'une problématique et formulation des hypothèses……376

5.1 Dimensions du cadre d'analyse. **.....378**
5.2. Problématique **.....382**
5.3. Synthèse du chapitre 5 : la mise en tension du marketing et des fédérations sportives olympiques. **.....395**

CHAPITRE 6 : Méthodologie de la recherche……396

6.1 Démarche globale de la recherche. **.....398**
6.2. Choix méthodologiques. **.....408**
6.3. Protocole de recueil des données **.....416**
6.4. Méthode d'analyse des données **.....428**
6.5. Synthèse du chapitre 6 : un raisonnement abductif au service de deux enquêtes : l'une quantitative, et l'autre qualitative.. **.....432**

SOUS PARTIE 4 : ÉTUDES DE CAS, ANALYSE QUALITATIVE ET ÉLABORATION D'UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DIFFÉRENCIÉ……433

CHAPITRE 7 : Étude quantitative de neuf cas de fédérations sportives olympiques françaises et élaboration d'un modèle de développement différencié……436

SECTION 1 : Les fédérations sportives olympiques françaises de type "périphérique" : FF de baseball/softball, FF de hockey, FF de tir à l'arc……442

7.1 Caractérisation des fédérations sportives olympiques françaises de type « périphérique ». ……**442**
7.2. Analyse qualitative des fédérations de type « périphérique ». **.....482**

SECTION 2 : Les fédérations sportives olympiques françaises de type "challenger" : FF d'aviron, FF de badminton, FF de gymnastique……590

7.3. Caractérisation des fédérations sportives olympiques françaises de type « challenger ». **590**
7.4. Analyse qualitative des fédérations de type « challenger ». **.....636**

SECTION 3 : Les fédérations sportives olympiques françaises de type "leader" : FF de golf, FF de handball, FF de football……725

7.5. Caractérisation des fédérations sportives olympiques françaises de type « leader ». **.....725**
7.6. Analyse managériale des fédérations de type « leader ». **.....782**

7.7. Tableau de synthèse du chapitre 7 **.....895**
7.8. Synthèse du chapitre 7 : Des modèles de développement adaptés au profil des fédérations. **.....903**

CHAPITRE 8 : Discussions et préconisations.....906

8.1 Des stratégies marketing différenciées en fonction de chaque type de fédération. **.....908**
8.2. Une mise en œuvre qui révèle une problématique managériale **.....913**
8.3. La nécessité de dépasser les recommandations ministérielles en construisant des outils de pilotage spécifiques. **.....920**
8.4. La piste d'un marketing commercial spécifique aux fédérations. **.....927**
8.5. Vers un modèle binaire : des fédérations de type associatif et des fédérations de type commercial **.....928**
8.6. Préconisations marketing et managériales. **.....929**
8.7. Synthèse du chapitre 8 : deux modèles différenciés pour construire des marques plus efficaces sur un marché concurrentiel. **.....943**

CONCLUSION.....946

9.1 Notre cheminement de recherche. **946**
9.2. Nos apports de recherche en quatre points. **.....948**
9.3. Les limites de notre recherche. **.....950**
9.4. Première perspective : une politique de marque va s'imposer à toutes les fédérations ayant opté pour un modèle de développement de nature commerciale. **.....950**
9.5. Deuxième perspective : les Jeux Olympiques de Paris 2014 sont-ils une réelle opportunité pour les fédérations sportives olympiques françaises ? **.....954**

BIBLIOGRAPHIE.....**956**

TABLE DES MATIÈRES.....**982**

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Synopsys de la thèse.....38
Figure 2 Les différentes dimensions du sport, inspirées de Camy (2004).....51
Figure 3 Les fédérations françaises olympiques au cœur d'une diversité d'usages du sport. 52
Figure 4 Modèle du mouvement Olympique International 55
Figure 5 Typologie des systèmes de gouvernance dans le sport en Europe. Source : modèle d'Henry (2009) présenté dans Scheerder, Willem et Claes (2017). 61
Figure 6 Comparaison des subventions aux acteurs sportifs en 2015 par le ministère des sports et le CNDS.....68
Figure 7 La répartition de l'engagement de l'État pour le sport par le ministère des sports en 2013.....80
Figure 8 Le financement du sport en France.....82
Figure 9 Le financement du sport en Europe.....83
Figure 10 Évolution du nombre de licenciés toutes fédérations (licences + ATP) et fédérations olympiques en millions de licenciés 94
Figure 11 Le système pyramidal des fédérations sportives françaises.....102
Figure 12 Organigramme de la fédération française de tennis de table 103
Figure 13 Organes de gouvernance historique des fédérations sportives françaises.....108
Figure 14 L'évolution des montants des conventions d'objectifs État / fédérations (2010-2017).....136
Figure 15 L'évolution des subventions de l'État aux fédérations sportives 2009-2014 (en euros). 137
Figure 16 Répartition des aides de l'État entre les fédérations olympiques et non olympiques.....138
Figure 17 Répartition des subventions de l'État par action. Source : commission des finances du Sénat. 139
Figure 18 Le financement des fédérations sportives olympiques françaises : l'origine des recettes. 147
Figure 19 Schéma du triangle critères de performance Gilbert (1980).....152
Figure 20 Modèle multidimensionnel de mesure de la performance des organisations sportives à but non lucratif. 155
Figure 21 La répartition des recettes de la FFF 2015/2016 (212,9M€). 179
Figure 22 La répartition des recettes de la FFGym (13,4M€) en 2015-2016. 180
Figure 23 La répartition des recettes de la FF Canoë-Kayak (6,5M€) en 2015-2016.. 181
Figure 24 Les atouts et les faiblesses des fédérations sportives olympiques face à la concurrence. 184
Figure 25 Les quatre dimensions du marketing holiste (Kotler, Keller, Manceau, 2015, p27) 201
Figure 26 Modélisation du plan marketing commercial d'après Kotler, Keller et Manceau, 2015. 203
Figure 27 Modèle des relations entre consommateurs et les fournisseurs en sport (Shank et Lyberger, 2015). 213
Figure 28 Schéma des produits sportifs 214
Figure 29 Différenciation produits et services (Ferrand et al, 2009), p13.....217
Figure 30 Carte multidimensionnelle des produits sportifs (Shank et Lyberger, 2015, p31).....219
Figure 31 Structure du marketing du sport (Smith, 2008, p7). 226
Figure 32 Le modèle de Fullerton et Russel Mertz (2008).....227
Figure 33 Modélisation de la matrice SWOT d'Ansoff (Dissart, 2008, p180).....232
Figure 34 Modèle The psychological Continuum Model (PCM) de Funk (2001) repris par Shilbury (2004).....233
Figure 35 Le modèle de Shilbury, Quick & Weterbeek (2004).....240
Figure 36 Principe de la démarche marketing (Lebihain, 2008, p159). 241
Figure 37 Le modèle marketing de Hoye, Smith, Nicholson, Stewart (2018, p252).....242
Figure 38 Les différents niveaux de concurrence de l'offre d'une fédération sportive, inspiré de Hautbois..... 258
Figure 39 Les parties prenantes des fédérations sportives olympiques françaises. 262
Figure 40 The customer as controling function in sport marketing Shilbury, 2004, p29.....263
Figure 41 Trois dimensions marketing de référence des fédérations sportives (Ledos, 1992) 265
Figure 42 Les 5 thèmes structurants le marketing des fédérations sportives olympiques. 268
Figure 43 Les missions des fédérations sportives olympiques (Hautbois, 2014). 269
Figure 44 Schéma des trois contraintes du marketing des fédérations inspiré de Ledos 1992 272
Figure 45 Les trois étapes pour construire une marque de Richelieu (2011) 288
Figure 46 Building a sport brand (Smith et Stewart, 2008, p120). 289
Figure 47 L'échange d'images à l'occasion d'une opération de sponsoring (Tribou, 2016, p48).....305
Figure 48 Cadre d'analyse des pratiques RSE des organisations (Bayle et al., 2011, p17).....338
Figure 49 Nombre de fédérations par tranche de licenciés en 2016. 358
Figure 50 Nombre de fédérations par tranche de club en 2016. 359

Figure 51 Répartition des fédérations selon leur budget (2016). 360
Figure 52 Répartition des recettes des fédérations olympiques en 2016. 361
Figure 53 Nombre de salariés au sein des fédérations olympiques. 362
Figure 54 Intitulés des services marketing communication développement des fédérations. 363
Figure 55 Ancienneté des services marketing communication des fédérations 363
Figure 56 Rapport hommes/femmes pour les élus (à gauche), pour les salariés (au centre) et les titres des salariés en charge de la fonction marketing / communication (à droite). 364
Figure 57 Nombre d'emplois affectés au service marketing 365
Figure 58 Budget des services en charge du marketing / communication 365
Figure 59 Les missions des services marketing / communication 366
Figure 60 Nombre de fédérations faisant appel à une agence 367
Figure 61 Nombre de fédérations ayant contractualisé la gestion de leurs championnats professionnels avec une ligue. 367
Figure 62 Le processus du plan stratégique marketing des sociétés commerciales. 380
Figure 63 Carte perceptuelle des comportements stratégiques des fédérations olympiques en matière de marketing 390
Figure 64 Démarche globale de la recherche 407
Figure 65 Démarche hypothético-déductive appliquée au test d'une théorie 409
Figure 66 Modes de raisonnement et connaissance scientifique (Thiétart et al 1999, p62 ; adapté de Chalmers, 1987, in Djaballah, 2014, p292). 410
Figure 67 Les différentes catégories d'acteurs interrogés. 423
Figure 68 L'évolution du nombre de licenciés 2010-2017 de la FFBS. 444
Figure 69 L'évolution du budget 2010-2017 de la FFBS 446
Figure 70 La répartition des recettes du budget de la FFBS 2016 (en euros) 446
Figure 71 L'évolution du nombre de licenciés et de clubs de la FFH 2008-2016 457
Figure 72 La répartition des licences par type de pratique de la FFH (2015-2016) 457
Figure 73 La répartition des licences par catégorie d'âge de la FFH 458
Figure 74 L'évolution du nombre de clubs de la FFH (2011-2016). 459
Figure 75 La ventilation des recettes de la FFH (2016). 460
Figure 76 L'évolution du nombre de licenciés de la FFTA. 471
Figure 77 Les types de licences FFTA en 2015. 471
Figure 78 L'évolution du nombre de clubs de la FFTA. 472
Figure 79 La répartition des produits du budget de la FFTA en euros (2016). 474
Figure 80 L'évolution de l'audience de la FFTA sur les réseaux sociaux. 479
Figure 81 Classement des mots les plus prononcés par les répondants des fédérations de type « périphérique ». 490
Figure 82 Top 4 des occurrences de mots des dirigeants des fédérations de type « périphérique » 492
Figure 83 Nuage de mots à partir des entretiens pour les fédérations de type « périphérique ». 493
Figure 84 Arbre du mot « marque » pour le groupe des fédérations de type « périphérique ». 495
Figure 85 Arbre du mot « marché » pour le groupe des fédérations de type « périphérique » 496
Figure 86 Arbre du mot « clients » pour le groupe des fédérations de type « périphérique ». 497
Figure 87 Arbre du mot « valeur » pour le groupe des fédérations de type « périphérique » 498
Figure 88 Arbre du mot « agence » pour le groupe des fédérations de type « périphérique » 499
Figure 89 Carte conceptuelle des fédérations de type « périphérique » 578
Figure 90 L'évolution du nombre de licenciés et de pratiquants de la FFA (2009-2016). 592
Figure 91 L'évolution des recettes en masse du budget de la FFA (2009-2016) 594
Figure 92 La ventilation des dépenses du budget de la FFA (2016). 594
Figure 93 Évolution du nombre d'abonnés Facebook, Twitter, Instagram de la FFA (2014-2017). 599
Figure 94 L'évolution du nombre de licenciés de la FFBaD (1978-2017).. 606
Figure 95 Organigramme de la FFBaD (2017).. 607
Figure 96 Répartition du budget de la FFBaD en € (2017). 608
Figure 97 L'évolution du nombre de licenciés de la FFGym (2007-2017). 620
Figure 98 La répartition des licences FFGym (Site internet 13 mars 2017). 620
Figure 99 La ventilation des types de licences de la FFGym en 2016. 621
Figure 100 L'organigramme de la FFGym 2017.. 623
Figure 101 La ventilation des produits du budget de la FFGym en 2016.. 624
Figure 102 La ventilation des charges du budget de la FFGym en 2016. 625

Figure 103 Classement des mots les plus prononcés par les répondants des fédérations de type « challenger ». 643
Figure 104 Top 4 des occurrences de mots des dirigeants des fédérations de type « challenger »……645
Figure 105 Nuage de mots à partir des entretiens pour les fédérations de type « challenger »..... 646
Figure 106 Arbre du mot « marque » pour le groupe des fédérations de type « challenger ». 648
Figure 107 Arbre du mot « marché » pour le groupe des fédérations de type « challenger »..... 649
Figure 108 Arbre du mot « clients » pour le groupe des fédérations de type « challenger ». 651
Figure 109 Arbre du mot « valeur » pour le groupe des fédérations de type « challenger »..... 652
Figure 110 Arbre du mot « agence » pour le groupe des fédérations de type « challenger ». 654
Figure 111 Carte conceptuelle des fédérations de type « challenger »……712
Figure 112 L'évolution des licenciés de la FFGolf (2007-2016). 727
Figure 113 La répartition des licenciés par tranche d'âge de la FFGolf. 728
Figure 114 L'organigramme FFGolf 2017 (site FFGolf)..... 730
Figure 115 Les recettes du budget de la FFGolf (2016 en euros)..... 731
Figure 116 L'évolution du nombre de licenciés FFHB (2010-2017)..... 745
Figure 117 L'évolution du nombre de clubs de la FFHB (2010-2017). 746
Figure 118 La répartition des produits de la FFHB (budget 2016 en euros). 748
Figure 119 L'évolution du nombre de licenciés à la FFF. 761
Figure 120 L'évolution du nombre de licenciées « libre pratiquantes féminines » de la FFF (2009-2017). 761
Figure 121 La répartition des licences « pratiques diversifiées » à la FFF en 2015-2016. 762
Figure 122 La ventilation des produits du budget de la FFF 2017-2018. 765
Figure 123 La ventilation des dépenses de la FFF budget 2017-2018. 766
Figure 124 L'investissement de la LFA dans le football amateur 2017-2018..... 769
Figure 125 L'évolution des recettes sponsoring de la FFF en M€. 778
Figure 126 Classement des mots les plus prononcés par les répondants des fédérations de type « leader »... 792
Figure 127 Top 4 des occurrences de mots des dirigeants des fédérations de type « leader »……794
Figure 128 Nuage de mots à partir des entretiens pour les fédérations de type « leader ». 795
Figure 129 Arbre du mot « marque » pour le groupe des fédérations de type « leader »..... 796
Figure 130 Arbre du mot « marché » pour le groupe des fédérations de type « leader ». 798
Figure 131 Arbre du mot « clients » pour le groupe des fédérations de type « leader »..... 800
Figure 132 Arbre du mot « valeur » pour le groupe des fédérations de type « leader ». 802
Figure 133 Arbre du mot « agence » pour le groupe des fédérations de type « leader »..... 804
Figure 134 Carte conceptuelle des fédérations de type « leader »……883
Figure 135 La stratégie de marque fédérale. 912
Figure 136 Les indicateurs de performance fédérale. 923
Figure 137 Le plan marketing fédéral. 945
Figure 138 Le plan marketing des fédérations sous contrainte de concurrence. 945

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Représentation schématique de l'organisation du sport international 59
Tableau 2 Les catégories de fédérations sportives françaises 92
Tableau 3 Liste des fédérations sportives françaises olympiques. 97
Tableau 4 Nature et montant des aides de l'État 2014 aux fédérations sportives d'après Hautbois (2014) 135
Tableau 5 Évolution des crédits du programme 219 « sport » 2015 - 2016 171
Tableau 6 Évolution des conventions d'objectifs des fédérations sportives (2010- 2016). 171
Tableau 7 Le prix des licences des fédérations sportives françaises olympiques 2017-2018. 176
Tableau 8 Synthèse des recettes 2015/2016 des FF de football, de gymnastique et de canoë-kayak. 181
Tableau 9 Synthèse des principaux travaux scientifiques sur les fédérations sportives françaises. 186
Tableau 10 Synthèse des principales publications sur le marketing sportif. 252
Tableau 11 Forces et faiblesses des différents prestataires pouvant gérer l'athlétisme dans la région strasbourgeoise (du point de vue du consommateur) d'après Desbordes (2006). 260
Tableau 12 Place du DD sur les sites internet des fédérations sportives olympiques en octobre 2016 348
Tableau 13 Typologie des fédérations sportives olympiques en fonction du nombre de licenciés et du nombre de pratiquants (nombre de licenciés 2016 / nombre estimé de pratiquants). 386
Tableau 14 Typologie des fédérations sportives olympiques en fonction du budget 2016 et du taux de soutien estimé. 387
Tableau 15 Typologie des fédérations sportives olympiques en fonction du budget 2016 en euros et du nombre de licenciés. 388
Tableau 16 Entretiens avec des experts pour valider le cadre d'analyse et la problématique. 405
Tableau 17 Critères de qualité mis en œuvre pour les études de cas (d'après Yin, 1994 et Hlady Rispal, 2002) 415
Tableau 18 Critères de sélection des études de cas (d'après Hlady Rispal, 2002). 417
Tableau 19 Caractéristiques générales des neuf fédérations sportives étudiées en 2016. 421
Tableau 20 Présentation succincte des entretiens pour chaque cas. 425
Tableau 21 Tableau de synthèse de la structure des fédérations de type « périphérique ». 483
Tableau 22 Synthèse de la répartition du budget des fédérations échantionnées de type « périphérique » 484
Tableau 23 Synthèse de la stratégie marketing des fédérations de type « périphérique ». 534
Tableau 24 Synthèse du mix marketing des fédérations de type « périphérique ». 566
Tableau 25 Indicateurs déclarés de la performance marketing des fédérations de type « périphérique ». 573
Tableau 26 Synthèse des priorités de développement des fédérations de type « périphérique » 577
Tableau 27 Modèle de développement des fédérations de type « périphérique ». 589
Tableau 28 Correspondance entre les produits, les cibles et outils de la FFA. 598
Tableau 29 Correspondance des cibles, des segments, des dispositifs et des outils de la FFBaD. 614
Tableau 30 Le portefeuille de produits de la FFGym en 2017. 631
Tableau 31 Synthèse de la structure des fédérations échantillonnées de type « challenger ». 637
Tableau 32 Synthèse de la répartition du budget des fédérations échantillonnées de type « challenger ». 638
Tableau 33 Synthèse de la conception du plan marketing des fédérations de type « challenger ». 676
Tableau 34 Synthèse du mix marketing des fédérations de type « challenger » 700
Tableau 35 Synthèse de l'évaluation de la performance marketing des fédérations de type « challenger ». 704
Tableau 36 Synthèse des priorités de développement des fédérations de type « challenger ». 711
Tableau 37 Modèle de développement des fédérations de type « challenger ». 724
Tableau 38 Synthèse des partenaires de la FFGolf en 2017. 739
Tableau 39 Répartition des droits de télévision 2018 entre les diffuseurs (mars 2018). 776
Tableau 40 Synthèse de la structure des fédérations de type « leader ». 784
Tableau 41 Synthèse de la répartition du budget des fédérations échantillonnées de type « leader ». 785
Tableau 42 Synthèse de la conception du plan marketing des fédérations de type « leader ». 836
Tableau 43 Synthèse du mix marketing des fédérations de type « leader ». 872
Tableau 44 Synthèse de l'évaluation de la performance marketing des fédérations de type « leader ». 877
Tableau 45 Synthèse des priorités de développement des fédérations de type « leader ». 882
Tableau 46 Modèle de développement des fédérations de type « leader « 894
Tableau 47 Tableau de synthèse des modèles de développement des fédérations sportives olympiques françaises (* à **** en fonction du degré de priorité). 895
Tableau 48 Préconisation axe 1 : Marketing associatif spécifique aux fédérations de type « périphérique » (plus quelques fédérations de type « challenger »). 932

Tableau 49 Préconisation axe 2 : Marketing commercial spécifique aux fédérations de type « leader » (plus quelques fédérations de type « challenger »). 935
Tableau 50 Préconisation axe 3 : Management associatif spécifique aux fédérations de type « périphérique » (plus quelques fédérations de type « challenger »). 937
Tableau 51 Préconisation axe 4 : Management fonctionnel spécifique aux fédérations de type « leader » (plus quelques fédérations de type « challenger »). 939
Tableau 52 Préconisation axe 5 : Management du Ministère des Sports et du CNOSF. 942

LES ENCADRÉS

Encadré 1 Une approche marketing du sport……50
Encadré 2 Les conditions du contrôle de l'État……63
Encadré 3 Un potentiel de pratiquants à capter……71
Encadré 4 Les sports les plus pratiqués……72
Encadré 5 Cinq profils de consommateurs……81
Encadré 6 Et à l'étranger ?……83
Encadré 7 Ne pas confondre licences et licenciés……93
Encadré 8 La loi du 1er juillet 1901 et la liberté d'association……101
Encadré 9 Le cas de la fédération française de rugby……113
Encadré 10 La réalité du contrôle de l'État……123
Encadré 11 La guerre des pouvoirs : l'exemple de la fédération française de tennis……130
Encadré 12 Les retombées du Vendée Globe sur le département……134
Encadré 13 Le comité national pour le développement du sport (2016)……140
Encadré 14 Le projet de loi de finances 2018……141
Encadré 15 L'Europe peut-elle être un nouveau financeur du sport ?……142
Encadré 16 Recettes prévisionnelles 2015/2016 Fédération française de football (FFF)……144
Encadré 17 Match FIBA Champions league – ULEB Euroleague arbitré par la FFBB……161
Encadré 18 La padelmania en vue ? L'exemple du TC Reischstett……162
Encadré 19 Une gestion des fédérations à rénover ?……165
Encadré 20 L'interventionnisme de l'État français concerne tous les secteurs……173
Encadré 21 Les avantages d'une marque forte……202
Encadré 22 Le point de vue des agences marketing sur le marketing associatif……209
Encadré 23 Roland Garros, un tournoi de tennis au business florissant……244
Encadré 24 La mauvaise image du marketing chez les bénévoles des fédérations sportives……247
Encadré 25 Une concurrence féroce entre les événements sportifs……258
Encadré 26 Impact des résultats sportifs sur l'évolution du nombre de licenciés, le cas de la FF Judo, FF Boxe et FF Tennis de Table……279
Encadré 27 La course aux labels fédéraux……291
Encadré 28 La conversion digitale de la FFF (Helleu, 2014)……297
Encadré 29 Le naming, une nouvelle technique de sponsoring à la mode……313
Encadré 30 Le sponsoring sportif, un investissement risqué ?……323
Encadré 31 Des mariages qui posent des questions d'image……328
Encadré 32 Décathlon précise ses engagements éco-responsables……342
Encadré 33 Corpus documentaire : les rapports……400
Encadré 34 Corpus documentaire : lois et projets de loi……401
Encadré 35 Corpus documentaire : documents, articles et enquêtes divers……401
Encadré 36 Corpus documentaire : sites internet……402
Encadré 37 La difficile collecte des questionnaires !……403
Encadré 38 Guide d'entretien semi directif……426
Encadré 39 Plan type de présentation des études de cas……429
Encadré 40 Occurrence du mot marketing par les répondants des fédérations de type « challenger »……659
Encadré 41 Le poids économique de la filière golf……731
Encadré 42 L'image du golf……735

LISTE DES VERBATIMS

Verbatim 1 : Les objectifs prioritaires des fédérations de type "périphérique". 488
Verbatim 2 : La définition du marketing des dirigeants des fédérations de type « périphérique ».....501
Verbatim 3 La peur du marketing des dirigeants des fédérations de type « périphérique ».....502
Verbatim 4 Le cricuit de décision des fédérations de type « périphérique ».....503
Verbatim 5 Les missions des services communication/marketing des fédérations de type « périphérique ».....505
Verbatim 6 La passion des acteurs des fédérations de type « périphérique ».....506
Verbatim 7 Le parcours des acteurs des fédérations de type « périphérique ».....509
Verbatim 8 La place du marketing au sein des fédérations de type « périphérique ».....511
Verbatim 9 Place des agences pour les fédérations de type « périphérique ».....512
Verbatim 10 L'analyse des consommateurs des fédérations de type « périphérique ».....515
Verbatim 11 Description de la fédération de type « périphérique ».....518
Verbatim 12 L'identité des fédérations de type « périphérique ».....520
Verbatim 13 Image des fédérations de type « périphérique ».....522
Verbatim 14 Les valeurs associées aux fédérations de type « périphérique ».....522
Verbatim 15 La convivialité dans les fédérations de type « périphérique ».....523
Verbatim 16 L'identification des concurrents par les fédérations de type « périphérique ».....524
Verbatim 17 Les stratégies marketing des fédérations de type « périphérique ».....527
Verbatim 18 La segmentation de l'offre des fédérations de type « périphérique ».....528
Verbatim 19 Les choix des cibles des fédérations de type « périphérique ».....531
Verbatim 20 Le choix de positionnement des fédérations de type « périphérique ».....533
Verbatim 21 Le portefeuille de produits des fédérations de type « périphérique ».....537
Verbatim 22 Les événements organisés par les fédérations de type « périphérique ».....542
Verbatim 23 Les stratégies audiovisuelles des fédérations de type « périphérique ».....543
Verbatim 24 La promotion des fédérations de type « périphérique ».....545
Verbatim 25 L'utilisation des réseaux sociaux par les fédérations de type « périphérique ».....547
Verbatim 26 La visibilité des fédérations de type « périphérique ».....548
Verbatim 27 L'utilisation de la publicité par les fédérations de type « périphérique ».....548
Verbatim 28 Le merchandising des fédérations de type « périphérique ».....550
Verbatim 29 Les stratégies partenariales des fédérations de type « périphérique ».....554
Verbatim 30 Le pilotage du réseau de distribution des fédérations de type « périphérique ».....559
Verbatim 31 Les missions des ligues et des comités des fédérations de type « périphérique ».....560
Verbatim 32 Les politiques de prix des fédérations de type « périphérique ».....566
Verbatim 33 L'évaluation par les fédérations de type « périphérique ».....572
Verbatim 34 Les objectifs prioritaires des fédérations de type « challenger ».....642
Verbatim 35 Place du marketing au sein des fédérations de type « challenger ».....657
Verbatim 36 Évolution du service marketing des fédérations de type « challenger ».....658
Verbatim 37 La définition du marketing par les dirigeants des fédérations de type « challenger ».....659
Verbatim 38 Participation des bénévoles à la fonction marketing des fédérations de type « challenger ».....660
Verbatim 39 Circuit de décision des fédérations de type « challenger ».....660
Verbatim 40 Place des agences pour les fédérations de type « challenger ».....662
Verbatim 41 Missions du service marketing dans les fédérations de type « challenger ».....663
Verbatim 42 Analyse des consommateurs des fédérations de type « challenger ».....665
Verbatim 43 L'identité fédérale des fédérations de type « challenger ».....667
Verbatim 44 L'identification des concurrents des fédérations de type « challenger ».....669
Verbatim 45 La stratégie marketing des fédérations de type « challenger ».....670
Verbatim 46 La segmentation des fédérations de type « challenger ».....671
Verbatim 47 Le ciblage des fédérations de type « challenger ».....673
Verbatim 48 Le positionnement des fédérations de type « challenger ».....674
Verbatim 49 Le portefeuille des des fédérations de type « challenger ».....679
Verbatim 50 La promotion des fédérations de type « challenger ».....682
Verbatim 51 La publicité des fédérations de type « challenger ».....683
Verbatim 52 La politique événementielle des fédérations de type « challenger ».....686
Verbatim 53 La politique de diffusion à la télévision des fédérations de type « challenger ».....687
Verbatim 54 La stratégie partenariale des fédérations de type « challenger ».....691

Verbatim 55 Le pilotage du réseau de distribution des fédérations de type « challenger »……695
Verbatim 56 Les rôles des comités et des ligues des fédérations de type « challenger »……696
Verbatim 57 La politique des prix des fédérations de type « challenger »……699
Verbatim 58 L'évaluation par les fédérations de type « challenger »……704
Verbatim 59 Les objectifs prioritaires des fédérations de type « leader »……790
Verbatim 60 Le service en charge du marketing des fédérations de type « leader »……807
Verbatim 61 La place du marketing au sein des fédérations de type « leader »……809
Verbatim 62 Évolution du service marketing des fédérations de type « leader »……811
Verbatim 63 Définition du marketing par les dirigeants des fédérations de type « leader »……813
Verbatim 64 Existence d'une commission marketing dans les fédérations de type « leader »……813
Verbatim 65 Circuit de décision des fédérations de type « leader »……814
Verbatim 66 La place des agences pour les fédérations de type « leader »……816
Verbatim 67 Les missions du service marketing des fédérations de type « leader »……818
Verbatim 68 Analyse des consommateurs des fédérations de type « leader »……821
Verbatim 69 Analyse de l'identité et de l'image des fédérations de type « leader »……823
Verbatim 70 Analyse du marché des concurrents des fédérations de type « leader »……825
Verbatim 71 Objectifs stratégiques des fédérations de type « leader »……827
Verbatim 72 L'augmentation du nombre des licenciés au sein des fédérations de type « leader »……829
Verbatim 73 Construire une marque fédérale pour les fédérations de type « leader »……829
Verbatim 74 La segmentation des fédérations de type « leader »……831
Verbatim 75 Le ciblage des fédérations de type « leader »……833
Verbatim 76 Le positionnement des fédérations de type « leader »……835
Verbatim 77 Le portefeuille de produits des fédérations de type « leader »……841
Verbatim 78 La promotion des fédérations de type « leader »……845
Verbatim 79 La publicité des fédérations de type « leader »……846
Verbatim 80 L'utilisation du site internet et des réseaux sociaux des fédérations de type « leader »……849
Verbatim 81 Les événements sportifs des fédérations de type « leader »……853
Verbatim 82 Les droits de télévision des fédérations de type « leader »……857
Verbatim 83 Les stratégies partenariales des fédérations de type « leader »……863
Verbatim 84 La gestion du réseau de distribution des fédérations de type « leader »……868
Verbatim 85 Les rôles des ligues et des comités des fédérations de type « leader »……869
Verbatim 86 La politique de prix des fédérations de type « leader »……871
Verbatim 87 L'évaluation au sein des fédérations de type « leader »……876

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Avant-propos

Dès ma plus tendre enfance, j'ai pratiqué avec bonheur de nombreux sports dans le cadre de clubs très différents dans leur structure, leur taille, leur encadrement, leurs objectifs. Mon quotidien était rythmé par l'école bien sûr mais aussi par les entraînements auxquels j'étais assidu malgré les contraintes et la fatigue. C'est tout naturellement que mes entraîneurs successifs de gymnastique, de natation, de football, de handball, de tennis de table, de tennis, de badminton, de volley-ball (et la liste est longue) m'ont enrôlé dans leurs équipes pour défendre les couleurs de leur association à différents niveaux de compétition. Ainsi, chaque samedi, avec mes partenaires, je partais défier d'autres sportifs du même âge affiliés à la même fédération sportive. Plus récemment, j'ai pratiqué d'autres activités sportives comme la course à pied (trail, marathon), le VTT, le ski, la planche à voile, le squash, la plongée avec ma famille ou des amis au gré de mes envies et de la météo. Le sportif compétiteur multi licencié de ma jeunesse s'est progressivement mué en sportif adulte non licencié, libre, autonome soucieux de préserver son capital santé. Pourquoi avoir déserté les organisations fédérales vers lesquelles je m'étais naturellement tourné plus jeune ? Suis-je un cas unique où cela participe-t-il d'une tendance sociétale plus profonde ?

Parallèlement, je me suis investi en qualité de bénévole à la ligue d'Alsace de tennis de table entre 1994 et 2007 pour laquelle j'ai assumé des fonctions de Vice-Président. À cette occasion, j'ai pu mesurer la difficulté de manager une organisation régionale à but non lucratif en charge de la promotion d'une activité peu médiatique et du pilotage d'une stratégie de développement. J'ai pris conscience de la difficulté de recruter de nouveaux adhérents, de fidéliser les licenciés, d'imaginer des projets dont l'ambition était directement liée au volume des subventions publiques. Ces années passionnantes et riches en valeurs humaines m'ont aussi permis de découvrir les arcanes de la gouvernance fédérale, de comprendre les enjeux de pouvoir, de mesurer le fossé qui sépare les préoccupations du siège fédéral de celles des organisations déconcentrées que sont les ligues régionales, les comités départementaux et les clubs.

Les fédérations sportives françaises sont plutôt méconnues. Elles sont mises sur le devant de la scène médiatique à l'occasion des grands événements internationaux mais peinent à atteindre une réelle notoriété dans la population malgré les services qu'elles rendent à la société. Pourquoi les fédérations éprouvent-elles tant de difficultés à se faire connaître du grand public ? Qui connaît Noël Le Graet, Bernard Giudicelli, Serge Lecomte, Jean-Luc Rouge, Joël Delplanque et Jean-Pierre Siutat, les Présidents des six plus grandes fédérations sportives olympiques en nombre de licenciés (5 millions de

licenciés à eux six) ? Pourtant, ils jouent un rôle majeur dans le modèle sportif français. Pourquoi les fédérations ont-elles du mal à partager un dessein commun avec leurs clubs, avec la population, avec les entreprises, avec l'État ?

Ces deux expériences ont attisé ma curiosité pour mieux comprendre les enjeux actuels des fédérations sportives françaises.

Les opportunités marketing des fédérations sportives françaises

Il m'est apparu important de débuter cette thèse par une analyse approfondie du champ sportif pour mettre en évidence les incidences de son évolution sur le développement des fédérations sportives françaises. En effet, le sport d'aujourd'hui n'est plus celui de la deuxième moitié du 20ème siècle ! Dans les années 80, il apparaissait comme naturel d'adhérer à un club pour faire du sport sous une forme plutôt compétitive alors qu'aujourd'hui, les pratiquants sont beaucoup plus nombreux à pédaler, nager, courir en dehors de tout carcan fédéral[1]. Plusieurs auteurs ont souligné l'évolution des usages du sport (Camy, 2004 ; Loret, 2003), la médiatisation croissante du sport (Ohl, 2006), la transformation du modèle sportif français (Montchaud & Dantin, 2011), la mutation des pratiques sportives (Repucom, 2015) et l'émergence d'une véritable économie du sport (Andreff & Nys, 2002 ; Desbordes, 2012). Notre ambition n'est pas ici de décrire ces phénomènes de manière exhaustive mais de comprendre **en quoi les évolutions du sport et de son organisation conduisent les fédérations sportives françaises à élaborer des stratégies marketing pour développer leurs activités**. En effet, la baisse des subventions publiques depuis 2011 (Guillaume, 2015) contraint les fédérations sportives à imaginer de nouveaux leviers de croissance pour renforcer les ressources propres, la transformation de la demande vers une pratique plus libre davantage orientée vers la santé et le bien-être[2] les amène à se poser la question du renouvellement de leur offre historiquement centrée sur la compétition. De la même manière, l'émergence du sport spectacle (Desbordes, 2016) et du sport santé faisant apparaître une nouvelle concurrence sur le marché des offreurs de pratique sportive poussent les fédérations sportives à faire évoluer leur positionnement. L'avènement du sport comme un produit de consommation (Beech & Chadwick, 2007) qui se pratique mais surtout qui se regarde et qui s'achète impose aux fédérations sportives de concevoir des produits de qualité qui correspondent aux attentes des cibles visées. Ces exemples illustrent les liens de causalité entre l'évolution du sport au sens large et les problématiques marketing qui s'imposent de plus en plus aux fédérations sportives. Tout porte à croire que l'évolution des pratiques sportives, l'avènement du sport business, l'évolution du modèle sportif français plus concurrentiel, la nécessité de trouver des ressources propres pour compenser la baisse des subventions publiques sont autant d'éléments favorables à l'émergence d'une logique marketing au sein des fédérations sportives françaises. Nous chercherons à savoir si les fédérations

[1] La pratique des activités physiques et sportives en France, enquête menée en 2010 par le ministère des sports et l'Insep

[2] Ministère des sports FIFAS, ANDES étude réalisée par BVA et présentée en décembre 2015

sportives françaises sont prêtes à adopter une approche marketing. Nous interrogerons également la réalité du marketing au sein des fédérations sportives en termes de moyens humains et financiers mais aussi de missions dévolues aux services marketing. Enfin, ce travail sera aussi l'occasion de vérifier si le marketing est une approche efficace pour toutes les fédérations et à quelles conditions il peut l'être.



Le sport : un secteur d'application spécifique du marketing

Ce travail doctoral se singularise par un positionnement centré sur le marketing. Il constitue le cadre théorique de notre travail de recherche.

D'une manière générale, le marketing est défini par Kotler, Keller et Manceau (2015, p37) comme « *une fonction de l'organisation et un ensemble de processus visant à créer, communiquer et délivrer de la valeur aux clients et à gérer la relation client d'une manière qui puisse bénéficier à l'organisation ainsi qu'à ses parties prenantes* ». Ainsi, les entreprises conçoivent une stratégie marketing qui vise à construire **une marque forte** pour des cibles en fonction d'un découpage du marché et d'une stratégie de différenciation vis-à-vis de la concurrence. Pour mettre en œuvre cette stratégie, l'entreprise construit une offre grâce à un mix marketing.

Si le marketing est né dans les entreprises, d'autres secteurs ont adopté une approche marketing. Ainsi, les administrations publiques ou le secteur associatif se sont emparés d'une logique marketing pour conquérir davantage de clients prêts à acquérir leurs produits. Cette évolution ne s'est pas faite sans résistance notamment en raison du caractère peu éthique et a priori peu compatible du marketing avec les valeurs associatives (Mayaux, 2009 ; Gallopel-Morvan, 2013). Le secteur du sport a lui aussi succombé aux sirènes du marketing dans un contexte consacrant le sport business (Desbordes, 2016).

Le marketing du sport a été défini par Shank et Lyberger (2015) comme l'application spécifique des principes et des processus marketing aux produits sportifs et aux produits non sportifs associés au sport[3]. Centré sur le sport spectacle aux Etats-Unis dans les années 60, le marketing du sport se

[3] Traduction libre de « Sport marketing is the specific application of marketing principles and processes to sport products and to the marketing of non sports products through association with sport »

structure en France dans les années 1990 avec la publication de deux ouvrages fondateurs : celui de Loret et al (1993) qui consacre six chapitres au marketing du sport et celui de Desbordes, Ohl et Tribou (1999) qui analyse la logique de la consommation sportive. Les années 2000 consacrent le marketing du sport en tant que champ scientifique en envisageant des secteurs scientifiques très divers : les marchés du sport (Adreff & Nys, 2002), les marques de sport (Bouchet & Hillairet, 2008), les stratégies des organisations sportives (Boutroy, Gueye, & Soulé, 2015), le sponsoring (Ferrand, Torrigiani, Campus i Povill, 2006), l'événementiel (Danglade & Maltèse, 2014), le marketing digital (Helleu, 2016), le marketing relationnel (Ferrand, McCarthy & Zintz, 2009), le marketing public (Hautbois & Desbordes, 2008). Les approches en sciences de gestion, en sciences économiques et en sciences sociales apparaissent de plus en plus complémentaires en liant marketing et management. De nombreux ouvrages s'écrivent à plusieurs mains sans doute pour mieux exprimer la diversité des approches. Nous retiendrons par exemple les publications de Bouchet et Sobry (2005) ou de Tribou, Dermit et Wojak (2015). D'autres auteurs se centrent sur des outils marketing appliqués au sport comme le sponsoring (Tribou, 2015), le digital (Helleu, 2014), ou la RSE (Bayle et al, 2011) ou sur des disciplines sportives (Desbordes et al, 2016). Parallèlement, de nombreux ouvrages collectifs étrangers consacrent le champ du marketing du sport. Véritables manuels, ils vulgarisent les stratégies, les instruments et le contrôle marketing en considérant les marchés du sport. Nous choisissons de mettre en avant les travaux de Shilbury et al (1998 ; 2014), Beech et Chadwick (2007), Fullerton (2011), Shadwick, Chanavat et Desbordes (2016), Smith et Stewart (2015), Zhang et Pitts (2017), Hassan et al (2011, 2018), Schwartz et Hunter (2018).

Shilbury et al (2014) et Fullerton (2010) distinguent deux types de marketing. Le **marketing sportif** (« marketing of sport ») consiste pour les organisations sportives à élaborer un plan marketing pour influencer la demande de multiples consommateurs (licenciés, pratiquants, spectateurs, fans, les sponsors et les médias) de biens et de services sportifs. Elles chercheront à travers un mix marketing (produit, promotion, place et prix) à accroître l'attractivité de leurs produits sportifs « en live » dans les stades et les arénas ou à travers les médias, internet et les mobiles. Un autre aspect mérite d'être mentionné relatif à l'industrie du sport qui a pour objectif de vendre des produits et services sportifs. Dans ce cas, le marketing consiste à convaincre d'avantages de clients de les acquérir. Depuis quelques années, un deuxième type de marketing apparaît : le **marketing du sport** (« marketing through sport »). Il concerne plutôt les entreprises n'ayant pas de lien avec le sport, et qui, dans une perspective marketing, cherchent à utiliser l'image positive du sport pour valoriser leur marque (Smith et Stewart, 2015 ; Hoye, Smith, Nicholson & Stewart, 2018).

De nombreux auteurs comme Desbordes (2011, 2016) ou Shilbury (2014) défendent l'idée que le **marketing sportif est spécifique** en ce que le service sportif comporte une forte dimension émotionnelle (le match déchaîne les passions), que l'environnement fait partie du service (jouer dans un stade immense décuple le plaisir), que le consommateur participe activement au service sportif (le

pratiquant met en jeu son corps) et que ce dernier a une incontestable dimension symbolique liée à des représentations sociales (la pratique du golf véhicule une image de réussite sociale). Dans le secteur du sport, le consommateur joue donc un rôle majeur. Il coproduit le spectacle en créant l'ambiance. Les organisations sportives gagnent à bien connaître leurs consommateurs car les modalités de consommation du sport évoluent extrêmement vite.

Pour influencer la demande des consommateurs, l'organisation sportive construit un **plan stratégique**. En dépit de ses spécificités, les modèles proposés par les experts du marketing sportif comme Fullerton et Russel-Merz (2008), Smith (2008), Shilbury (2014) ou Hoye et al (2018) sont assez proches et similaires au marketing des sociétés commerciales. Il s'agit dans un premier temps de concevoir une stratégie marketing à partir d'une analyse du contexte et de l'organisation par une segmentation du marché, un ciblage d'une catégorie de consommateurs et d'un positionnement par rapport à la concurrence. La deuxième étape consiste à mettre en œuvre les objectifs stratégiques au moyen d'un mix d'outils marketing pertinent au regard du produit, de la promotion, de la place et de la définition du prix. Enfin, une troisième étape est relative à l'évaluation et le contrôle de l'exécution du plan.



Les fédérations sportives françaises : entre l'éthique associative et l'éthique commerciale

Les fédérations sportives françaises constituent **l'objet de recherche** de cette thèse. S'il nous a semblé utile de comprendre leurs caractéristiques et leurs enjeux à travers une étude des travaux académiques qui leur ont été consacrés, l'objectif de ce travail est davantage d'appréhender leur rapport à un contexte favorable à l'émergence du marketing au sein des fédérations sportives françaises.

Les fédérations sportives françaises sont des organisations sportives spécifiques et complexes. Agréées par l'État et délégataires d'une mission de service public, ces associations de type loi 1901 à but non lucratif sont au cœur du modèle sportif français. Les 114 fédérations sportives françaises sont très différentes les unes des autres au regard de leur image, de leur nombre de licenciés, de leur budget, de leur attractivité, de leurs partenaires commerciaux, de leurs performances sportives. Certaines sont unisport (olympiques ou non), d'autres multisports (affinitaires, handicap, scolaires).

Ces associations d'associations, cogérées avec l'État (Chifflet, 1990), pilotent un système pyramidal plus ou moins vaste (ligues régionales, comités départementaux, clubs) auquel adhèrent 18,1 millions de membres en 2016 par l'achat d'une licence[4].

Certains auteurs se sont intéressés aux fédérations sportives dans une perspective historique. Ainsi, Herr (1981) propose une chronologie des fédérations sportives françaises qui met en lumière une accélération des créations dès 1910 en réponse à une forte demande de compétition. Piard (2001) relate l'éclatement de l'Union Sportive Française des Sports Athlétiques en plusieurs fédérations sportives spécialisées en 1919. D'autres auteurs, comme Terret (1998), étudient l'histoire de certaines fédérations en l'occurrence celle de la fédération française de natation créée en 1921.

Si de nombreux auteurs ont analysé les organisations sportives au sens large (Gasparini, 2003 ; Bayle, 2007), les fédérations sportives françaises ont été assez peu étudiées par les chercheurs en sociologie (Vailleau, 2008 ; Chifflet, 1988). Nous retiendrons l'ouvrage de Ramanantsoa et Thiery-Basle (1989) qui considèrent les fédérations sportives comme un « construit social ». Selon eux, elles œuvrent pour défendre un idéal associatif particulièrement cher aux nombreux bénévoles qui représentent l'âme du mouvement sportif. Bernardeau-Moreau (2004) analyse le processus de professionnalisation des fédérations sportives devenant le théâtre d'affrontements entre des **dirigeants élus** qui revendiquent une culture associative dans laquelle prédomine des valeurs humanistes et éthiques, des **salariés experts** qui se caractérisent par une culture managériale et les **cadres d'État** qui fondent leurs actions dans une culture du service public (Chifflet, 1989). Les luttes de pouvoir entre les acteurs aux différents statuts freinent le développement des fédérations sportives. Ce climat donne du relief aux travaux de Zintz (2005) qui propose une lecture socio managériale pour vaincre les résistances au changement des fédérations sportives. Cette perspective est complétée par les travaux sur la gouvernance des fédérations sportives (Zintz et al, 2011). Miège (2011), Breillat (2011), Bayle (2011, 2016) qui soulignent le caractère plutôt conservateur des fédérations sportives généralement organisées sur la base d'une assemblée générale, d'un comité directeur et d'un bureau.

D'autres auteurs ont publié des travaux sur les organisations sportives dans une perspective de sciences de gestion comme Chelladurai (1987), Loret (1993), Chantelat (2001), Bayle (2002, 2005), Desbordes (2004, 2011), Tribou (1993, 2002, 2016). Nous retiendrons de leurs travaux la spécificité des organisations sportives notamment en matière de conception de la performance. Winand et Zintz (2014) et Bayle (2014) ont précisé le caractère multidimensionnel de la performance des organisations sportives, qui ne peut se limiter à des considérations financières. Chappelet et Bayle (2005) ajoutent que la performance des fédérations sportives est complexe car elle repose sur leur capacité à contrôler les différentes strates du système pyramidal. Comment s'assurer de la mise en œuvre de la stratégie fédérale par les unités territoriales ? Du point de vue des finances, les fédérations sportives agréées et

[4] Chiffres clés du sport 2017, Injep, Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports

délégataires d'une mission de service public perçoivent des aides publiques conséquentes. Sous l'effet de la crise économique, l'État se désengage progressivement, fragilisant ainsi l'équilibre financier d'un grand nombre de fédérations sportives. **L'évolution de leur modèle économique s'impose donc et doit leur permettre de générer davantage de ressources propres**. Il s'agit là d'un enjeu majeur. Dès lors, placées en situation de concurrence sur le marché des offreurs de pratiques sportives, les fédérations sportives se livrent à une farouche compétition pour attirer de nouveaux adhérents, pratiquants, spectateurs, et partenaires commerciaux (médias et entreprises).

Il nous a semblé important d'éclairer notre objet de recherche par ces différentes perspectives structurelles, historiques, sociologiques, managériales et économiques pour dégager les spécificités des fédérations sportives françaises au regard des opportunités marketing liées à la conjoncture. En effet, elles sont à la fois des entreprises comme les autres soucieuses de réaliser des profits pour équilibrer leur budget en attirant toujours plus d'adhérents, de pratiquants, de spectateurs, de médias et des organisations singulières, délégataires d'une mission de service public, attentives à préserver les valeurs associatives, olympiques et une certaine éthique. L'analyse de cet équilibre instable permettra de comprendre pourquoi certaines fédérations sportives ont plus de mal que d'autres à s'approprier une approche marketing alors que le contexte apparaît comme favorable à son implantation. Elles apparaissent souvent comme des organisations en crise, peu efficaces d'un point de vue managérial, tiraillées entre une logique associative et une logique entrepreneuriale, engoncées dans des « affaires » de dirigeants souvent omnipotents, en proie à des querelles internes entre élus, salariés et cadres d'État, centrées sur des préoccupations assez éloignées des acteurs de terrain, ringardisées face aux initiatives des sociétés commerciales ou des communautés de pratiquants toujours plus inventives, en situation de fragilité financière. En contre point, il convient de mettre en évidence les atouts concurrentiels des fédérations sportives comme le vaste réseau de distribution constitué par les clubs qui portent les produits au plus près des consommateurs, la présence de nombreux bénévoles qui œuvrent gracieusement, l'absence d'actionnaires à rémunérer, l'antériorité sur le marché des offreurs de pratique, la possibilité de percevoir des subventions publiques, une image positive du sport olympique et dans certains cas des résultats sportifs conquis de haute lutte par des champions.

Les fédérations sportives françaises à la recherche d'un marketing compatible avec les valeurs associatives

Le marketing, qu'il soit appliqué au sport ou à un autre secteur, est ancré dans une problématique financière de recherche de profit. Les fédérations sportives françaises, confrontées à une concurrence accrue (symbolisée par l' « ubérisation » du sport) et à une baisse des subventions publiques, sont à la recherche de ressources propres. Comment peuvent-elles générer plus de profit ? En ce sens, l'évolution du modèle économique des fédérations sportives françaises constitue un enjeu crucial pour

leur développement. Lors de l'assemblée générale de la fédération française de tennis en février 2014, le Président Jean Gachassin a par exemple défendu un nouveau modèle économique fédéral. Considérant l'existence d'un marché et la nécessité de trouver de nouvelles ressources propres, la question du marketing s'impose. Il s'agira de donner de la valeur à la marque fédérale pour attirer des clients, des prospects et des partenaires.

Mais cette ambition ne va de soi (Aubel, 2014) ! **Les fédérations sportives françaises sont peut-être plus que pour tout autre type d'organisation, un champ d'application complexe pour le marketing**. En effet, certains élus, attachés aux valeurs associatives et à l'éthique du sport, refusent de « marchandiser » leur pratique. En tant que service public, ils exigent toujours plus d'aide de l'État pour atteindre leurs objectifs. Ajoutons que l'ADN du sport est précisément l'éthique. Sur le plan du marketing, l'enjeu est de sauvegarder le pouvoir commercial et symbolique du sport en luttant contre les dérives du sport toujours plus nombreuses. Ainsi, l'approche marketing peut sembler a priori inappropriée aux fédérations sportives car contraire à ses valeurs. Elle est en réalité une condition de plus en plus décisive à son développement. Mais suffit-il de transposer les techniques du marketing commercial pour vendre plus de licences sportives ? Faute de moyens ou de compétences internes, les fédérations sportives sont souvent condamnées à mal utiliser des outils marketing directement transposés du secteur commercial (Tribou, 2006). Au-delà de ces questions culturelles et idéologiques, d'autres éléments rendent délicate l'application du marketing commercial. Nous citerons le nombre important de clubs qui rend la gestion managériale particulièrement difficile et la promesse de qualité des services difficile à tenir dans les associations.

Les fédérations sportives françaises sont envisagées comme un lieu où se développent différentes visions, différents niveaux de compréhension du marketing et de la manière dont elles doivent se l'approprier. Hautbois (2014) pointe la place inégale (mais croissante) du marketing dans les organigrammes fédéraux et identifie plusieurs thèmes structurants l'approche marketing des fédérations sportives. L'augmentation du nombre de licenciés semble être un enjeu de développement important pour toutes les fédérations sportives. D'autres perspectives peuvent être mises en exergue comme la visibilité par l'organisation d'événements sportifs ou le renforcement de la notoriété par la construction d'une marque fédérale. En tout état de cause, il s'agit pour les fédérations sportives de façonner une image qui soit attractive et utile socialement. Hautbois (2014) indique dans son ouvrage que la grande majorité d'entre elles considère que la mission première du département marketing est de gérer et de rechercher des sponsors dans une perspective d'augmenter leur budget. Au-delà de cette ambition difficile pour beaucoup de fédérations sportives peu attractives, d'autres envisagent des intérêts alternatifs comme la conception d'un plan de communication ou la gestion des relations avec les licenciés.

Pour répondre à ces objectifs, les fédérations sportives mobilisent différentes formes de marketing. Nous citerons en guise d'exemples le marketing relationnel, digital, expérientiel. Ces différentes approches marketing servent une même ambition, celle d'élever la fédération au rang de marque. Le choix s'opère en tenant compte de leurs spécificités et notamment de leurs degrés d'attachement aux idéaux associatifs. Dans cette perspective, et au-delà des résultats sportifs par nature aléatoires, le sponsoring et l'adoption de la RSE/DD apparaissent comme particulièrement prometteurs pour modeler avantageusement l'image des fédérations sportives françaises.

L'intérêt de choisir les fédérations sportives françaises comme terrain de recherche est lié à leur complexité cherchant à combiner différents types de marketing - commercial, public et associatif (Ledos, 1992) - mais aussi à l'évolution du contexte sportif qui constitue une opportunité d'adopter une approche marketing.

Comment développer le nombre d'adhérents ? Cette question centrale donne la migraine à un certain nombre de dirigeants. Faut-il créer des spectacles sportifs pour satisfaire les diffuseurs et les fans ? Faut-il à tout prix obtenir des résultats sportifs de très haut niveau et « construire » des stars ? Faut-il transformer les pratiques historiques en diversifiant les modalités de pratique ? Faut-il rénover l'offre de services aux pratiquants en améliorant l'accueil dans les clubs ou en modifiant la formule de compétitions ? Comment transformer les fans en pratiquants puis en licenciés ? Force est de constater que de nombreuses fédérations se « contentent » d'hypothétiques résultats sportifs de haut niveau pour renforcer leur attractivité et leur visibilité mais tardent à s'engager dans un travail de fond pour améliorer durablement leur image de marque auprès de fans toujours plus nombreux. L'enjeu est *in fine* de développer leur audience. N'oublions pas que l'augmentation du nombre de licenciés, de spectateurs et de partenaires a pour corollaire une hausse des profits.



Problématique de la recherche : Dans quelle mesure le modèle stratégique du marketing commercial peut-il être appliqué aux fédérations sportives olympiques françaises ?

Les 114 fédérations sportives françaises ne forment pas un tout homogène. Il convient de les distinguer en fonction de leur caractère unisport ou multisports et de leur rapport à l'Olympisme. Nous avons fait le choix d'étudier les fédérations sportives olympiques en raison de leur popularité et de la force des défis auxquels elles sont confrontées. Deux paradoxes méritent d'être mentionnés. Tout d'abord, elles doivent dans le même temps obtenir des résultats sportifs de haut niveau notamment à l'occasion des Jeux Olympiques tout en ayant pour mission de faire évoluer leur offre vers une pratique pour tous centrée sur la santé et le bien-être. Le deuxième paradoxe tient au fait qu'elles doivent générer des ressources propres pour compenser la baisse des aides de l'État alors qu'elles sont historiquement habituées à percevoir des aides financières et humaines pour soutenir le sport de haut niveau.

Les fédérations sportives olympiques françaises ont fait l'objet de recherches essentiellement dans une perspective sociologique ou managériale. Les recherches en sciences de gestion sont moins nombreuses et souvent orientées sur les organisations sportives au sens large notamment à l'étranger (Zintz, 2005, Hums et al, 2011), sur les clubs (Tribou, Dermit et Wojak, 2015) ou sur une discipline sportive particulière (Desbordes & Chanavat, 2016). Le marketing a de son côté été largement étudié dans la littérature scientifique. L'importance du plan stratégique a été mise en évidence ainsi que l'évolution de l'approche marketing vers une dimension managériale. Les enjeux des différents types de marketing (relationnel, digital ou expérientiel) ont été explicités. L'application du marketing a été envisagée dans différents secteurs : commercial, fonction publique, milieu associatif et champ sportif. Dans ce cadre, le marketing du sport a fait l'objet de nombreuses publications en France et à l'étranger. En revanche, **très peu de recherches ont mis en tension le marketing et les fédérations sportives olympiques françaises** pour analyser la pertinence, pour ces dernières, d'emprunter les modèles du marketing des entreprises commerciales (Hautbois, 2014). Est-ce que le marketing des sociétés commerciales est adapté aux spécificités des fédérations sportives ? Nous proposons d'explorer les liens entre la revue de littérature sur le marketing et la diversité des approches au sein des fédérations sportives olympiques françaises.

Le marketing des fédérations sportives olympiques françaises, comme pour toutes les organisations, est influencé par des déterminants internes et externes. S'agissant des **ressources internes**, chaque fédération sportive est façonnée par son histoire et dispose de moyens humains et financiers différents. Les ressources humaines se répartissent en élus, en salariés et en cadres d'État imposent une gestion managériale délicate. Les fédérations structurent leur organigramme de manière singulière laissant au marketing une place plus ou moins importante (Hautbois, 2014) et définissent leur propre modalité de fonctionnement. Elles bénéficient d'un niveau d'expertise en marketing variable, souvent lié au

nombre de salariés spécialistes du marketing, ce qui engendre des niveaux de compréhension différents et un degré d'engagement variable par rapport au marketing. Ajoutons que, en France, le terme même de marketing semble connoté négativement par certains dirigeants, ardents défenseurs d'une idéologie du bénévolat, qui le restreignent au profit et lui reprochent de coûter cher sans garantie de plus-value financière. Cela pose la question de la définition du marketing pour les acteurs fédéraux. Enfin, il faut souligner l'importance accordée par les dirigeants aux résultats sportifs. Ils fondent souvent leur stratégie de communication sur des médailles qui sont par nature aléatoires.

Toutes les fédérations sportives sont-elles en capacité de devenir des fédérations « business », capables de dégager des profits de leurs activités commerciales ? **Certaines fédérations sont des précurseurs en développant une stratégie de construction d'une marque fédérale forte**. Ces fédérations sportives valorisent leur marque et génèrent des ressources propres conséquentes grâce à la vente de droits médias, de billets de spectacle sportif ou de produits dérivés et à la signature de contrats de partenariats lucratifs. Leur objectif est d'optimiser leur modèle économique par une valorisation de leurs actifs. D'autres fédérations sportives ne disposent pas des mêmes atouts. Elles mobilisent l'approche marketing pour construire une marque en misant davantage sur l'organisation d'événements sportifs et sur la prospection d'un grand nombre de pratiquants occasionnels. Enfin, des fédérations sportives sont en retard dans leur appropriation du marketing en ce qu'elles ne trouvent pas de clients sur le marché des offreurs de pratique sportive. Au-delà de ses différences de ressources et de stratégies, les fédérations sportives olympiques restent attachées aux valeurs de l'olympisme (l'excellence, l'amitié, le respect) et à une éthique (fair-play, amateurisme). Leur degré d'attachement à ces valeurs associatives conditionne-t-il leur rapport au marketing voire au business qui s'impose dans le secteur du sport depuis le début des années 2000.

Concernant les déterminants **externes**, l'évolution du contexte depuis une trentaine d'année dans le secteur du sport impacte les fédérations sportives olympiques françaises. Leur environnement est marqué par trois phénomènes majeurs. Le premier est relatif aux rapports entre l'État et les fédérations sportives dans le sens d'un désengagement progressif qui se traduit par une baisse régulière des aides publiques depuis 2011. Cela fragilise l'équilibre économique des fédérations sportives. Le second tient dans l'évolution des pratiques sportives en France, qui s'orientent de plus en plus vers une pratique libre, autonome, en famille ou entre amis, communautaire dans une perspective de santé et de bien-être. Ce changement bouscule voire ringardise l'offre fédérale historiquement centrée sur une pratique compétitive. Le troisième déterminant externe se rapporte à la concurrence multiple sur le marché des offreurs de pratique sportive qui conteste le monopole historique des fédérations sportives olympiques. **Les évolutions du contexte sont des opportunités marketing pour les fédérations sportives olympiques françaises.** Comment les fédérations sportives olympiques françaises intègrent-elles les enjeux marketing et les outils marketing dans leur mode de management ?

Notre problématique est fondée sur le croisement de ces deux déterminants :

Notre problématique envisage le marketing fédéral comme une approche, à construire de façon différenciée par les fédérations sportives olympiques, en référence au marketing commercial ; en d'autres termes, de mettre en regard le modèle du marketing commercial et le modèle du marketing associatif fédéral. Les enjeux sont doubles. Premièrement, déterminer en quoi le marketing des fédérations est spécifique par rapport au marketing des sociétés commerciales. Et deuxièmement, comprendre comment chaque type de fédération est en mesure d'adopter une démarche marketing de développement dans un environnement concurrentiel. Par conséquent, il s'agit de comprendre en quoi la stratégie marketing fédérale dépend fondamentalement de l'objet sportif.

Les objectifs de la recherche

Ma contribution sera celle d'une analyse des pratiques marketing des fédérations sportives olympiques françaises. Notre travail vise à explorer la manière dont les fédérations sportives olympiques intègrent l'approche marketing pour la transformer en un **marketing fédéral spécifique**.

Dans cette perspective notre démarche s'articule en deux temps :

Tout d'abord, nous souhaitons faire l'état des lieux de l'implantation du marketing au sein des fédérations sportives olympiques françaises, d'en définir la place, les contours et les acteurs. Nous voulons mettre en évidence les différentes missions dévolues au département marketing dans chaque fédération sportive olympique française. Pour cela, nous pointerons l'organigramme, le budget, les emplois dédiés.

Ensuite, nous poursuivrons l'objectif d'élaborer **un modèle différencié de développement fédéral fondé sur une approche marketing en fonction d'une typologie des fédérations sportives olympiques**. Ce travail s'adressera aux dirigeants fédéraux élus pour lesquels nous formulerons *in fine* des préconisations en termes de stratégies marketing mais aussi managériales. Nous visons donc à modéliser une démarche de développement dans le cadre du marketing associatif.

Notre travail se propose de compléter la littérature relative au marketing du sport en ce qu'elle envisage son application à un objet nouveau à savoir les fédérations sportives olympiques françaises. En définitive, nous voulons contribuer à démystifier le marketing pour convaincre les dirigeants des fédérations sportives olympiques de son utilité pour développer leur organisation associative, notamment en accroissant le nombre de consommateurs.

La méthodologie de la recherche

Notre travail de recherche s'inscrit dans un mode de **raisonnement abductif** dans le sens où nous testons la validité de modèles théoriques du marketing construit à partir de la revue de littérature dans un secteur particulier à savoir les fédérations sportives olympiques françaises. Cette confrontation a fait émerger des hypothèses que nous cherchons à valider. Toutefois, l'apport principal de ce travail ne s'arrête pas à la confirmation ou à l'infirmation des hypothèses mais ambitionne l'élaboration de **modèles d'analyse et de développement** adaptés aux différentes caractéristiques des fédérations sportives olympiques françaises confrontées à une problématique marketing. Cet objectif d'élaboration de modèles impose une exploration d'un contexte complexe et nécessite des allers et retours entre les observations de terrain et les concepts existants. **L'exploration hybride** (Charreire & Durieux, 1999, p69) a permis de mobiliser des théories dans le but de les faire évoluer grâce à une compréhension fine des phénomènes.

Nous proposons de structurer notre travail de recherche en deux phases : une phase d'élaboration de l'objet de recherche et une phase de construction théorique de modèles d'analyse et de développement différenciés du marketing associatif selon une typologie des fédérations sportives olympiques françaises.

La première phase correspond à une **phase exploratoire** qui consiste à élaborer l'objet de recherche. Pour cela, nous avons réalisé un intense travail de recherche dans trois directions. Tout d'abord, nous avons mené une vaste revue de littérature dans divers champs scientifiques (sociologie des organisations, management des organisations sportives, marketing, marketing associatif, marketing sportif). Parallèlement, nous avons réalisé une analyse documentaire sur les thématiques du sport, du marketing du sport et des fédérations sportives olympiques françaises. Cet intense travail a été indispensable pour définir avec précision l'objet de recherche et construire le **cadre théorique** de la thèse fondé sur le marketing et plus précisément le marketing sportif. Enfin, nous avons conclu cette phase par un travail exploratoire empirique de terrain auprès de toutes les fédérations sportives olympiques françaises. Fort de tous ces éléments, nous avons formulé une première ébauche de problématique et énoncé les hypothèses que nous avons soumises à trois experts du marketing, des fédérations, et de la politique sportive publique.

Suite à cette phase exploratoire, nous avons conduit une enquête qualitative reposant sur une méthode d'études de neuf cas de fédérations sportives olympiques françaises échantillonnées en fonction d'une typologie des fédérations sportives olympiques françaises. Cette seconde phase de recherche nous a permis de répondre aux hypothèses et à la problématique puis de **construire des modèles d'analyse et de développement différenciés de marketing associatif fédéral en fonction de chaque type de fédération**.

La structure de la thèse

La structure de cette thèse reflète à la fois le cheminement qui m'a guidé tout au long de ce travail et les conventions de présentation d'un travail scientifique en l'occurrence d'une thèse.

Celle-ci se scinde en deux tomes.

Le premier tome (1A et 1B) propose deux parties. *La première* nous a permis d'appréhender le marketing dans le mouvement sportif français. Il s'agit d'abord de comprendre l'évolution de l'environnement sportif et de définir les fédérations sportives comme objet de recherche (sous partie 1). Ce travail nous a conduit à analyser le marketing du sport et de mettre à jour les enjeux et les stratégies marketing des fédérations sportives. Pour compléter la revue de littérature et l'analyse du corpus documentaire, nous avons mené une enquête exploratoire auprès de toutes les fédérations sportives olympiques françaises pour établir un panorama du marketing dans ces organisations sportives (sous partie 2). La *deuxième partie* a été consacrée à l'élaboration de modèles d'analyse et de développement différenciés. Sur la base des connaissances et de l'enquête exploratoire, nous avons d'abord explicité un cadre d'analyse et construit la problématique avant de préciser la méthodologie de la recherche (sous partie 3). Pour répondre à la problématique de ce travail, nous avons réalisé des études de neuf cas dans la perspective d'élaborer une proposition de modèles d'analyse et de développement différenciés selon la typologie des fédérations sportives olympiques (sous partie 4).

Le premier chapitre, consacré à l'analyse de l'évolution de la pratique sportive en Europe et en France a permis de mettre en évidence le contexte favorable à l'émergence du marketing au sein des fédérations sportives.

Chapitre 1 : L'évolution de la pratique sportive en Europe et en France : un contexte propice à l'émergence du marketing au sein des fédérations sportives olympiques.

Idées forces :

1. Le sport est un « fait social total » dont les usages sont divers : compétition, loisir, social, éducatif, spectacle, business, sanitaire. Il se pratique, se regarde et se consomme de différentes façons.

2. L'organisation du sport relève d'institutions locales, régionales, nationales et supra nationales représentant la plupart des disciplines mais aussi le mouvement olympique. L'Olympisme se fonde sur des valeurs et se caractérise par une éthique malgré l'évolution du business olympique.

3. L'État délègue une mission de service public à des fédérations sportives agréées. En échange d'un monopole et de subventions, elles sont chargées d'organiser et de développer la pratique dans deux directions principales : le sport de haut niveau et le sport pour tous. L'État se désengage progressivement du financement des fédérations sportives tout en gardant son contrôle politique.

4. La pratique sportive française évolue vers des pratiques libres, fun, mixtes, en lien avec la nature ou encore avec la recherche de bien-être et de santé. Les fédérations sportives olympiques françaises et de nouveaux acteurs concurrentiels cherchent à répondre à cette évolution de la demande.

5. Le sport est devenu un secteur économique à part entière. Il représente un marché de produits (biens, services, événements) dont l'achat par les consommateurs relève autant du besoin pour pratiquer que de l'usage symbolique. Le marché du sport est devenu attractif car il est très médiatisé et source de profit. La concurrence sur le marché des offreurs de pratique se développe.

6. Pour faire face au désengagement de l'État, au renouvellement des attentes et à une concurrence accrue, les fédérations françaises olympiques doivent évoluer notamment en activant de nouveaux leviers de croissance pour générer des ressources propres.

Le deuxième chapitre propose une analyse de l'évolution de la gestion managériale des fédérations sportives dans le sens d'une rationalisation accrue et d'un indispensable développement économique.

Chapitre 2 : Une évolution de la gestion managériale des fédérations sportives olympiques.

Idées forces :

1. La France compte 36 fédérations sportives olympiques placées sous la tutelle de l'État. Ce sont des associations de type loi 1901 organisées selon un modèle pyramidal auxquelles adhérent des membres par l'achat d'une licence. Leur taille et leur structure sont très variables. Le modèle sportif français repose sur une cogestion : État / Fédérations.

2. La situation économique des fédérations est souvent délicate et repose en grande partie sur les licences et les aides publiques. La baisse des subventions pousse les fédérations à envisager d'autres leviers de croissance pour augmenter leurs ressources propres.

3. Cette ambition nécessite de nouvelles compétences symbolisées par une professionnalisation progressive qui attise un jeu de pouvoir entre les acteurs (bénévoles/professionnels). Il perturbe l'équilibre entre éthique et performance.

4. Conservatrices dans leur organisation, les fédérations sportives olympiques françaises peinent à moderniser leurs statuts et à optimiser le management des ressources humaines.

5. Pour répondre à une concurrence nouvelle et gagner des parts de marché, elles tentent de faire évoluer leur offre en empruntant aux sociétés commerciales des pratiques marketing qui déstabilisent leur idéal olympique.

Le troisième chapitre nous permet d'analyser les enjeux stratégiques de la construction d'une marque fédérale dans un marché de plus en plus concurrentiel. Les fédérations visent prioritairement le développement du nombre de licenciés, de spectateurs et de partenaires. Si des congruences avec les sociétés commerciales sont mises à jour, il apparaît toutefois que le marketing fédéral associatif présente des singularités.

Chapitre 3 : Les enjeux stratégiques de la construction une marque fédérale.

Idées forces :

1. Le marketing a pour objectif de construire une marque dans un marché concurrentiel et d'en accroître sa valeur aux yeux des clients. Dans sa dimension managériale, il est aussi une fonction d'une organisation.

2. Pour promouvoir leur offre (biens, services), les fédérations sportives olympiques françaises utilisent les mêmes moyens marketing que les entreprises : une phase stratégique d'analyse (objectifs, segmentation, ciblage, positionnement), une phase d'opérationnalisation (mix marketing : produit, prix, place, promotion) et une phase d'évaluation (contrôle). La connaissance des consommateurs est capitale.

3. Le marketing associatif fédéral est spécifique d'une part parce que le marché est très concurrentiel (fédérations, sociétés commerciales, autres associations, collectivités) et d'autre part parce que les fédérations sont des entreprises particulières saturées d'émotion, d'éthique, d'idéologie fondée sur le bénévolat et disposant d'atouts concurrentiels forts (cf chapitre 2).

4. Notre définition du marketing fédéral pourrait s'envisager comme une fonction managériale de la fédération associant des logiques économiques et commerciales, et des logiques éthiques de service public (par délégation) et d'idéal associatif, et visant l'objectif stratégique d'augmenter à la fois le nombre de licenciés et celui de spectateurs (en termes d'audiences), secondairement celui des partenaires dans un contexte fortement concurrentiel. La condition fondamentale de réussite du marketing associatif d'une fédération est qu'elle parvienne à être perçue comme une marque par des publics / prospects, des licenciés / clients et des partenaires commerciaux et publics.

5. Les fédérations sportives olympiques ont pour ambition de développer le nombre de licenciés (conquête de nouveaux licenciés et fidélisation des adhérents), de spectateurs directs et indirects (événements sportifs de qualité) et de partenaires.

6. Pour construire une véritable marque fédérale, elles empruntent au secteur commercial des approches marketing diversifiées : marketing relationnel, digital, expérientiel.

7. Le sponsoring sportif et la RSE/DD sont deux stratégies marketing prometteuses pour aider les fédérations à se positionner face à la concurrence à condition d'en faire des vecteurs d'image.

8. Les stratégies marketing structurent progressivement mais de façon inégale les politiques des fédérations pour devenir un nouveau mode de gestion managérial de quelques fédérations aux moyens conséquents.

Le quatrième chapitre présente l'enquête exploratoire exhaustive dont l'objectif est de faire l'état des lieux du marketing dans l'ensemble des fédérations sportives olympiques françaises.

Chapitre 4 : Enquête exploratoire exhaustive : étude quantitative de la place de la fonction marketing dans le management des fédérations sportives olympiques françaises.

Idées forces :

1. Sur la base d'un taux de retour de 86,1%, le recueil de données sur les fédérations sportives olympiques françaises permet de confirmer leur grande hétérogénéité en termes d'attractivité. Néanmoins, 65% des fédérations olympiques recensent moins de 100.000 licenciés. Si le nombre d'adhérents progresse légèrement (+4,2%) pour s'établir à 9.141.912 en 2016, ils ne représentent que 20% des pratiquants de sport en France. Les fédérations disposent d'un vaste réseau de distribution en légère hausse (+4,7%). Les budgets des fédérations sont construits essentiellement sur des produits des licences (46,76%), mais aussi grâce aux subventions (23,75% du budget), au sponsoring (11,48%), à la billetterie, droits médias et événementiels (9,29%), aux autres produits (8,72%). Une fédération olympique sur 4 emploie moins de 10 salariés, soit l'équivalent d'une TPE.

2. Sur le plan du marketing, seules 4 fédérations (n=30) ont mis en place un service marketing en tant que tel, la plupart (19 fédérations) optant pour un service « marketing et communication ». L'intitulé des services et le titre des responsables du service indiquent que le marketing doit encore consolider sa place au sein des fédérations sportives olympiques. Le nombre de salariés en charge du marketing et de la communication est un facteur de différenciation entre les fédérations. Il croît par rapport à 2013 et s'établit en moyenne à 6,8 ETP par fédération. Le budget des services « marketing communication » est variable. La médiane se situe à 37.500 euros. Le service marketing est avant tout considéré comme un centre de profit ayant pour mission principale pour 87% des fédérations de rechercher et gérer des partenariats. Un peu plus de la moitié des fédérations font appel à une agence pour les aider à réfléchir à leur image. Un quart des fédérations confient la valorisation de leur championnat professionnel à une ligue.

Le cinquième chapitre permet de construire le cadre d'analyse en trois étapes (analyse et conception de la stratégie, mise en œuvre par des actions du mix marketing et évaluation de la performance) et de proposer une typologie des fédérations sportives olympiques françaises. À partir d'une enquête quantitative, nous formulons une problématique et proposons des hypothèses.

Chapitre 5 : Construction d'un cadre d'analyse, d'une problématique et formulation des hypothèses.

Idées forces :

1. Nous mobilisons les modèles marketing pour construire un cadre d'analyse qui s'applique aux trois étapes de la fonction marketing : la première étape stratégique qui consiste à analyser le contexte économique et concurrentiel puis à concevoir des objectifs stratégiques traduits en termes de segmentation, de ciblage et de positionnement ; la deuxième étape qui porte sur l'opérationnalisation du plan marketing à travers un mix d'actions marketing et enfin la troisième étape qui est celle du contrôle et de l'évaluation pour d'éventuelles rectifications du plan.

2. Nous choisissons de nous intéresser aux fédérations sportives olympiques françaises. Compte tenu de l'hétérogénéité du secteur fédéral, nous proposons une typologie de ces fédérations en regard de deux critères principaux de caractérisation : le nombre d'adhérents et le budget. Cette typologie nous

conduira à développer un modèle de développement différencié selon différents types de fédérations : périphériques (les moins attractives), challenger et leader (les plus attractives).

3. La problématique, portant sur les spécificités marketing des fédérations sportives olympiques françaises par rapport au marketing des sociétés commerciales, vise à comprendre comment les fédérations sportives olympiques intègrent les enjeux et les outils du marketing dans leurs modes de management pour en faire un levier de compétitivité. Elle nous permet d'envisager une hypothèse principale de recherche : le contexte particulier du sport et les spécificités des organisations fédérales impactent chaque étape de la fonction marketing à des degrés divers.

Le sixième chapitre présente la méthodologie de la recherche fondée, sur une démarche abductive et une exploration hybride, à mi chemin entre approche inductive et hypothético déductive, construite en deux phases : l'une exploratoire et l'autre d'élaboration de modèles d'analyse et de développement différenciés selon la typologie des fédérations sportives olympiques françaises à partir d'une enquête qualitative de neuf études de cas.

Chapitre 6 : Méthodologie de la recherche.

Idées forces :

1. La démarche globale de la recherche s'articule autour de deux phases :

> Une phase exploratoire de construction de l'objet de recherche qui s'appuie sur une revue de littérature, l'analyse d'un corpus documentaire et une enquête de terrain quantitative auprès de toutes les fédérations sportives olympiques françaises.

> Une phase d'élaboration de modèles d'analyse et de développement différenciés selon le type de fédérations à partir d'une enquête qualitative.

2. Nos choix méthodologiques sont fondés sur une approche abductive basée sur une exploration hybride et une méthode d'études de neuf cas.

3. La collecte de données qualitatives est organisée sur la base d'un guide d'entretiens semi-directifs. L'analyse de données aura pour cadre un plan type de présentation de chaque cas et une analyse qualitative des contenus grâce au logiciel Nvivo.

Le septième chapitre est consacré aux neuf études de cas des fédérations sportives olympiques françaises échantillonnées. Il est composé de trois sections. Chaque section est consacrée à un type de fédérations sportives olympiques françaises et développe trois parties : (1) les études de trois cas de fédérations sportives olympiques d'un même type ; (2) une analyse qualitative et lexicale des contenus des interviews avec les dirigeants présidents, salariés et élus ; (3) les modèles d'analyse et de développement différenciés selon la typologie des fédérations sportives olympiques françaises.

Chapitre 7 : Étude qualitative de neuf cas de fédérations sportives olympiques françaises et élaboration d'un modèle de développement différencié.

Idées forces :

1. Les fédérations sportives olympiques françaises mobilisent le modèle du marketing commercial. Elles en empruntent la démarche classique du plan marketing en trois temps d'analyse stratégique, de mise en œuvre et d'évaluation de la performance. La croissance des ventes de produits et de services par les fédérations répond clairement à un enjeu économique.

2. Les fédérations tendent à élaborer des stratégies comparables à celles des sociétés commerciales car elles visent fondamentalement à être perçues comme des marques par les consommateurs. Cependant, si le marketing fédéral et le marketing commercial reposent sur une même matrice managériale, il n'existe pas un modèle unique de marketing associatif fédéral mais des modèles de développement différenciés.

3. La mise en œuvre de la stratégie marketing élaborée par le siège fédéral s'écarte de celle du marketing des sociétés marchandes en raison des spécificités des fédérations sportives olympiques françaises. Toutefois, les organisations les plus avancées sur le plan marketing se dotent de moyens pour dépasser ces difficultés managériales.

4. Les indicateurs de performance du marketing des fédérations sportives olympiques sont différents de ceux des sociétés commerciales. Toutefois, la rupture essentielle entre le secteur marchand et associatif réside dans l'absence de procédures formelles mises en place par la plupart des dirigeants élus pour évaluer et contrôler l'application du plan stratégique. L'évaluation n'est perçue que rarement comme un outil d'information stratégique.

5. Malgré les similitudes dans la démarche, les spécificités du sport et des organisations sportives impactent chaque stade du processus marketing (conception, mise en œuvre et évaluation). Autrement dit, si l'approche du marketing des entreprises tend à s'imposer au sein des fédérations olympiques, ses objectifs, son application et son évaluation sont transformés par le contexte sportif fédéral.

Le huitième chapitre est l'occasion de soumettre les résultats de cette recherche à une discussion qui nous conduira à formuler, modestement, des préconisations.

Chapitre 8 : Discussions et préconisations

Idées forces :

1) Quelque soit le type de fédération, la phase de conception gagnera à être centrée sur le concept de marque pour tisser un lien émotionnel fort avec les consommateurs. Pour pallier un problème récurrent d'efficacité, nous proposons une démarche marketing adaptée avec un modèle de développement et des objectifs marketing différenciés.

2) Au-delà de la conception du plan marketing, sa mise en œuvre révèle une problématique managériale en raison des spécificités des fédérations. Le marketing direct vers les clubs et les consommateurs peut être une piste.

3) La phase d'évaluation de la performance fédérale est complexe car les indicateurs sont nombreux. Ceci impose d'utiliser des outils pour faire des choix éclairés. À côté de la toute puissance des indicateurs sportifs, il faut noter l'importance croissante des indicateurs financiers. La discussion porte sur l'intérêt de les enrichir par des indicateurs commerciaux, marketing, managériaux, sociaux et sociétaux.

4) Le marketing fédéral est-il différent du marketing commercial ? Nous défendons l'idée qu'il est par nature commercial en ce qu'il s'inscrit dans les quatre phases du modèle classique du marketing et qu'il a pour ambition de valoriser une marque, dans notre cas institutionnel, pour répondre à des enjeux économiques. On s'oriente donc vers un marketing spécifique emprunt d'une certaine éthique.

5) La discussion ouvre la perspective de n'envisager plus que deux types de fédérations : d'un côté les leaders et de l'autre les périphériques. Par conséquent, les fédérations challengers seront contraintes d'opter clairement soit pour une éthique utilitariste et donc de renforcer leur arsenal d'outils de nature commerciale, soit pour une éthique associative et de se contenter d'organiser la pratique sportive.

6) Les préconisations marketing n'ont d'utilité que si elles sont couplées à des préconisations managériales. En ce sens, la conduite du changement grâce à un management approprié est une des clés de la réussite.

Le deuxième tome est constitué des annexes et plus particulièrement des retranscriptions intégrales des entretiens.

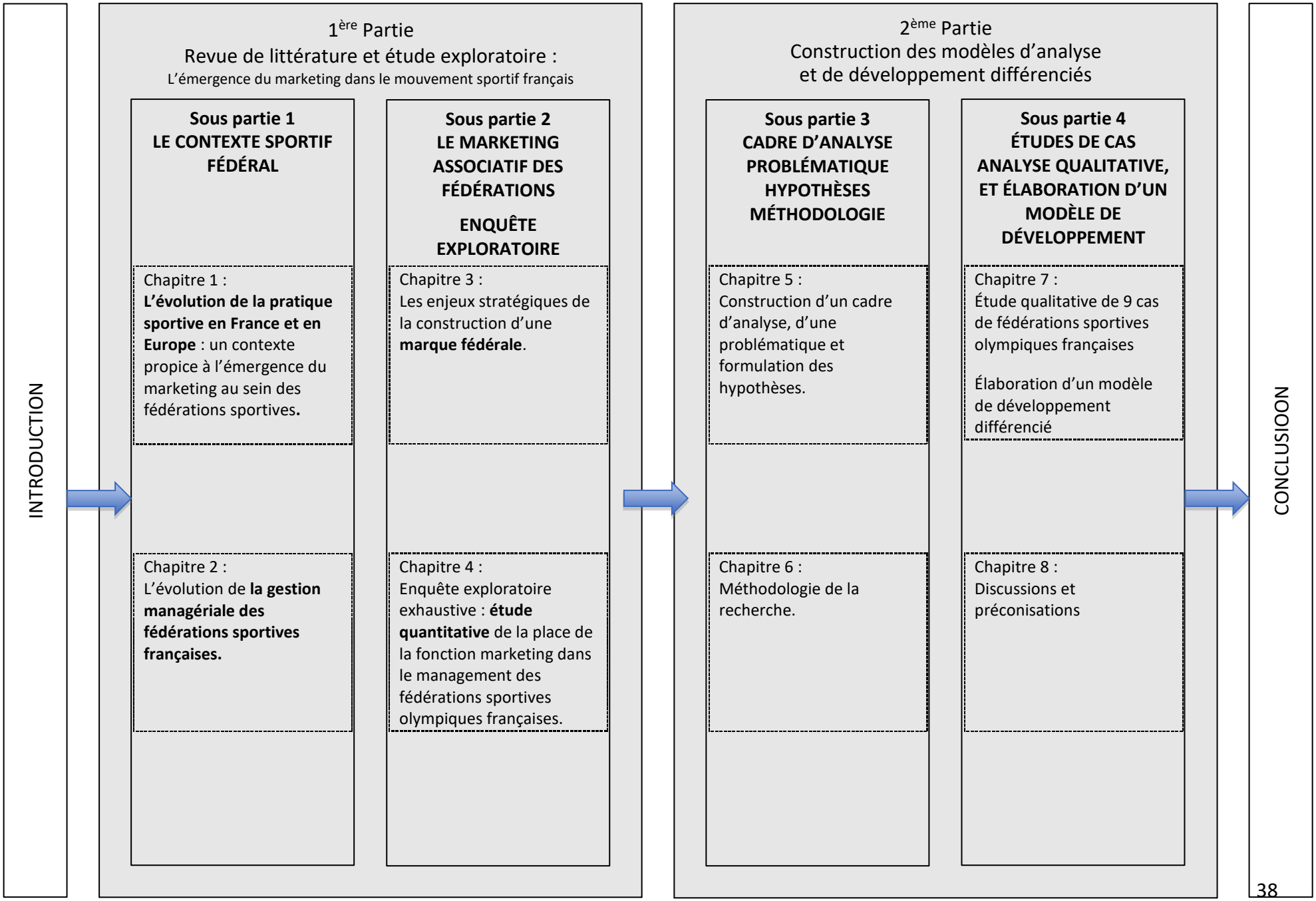


Figure 1 **Synopsys de la thèse**

PARTIE 1

REVUE DE LITTÉRATURE ET ÉTUDE EXPLORATOIRE :

L'ÉMERGENCE DU MARKETING DANS LE MOUVEMENT SPORTIF FRANÇAIS.

La première partie comprend quatre chapitres qui constituent la revue de littérature de cette thèse. Ce travail nous est apparu comme essentiel pour bien comprendre dans une première sous partie le contexte sportif fédéral et l'objet de recherche, et dans une deuxième sous partie les concepts théoriques du marketing et la place du marketing au sein des fédérations sportives olympiques. En définitive cette première partie a pour objectif de nous permettre d'appréhender l'émergence du marketing dans le mouvement sportif français

Plus précisément, il s'agit d'abord de comprendre l'évolution de l'environnement sportif (chapitre 1) et ensuite de définir les fédérations sportives comme objet de recherche (chapitre 2).

Cela nous a conduit à étudier le cadre théorique du marketing et à analyser son application dans le champ du sport pour mettre à jour les enjeux et les stratégies marketing des fédérations sportives (chapitre 3).

Pour compléter la revue de littérature et l'analyse du corpus documentaire, nous avons mené une enquête exploratoire auprès de toutes les fédérations sportives olympiques françaises pour établir un panorama du marketing dans ces organisations sportives (chapitre 4).

1ère SOUS PARTIE

REVUE DE LITTÉRATURE ET DÉFINITION DE L'OBJET

LE CONTEXTE SPORTIF FÉDÉRAL : LES FÉDÉRATIONS EN QUÊTE D'UN POSITIONNEMENT FORT

Présentation succincte de la 1ère sous partie

L'objectif de cette première sous partie est de délimiter, aussi précisément que possible, les contours du secteur du sport et des fédérations sportives olympiques françaises. Nous chercherons à comprendre ce que signifie le sport dans notre société, à étudier ses usages, sa place, son importance, ses acteurs, son organisation.

Le sport est un fait social qui a évolué au fil des siècles pour servir des enjeux sociaux, politiques, économiques. Il a gagné la plupart des pays du monde. Sa pratique s'est progressivement transformée, développée et démocratisée. À la fin du 20ème siècle, les médias se sont de plus en plus intéressés au sport cherchant à exploiter son succès grandissant. La télévision a accéléré son développement dans un monde marqué par l'internationalisation et la globalisation. Les événements sportifs sont devenus d'énormes divertissements populaires et font vibrer toute la planète. Parallèlement, l'industrie du sport se structure et constitue un marché de produits sportifs. Le sport est maintenant l'occasion de faire du business. Il intéresse les grandes entreprises et fait émerger des marques puissantes. La diversité des usages, des acteurs et des enjeux fait du sport un champ complexe.

Après avoir défini succinctement le secteur du sport, nous centrerons notre travail sur l'étude de notre objet à savoir les fédérations sportives et plus particulièrement celles qui sont affiliées au Comité

Olympique International. L'organisation du sport repose sur des institutions hiérarchisées du local à l'international parmi lesquelles les fédérations sportives olympiques nationales. En France mais aussi en Europe, elles jouent un rôle majeur dans le développement et la promotion du sport. Elles visent des objectifs de performance négociés avec l'État, qu'ils soient sportifs ou de développement du nombre d'adhérents. En nous appuyant sur des travaux scientifiques, nous analyserons ces organisations sportives à travers différents prismes : structurels, sociologiques, économiques, politiques pour comprendre leur diversité et leurs spécificités. Cela nous conduira à étudier leur offre de pratique dans un contexte sociétal complexe marqué par les crises économiques, sociales, environnementales et politiques exacerbées. Ce contexte et cette concurrence croissante appellent de nouveaux positionnements, de nouvelles modalités de gouvernance, de gestion, et de management.

Ces deux chapitres consacrés à **la définition du champ et de l'objet nous semblent un préalable indispensable pour comprendre les nouveaux enjeux des fédérations sportives olympiques françaises dans une société de spectacle et de sport business. Tiraillées entre des logiques entrepreneuriales et des idéaux d'amateurisme, elles vivent une période cruciale pour leur avenir. Leur modèle économique s'effondre. La concurrence se durcit. Elles sont donc contraintes de réagir pour s'adapter à ce nouveau contexte. Elles disposent d'atouts importants pour construire un nouveau modèle économique et rester un acteur fort du système sportif français. Cette indispensable évolution consistera à la fois à s'emparer des logiques de marché nécessitant la définition de stratégies marketing et à sauvegarder leurs actifs historiques. Ce changement de paradigme ne va pas de soi.**

Chapitre 1 : L'évolution de la pratique sportive en France et en Europe : un contexte propice à l'émergence du marketing au sein des fédérations sportives olympiques

Idées forces :

1. Le sport est un « fait social total » dont les usages sont divers : compétition, loisir, social, éducatif, spectacle, business, sanitaire. Il se pratique, se regarde et se consomme de différentes façons.

2. L'organisation du sport relève d'institutions locales, régionales, nationales et supra nationales représentant la plupart des disciplines mais aussi le mouvement olympique. L'Olympisme se fonde sur des valeurs et se caractérise par une éthique malgré l'évolution du business olympique.

3. L'État délègue une mission de service public à des fédérations sportives agréées. En échange d'un monopole et de subventions, elles sont chargées d'organiser et de développer la pratique dans deux directions principales : le sport de haut niveau et le sport pour tous. L'État se désengage progressivement du financement des fédérations sportives tout en gardant son contrôle politique.

4. La pratique sportive française évolue vers des pratiques libres, fun, mixtes, en lien avec la nature ou encore avec la recherche de bien-être et de santé. Les fédérations sportives olympiques françaises et de nouveaux acteurs concurrentiels cherchent à répondre à cette évolution de la demande.

5. Le sport est devenu un secteur économique à part entière. Il représente un marché de produits (biens, services, événements) dont l'achat par les consommateurs relève autant du besoin pour pratiquer que de l'usage symbolique. Le marché du sport est devenu attractif car il est très médiatisé et source de profit. La concurrence sur le marché des offreurs de pratique se développe.

6. Pour faire face au désengagement de l'État, au renouvellement des attentes et à une concurrence accrue, les fédérations françaises olympiques doivent évoluer notamment en activant de nouveaux leviers de croissance pour générer des ressources propres.

Chapitre 2 : L'évolution de la gestion managériale des fédérations sportives françaises.

Idées forces :

1. La France compte 36 fédérations sportives olympiques placées sous la tutelle de l'État. Ce sont des associations de type loi 1901 organisées selon un modèle pyramidal auxquelles adhérent des membres par l'achat d'une licence. Leur taille et leur structure sont très variables. Le modèle sportif français repose sur une cogestion : État / Fédérations.

2. La situation économique des fédérations est souvent délicate et repose en grande partie sur les licences et les aides publiques. La baisse des subventions pousse les fédérations à envisager d'autres leviers de croissance pour augmenter leurs ressources propres.

3. Cette ambition nécessite de nouvelles compétences symbolisées par une professionnalisation progressive qui attise un jeu de pouvoir entre les acteurs (bénévoles/professionnels). Il perturbe l'équilibre entre éthique et performance.

4. Conservatrices dans leur organisation, les fédérations sportives olympiques françaises peinent à moderniser leurs statuts et à optimiser le management des ressources humaines.

5. Pour répondre à une concurrence nouvelle et gagner des parts de marché, elles tentent de faire évoluer leur offre en empruntant aux sociétés commerciales des pratiques marketing qui destabilisent leur idéal olympique.

Chapitre 1
L'ÉVOLUTION DE LA PRATIQUE SPORTIVE EN FRANCE ET EN EUROPE : UN CONTEXTE PROPICE À L'ÉMERGENCE DU MARKETING AU SEIN DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES OLYMPIQUES.

Présentation succincte du chapitre 1

Le chapitre 1 de cette thèse propose de définir le champ du sujet à savoir le sport. Nous tenterons de comprendre les contours du sport, ses différents usages, son importance. Nous étudierons l'organisation du sport tant au niveau international qu'au niveau national pour comprendre le système sportif et le modèle du sport français. Ce travail est utile pour comprendre la place des fédérations sportives olympiques françaises dans le système sportif français et ses relations avec les autres acteurs sportifs toujours plus nombreux. Ce chapitre sera également l'occasion d'analyser la pratique sportive en France et en Europe pour comprendre l'évolution de la demande. Jadis, plutôt centrée sur la compétition, la demande a évolué vers une pratique plus libre. Le marché s'en est trouvé bouleversé ce qui amène les fédérations sportives, notamment olympiques, à réfléchir à leur offre et leur positionnement. Enfin, nous envisagerons les conséquences de cette évolution du point de vue économique en étudiant le marché du sport, son financement et son poids. La compréhension de l'évolution du contexte est importante pour saisir les raisons qui pousseront les fédérations sportives olympiques à emprunter au secteur commercial une approche marketing.

Sommaire du chapitre 1

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1ère PARTIE : REVUE DE LITTÉRATURE ET ÉTUDE EXPLORATOIRE : l'émergence du marketing dans le mouvement sportif français.

SOUS PARTIE 1 : LE CONTEXTE SPORTIF FÉDÉRAL

CHAPITRE 1 : L'évolution de la pratique sportive en France et en Europe : un contexte propice à l'émergence du marketing au sein des fédérations sportives……43

1.1. Le sport, des enjeux pour la France. 45
1.1.1. La difficile définition du sport. 45
1.1.2. Les usages du sport. 49
1.1.3. Le sport, bien plus que du sport. 52
1.2. L'organisation du sport. 54
1.2.1. Le système sportif international. 54
1.2.1.1. Le mouvement olympique. 54
1.2.1.1.1. Les instances. 54
1.2.1.1.2. Les valeurs olympiques. 55
1.2.1.1.3. L'économie du CIO. 56
1.2.1.2. Les fédérations internationales de sports. 57
1.2.1.3. Les instances régulatrices internationales. 60
1.2.2. Le système sportif en Europe. 61
1.2.2.1. Les organisations sportives européennes. 61
1.2.2.2. Les politiques sportives européennes : l'émergence d'un nouvel acteur. 62
1.2.3. Le système sportif en France : le sport, une compétence éclatée entre plusieurs acteurs. 63
1.2.3.1. Le rôle du Comité National Olympique Sportif Français. 65
1.2.3.2. Le rôle des fédérations dans le mouvement sportif français 66
1.2.3.3. Le rôle de l'État dans le sport : de grandes ambitions mais peu de moyens ! 66
1.2.3.4. Le rôle des collectivités territoriales. 68
1.2.3.5. Le rôle des entreprises : entre concurrence et partenariat. 69
1.3. L'Évolution de la pratique sportive en France et en Europe : un contexte favorable au développement du marketing. 71
1.3.1. En France, des changements sources d'opportunités. 71
1.3.2. En Europe, la tendance est au health and fitness. 75
1.4. L'économie du sport en France et en Europe : une mutation propice à l'émergence du marketing. 77
1.4.1. Le marché du sport. 77
1.4.2. Le financement du sport. 77
1.4.2.1. Les pouvoirs publics : des priorités multiples et des acteurs peu coordonnés. 78
1.4.2.1.1. L'argent de l'État dans le sport bénéficie d'abord aux enseignants ! 78
1.4.2.1.2. Des crédits « sport » largement alloués au sport de haut niveau. 78
1.4.2.1.3. Des résultats sportifs mitigés. 79
1.4.2.1.4. Les communes constituent le socle financier du sport français. 80
1.4.2.2. Les ménages : des ressources propres pour compenser les baisses des financements publics. 81
1.4.2.3. Les entreprises : nouveaux financeurs du sport ? 81
1.4.3. Le poids économique du sport. 83
1.5. Synthèse du chapitre 1 : La recherche de ressources propres : une priorité pour les fédérations sportives. 86

1.1. Le sport, des enjeux pour la France.

1.1.1. La difficile définition du sport.

Le sport est universel. On le pratique aux quatre coins du monde de New York à Shanghai, de Stockholm à Melbourne, dans les pays riches ou les contrées pauvres. On joue dans des stades ultra modernes pouvant accueillir des dizaines de milliers de spectateurs, dans des salles spécialisées indoor ou des aires de pratique outdoor, sur des terrains vagues et des plages ; à la maison, dans l'entreprise, en clubs ou dans des structures privées (futsal) ; sur terre, dans l'eau, dans les airs. Il se regarde à partir des tribunes, au bord des routes, devant sa télévision ou se pratique un peu, passionnément ou intensément. Les sportifs se parent d'un équipement très divers tel que des chaussures de running, d'une montre connectée, d'un short, d'une combinaison, de manchons de compression et sont quelques fois revêtus d'une tenue high-tech (KL en ski). On se défie à mains nues en lutte ou avec des instruments à la pointe du progrès technologique comme les formules 1 ou les maxi catamarans. Le sport intéresse toutes les catégories sociales, tous les âges et tous les genres. Bref, il est très difficile de définir le sport tant il prend des formes multiples. Certains diront qu'on ne peut pas le pratiquer en talons aiguilles…Même cette boutade empreinte de bon sens est aujourd'hui soumise à discussion[5]. Comment définir le sport ? Pourquoi le bridge n'est-il pas considéré comme un sport alors que les échecs ont reçu l'agrément du ministère des sports en 2000[6] ? L'e-sport, qui revendique son entrée dans le programme des Jeux Olympiques, est-il un sport ?

Étymologiquement, le mot sport est une aphérèse du vocable « desport » qui désignait l'ensemble des moyens grâce auxquels le temps passe agréablement (activités de loisir ou de distraction). En s'exportant en Angleterre au moment de la révolution industrielle du 18ème siècle (Terret, 2016), il se meut en « disport » puis en « sport » pour qualifier les pratiques de divertissement de la « gentry ». Il réapparaît en France dans les années 1820 pour désigner plusieurs disciplines comme les courses hippiques ou la boxe. Le Littré en donne la définition suivante en 1873 : « *Mot anglais employé pour désigner tout exercice de plein air, tels que courses de chevaux, canotage, chasse à cour, pêche, tir à l'arc, gymnastique, escrime* ». Quillet (1962) indique que le mot s'emploie « *pour désigner les exercices qui ont pour objet de développer la force musculaire, l'agilité, l'adresse, le courage et le sang froid* »[7]. Au cours du 20ème siècle, son périmètre s'élargit pour couvrir toutes les activités physiques et sportives de loisirs et de compétitions (Thomas, 1999, p15). Le sport s'institutionnalise progressivement à mesure que les règles sportives se précisent. On assiste alors à partir des années 1960 à une démocratisation du sport (Duret, 2008)[8] soutenue par l'essor de la télévision. Le sport a

[5] Journal « Le Parisien » 10 août 2015 relate la course en escarpins dans l'Oise. Par ailleurs, la danse de couple est une pratique sportive prisée.
[6] Arrêté du 19 janvier 2000
[7] Dictionnaire encyclopédique Quillet, 1962, p5440
[8] L'auteur nuance ces propos dans la mesure où le contenu et les modalités de ces pratiques restent encore largement différenciées selon les critères de genre, d'âge ou de catégories sociales.

donc évolué. Il s'est immiscé dans tous les secteurs de la société (la politique, l'économie, la santé, la recherche, l'éducation, la culture, les médias) rendant pertinente la question de la compatibilité de ces différents enjeux.

Mais la signification du sport reste floue. Elle varie dans le temps et l'espace. Plusieurs auteurs ont tenté d'éclaircir les contours de ce concept polysémique. Parmi les **philosophes**, B. Jeu (1977) soutient que « *le sport se définit en fonction de sa réceptivité dans le milieu social qui y découvre une image de soi* ». Il nous rappelle que nous sommes héritiers de valeurs primitives, au sens où notre inconscient collectif est fait d'une accumulation d'émotions vécues et véhiculées au travers de l'histoire. Ainsi, propose-t-il un essai de classification des sports autour de trois catégories d'émotions : l'épreuve, la performance et la compétition. Plus récemment Moreau et Taranto (2008) proposent de penser le sport non pas seulement comme « *l'effet ou le symptôme d'une idéologie et d'un système, mais […] une pratique dont les retentissements intellectuels sont loin d'être négligeables* » mettant ainsi fin au cliché d'une hiérarchie péjorative entre les choses du corps et celles de l'esprit. Ils mettent en avant la diversité du sport. Ainsi, l'activité sportive n'est ni seulement un jeu, ni seulement une compétition ou un prétexte pédagogique. Dans le même ouvrage, Doucet va plus loin en disant du sport qu'il est « *un délassement de la tension provoquée par la soumission au réel et un dépassement par l'exaltation d'un projet sur soi naissant de cette lassitude même* ». Le sport est donc un ensemble de pratiques d'épanouissement personnel liant le corps et l'esprit, source d'émotion et fruit d'une histoire.

Parmi les **sociologues**, on peut citer les travaux de Brohm (1976, 1981, 1988) qui s'intéresse à l'aliénation des classes populaires notamment par le sport, véritable « *opium du peuple* » et qui voit le sport comme « *un appareil idéologique d'état* »[9] ; de Guttmann (2006) qui étudie l'esprit du sport[10]. De leur côté, Bourdieu (1980, 1984) considère le sport comme un marqueur social et Pociello (1999) fait une analyse socio économique du sport en considérant le sport comme un grand marché. Il reconnaît aussi au sport sa dimension culturelle dans le sens où il est un modèle de vie, un symbole d'un groupe social. Duret (2012) interroge les fonctions sociales du sport et nous invite à différencier les usages et la réalité de la pratique sportive. Ainsi, on peut acheter des baskets pour ce qu'elles représentent et non pas pour faire du sport. Pour A. Ehrenberg (1991), le sport revêt une optique égalitariste : « *n'importe qui peut devenir quelqu'un* ». Il est aussi un « *fait social total* » car il concerne la totalité de la société, qu'il engage dans toutes ses dimensions (politique, économique...), et qu'il implique, en même temps, les diverses formes de la vie quotidienne des agents qui la composent (pratiques, représentations, style de vie...). D'autres auteurs étudient l'aspect imaginaire du sport comme Midol (1996) à travers les symboles, les mythes et croyances ou comme Pierre de Coubertin qui voit le sport comme « *une religion, un culte* » contribuant ainsi à diffuser des valeurs morales.

[9] Tendance marxiste
[10] Tendance Weberienne

Bromberger (1995), quant à lui, conclut son étude sur le football en considérant ce sport comme un rituel religieux permettant de construire son identité. Ce rapide tour d'horizon permet de rappeler que le sport est un phénomène social et sociétal, un marqueur d'identité culturel. En revanche, l'approche sociologique ne permet pas de définir avec précision les contours du sport car elle repose sur la réalité sociale de la pratique.

Ces éléments ne sauraient satisfaire les **juristes** qui pointent l'absence de définition légale du sport dans le corpus normatif français. Le Code du sport n'est pas très précis employant indistinctement les termes « d'activités physiques et/ou sportives » ou « de discipline sportive » ou « de sport » (Marmayou, 2008, p9). La jurisprudence administrative s'appuie sur le fait que les fédérations désireuses d'obtenir un agrément doivent avoir pour objet « *l'organisation d'une activité dont le caractère de discipline sportive repose sur un faisceau d'indices incluant la recherche de la performance physique, l'organisation régulière de compétitions et le caractère bien défini des règles applicables à la pratique de cette activité* » (Marmayou, 2009)[11]. La jurisprudence judiciaire n'apporte rien au débat. Toutefois, les magistrats de la cour d'appel d'Aix en Provence indiquent que « *la pratique du parapente constitue une activité ludique qui nécessite à la fois l'effort physique et une maîtrise de soi, pour surmonter l'émotion que peut susciter un vol de cette nature ; il s'agit donc incontestablement d'une activité sportive* »[12]. Ainsi, le sport serait caractérisé par le triptyque ludique, physique et émotionnel. Enfin, la jurisprudence arbitrale rendue par le tribunal arbitral du sport de Lausanne n'éclaircit en rien la notion de sport (Rigozzi, 2005).

Alors, faut-il se résoudre à envisager une multiplicité de définitions en fonction de chaque individu comme semble l'indiquer Irlinger, Louveau et Métoudi (1987, p15) : « *le sport, c'est ce que font les gens quand ils pensent qu'ils font du sport* » ? Ou faut-il se contenter d'une définition du sport moderne très large du ministère de la ville, de la jeunesse et des sports[13] qui reprend la Charte européenne du sport (2001) [14] : « *On entend par « sport » toutes formes d'activités physiques et sportives qui, à travers une participation organisée ou non, ont pour objectif l'expression ou l'amélioration de la condition physique et psychique, le développement des relations sociales ou l'obtention de résultats en compétition de tous niveaux* », ce qui nous permet de dresser une liste de quatre critères :

- mise en œuvre d'une ou de plusieurs qualités physiques (endurance, résistance, force, adresse),
- institutionnalisation de la pratique,
- une pratique majoritairement orientée vers la compétition,

[11] LPA 19 janvier 2009, n°13, p6, obs. JM Marmayou. – Adde : CE, 9 nov 2011, n°347382, Fédération française d'arts, cahier droit du sport n°26, 2011, p136, note M. Yvars
[12] CA Aix, 8 avril 1998, Bull Aix, 1998-1, p335, obs P. Bonfils
[13] Site du ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, site internet avril 2013 : Charte européenne du sport
[14] Charte européenne du sport révisée, adoptée par le Comité des Ministres le 24 septembre 1992 lors de la 480e réunion des Délégués des Ministres et révisée lors de la 752e réunion le 16 mai 2001, du comité des ministres aux états membres du conseil de l'Europe, article 2a

- une pratique fédérée.

Nous retiendrons de cet essai de définition quelques critères permettant de mieux appréhender le terme générique de sport :
- le sport serait une pratique physique, ludique et émotionnelle. Ce critère exclurait de fait les activités telles que les échecs.
- le sport serait une activité reposant sur le talent (par opposition aux jeux de hasard). Il sous tend la nécessité de s'entraîner pour progresser.
- le sport serait une activité organisée par une fédération sportive. En ce sens, l'article L131-1 du Code du sport précise que « *les fédérations sportives ont pour objet l'organisation de la pratique d'une ou de plusieurs disciplines sportives* ».
- le sport serait une activité nécessairement compétitive ce qui aurait pour conséquence d'exclure les pratiques de loisir et de scinder les disciplines en deux catégories, le football sportif et le football non sportif. Ce critère prête à discussion mais permet d'éliminer les activités telles que le jardinage.
- le sport serait une activité nécessairement réglementée. Ce critère peut sembler évident mais trouve ses limites devant un coureur à pieds parcourant des dizaines de kilomètres chaque semaine.
- le sport serait une activité commandée par une intention sportive. Faut-il comprendre ce critère comme la recherche de performance ou de pratique d'une activité physique ? Ce critère psychologique est également réducteur en ce sens que la finalité de l'entretien physique n'exclut pas qu'elle soit sportive.

Les enquêtes sociologiques, comme celle de l'Insep en 1986, indiquent que « *le sport, c'est ce que les gens font quand ils pensent faire du sport* » ou celle de l'INSEE en 2017 « *toute activité physique ou sportive pratiquée en compétition ou en loisirs, en dehors du cadre scolaire ou professionnel* » sont plus consensuelles et plus larges.

Dans les années 1990, le Comité National Olympique Français (CNOSF) définit le sport comme « *la seule pratique compétitive, licenciée, c'est-à-dire engagée dans l'institution, qui fixe les règles du jeu et définit l'éthique sur laquelle celui-ci doit impérativement reposer* ». Cette définition restrictive oublie la vague de la diversification des pratiques liées au sport pour tous.

Au final, la réponse à la question « quand y a-t-il sport ? » est un débat sans fin. Toutes ces définitions présentent des limites et suscitent des débats. Les critères permettent de discuter la notion de sport mais en aucun cas de le définir. Le contexte de la pratique semble être un élément de compréhension essentiel pour appréhender les différents critères.

1.1.2.Les usages du sport.

Sur la base des propositions de Camy (2004)[15], on perçoit bien les lignes de fracture entre plusieurs types de sport :

- le « sport social » vise l'adoption des valeurs du sport (respect, partage, fraternité) pour favoriser l'intégration à la société. La féminisation du sport et l'intégration des populations défavorisées reste un enjeu majeur. Le sport est une activité qui favorise la mixité sociale à travers des pratiques et des publics très diversifiés. Les associations sportives sont ouvertes sur la société avec laquelle elles échangent en permanence. Elles contribuent à créer un tissu social de qualité.

- le « sport de loisir » dont le but est le bien-être et le développement personnel. Depuis les années 1980, les adeptes du sport pour tous c'est-à-dire sans licence dans un but de bien-être se sont multipliés (cyclotourisme, véliplanchistes, randonneurs, ski). On assiste donc à une explosion d'activités nouvelles pratiquées en dehors des circuits traditionnels. Le tourisme sportif a pris un essor considérable avec les sports d'hiver ou les sports nautiques. Des agences spécialisées organisent des séjours sportifs : plongée sous-marine, golf, raids ou marathons. Des opérateurs importants orientent leur offre sur des séjours sportifs comme l'UCPA ou le club Med.

- le « sport de compétition » vise la performance sportive. Il s'agit ici de participer à ces championnats sous l'égide d'un club. Ces sportifs s'entraînent régulièrement sous la houlette d'entraîneurs formés pour améliorer leur niveau et représenter au mieux un village, une ville, un département, une région ou une nation à l'occasion d'une épreuve sportive référencée par la fédération sportive. Le sportif cotise à une association et se licencie pour participer aux compétitions. Notons que le sport de compétition se différencie du sport de loisir en ce sens qu'il se pratique dans un cadre règlementaire autorisant la comparaison individuelle ou collective. Les fédérations sportives représentent l'autorité légiférante. Elles édictent des règles, garantissent leur application en organisant des compétitions agréées. Rappelons que les sportifs sont soumis non seulement aux règles de droit commun mais aussi aux règles spécifiques promulguées par les pouvoirs publics[16].

- le « sport professionnel » (Silance, 1998, p42) que nous appelerons « sport spectacle » a pour objectif de proposer un divertissement pour générer des profits (Hautbois, 2014, p23). Les événements sportifs sont devenus mondiaux. Les enjeux économiques sont énormes et les médias, chargés de diffuser ces événements, sont au cœur d'une marchandisation du sport. Le sport devient un produit qui se regarde mais surtout qui s'achète. La course à la victoire et donc aux profits entraîne des dérives reléguant l'éthique du sport au second plan.

---

[15] Camy J. et al Improving employment in the field of sport in europe through vocational training », Vocasport project, Education and culture DG, Brussels, 2004, in Haubois C., Le marketing des fédérations sportives, économica, 2014

[16] Le code du sport (article 84 de la loi n°2004-1343 du 9 décembre 2004 de simplification du droit) remplace plusieurs lois françaises, en particulier la loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 relative au développement des activités physiques et sportives.

- le « sport éducatif » ambitionne de transmettre des connaissances, des compétences motrices mais aussi des valeurs aux futurs citoyens notamment les jeunes. En effet, le sport scolaire transforme les disciplines sportives dans le but d'en faire des moyens d'apprentissage.

Une approche marketing du sport

Tribou (2015) propose une approche **marketing** plus en lien avec notre objet d'étude qui s'intéresse davantage au marché des biens et des services, structuré par l'offre et la demande. Ce point de vue nous amène à envisager les achats en fonction de l'usage sportif mais aussi en fonction de la valeur symbolique qu'il représente (Ohl et Tribou, 2004). Ainsi, on pourra considérer qu'un individu qui achète des baskets fait un achat sportif, qu'il pratique le basketball ou non.

Encadré 2 : Une approche marketing du sport

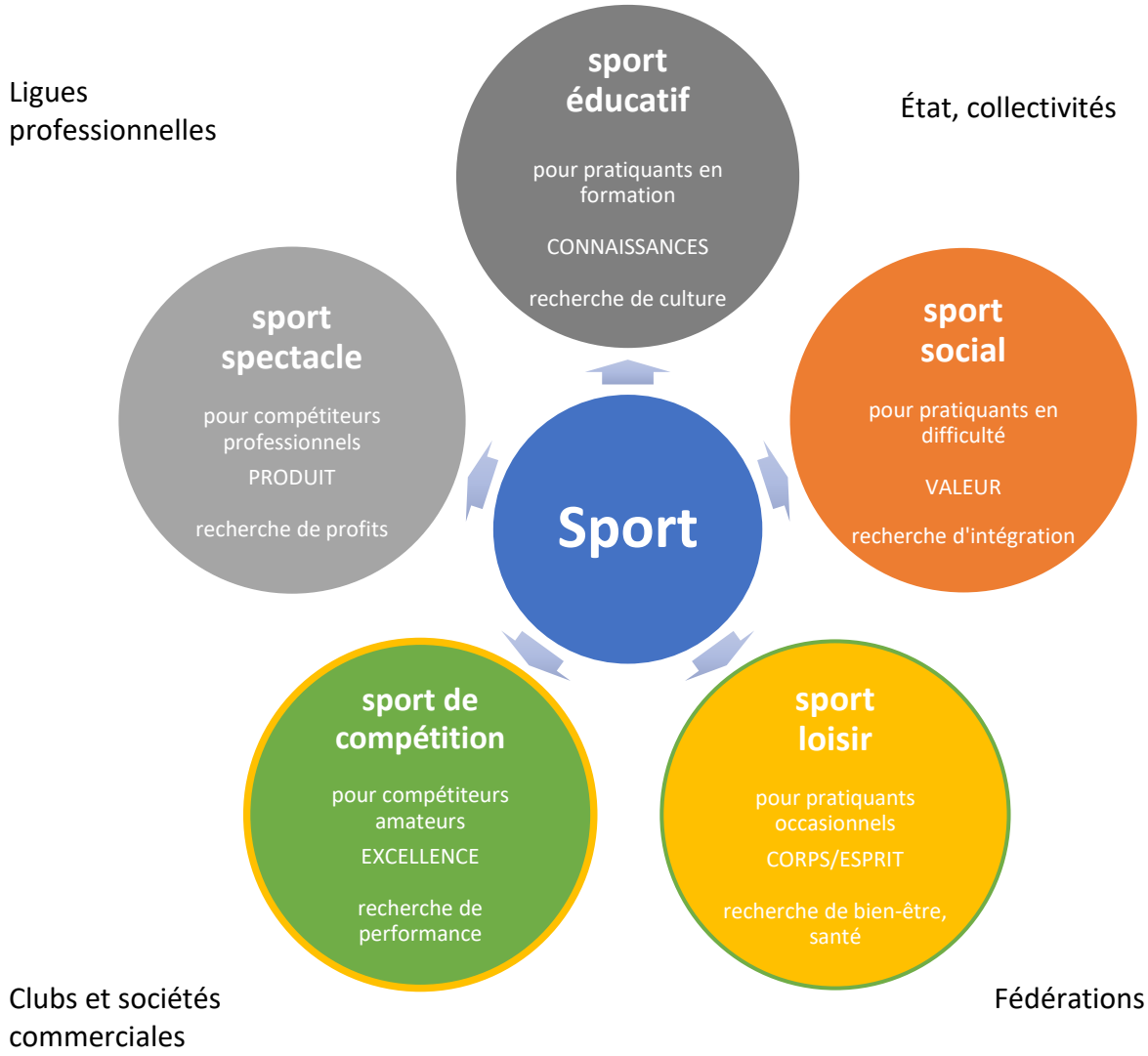


Figure 2 Les différentes dimensions du sport, inspirées de Camy (2004).

Poussées par les pouvoirs publics et la nécessité d'élargir leur audience, les fédérations sportives ouvrent progressivement leur horizon au-delà du périmètre du sport de compétition. Elles sont invitées à considérer avec autant d'attention le « sport pour tous » que le « sport de compétition » ou le « sport social ». Cette évolution complexifie l'environnement des fédérations dans le sens où elles multiplient les parties prenantes. En effet, de plus en plus, le sport devient donc un lieu où sphère publique et entreprises privées sont appelées à se côtoyer et à œuvrer de concert pour permettre le développement du sport.

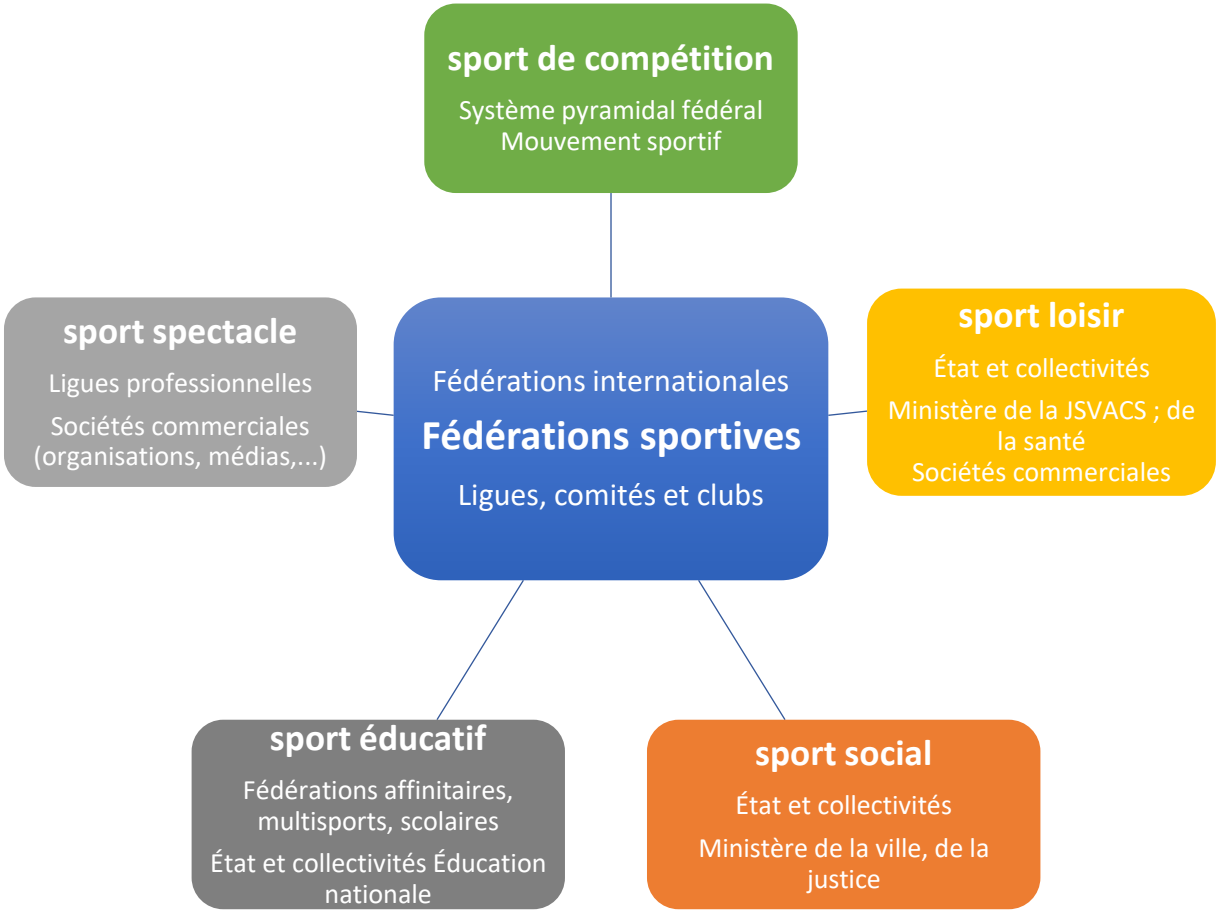


Figure 3 Les fédérations françaises olympiques au cœur d'une diversité d'usages du sport.

1.1.3.Le sport, bien plus que du sport.

Le sport a pris une place grandissante dans notre société, devenant ainsi un véritable phénomène culturel « *où s'expriment à la fois et d'un coup toutes les institutions* » de la société (Defrance, 2009). Son importance tend à s'accroître en même temps que surgissent les dangers (dopage, corruption) qui le menacent au point de remettre en cause ses valeurs éthiques (Tribou, 2002). Il suscite de la passion, des émotions, voire de l'addiction, laissant peu de monde indifférent. « *C'est peut-être la dernière chose qui fait rêver les foules* » (Attali, 2010). Jamais le sport n'a suscité autant d'engouement[17]. Les partisans d'un sport comme moyen d'épanouissement dénoncent un sport perçu comme une fin en soi que l'on apprécie selon des critères marchands et symboliques (records, médailles, profits). Quoi qu'il en soit, il conserve une image plutôt positive (Desbordes & Richelieu, 2018) et devient un des moyens d'expression sociale et individuelle majeure de la société contemporaine. Les enjeux du sport sont multiples. Tout d'abord, il apporte une contribution **sociétale** au pays en ce qu'il participe à

[17] Selon l'institut Médiamétrie, en mars 2015, 20,1 millions d'internautes ont visité au moins un site de sport soit 44% des utilisateurs d'internet en France.

l'éducation de la jeunesse à travers l'acquisition de valeurs, l'amélioration du bien-être et de la santé des citoyens et du développement durable (Bayle et al, 2011). De plus, il est un facteur de cohésion et d'intégration sociale par sa capacité à inclure les handicapés parmi les valides, à contribuer à l'émancipation des femmes et à offrir un horizon à des jeunes des quartiers prioritaires dans le cadre de la politique de la ville. En somme, il est un liant entre les individus et un moyen d'expression. Au-delà de cet enjeu fondamental, le sport joue aussi un rôle **économique** majeur (Andreff, 2012) en devenant à la fois un bien de consommation et un consommateur de biens. L'essor de l'économie du sport se traduit par un chiffre d'affaire toujours plus faramineux et un poids significatif dans l'économie globale (environ 1,74% du PIB en 2014 soit 36,9Md€)[18]. L'activité liée au sport-business grossit et « *les structures sportives sont dans une dynamique de professionnalisation tous azimuts* » (Gayant, 2016). Il génère des emplois, contribue à l'aménagement des territoires notamment grâce à la construction des équipements sportifs, participe au tourisme et soutient la consommation. Le troisième enjeu du sport est **politique et géopolitique** (Guégan, 2017) dans la mesure où il éveille l'identité nationale à travers des confrontations de haut niveau lors de grands événements mondialisés. Malgré un coût de formation élevé, les champions, supportés par tout un peuple, représentent leur pays dont les dirigeants attendent des retombées symboliques. Au-delà, ces joutes internationales, très médiatisées et devenues de véritables spectacles de divertissement familial (sportainment), servent à la fois de caisse de résonnance pour les évolutions du monde mais aussi d'arènes aux rivalités diplomatiques. Citons dans un cas le rapprochement de la Corée du Nord et du Sud lors des JO de Pyeongchang en 2018, et dans l'autre le mondial de football en Russie dont l'objectif est d'infléchir une image écornée du pays par les affaires de dopage ou d'invasion de la Crimée ou encore le Qatar qui a fait du sport un moyen d'affirmer sa place sur l'échiquier planétaire. Bien entendu, nous n'oublions pas de mentionner que le sport peut être un vecteur d'innovation, de technologie, de connectivité et de communication. Nous constatons donc que l'image du sport s'est généralisée dans la société.

> Ce que nous retenons :

Le sport, terme polysémique, a évolué. C'est un « fait social total » (selon Mauss, Essai sur le don, forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques, paru en 1923/24 dans l'année Sociologique) qui se décline en plusieurs dimensions : compétition, loisir, social, éducatif, spectacle. La société a besoin des vertus du sport et le sport a besoin de la société pour lutter contre ses dérives. Le sport business se développe à mesure qu'il passionne des foules toujours plus grandes et internationales à travers une médiatisation croissante.

[18] Source : Poids économique du sport. Édition 2017. INJEP-MEOS

Dans ces conditions, les fédérations sont au cœur d'une diversité d'usages du sport : le sport de performance, le sport pour la santé, le sport de détente, le sport de tourisme, le sport pour l'intégration, le sport produit pour le commerce, le sport pour l'enfant, etc.

Or, d'un point de vue du marketing, le sport représente un marché de biens, de services et d'événements dont l'achat par les consommateurs relève autant du besoin pour pratiquer que de l'usage symbolique. Il est devenu l'occasion de faire de la politique et du business.

1.2. L'organisation du sport.

1.2.1.Le système sportif international.

Dans un contexte de mondialisation croissante, le sport a été contraint d'adapter son organisation. La popularité toujours plus grande du sport a nécessité de créer des instances internationales en charge d'édicter des règlements et d'harmoniser les calendriers des compétitions. Le CIO et les fédérations sportives internationales sont l'archétype des instances supranationales. Elles déclinent leurs structures à différents échelons, européen, national, régional et local pour mieux promouvoir les valeurs du sport. Les fédérations sportives françaises s'intègrent au système sportif international constitué par le mouvement olympique, les fédérations sportives internationales et les instances régulatrices. Au plan européen, elles ont cherché à être reconnues et à faire valoir une forme de spécificité.

1.2.1.1. Le mouvement olympique.

1.2.1.1.1. Les instances.

Le Mouvement olympique comprend les organisations, les athlètes et les autres personnes qui se soumettent à la **Charte olympique**. Sa composition et son organisation générale sont réglées par l'article 1 de la Charte. Le Mouvement compte trois parties constitutives : le **Comité International Olympique** (CIO) qui constitue l'autorité suprême, les **fédérations internationales de sports** (FI) qui sont des organisations internationales non gouvernementales qui administrent un ou plusieurs sports au plan mondial et qui comprennent des organisations administrant ces sports au niveau national. **Les comités nationaux olympiques** (CNO) qui ont pour mission de développer, promouvoir et protéger le mouvement olympique dans leurs pays respectifs et de sélectionner les athlètes pour participer aux Jeux. On compte actuellement 206 Comités Nationaux Olympiques à travers cinq continents[19].

« Le but du Mouvement Olympique est de contribuer à bâtir un monde pacifique et meilleur en éduquant la jeunesse à pratiquer le sport sans discrimination, dans un esprit de solidarité, d'amitié et de fair-play ».

[19] Le CNO de Koweït est suspendu depuis le 27 octobre 2015

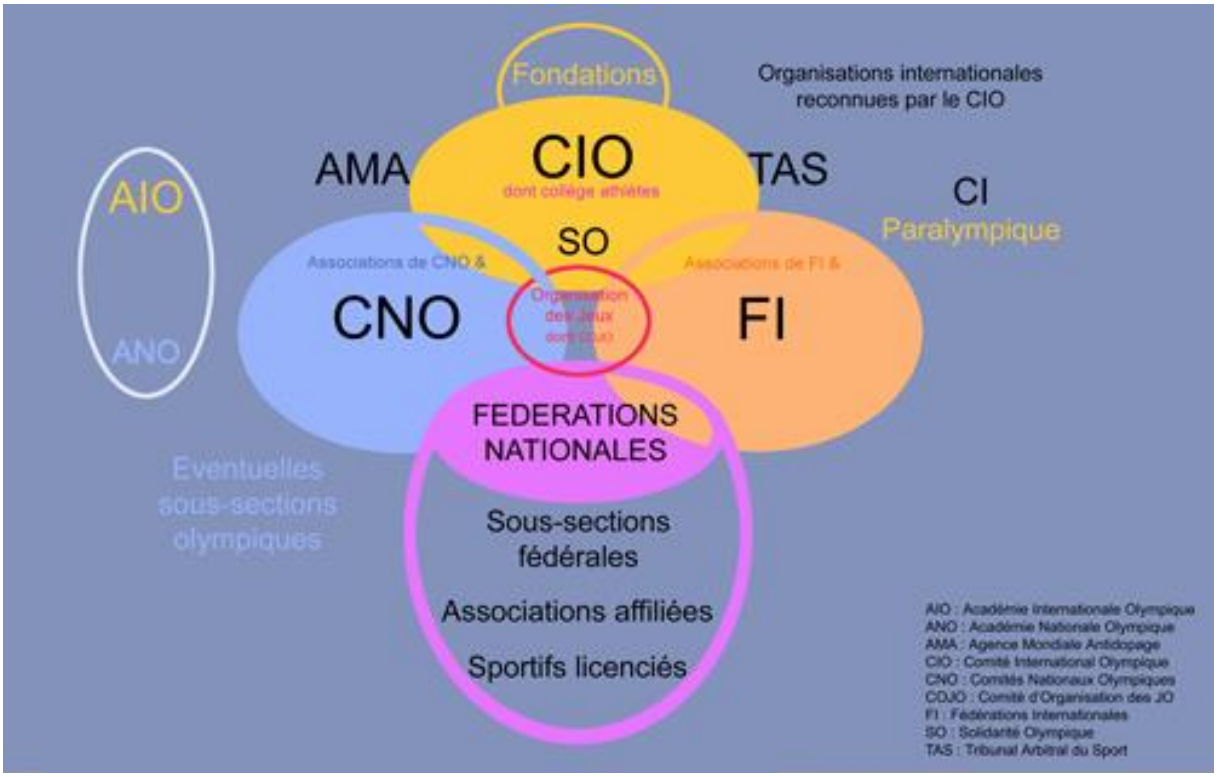


Figure 4 Modèle du mouvement Olympique International

1.2.1.1.2. Les valeurs olympiques.

La Charte olympique en résume le propos dans son préambule : « *L'Olympisme est une philosophie de vie, exaltant et combinant en un ensemble équilibré les qualités du corps, de la volonté et de l'esprit. Alliant le sport à la culture et à l'éducation, l'Olympisme se veut créateur d'un style de vie fondé sur la joie dans l'effort, la valeur éducative du bon exemple, la responsabilité sociale et le respect des principes éthiques fondamentaux universels.* »

L'Olympisme s'articule autour de trois valeurs fondamentales : l'excellence, l'amitié et le respect. **L'excellence,** symbolisée par la devise « Citius, Altius, Fortius », consiste à donner le meilleur de soi, sur le terrain ou dans la vie. Il ne s'agit pas seulement de gagner, mais surtout de participer, progresser par rapport à des objectifs que l'on s'est fixés, s'efforcer de se dépasser au quotidien.

L'amitié doit conduire à bâtir un monde meilleur et plus paisible grâce au sport, à la solidarité, à l'esprit d'équipe, à la joie et à l'optimisme. Considérer le sport comme instrument visant une meilleure compréhension mutuelle entre les individus et les peuples du monde entier, malgré les différences. La flamme symbolise l'amitié entre les peuples.

Derrière la valeur de **respect** se distingue la volonté de se respecter, respecter son corps, respecter les autres et les règles ainsi que l'environnement. Dans le cadre du sport, le respect va de pair avec le fair-

play et la lutte contre le dopage ou tout autre comportement contraire à l'éthique. Les anneaux olympiques symbolisent le respect réunissant les peuples de tous les continents.

Le mouvement olympique se caractérise par une éthique (fair-play, lutte contre le dopage) et des valeurs qu'il entend défendre et promouvoir grâce aux Jeux Olympiques mais aussi des actions pour la promotion des femmes dans le sport, un programme d'éducation aux valeurs olympiques, un programme de développement par le sport (lutte contre la pauvreté et les inégalités sociales) en partenariats avec des ONG et l'ONU, la mise en place de « centres pour l'espoir » dans des pays en développement.

1.2.1.1.3. L'économie du CIO.

Les anneaux olympiques sont un des symboles les plus reconnus à travers le monde puisque 93% des gens sont capables de l'identifier. Cette marque olympique forte est associée à des valeurs positives. Les revenus totaux du CIO sur la période de 2013 – 2016 de 5,6 milliards de dollars sont en augmentation de 6,2 % par rapport à la période 2009-2012. Le CIO tire principalement des revenus des droits médias pour les Jeux Olympiques (74%), des droits de commercialisation des « TOP partenaires » du programme de sponsoring (18%) et des fournisseurs et licences (8%). Avec un potentiel de 5 milliards d'audience, les Jeux Olympiques sont un formidable vecteur de communication d'autant que la couverture télévisuelle, mais aussi digitale, ne cesse d'augmenter[20]. Les revenus de diffusion olympique pour 2013-2016 sont estimés à 4,1 milliards de dollars soit une inflation de 7,1% par rapport à la période 2009-2012.

S'agissant de sponsoring (programme TOP[21]), les gains sont passés de 95 millions de dollars entre 1985 à 1989 à 1 milliard de dollars entre 2013 et 2016 (hausse de 7,6% par rapport à 2009-2012). Les partenaires olympiques sont Coca Cola, Atos, Bridgestone, Dow, MacDonald, Omega, Panasonic, Protect&Gamble, Samsung, Toyota, Visa, GE[22].

À ces revenus s'ajoutent la billetterie (6 millions de tickets à Rio 2016), le merchandising[23] ainsi que des zones expérientielles pour les spectateurs[24].

[20] À l'occasion des Jeux de Rio, le CIO a vendu les droits de TV à plus de 200 pays qui ont diffusé environ 7000 heures (source IOC Marketing Média Report 2016).
[21] Programme TOP pour « The Olympic Partners » lancé par Juan Antonio Samaranch, Président du CIO de 1980 à 2001 et Peter Ueberroth Président du comité d'organisation des JO de Los Angeles de 1984.
[22] Les pays hôtes des JO sont autorisés à commercialiser des droits à des partenaires. Par exemple le Comité d'organisation des Jeux Olympiques de Paris 2024 a conclu des accords avec des partenaires officiels : Accor Hotels, BNP Paribas, Caisse des dépôts, Elior group, FDJ, DCDécaux, LVMH, La poste, MAIF, Orange, RATP, Vivendi. Ils sont accompagnés par des fournisseurs officiels : Air France, Groupe ADP, Lacoste.
[23] 70 entreprises ont acquis une licence pour environ 8000 produits en vente à Rio
[24] Rio 2016 spectator experience Vision, Olympic Parks, Live sites, Olympic boulevard

Le CIO reverse plus de 90% de ses revenus issus du marketing et des droits TV à des organisations appartenant au Mouvement olympique. Sur la période 2013-2016, cela représente l'équivalent de 3,5 millions de dollars reversés par jour. Le reste est utilisé pour couvrir les frais administratifs et les dépenses de fonctionnement. Parmi les bénéficiaires des ressources du CIO figurent les Comités Nationaux Olympiques, les Fédérations Internationales, ou encore l'Agence mondiale antidopage (AMA). Les autres bénéficiaires sont les comités d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques (COJO) qui perçoivent des revenus issus des droits de télévision et du programme marketing. Pour les Jeux d'été en 2024, cette manne financière s'élèvera à 1,7 milliards de dollars. Il s'agit en quelque sorte d'une garantie pour la ville organisatrice de couvrir une partie de son budget d'organisation.

Le mouvement olympique est une véritable entreprise fondée sur des sociétés chargées de gérer et de développer les intérêts de la marque olympique. Son approche managériale du marketing génère une immense richesse qui peut heurter les partisans d'un idéal éthique (amateurisme) et altérer l'image de l'olympisme. Notons que cette dernière est sérieusement écornée par les nombreux scandales à répétition liés à l'attribution des Jeux (Salt Lake City par exemple en 2002) et par une certaine inefficacité dans la lutte contre le dopage.

Enfin, Jean-Loup Chappelet (2011) nous rappelle que l'audit Boost réalisé en 2005 a mis en évidence de très nombreuses parties prenantes classées en quatre catégories : les actionnaires (membres du CIO, CNO, FIO), les employés (personnels administratifs du CIO et des sociétés qu'il contrôle, TAS et AMA), les clients (comités d'organisation des JO, les sponsors, fournisseurs et titulaires de licences, les chaines de télévision, les spectateurs ainsi que les athlètes), et les communautés (gouvernements et états des pays hôtes des JO, les populations des villes hôtes, les organisations intergouvernementales comme l'ONU, l'union européenne, le conseil de l'Europe, les ONG sportives mais aussi les sportifs au sens large, les supporters, les journalistes, étudiants, collectionneurs).

1.2.1.2. Les fédérations internationales de sports.

Les Fédérations Internationales de sports (FI) doivent s'assurer de l'intégrité de la pratique de leurs sports respectifs à un niveau international. Ce sont des organisations internationales non gouvernementales qui administrent un ou plusieurs sports sur le plan mondial. Elles regroupent des organisations nationales administrant les mêmes sports. Tout en conservant son indépendance et son autonomie dans l'administration de son sport, chaque FI doit, pour être reconnue, avoir des statuts, des pratiques et des activités conformes à la Charte Olympique. Elles font donc partie du mouvement olympique. Les FI, regroupées dans une association principale (SportAccord) et des associations secondaires (ASOIF ou AIOWF ou ARISF), régissent leur sport au niveau mondial et assurent sa promotion et son développement. Elles en surveillent le fonctionnement au quotidien et garantissent la

régularité des compétitions, ainsi que le respect des règles du fair-play. Notons toutefois que l'indépendance des FI est toute relative dans la mesure où elles doivent mettre en conformité leurs statuts, leurs règles et activités avec la charte olympique pour être reconnue par le CIO. De plus, elles perçoivent du CIO d'importantes aides de solidarité. Les FI se déclinent en fédérations sportives nationales qui sont des relais à l'échelle d'un pays. Ces associations à but non lucratif s'appuient sur un réseau de comités régionaux, départementaux et locaux pour organiser la pratique, faire respecter les règles, sélectionner les athlètes pour les compétitions internationales et promouvoir leur pratique. Les règles édictées par le CIO et par les FI ont un impact direct sur le fonctionnement des fédérations nationales tant au niveau des règlements sportifs et des normes d'équipement que sur celui de l'organisation des compétitions.

	Mouvement Olympique		Administrations publiques	Instances régulatrices		Autorités territoriales
International	Fédérations internationales	Comité International Olympique (CIO) Comité Paralympiques International (IPC) ASOIF/AIOWF ANOC	ONU UNESCO	Tribunal Arbitral du Sport (TAS)	Agence Mondiale Anti-dopage (AMA)	
Europe	Fédérations sportives européennes	Comités Olympiques Européens	Union Européenne		Bureau Européen Anti-dopage (BEA)	Conseil de l'Europe
National	Fédérations sportives nationales Ligues professionnelle	Comité national Olympique du Sport Français (CNOSF) CFSI / ANOF	Ministère des sports INSEP / CREPS / CNS / CNDS et autres ministères concernés ARJEL	Chambre Arbitrale du Sport	Agence Française de Lutte contre le Dopage (AFLD)	Association des Maires de France (AMF)
Régional	Ligues régionales	Comités Régionaux Olympiques Français	Directions Régionales de la Jeunesse et des sports			Conseil Régional CCI
Départemental	Comités départementaux	Comités Départementaux Olympiques du Sport Français	Directions Départementales de la Jeunesse et des Sports			Conseil départemental CU/CA/CC
Local	Clubs sportifs amateurs ou professionnels		Services locaux			Communes

Tableau 1 : Représentation schématique de l'organisation du sport international

Légende :
ANOC > Association des comités nationaux Olympiques
ANOF > Académie National Olympique Français
ASOIF > Association de fédérations sportives internationales des Jeux Olympiques d'été
AIOWF > Association de fédérations sportives internationales des Jeux Olympiques d'hiver
ARJEL >Autorisation de Rgulation des Jeux en Ligne
CA > Communauté d'agglomération
CC > Communauté de communes
CCI > Chambres de commerce et d'industrie
CFSI > Comité Français du Sport International
INSEP > Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance
CREPS > Centres de Ressources, d'Expertises et de Performance Sportives
CNDS > Centre National pour le Développement du Sport
CNS > Centre National du Sport
ONU> Organisation des Nations Unies
UNESCO > Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

1.2.1.3. Les instances régulatrices internationales.

Les instances régulatrices internationales ont pour mission de régler d'éventuels litiges entre les instances sportives ou entre les organisations sportives et les athlètes. Nous nous intéresserons ici à deux instances : le Tribunal Arbitral du Sport (TAS) et l'Agence Mondiale Antidopage (AMA).

Sous l'impulsion de Juan Antonio Samaranch, le TAS, instance indépendante, a vu le jour en 1984 pour résoudre les litiges internationaux relatifs au sport. Ces derniers peuvent être de nature commerciale (exécution des contrats dans le domaine du sponsoring, de la vente des droits TV, de l'organisation des manifestations sportives, des transferts de joueurs, accident) ou disciplinaire (dopage, brutalité, injures à des arbitres)[25]. Il est piloté par le conseil international de l'arbitrage en matière de sport (CIAS) composé de 20 juristes. Le code de l'arbitrage, composé de 70 articles, règlemente des procédures d'arbitrage ordinaire, d'appel, consultatives et de médiation. Les arbitres du TAS sont au nombre de 275. Ils sont nommés pour 4 ans sur proposition du CIO, des CNO et du CIAS.

L'agence mondiale antidopage (AMA) est une fondation de droit privé suisse, fondée en 1999 à Lausanne suite à la 1ère conférence mondiale sur le dopage dans le sport, à titre d'organisation internationale indépendante. Elle a pour objectif de promouvoir et coordonner la lutte contre le dopage dans le sport au niveau international. Elle est composée et financée à parts égales par le mouvement sportif et les gouvernements. Au-delà des comités de gouvernance, l'AMA a mis en place des groupes d'experts (par exemple Autorisations d'Usage Thérapeutiques, laboratoires, dopage génétique). Ses activités principales comprennent la recherche scientifique, l'éducation, le développement antidopage et la supervision de la conformité au code mondial antidopage[26]. Ce code, entré en vigueur le 1er janvier 2004, reflète l'importance d'une approche globale de la lutte contre le dopage dans le sport. L'AMA se décline au niveau européen (Bureau Européen Antidopage, BEA) et au niveau national (ANA). La mission de l'Agence Mondiale Antidopage est de mener un mouvement mondial pour un sport sans dopage en collaboration avec ses partenaires. Elle défend les valeurs d'intégrité, de responsabilité et d'excellence. Le président de l'AMA, Craig Reedie, a ainsi insisté sur l'importance des valeurs éthiques à l'occasion du Forum mondial sur le sport et la culture (Montréal le 21 octobre 2016). Notons avec prudence et discernement que toutefois toutes les fédérations internationales ne sont pas impliquées avec la même force dans cette lutte.

[25] En août 2016, la Fédération Française de natation, le CNOSF et la nageuse Aurélie Muller ont par exemple demandé l'arbitrage du TAS pour un litige les opposant au CIO, au CONI et au COB à propos de la disqualification de la nageuse dans l'épreuve du 10km de nage en eau libre des JO de Rio disputée le 15 août 2016.
En septembre 2016, a par exemple été traité le litige entre la FIFA et Michel Platini à propos d'un accord oral passé en 1998 avec M. Blatter, Président de la FIFA, qui prévoit le versement d'une rémunération annuelle de CHF 1 000 000 en échange de ses services en tant que conseiller sportif.

[26] Document harmonisant les règles liées au dopage dans tous les sports et dans tous les pays

1.2.2.Le système sportif en Europe.

1.2.2.1. Les organisations sportives européennes.

Les systèmes sportifs mondiaux (CIO, FI, AMA) appliquent le principe de subsidiarité en déléguant leurs pouvoirs et missions au niveau continental. Ainsi, le Comité Européen Olympique (COE), les Fédérations Européennes (FE) et le Bureau Européen Antidopage (BEA) sont des instances articulant les politiques internationales et nationales. Aux dimensions sportives et légales s'ajoutent une dimension culturelle propre à chaque continent.

Les structures de gouvernance des fédérations sportives européennes ne sont pas si éloignées de leur consœur française, caractérisées par une présence directe de l'État dans la régulation et le financement du sport (y compris le sport pour tous) en raison de la structure associative dictée par les fédérations internationales. Des points de convergence sont signalés par la Cour des Comptes en 2013 : soutien public au sport considéré comme un « bien collectif », affirmation d'un rôle régalien et régulateur de l'État, positionnement central des fédérations dans la structuration et la représentation du sport.

Bien sûr, on observe des divergences souvent induites par le degré d'intervention de l'État. Miège (2009) distingue trois modèles : libéral, mixte et interventionniste. Ainsi, au Royaume-Uni, les politiques sportives sont mises en œuvre par différentes agences : Sport England pour le sport pour tous, UK Sport pour le sport de haut niveau et UK antidoping pour la lutte antidopage. En Espagne, un conseil supérieur des sports, rattaché au gouvernement, couvre l'ensemble des activités sportives avec l'aide des municipalités. En Italie, le CONI occupe un rôle central. En Allemagne, l'organisation et le financement du sport sont du ressort des Länder, l'État fédéral gardant un rôle de soutien au sport de haut niveau notamment par des conventions d'objectifs et de moyens. Henry (2009) propose quatre modèles de gouvernance autour de deux axes décentralisation / centralisation et continuité / innovation.

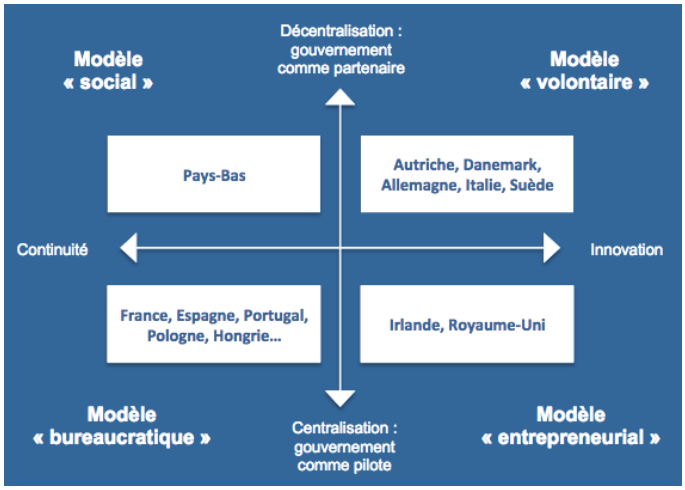


Figure 5 Typologie des systèmes de gouvernance dans le sport en Europe. Source : modèle d'Henry (2009) présenté dans Scheerder, Willem et Claes (2017).

En tout état de cause, l'État joue un rôle dans le sport partout en Europe.

Dans environ la moitié des gouvernements d'Europe occidentale, on recense un ministère ou secrétariat d'État dans lequel l'intitulé sport apparaît : Espagne, Portugal, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède, Autriche, Irlande… Pour la plupart des autres pays comme l'Allemagne, le Danemark, la Finlande, la Grèce, une administration d'État dédiée au sport est intégrée dans un ministère plus large : l'éducation (Espagne), la culture (Royaume-Uni), la santé (Suède), les transports et le tourisme (Irlande), l'intérieur (Allemagne), la défense (Autriche).

1.2.2.2. Les politiques sportives européennes : l'émergence d'un nouvel acteur.

Les instances européennes ont longtemps limité leurs interventions en matière de sport à l'application du droit commun de la libre circulation des travailleurs. La prise de conscience du sport comme une activité économique a pesé sur les politiques européennes.

La cour de justice de l'Union Européenne (CJUE) a été saisie pour des litiges concernant la libre circulation des travailleurs (Bosman en 1995, Deliège en 2000, Méca-Medina en 2006). La CJUE a rappelé à chaque fois aux organisations sportives que le droit communautaire devait être appliqué en raison du caractère économique de l'activité. L'arrêt Bosman a par ailleurs confirmé la légitimité des règles sportives et la spécificité du sport. Ces litiges successifs ont conduit les organisations sportives à réfléchir à une véritable politique sportive européenne.

La première initiative a été prise par la commission européenne qui a publié en 2007 le livre blanc sur le sport. La commission entendait faire en sorte que la dimension du sport soit pleinement prise en compte dans toutes les politiques européennes, accroître la clarté juridique en ce qui concerne l'application de l'acquis communautaire en matière de sport et ainsi contribuer à l'amélioration de la gouvernance du sport en Europe. Le livre blanc portait sur trois thèmes : (1) le « rôle sociétal du sport » en considérant le sport en tant que phénomène social ; (2) la « dimension économique du sport » qui contribue à la croissance et à la création d'emplois en Europe ; (3) l'« organisation du sport » qui précise le rôle de chacun des acteurs (publics ou privés, économiques ou sportifs) dans la gouvernance du mouvement sportif. Ce texte a donné au mouvement sportif une autonomie réelle mais modulable notamment dans le cas d'une activité économique pour l'organisation de la pratique sportive.

Avec la ratification du Traité de Lisbonne en 2009, l'union européenne s'est dotée d'une base juridique légale pour la création d'un programme spécifique de projets sportifs. Cette compétence en matière de sport est précisée par l'article 165 qui dispose que « *l'Union contribue à la promotion des enjeux européens du sport, tout en tenant compte de ses spécificités, de ses structures fondées sur le volontariat ainsi que de sa fonction sociale et éducative* ».

La commission européenne a rappelé dans une communication du 18 janvier 2011, intitulée « Développer la dimension européenne dans le sport », les trois thèmes principaux de la politique menée par l'Union européenne à savoir l'intégrité du sport, les valeurs qu'il véhicule et les aspects économiques et financiers. Ces propositions ont fondé le socle d'un plan 2011-2014.

L'Union européenne est donc devenue un acteur important du cadre sportif international pour chacun des pays membres (Hautbois, 2014).

1.2.3. Le système sportif en France : le sport, une compétence éclatée entre plusieurs acteurs.

Un processus originel ascendant

À l'origine, le mouvement sportif s'est organisé autour d'initiatives privées. Les premières sociétés civiles de sport se muent en associations sportives avec la loi sur la liberté d'association de 1901. Les associations, toujours plus nombreuses, se sont regroupées en union d'associations sportives à partir des années 1870[27], préfigurant ainsi les fédérations sportives. Les premières fédérations autonomes se sont constituées après la 1ère guerre mondiale sur décision de l'USFSA[28]. Ainsi, les Fédérations Françaises de football (1919), d'athlétisme, de rugby, de tennis, de natation sont les premières à se structurer et à gagner leur autonomie pour réglementer et organiser les compétitions en rassemblant les clubs volontaires. Jusque-là, le modèle fédéral s'est donc structuré de manière ascendante (B. Barbusse, 2009).

La prise de pouvoir de l'État

Les politiques publiques du sport se sont progressivement mises en place en France au cours du 20ème siècle. C'est

Le principe de l'agrément

Elles sont titulaires d'un agrément administratif qui peut se définir comme le consentement donné par une autorité publique à une personne privée afin d'accomplir sous surveillance certaines activités. L'alinéa 1er de l'article L132-8 du Code du sport énonce « *qu'un agrément peut être délivré par le ministre chargé des sports aux fédérations qui, en vue de participer à l'exécution d'une mission de service public, ont adopté des statuts comportant certaines dispositions obligatoires et un règlement disciplinaire conforme à un règlement type* ». L'agrément permet donc de participer à l'exécution d'une mission de service public, qui se limite « *au développement et à la démocratisation des activités physiques et sportives* ». Pour obtenir l'agrément, il faut adopter les dispositions obligatoires des statuts et le règlement disciplinaire type définis par décret en Conseil d'État après avis du CNOSF. L'agrément conditionne l'obtention des aides de l'État.

Le principe de la délégation

L'agrément conditionne l'obtention de la délégation. L'article L131-14 du Code du Sport indique que « *dans chaque discipline sportive et pour une durée déterminée, une seule fédération agréée reçoit délégation du ministre chargé des sports* ». Elles ont pour mission principale d'organiser les compétitions sportives et de délivrer les titres. Elle dispose ainsi d'un monopole de droit réglementaire.

Encadré 2 Les conditions du contrôle de l'État.

[27] Union des Sociétés de Gymnastique de France en 1873, future fédération française de gymnastique
[28] Union des sociétés françaises de sports athlétiques, organisme multisport créé en 1889 chargé d'organiser les principes communs de compétition

autour des années 1920 que les pouvoirs publics s'intéressent au sport géré par un sous-secrétariat d'État auprès du ministère de l'instruction publique à partir de 1925. Le front populaire[29] et le régime de Vichy[30] ont successivement conforté la place du sport, notamment pour le plus grand nombre, dans leur politique publique.

Après la guerre, l'ordonnance n°45-1922 du 28 août 1945, relative à l'activité des associations, des ligues, fédérations et groupements sportifs accélère le processus et renforce le rôle de l'État en assignant au mouvement sportif une **mission de service public** à travers des « pouvoirs délégués » de l'État. Ce dernier justifie cette initiative au motif que le sport constitue « *un élément capital du redressement de la Nation* »[31].

Quelques années plus tard, après la débâcle des français aux Jeux Olympiques de Rome en 1960, le Général De Gaulle engage une politique volontariste en faveur du sport. Il crée des conseillers techniques sportifs (CTS), placés auprès des fédérations sportives, met en place une préparation olympique et lance un programme de construction d'équipements sportifs. Cette volonté de renforcer la place et le rôle de la puissance publique dans l'organisation du sport se traduit également par la création du ministère des sports en 1966, chargé de mettre en œuvre la loi Mazeaud[32] en 1975 plaçant les fédérations sous la tutelle de l'État.

Une mission de service public renforcée

Le développement des activités physiques et sportives pour tous devient ainsi un objet **d'intérêt général**. Cette construction juridique, toujours d'actualité, a été renforcée par plusieurs lois par les gouvernements successifs qui ont renforcé la mainmise de l'État sur le mouvement sportif notamment par la loi « Avice »[33] en 1984, la loi « Buffet »[34] en 2000 et la loi « Lamour »[35] en 2003. Les différentes dispositions législatives et réglementaires ont ensuite été reprises dans le code du sport 2006 (article L.100-1) qui précise la notion « d'intérêt général » du sport.

Un processus de contrôle devenu progressivement descendant

Selon B. Barbusse (2009), la « verticalité ascendante » des origines a été supplantée par une « verticalité descendante » organisée par les pouvoirs publics. La fin du 20ème siècle et le début du 21ème siècle verront les effectifs des licenciés augmenter. L'État entend mener une politique sportive tout azimut pour faire rayonner la nation à travers le sport de haut niveau et les compétitions

[29] Léo Lagrange, sous secrétaire d'état à l'organisation des loisirs et des sports lance le Brevet Sportif Populaire en 1937
[30] Le régime de Vichy a intégré le sport dans son projet de révolution nationale (Charte des sports) et créé en 1944 la direction générale de l'éducation physique et des sports
[31] Exposé des motifs de l'ordonnance du 28 août 1945
[32] loi n°75-988 du 29 octobre 1975 relative au développement de l'éducation physique et du sport
[33] loi n°84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives : création de règles spécifiques au champ du sport, dérogatoires du droit commun
[34] loi n°2000-627 du 6 juillet 2000 qui a modifié la loi de 1984
[35] loi n°2003-708 du 1er août 2003

internationales, améliorer la santé publique, essaimer les valeurs éducatives du sport et participer à la richesse nationale en dynamisant l'économie (1,74% du produit intérieur brut en 2012)[36]. Conscient des nombreux enjeux de société liés aux multiples dimensions du sport, **l'État s'est donc progressivement arrogé une compétence générale en matière de politique sportive**. Il lui appartient de définir la politique sportive. Ce rôle est de plus en plus délicat à assumer en raison de la multiplication des acteurs qui éprouvent des difficultés à coordonner leurs actions au point de devenir des concurrents. Étudions plus précisément le rôle des différents acteurs du sport.

1.2.3.1. Le rôle du Comité National Olympique Sportif Français.

Le CNOSF, présidé par Denis Masseglia, est à la fois le comité national olympique reconnu par le CIO et le représentant au plan national des associations sportives, des sociétés sportives, des fédérations sportives et de leurs licenciés (art L141-1 du code du sport). Ses statuts sont approuvés par décret en conseil d'État. L'état n'exerce pas de tutelle sur lui. Il dispose de plusieurs prérogatives :

- exercer les droits reconnus à la partie civile pour certaines infractions définies par le code du sport,
- il établit une charte de déontologie du sport et veille à son respect,
- il est chargé d'une mission de conciliation dans les conflits opposant les licenciés, les agents sportifs, les associations et les sociétés sportives et les fédérations sportives agréées, à l'exception des conflits mettant en cause des faits de dopage,
- il est dépositaire, sur le territoire français des termes de Jeux Olympiques et Olympiade,
- il a compétence exclusive pour constituer, organiser et diriger la délégation française aux JO. Il procède à l'inscription et l'engagement,
- il est représenté à la conférence nationale du sport, dans différentes commissions et conseils d'administrations (CNDS ce qui pose des problèmes de conflit d'intérêt car il est en même temps financé par le CNDS et Insep),
- il donne un avis préalable sur certains textes (dispositions obligatoires des statuts des fédérations agréées),
- il assure le versement des aides personnalisées de l'État aux sportifs de haut niveau.

Au plan financier, il gère un budget, d'environ 22M€, qui dépend de la subvention de fonctionnement du CNDS, du CIO, des partenaires et des cotisations des membres (fédérations sportives).

Le CNOSF se décline en plusieurs entités délocalisées à travers le territoire national : les comités régionaux olympiques sportifs (CROS) et les comités départementaux olympiques sportifs (CDOS). Elles ont pour mission de développer, promouvoir et protéger le mouvement olympique dans leur territoire.

[36] Les chiffres clés du sport septembre 2015 édité par le ministère de la ville, de la jeunesse et des sports

1.2.3.2. Le rôle des fédérations dans le mouvement sportif français.

En référence au code du sport (art L.100-2) et au principe d'unité du sport, les fédérations sportives françaises sont dépositaires des intérêts de l'ensemble des formes d'activité sportive : sport pour tous, sport de haut niveau, sport professionnel. Les fédérations sportives contribuent à la promotion et au développement des activités physiques et sportives. Elles assurent le développement du sport de haut niveau avec le concours d'autres acteurs au premier rang desquels l'État, les collectivités territoriales, les entreprises.

Les fédérations sont au cœur de l'organisation du sport français dans le sens où elles entretiennent des relations étroites avec les instances du mouvement olympique (CNOSF), les autorités publiques (État et Ministère des sports) et les instances régulatrices (ANA). Les fédérations sportives exercent leur activité en toute indépendance mais dans un cadre strictement défini par l'État. En effet, l'article L111-1 du code du sport précise explicitement que ce dernier « *exerce la tutelle des fédérations sportives* ». Par ailleurs, les fédérations olympiques qui adhèrent au CNOSF sont dans l'obligation d'appliquer la charte olympique.

Les fédérations sportives françaises, constituées sous forme associative (loi 1901), font parti d'un réseau. Elles se situent entre les fédérations internationales et les comités régionaux. Elles respectent les directives édictées par les Fédérations Internationales en matière de règlement sportif, de normes d'équipement et d'organisation des compétitions. De leur côté, elles pilotent un certain nombre d'entités délocalisées et notamment les ligues régionales et les comités départementaux. En France, 180.000 associations sportives locales sont affiliées à une fédération sportive nationale. Certaines conventionnent avec les ligues professionnelles pour gérer la commercialisation de leurs activités.

Rappelons que le rôle des fédérations est différent d'un pays à l'autre (*voir supra*).

1.2.3.3. Le rôle de l'État dans le sport : de grandes ambitions mais peu de moyens !

Les politiques publiques se structurent actuellement autour de deux grands axes : le développement du sport pour tous et le soutien au sport de haut niveau. En cela, l'État défend deux principes structurant : le premier est **l'unité du sport** introduit conjointement par le Ministère des sports et le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) en 2002 pour confier aux fédérations les intérêts de tous les secteurs du sport qu'il soit de haut niveau, pour tous, ou professionnel. Le deuxième principe est celui de la **solidarité** entre le sport professionnel et le sport amateur illustré par la taxe « buffet » en 1999. Il consiste à prélever sur les contrats de diffusion signés par les chaînes de télévision un pourcentage des recettes pour le reverser au sport amateur via le Centre National pour le Développement du sport

(CNDS)[37]. Notons que l'État français soutient l'organisation de grands événements internationaux et participe activement aux campagnes olympiques par le financement de la préparation des équipes de France[38].

Pour mener cette politique publique du sport, le ministère en charge des sports, dirigé par madame Flessel, s'appuie sur un réseau de vingt-deux services déconcentrés au niveau régional (DRJSCS)[39] et 105 au niveau départemental (DDCS, DDCSPP)[40], de vingt trois établissements publics nationaux (CNDS, INSEP, CREPS)[41], et de quatre pôles de ressources nationaux[42]. Les effectifs des directions de la jeunesse et des sports ont augmenté sur la période 2011-2014 passant de 3.792 équivalent temps plein travaillé (ETP) en 2011 à 4.208 ETPT en 2014. Depuis 2015, la tendance s'inverse. Les dépenses de masse salariale atteignent 321,9 millions d'euros en 2016 (contre 243 millions en 2011). L'administration centrale compte sur l'investissement personnel de plus de deux millions et demi de bénévoles soutenus par des agents de la fonction publique[43]. L'État investit également des moyens importants : 4,3 milliards d'euros par an selon la cour des comptes auxquels s'ajoutent les collectivités territoriales pour environ 70% des dépenses publiques liées au sport (10,8 milliards d'euros)[44].

[37] Taxe Buffet : article 59 de la loi n°99-1172 du 30 décembre 1999.
[38] Rapport public thématique de la cour des comptes de janvier 2013 Sport pour tous et sport de haut niveau : pour une réorientation des actions de l'État
[39] 22 directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS), qui regroupent les anciennes directions régionales et départementales de la jeunesse et des sports (DRDJS), dont la composante départementale a été détachée, les pôles sociaux des anciennes directions régionales de l'action sanitaire et sociale (DRASS), et les directions régionales de l'agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSé) ; source site internet du MJSVCS le 1er décembre 2015
[40] 50 directions départementales de la cohésion sociale (DDCS) dans les départements de plus de 400 000 habitants ; 46 directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP) dans les départements de moins de 400 000 habitants ; 5 directions départementales de la jeunesse et des sports dans les départements d'outre-mer ; 4 services spécifiques dans les collectivités d'outre-mer (DOM). Source site internet du MJSVCS le 1er décembre 2015
[41] − Le Centre National pour le Développement du Sport (CNDS), qui a succédé en 2006 au fonds national pour le développement du sport (FNDS), et dont l'action est centrée sur le financement de la politique de développement du sport pour tous au niveau territorial ;
− l'Institut National du sport, de l'expertise et de la performance (INSEP), chargé notamment de la préparation des sportifs de haut niveau, d'actions de formation initiale et continue des acteurs du sport, et du développement de programmes de recherche ;
− les dix-sept Centres de Ressources, d'Expertise et de Performance Sportives (CREPS) ;
− les trois écoles nationales des sports : l'école nationale de voile et de sports nautiques (ENVSN), l'école nationale des sports de montagne (ENSM) et l'institut français du cheval et de l'équitation (IFCE) ;
− le musée national du sport, érigé en établissement public administratif en 2006.
Source site internet du MJSVCS le 1er décembre 2015
[42] **le pôle « sport et santé (PRN2S) »** au ministère en charge des sports, **le pôle « sport et handicaps »** au CREPS de la Région Centre à Bourges, l**e pôle « sport, éducation, mixités et citoyenneté »** (S.E.M.C.) au CREPS Sud-Est sur le site d'Aix-en-Provence, **le pôle « sports de nature »** au CREPS Sud-Est, sur le site de Vallon-Pont-d'Arc. Source site internet du MJSVCS le 1er décembre 2015
[43] 152 agents en 2011 au sein du ministère, 1177 emplois dans les services déconcentrés et 1680 emplois de conseillers techniques sportifs en 2011 selon rapport public thématique janvier 2013 Sport pour tous et sport de haut niveau : pour une réorientation des actions de l'État, p20
[44] Rapport public thématique de la cour des comptes de janvier 2013 Sport pour tous et sport de haut niveau : pour une réorientation des actions de l'État, p11

Relevons que **beaucoup de structures au sein de l'État interviennent dans le sport**. Prenons le cas du sport de haut niveau, la direction des sports et l'INSEP disposent chacun de compétences liées au sport de haut niveau. S'agissant des grands événements, ils sont traités simultanément par le ministère des sports, le CNDS et la délégation interministérielle aux grands événements sportifs. En ce qui concerne le sport pour tous, plusieurs ministères se concurrencent : le ministère des sports, le ministère de l'éducation nationale, le ministère de la santé, auxquels il faut ajouter les collectivités et le CNDS. On peut légitimement s'interroger sur l'efficacité de l'action de l'État quand de tels doublons alourdissent les coûts et sont un obstacle à l'action de l'État.

L'État veut agir sur tous les sujets malgré des moyens de plus en plus limités. Il intervient sur le sport de haut niveau, sur le sport pour tous, sur les grands événements, l'école, la formation, la régulation, le cadre législatif. Compte tenu des difficultés budgétaires de l'État, on peut se demander s'il a encore les moyens de ses ambitions. En effet, soutenir le sport de masse nécessite d'injecter des milliards d'euros pour obtenir des résultats significatifs.

Or, le CNDS disperse ses aides vers différents acteurs du système sportif : fédérations sportives nationales, structures régionales, structures départementales et clubs locaux. Dans ces conditions, l'État doit-il continuer à investir dans des activités où les collectivités font déjà beaucoup plus du fait de leur moyens et beaucoup mieux du fait de leur proximité ?

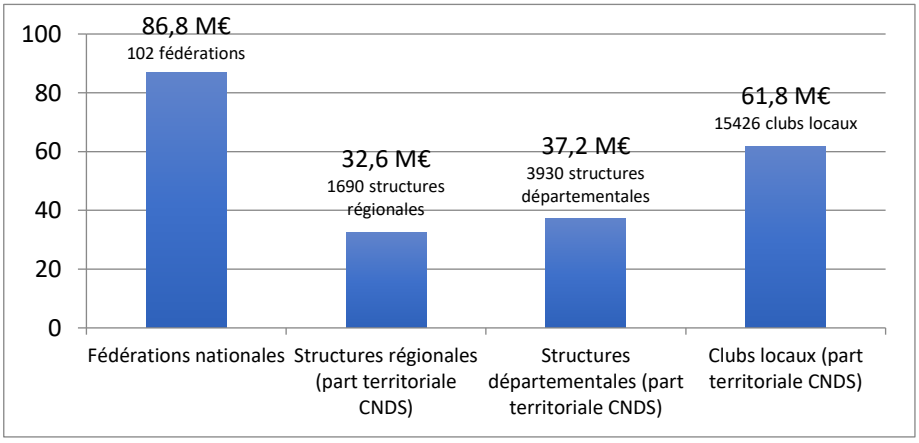


Figure 6 Comparaison des subventions aux acteurs sportifs en 2015 par le ministère des sports et le CNDS (source IGF/IGJS).

1.2.3.4. Le rôle des collectivités territoriales.

La politique sportive est portée par l'État mais aussi par chaque niveau de collectivités territoriales au fur et à mesure des lois de décentralisation. Le sport, la culture et le tourisme sont les trois principaux domaines ou les interventions de toutes les collectivités et de l'État se sont cumulées ou conjuguées. Le rapport public de la Cour des comptes de 2013[45] constate « *une confusion des interventions de l'État et des collectivités dans des domaines de compétences partagées, conduisant à des doublons,*

[45] Rapport de la Cour des comptes sur l'organisation territoriale de l'État, juillet 2013.

une complexité de gestion et une dilution des responsabilités ». Selon le rapport Guillaume (2015) chaque niveau de collectivité joue ainsi un rôle dans la politique sportive : le pilotage général, le sport de haut niveau et le contrôle des activités sportives pour l'État et ses opérateurs ; les équipements sportifs des lycées et le subventionnement du tissu associatif sportif régional pour la région ; les équipements sportifs des collèges, le subventionnement des comités départementaux olympiques et sportifs et des fédérations sportives départementales et l'encadrement du sport nature pour les départements ; enfin les équipements sportifs de proximité, la sécurité des installations et le subventionnement des associations sportives communales pour les communes ou leurs groupements. La loi n°2015-991 du 7 aout 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de l'État dite NOTRe, a prévu, à l'article L. 1111-4 du code général des collectivités territoriales que « *les compétences en matière de culture, de sport, de tourisme, de promotion des langues régionales et d'éducation populaire sont partagés entre les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particuliers* ». Elles allouent au sport un budget d'environ 13,4 Mds€ en 2013[46]. Le rôle des collectivités territoriales est donc croissant en dépit de l'absence de politique publique locale de développement du sport qui empêche une certaine cohérence de l'action publique.

1.2.3.5. Le rôle des entreprises : entre concurrence et partenariat.

Les relations entre le mouvement sportif et les entreprises sont complexes. En effet, elles profitent de l'essor de la pratique des activités physiques et sportives (nécessité de s'équiper pour pratiquer, de construire des équipements, de diffuser de contenus par les médias) ; elles accompagnent son développement en finançant des fédérations, des clubs, des athlètes ou des infrastructures par le biais du sponsoring ; et elles concurrencent les fédérations en devenant de véritables offreurs de pratique et de spectacle sportif. Nous précisons quatre axes :

- Les entreprises soutiennent le marché du sport en produisant des biens et des services sportifs. En mettant sur le marché des articles sportifs, elles favorisent la pratique sportive. Compte tenu de la valeur symbolique des marques sportives, elles contribuent à diffuser les produits sportifs au plus près des clients.
- Les entreprises investissent dans la construction d'équipements sportifs.
- Les entreprises soutiennent le mouvement sportif par le mécénat et le sponsoring des sportifs, des équipes, des clubs ou des événements sportifs. Ce sont des acteurs à part entière du spectacle sportif.
- Les entreprises sont également des concurrents des fédérations sportives, offreurs traditionnels, en ce qu'ils organisent des événements sportifs comme le tour de France.

Les entreprises sont donc à la fois des **partenaires du mouvement sportif** par leurs actions de financements et de production de produits sportifs **et des concurrents** parce qu'elles tiennent de plus

[46] Source : Ministère des sports

en plus un rôle d'offreur de pratique sportive. À ce titre, les entreprises sont des acteurs qui imposent progressivement leur logique et leurs conditions au marché du sport.

> Ce que nous retenons :

L'organisation du sport est un modèle issu de l'histoire qui relève d'institutions locales, régionales, nationales et supra nationales représentant la plupart des disciplines mais aussi le mouvement olympique. Elle diffère d'un pays à l'autre en fonction des traditions et des cultures sportives. L'Europe s'y intéresse de plus en plus de par ses fonctions de socialisation. Elle vise à le réguler.

Le principe d'organisation est que l'État délègue une mission de service public à des fédérations sportives agréées. En échange d'un monopole, elles sont chargées d'organiser et de développer la pratique dans deux directions principales : la compétition de haut niveau et le sport pour tous, notamment de loisirs. En contrepartie, l'Etat les aide par des subventions et des ressources humaines. Dans les faits, l'organisation du sport repose sur de nombreux acteurs dont les actions sont quelques fois divergentes : les fédérations, le comité national olympique, l'État, les collectivités territoriales et les entreprises. De plus, le sport est une compétence partagée (sans définition claire des modalités de partage) entre les différents niveaux de collectivités territoriales. Le ministère des sports s'appuie sur une administration centrale et sur des services déconcentrés dans les régions et les départements. L'émergence financière et médiatique croissante du sport, l'arrivée de nouveaux prestataires de services sportifs, l'engagement important des collectivités territoriales ont relativisé la place de l'État dans le monde du sport.

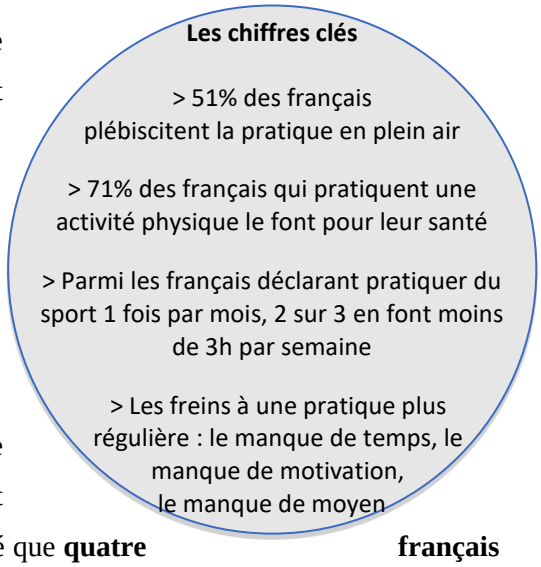
En définitive, l'organisation du sport apparaît comme un modèle complexe, peu efficace et morcelée entre de nombreux acteurs (publics et privés) et de multiples territoires. La place centrale des fédérations sportives est aujourd'hui contestée.

Par conséquent, sur le plan marketing, les fédérations sportives se retrouvent très dépendantes des politiques publiques sportives impulsées par l'État mais avec des financements publics en baisse.

1.3. L'Évolution de la pratique sportive en France et en Europe : un contexte favorable au développement du marketing.

1.3.1. En France, des changements sources d'opportunités.

Une majorité de français fait du sport régulièrement



La pratique sportive française est encadrée de manière très précise par les textes de nature législative et règlementaire composant le code du sport. La Direction des Sports indique, qu'en 2010, 65% des individus âgés de 15 ans ou plus pratiquent au moins une fois par semaine une pratique physique ou sportive. 20% pratiquent au moins une fois par semaine, et 5% pratiquent exclusivement pendant les vacances. Enfin, 11% des français interrogés ne déclarent aucune pratique durant l'année[47]. En 2015, l'étude « Sport et Citoyenneté »[48], réalisée par l'agence Repucom, a révélé que **quatre français sur cinq déclarent pratiquer une activité physique**. Les deux tiers d'entre eux pratiquent moins de trois heures par semaine.

Selon l'enquête Pipame (2016), près d'un français sur deux fait du sport régulièrement (45%) à des intensités variables.

« Parmi les 55% de la population française déclarant ne pas faire d'activité sportive régulièrement, près de 15% (soit 8% au total) déclarent vouloir débuter une activité dans les mois à venir ». **Il y a donc un potentiel de nouveaux sportifs (et donc de consommateurs) à capter par les offreurs de pratique sportive.**

Source : Pipame (2016). *Enjeux et perspectives des industries du sport en France et à l'international*.

Encadré 3 Un potentiel de pratiquants à capter.

La santé et la nature sont les principales motivations pour la pratique du sport.

D'après l'agence Repucom, une large majorité des français pratique pour des raisons de **santé** (71%), ce qui tend à légitimer les actions des pouvoirs publics comme le sport sur ordonnance. Pour la moitié des français, le manque de temps est le principal frein à la pratique.

Les **sports de nature** au sens large attirent de nombreux pratiquants puisque 57,3% des individus âgés de 15 ans ou plus vivant en France déclarent pratiquer en 2010 au moins une activité, ce qui représente 30,2 millions de pratiquants[49].

[47] Les chiffres clés du sport 2015 du ministère de la ville, de la jeunesse et des sports. 7. La fréquence de pratique ou sportive au cours de l'année. Enquête « pratiques physiques et sportive en France 2010, CNDS/Direction des sports, Insep, MEOS

[48] Enquête on line sur un panel CAWI représentatif de la population française âgée de 16 à 69 ans, selon la méthode des quotas appliquée au sexe, âge, catégories socio-professionnelle et région d'habitation. 1017 répondants à l'enquête réalisée en septembre 2015

Plébiscite pour les pratiques de loisir

Les sports les plus pratiqués sont la **marche de loisir** pour 27,8 millions de français âgés de 15 ans ou plus (soit un taux de pratique de 53%) loin devant la **natation de loisir** avec 12,7 millions de pratiquants (24%) et la marche utilitaire pour 12,6 millions d'individus (24%). On notera que sur les 18 activités les plus pratiquées, 14 sont liées à des activités de loisir et échappent à la modalité compétitive[50]. Le ski alpin (5,8 millions de pratiquants), le football (5,3 millions de pratiquants), le tennis de table (3,5 millions) et le tennis (3,1 millions) s'immiscent dans ce classement sans doute car elles offrent la possibilité d'une pratique en liberté.

L'étude « Sport et Citoyenneté » met en évidence que les français attendent que l'offre d'activité physique s'intègre à leur quotidien (39% pensent que l'aménagement d'espaces urbains renforcerait la pratique physique) et que le coût des licences baisse (41%) pour répondre à des préoccupations de pouvoir d'achat.

En France, six activités arrivent en tête des pratiques des Français aussi bien dans la vie quotidienne qu'en vacances : le running (loin devant les poursuivants), le cyclisme, la danse/fitness, les sports de nage, les pratiques de force et les sports de raquettes.

Source : Pipame (2016). *Enjeux et perspectives des industries du sport en France et à l'international*.

Encadré 4 Les sports les plus pratiqués.

Une minorité de pratiquants licenciés à une fédération

En 2016, les fédérations sportives les plus attractives sont le **football** avec 2.106.972 licenciés, le **tennis** avec 1.0393.352 licenciés et **l'équitation** avec 663.194 licenciés. Selon la cour des comptes, le nombre de licenciés a augmenté de 18,8% entre 2000 et 2010 pour atteindre 17,3 millions de licenciés soit 26,4% de la population française[51]. Si en moyenne on dénombrait en 2013 près de 24 licences pour 100 habitants, la **répartition des licences selon les départements est très inégale** sur le territoire national. En effet, l'ouest de la France[52], le sud ouest[53], l'est[54] et l'Ile de France délivrent plus de 28 licences pour 100 habitants. Le quart nord-est de la France (à l'exception de la Meuse, du Bas-Rhin et du Haut-Rhin) enregistre moins de 22 licences pour 100 habitants[55]. À noter que les

[49] Les chiffres clés du sport 2015 du ministère de la ville, de la jeunesse et des sports. 8. Les principales activités physiques ou sportives déclarées. Source : enquête « pratiques physiques et sportive en France 2010, CNDS/Direction des sports, Insep, MEOS

[50] Les chiffres clés du sport 2015 du ministère de la ville, de la jeunesse et des sports. 8. Les principales activités physiques ou sportives déclarées. Source : enquête « pratiques physiques et sportive en France 2010, CNDS/Direction des sports, Insep, MEOS

[51] L'INJEP dénombre un total de 18.498.784 licenciés (+ATP) en 2016

[52] Départements du Finistère, Côtes d'Armor, Morbihan, Ile et Vilaine, Mayenne, Maine et Loire, Vendée, Loire atlantique

[53] Les Landes et le Gers

[54] Départements de Savoie, Haute Savoie, Isère, Ardèche, Lozère et Aveyron

[55] Les chiffres clés du sport 2015 du ministère de la ville, de la jeunesse et des sports. Source : recensement annuel du nombre de licences réalisé par la mission des Études, de l'Observatoire et des Statistiques auprès des fédérations sportives agréées par le ministère en charge des sports ; recensement de la population : Insee

fédérations multisports scolaires rassemblent beaucoup de jeunes adhérents avec respectivement 1.042.665 licenciés pour l'UNSS[56], 850.740 pour l'UGSEL[57] et 842.851 licenciés pour l'USEP[58]. Toutefois, le sport scolaire reste à la marge de la politique sportive de l'État malgré un important soutien financier.

La pratique sportive féminine comble progressivement son retard

D'après l'agence Repucom, **76% des femmes** déclarent faire moins de 3 heures de sport par semaine ce qui tend à montrer qu'elles ont plus de difficultés à dégager du temps libre pour pratiquer une activité physique. 87% des femmes de 15 ans ou plus ont pratiqué au moins une activité physique ou sportive au cours des douze mois précédant l'enquête réalisée en début d'année 2010 (contre 91% pour les hommes). Leurs motivations sont davantage liées à l'apparence physique que les hommes qui eux pratiquent plutôt pour des raisons d'équilibre de vie et de confiance en soi. Elles contribuent largement à porter la marche de loisir, la natation de loisir et la marche utilitaire sur le podium des activités les plus pratiquées. Lorsqu'elles se licencient, elles s'orientent à part presque égale vers des fédérations unisport olympiques et des fédérations multisports (respectivement 2,6 et 2,7 millions de licenciées en 2013) alors que les hommes se dirigent massivement vers les premières citées (6 millions contre 2,5 millions de licenciés). Les fédérations olympiques les plus féminisées sont l'équitation avec 82,8% et la gymnastique avec 80,3% loin devant la natation dont la part des licences féminines est de 54,5%. À l'opposé, le football (4,9%), le rugby (5,1%), le tir et le cyclisme (9,9% chacune) peinent à recruter des femmes[59].

Fortes disparités sociales et territoriales d'accès à la pratique

On constate également de **fortes disparités sociales et territoriales** d'accès à la pratique sportive. En 2011, seulement 11,5% des habitants en zones urbaines sensibles sont licenciés en raison de difficultés économiques, de caractéristiques culturelles mais aussi d'un nombre d'équipements insuffisants. À cela, s'ajoute l'impact limité des conventions d'objectifs et du CNDS sur un renouvellement de l'offre de sport pour tous[60]. L'étude de l'agence Repucom (2015) indique que parmi les français déclarant pratiquer du sport au moins une fois par mois, 71% de ceux qui pratiquent moins de 3 heures par semaine habitent dans des communes de moins de 20.000 habitants, ce qui tendrait à montrer que

[56] Union Nationale du Sport Scolaire
[57] Union Générale Sportive de l'Enseignement Libre
[58] Union Sportive de l'Enseignement du Premier degré
[59] Plus largement, 7,6 millions de femmes de 15 ans ou plus vivant en France ont pratiqué au moins une fois des activités gymniques (dont le fitness) au cours des douze mois précédant l'enquête réalisée au début de l'année 2010. Elles représentent 77% des pratiquants de cette famille d'activité. On trouve en 2ème position la danse avec 2,8 millions d'adeptes soit 77%, puis en 3ème position l'équitation avec 0,8 millions de pratiquantes soit 74% puis la marche avec 20,2 millions (57%). Chiffres clés du sport 2015. Source : enquête « pratiques physique et sportive en France 2010 », CNDS/Direction des sports, Insep, MEOS
[60] Rapport public thématique de la cour des comptes de janvier 2013 Sport pour tous et sport de haut niveau : pour une réorientation des actions de l'État, p66-75

l'offre y est moins attractive. Encouragée par l'État et surtout par les collectivités territoriales qui apportent l'essentiel des financements des clubs et des équipements, on assiste à un développement significatif du **sport pour tous** dans une perspective de **santé** publique.

L'évolution des pratiques, une opportunité ?

La pratique sportive des français évolue. Cette dynamique de changement constitue une opportunité pour capter de nouveaux consommateurs porteurs de nouvelles attentes. Grâce à l'étude Pipame (2016), nous repérons trois tendances lourdes :

(1) Un tiers des sportifs ont **une pratique de moins de trois ans**. Les activités concentrant le plus de ces nouveaux sportifs sont les sports de combat, la force, la danse/fitness, la gymnastique, les arts martiaux, les sports nautiques et les sports urbains. Ces activités sont donc particulièrement attractives.

(2) **Les événements sportifs de masse** ouverts au plus grand nombre connaissent un succès grandissant. Distinguons les courses performances comme le marathon ou le trail, des courses ludiques comme la Mud Day ou les Color Run et des courses de solidarité comme la Strasbourgeoise dont les bénéfices sont reversés à la lutte contre le cancer du sein. Un français sur cinq a déjà concouru à au moins un événement sportif de masse au cours des trois dernières années et 15% pensent y participer à l'avenir.

(3) **Les sportifs sont de plus en plus connectés**. En effet, plus d'un sportif sur trois utilise un appareil de mesure de la performance dont près du quart un smartphone.

Des fédérations de plus en plus concurrencées

Ces différentes caractéristiques de la pratique sportive révèlent deux évolutions majeures. La première va dans le sens d'une **concurrence accrue** des sports olympiques historiques par des nouvelles pratiques. Citons par exemple le paddle qui concurrence le tennis ou le futsal qui concurrence le football. La seconde tient au fait que **les fédérations attirent peu d'adhérents au regard du nombre de pratiquants**. En effet, on recense peu de licenciés de natation comparativement à ceux qui nagent occasionnellement dans les piscines publiques, les centres de fitness ou les piscines privées. De la même manière, la fédération française d'athlétisme compte bien peu de licenciés en comparaison des runners du dimanche. Enfin, citons encore la fédération française de tennis de table qui revendique 207.000 licenciés en 2017 alors que le nombre de pratiquants occasionnels dépasse les 3,5 millions. Le modèle dominant actuel est donc celui d'une pratique sportive informelle, plutôt individuelle ou entre amis et sans visée compétitive (47,1 millions de pratiquants de plus de 15 ans et 15,9 millions de licenciés)[61]. Tout se passe comme si, dans la seconde partie du 20ème siècle les gens se tournaient naturellement vers les fédérations sportives pour pratiquer, alors qu'aujourd'hui, ils s'engageraient plus volontiers vers une pratique en liberté et non compétitive. Des communautés auto organisées de

[61] Les chiffres clés du sport 2015 du ministère de la ville, de la jeunesse et des sports. Source : enquête « pratiques physiques et sportive en France 2010, CNDS/Direction des sports, Insep, MEOS

pratiquants voient le jour, fédérées par des **plateformes numériques**. Nous sommes dans l'ère du sport 3.0 qui dispense les pratiquants de s'engager dans un club en achetant une licence. De ce fait, **les fédérations doivent de plus en plus faire la démonstration de l'utilité de payer une licence**. Quels produits proposent-elles en retour ? Soucieuses de faire évoluer leur offre, elles diversifient timidement leurs modalités de pratique et proposent des services additionnels. Par exemple en golf, le site de la fédération[62] expose 23 avantages dans différents domaines (banque, voyage, presse, habillement, leçons, billetterie à tarifs préférentiels), pour tout achat d'une licence 2016. Cela sera-t-il suffisant pour contrer les initiatives privées et attirer de nouveaux adeptes ? Les fédérations sportives olympiques, dont les valeurs reposent sur la compétition, sont-elles légitimes sur le terrain du sport santé ou du sport loisir ?

1.3.2. En Europe, la tendance est au health and fitness.

Selon l'Eurobaromètre (2018)[63], près de la moitié des Européens n'exercent ou ne pratiquent jamais de sport, et la proportion a augmenté progressivement au cours des dernières années. La proportion de personnes qui pratiquent, ou pratiquent un sport régulièrement, ou avec une certaine régularité est la plus élevée en Finlande (69%), en Suède (67%) et au Danemark (63%). Les répondants sont les moins susceptibles d'exercer ou de faire du sport en Bulgarie, en Grèce et au Portugal (dans chacun de ces pays, 68% d'entre eux n'exercent ou ne pratiquent jamais de sport). Les hommes, notamment âgés de 15 à 24 ans pratiquent davantage que les femmes.

Les équipements traditionnels (stades, gymnases) sont moins utilisés que les milieux informels tels que les parcs ou à l'extérieur, la maison ou le trajet entre la maison et le travail ou l'école. D'ailleurs, seulement trois citoyens européens sur dix affirment être membres d'un club où ils pratiquent des activités physiques sportives ou récréatives, notamment un club sportif (12%), un centre de santé ou de forme physique (11%), un club socioculturel (3%) ou un autre type de club (7%).

Les principales motivations pour la participation au sport ou à l'activité physique sont l'amélioration de la santé et de la forme physique. Le manque de temps est le principal obstacle à la pratique.

L'évolution de la pratique sportive en France s'inscrit donc dans un courant européen plus large.

[62] http://www.ffgolf.org/Licence/Avantages

[63] Commission européenne (mars 2018). Rapport Spécial Eurobarometer 472. Sport and physical activity. Enquête avec 28 états membres de l'union européenne auprès de 28.031 personnes.

> Ce que nous retenons :

Aujourd'hui, la pratique sportive n'est plus celle des années 80. Après une phase de massification de la pratique sportive licenciée (et particulièrement dans les fédérations olympiques), elle a changé vers une pratique non règlementée, plutôt individuelle, familiale ou entre amis et gagne du terrain sur la pratique compétitive. Dans ces conditions, le sport pour tous est devenu un enjeu sociétal à visée hygiéniste et de sociabilité. Cependant, même si la pratique sportive progresse globalement, on constate de fortes disparités territoriales ou sociodémographiques (notamment liées au genre) d'accès aux différentes pratiques.

Sur le plan marketing, du côté de la demande, on note qu'elle évolue vers des pratiques libres, fun, mixtes, en lien avec la nature ou encore à la recherche de bien-être et de santé. Les français souhaitent que le sport s'intègre à leur quotidien. Cette nouvelle demande bouleverse l'offre traditionnelle de nombreuses fédérations sportives olympiques qui restent centrées sur une modalité strictement compétitive. Progressivement, ces fédérations perdent leur place au centre du système sportif, concurrencée par d'autres acteurs plus en phase avec la demande des prospects. Du côté de l'offreur historique, les fédérations sportives olympiques doivent de plus en plus faire la preuve de l'utilité de la prise de licence. On assiste à une « ubérisation » progressive de la pratique sportive dans une société connectée. « L'économie du partage » gagne le secteur du sport. L'offre, co-produite par les pratiquants via les plateformes numériques, devient multiple. Cela questionne donc l'offre des fédérations sportives. Pour développer le nombre d'adhérents, elles se voient dans l'obligation de prendre en compte cette nouvelle demande et d'adresser une nouvelle offre attractive à ces nouveaux prospects. Cette évolution constitue une opportunité marketing. La question est alors de savoir si elles sont armées pour mener cette rénovation.

1.4. L'économie du sport en France et en Europe : une mutation propice à l'émergence du marketing.

1.4.1.Le marché du sport.

La médiatisation du sport de haut niveau, le développement du sport de masse, l'évolution de la distribution des produits sportifs ont conduit à la massification et à l'internationalisation des marchés du sport. Après une période de forte croissance entre 2000 et 2010 (+40%) la dépense sportive tend à se stabiliser à un niveau supérieur à la moyenne européenne. La France dispose de nombreux atouts pour être concurrentielle sur les marchés du sport avec des infrastructures de qualité, un savoir faire en matière d'organisation des grands événements avec de grands prestataires de l'événementiel reconnus comme Amaury Sport Organisation (ASO), un soutien de l'État et des entreprises leaders au niveau international (Oxylane, Babolat). Toutefois, selon l'observatoire de l'économie du sport, le chiffre d'affaires hors taxe de l'industrie française du sport est en légère baisse en raison de la perte de nombreuses entreprises TPE et PME familiales. En outre, la distribution s'organise autour de circuits spécialisés (décathlon, go sport) qui exercent une forte pression sur les prix auprès des industriels tout en les concurrençant avec leurs marques de distributeurs. Le marché du sport représente environ 37 milliards d'euros en France, soit près de 2 % du produit intérieur brut (PIB) national. Un chiffre qui comprend à la fois les biens liés au sport, la gestion des infrastructures sportives et les services associés, comme les sponsors ou la billetterie[64]. Plus spécifiquement, le marché de la distribution d'articles de sport aurait généré environ 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2014, selon une étude de la Fédération professionnelle des entreprises du sport et des loisirs (FPS).

1.4.2.Le financement du sport.

La question du financement du sport est complexe (Leroy, Orsoni, 2014). En effet, la pluralité des acteurs, des pratiques, des disciplines impose la plus grande des prudences dans l'analyse des chiffres (Karaquillo, 1997). Toutefois, elle est importante puisque le budget cumulé des 200.000 associations sportives françaises représentait près de 6,2 milliards d'euros en 2003[65] même s'il faut relever les très fortes disparités d'un club à l'autre (85% des associations sont bénéficiaires de financements publics).
La dépense sportive nationale pour les ménages, les administrations et les entreprises s'élève à 36,5 milliards d'euros soit 1,74% du Produit Intérieur Brut[66].

[64] Étude de la Direction Générale des Entreprises (DGE) sur l'industrie du sport en 2016
[65] Stat infos n°06-05 avril 2006
[66] Chiffres clés du sport 2015 Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports

1.4.2.1. Les pouvoirs publics : des priorités multiples et des acteurs peu coordonnés.

Outre les ménages, les **administrations publiques** consacrent chaque année 16,8 milliards d'euros (éducation physique et sportive, construction et entretien des équipements sportifs, aides publiques). Ce volume croît très légèrement (+1,9% entre 2008 et 2012) surtout du fait des collectivités territoriales qui injectent 13,4 milliards d'euros en 2013 quand l'État dépense 4,8 milliards.

1.4.2.1.1. L'argent de l'État dans le sport bénéficie d'abord aux enseignants !

L'État reste très engagé dans le financement du sport mais ses marges de manœuvre sont limitées. L'effort global de l'État est même en nette hausse. Selon les données les plus récentes (2013), les dépenses de l'État dans le sport se chiffrent à 4,8 milliards d'euros ce qui représente une augmentation sur 10 ans (3,9 milliards en 2004). Le plus gros contributeur à cet effort est le Ministère de l'Éducation Nationale et de l'enseignement supérieur qui a dépensé 3,9 milliards d'euros dans le sport en 2013 soit 80% des dépenses recensées. L'essentiel du budget de l'Éducation Nationale et de l'enseignement supérieur dans le sport couvre en effet la masse salariale des enseignants. Cet investissement est à comparer avec les subventions aux associations sportives (CNDS 2015) de 234,6 millions d'euros, avec les subventions des fédérations sportives via les conventions d'objectifs (CNDS 2016) de 78,7 millions d'euros ou avec les subventions aux équipements sportifs (CNDS 2015) de 63,04 millions d'euros. Les moyens du ministère des sports ont bénéficié d'une augmentation de +28% entre 2006 et 2014. Son budget atteignait ainsi 858 millions d'euros en 2014 en cumulant le budget de la direction des sports, du CNDS et les dépenses de personnel. Mais, le projet de loi de finances (PLF) 2018 s'inscrit dans une tendance à la baisse et prévoient des crédits budgétaires et des fonds du CNDS de 481,6M€ soit une chute de 7% par rapport à 2017 due principalement au recentrage des missions du CNDS sur les actions en faveur du sport pour tous[67]. Si on examine l'évolution de l'ensemble des crédits publics consacrés aux politiques sportives, on constate également une baisse en 2018 : le PLF 2018 prévoit 839,83M€ contre 863,50M€ en 2017.

1.4.2.1.2. Des crédits « sport » largement alloués au sport de haut niveau.

Le budget 2018 comporte deux objectif majeurs : (1) l'amélioration de la performance du sport de haut niveau dans la perspective des JO de 2020 à Tokyo et surtout de 2024 à Paris, et (2) le développement de la pratique sportive pour tous. Secondairement, il vise aussi la promotion de l'intégrité dans le sport et l'accroissement de la contribution de la filière économique du sport à la richesse nationale et au développement de l'emploi.

[67] En 2018, le CNDS verra ses recettes fiscales affectées divisées par deux à 133,4M€ en raison d'un recentrage de ses missions, ce qui permet de dégager 72M€ pour abonder le programme 219 « Sport » pour financer les conventions d'objectifs et de moyens et la dotation au CNOSF ainsi que les subventions aux grands équipements sportifs internationaux (source PLF 2018). Le CNDS passe donc de 253,66M€ en 2017 à 133,4M€ en 2018.

Si on s'attarde à la répartition des crédits, le programme 219 consacré au sport est en hausse de 42% du fait du transfert en provenance du CNDS[68]. La hausse des crédits entre 2017 et 2018 profite essentiellement à deux actions : la promotion du sport pour le plus grand nombre (de 35,67M€ à 89,67M€)[69] et au développement du sport de haut niveau (de 160,93M€ à 209M€)[70]. L'État consacre une grande partie du budget alloué au sport au soutien du sport de haut niveau (environ 70%), au développement du sport pour tous et à la prévention par le sport et la protection des sportifs.

Au final, le budget présenté à l'Assemblée Nationale comporte une baisse des crédits de l'ordre de -7% (la hausse du programme 219 « sport » ne compensant pas la baisse du CNDS). Notons qu'une enveloppe exceptionnelle de 27M€ a été versée pour abonder le fond de roulement du CNDS 2017 mais pour financer les actions 2018, ce qui établira la baisse globale à hauteur de -1,1%.

1.4.2.1.3. Des résultats sportifs mitigés.

Malgré les efforts de l'État en faveur du sport et un financement public important en comparaison avec d'autres pays européens (Miège, 2013), les résultats des politiques sportives nationales semblent mitigés. Si on analyse les résultats aux derniers Jeux de Rio, la France occupe la 7ème place avec peu de médailles d'or (10 sur 42 médailles). La France est médaillée dans 17 sports (46%) et titrées dans 7 sports (19%) sur 37 sports au programme. Aux derniers Jeux de Pyeongchang en 2018, la France remporte 15 médailles et se classe 9ème (6ème à Sotchi en 2014). Les résultats mondiaux, sur la base de la moyenne des classements dans les championnats du monde dans 62 disciplines reconnues de haut niveau, classent la France au 5ème rang.

Le nombre de licenciés augmente depuis 2000 (de 13,7 à 16,1 millions en 2015 et à 18,4 en 2016) mais de fortes inégalités persistent (femmes, personnes handicapées, quartiers difficiles). Les comparaisons internationales ne sont pas plus positives : avec 43% de pratiquants réguliers[71], la France se situe derrière la plupart de ses voisins européens… L'État est également marginalisé par l'importance de la contribution des collectivités territoriales.

[68] Le recentrage des missions du CNDS vers le sport pour tous s'accompagne d'un transfert de 72M€ vers le programme sport pour financer les fédérations sportives, l'INSEP, les CREPS et le Musée national du sport et l'AFLD. Le PLF2018 s'accompagne donc d'une profonde réforme du CNDS.
[69] Somme à laquelle il faut ajouter une enveloppe de 3 M€ supplémentaire pour les fédérations sportives.
[70] Plus 10M€ pour soutenir la préparation des athlètes en prévision des JO de 2024 à Paris
[71] Taux de pratique sportive régulière (au moins une fois par semaine) dans les pays d'Europe occidentale : Suède 70%, Danemark 68%, Finlande 66%, Pays-Bas 58%, Irlande 52%, Allemagne 48%, Belgique 47%, Espagne 46%, Royaume-Uni 46%, Autriche 45%. Source : Eurobaromètre 2014

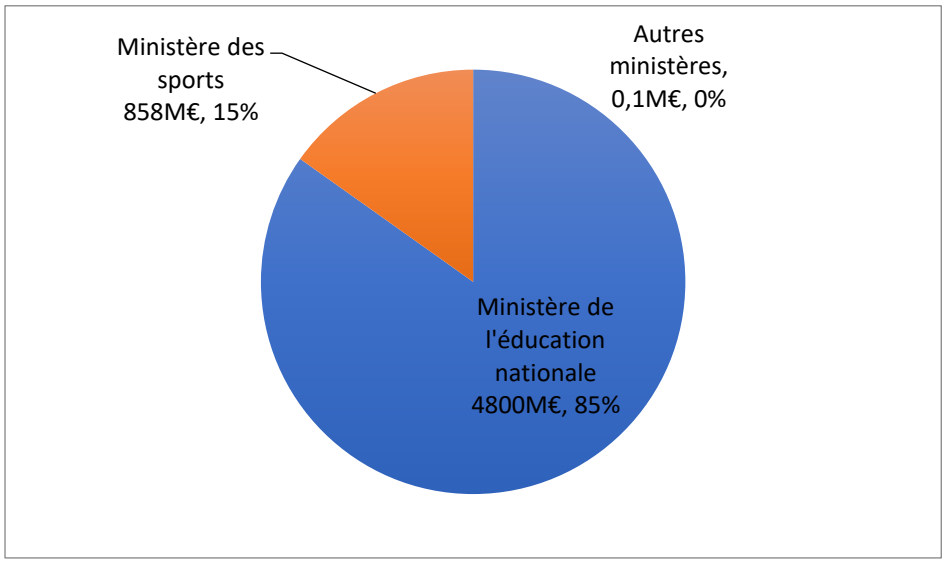


Figure 7 La répartition de l'engagement de l'État pour le sport par le ministère des sports en 2013 (source ministère des sports (2013).

1.4.2.1.4. Les communes constituent le socle financier du sport français.

Les collectivités représentent désormais une importante part des moyens publics dans le sport (13,4 milliards contre 4,8 milliards d'euros provenant de l'État). Le ministère des Sports n'apporte plus, par exemple, que 4,4% des dépenses publiques dans le sport. On notera la contribution importante et en progression des communes (10,8 milliards soit une hausse de 5,7% en 2012). Les collectivités territoriales financent plutôt les équipements sportifs locaux et des clubs (environ un tiers de leur budget consacré au sport), et subventionnent les associations, les événements sportifs et le haut niveau. Que pèsent les 60 millions d'euros du CNDS dans les équipements sportifs par rapport aux 5 milliards investis chaque année par les territoires ? Pourtant, le ministère continue à vouloir agir dans tous les domaines. Dans un contexte de décentralisation, qui a vu la part du financement des collectivités territoriales nettement augmenté, on peut s'interroger sur la répartition des compétences de l'État et ces dernières.

Toutefois, signalons que la volonté de l'État d'apurer une partie du déficit public pour atteindre l'objectif fixé par la communauté européenne de 3% du PIB entraîne une baisse des dotations de l'État aux collectivités territoriales (-9,5 milliards d'euros sur la période 2015-2017). Cette situation va contraindre fortement les budgets des communes qui devront sans aucun doute se serrer la ceinture. L'observatoire des finances locales a noté une chute du budget global d'intervention des communes (-1,9%) en 2015 et de leurs investissements en équipements (-6,6%) L'investissement des collectivités en faveur du sport sera touché par cette nouvelle donne financière.

La baisse des financements publics aura un impact fort sur tous les acteurs sportifs et notamment les fédérations sportives olympiques françaises et leurs structures déconcentrées. Elles devront non seulement trouver de nouveaux leviers de croissance mais aussi dépenser mieux.

1.4.2.2. Les ménages : des ressources propres pour compenser les baisses des financements publics.

Étant relativement autonome financièrement, le mouvement sportif peut faire face à cette baisse des financements publics. En effet, ils ne représentent que 33% du budget des associations (Tchernonog, 2007). Les autres recettes proviennent des cotisations des adhérents (38%), des dons (6%) et de son activité (23%). En cela, **la nature et l'origine des financements du sport français est donc spécifique**.

En 2012, la **consommation des ménages** en biens et services sportifs représentait 16,3 milliards d'euros soit 1,47% de la consommation finale. Elle se répartit en achat de produits sportifs comme les vêtements de sport, les chaussures de sport, les articles de sport, les bicyclettes et les bateaux pour 10,3 milliards et en services sportifs comme l'enseignement sportif, les spectacles sportifs, les cotisations dans les clubs à hauteur de 5,5 milliards d'euros. Les ventes d'équipements de sport (ballons, raquettes...) représentent plus d'un tiers du marché des articles de sport, devant le textile (29 %), les chaussures (22 %) et les cycles (15 %). En 2012, le volume global des dépenses sportives des ménages a régressé de 2% par rapport à 2011 faisant ainsi baisser sa part dans la dépense sportive nationale de 46,5% en 2010 à 44,8% en 2012[72]. Les Français dépensent en moyenne 253 euros par an dans des articles de sport[73].

Cinq profils types de consommateurs d'articles sportifs : les participatifs (32%) qui sont extrêmement sensibles aux discours marketing qui impliquent des dimensions de partage, les responsables (28%) très sensibles aux conditions de production des articles de sport, les sportifs du dimanche (25%) pratiquent en dilettante et qui sont très sensibles à la variable prix, les sportifs passionnés (8%) très dépensiers, les performeurs (7%) sont suréquipés en outils connectés et en accessoires et pratiquent de manière intensive.

Source : Pipame (2016). *Enjeux et perspectives des industries du sport en France et à l'international*.

Encadré 5 Cinq profils de consommateurs.

1.4.2.3. Les entreprises : nouveaux financeurs du sport ?

Les entreprises sont-elles en mesure de privatiser le sport français ? Il semble que non. **Les entreprises** dépensent pour le sport 3,3 milliards d'euros en 2008 contre 1,7 milliards en 2000. Si cette augmentation touche essentiellement les droits de télévision, la contribution des entreprises concerne également le sponsoring et les opérations promotionnelles. **Depuis 2008, la situation est stable**. Les entreprises soutiennent plutôt le sport de haut niveau (clubs et événements) et les sports de compétition amateurs.

Encouragé par une fiscalité avantageuse, le mécénat d'entreprise pourrait représenter une nouvelle source de financement privé. Il est en forte croissance : 3,5 milliards d'euros en 2015 contre 2,8 en 2013. Le sport est la première activité financée par le nombre d'entreprises (48%) mais pas le premier bénéficiaire (12% du budget global, soit environ 450 millions d'euros) car il intéresse avant tout les TPE-PME.

[72] Stat-Info n°15-01 février 2015. Le poids économique du sport en 2012
[73] Étude de la DGE sur l'industrie du sport en 2016

En définitive, dans un contexte de crise économique, les entreprises ne semblent pas en mesure de compenser la baisse des financements publics.

La progression de la dépense sportive nationale a nettement ralenti (+1,4% en 2012 contre 4,8% en 2011). D'après Andreff (2012), **la crise économique affecte le financement du sport**. Les ménages voient leur pouvoir d'achat baisser, les collectivités locales sont endettées, les entreprises recentrent leurs activités et prennent moins de risques en matière de sponsoring, et l'État est lourdement endetté, ce qui le conduit à mettre en œuvre une politique d'austérité. La question de la sécurisation du financement du sport se pose avec de plus en plus d'acuité.

Au plan international, dans les années 2000, jusqu'à 2007 inclus, l'économie du sport au niveau mondial croissait plus vite que l'économie générale.

Retenons deux éléments caractéristiques du financement du sport en France :

- **le bénévolat** n'est traditionnellement pas valorisé dans le chiffrage du financement du sport. Or, il représente environ 21% soit 7,5 milliards d'euros du financement du sport en 2003 selon l'estimation de Leclercq (2007).
- **L'État et les collectivités** en France contribuent plus que les autres pays européens puisque les subventions publiques s'élèvent à 40,5% en France contre 36,2% en Europe.

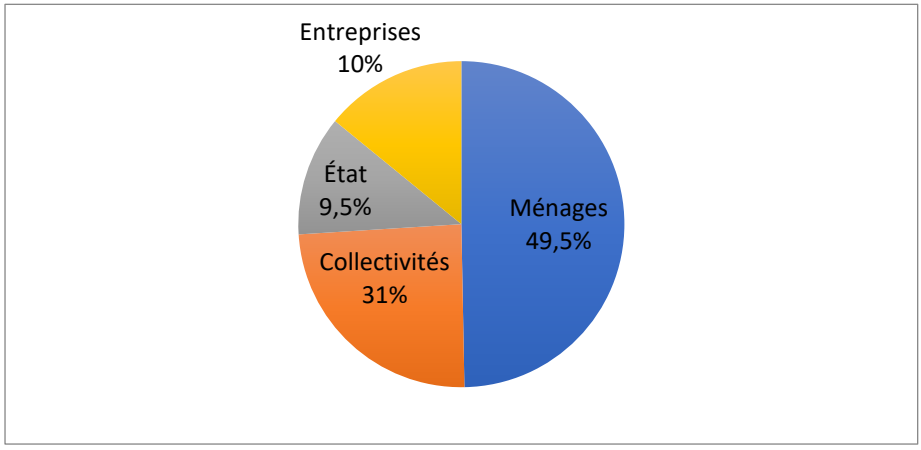


Figure 8 Le financement du sport en France (source : note d'information pour l'Assemblée Nationale. La gouvernance des fédérations sportives. Fév 2012, p56.

Et à l'étranger ?

Dans l'ensemble des pays de l'Union européenne, la principale source de financement du sport est constituée par les dépenses des ménages, qui représentent en moyenne 49,7 % du total des dépenses (49,5 % en France mais 80 % au Royaume-Uni). Les collectivités locales sont la deuxième source de financement, avec une moyenne européenne de 24,3 % des montants (31 % en France). L'État assure en moyenne 11,9 % des financements (9,5 % en France, mais moins de 1 % en Allemagne, où elle relève des Länder, et au Royaume-Uni). Enfin, la part des entreprises est estimée à 14,1 % du financement mais environ 10 % pour la France. Depuis l'étude Vocasport financée par la Commission et dirigée par l'Observatoire européen de l'emploi sportif (EOSE) en 2004, aucune autre tentative à notre connaissance n'a été réalisée à cette échelle. Nous restons ainsi sur l'énoncé de quelques ordres de grandeur. On estime, par exemple, que le poids du sport correspond à une valeur ajoutée de 407 milliards d'euros en 2004, soit 3,7 % du PIB de l'Union, qu'il représente 15 millions d'emplois, soit 5,4 % de la main-d'œuvre. Par ailleurs, on considère que l'emploi dans le secteur du sport lui-même a connu un accroissement de près de 60 % en 10 ans, les effectifs de l'emploi sportif étant légèrement inférieurs au million de personnes. Notons que le champ d'action de la commission européenne est limité car le mouvement sportif a la mainmise sur sa régulation. Au regard des nombreuses affaires, cette situation peut être inquiétante. En effet, on s'aperçoit que l'autorégulation ne fonctionne pas. C'est pourquoi il serait souhaitable que les autorités publiques s'investissent de façon plus franche dans le sport. Le mouvement sportif lui-même a d'ailleurs appelé les États à signer la Convention du Conseil de l'Europe pour l'assister dans la prévention et la répression des fraudes.

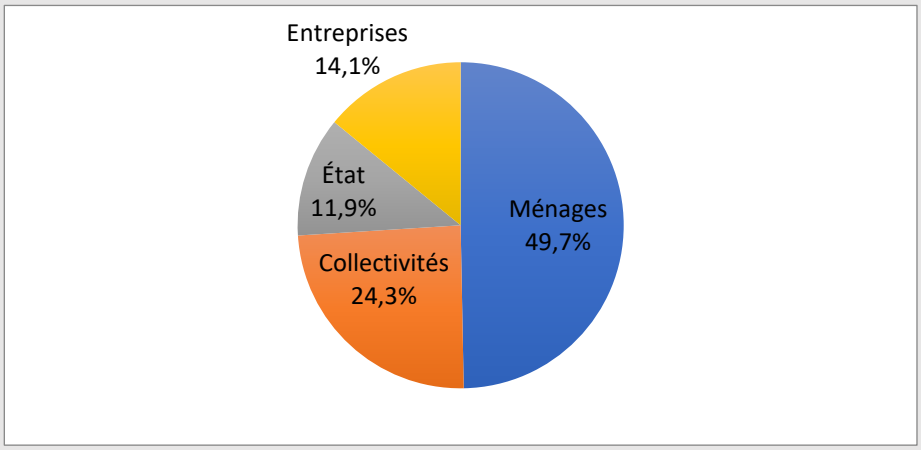


Figure 9 Le financement du sport en Europe.

Source : note d'information pour l'Assemblée Nationale, « La gouvernance des fédérations sportives », février 2012, p56

Encadré 6 Et à l'étranger ?

1.4.3.Le poids économique du sport.

Le poids du sport dans l'économie française n'est pas négligeable (2ème secteur à plus forte croissance après la « e-économie » en 2000) même s'il apparaît plus important du fait de la médiatisation croissante de ce secteur (Andreff, 2014). En réalité, ce secteur économique reste marginal, les ménages n'y affectant que 1,6% de leurs dépenses de consommation (Tribou, 2015). Par ailleurs, il est en stagnation depuis 2008, la crise jouant sans doute un rôle prépondérant dans cette tendance. En effet, si les ménages sont contraints de réduire leurs engagements sportifs (achats d'articles de sport ou participation à des spectacles sportifs), les entreprises ont largement diminué leurs investissements en

matière de sponsoring sportif particulièrement vers les sports amateurs. Les droits télévisuels constituent une exception surtout en raison de l'arrivée sur le marché de BeIN Sports[74]. Il faut noter que les très grands événements (Jeux Olympiques, coupe du monde) et les grands sports professionnels attirent encore de nombreux capitaux notamment des pays étrangers. L'endettement croissant des clubs professionnels de football est de plus en plus décrié (en France 106 millions € au 30.01.12). Notons cependant que plusieurs dispositifs tendent à réguler ces investissements colossaux[75] et que de nombreux pays mesurent de plus en plus les impacts financiers, économiques, sociaux, culturels d'un événement sportif avant de candidater à l'organisation d'un événement sportif. Un infléchissement des critères d'attribution des grandes compétitions est perceptible intégrant d'une part une dimension morale à l'engagement de fortes sommes d'argent et d'autre part une dimension durable des investissements[76]. Enfin, l'État et les collectivités ont également été fortement impactés par la crise, réduisant de manière drastique leur contribution (ex CNDS). Le ralentissement du secteur sportif est donc bien réel depuis 2008 (Andreff, 2014).

Par ailleurs, en 2012, près de 236.000 emplois ont été enregistrés dans les secteurs d'activités caractéristiques du sport[77]. Ils se répartissent en trois catégories : 102.300 postes dans la sphère publique (agents de l'État et des collectivités territoriales) ; 116.144 postes de salariés en 2013 (+4,3% par rapport à 2012) au sein d'entreprises ou associations de droit privé comme les salles de fitness, les exploitants d'installations sportives par exemple[78] et 17.600 professionnels indépendants exerçant une activité non-salariée dans le domaine de l'enseignement sportif (professeur de ski, de yoga, de tennis). À ces emplois s'ajoutent, en 2012, 74.000 emplois dans les secteurs qui produisent ou commercialisent des biens ou des services spécifiquement liés aux activités physiques et sportives comme le commerce de détail d'articles de sport en magasin spécialisé ou les téléphériques et remontées mécaniques ou la fabrication d'articles de sport. Notons que selon Malet et Bazin, 2014) seulement 5% des salariés dans les associations le sont en CDI (contre 15% dans le secteur privé). Les statuts et les emplois sont donc très disparates (rythmes saisonniers, temps partiels, pluriactivités). Ces chiffres doivent être considérés avec prudence tant il reste difficile de déterminer clairement quels sont les métiers strictement sportifs et ceux qui y participent de façon plus éloignée.

[74] Si pour la saison 2000-2001 de Ligue 1, les droits TV étaient de 122 millions d'euros ils atteignent désormais 688 millions d'euros (2013-2014). Réguler le sport business en Europe. Compte rendu de la conférence débat organisée le 13 mars 2014 à Paris par l'IRIS et la maison de l'Europe.

[75] fair play financier imposé par l'UEFA en football ou Direction Nationale de Contrôle de Gestion des clubs de football, sorte de gendarme financier des clubs français qui a pour vocation d'assurer l'équité sportive et la pérennité des clubs de football.

[76] La candidature de Paris pour les JO 2014 a, par exemple, insisté sur le coût raisonnable et sur l'héritage post événement.

[77] Par activités caractéristiques du sport on entend les activités désignées comme « activités liées au sport » (groupe NAF 93-1), plus les activités d'enseignement des disciplines physiques et sportives (dans et hors de l'éducation nationale et universitaire) et les services annexes des administrations en charge des affaires sportives au niveau national ou local.

[78] Source : Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale dans Stat-infos n°15-01 février 2015. Et chiffres clefs du sport septembre 2015 Ministère de la ville et de la jeunesse et des sports

La France compte près de 267.000 équipements sportifs publics ou privés sur son territoire. Arrivent en tête les terrains dits « de grands jeux » (football, rugby, hockey...), les courts de tennis et les boulodromes.

Relevons que le poids économique du sport doit être relativisé car la définition du sport est floue (voir chapitre 1 : 1.1. La difficile définition de la notion de sport p42).

> Ce que nous retenons :

Le marché du sport se maintient dans un contexte de crise économique. Le marché du sport, celui des biens comme celui des services, est très attractif car il est source de profit. En effet, il repose sur des consommations d'adhérents à des prestataires, de pratiquants mais aussi de spectateurs, de supporters. De façon élargie, il s'appuie aussi sur des consommations dépassant l'usage sportif et touchant la globalité de la population française qui cherche à s'approprier la valeur symbolique des marques sportives. Par ailleurs, l'organisation des grands événements et les activités de spectacle des clubs professionnels attirent des capitaux étrangers. Le sport contribue ainsi à la création d'emplois très divers et à augmenter la richesse nationale. Le sport est un secteur économique à part entière (Chantelat, 2010).

La consommation des ménages, les subventions de l'administration publique et les entreprises constituent les principales sources de financement du sport. Les pouvoirs publics, et en premier lieu les communes, soutiennent massivement le sport. Mais la crise économique les contraint à réduire leurs dépenses. L'État réduit ses crédits pour soutenir le sport. Cette fragilisation du système n'est pas compensée par l'apport des entreprises, elles mêmes impactées par la crise économique. Les ménages touchés par une perte du pouvoir d'achat ont tendance à réduire leur budget loisir. Le financement du sport est donc menacé. Dans ce contexte d'austérité budgétaire, l'avenir des fédérations sportives se joue sur leur capacité à accroître leurs ressources propres et à dépenser mieux. Mais habituées à bénéficier de généreuses subventions, on peut se demander si elles ont les moyens de trouver de nouveaux leviers de croissance ? La nécessité de rénover leur modèle économique est une opportunité pour les fédérations sportives olympiques de développer une approche marketing.

1.5. Synthèse du chapitre 1 : La recherche de ressources propres : une priorité pour les fédérations sportives.

L'objectif de ce premier chapitre était de délimiter les contours du secteur du sport et d'analyser la pratique sportive en France et en Europe. Le sport est un phénomène complexe et mondial. Il est pratiqué et regardé sur tous les continents et intéresse un grand nombre de personnes. Nous avons mis en évidence cinq usages principaux : éducatif, compétitif, social, loisir, spectacle. En tant que fait social, le sport se caractérise également par un usage symbolique. On note aujourd'hui cinq tendances : une internationalisation du sport, une spectacularisation du fait sportif avec l'organisation d'événements de grande envergure, une demande de pratique plus libre de plus en plus sensible au sport santé en nature, un sport de plus en plus connecté et auto organisé, un gisement potentiel de pratiquants de sport à capter, et un sport de plus en plus imprégné par des logiques financières qui consacrent le sport business.

Cette rapide évolution d'une pratique compétitive encadrée par les fédérations sportives vers une demande de pratique plus libre, plus fun, plus mixte, en lien avec la nature et motivée par la recherche de bien-être et de santé bouleverse le marché des offreurs de pratiques physiques.

Le sport est organisé en un vaste système pyramidal comprenant les fédérations, les instances et les comités olympiques couvrant plusieurs niveaux international, continental, national, régional, départemental et local. Le modèle sportif français est piloté par l'État et repose sur les fédérations sportives françaises. Celles-ci ont pour missions de développer et de promouvoir leur discipline. Ces situations de vassalisation et de monopole conduisent à un modèle de cogestion et tendent à laisser la place à la concurrence entre plusieurs offreurs de pratique physique.

Le sport est un secteur économique porté par l'industrie du sport. Celui-ci se compose de fabricants, de producteurs, et de consommateurs de produits sportifs. On note une appétence pour l'organisation de très grandes manifestations sportives suivies par de très nombreux spectateurs et téléspectateurs du monde entier (Jeux olympiques, Coupe du Monde de football, Tour de France cycliste, Vendée globe à la voile, la formule 1, Marathon de New York). Les marques sportives sont de plus en plus visibles. Elles imposent leur logique de profit. Elles sont attractives pour les sportifs mais aussi pour d'autres catégories de la population qui cherchent davantage à s'approprier les symboles du sport. Le marché du sport attire de nouveaux acteurs attirés par sa visibilité et ses valeurs. Ils densifient la concurrence et obligent les fédérations sportives françaises à revoir leur offre pour fidéliser leurs adhérents et conquérir un nouveau public. **Le sport est donc devenu un marché complexe marqué par des attentes de pratiques sportives renouvelées et par une concurrence d'acteurs de plus en plus nombreux.**

Touché par la crise économique, le financement du sport en France et en Europe a besoin d'être consolidé. Ses ressources ont essentiellement quatre origines : l'État, les collectivités locales, les ménages et les entreprises. Or, l'État, financeur historique des fédérations sportives n'a plus les moyens de maintenir les subventions au même niveau. C'est tout le modèle sportif français qui s'en trouve fragilisé. **La crise économique et la baisse des subventions publiques impactent tous les acteurs sportifs, au premier rang desquels les fédérations sportives olympiques.**

Dans ce contexte, **les fédérations sportives françaises cherchent à faire évoluer leur modèle économique pour combler le manque à gagner de l'État**. **La recherche de ressources propres est un enjeu crucial pour leur avenir**. La Cour des comptes dans son rapport de 2011, préconisait déjà l'accroissement des ressources propres des acteurs sportifs. **Mais ces derniers sont-ils prêts à opérer ce changement de paradigme, eux qui ont été habitués à une hausse constante des aides publiques ?** Par ailleurs, les fédérations sportives olympiques font progressivement évoluer leur offre sportive pour répondre aux nouvelles attentes de pratique sportive.

L'étude du contexte nous a permis de mieux comprendre l'intérêt des fédérations sportives à concevoir une stratégie marketing afin de préserver leur place au sein d'un marché marqué à la fois par une concurrence accrue, des attentes renouvelées et la baisse des financements publics.

Le chapitre deux a pour ambition de les analyser sous différents angles politiques, économiques, juridiques, sociologiques. Nous étudierons la gestion des ressources humaines, la gouvernance, le management du réseau pyramidal, et la gestion commerciale.

Chapitre 2
L'ÉVOLUTION DE LA GESTION MANAGÉRIALE DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES FRANÇAISES

Présentation succincte du chapitre 2

Le chapitre 2 propose de s'intéresser à l'objet de la thèse. Notre ambition est de comprendre l'organisation, le fonctionnement et les enjeux actuels des fédérations sportives françaises. Nous présenterons l'offre fédérale avant de l'analyser dans ses aspects structurels, économiques, juridiques, politiques et sociologiques. Cette revue de littérature nous permettra de mieux appréhender la gestion des ressources humaines, la gouvernance, et la gestion commerciale des fédérations sportives. Nous verrons que les fédérations sportives présentent des spécificités par rapport à leurs concurrents, les sociétés commerciales. Sont-elles capables d'exploiter leurs avantages concurrentiels ? Nous nous poserons la question de savoir si les caractéristiques des fédérations sportives olympiques françaises sont des freins ou des atouts pour s'adapter aux évolutions du contexte étudié au chapitre 1. En effet, des évolutions semblent indispensables pour rester un acteur fort du sport français notamment en matière de financement de leurs activités. La question centrale est de savoir comment compenser le désengagement progressif des pouvoirs publics. Les fédérations sont-elles en capacité de générer des ressources propres pour développer leurs activités ?

Sommaire du chapitre 2

CHAPITRE 2 : L'évolution de la gestion managériale des fédératios sportives françaises……88

2.1 État des lieux de l'offre fédérale. 91
2.2. Caractéristiques structurelles : un modèle entrepreneurial difficile à appliquer. 100
2.2.1. Un modèle fédéral pyramidal, une force de distribution complexe. 100
2.2.2. L'organigramme : une structure pas toujours fonctionnelle. 102
2.3. Caractéristiques juridiques : une inertie pénalisante. 104
2.3.1. Les statuts : « une association d'associations ». 104
2.3.2. Les dimensions de la gouvernance des fédérations sportives. 106
2.3.2.1. La dimension organisationnelle. 106
2.3.2.2. La dimension politique. 109
2.3.2.3. La dimension systémique. 109
2.3.3. Les ligues professionnelles et leurs rapports avec les fédérations 113
2.4. Caractéristiques sociologiques : les fédérations un champ marginal étudié tardivement en sciences sociales. 115
2.4.1. Définition sociologique de l'organisation sportive. 116
2.4.2. Les typologies des organisations sportives. 117
2.4.3. Les fédérations, un champ marginal étudié tardivement du point de vue des sciences sociales. 120
2.4.4. Le jeu des acteurs : une guerre d'influence loin des contingences de développement. 122
2.4.4.1. Les relations complexes entre l'État et les fédérations sportives olympiques. 122
2.4.4.2. Le bénévolat : l'âme du mouvement sportif. 124
2.4.4.3. Les relations complexes entre les personnels fédéraux : une guerre des pouvoirs. 125
2.5. Caractéristiques économiques : un modèle économique en évolution. 132
2.5.1. Analyse macro économique : l'économie des fédérations. 132
2.5.2. Analyse micro économique : une situation financière hétérogène, souvent fragile. 134
2.5.2.1. Des recettes difficiles à pérenniser. 134
2.5.2.1.1. Les subventions de l'État. 135
2.5.2.1.2. Les licences et les produits fédéraux. 142
2.5.2.1.3. Les recettes de partenariats : les droits marketing du sponsoring et de mécénat. 143
2.5.2.1.4. Les droits médias et la billetterie. 145
2.5.2.1.5. Autres recettes. 147
2.5.2.2. Des dépenses principalement orientées vers le sport de haut niveau. 148
2.5.2.2.1. Le soutien au sport de haut niveau. 148
2.5.2.2.2. Le soutien aux organes déconcentrés. 148
2.5.2.2.3. Les dépenses de communication et de marketing. 149
2.5.2.2.4. Les dépenses de formation. 149
2.5.2.2.5. Les dépenses institutionnelles. 149
2.6. Caractéristiques managériales : un modèle de gestion complexe et spécifique. 151
2.6.1. Performance sportive *versus* performance économique. 152
2.6.1.1. La mesure et le pilotage d'une performance multidimensionnelle. 154
2.6.1.2. L'objectif de performance des fédérations sportives sur un marché concurrentiel. 157
2.6.1.3. Mesurer et piloter la performance des fédérations sportives françaises 158
2.6.2. La gestion des ressources humaines : comment associer salariés et bénévoles pour conduire le changement ? 160
2.6.3. La gestion financière et le contrôle de gestion des fédérations sportives. 170
2.6.3.1. Le financement public : contraintes et taux de soutien. 170
2.6.3.2. La gestion marketing et commerciale des fédérations sportives. 173
2.6.3.2.1. La gestion des droits de retransmission audiovisuels des spectacles sportifs. 173
2.6.3.2.2. La politique de prix des licences. 174
2.6.3.2.3. La gestion des partenariats. 177
2.6.3.2.4. La gestion des autres recettes. 178

2.7. Quelques réflexions et évolutions à propos de la gouvernance… 184
2.8. Synthèse des principaux travaux scientifiques sur les fédérations sportives françaises 186
2.9. Synthèse du chapitre 2 : L'indispensable développement économique des fédérations sportives olympiques françaises. 187

2.1 État des lieux de l'offre fédérale.

La France se caractérise par un nombre de fédérations très supérieur à celui de nos partenaires européens de dimension et d'organisation du sport comparables et la même situation prévaut pour les clubs : 132 fédérations en France en 2011 contre 60 en Allemagne et 50 en Italie, et respectivement 175.000 clubs contre 90.000 et 95.000.

En 2018, le système sportif français compte **114 fédérations agréées** :
- **89 fédérations unisport** qui organisent la pratique d'un seul sport mais éventuellement plusieurs disciplines (exemple : judo-Jujitsu Kendo et disciplines associées). On distingue les 36 fédérations **olympiques** comme le tennis de table ou le basket-ball des 53 fédérations non olympiques comme la danse ou le squash.

- **25 fédérations multisports** qui comprennent trois sous ensembles : 18 fédérations affinitaires constituées à partir de considérations idéologiques, religieuses, par rapport à des formes de pratique particulières ou sur des logiques territoriales[79], 2 fédérations agréées sport et handicap qui sont des fédérations paralympiques[80], et 5 fédérations sportives scolaires et universitaires[81].

Cette revue d'effectif est utile à notre étude en ce qu'il permet de mettre en exergue le grand nombre d'offreurs de pratique sportive. La concurrence est vive et exigera donc des fédérations des stratégies pertinentes pour attirer à elles de nouveaux prospects.

[79] FSCF, espérance arabe, FFST, FSGT, FFEPGV, USFEN, FFEPMM, FNSMR
[80] FFH et FFSA
[81] FNSU, UNSS, USEP, UGSEL, UNCU

CATÉGORIES	**89 FÉDÉRATIONS UNISPORT**		**25 FÉDÉRATIONS MULTI SPORTS**		
TYPES	**36 Fédérations olympiques**	**53 Fédérations non olympiques**	**18 Fédérations affinitaires**	**2 Fédérations paralympiques**	**5 Fédérations scolaires et universitaires**
EXEMPLES	Football – Tennis – Équitation – Handball – Judo et DA – Rugby – Basket – Golf – Canoë Kayak – Voile – Natation – Athlétisme – Gymnastique – Tennis de table – Tir – Badminton – Triathlon – Volley – Ski – Cyclisme – Aviron – Tir à l'arc – Lutte – Taekwondo – Escrime – Haltérophilie – Boxe – Hockey – Sports de glace – Hockey sur glace – Pentathlon moderne – Base ball et softball – Karaté et DA – Montagne et Escalade – Roller sports - Surf	Danse – Aïkido – Ball-trap – Billard – Bowling et quilles – Char à voile – Course d'orientation – Cyclotourisme – Football américain - Kickboxing – Parachutisme – Motocyclisme – Pelote basque – Pétanque – Polo – Rugby à XIII – Sauvetage et secourisme – Savate et boxe française – ski nautique – Spéléologie – Squash – Vol à voile – Vol libre - Sports automobiles – Motonautique …	F sportive et culturelle de France – F sportive et gymnique du travail – FF d'éducation physique et de gymnastique volontaire – Union sportive des œuvres laïques d'éducation physique — FF des clubs de la défense – FF de la retraite sportive – FF des clubs alpins et de montagne – FF du sport travailliste – FF du sport d'entreprise – F nationale du sport en milieu rural – FF maccabi – F sportive de la police nationale – F sportive des ASPTT – Union nationale sportive Léo Lagrange	FF Handisport – FF du sport adapté	F nationale du sport universitaire – Union nationale du sport scolaire – Union sportive de l'enseignement primaire – Union Générale et sportive de l'enseignement libre – Union national des clubs universitaires
CARACTÉRISTIQUES	Sports d'hiver et d'été. Adhésion à la Charte olympique. Forte exposition médiatique pour les Jeux tous les 4 ans.	Grande diversité des objectifs, des profils, du nombre d'adhérents, des objets, de l'audience.	Fondées sur des valeurs idéologiques, religieuses, par rapport à des formes de pratique particulières ou sur des logiques territoriales	S'adresse à un public particulier	Affiliation obligatoire des associations sportives des structures de formation. Exclusivement à destination des jeunes scolarisés. Objectifs éducatifs. Encadrement obligatoire par les enseignants d'EPS dans le secondaire.

Tableau 2 Les catégories de fédérations sportives françaises

Parmi les fédérations olympiques unisport, on recense 8 sports collectifs (football, basket-ball, handball, volley-ball, rugby, hockey sur gazon, hockey sur glace et baseball/softball), 3 sports de raquettes (tennis, tennis de table et badminton), 5 sports de combat (judo, boxe, lutte, taekwondo, karaté et DA), 2 sports de glace (hockey sur glace et sports de glace), 7 sports de pleine nature (voile, ski, aviron, canoë kayak, triathlon, montagne et escalade, surf), 6 sports comptent plusieurs disciplines (athlétisme, cyclisme, triathlon, pentathlon moderne, karaté et disciplines associées (DA), judo et disicplines associées), 1 sport avec un animal (équitation).

Au cours de l'olympiade 2016-2020, l'offre s'est enrichie par l'introduction de cinq fédérations au giron olympique : la FF de baseball et softball, la FF de Karaté et DA, la FF de montagne et escalade, la FF de roller sports et la FF de surf. Notons que l'image de ces sports est plutôt jeune. Ils contribuent donc à renouveler une offre fédérale plutôt vieillissante qui a davantage tendance à suivre les évolutions qu'à les provoquer. Or, un grand nombre de licenciés sont jeunes. Il est donc important de leur proposer une offre adaptée. C'est tout le sens de cette évolution.

Par conséquent, l'offre est donc variée même si on peut relever l'absence de sports motorisés.

Selon l'INJEP, en 2016, les fédérations sportives comptent dans leur ensemble 165.802 clubs et rassemblent 18,5 millions de licenciés (soit +4,9% par rapport à 2012). La taille et les moyens de ces 117 fédérations sont très hétérogènes[82].

Nous avons choisi de nous intéresser au cas des fédérations sportives olympiques unisport françaises. Elles sont au nombre de 31 (hors les 5 fédérations entrantes), et comptent en 2016, **68.477** clubs (soit -0,8% par rapport à 2015) et rassemblent **9.697.892** licenciés (soit une hausse de +1,2%) ce qui correspond à plus de la moitié de l'ensemble des licences délivrées : environ 52,4%. Les fédérations sportives olympiques qui regroupaient 8,3M de licenciées en 2011 et 9,4M en 2014 connaissent une croissance limitée. On peut donc conclure qu'elles ont du mal à recruter massivement de nouveaux adhérents.

Ne pas confondre licence et licencié

Une personne peut-être licenciée dans plusieurs fédérations différentes. De plus, pour certaines fédérations, il est possible de posséder plusieurs licences (ex : à la FF Hockey, une personne peut détenir une licence de hockey sur gazon et une licence de hockey en salle). De ce fait, le nombre de licences distribuées est largement supérieur au nombre de licenciés.

Rappelons que le terme licence recouvre différentes intensités et modalités de pratique (compétition, loisir, dirigeant, arbitre).

Notons aussi que certaines fédérations délivrent des ATP (autres titres de participation) englobant l'ensemble des titres qui ne sont pas des titres à l'année. Les ATP ne sont pas réellement des licences.

Source : Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, Stat-Info, n°16, juillet 2016

Encadré 7 Ne pas confondre licences et licenciés

[82] Le budget de la fédération française de tennis est de 177 M€ en 2010 quand celui de la fédération française de tennis de table est de 5, 6 M€. De la même manière les effectifs de la fédération française de football sont de 2 millions quand ceux de la fédération de pentathlon moderne sont de 850 licenciés en 2010.

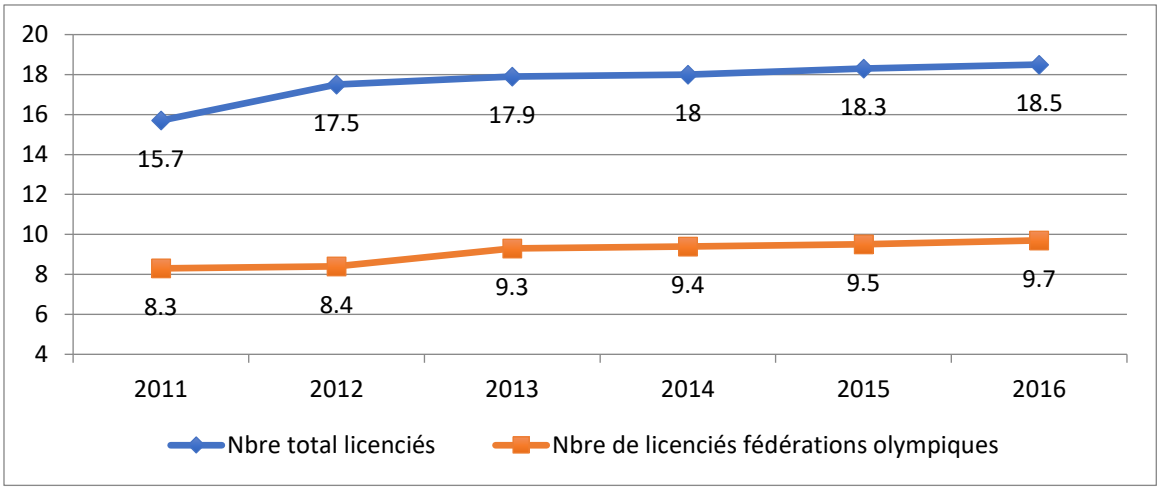


Figure 10 Évolution du nombre de licenciés toutes fédérations (licences + ATP) et fédérations olympiques en millions de licenciés (source Injep).

Mais toutes les fédérations ne sont pas dans la même dynamique d'adhésion. En 2016, 22 fédérations enregistrent une évolution positive de leur nombre de licenciés pour une évolution moyenne des effectifs de 1,2%. Le pentathlon moderne, la boxe et le hockey sont les trois fédérations qui observent les plus fortes progressions par rapport à 2015 avec respectivement 27,2%, 14,2% et 11,7%. Ce sont trois « petites » fédérations. Parmi les trois premières fédérations (football, tennis et équitation) enregistrent une baisse de licenciés entre 2015 et 2016. Relevons également que parmi les cinq fédérations entrantes dans le programme olympique de 2020, toutes sont dans une dynamique de croissance de leur effectif[83]. **On retiendra donc que les effectifs des fédérations sportives olympiques sont plutôt très légèrement à la hausse** avec une baisse sensible des cinq premiers sports en terme de licenciés. **Le marché de la pratique sportive licenciée a, semble-t-il, atteint un seuil**.

En terme de nombre d'adhérents, la fédération française de football est de loin la plus attractive avec 2.106.972 licenciés devant la fédération française de tennis qui regroupe 1.039.352 licenciés en 2016. Les FF d'équitation, de basket-ball et de judo et DA pointent assez loin derrière en 3ème, 4ème et 5ème position avec respectivement 663.194 ; 641.367 et 612.350 licenciés[84]. On trouve donc dans les cinq premiers deux sports collectifs et trois sports individuels. À l'autre bout de l'échelle, les fédérations des sports de glace, le hockey sur glace, et le pentathlon moderne ferment la marche avec respectivement 29.271, 21.452, 1802 licenciés.

[83] FF Surf +30,7%, FF Baseball/softball +4,4%, FF Karaté et DA +4,2%, FF Montagne et escalade +3,8%, Roller sports +3,2%

[84] La fédération française de judo compte 52 916 autres titres de licenciation (ATP) qui sont des licences promotionnelles non compétitives.

Les fédérations sportives olympiques unisport françaises regroupent 6.071.828 licenciés hommes contre 2.706.162 licenciés femmes soit 30,8% (en légère hausse par rapport à 2015). La fédération française d'équitation avec 549.935 licenciées, le tennis avec 301.737 et la gymnastique avec 236.389 sont les disciplines qui comptent le plus de licenciées féminines. Les fédérations les plus féminisées sont les sports de glace avec 87,6% de licenciées féminines, l'équitation avec 82,9% et la gymnastique avec 80,6%. À l'opposé, la fédération française de football avec 6,7%, de rugby avec 6,8% et de tir avec 10% sont les sports les plus masculins. On note que **les fédérations sportives olympiques françaises attirent davantage les hommes** même si la situation est contrastée en fonction des fédérations.

En terme de **répartition des licenciés par territoire**, l'Ile de France compte le plus de licenciés avec 1.405.967, suivi par l'Auvergne Rhône-Alpes avec 1.088.498, la Nouvelle Aquitaine avec 828.178, l'Occitanie avec 757.474, le Grand Est avec 734.832, les Hauts de France avec 712 716, la Provence alpes Côte-d'Azur avec 617.612, les Pays de la Loire avec 575.679, la Bretagne avec 481.073, la Normandie avec 449.324, le Centre Val de Loire avec 362.311, la Bourgogne Franche comté avec 347.117, la Corse avec 38.513, les dom tom avec 238.543 et autres avec 140.153.

Une étude des âges indique que la tranche la plus représentée est celle des 10 – 14 ans avec 2.115.153 licenciés suivie des 5 à 9 ans avec 1.508.095 licenciés et des 15 – 19 ans avec 1.160.905 licenciés. À noter que :

- les 20-24 ans ne sont plus que 508.486 licenciés (en baisse par rapport à 2015 et en forte baisse par rapport aux 15-19 ans : -56,2%).
- les 40-44 ans (461.279) sont plus nombreux que les 35 – 39 ans (431.761) indiquant un retour à la pratique.
- la forte chute entre les 50-54 ans (334.025) et les 55-59 (244.858) soit une perte de 89.167 licences (-26,7%)
- la gymnastique et le judo sont les deux activités qui comptent le plus de 0-4 ans avec respectivement 28.714 et 6.965 licenciés. Le football et le judo attirent le plus de 5-9 ans avec respectivement 299.893 et 253.187 licenciés. Le football et l'équitation enregistrent le plus de 20-24 ans avec 201.452 et 46.492 licenciés. Le football et le tennis séduisent le plus les 10-14 ans avec respectivement 481.438 et 244.220 ; et les 25-54 ans avec respectivement 711.442 et 349.281 licenciés. Enfin, le golf devance le tennis chez les 55 à plus de 80 ans avec 217.792 et 111.585 licenciés[85].

[85] Pour plus de détails :
0-4 ans : gymnastique 28.714 et judo 6.965 ; 5-9 ans : le football 299.893 et judo 253.187 ; 10-14 ans : le football 481.438 et le tennis 244.220 ; 15-19 ans : le football 303.154 et le tennis 123.241 ; 20-24 ans : le football 201.452 et l'équitation 46.492 ; 25-29 ans : le football 192.313 et le tennis 39.537 ; 30-34 ans : le football 149.368 et le tennis 45.646 ; 35-39 ans : le football 121.466 et le tennis 61.429 ; 40-44 ans : le football 106.085 et le tennis 79.179 ; 45-49 ans : le football 84.735 et le tennis 73.004 ; 50-54 ans : le football 57.475 et

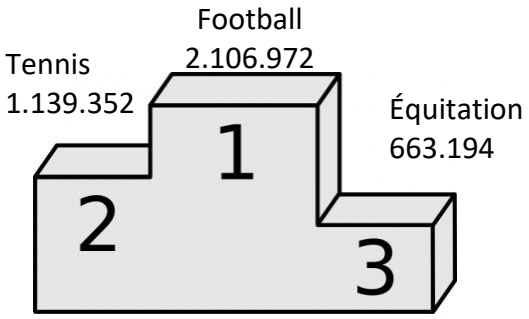
Concernant **le nombre de clubs**, nous constatons que la plupart des fédérations perdent des clubs. C'est le cas de 19 fédérations et notamment celles qui rassemblent le plus d'adhérents (9 des 10 premières). Les FF d'haltérophilie (-25,8%), des sports de glace (-3,0%) et de ski (-2,6%) enregistrent les plus fortes pertes. Elles peuvent être la conséquence de cessation d'activité ou de fusion entre plusieurs clubs. Le nombre de clubs revêt une grande importance car ils portent la pratique au plus prêt des consommateurs et endossent la responsabilité de l'accueil des clients. Quelques fédérations présentent un solde à la hausse comme les FF de pentathlon moderne (+16,1%), le surf (+13,8%) ou le triathlon (+10,0%). Observons que parmi les cinq nouvelles fédérations olympiques, trois connaissent une hausse du nombre de clubs (Surf 13,8%, Roller sports 0,7% et Montagne Escalade 0,6%).

Ce tableau illustre la guerre des chiffres et notamment à travers la prise en compte des Autres Titres de Participation (ATP) qui gonflent artificiellement les effectifs. Rappelons que ces ATP ne sont pas de réelles licences dans le sens où elles ne sont pas valables à l'année, sont souvent le fruit d'opération d'initiations et de découvertes et ne reflètent pas des adhérents physiquement présents dans les salles et les stades. Ainsi, la fédération de canoë-kayak (340.669 ATP) passe de la 28ème à la 9ème place, la FF de triathlon grimpe de 5 rang (23ème à 18ème) tout comme l'aviron (27ème à 22ème), la FF de rugby (141.162 ATP) et de basket (105.680 ATP) gagnent chacun une place. Le nombre total d'ATP pour les 36 fédérations olympiques est de 933.486 en 2016. Cela témoigne de l'enjeu de proposer des effectifs les plus avantageux possibles à l'attention du ministère, des partenaires potentiels et du grand public.

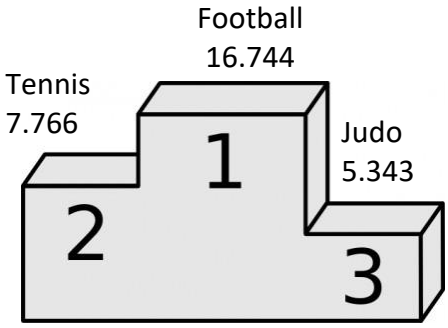
le tennis 51.186 ; 55-59 ans : le golf 41.040 et le tennis 33.147 ; 60-64 ans : le golf 50.386 et le tennis 26.255 ; 65-69 ans : le golf 59.395 et le tennis 24.735 ; 70-74 ans : le golf 39.370 et le tennis 15.819 ; 75-79 ans : le golf 17.761 et le tennis 7.644 ; 80 et plus : le golf 9.840 et le tennis 3.985. Source : site internet du Ministère des sports décembre 2017.

FÉDÉRATIONS		LICENCIÉS 2016 Hors ATP	Nombre d'ATP 2016	TOTAL Licenciés 2016	Évolution LIC + ATP 2015	CLUBS 2016	Évolution clubs 2015	Budget en millions 2014/2015	Subventions État 2013
1	Football	2.106.972	0	**2.106.972**	-1,3%	16.744	-1,3%	205	1 800 562
2	Tennis	1.139.352	0	**1.139.352**	-1,2%	7766	-1,5%	212	1 006 750
3	Équitation	663.194	0	**663.194**	-1,5%	2837	-0,1%	40,7	1 333 701
4	Basket-ball	535.687	105.680	**641.367**	6,9%	4013	-2,5%	26,7	2 328 248
5	Judo-jujitsu	559.111	53239	**612.350**	+1,1%	5343	-1,2%	26,2	3 281 089
6	Handball	519.716	0	**519.716**	+1,3%	2358	-1,7%	20	3 656 384
7	Rugby	328.344	141.162	**469.506**	+8,1%	1891	-0,1%	104	1 128 687
8	Golf	407.719	0	**407.719**	-0,0%	1620	-0,6%	27	624 829
9	Canoë Kayak	43.380	340.669	**384.049**	+0,1%	705	-0,7%	6,2	3 142 860
10	Natation	316.896	0	**316.896**	+5,3%	1326	+0,7%	13,5	3 516 509
11	Athlétisme	301.976	4.610	**306.586**	6,0%	2399	+2,0%	23	3 615 018
12	Gymnastique	293.166	0	**293.166**	+2,0%	1512	-0,8%	14,6	2 948 726
13	Voile	270.479	19.489	**289.968**	-3,9%	925	+0,1%	11,4	3 189 726
14	Karaté et DA	253.700	0	**243.700**	+4,2%	4800	+0,3%	10,4	719 221
15	Tennis de table	207.342	5023	**212.365**	+6,6%	3485	-1,5%	5,6	1 515 473
16	Tir	201.575	0	**201.575**	+10,7%	1659	+2,3%	4	1 850 349
17	Badminton	186.182	0	**186.182**	+2,3%	1975	+0,9%	6,2	1 060 554
18	Triathlon	59.974	83.667	**143.641**	+6,6%	857	+10,0%	5,3	774 419
19	Volley-ball	99.855	36.917	**136.772**	+9,5%	1421	-0,5%	7,7	1 399 343
20	Ski	120.368	0	**120.368**	-3,0%	971	-2,6%	14,5	4 504 463
21	Cyclisme	118.611	277	**118.888**	-1,0%	2587	-2,0%	18,2	3 333 434
22	Aviron	46.045	67.077	**113.122**	-0,5%	420	+0,2%	6,9	3 258 964
23	Montagne et escalade	89.036	7723	**96.759**	+3,8%	997	-0,6%	7	531 935*
24	Tir à l'arc	74.816	0	**74.816**	+2,6%	1695	+4,2%	4,1	896 084
25	Roller sports	60.895	960	**61.855**	+3,2%	861	+0,7%	3,6	1 110 000
26	Lutte et DA	20.279	34.513	**54.792**	+1,6%	465	+6,2%	?	1 544 350
27	Taekwondo et DA	54.242	0	**54.242**	+0,7%	948	-1,6%	?	989 473
28	Escrime	53.635	0	**53.635**	+2,0%	816	+0,1%	6	2 876 568
29	Boxe	51.623	0	**51.623**	+14,2%	851	+3,9%	2	1 306 872
30	Hockey	16.764	24.144	**40.908**	+11,7%	181	+0,6%	2	900 158
31	Haltérophilie - Musculation	31.590	0	**31.590**	-35,4%	394	-25,8%	1,6	776 760
32	Sports de glace	25.836	3.435	**29.271**	+2,5%	159	-3,0%	4,2	1 818 672
33	Surf	17.608	4.901	**22.509**	+30,7%	198	+13,8%	1,4	297 991*
34	Hockey sur glace	21.452	0	**21.452**	+3,9%	118	0,0%	5,4	1 175 342
35	Baseball/Softball	14.059	0	**14.059**	+4,4%	210	-2,3%	1,2	459290*
36	Pentathlon moderne	1.809	0	**1.809**	+27,2%	36	+16,1%	0,92	705 713
TOTAL 2016		9.313.288	933.486	**10.236.774**	1,2%	75.543	-0,8%	848,5	65.378.517

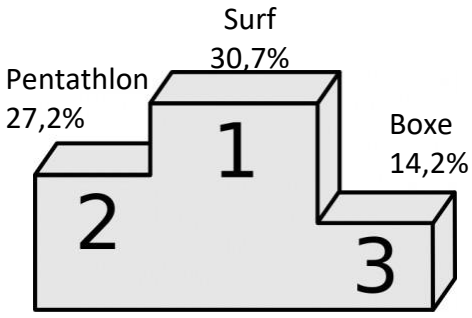
Tableau 3 Liste des fédérations sportives françaises olympiques.



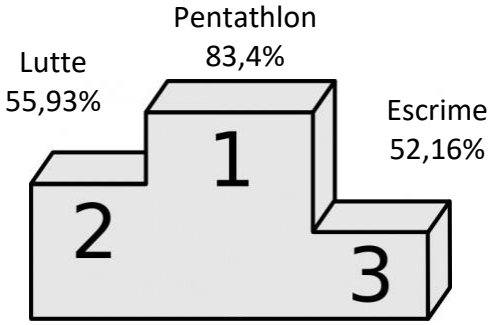
Nombre de licenciés avec ATP 2016 (MJSCS)



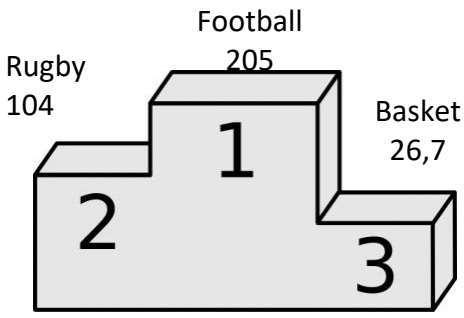
Nombre de clubs 2016 (MJSCS)



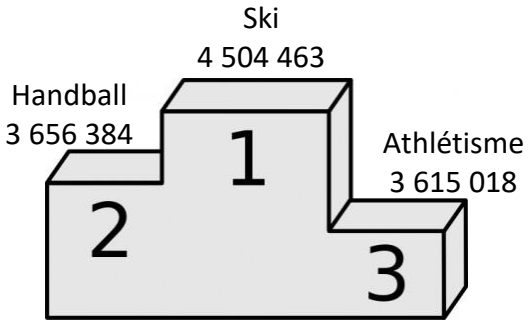
Évolution licences + ATP 2016 / 2015



Taux de soutien de l'État (2010)



Budget 2014 / 2015 en millions d'euros



Subventions en euros de l'État en 2013

L'offre fédérale est essentiellement compétitive et s'articule autour d'événements sportifs, de rencontres ou de championnats de différents niveaux du local à l'international. L'activité principale consiste donc à entraîner les licenciés pour améliorer leur compétitivité « on the field » et porter les couleurs de l'athlète, de l'équipe, du club et de la nation le plus haut possible dans la hiérarchie. Cette activité compétitive de gestion sportive de l'activité occupe toute l'attention des dirigeants car elle représente le symbole de leur réussite ou de leur échec. Ainsi, en 2015, la fédération française de football organisait plus d'un million de matchs et la fédération française de tennis, environ 2.009.452 matchs officiels et 17.654 tournois. **Il semble que la gestion de l'activité compétitive soit une préoccupation majeure des clubs, et ce quel que soit le niveau du club.**

Ce que nous retenons :

Les fédérations comptent 18,5 millions de licences vendues en 2016 (+1% par rapport à 2015). La France compte 36 fédérations sportives olympiques unisport affiliées au comité national olympique (CIO) dont cinq nouvelles entrantes dans le programme olympique de 2020. Ces fédérations sportives olympiques regroupent environ 9,7 millions de licenciés dans 75.543 clubs en 2016 contre 8,3 millions en 2011. Elles regroupent un peu plus de la moitié des licences délivrées, les autres étant des licences dans des fédérations multisports ou non olympiques. La concurrence entre les offreurs de pratique sportive est donc réelle. Notons qu'un certain nombre de personnes sont titulaires de plusieurs licences. En prenant en compte la hausse des Autres Titres de Participation (ATP), on observe une très légère augmentation du nombre de licenciés à une fédération olympique, de l'ordre de 1,2% entre 2015 et 2016. Ces licences supplémentaires ont été majoritairement délivrées à des femmes, qui restent malgré tout sous représentées avec 30,8% des licenciées. Les licences masculines sont stables. On peut donc penser que les licenciés « traditionnels » sont plutôt en baisse.

Les fédérations sportives olympiques françaises sont très hétérogènes au regard de trois critères : le nombre d'adhérents (de 1.802 pour le pentathlon moderne à 2.106.972 pour le football), le nombre de clubs (de 36 pour le pentathlon moderne à 16.744 pour le football) et le budget (de 920.000 euros pour le pentathlon moderne à 205 millions d'euros pour le football). La tranche d'âge la plus représentée est celle de 10 à 14 ans avec 2.115.153 licenciés. Le football est le sport le plus populaire avec 2.106.972 licenciés, la gymnastique recrute plutôt des très jeunes (en tête des 0-4 ans avec 28.714 licences) alors que le golf attire les plus âgés à partir de 55 ans avec 212.073 licences.

Nous retiendrons donc que le marché de la pratique sportive licenciée à une fédération olympique atteint un plafond et peine à croître significativement. Les fédérations sportives olympiques françaises représentent moins d'un tiers de toutes les fédérations françaises et un peu plus d'un tiers des fédérations unisport. Elles ne sont donc pas les seuls « offreurs » de

pratique fédérale. Dans ce contexte de concurrence, le nombre de licences est un enjeu d'image important aux yeux des pouvoirs publics mais aussi des partenaires. Pour être attractives, elles devront s'appuyer sur des stratégies de développement pertinentes. Or, elles ont tendance à rester ancrées sur des « vieilles » conceptions de la pratique sportive, plutôt compétitives.

2.2. Caractéristiques structurelles : un modèle entrepreneurial difficile à appliquer.

Vailleau (2008) pointe l'intérêt d'analyser la structure pour mieux comprendre l'organisation et en mesurer son efficacité. En effet, la notion de performance, discutée notamment par Bayle (2007, p66), doit s'envisager au regard des nombreux buts visés (Perrow, 1972) et en fonction des attentes des parties prenantes ou « stakeholder » (Freeman, 1984)[86].

2.2.1. Un modèle fédéral pyramidal, une force de distribution complexe.

Ramanantsoa et Thiery-Basle (1989) appréhendent les organes constitutifs de la structure organisationnelle de deux manières. *Le premier mode de classement* propose trois dimensions fonctionnelles (la spécialisation, la coordination, la formalisation). À partir d'une grille d'analyse, les auteurs considèrent les fédérations comme plutôt faiblement spécialisées, dotées d'une coordination organisée et d'une très forte formalisation par des textes définissant les structures, leur rôle, les fonctions et les liaisons réduisant ainsi leur souplesse. Pour mener à bien leur mission, les fédérations ont décentralisé leurs activités vers les ligues régionales et les comités départementaux, autant d'associations organisées à l'image de la maison mère. Le siège fédéral représente le sommet de la pyramide. C'est le centre névralgique du dispositif chargé d'organiser une ou plusieurs disciplines sportives. Ce centre de décision définit la politique de la fédération et la représente non seulement auprès des instances politiques et sportives aux niveaux national et international mais aussi auprès du secteur économique. L'article L. 100-2 du code du sport prévoit que les associations et fédérations sportives, aux côtés de l'État et des collectivités territoriales, ainsi que des entreprises et des institutions sociales, « *contribuent à la promotion et au développement des activités physiques et sportives* ». Il précise également que ces associations et ces fédérations sportives, au côté du seul État, « *assurent le développement du sport de haut niveau* », avec le concours des collectivités territoriales. Entre la base et le sommet, on retrouve les comités départementaux et régionaux dont les missions principales sont proches de celles du siège à savoir animer leur territoire et appliquer la politique fédérale. Ils sont constitués le plus souvent sous forme d'association type loi 1901 et sont ainsi des

[86] Freeman R. E., Strategic Management : a stakeholder approach, Pitman, Boston, 1984 p46. Il donne une définition : « *une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ».

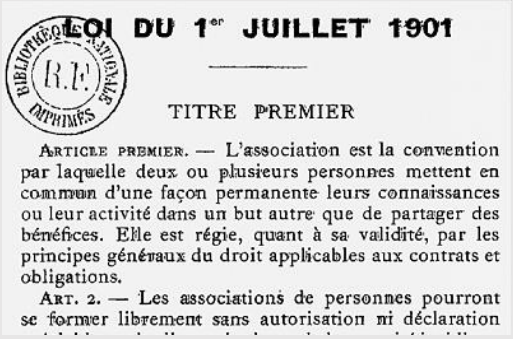
personnes morales juridiquement autonomes. Ils sont les interlocuteurs privilégiés des clubs et des collectivités.

Les clubs se situent à l'autre bout de la chaîne. Ils constituent un socle constitué par environ 180 000 clubs répartis sur tout le territoire[87]. Ces derniers s'inscrivent dans le cadre des dispositions de la loi du 1er juillet 1901 (voir encadré 8, p101). Les fédérations de football et de tennis comptent le plus de clubs affiliés avec respectivement 16.744 et 7.766 en 2016. Le mouvement sportif dispose donc d'un réseau qui irrigue le territoire national, présent, souvent avec l'aide de bénévoles passionnés, aussi bien dans les centres villes, dans les quartiers sensibles, dans les espaces péri-urbains ou les espaces ruraux. **Les fédérations sont donc organisées sur un modèle pyramidal. Ce sont des « associations d'associations ».**

Notons que ce modèle historique, miroir de la structure administrative de l'État, décrit par Ramanantsoa et Thiery-Basle (1989), est toujours largement dominant en France. **Il présente l'avantage d'un puissant maillage territorial au plus près des pratiquants**. **Celui-ci est un atout considérable sur le plan du marketing dans la mesure où ces entités déconcentrées constituent un réseau de distribution sans équivalent, portant ainsi les produits fédéraux au plus près des consommateurs**. **En revanche, il semble plus difficile à piloter en raison de la nature associative des organes déconcentrés qui semblent concernés par une autre temporalité et d'autres préoccupations (Houlihan, 2011**). « *Les fédérations peinent à maîtriser leurs organisations territoriales* »[88]. Elles sont très diverses et peuvent s'affranchir de certaines règles fédérales[89].

La loi du 1er juillet 1901 et la liberté d'association

La loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association encadre le fonctionnement de toutes les associations ayant leur siège en France ou exerçant en France une activité permanente (sauf celles d'Alsace et de Moselle dépendant du code civil local).



LOI DU 1er JUILLET 1901

TITRE PREMIER

ARTICLE PREMIER. — L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations.

ART. 2. — Les associations de personnes pourront se former librement sans autorisation ni déclaration

La loi de juillet 1901 et le décret du 16 août 1901 préservent la liberté et les droits des individus tout en permettant leur action collective. La loi définit ce qu'est l'association : " *l'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices...*".

La mise en œuvre de ce contrat à l'initiative de "... deux ou plusieurs personnes..." devra respecter trois caractéristiques : l'**apport de connaissances ou l'apport d'activités, une mise en commun permanente** et l**es membres de l'association en échange de leur cotisation annuelle se réunissent pour une certaine durée. L'association est l'expression d'une liberté publique.**

Source : site www.associations.gouv.fr

Encadré 8 La loi du 1er juillet 1901 et la liberté d'association

[87] Rapport public thématique de la Cour des comptes de janvier 2013. Sport pour tous et sport de haut niveau : pour une réorientation des actions de l'État, p24

[88] Rapport public de la Cour des Comptes de février 2018 tome 2. L'État et le mouvement sportif.

D'ailleurs, on connaît assez mal la réalité de la situation financière des organes territoriaux, n'étant soumis à aucun contrôle externe. L'autonomie revendiquée est un frein au contrôle sur la coordination et la cohérence du dispositif.

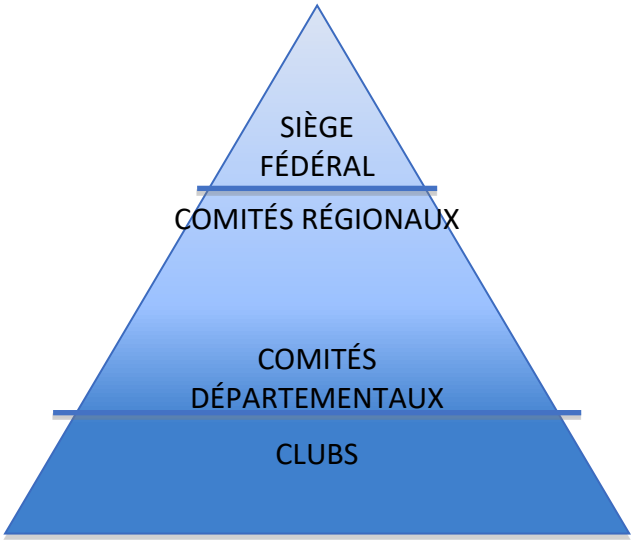


Figure 11 Le système pyramidal des fédérations sportives françaises.

Le deuxième mode de classement s'applique spécifiquement au système associatif fédéral et prend en compte trois filières internes : la filière élective (l'assemblée générale), la filière technique ou d'expertise (DTN et cadres techniques), la filière administrative (staff opérationnel).

2.2.2. L'organigramme : une structure pas toujours fonctionnelle.

La gouvernance des fédérations s'avère « *lourde, coûteuse et peu contrôlée* »[90]. En effet, elles se dotent de très nombreuses commissions. Par exemple, la FF football et la FF Rugby comptent respectivement environ 37 et 34 commissions. Le fonctionnement de ces commissions coûte cher, multipliant de surcroît les postes à responsabilité. Par ailleurs, il n'y a pas de réel contre pouvoir car les assemblées générales ne sont pas en position de pouvoir assumer un rôle de contrôle. Cette faiblesse de la démocratie fédérale engendre quelques fois des facilités de gestion voire des dérapages. À cela, s'ajoute l'absence de limitation de la durée des mandats des présidents qui peut biaiser les relations entre le mouvement sportif et l'État. En effet, il n'est pas rare de voir des présidents

[89] De nombreux présidents de fédération se plaignent, par exemple, que tous les clubs ne licencient pas systématiquement tous leurs adhérents et notamment les adeptes d'une pratique de loisir.
[90] Rapport public de la Cour des Comptes de février 2018 tome 2. L'État et le mouvement sportif.

enchainer quatre, cinq voire six mandats[91]. Cette ancienneté les place *de facto* en position de force quand on la compare à la valse des ministres des sports[92].

Livian (1998, p55) définit la structure de l'organisation à la fois par sa division et sa coordination du travail au regard de son caractère formel ou informel. La structure se définit alors par son **organigramme** répartissant les rôles et les différentes activités fédérales (administration, relations internationales, sportif, développement). Chaque activité ou branche comprend une ou plusieurs commissions chargées de préparer les dossiers pour le comité directeur dont les responsables sont généralement des élus du comité directeur auxquels sont associés des professionnels. Cette situation associant élus et professionnels peut être conflictuelle. En effet, les commissions sont le théâtre de stratégies individuelles, de négociations d'alliances, de luttes pour le pouvoir. Elles perdent ainsi toute efficacité, engluées dans des discussions stériles. Ramanantsoa et Thiery-Basle (1989) pointent trois difficultés : les fédérations « *ne prennent pas en compte les mêmes éléments de structuration* » dans leur organigramme, elles ont des difficultés à « *fixer les règles des différentes filières* », et ont du mal à faire circuler l'information. Au-delà de l'aspect formel du dispositif, il convient d'en faire une lecture fonctionnelle enrichie par les jeux internes des acteurs.

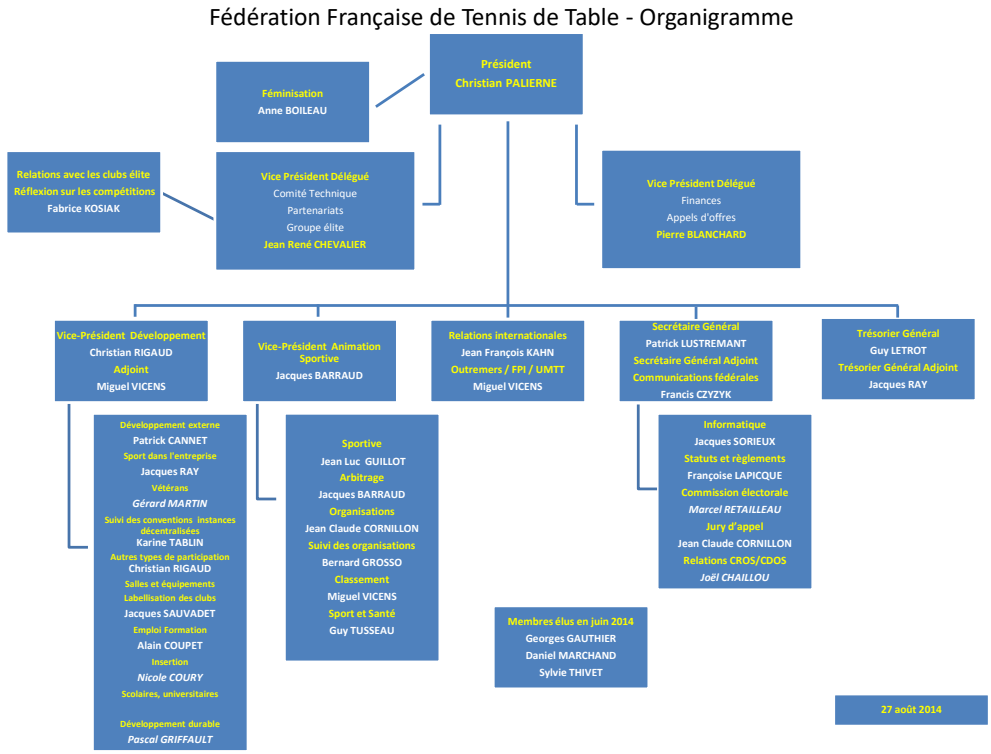


Figure 12 Organigramme de la fédération française de tennis de table (Site internet fédéral 27 août 2014).

[91] Le Président de la fédération de Natation Francis Luyce a enchainé 6 mandats (1993 à 2017). Le Président de la fédération française de Voile, Jean-Pierre Champion, a été élu 5 fois entre 1996 et 2017.
[92] Depuis 1972, on compte 22 ministres des sports et seulement 4 présidents du CNOSF, 4 présidents de la FF de Rugby ou de Natation.

Ce que nous retenons :

Les fédérations sont donc organisées sur un modèle pyramidal. Ce modèle historique, largement dominant en France, présente l'avantage d'un puissant maillage territorial au plus près des pratiquants. Celui-ci est un atout considérable sur le plan du marketing dans la mesure où ces entités déconcentrées constituent un réseau de distribution sans équivalent, portant ainsi les produits fédéraux au plus près des consommateurs. En revanche, il s'avère plus difficile à piloter en raison de la nature associative des organes déconcentrés qui semblent concernés par une autre temporalité et d'autres préoccupations. La gestion des fédérations sportives a besoin d'être rénovée.

Les organigrammes reflètent un fonctionnement cloisonné et fondé sur les différences statutaires des personnels. Dans une perspective managériale, ils gagneraient à être plus fonctionnels pour être plus efficaces.

2.3. Caractéristiques juridiques : une inertie pénalisante.

2.3.1. Les statuts : « une association d'associations ».

Les fédérations sportives sont des associations constituées juridiquement par les dispositions de la loi du 1er juillet 1901. Elle précise que « *l'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices* ». Si l'article 1 de la loi précise ainsi que l'objectif d'une fédération n'est pas de faire des profits, elle ne leur interdit pas de créer des actions commerciales bénéficiaires qui compenseront d'autres actions déficitaires. **C'est donc dans l'utilisation des profits que se comprend la différence à ce niveau entre les entreprises privées qui reverseront les subsides aux actionnaires.**

Les dispositions obligatoires des statuts (DOS) du Code du sport[93] fixent la composition de la fédération et précise que les fédérations sportives regroupent des associations sportives qui sont des membres « de droit commun » dont le pouvoir votatif à l'assemblée générale fédérale est défini par le nombre de licenciés selon un barème. Il peut être pondéré en fonction des types de licence envisagés. Dans les faits, la plupart des fédérations s'appuient sur le nombre de licences comme critère unique pour déterminer le pouvoir votatif. L'article L 131-6 du code du sport indique que « *la licence sportive est délivrée par une fédération sportive ou en son nom. Elle ouvre droit à participer aux activités*

[93] Code du sport, art 1.2.1 de l'annexe I-5 sous art. R.131-3 et R. 131-11 Dispositions obligatoires des statuts des fédérations sportives agréées,

sportives qui s'y rapportent et, selon des modalités fixées par ses statuts, à son fonctionnement. Les statuts des fédérations sportives peuvent prévoir que les membres adhérents des associations affiliées doivent être titulaire d'une licence sportive ». Les membres des fédérations sportives françaises sont donc des personnes morales, les adhérents (pratiquants, dirigeants, arbitres) étant liés juridiquement à leur fédération par leur licence. En plus, des associations, membres historiques, les fédérations peuvent également regrouper des membres optionnels[94]. On distingue trois types :

(1) **les personnes physiques** auxquelles les fédérations délivrent directement des licences. Ce sont des licences individuelles en dehors de tout rattachement à un club. Cette possibilité permet d'éviter la pratique non encadrée d'un sport, préoccupation croissante des fédérations. Rappelons que la licence qui constitue le lien juridique unissant le pratiquant à la fédération, ne confère pas la qualité de membre, à la différence de l'affiliation qui unit la fédération à ses membres (associations sportives ou le cas échéant d'autres catégories de membres). Cette possibilité peut aisément se concevoir dans le cas des sports individuels ou pour les arbitres qui bénéficient ainsi d'une sorte de neutralité vis-à-vis des clubs utile à leur fonction. Toutefois, la licence individuelle sans être membre d'un club ne signifie pas l'obtention du statut de membre de la fédération. Les quelques fédérations qui admettent comme membres des licenciés individuels cherchent à promouvoir une représentativité directe de tous les pratiquants au risque de déséquilibrer la représentation de ces licenciés par rapport à celles des associations (qui sont historiquement des « associations d'associations »).

(2) **Les organismes à but lucratif**[95] dont l'objet est la pratique d'une ou de plusieurs de leurs disciplines et qu'elles autorisent à délivrer des licences[96]. Il s'agit là de l'application de la loi du 1er août 2003 qui ouvre la possibilité de compter dans ses membres des structures sportives commerciales comme les clubs de remise en forme ou les centres équestres en leur donnant l'autorisation de délivrer des licences. Cette disposition permet de fédérer l'intégralité des pratiquants de la discipline en évitant la constitution d'associations transparentes en réalité gérées par une société commerciale[97].

(3) **Des membres honoraires**, bienfaiteurs ou donateurs qui peuvent être des personnes physiques ou morales[98].

Les statuts des fédérations arrêtent les types de membre et précisent la façon dont ceux-ci participent aux assemblées générales ainsi que leurs pouvoirs votatifs.

---

[94] Code du sport, art 1.2.2.1de l'annexe I-5 sous art. R.131-3 et R. 131-11 Dispositions obligatoires des statuts des fédérations sportives agréées,

[95] Ne figurant pas dans les dispositions obligatoires des statuts de 2004, les sociétés sportives, c'est-à-dire les clubs professionnels, ont été introduites comme membres optionnels des fédérations sportives agréées, ce qui, en pratique, ne concernait que la Fédération française de football. Cette introduction a été rendue possible par la loi n° 2004-1366 du 15 décembre 2004 portant diverses dispositions relatives au sport professionnel.

[96] Code du sport, art 1.2.2.2 de l'annexe I-5 sous art. R.131-3 et R. 131-11 Dispositions obligatoires des statuts des fédérations sportives agréées

[97] La Fédération Française de voile compte dans ses membres plusieurs organismes à but lucratif comme le Club Med ainsi que des membres associés comme la fédération des industries nautiques, les syndicats de remontées mécaniques pour la Fédération française de ski.

[98] Le Yacht club de France est un membre d'honneur de la fédération française de voile.

Karaquillo (2011) a étudié les relations entre les fédérations sportives et l'état sous l'angle juridique. Il défend l'idée que le sport exige une organisation et n'existe donc pas sans le droit. « *Le droit du sport ne doit pas être perçu de manière unitaire, il révèle une pluralité d'ordres juridiques, privés et publics et repose sur une variété de données d'origines différentes* ». Il souligne l'emprise de l'État sur l'institution sportive par la voie juridique.

2.3.2.Les dimensions de la gouvernance des fédérations sportives.

À l'instar des entreprises ou de la politique, la gouvernance est un enjeu important pour piloter avec succès une fédération sportive. Perez (2003) définit la notion de gouvernance comme un « *dispositif institutionnel et comportemental qui régit les relations entre les dirigeants d'une entreprise, et plus largement d'une organisation, et les parties concernées par le devenir de la dite organisation, en premier lieu celles qui en détiennent les droits légitimes sur celle-ci* ». Cette définition est précisée par celle de G. Charreaux (1997) qui entend par gouvernance des organisations « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ». La gouvernance est donc le système qui permet de contrôler, de diriger, d'organiser, de décider une entreprise ou une association. Sur le plan juridique, un avis de la commission générale de terminologie et de néologie[99], offre une définition simple de la gouvernance qui doit en être retenue en « tous domaines », par les institutions publiques et les entreprises chargées de missions de service public : « *Manière de concevoir et d'exercer l'autorité à la tête d'une entreprise, d'une organisation, d'un État* ». Il est toutefois précisé en note que « *la gouvernance s'apprécie non seulement en tenant compte du degré d'organisation et d'efficience, mais aussi et surtout d'après des critères tels que la transparence, la participation, et le partage des responsabilités* ». La gouvernance des fédérations s'intéresse donc aux dispositifs d'organisation de leurs instances dirigeantes, qui en délimitent les pouvoirs et influencent les décisions.

En nous appuyant sur les travaux de Henry (2005) on distingue trois dimensions dans le concept de gouvernance : **organisationnelle, politique et systémique**.

2.3.2.1. La dimension organisationnelle.

La première est relative à l'exercice du pouvoir de direction et de contrôle au sein des organisations. **Le code du sport et les dispositions obligatoires statutaires laissent une grande liberté aux fédérations sportives agréées sur la composition et l'organisation des instances dirigeantes[100].**

[99] Publié au *Journal officiel* du 22 avril 2009, offre des moyens de compréhension de certains termes en tous domaines administratifs — et dans le secteur des transports

[100] Code du sport art L131-4 et 131-5 et annexe I-5 sous l'art 131-1 : dispositions obligatoires des statuts des fédérations sportives agréées

Les organes dirigeants de la fédération doivent obligatoirement comprendre au moins un médecin, des femmes proportionnellement au nombre de licenciés éligibles et le cas échéant des représentants élus des organismes à but lucratif dans toutes les instances dirigeantes (20% maximum pour les organismes à but lucratif et 10% pour les membres qui contribuent).

L'Assemblée Générale (AG) se veut la plus représentative possible dans sa composition pour respecter au mieux son idéal de démocratie. En application au code du sport[101], l'Assemblée Générale est composée soit des représentants directs des associations affiliées et des autres catégories de membres, soit de représentants des associations affiliées élus dans le cadre des AG des comités départementaux, soit des représentants des associations affiliées élus dans le cadre des AG des comités régionaux, soit au moyen de délégations mixtes (départementales et régionales)[102]. Le nombre de représentants est laissé à la discrétion des fédérations. Les collèges électoraux peuvent être de deux types. D'une part, la représentation directe qui est l'expression la plus transparente et la plus aboutie de la démocratie mais présente des difficultés d'organisation. D'autre part, la représentation indirecte (la plus répandue en France) qui s'appuie sur le vote des grands électeurs (représentants départementaux, régionaux ou mixtes). À noter que le collège électoral peut être différent en fonction du type d'AG (ordinaire, élective, extraordinaire). Le code du sport[103] définit la composition de l'assemblée générale et les compétences réservées à l'Assemblée Générale qui se réunit tous les ans : elle entend le rapport moral et financier, approuve les comptes de l'exercice clos et vote le budget, fixe le montant des cotisations, adopte les différents règlements (intérieur, disciplinaire, financier, dopage), se prononce sur la gestion des biens immobiliers et décide des emprunts excédant la gestion courante. La question de la représentativité des membres de l'AG est diversement envisagée par les fédérations, se situant au niveau des licenciés, des clubs ou des instances territoriales à travers un réseau de grands électeurs. Plus la base des électeurs est large, plus la stabilité de la gouvernance est grande.
« À l'exception des fédérations sportives scolaires et universitaires, les fédérations sportives sont dirigées par une ou plusieurs instances élues par les membres de la fédération » (article L. 131-4 du code du sport). Les instances dirigeantes[104] peuvent prendre la **forme classique[105], d'un comité directeur et un bureau**, mais peuvent également se rapprocher de celle des sociétés, avec un conseil de surveillance et un directoire, ou encore se contenter d'une instance unique. Cette absence de contrainte organisationnelle permet donc la mise en place de structures extrêmement variées. Il revient

[101] Code du sport art L131-4 et 131-5 et annexe I-5 sous l'art 131-1 : dispositions obligatoires des statuts des fédérations sportives agréées
[102] Le principe de l'élection des représentants est obligatoire quand il n'y a pas de participation directe des associations à l'AG.
[103] Code du sport art L131-4 et 131-5 et annexe I-5 sous l'art 131-1 : dispositions obligatoires des statuts des fédérations sportives agréées
[104] Code du sport art 2.2. de l'annexe I-5 sous l'art 131-1 : dispositions obligatoires des statuts des fédérations sportives agréées
[105] L'enquête du CNOSF de 2012 montre que 54 fédérations ont adopté un schéma comité directeur et bureau contre 3 fédérations pour le modèle directoire et conseil de surveillance. P20

aux statuts des fédérations de préciser la répartition des compétences entre les instances dirigeantes : par exemple du comité directeur et du bureau. Le comité directeur est traditionnellement l'organe délibérant et le bureau l'organe exécutif. Ce dernier est une émanation du comité directeur puisque ses membres sont choisis parmi les membres du comité directeur. La compétence de droit commun qui se définit comme la compétence générale en vertu de laquelle l'instance qui la détient est compétente pour tout (sauf ce qui est expressément attribué aux autres instances) est généralement confiée à l'organe élargi c'est-à-dire le comité directeur. Enfin, les fédérations sont tenues d'organiser tous les quatre ans une élection au scrutin secret.

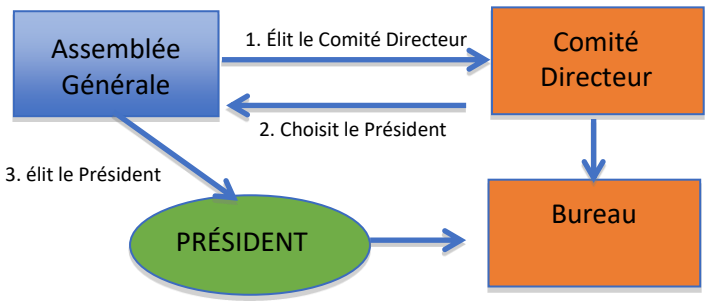


Figure 13 Organes de gouvernance historique des fédérations sportives françaises.

Le président de la fédération est l'ordonnateur des dépenses de la fédération et la représente dans tous les actes de la vie civile ou devant les tribunaux[106].

S'agissant du mode de scrutin, les dispositions statutaires obligatoires ne donnent aucune directive malgré l'enjeu différencié en fonction du type de gouvernance (comité directeur et bureau ou directoire et conseil de surveillance ou instance unique). L'élection du président est organisée tous les quatre ans selon différents systèmes au choix :

- le comité directeur choisit en son sein un candidat qui est présenté à l'AG qui ratifie ou non ce choix (formule « historique » la plus courante),
- le comité directeur élit en son sein le président,
- les élections sont déconnectées et les candidats se présentent individuellement à la présidence,
- dans le cadre d'un scrutin de liste, la tête de liste vainqueur est automatiquement élue président.

Techniquement, on distingue deux modes de scrutin. Premièrement, les **scrutins uninominaux** qui visent à élire, à l'occasion d'une même opération électorale, une seule personne. Le scrutin est alors de type majoritaire à un ou deux tours. Deuxièmement, les **scrutins plurinominaux,** dont l'objet est d'élire, à l'occasion d'une même opération électorale, plusieurs personnes. Dans ce cas, les candidats peuvent se présenter soit de façon individuelle (scrutin de type majoritaire à un tour ou à deux tours au

[106] Code du sport art 2.3. annexe I-5 dispositions obligatoires des statuts des fédérations sportives agréées

sein d'un collège) ce qui rend difficile l'unité de l'équipe autour d'un projet commun soit sur des listes à la représentation majoritaire (la liste gagnante remporte tous les sièges) qui garantit l'homogénéité de l'équipe élue mais qui pose des problèmes de représentativité ou proportionnelle (les sièges sont répartis à la proportionnelle selon plusieurs méthodes[107]) qui restreint le pouvoir mais assure une meilleure représentation et une plus grande équité en ce sens qu'elle offre une représentation aux listes minoritaires.

2.3.2.2. La dimension politique.

La dimension politique s'intéresse aux relations entre les institutions politiques et les fédérations sportives en ce sens qu'elles édictent des dispositifs réglementaires à l'attention des organisations tout en cherchant à les influencer par un jeu de pouvoir.

2.3.2.3. La dimension systémique.

La dimension systémique rend compte de l'interdépendance et des relations entre les organisations formant un système complexe qui s'explique par l'incertitude de l'environnement, la multiplicité des acteurs aux intérêts divergents, et des niveaux d'organisation du national au local.

Un des défis majeur des fédérations est de réguler son organisation pyramidale, allant des fédérations internationales aux clubs en passant par les comités régionaux et départementaux. En effet, chaque strate étant autonome, il faudra créer les conditions d'une synergie pour espérer obtenir des résultats probants. De plus, la notion systémique se comprend également dans la mise en place d'un schéma de réseaux passant ainsi d'une régulation verticale et hiérarchique à une gestion horizontale. Cette forme de gouvernance du sport s'exerce alors davantage par la supervision et le partenariat (Miège, 2011). Elle encourage ainsi la mise en place de partenariats public privé comme pour la régulation du dopage avec l'agence mondiale anti dopage (Chappelet, 2002) ou la création par Mme Jouanno de l'assemblée du sport en 2011 réunissant tous les acteurs du sport français (sportifs, représentants de l'État et des collectivités territoriales, monde économique et membres de la société civile). Cette gouvernance moderne est complexe dans le sens où elle impose de prendre en compte une multitude de partenaires de tous horizons. Elle nécessite, pour les dirigeants élus, des compétences de plus en plus grandes en matière de management, de gestion, de stratégie… Cette complexité exige une gouvernance organisationnelle de haut niveau (Bayle, 2011) expliquant la professionnalisation progressive des

[107] Plusieurs méthodes indiquées par le CNOSF dans son rapport 2012 p36
- proportionnelle intégrale au plus fort reste, qui attribue les sièges restants à la liste qui a obtenu le plus grand nombre de voix inutilisées (favorable aux « petites listes »)
- proportionnelle intégrale à la plus forte moyenne, qui consiste à diviser, pour chaque liste, le nombre total de voix obtenues par le nombre total des sièges qu'elle aurait si on lui attribuait le siège restant (favorable aux « grosses listes »)
- 50% des sièges sont attribuées à la liste arrivée en tête, puis les 50% restant sont répartis entre toutes les listes, y compris celle arrivée en tête, à la proportionnelle au plus fort reste ou à la plus forte moyenne
- possibilité de prévoir que pour avoir droit à un siège, une liste doit réunir au moins x% des suffrages exprimés.

dirigeants des fédérations sportives (Bernardeau Moreau, 2004). Face à cette complexité, les fédérations françaises éprouvent des difficultés.

Bayle (2007, 2011) recense six dysfonctionnements :

(1) une politique et des pratiques de gouvernance mal définies en ce sens que les comités directeurs, du fait du système électif de démocratie indirecte, sont souvent inefficaces car regroupant de fait une majorité d'élus régionaux et départementaux, ce qui compromet l'indépendance de cet organe et un possible manque de compétences de ses membres. De plus, les comités directeurs, composés de trop de membres pour être efficaces, sont peu actifs dans leur rôle de définition d'une stratégie politique. Ils sont empêtrés dans des luttes de territoires. Enfin, la composition des bureaux repose exclusivement sur des élus du comité directeur, affaiblissant ainsi un manque de compétence voire de temps pour des élus qui peuvent cumuler de nombreux mandats.

(2) il n'est pas rare de voir les professionnels prendre la direction politique des fédérations sportives notamment par les directeurs généraux ou les directeurs techniques nationaux (DTN) faisant preuve de charisme, de compétence, d'investissement et d'ancienneté.

(3) Certaines fédérations sont pilotées par des présidents « omnipotents » qui font éventuellement une longue carrière à la tête de l'organisation et qui se comportent comme des monarques tirant leur pouvoir d'une légitimité électorale. La possibilité d'être rémunéré peut accentuer le risque qu'il fasse tout pour conserver leur « métier » au risque d'un comportement autocratique. Le contre pouvoir a du mal à exister notamment au sein du bureau généralement acquis à la cause du Président. Le risque de voir des dérapages est alors grand[108]. De plus, le système électif basé sur des représentants des adhérents permet de contrôler facilement les opposants ou candidats éventuels.

(4) une absence de clarté dans la délégation managériale qui entretient un flou dans la répartition des rôles entre les élus politiques et les salariés.

(5) un risque de rupture entre le sommet et la base représentée par les licenciés et les clubs qui ne se sentent pas suffisamment consultés pour l'élaboration du projet politique. Ils sont alors enclins à se désintéresser du niveau national, affaiblissant ainsi la démocratie. Bayle (2011) souligne que « *les structures régionales et surtout départementales (…) sont souvent trop faiblement professionnalisées pour accompagner efficacement la gouvernance du réseau fédéral* ».

(6) un rôle incitatif et de contrôle ambivalent du ministère de tutelle qui cherche à maintenir les fédérations sous sa dépendance.

À ces dysfonctionnements, on peut ajouter la difficulté pour les fédérations d'être liées à **la tutelle de deux ministères** à savoir celui des sports à travers l'agrément et celui de l'intérieur pour la reconnaissance d'utilité publique. En effet, ces deux ministères n'ont pas toujours la même position

[108] Exemples : M. Simonet à la FFF en 2002, M. Acosta à la FI de volleyball en 2008, M. Dubois à la FFTT en 2010 ou M. Bimes à la FF Tennis e 2009, R. Piarulli à la FF de Taekwondo en 2013, S. Blatter à Fifa en 2015, J. Gachassin à la FFT en 2016

politique et mettent donc de fait les fédérations dans une situation compliquée. La FF de Rugby a connu cette situation à propos de l'élection du président de la fédération en 2016 pour laquelle le ministère des sports a encouragé l'adoption du système de vote décentralisé, modalité retoquée par le ministère de l'intérieur (voir encadré 9, p113).

Bayle (1999, 2007, 2011) a souligné le caractère spécifique de la gouvernance des associations à but non lucratif en mettant en évidence trois éléments : (1) le caractère multidimensionnel de la performance qui dépasse le pôle financier, (2) la multiplicité des acteurs (clubs, fédérations internationales, ministère des sports, sponsors, médias, entreprises privées), (3) et l'ambiguïté des relations entre les dirigeants élus souvent bénévoles, les salariés administratifs recrutés par la fédération et les cadres techniques mis à disposition par l'État. Cette multiplicité des statuts complique singulièrement la répartition des rôles et rend le circuit de décision complexe.

De leur côté, Zintz et Vailleau (2008) repèrent au sein des fédérations trois types de fonction qui s'apparentent davantage à l'activité réelle des acteurs (position fonctionnelle dans l'organigramme) qu'à leur position statutaire. On observe des fonctions stratégiques (prise de décision), managériale (mise en œuvre des décisions stratégiques en pilotant les modalités opérationnelles) et opérationnelle (tâches d'exécution). À partir de là, ils distinguent deux modes principaux de gouvernance : « une gouvernance par « *distribution de pouvoir imbriquée* » entre élus et salariés qui partagent les différentes fonctions ; et une gouvernance par « *distribution de pouvoir différenciée* » qui apparaît lorsque les salariés en charge du management se situent fonctionnellement à l'interface des fonctions stratégiques des élus et des fonctions opérationnelles des autres salariés ».

Dans ce contexte complexe, les fédérations font preuve d'une **certaine inertie et sont peu enclins au changement.** Rompant avec les « statuts-types », les dispositions statutaires obligatoires découlant du traité du 7 janvier 2004 et codifiées à l'annexe I-5 du code du sport, fixent un cadre général qui laisse aux fédérations sportives françaises agréées une grande liberté d'action. Malgré cela, on note que peu de fédérations ont fait le choix de modifier leur gouvernance, adoptant pour la plupart la même organisation historiquement datée. Breillat (2011) illustre cette idée à partir de trois exemples. Tout d'abord l'assemblée générale reste encore très largement organisée sur la base d'une représentation indirecte (vote des représentants des comités) alors qu'il est actuellement possible, du fait des progrès technologiques, de rapprocher le local du national en convoquant l'ensemble de ses membres[109]. Cette participation directe, pouvant aller jusqu'à un vote par correspondance, n'a été adoptée que par quelques fédérations dont celles de pentathlon, de hockey sur glace, de rugby, du volley-ball et de

[109] M. Jean-Michel Marmayou, co-directeur du Centre du droit du sport de l'Université d'Aix-Marseille, soulignait également dans le rapport d'information à l'assemblée nationale de février 2012 que l'introduction du vote électronique pourrait facilement régler le problème de la représentation directe du licencié dans les différentes instances électives fédérales, mais que ce ne serait sans doute pas du goût de toutes les fédérations.

golf. On peut toutefois arguer que ce mode de représentation nécessite des moyens pour faire campagne au plus près des clubs et des licenciés, ce qui est loin d'être le cas actuellement. Le deuxième exemple concerne le mode de scrutin qui est majoritairement plurinominal. Petit à petit cette procédure cède la place à un scrutin de liste à un ou deux tours de type proportionnel et municipal assurant à la liste en tête 75% des sièges. Si ce type de scrutin a l'avantage de porter au pouvoir une équipe, elle présente deux biais : le premier est de favoriser une guerre de clans chacun devant choisir un camp et le deuxième est relatif à la difficulté de constituer une liste d'opposition complète, paritaire et compétente pour l'emporter. En effet, les élus accrochés au pouvoir ont tendance à choisir le camp ayant le plus de chance de l'emporter. Or, le président sortant aura pris soin dans l'année pré électorale de faire du clientélisme auprès des comités dotés de nombreuses voix. Il semble utile d'instaurer un nombre maximum de mandats à deux ou trois. Cette mesure donnerait plus de liberté au président pour engager des réformes difficiles et impopulaires mais positives pour l'organisation. Enfin, le mode de gouvernance tarde également à évoluer en ce sens que la grande majorité des fédérations restent fidèles au modèle historique comité directeur et bureau. Il offre l'avantage d'une participation plus large des membres de la fédération mais se heurte à trois inconvénients majeurs : (1) le comité directeur n'est qu'une chambre d'enregistrement dans le sens ou sa composition en fait un rassemblement de dirigeants majoritairement acquis à la cause du président, (2) il manque de réactivité dans un monde qui bouge de plus en plus vite car il ne se réunit que quelques fois dans l'année avec un nombre important de membres qui nuisent à l'efficacité des débats, (3) ce schéma multiplie les strates décisionnelles[110]. Or, **depuis 1995[111], elles ont la possibilité de choisir un « statut B » qui s'appuie sur un conseil de surveillance et un directoire plus en phase avec le scrutin de liste.** En effet, dans ce cas, le président pilote son équipe dans le cadre d'un organe exécutif restreint et est contrôlé par le conseil de surveillance, organe indépendant chargé de contrôler le directoire. Ce schéma présente l'avantage d'une répartition plus claire des compétences de chaque organe, la possibilité de réagir et de décider plus vite, et correspond davantage à la réalité du terrain qui, de fait, place le Président au centre du jeu, pilotant une équipe resserrée qu'il a choisie. Reste que cette modalité d'organisation appauvrit le fonctionnement démocratique de l'association en éloignant les membres de l'exécutif.

[110] Rapport du CNOSF Mieux adapter la gouvernance des fédérations aux enjeux de la société » présenté à l'assemblée générale de février 2012.

[111] Le décret n° 95-1159 du 27 octobre 1995 modifiant le décret n° 85-236 du 13 février 1985 relatif aux statuts types des fédérations sportives proposait en effet deux options de statut, A ou B. La différence entre les deux options portait principalement sur la mise en place, dans le cadre du statut B, d'un bureau « exécutif » restreint dont les membres étaient élus par le conseil fédéral sur proposition du président de la fédération dont les pouvoirs et les capacités de décision étaient ainsi statutairement renforcés. Ces statuts B permettaient une professionnalisation du fonctionnement de la fédération la rapprochant des modèles en vigueur dans les sociétés commerciales, le statut A relevant d'une gestion associative plus classique.

FF de rugby

Poussée par le ministère des sports, l'assemblée générale de la FF de rugby de Hyères (2013) présidée par M. Pierre Camou, a validé à l'unanimité un système de vote décentralisé qui permettait à chacun des 1885 clubs français de se prononcer à distance, via un des 26 comités territoriaux. Estimant que ce système de vote était contraire aux principes d'une assemblée générale, le ministère de l'intérieur exerçant sa tutelle sur la FFR car reconnue d'utilité publique, a rejeté cette disposition en mai 2014. Le président de la Fédération a donc fait marche arrière en la retirant de son programme pour les élections prévues en décembre 2016. Or, B. Laporte, porteur d'une candidature dissidente, défend ardemment cette participation directe. Cette question a été à nouveau soumise au vote à l'assemblée générale extraordinaire du 5 décembre 2015. Les votants ont repoussé la modification des statuts proposée par M. Camou. Alors que faire ? Faut-il s'appuyer sur les statuts de 2012 comme le prétend la fédération ? Passer outre les décisions du ministère de l'intérieur en arguant que depuis l'ordonnance du 23 juillet 2015 les fédérations reconnues d'utilité publique (dont la FFR) ont été placées sous la tutelle exclusive du ministère des sports ? Cet exemple montre bien les positions opposées des deux ministères. En effet, le ministère des sports déclare dans le journal l'Équipe du 10 décembre 2015 « *le vote décentralisé permettrait une expression personnelle plus facile des votes de chaque club et constituerait donc un facteur de démocratisation du processus électoral* ». Les modalités électorales sont un enjeu majeur. Les positions sont tranchées tant du côté des candidats que du côté des pouvoirs publics qui s'immiscent dans un débat qui, au fond, concerne avant tout la fédération et ses adhérents. Mal défini, le système électoral paralyse la fédération française de rugby.

Encadré 9 Le cas de la fédération française de rugby

Les fédérations sportives sont donc des organisations atypiques (Zintz et Vailleau, 2008) dont il convient de bien comprendre les rouages pour en saisir le fonctionnement.

2.3.3. Les ligues professionnelles et leurs rapports avec les fédérations

Même si l'organisation du sport en France repose sur un modèle unitaire (amateur et professionnel), le besoin de professionnalisation du sport impose la création de ligues professionnelles. L'article L. 132-1 du code du sport dispose ainsi que « *les fédérations sportives délégataires peuvent créer une ligue professionnelle, pour la représentation, la gestion et la coordination des activités sportives à caractère professionnel des associations qui leur sont affiliées et des sociétés sportives* ». Les fédérations sportives gardent le contrôle des ligues[112], approuvent en AG leurs statuts et sont liées entre elles par une convention[113]. Juridiquement la ligue peut, soit être une commission interne à la Fédération, soit une association régie par la loi de 1901 et donc dotée d'une personne morale différente de celle de la fédération[114] (football, basket, volley, rugby, handball, athlétisme, cyclisme). Les ligues professionnelles, regroupées au sein de l'Association Nationale des Ligues de Sport

[112] Code du sport articles R. 132-8 et R. 132-17 et article R. 132-15
[113] Décret n° 2002-762 du 2 mai 2002 pris pour l'application du paragraphe II de l'article 17 de la loi n°84-610 du 16 juillet 1984 et relatif aux ligues professionnelles constituées par les fédérations sportives et dotées de la personnalité morale et le décret n° 2004-549 du 14 juin 2004 qui le complète
[114] Code du sport article L. 132-1

Professionnel (ANLSP)[115], sont constituées pour « *la représentation, la gestion et la coordination des activités sportives à caractère professionnel des associations qui leur sont affiliées et des sociétés sportives*[116] ». En pratique, il s'agit souvent, soit d'organiser les compétitions sportives « professionnelles » dans les sports collectifs, soit de fixer les conditions d'organisation, et d'organiser la participation des sportifs dans les sports individuels. De plus, les ligues professionnelles valorisent et commercialisent les droits d'exploitation de leurs compétitions lorsqu'elles en ont reçu délégation par leur fédération[117]. Elles cherchent à assurer une optimisation de l'exploitation de leurs compétitions au service du développement et de la structuration de l'ensemble des clubs et de la discipline. Les ligues professionnelles assurent la gestion centralisée des droits commerciaux générés par leurs compétitions en permettant une mutualisation des ressources pour l'ensemble des clubs participant à une même compétition, entre les premières et les secondes divisions, pour les acteurs du dialogue social des disciplines (unions et syndicats de clubs, de joueurs, d'entraîneurs), et également entre le sport professionnel et le sport amateur (conventions financières, prélèvement de 5% sur les droits audiovisuels finançant le Centre National pour le Développement du Sport). A ces titres, elles sont de véritables acteurs de la gouvernance du sport. Les compétitions de haut niveau organisées par les ligues professionnelles sont une vitrine pour le sport français portée par une médiatisation galopante. En optimisant ainsi la création d'un véritable secteur professionnel au sein d'une discipline, elles participent à l'image des fédérations dans la société et par voie de conséquence au développement économique et à l'exploitation médiatique de celui-ci. Toutefois, des tensions peuvent apparaître entre la fédération et la ligue. La FF de football s'est par exemple opposée à la ligue de football en 2015 au sujet des montées et descendantes entre la ligue 1 et 2 nuisant à son image en étalant sur la place publique leurs divergences. De plus, le risque est de voir apparaître des tensions entre les amateurs et les professionnels d'une même discipline. Rappelons quand même que la gestion centralisée des droits par les ligues professionnelles permet une redistribution financière importante en direction du sport pour tous mais également la mise en place de mécanismes de solidarité intra disciplinaire entre les acteurs du sport professionnel. Enfin, il semble légitime de réguler la représentation du secteur professionnel dans les instances fédérales sans quoi le risque que le poids du secteur économique soit excessif est réel.

[115] Les six ligues de l'ANLSP regroupent plus de 160 clubs et équipes professionnels, concernent 5.000 salariés et organisent une quinzaine des compétitions qui représentent 2.700 matches par saison sportives. Ces compétitions réunissent près de 15 millions de spectateurs dans les salles et les stades et plus de 165 millions de téléspectateurs en audience annuelle cumulée.
[116] Code du sport L 132-1 et R. 132-1
[117] Code du sport articles L.331-1 et suivants et R.132-13

Ce que nous retenons :

Les fédérations sont des associations constituées juridiquement par les dispositions de la loi du 1er juillet 1901. La différence entre les entreprises privées et les fédérations sportives réside moins dans l'objectif de faire des profits que dans son utilisation puisqu'elles ne reversent pas de subsides aux actionnaires.

Les Dispositions Obligatoires Statutaires encadrent la composition de la fédération et précisent qu'elles regroupent des associations, membres de droit et disposant d'un pouvoir votatif en fonction du nombre de licenciés. Les statuts sont souples et permettent des modes de scrutin variés. La légitimité démocratique et l'efficacité passent par une meilleure représentation des licenciés et des clubs, ce qui implique une lisibilité plus grande des objectifs poursuivis par les différents candidats à la présidence de la fédération. Or, on note une inertie dans la gouvernance des fédérations.

La place grandissante de l'économie du sport dans l'économie globale française pose la question de la gouvernance des fédérations sportives basée sur un modèle associatif[118]. Est-elle encore adaptée aux enjeux économiques ?

Les fédérations sportives délégataires peuvent créer une ligue professionnelle dont les missions principales sont de valoriser et commercialiser les droits d'exploitation de leurs compétitions. Véritables acteurs de la gouvernance, elles occupent en quelque sorte une fonction d'expertise en matière de marketing.

2.4. Caractéristiques sociologiques : les fédérations un champ marginal étudié tardivement en sciences sociales.

L'espace social est constitué d'un ensemble de *champs* qui se présentent comme des marchés dotés d'une logique spécifique et possédant une autonomie relative (Bourdieu (1980a, 1980b). Le marché des pratiques sportives est un champ dans lequel on peut repérer des sous champs que sont les fédérations sportives, elles-mêmes divisées en sous sous champs avec la DTN et les élus. Dans ces marchés, des acteurs individuels ou collectifs s'affrontent afin de s'approprier des biens. La *structure* du champ est un état du rapport de force entre les acteurs qui participent aux luttes. Ainsi, au sein du champ fédéral les dirigeants élus peuvent être en concurrence avec les salariés administratifs ou avec d'autres élus représentant des régions différentes par exemple. Chaque acteur peut en tirer des profits

[118] Selon les chiffres clés du sport de 2015 édité par le ministère de la ville, de la jeunesse et des sports la dépense sportive nationale est passée de 33,8 milliards en 2008 à 36,5 milliards en 2012 représentant respectivement 1,70% et 1,74% du PIB. De son côté la dépense sportive des ménages est stable pendant la même période malgré la crise.

matériels et/ou symboliques, constituant ainsi ce que Bourdieu (1984) appelle un capital de quatre types : le capital économique, le capital culturel et le capital social, le capital symbolique. Pour rendre compte des relations dans le champ sportif, Michon (1984) adjoint un capital corporel. La position occupée par les acteurs dans un champ varie en fonction de son capital particulier. Toutefois, les comportements des acteurs doivent s'appréhender non pas uniquement à partir de leur habitus personnel (au sens de Bourdieu) mais aussi en fonction des forces que le champ exerce sur eux. Ainsi, les actes d'un dirigeant se caractérisent par son capital mais aussi par les effets de l'organisation (le système électif par exemple). L'analyse stratégique qui part de l'intérêt de l'acteur cède alors la place à l'analyse systémique qui cherche davantage l'ensemble des cohérences qui s'imposent à lui et expliquent les jeux qu'il joue. L'action collective, organisée, est donc un construit social comme nous le rappelle Vailleau (2008). « *L'acteur n'existe pas au-dehors du système qui définit la liberté qui est sienne et la rationalité qu'il peut utiliser dans son action. Mais le système n'existe que par l'acteur qui seul peut le porter et lui donner vie, et qui seul peut le changer* » Crozier et Friedberg (1977).

La sociologie des organisations met en exergue l'importance de l'étude **des relations de pouvoir entre acteurs**. Dans cette perspective définie par Crozier (1977), elle décrit l'organisation comme un système d'actions concret constitué d'un ensemble de jeux articulés en constante évolution. Dans cette perspective, la compréhension du fonctionnement d'une organisation passe par l'analyse des stratégies adoptées par les acteurs et notamment des relations de pouvoir. La possession d'une compétence, les relations entre l'organisation et son environnement, le contrôle de la communication interne, et l'utilisation des règles organisationnelles sont autant de sources de pouvoir. Dans cette approche, l'acteur poursuit des objectifs qui lui sont propres mais garde toujours une marge de liberté à l'intérieur du jeu auquel il participe (Crozier et Friedberg, 1977). Par ailleurs, « *dans l'accomplissement de ses objectifs, toute organisation, quelle qu'elle soit, doit négocier avec son environnement* » (Crozier et Friedberg, 1977, p164), l'un et l'autre s'influençant réciproquement.

2.4.1. Définition sociologique de l'organisation sportive.

Nous entendrons par organisation, « *un ensemble relativement stable d'acteurs en charge d'une ou plusieurs missions, disposant de relations plus ou moins structurées, pour réaliser des activités en commun* » (Barabel et Meier, 2015, p94). De ce point de vue, les fédérations sont bien des organisations. Vailleau (2008), dans un chapitre de synthèse, retrace l'historique de la sociologie des organisations sportives et met en exergue trois ouvrages marquant la genèse de la sociologie des organisations à la fin des années 80 : les travaux de Ramanantsoa et Thiery-Basle en 1989 sur lesquels nous reviendrons ultérieurement, ceux de Loret en 1993 et de Pigeassou et Garrabos en 1997 davantage portés sur la question de l'éthique et du management. Gasparini (2000, p4) souligne que, depuis le début des années 90, la sociologie des organisations sportives représente « *un pôle*

particulièrement productif au sein de la sociologie du sport » . Selon lui, plusieurs auteurs méritent d'être mis en évidence pour leurs travaux de recherche : Yerles, 1984 ; Augustin, Garrigou, 1985 ; Chifflet, 1987 ; Dumas, 1987 ; Haumont 1987 ; Loret, 1987 ; Callède, 1988 ; Ramanantsoa, Thiéry-Baslé, 1988 ; Noé, 1991 ; Loirand, 1995. Vailleau (2008) recense pour sa part les nombreux travaux menés au début des années 2000 qui se focalisent sur les organisations associatives : bénévolat (Walter, 2000), logiques socio économiques (Chantelat, Bouhaouala, Champely, 2001), les acteurs (Rundstadler et Chifflet, 2002) ou les dirigeants (Chimot, 2004). D'autres travaux se centrent sur les relations entre les entreprises privées et les organisations sportives (Pichot, 2000 ; Barbusse, 2002), le tourisme sportif (Bouhaouala et Chifflet, 2001), les organisations liées au sport professionnel (Stumpp et Gasparini, 2004), les politiques sportives territoriales (Honta, 2003, 2004), l'organisation de la sécurité (Soulé et Corneloup, 2001). Chantelat et al. (2001), quand à lui, précise les limites des sciences de gestion appliquées au sport et les sciences sociales en abordant l'organisation sportive, sommée de rationalisation, sous l'angle de la professionnalisation. Finalement, Vailleau (2008, p83) propose trois pôles d'influence : l'économie (Chantelat), la sociologie (Bernardeau Moreau, Gasparini, Chifflet, Corneloup, Soulé, Pichot, Zintz, Ramanantsoa, Thiery-Basle, Ohl) et les sciences de gestion (Loret, Bayle, Bouchet, Desbordes, Hautbois, Tribou). Il nous livre sa définition de l'organisation sportive : « *une construction collective qui nécessite de coordonner les actions des acteurs au gré des négociations et des conflits* » (p89).

Progressivement, les organisations sportives sont donc devenues des objets d'étude de la sociologie.

2.4.2.Les typologies des organisations sportives.

Pour mieux appréhender la diversité des organisations sportives (G. Tribou et B. Augé, 2003, p5), plusieurs auteurs ont proposé des typologies variées : typologie sectorielle (Gasparini, 2000 ; 2003, p27) en différenciant les secteurs privés non marchands (mouvement sportif), le secteur public et le secteur marchand ; typologie fonctionnelle (Defrance et Pociello, 1994) en considérant les organisations sportives comme des champs où s'exercent une concurrence ; et typologie plus gestionnaire et managériale par niveau d'intégration (Bayle, 2007, p66) : le système sportif français est au cœur du secteur sport (niveau 1), les autres organisations du secteur sport comme les entreprises de services sportifs (niveau 2), les organisations en relation avec le secteur sport comme les médias sportifs (niveau 3) et les organisations utilisant le sport comme un support de management comme les entreprises (niveau 4). Les fédérations sportives françaises appartiennent au premier niveau si on considère uniquement le siège fédéral. En revanche, elles englobent également le niveau 2 si on considère les fédérations comme une organisation réseau (ligues, comités départementaux et clubs). Bayle utilise quatre critères de distinction : une finalité autre que la recherche prioritaire ou

systématique du profit, un financement sur le mode de l'économie mixte (public et marchand), un statut mixte du personnel animant leur gestion (salariés et bénévoles), l'appartenance à un système de régulation nationale mais aussi supra nationale propre (unions et fédérations internationales, CIO). Gary Tribou (2015) **souligne l'extrême diversité des organisations sportives**.

Mintzberg (1982) propose une typologie des acteurs définissant les six parties de base de l'organisation : (1) le centre opérationnel (opérateurs de production), (2) le sommet stratégique (cadres dirigeants), (3) la ligne hiérarchique (cadres intermédiaires assurant la liaison entre les opérateurs et les dirigeants), (4) la technostructure (analystes, planificateurs, contrôleur, concepteurs), (5) les fonctionnels du support logistique (services internes, conseils), (6) l'idéologie (culture de l'organisation, tradition, croyance, identité). Reprenant et simplifiant les travaux de Mintzberg, Nizet et Pichault (2001) ont repéré six mécanismes de coordination des tâches et ont mis en évidence cinq modèles types de configuration : entrepreneuriale, missionnaire, mécaniste, adhocratique et professionnelle. Les fédérations sont globalement de type missionnaire car centrées sur l'idéologie.

En s'appuyant sur les travaux de Mintzberg (1982, 1991, 1999) basés sur une approche systémique, Bernardeau Moreau (2004) dégage une organisation type sur laquelle s'exerce des forces et des influences. Cette organisation type comporte trois niveaux : (1) les dirigeants élus fédéraux dont la mission est de définir la politique sportive nationale et les dirigeants salariés qui ont pour tâche d'appliquer la politique sportive nationale, (2) les dirigeants et cadres des ligues régionales et comités départementaux qui sont des relais, (3) et les membres des associations affiliées, ainsi que les établissements commerciaux. Il distingue quatre configurations fédérales : idéologique, bureaucratique centralisée, bureaucratique oligarchique et professionnelle. Mintzberg (1999) et Mayaux (1996) caractérisent les associations sportives au commencement des sports modernes de configuration idéologique ou missionnaire au service d'un même idéal social. Au début du 20ème siècle avec l'institutionnalisation des fédérations, on assiste au début de la bureaucratisation. La multiplication des fédérations et des clubs va conduire à une spécialisation et une forte bureaucratisation qui traduit la rationalisation de la vie sociale (Slack, 2001, p302). La taille grandissante des fédérations va contribuer à cette spécialisation des rôles et des fonctions dans les années 70-80. Une configuration bureaucratique centralisée puis oligarchique se met en place avec un pouvoir monopolisé par un nombre restreint de dirigeants. Puis, on assiste à une intense poussée de la professionnalisation à compter de la fin des années 90 dans un espace concurrentiel (Laville et Sainsaulieu, 1997) de plus en plus fort où la logique économique s'impose. Les fédérations sont contraintes de transformer leur « fonctionnement associatif » en redéfinissant leur projet organisationnel. Dès lors, la professionnalisation qui s'accompagne d'une certaine bureaucratie dépossède les bénévoles de leur pouvoir (Slack, 2001). Si elle touche d'abord les bénévoles, Chantelat (2001) souligne qu'elle concerne également les sportifs, les salariés, les enseignants. Le paradoxe est que tout en étant obligé de se professionnaliser, les dirigeants associatifs veulent préserver leur identité bénévole ou leur ethos

bénévole (au sens de Bourdieu, 1984, p133-134). « *L'ère marchande provoque une crise profonde du monde associatif. La logique d'entreprise associative témoigne d'une évolution importante des outils de gestion* ». Malenfant (1988, p239) annonce l'émergence d'un « néo bénévolat » moins idéaliste et plus pragmatique. « *L'organisation fédérale prend alors la forme d'une configuration professionnelle* » (Bernardeau Moreau, 2004, p152). Chelladurai[119] montre que l'arrivée massive de professionnels constitue une source de conflits récurrents et inévitables pour le contrôle des processus de décision. Ramanantsoa et Thiery-Basle (1989, p198), comparant l'organisation sportive à une « *véritable église moralisatrice et disciplinaire* » arc-boutée sur des valeurs (l'olympisme par exemple), s'interrogent sur la possible remise en cause de la « cléricature sportive ». Bernardeau Moreau (2004) va encore plus loin en avançant que « *le modèle entrepreneurial porté par les professionnels du sport tend à remplacer le modèle associatif dirigé traditionnellement par les bénévoles amateurs* ». Il ajoute : « *la raison utilitaire prime sur la raison communautaire, le principe de rationalité économique se substitue à celui de l'idéalisme associationniste. Les professionnels transforment ainsi le modèle associatif en un modèle managérial et l'éthique sportive en une déontologie professionnelle* ». « *La gestion professionnelle de la fédération-entreprise* » (Chifflet, 1990, p100) conduit à un « *dysfonctionnement associatif* » (Laville, 1997) car « *l'éthique du bénévolat s'estompe* » (Halba et Le Net, 1997, p138). Bernardeau Moreau (2004) soutient que « ***l'émergence d'une logique d'entreprise dans le monde associatif****, rejetée par certains au nom de l'éthique, revendiquée par d'autres au nom du principe de réalité, contribue à perturber durablement les cultures identitaires bénévoles et préfigure ce « désenchantement » d'un monde associatif qui se veut être pourtant un rempart contre la montée des individualismes propres à nos sociétés modernes de consommation* ». Il préconise de chercher l'équilibre entre les deux cultures. L'enjeu étant bien « *de réussir économiquement sans renier ses idéaux* » (Ramanantsoa & Thiery-Baslé, 1989, p247).

Bayle (2007) éclaire cette évolution en mettant en avant le fait que l'idéal entrepreneurial des années 80 a imprégné les organisations sportives car il repose sur une **confusion pour certains dirigeants entre management et logique commerciale**, assimilant l'effort de rationalisation des organisations à « *la marchandisation des activités non marchandes* ».

Enfin, Zintz et Vailleau (2008) présentent un cadre d'analyse de l'organisation fédérale selon le modèle des configurations proposées par Mintzberg (1989) pour les entreprises et adaptées aux services publics par Nizet et Pichault (2000). Ils perçoivent les fédérations sur le modèle Mintzbergien à partir d'une approche divisionnalisée (le siège représente la structure centrale et les ligues régionales et comités départementaux les divisions) en prenant soin d'évoquer des spécificités (présence de bénévoles et libre droit de créer une association). Zintz et Vailleau conçoivent une typologie configurationnelle des fédérations en trois groupes : bureaucratique professionnelle (grandes

[119] cité par Chantelat 2001 p152

fédérations très professionnalisées), missionnaire (petites fédérations plus amateurs dotées d'une gouvernance plus imbriquée), et bureaucratique fédérale sportive (type idéal pour les fédérations car la bureaucratie serait adaptée au contexte politique et aux variables structurelles). Ce dernier type combinerait des traits entrepreneuriaux et missionnaires qui feraient des fédérations sportives des configurations hybrides[120]. Nizet et Pichault (2000) soulignent que les organisations hybrides se caractérisent par des « *jeux politiques particulièrement importants (où) l'exercice du pouvoir est particulièrement intense* ».

2.4.3. Les fédérations, un champ marginal étudié tardivement du point de vue des sciences sociales.

Finalement, malgré une médiatisation croissante, il s'avère que les fédérations sportives françaises ont été assez peu étudiées par les chercheurs en sociologie (Zintz et Vailleau, 2008), ce qui fait dire à Ramanantsoa et Thiery-Baslé (1989, p14) que « *le corpus de la sociologie des sports est clairement cantonné à une sociologie de la « société sportive* ». *Les organisations sportives ne sont alors que des unités de cette société sportive, sans autonomie réelle* » et donc sans grand intérêt. Chifflet (1988, p287) rapporte que « *peu de travaux sociologiques ont abordé l'étude des fédérations elles-mêmes* » car « *tout se passe comme si les fédérations étaient des institutions immuables, sans effet sur l'évolution du sport, et donc des « non-objets » sociologiques* » (p288). Vailleau (2008) renchérit en défendant l'idée que la sociologie des organisations sportives est une approche marginale et tardive.

Pociello (1981) confie à Lucien Herr le seul chapitre de son ouvrage collectif aux fédérations sportives françaises. Ce dernier nous propose une chronologie de la création des fédérations sportives françaises mettant en évidence trois phases : de 1873 à 1908 pendant laquelle la création des fédérations suit un rythme lent, de 1910 à 1925 qui constitue une période active de création de 20 fédérations, de 1927 à 1981 qui voit une vingtaine de fédérations voir le jour sous la demande pressante de compétitions. Il distingue 22 fédérations olympiques et trace leur évolution en termes de nombre de licenciés. Il constate « *l'explosion des sports de pleine nature ainsi que l'éclosion des sports nouveaux…phénomènes qui semblent résulter d'un ajustement complexe de l'offre et de la demande* »[121]. Enfin, il pointe la progression de la pratique féminine dans la quasi totalité des disciplines sportives (+215% de 1963 à 1977 pour les fédérations olympiques). Dans le même ouvrage, Claude Fleuridas dresse le panorama du sport international en analysant les dates de création des fédérations sportives internationales, la situation des différents sports dans les programmes

[120] Zintz et Vailleau utilisent la grille des organisations de Nizet et Pichault (2000) pour déterminer à partir de quatre séries de variables la configuration dominante. Cette grille a été appliquée à la Fédération Française d'athlétisme.

[121] Herr, L., Quelques indications chiffrées sur les fédérations sportives françaises in Pociello, C., sports et société, Vigot, 1981 p106-107

olympiques et les résultats des sportifs français dans les compétitions internationales. Ces contributions sociologiques se limitent à un apport trop souvent descriptif.

Plusieurs historiens ont enrichi les connaissances sur la naissance et l'évolution des fédérations sportives françaises. Nous retiendrons, Hervet (1948), Thibault (1987), Arnaud (1987), ou plus récemment Terret (1998). Piard (2001, p108), quand à lui, nous apprend par exemple que, dès la fin de la Première Guerre mondiale (1919-1920), l'USFSA éclate en plusieurs fédérations sportives spécialisées. La section football est la première à la quitter avec la création de la Fédération Française de Football le 7 avril 1919. Terret (1998, p12) relate que la Fédération Française d'athlétisme (FFA) voit le jour le 20 novembre et la commission natation de l'Union devient *Fédération française de natation et de sauvetage*, future Fédération française de natation (FFN), en 1921.

Bröhm (1988, p385) a émis une violente critique sociopolitique de l'institution sportive constituée des fédérations sportives. Selon lui, « *les diverses pratiques sportives n'ont de sens que dans le cadre institutionnel de l'appareil idéologique d'état qu'est l'institution sportive, véritable combinat institutionnel de clubs, fédérations, comités régionaux, associations diverses, regroupements d'intérêts, rassemblements organisés ou inorganisés de pratiquants, etc., dont l'unité centralisée est garantie en dernière instance par l'État ou les institutions de pouvoir qu'il mandate et délègue (CNOSF)* ». Sa vision dogmatique et militante qui fait des fédérations un simple appareil aux ordres de l'État discrédite quelque peu sa thèse étant entendu que de nombreuses fédérations disposent d'une relative autonomie vis-à-vis de l'État. De ce point de vue, le philosophe Althusser (1970) enrichit la réflexion en insistant sur le fait que les « *appareils idéologiques d'état ne se confondent pas avec l'Appareil (répressif) d'État* ». En effet, ce dernier « fonctionne à la violence », alors que les Appareils idéologiques d'État *fonctionnent « à l'idéologie »*. Les fédérations sportives, influencées par une idéologie fondée sur l'amateurisme, ne se confondent donc pas avec l'État.

L'ouvrage précurseur de Ramanantsoa et Thiery-Baslé (1989) s'intéresse spécifiquement aux fédérations sportives françaises dans une perspective socio-managériale qui considère les organisations sportives comme un construit social. Ils partent du postulat que **les fédérations sont des lieux du social**, suffisamment autonomes pour influencer non seulement le système sportif mais également l'ensemble du champ social (p16). Elles œuvrent pour défendre des valeurs utiles à la société. Face à l'influence grandissante du secteur privé, les fédérations se voient contraintes de rechercher d'autres modalités d'action collective pour sauvegarder leur idéal associatif. En analysant les fédérations sportives avec une grille de lecture inspirée des sciences de gestion et appliquée pour le secteur privé marchand (Anastassopoulos et al.)[122], ils mettent en évidence les spécificités des

[122] Cette grille de lecture a été élaborée par les membres du département stratégique et politique d'entreprise (SPE) du groupe HEC. Elle est présentée par Anastassopoulos, JP, Blanc, G., Nioche, JP., Ramanantsoa, B., Pour une nouvelle politique d'entreprise : contingence et liberté, paris, éd PUF, 1985

fédérations sportives du point de vue de la stratégie[123] et de l'identité. À partir des travaux de Ramanantsoa et Hoffstetteren (1981) et de Anastassopoulos et al. (1985), ils interrogent la notion de « culture organisationnelle » spécifique aux fédérations car fondée sur une idéologie. Enfin, ils explorent la dimension politique du développement des organisations sportives en ce sens que les dirigeants doivent prendre leurs responsabilités pour dépasser les contradictions entre la gestion efficace de l'organisation et les valeurs humaines ou la préservation du pouvoir : « *Le relationnel prime sur le règlementaire* » (Ramanantsoa, Thiery-Baslé, 1989, p243). Reprenant cette grille de lecture, Moingeon (1991) réalise une étude socio économique de deux fédérations (patinage sur glace et hockey) pour mettre en évidence l'existence d'un rapport d'homologie entre les différentes disciplines et les propriétés socio-culturelles des pratiquants, des enseignants et des dirigeants dans l'espace du patinage sur glace. Il fait référence à la théorie de l'habitus et au champ de Bourdieu et s'appuie sur les travaux réalisés par Pociello concernant l'Espace des sports. Ces travaux sont dans la lignée de ceux de Clément (1985) sur la lutte, le judo et l'aïkido, Wacquant (1989) et Waser (1989) sur la boxe, Bruant (1992) sur la course à pied, de Suaud (1989) sur le squash, Loirand (1989) sur le parachutisme.

2.4.4.Le jeu des acteurs : une guerre d'influence loin des contingences de développement.

2.4.4.1. Les relations complexes entre l'État et les fédérations sportives olympiques.

[123] et notamment relationnelle avec l'État et des partenaires, de la structure, des processus de décisions qui éclairent sur la nature éclatée de certaines organisations

En vertu du code du sport (annexe I-5) l'État exerce une tutelle sur les fédérations sportives délégataires et reconnues d'utilité publique. En contre partie, l'État leur verse des aides financières et en ressources humaines. Dans le même temps, le code du sport (art L131-1), précise que les fédérations sont des associations qui agissent en toute indépendance. Chifflet (1990, 2005) relève l'ambiguïté qui consiste à accorder l'indépendance aux fédérations tout en les mettant sous tutelle. Il voit le modèle sportif français comme étant « *ni tout à fait associatif, ni tout à fait service public* ». En pratique, ce modèle repose sur une véritable **cogestion** du sport avec d'un côté l'État qui édicte les règles législatives et de l'autre les fédérations qui gèrent et organisent la pratique. Cette relation particulière de vassalisation des fédérations par l'État est renforcée par la signature de conventions d'objectifs pluriannuelles[124] qui précisent d'une part les actions que les fédérations s'engagent à conduire dans le cadre de leur mission de service public et d'autre part la subvention versée par l'État. Jarrigue, directeur des sports, concède que les conventions contribuent à résoudre une évidente « **tension institutionnelle** »[125]. Ces contrats conditionnent en quelques sortes le dialogue entre les deux parties et constituent un moyen d'impulser la politique sportive de l'État. Ils sont assortis d'indicateurs de performance au regard des objectifs conjointement retenus. Cette contractualisation s'appuie sur les cinq orientations du programme budgétaire sport (n°219) : (1) accentuer la lutte contre les inégalités d'accès à la pratique sportive, (2) promouvoir le sport comme facteur de santé et de bien-être, (3) adapter la stratégie du sport de haut niveau, (4) favoriser la préservation de la sincérité des compétitions sportives et de leur éthique, (5) favoriser le développement de l'économie du sport et de l'emploi dans le secteur du sport.

Quelques remarques sur l'applicabilité de la délégation et de l'agrément.

Il paraît difficile d'imaginer qu'un État confie la gestion d'une discipline sportive à une structure autre que celle à qui l'instance internationale l'a attribuée.

Jacques DONZEL, lors du séminaire sur la gouvernance lancée par le ministère en 2017 (thématique 1), fait remarquer qu'aucun contrôle systématique des modalités d'application de la délégation et des obligations afférentes n'a jamais été mis en œuvre. Il n'y a que la FF d'haltérophilie en 1997 et la FF d'équitation en 2005 qui se sont vues retirées les prérogatives de la puissance publique. Dans ce contexte, les fédérations sont très attachées à la délégation qui offre un appui institutionnel et exige peu de contreparties.

Encadré 10 La réalité du contrôle de l'État

L'État exerce donc un rôle de régulateur[126] Régalien du mouvement sportif à travers une activité normative de promulgation de lois et règlements et des dispositifs incitatifs par les conventions d'objectifs et de moyens. Ce rôle est aujourd'hui remis en question. Notons toutefois que **ce mode de relation n'est exigeant et structurant qu'en apparence** car le poids des subventions est marginal

[124] Art. R. 411-1 code du sport « les fédérations agréées peuvent recevoir un concours financier de l'État dans des conditions fixées par une convention d'objectifs »
[125] Note d'information à l'Assemblée Nationale. La gouvernance des fédérations sportives. Février 2012, p44
[126] Rapport public thématique de la Cour des comptes de janvier 2013. Sport pour tous et sport de haut niveau : pour une réorientation des actions de l'État, p43

dans le budget de certaines fédérations. Selon la Cour des Comptes, il n'est que de 0,4% pour la FF tennis et de 0,5% pour la FF football[127]. Dans ces cas, l'État pèse peu sur les politiques sportives.

2.4.4.2. Le bénévolat : l'âme du mouvement sportif.

Le bénévole est un individu qui s'engage de son plein gré, de manière désintéressée dans une action organisée au service de la communauté. La France compte environ 1,3 millions d'associations en activité et ce nombre ne cesse de croître. En 2013, la moitié d'entre elles interviennent dans le domaine du sport (25%) ou dans celui des loisirs (15%). Cette vitalité associative s'appuie sur plus de 2,5 millions de bénévoles actifs qui consacrent chaque jour du temps pour gérer, animer les associations sportives. En France, le taux d'engagement est de 25%. D'après l'Eurobaromètre de 2014, le pourcentage de la population adulte participant à des activités bénévoles dans le sport est de 7% en France (contre 25% en Suède et 10% en Allemagne). Le bénévolat est une ressource essentielle pour la quasi totalité des associations. Il représente un capital très important sans lequel le mouvement sportif ne pourrait pas exister. Mais le bénévolat est complexe. Il peut être abordé selon différents angles. L'un d'eux est relatif à la mesure de **l'impact économique et social du bénévolat** qui contribue à la richesse nationale par son offre, ses services, ses emplois. La valorisation du bénévolat sportif a été estimé à 7,5 Mds€ et à 274.000 emplois à temps plein pour 5,7M de participations annuelles bénévoles[128]. Rappelons que la vie associative contribue largement à l'animation des territoires. Le second est relatif aux différentes formes d'engagement. Il peut être occasionnel ou régulier, représenter une activité à côté de l'activité professionnelle principale ou constituer l'essentiel de la vie d'un bénévole. Les motifs de leur engagement sont complexes. Les bénévoles se caractérisent souvent par leur militantisme qui renvoie à une figure de « missionnaire » du sport (Charrier, Jourdan, 2013). **Ils sont le ciment de l'association** car ils portent l'histoire de l'association et sont les garants de sa mémoire et de son éthique. **Il sont attachés aux valeurs du bénévolat**, à leurs responsabilités et entretiennent des relations intenses avec de nombreux acteurs. Ils occupent tous types de tâches au sein de leur association. Chacun est utile à son fonctionnement.

La société évolue (judiciarisation, internationalisation, information, médiatisation, financiarisation) entraînant dans son sillage le sport, qui se diversifie, se complexifie. L'exigence de qualité de l'encadrement ou de la gestion augmente sans cesse. La technologie, avec l'essor d'internet, change le rapport aux autres et au travail. Cela exige des compétences en finance, en gestion humaine, en organisation toujours plus grande. Les bénévoles sont certes dotés de compétences, acquises dans le

[127] Rapport public de la Cour des Comptes (février 2018). L'État et le mouvement sportif : mieux garantir l'intérêt général. Ce rapport souligne pourtant que l'État a engagé des efforts de ciblage dans la ventilation des subventions baissant ainsi celles des fédérations disposant de ressources propres importantes (en 2012 et 2016, la subvention à FFF a baissé de 62,4%, celles des FF d'Équitation de -24,4%, de tennis de 22,7% et de rugby de 20,2%)

[128]Débats n°8 : 2022 Investir dans une nouvelle génération de bénévoles, In Après 2017, huit débats sur l'avenir du sport, 2017-2022 : 8 scénarios pour imaginer le sport français de demain, Olbia conseil

cadre de leur métier ou sur le tas au contact des autres bénévoles. Mais la technicité des tâches (comptabilité analytique par exemple) met à mal la multifonctionnalité des bénévoles qui doivent de plus en plus se faire épauler par des experts professionnels. Notons que selon l'INSEE, 12% des clubs emploient environ 1,8 millions de salariés pour aider les bénévoles dans la gestion, l'animation et le développement des associations. Un équilibre entre l'activité des bénévoles et celui des professionnels toujours plus nombreux doit être trouvé. Les premiers doivent faire de la place pour les seconds et ces derniers doivent éviter de faire fuir les premiers. Ils doivent apprendre à cohabiter. La reconnaissance de l'engagement du bénévole se pose au moment où sa place peut être bousculée. Elle passe avant tout par le regard des pairs au sein de son association et par le degré de responsabilités progressivement confiées. Petit à petit le bénévole construit son parcours en prenant toujours plus de responsabilités. Cette ambition pose la question du désintérêt réel du bénévole dans son action. Les procédures associatives garantissent-elles un fonctionnement démocratique ou favorisent-elles principalement la conquête du pouvoir par les dirigeants sportifs ?

2.4.4.3. Les relations complexes entre les personnels fédéraux : une guerre des pouvoirs.

Pour comprendre les « logiques d'action » (Vailleau, 2008) au sein d'une organisation sportive, Amblard et al. (1996) nous rappelle qu'il est nécessaire de s'intéresser aux jeux des acteurs qui agissent dans le cadre d'un véritable système organisé et contraignant. Les fédérations sportives se caractérisent par la présence de plusieurs acteurs : les dirigeants élus, les cadres administratifs gestionnaires salariés par la fédération et les techniciens d'État nommés par le ministère des sports (Zintz et Vailleau, 2008). Selon Chifflet (1989), les fédérations sont dès lors le théâtre d'affrontements entre trois types de « culture organisationnelle » : la culture associative des élus dans laquelle « *prédomine une logique sociale d'entraide et de valeur humaniste (amateurisme, olympisme, gratuité du sport)* », la culture de service public des cadres fonctionnaires nommés par l'état et la culture managériale des experts privilégiant l'autonomie de gestion et de responsabilité. Chantelat (2001, p320) décèle dans les organisations sportives **une confrontation entre la culture amateur et une culture managériale** qui rond le fragile « équilibre maîtrisé » (Mayaux, 1996) entre une configuration missionnaire et une configuration politique (Chantelat, 2001, p320).

Bernardeau Moreau (2004) est convaincu que le fait de faire entrer les salariés dans l'association modifie le jeu des acteurs. On touche ici à **l'identité des organisations sportives fondée sur des valeurs associatives** ardemment défendues par les dirigeants élus.

Ramanantsoa et Thiery-Baslé (1989) nous rappellent que les discours idéologiques et « imaginaires » des élus bénévoles sont largement mis à mal par la réalité du terrain qui balaye les valeurs associatives avec les affaires de corruption et de dopage sous tendues par l'appât du gain. Dans le même temps, l'idéal de démocratie sert visiblement l'autonomie des organes décentralisés et des clubs, instaurant un

décalage entre la volonté de servir, dans les discours, un projet collectif et la tentation de jouer sa propre carte. La participation de tous, revendiquée par tous, à l'élan fédéral est conditionnée à une circulation de l'information rendue difficile par le **manque d'homogénéité des différents échelons de la structure**. La culture démocratique vacille devant ces écueils, tiraillée entre l'idéal et le terrain.

Par ailleurs, Ramanantsoa et Thiery-Baslé (1989, p193) analysent ce qui « *semblent être des laboratoires d'exercice du pouvoir sans risque* ». En effet, malgré des discours rassembleurs et passionnés pour une cause commune, les groupes de dirigeants s'affrontent pour exercer le pouvoir en fonction des représentations et de leurs positions sociales. Le pouvoir est distribué différemment en fonction des échelons. Les dirigeants de clubs exercent leur pouvoir en toute indépendance alors que ceux qui président au niveau départemental et régional tirent leur légitimité de leurs actions territoriales. À noter qu'ils cumulent souvent plusieurs mandats, ce qui traduit une tendance à envisager une carrière politique. Bayle (1999, p346) dans une perspective plus gestionnaire parle de **verrouillage du système électif pour garantir la stabilité des organes dirigeants poussant les dirigeants à une véritable « stratégie d'enracinement** »[129]. Loirand (2001) note que les bénévoles constituent souvent « une administration de notables » (au sens de Weber). Pour lui, le système d'élection est « *un système circulaire d'élection cooptation à entretenir le bénévolat ou, mieux, l'ethos bénévole* » (p278). D'ailleurs Walter (2001) établit deux types de position du dirigeant bénévole : l'une centrale (occupée par des PCS supérieurs) et l'autre périphérique (caractérisée par des PCS moyennes). L'enjeu de renouvellement des instances dirigeantes passe sans doute par la mise en place d'un statut de l'élu sportif à l'instar des syndicats. La limitation du nombre de mandats et la mise en place d'une limite d'âge favorise le renouvellement et probablement un rajeunissement des dirigeants. Cette mesure permet également de lutter contre une professionnalisation excessive des dirigeants tentés de conserver leur mandat pour des raisons financières. En revanche, ces limitations risquent de devoir se séparer d'un dirigeant de valeur et surtout freine la représentation des élus fédéraux à l'échelon international. Il semble qu'un consensus se dégage autour de trois mandats consécutifs[130]. Par ailleurs, le non cumul des mandats entraînerait par un effet mécanique une augmentation du nombre de dirigeants et une diminution du risque de conflit d'intérêt. L'inconvénient est sans doute de manquer de dirigeants pour conduire l'ensemble des associations sportives. En effet, si les jeunes et les femmes n'ont pas davantage accès aux responsabilités, c'est aussi parce qu'ils éprouvent des difficultés à combiner cet engagement bénévole avec les contraintes de leurs activités professionnelles et leur vie familiale.

Au niveau national, les dirigeants sont souvent des retraités ou cadres de la fonction publique (Bernardeau Moreau, 2004, p152). Ils sont dans une situation ambivalente tiraillée entre la volonté de dire leur désaccord (dans certain cas poussé par leurs électeurs locaux) au risque de voir leur ambition

[129] Bayle, E., 2001, p346
[130] dans le rapport d'information à l'assemblée nationale de février 2012 , p26

freinée et la nécessité de jouer le consensus pour servir leur projet personnel. **Les luttes de pouvoir sont réelles, quelques fois édulcorées par le culte du consensus et conduisent dans certains cas à une paralysie de la fédération**. Une des difficultés est de respecter les prérogatives de chaque catégorie d'acteur : les élus, les salariés administratifs et les cadres techniques bénévoles ou nommés par le ministère. Bayle (2016) distingue quatre modes de gouvernance au sein des fédérations : le style Présidentiel fort, le style Présidentiel de couple (avec un directeur général administratif, DTN), le style Présidentiel éclaté (équipe de directeurs salariés), et le style Présidentiel managérial (Directeur administratif ou DTN). Les Présidents, comme dans les entreprises, sont souvent des individus charismatiques dotés d'une grande expérience. Leur rôle est de défendre par des discours souvent très idéologiques les valeurs du mouvement sportif. Mais trop souvent les dirigeants, en quête de légitimité, se perdent dans des tâches opérationnelles plutôt que de se centrer sur les décisions. De plus, certains élus éprouvent des difficultés à décider léguant ainsi, dans les faits, une partie de leur pouvoir au personnel administratif. Ce transfert est accentué par un déficit de compétences en matière de gestion, de fiscalité ou de marketing. Il en résulte deux solutions : soit le dirigeant élu résiste au risque d'être perçu comme non professionnel aux yeux des partenaires soit il cède une partie de son pouvoir au staff administratif, ne conservant que le pouvoir symbolique. Dans les deux cas, le conflit est ouvert. Ramanantsoa et Thiery-Baslé (1989, p201) estiment que « *la première difficulté pour les fédérations est donc de faire cohabiter deux systèmes culturels de pouvoir, incarnés pour chacun d'entre eux par des générations différentes aux cursus sociaux et professionnels également différents. C'est sans doute dans ce couplage ambigu qu'il faut chercher le schéma explicatif de la crise de légitimité du pouvoir au sein de certaines fédérations* ».

La présence des **cadres techniques** est codifiée dans l'article L. 131-12 du code du sport qui prévoit que « *des personnels de l'État ou des agents publics rémunérés par lui peuvent exercer auprès des fédérations agréées des missions de conseillers techniques sportifs, selon des modalités définies par décret en Conseil d'État* ». L'article R. 131-16 précise que ces missions sont celles de directeur technique national (DTN), d'entraîneur national, de conseiller technique national ou de conseiller technique régional. Elles « *portent en priorité sur le développement des activités physiques et sportives, et en particulier sur la pratique sportive au sein des associations sportives ainsi que sur la détection de jeunes talents, le perfectionnement de l'élite et la formation des cadres, bénévoles et professionnels* ». Dans les faits, leur rôle est variable allant de l'entraîneur national au directeur général. Ils tirent leur pouvoir de leur expertise et quelque fois de leur prestige en tant qu'ancien sportif de haut niveau. Appartenant à la fois à l'État et à la fédération, **ces fonctionnaires sont dans une situation à la fois ambiguë et inconfortable**. En effet, **ils sont perçus comme des émissaires de l'État et à ce titre peuvent être mis à l'écart de discussions ou d'informations importantes**. Dans le même temps, ils jouissent d'une relative indépendance. En revanche, ils peuvent faire les frais d'un manque de résultats. On notera la faible durée de vie des DTN (2 ans et 3 mois en moyenne traduisant

de fortes tensions). Pourtant le couple Président-DTN nommé par le Ministre chargé des sports est vital pour le bon fonctionnement fédéral.

La question de la rémunération des dirigeants fait couler beaucoup d'encre. Pour certains, elle trahit le fondement de l'engagement associatif bénévole. Pour d'autres, elle est devenue indispensable étant entendu que la gestion d'une fédération exige beaucoup de temps et des compétences toujours plus pointues. La complexité administrative, la multiplicité des acteurs, les enjeux économiques conduisent à une professionnalisation croissante et inéluctable des dirigeants (Bernardeau Moreau, 1997). De plus, Massaglia (Président du CNOSF) souligne la prise de risque que constitue pour un jeune candidat l'arrêt de son activité professionnelle[131]. À cet égard, il n'est donc pas anormal d'envisager la rémunération d'un dirigeant sous peine de ne voir que des retraités briguer les plus hauts mandats. Notons que si une fédération, par un vote de l'AG, fait le choix de rémunérer ses dirigeants, elle est alors assujettie aux impôts auxquels sont soumises les sociétés commerciales sans perdre le caractère désintéressé de sa gestion. Cette décision peut être prise « *uniquement si ses statuts le prévoient explicitement et si une décision de son organe délibérant l'a expressément décidé à la majorité des deux tiers de ses membres* »[132]. Bien entendu, les conditions d'éligibilité et le montant de la rémunération sont encadrés par le code général des impôts. Enfin, pour éviter tout plan de carrière, il semble utile de limiter le nombre de mandats. L'enquête du CNOSF indique qu'en 2012, onze fédérations sur les 57 interrogées rémunèrent effectivement leur président quand 13 d'entre elles l'interdisent expressément dans leurs statuts. Disons-le, toutes les fédérations n'ont pas les moyens financiers de rémunérer leurs dirigeants.

D'après l'enquête menée par le CNOSF en 2012 auprès de 57 fédérations, il faut relever l'évolution positive de la **place des femmes dans les fédérations**[133]. En effet, la place des femmes dans l'instance dirigeante fédérale élargie (conseil d'administration, comité directeur ou conseil de surveillance) est en stricte proportion du nombre de licenciés éligibles dans 40 cas, plus que proportionnel dans 9 cas et à parité dans 4[134]. En revanche, au niveau des présidences fédérales, le déséquilibre est net. Le nombre de femmes présidentes de fédération, très faible, stagne voire régresse : les statistiques de la direction des sports sont de 11 femmes pour 115 présidences de fédération en 2009 ; 5 pour 121 au 1er septembre 2010 ; et 12 pour 114 en 2014 soit 10,5%[135] seulement. La loi constitutionnelle n° 2008-724 du 23 juillet 2008 de modernisation des institutions de la Ve République a élargi les mesures relatives à la « parité » aux « responsabilités professionnelles et sociales », parmi lesquelles les instances dirigeantes des fédérations sportives. Mais comme le rappelle André[136], l'amélioration de la place des

[131] Rapport d'information à l'assemblée nationale de février 2012 , p30
[132] Code général des impôts art 261
[133] dans le rapport d'information à l'assemblée nationale de février 2012
[134] Enquête du CNOSF présentée à l'AG 2012 Mieux adapter la gouvernance des fédérations aux enjeux de la société p48
[135] Chiffres clés du sport septembre 2015 Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports
[136] Égalité des femmes et des hommes dans le sport : comme dans le marathon, ce sont les derniers mètres les plus difficiles, Sénat, session ordinaire de 2010-2011, n° 650, 21 juin 2011.

femmes dans les instances dirigeantes des fédérations sportives passe par une modification de facteurs culturels et sociologiques généraux mais également spécifiques au monde sportif lui-même. La représentation des femmes au sein des instances fédérales résulte aussi de leur prise de responsabilité au sein des clubs et des instances territoriales. Par ailleurs, le respect strict des quotas peut s’avérer difficile pour des sports fortement masculins comme le rugby ou la boxe et présente l’inconvénient d’être susceptible d’affaiblir la légitimité des femmes élues sur une base législative et non pas de compétence.

L'exemple de la fédération française de tennis

Le conflit entre le Président de la Fédération Jean Gachassin (dirigeant élu depuis 2009) et Gilbert Ysern, Directeur Général de la Fédération et Directeur du tournoi Roland Garros depuis 7 ans (cadre salarié) couve depuis plusieurs mois. G. Ysern est licencié lors de l'assemblée générale de la Fédération du samedi 13 février 2016. « *Plusieurs éléments nous permettent de penser que c'était la seule et la bonne décision.* ***Gilbert Ysern a outrepassé son rôle*** *et est allé au-delà des missions qui lui étaient confiées* », avait expliqué vendredi à l'AFP Stephan Post, membre du comité directeur de la FFT et président de la Ligue Dauphiné-Savoie (3).

G. Ysern dénonce la brutalité de son éviction dans le Monde du 15 février 2016 « *Ça a été une éviction violente, brutale, dans la précipitation, puisque j'ai été mis à pied avec effet immédiat* » (1). *«Au-delà des formes (juridiques) qui n'ont pas été respectées, ce qui est quand même un problème puisque seul le bureau fédéral de la fédération doit, ou non, prononcer mon licenciement et qu'il n'a pas été réuni, c'est sur le fond que je veux être clair.»* (4)

Il déclare dans le figaro du mardi 16 février 2016 « *je n'ai fait aucune faute grave ou lourde* ». Il ajoute « ***on m'accuse d'avoir pris trop de place à la tête de la FFT****, mais j'ai toujours géré les dossiers en totale transparence avec les élus* ». Il pointe les conséquences de son licenciement car « *ce sont des signaux pour le moins désobligeants envoyés aux salariés de la Fédération qui passent devant mon bureau et à l'ensemble du monde fédéral* ».

Il évoque les raisons de son licenciement et notamment le limogeage d'Arnaud Clément, capitaine de la coupe Davis : « *contrairement à ce qui a été dit, on n'a évidemment pas pris d'initiative sauvage, sans l'aval des élus de la Fédération* ». Au-delà de cette séparation, G. Ysern analyse son éviction par des relations conflictuelles avec le Président Fédéral : « *On évoque aussi un comportement qui n'est plus compatible avec l'exercice de mes fonctions. Jean Gachassin [le président de la FFT] m'accuse d'être sorti de mon rôle, d'avoir outrepassé mes fonctions. C'est vrai que j'occupais une place importante dans cette maison, mais je l'occupais en plein accord, et même à la demande de mes dirigeants. Chaque fois que je me suis occupé d'un dossier, je l'ai fait à la demande du président ou d'un autre élu.* ***A aucun moment je ne me suis approprié des droits que je n'avais pas*** ».

Il pense que « *tout doit être vu à l'aune de la campagne électorale qui a déjà commencé, avec un thème de campagne qui est «* ***rendre le pouvoir aux élus*** *». Cela suppose que quelqu'un leur avait pris, et évidemment, le coupable est connu… Mais moi, je n'ai pris le pouvoir à personne ! On m'a donné un certain nombre de responsabilités importantes, mais il n'y a pas une décision dans cette Fédération, depuis sept ans, qui n'ait pas été prise par le bureau fédéral ou le comité directeur* »(1).

Les tensions devraient se poursuivre dans **la course aux élections** à la présidence de la Fédération, en février 2017. Jean Gachassin, en place depuis 2009, ayant annoncé qu'il ne se représenterait pas. Bernard Giudicelli (président de la Ligue de Corse), secrétaire général de la FFT adoubé par le président, se présente comme le favori. Giudicelli étant également en conflit ouvert avec Ysern avait intérêt à faire le ménage avant les élections. Une rumeur persistante, relayée par le *Journal du dimanche*, dans son édition du jour, affirme qu'Ysern, se sachant condamné, aurait alimenté les fuites sur un rapport pointant le train de vie de Gachassin et une suspicion de trafic de billets pour Roland-Garros. Ce rapport d'inspection générale sur la gouvernance de la FFT, initié par une lettre anonyme au ministère des Sports, aurait précipité la chute accélérée d'Ysern…(2)

Cet énième épisode du feuilleton qui secoue la FFT depuis plusieurs mois a également des répercussions sur les champions. « *L'éviction de M. Ysern a créé des remous dans le microcosme du tennis français. Gilles Simon avait notamment dit "être mal à l'aise" par rapport à cette décision "au minimum brutale", jeudi dans le quotidien L'Equipe. Julien Benneteau s'était rangé du côté de son partenaire de Coupe Davis via un tweet* » (3).

(1)http://www.lemonde.fr/tennis/article/2016/02/15/tennis-que-cette-campagne-de-calomnie-cesse-exige-gilbert-ysern_4865859_1616659.html#WlQe6u7WoI0IdEzR.99
(2)http://sport24.lefigaro.fr/tennis/actualites/gilbert-ysern-officiellement-licencie-ambiance-lourde-a-la-fft-792060
(3)http://www.eurosport.fr/tennis/gilbert-ysern-officiellement-licencie-de-la-fft_sto5174369/story.shtml
(4) http://www.lequipe.fr/Tennis/Actualites/Fft-gilbert-ysern-contre-attaque/634884

Encadré 11 : La guerre des pouvoirs : l'exemple de la fédération française de tennis.

Au final, la distribution du pouvoir entre les fonctions stratégiques, managériales et opérationnelles et les conditions d'exercice de ce pouvoir font des fédérations un système complexe. Les fédérations sportives, configurations hybrides, associent des configurations missionnaires et professionnelles dont la combinaison génère des tensions dans les mécanismes de gouvernance et de prise de décision (Zintz et Vailleau, 2008).

Ce que nous retenons :

L'analyse sociologique des organisations sportives a été utile à notre travail car elle nous a permis de mettre en évidence à la fois leur extrême diversité et leur culture organisationnelle spécifique défendue par des acteurs particuliers : les bénévoles. En effet, les fédérations peuvent compter sur l'engagement de nombreux bénévoles. C'est un atout économique considérable en ce sens qu'ils représentent une main d'œuvre nombreuse qui ne coûte presque rien.

L'émergence récente et inégale d'une logique d'entreprise dans le monde associatif perturbe la culture identitaire des nombreux bénévoles fondée sur une idéologie et des valeurs associatives. Leur engagement gracieux est certes un atout dont ne dispose pas le secteur marchand mais peut aussi être une difficulté en ce sens qu'ils entretiennent des relations de pouvoir, notamment à l'égard des professionnels experts. Ces luttes de pouvoir les détournent bien souvent des véritables enjeux de la fédération et conduisent dans certains cas à sa paralysie. Dans ce contexte, le marketing, souvent mal maîtrisé et mal perçu, n'est pas une priorité.

Enfin, nous avons souligné la complexité des relations entre l'État et les fédérations sportives. L'État encourage les fédérations à plus d'indépendance tout en exerçant un rôle de régulateur Régalien du mouvement sportif, soumis de fait à une co-gestion entre l'État et les fédérations sportives. L'autonomie de certaines fédérations est donc relative.

2.5. Caractéristiques économiques : un modèle économique en évolution.

2.5.1. Analyse macro économique : l'économie des fédérations.

Nous avons traité l'économie du sport dans le chapitre 1. Nous avons retenu que le poids économique du sport était non négligeable en termes de production de la richesse nationale (1,74% du PIB en France en 2012) mais aussi en termes d'emplois (236.000 emplois en 2012). Le marché du sport, qui pèse 37 milliards d'euros en France[137], a mieux résisté à la crise économique que d'autres secteurs.
Quelle est la part des fédérations sportives dans ce poids économique ? Les fédérations sportives, en tant qu'offreurs de pratique sportive, **sont de véritables acteurs économiques.** En effet, elles produisent des produits sportifs (biens et services). Elles mettent sur le marché des prestations d'entraînement, de sport loisir, de compétition, de formation, d'animation mais aussi d'événements sportifs. Parcourons quelques marchés significatifs.

Sur le marché des articles de sport (fabricants et distributeurs) en croissance, estimé entre 10,8 et 17,6 milliards d'euros entre 2012 et 2013[138], les fédérations ne sont pas directement actives dans le sens où elles en produisent très peu. Excepté le football, le merchandising représente une activité relativement réduite. La FF de badminton a par exemple enregistré 36.200 euros de recettes sur un budget 2015 de 7,5M€ soit 0,5%. Toutefois, en développant la pratique sportive, les fédérations sportives soutiennent l'achat d'articles de sport par les pratiquants et l'investissement dans des équipements ou des matériels lourds par les industriels. En guise d'exemple, on citera les actions fédérales en faveur du développement du sport féminin qui participent ainsi à la demande croissante de textiles ou l'équipement d'une salle spécifique de gymnastique.

Sur le marché des événements sportifs, rappelons que le chiffre d'affaire du sport spectacle mondial devrait atteindre près de 145 milliards d'euros en 2015. D'après le ministère des sports, le chiffre d'affaire des clubs professionnels masculins en France est en nette hausse pour avoisiner les 2.006.000€ en 2013-2014. Le football pèse lourd avec l'organisation d'événements de premier plan comme l'Euro 2016. Selon le Centre de Droit et d'Économie du Sport (CDES), cet événement a rapporté 1,266 milliards d'euros. Globalement, le chiffre d'affaire du football professionnel a progressé de 24 % entre 2009 et 2013, s'établissant à 1,5 milliards d'euros. Le poids économique de la filière football était estimé à près de 5,5 milliards d'euros en 2013 d'après des données du cabinet E&Y. S'agissant du tennis et de l'impact annuel de Roland Garros, le Huffington Post indique dans son édition du 19 septembre 2016 que le tournoi crée directement près de 4 700 emplois chaque année

[137] https://www.economie.gouv.fr/entreprises/8-chiffres-cles-marche-sport-en-france
[138] Rapport PIPAME / DGE (2016). Enjeux et perspectives des industries du sport en France et à l'international cite « 10,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour le marché du sport en France en 2014 », par Sport Buzz Business, 31 janvier 2015, http://www.sportbuzzbusiness.fr/

et l'économie parisienne bénéficie en outre de 289 millions d'euros de PIB générés par l'organisation du tournoi. Les travaux de modernisation du stade représentent quant à eux 350 millions d'euros d'investissements, qui seront principalement injectés dans l'économie française, et qui vont permettre de créer environ 900 emplois par an entre 2014 et 2020. Autre exemple, les 25èmes championnats du monde de handball en France en janvier 2017 a généré des retombées économiques pour la ville de Paris estimées à 8M€. Les fédérations sportives françaises produisent des événements sportifs de grande ampleur et participent activement à l'économie générale. La période qui s'ouvre sera particulièrement prolixe en grands événements sur le territoire national. Citons la Ryder Cup en 2018, la coupe du monde féminine de football en 2019, la coupe du monde de rugby en 2023 et bien sûr les JO de 2024 à Paris.

Sur le marché des droits TV, en forte croissance même s'il est soumis au cycle des événements sportifs, les fédérations sportives, en lien avec les ligues professionnelles produisent une offre très attractive. Selon l'étude menée par PWC en 2010 « changing the game », il atteint 29,2 milliards d'euros en 2010. Les Jeux Olympiques d'été, la coupe du monde et les championnats d'Europe de football impactent fortement les résultats. Quelques sports comme le rugby ou le handball tirent leur épingle du jeu. Notons que les recettes de diffusion à la télévision des grands événements internationaux sont versées aux fédérations internationales détentrices des droits. Ainsi, selon l'Equipe du 5 janvier 2017, la chaîne BeIN Sports a versé 80M€ à la fédération internationale de handball pour être diffuseur officiel des championnats du monde masculin 2015 et 2017 et féminin 2016 et 2018.

Sur le marché des équipements sportifs, les collectivités territoriales sont les principaux acteurs. On notera globalement une croissance de ce marché en passant de 4,33 milliards d'euros en 2008 à 4,87 milliards d'euros en 2012, soit une croissance de plus de 12%[139].

Si les fédérations sont incontestablement des acteurs économiques, il semble difficile d'estimer leur impact sur la production de la richesse nationale.

[139] Stat-info ; Mission des études, de l'observation et des statistiques

Le Vendée Globe

Cet événement global intervient tous les quatre ans, et la difficulté de cette course en solitaire autour du globe est telle qu'elle est surnommée par tous les marins, « l'Everest des mers ». La course attire plus d'un million de personnes dans la petite ville des Sables d'Olonne à l'occasion de son départ et de son arrivée. *Le Vendée Globe* est subventionné par le Conseil Général de Vendée pour un montant d'environ 4 millions d'euros. Or l'estimation de ses retombées pour le département est considérable puisqu'il génère un flux de dépenses additionnelles de 40 millions que le territoire vendéen. Pendant trois semaines, le village départ des Sables d'Olonne a attiré un million de visiteurs et ils étaient 300.000 à se rassembler en 2012 pour assister au départ des vingt solitaires. Pendant la course, 25.000 personnes ont visité le PC de la Course installé à Paris Montparnasse. Le jour de l'arrivée des deux premiers, 150.000 spectateurs sont là. En ajoutant 175.000 visiteurs sur le village en dehors des seuls départ et arrivée, le Vendée Globe réunit un public total de 1,8 million de personnes. Quant aux retombées médiatiques, celles-ci s'élèveraient à 190 millions d'euros sur le seul territoire français. Grâce notamment à 14.000 articles de presse, 12.500 sujets radio et 31.000 reportages télé (290 heures), le Vendée Globe génère un bruit médiatique impressionnant.

Source : rapport OCDE CFE/LEED du 17 mai 2016

Encadré 12 Les retombées du Vendée Globe sur le département.

2.5.2. Analyse micro économique : une situation financière hétérogène, souvent fragile.

Les budgets des fédérations sont très hétérogènes. En 2013, le budget moyen d'une fédération olympique s'établit à 25,5 millions d'euros (et à 15,3 millions si on ne tient pas compte du football)[140]. Si l'importance du budget est très variable d'une fédération à une autre (entre 800K€ et 215M€), l**a situation financière des fédérations sportives est globalement préoccupante, notamment en raison de la baisse des subventions de l'État depuis 2011 (**voir figure 15, p137). Le nombre de fédérations sportives unisport présentant une situation financière fragile ou dégradée est de 15 en 2015 (stabilité depuis 2010 avec 14)[141]. Nous nous intéresserons donc à l'évolution du modèle économique des fédérations sportives olympiques en étudiant la part des différentes ressources dans le budget d'une fédération.

2.5.2.1. Des recettes difficiles à pérenniser.

Les recettes proviennent essentiellement des cotisations des licenciés, des subventions de l'État et des collectivités territoriales, et des partenaires. Certaines fédérations sportives comme le tennis tirent également des subsides de l'organisation de grands événements (par exemple Roland Garros) qui leur permettent de dégager des bénéfices en billetterie et en droits TV.

[140] Selon une étude quantitative on-line réalisée entre février et juin 2013 de Hautbois, C. (2014). Le marketing des fédérations sportives, édition economica.

[141] Le projet de loi de finance 2018 indique qu'en 2017, 7 fédérations sont en situation financières fragiles (dont les FF d'athlétisme, d'escrime et de taekwondo et DA) et 5 fédérations sont dans une situation dégradée dont les FF de Baseball/softball, de hockey et de cyclisme. De plus, les FF de lutte et de hockey sur glace sont à surveiller.

2.5.2.1.1. Les subventions de l'État.

La nature et le montant des aides de l'État aux fédérations sont définis annuellement par la loi de finances. Le tableau ci-dessous présente les quatre aides de l'État : (1) les conventions d'objectifs, (2) les aides personnalisées aux sportifs de haut niveau et (3) les aides aux parcours d'excellence sportives (4) la mise à disposition de conseillers techniques sportifs.

Type d'aide	Loi de finance 2014 (en millions d'€)	Description succincte
Les conventions d'objectifs	47,2	Ce sont des dotations de l'État versées par le ministère des sports sur la base d'objectifs de performance en 4 axes négociés entre le ministère et les fédérations. Le développement du sport de haut niveau constitue l'axe principal. Cette subvention est essentielle pour l'équilibre financier de nombreuses fédérations.
Les aides personnalisées aux sportifs de haut niveau	8,3	Elles sont affectées par la DTN pour couvrir des frais (manque à gagner du sportif, aides sociales, primes de résultat, remboursement de frais) de 2894 athlètes en 2012.
Les aides aux parcours d'excellence sportive	1,9	Ces aides apportées dans le cadre de budgets opérationnels de programme régionaux (BOP) visent à soutenir les filières d'accession vers le haut niveau et notamment les structures permanentes comme les pôles espoir et pôles France.
La mise à disposition de conseillers techniques sportifs	3,05	L'État met à disposition des fédérations sportives des conseillers techniques sportifs (DTN, EN, CTN). Ils sont 1600 CTS à travailler pour les fédérations aux frais de l'État.

Tableau 4 Nature et montant des aides de l'État 2014 aux fédérations sportives d'après Hautbois (2014) Source : Sénat, Assemblée Nationale, Loi de finance.

(1) Les conventions d'objectifs et de moyens

Les subventions annuelles sont allouées sur la base de **conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens**. Les plus récentes concernent les périodes 2014-2017 et 2018-2021[142]. Elles présentent les objectifs fixés par l'État à la fédération (article 1), donnent une estimation du montant de la subvention de l'État (articles 3 et 4), précisent les engagements pris par la fédération (article 6 et 7). Pour définir le montant de la subvention, l'État a procédé à un regroupement des fédérations ayant des points communs. Cinq familles ont été identifiées parmi les fédérations unisport. Suite à ces estimations, les

[142] La loi de finance 2017 indique que les nouvelles conventions d'objectifs 2018 / 2021 pourraient être basées sur deux parts : l'une fixe plutôt axée sur le sport de haut niveau et l'autre variable sur la base d'appels à projets pour les actions sociales et sociétales qui correspondraient aux moyens accordés via le fond de concours du CNDS en matière de sport pour tous.

fédérations sont auditionnées entre les mois de novembre et février pour fixer la hauteur de la subvention. La convention d'objectifs et de moyens précise **des indicateurs de performance**. Le contrôle de l'administration porte surtout sur le respect de l'utilisation prévue par la convention d'objectifs et de moyens. Chaque convention prévoit que « *l'administration contrôle, à l'issue de la convention, que la contribution financière n'excède pas le coût de la mise en œuvre du programme d'action. Le ministère peut exiger le remboursement de la quote-part équivalente de la contribution financière* ». De plus, le ministère exerce un contrôle financier annuel, à travers la transmission de la comptabilité analytique de chaque fédération. Après une période de baisse, le montant des conventions d'objectifs semble se stabiliser comme le montre la figure ci-dessous.

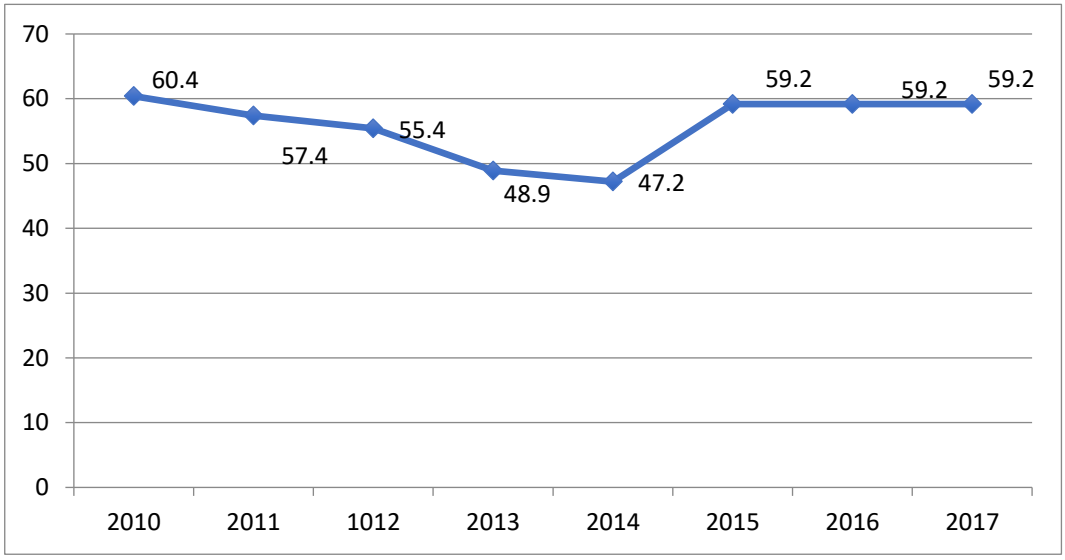


Figure 14 L'évolution des montants des conventions d'objectifs État / fédérations (2010-2017). Source : Sénat, Assemblée nationale, Loi de finance

La convention d'objectifs, renégociable tous les quatre ans, est source d'incertitude, même si en pratique, on observe peu de variation d'une olympiade à l'autre. La tendance globale est à la baisse. Toutefois, le poids de l'histoire semble prépondérant[143].

(2) Aides personnalisées aux sportifs de haut niveau

En plus de ces conventions d'objectifs, les fédérations perçoivent des aides personnalisées aux sportifs de haut niveau. **Elles sont stables** depuis 2012 à hauteur de 8,3M€. Définies par la Direction Technique Nationale, elles répondent à des critères négociés et inclus dans la convention : aides sociales, primes, stages, déplacements.

[143] Rapport de la Cour des comptes « sport pour tous et sport de haut niveau » janvier 2013

(3) Les Parcours de Performance Fédérale

La troisième aide de l'État a pour vocation de soutenir les Parcours de Performance Fédérale (PPF) en finançant les structures d'accession au sport de haut niveau (pôle espoir, pôle France ou clubs). **Cette aide est stable** depuis 2010 pour un montant de 1,9M€.

Au final, le **montant global des subventions** de 76.951.62 millions d'euros par an en 2014 (y compris le CNDS 19,5 millions d'euros) **est en baisse régulière depuis 2011** où il s'établissait à 87.251.45 millions d'euros[144]. Or, il constitue pour beaucoup de fédérations l'essentiel des recettes. Les ressources des fédérations olympiques en provenance du ministère représentent en moyenne 27% de leur budget si on exclut le football et le tennis.

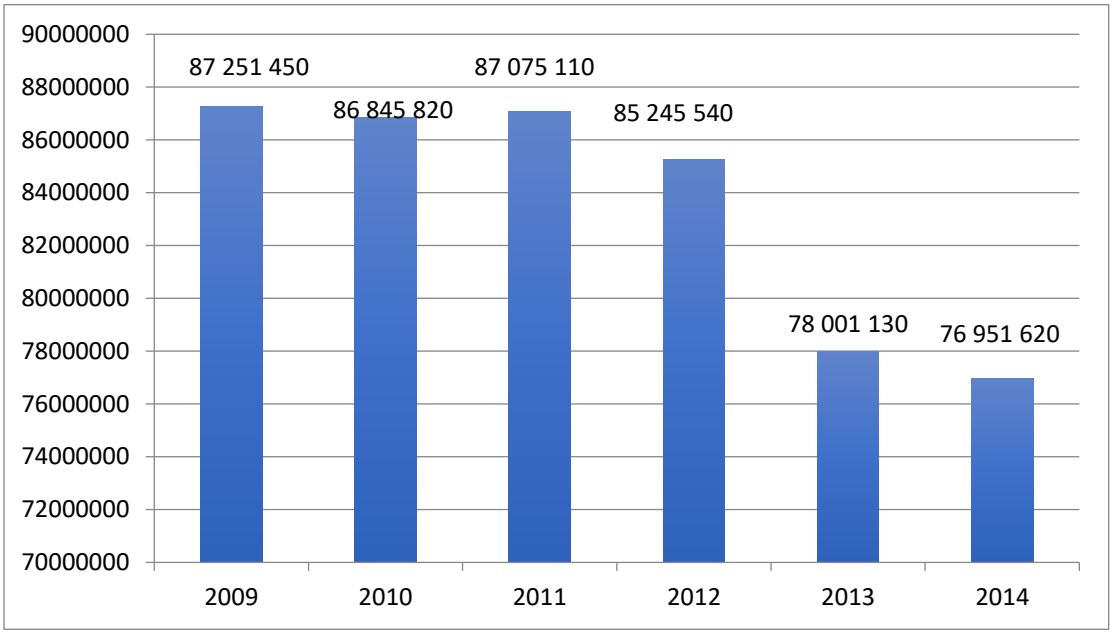


Figure 15 L'évolution des subventions de l'État aux fédérations sportives 2009-2014 (en euros). Source : commission des finances du sénat (nov 2015)

L'aide globale de l'État, d'un montant de 76.951.62 millions d'euros en 2014, est répartie entre 31 fédérations olympiques pour 61,6 millions d'euros et les 62 fédérations non olympiques pour 13,4 millions d'euros[145].

[144] Selon la commission des finances, d'après les données de la direction des sports cité dans le rapport du Sénateur Guillaume 2015, p15-16

[145] Le rapport public annuel de la Cour des Comptes de février 2018 « l'État et le mouvement sportif » tome 2 indique que les fédérations olympiques perçoivent 72% des aides de l'État soit 60M€.

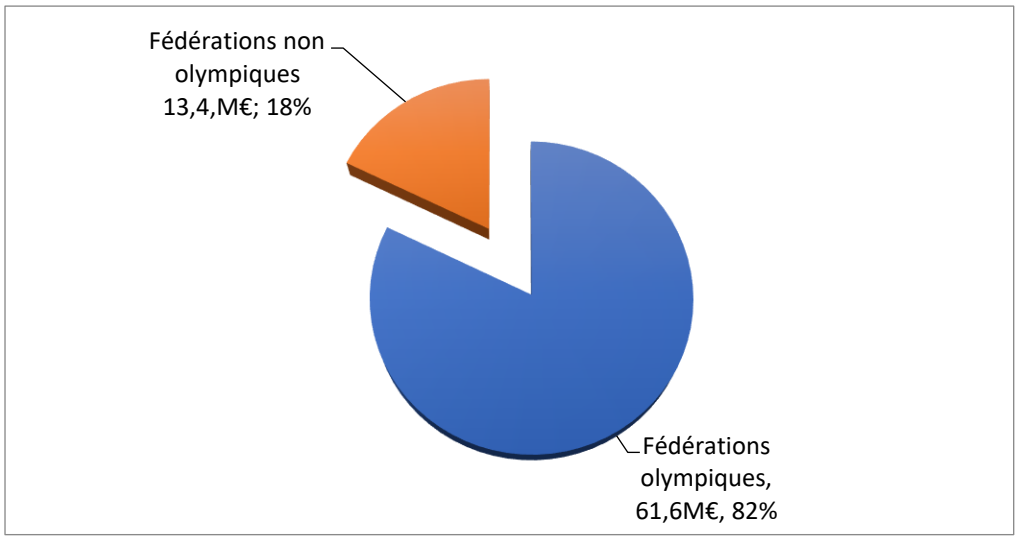


Figure 16 Répartition des aides de l'État entre les fédérations olympiques et non olympiques. Source : rapport d'information au Sénat de Guillaume n°174 enregistré le 19 novembre 2015, p16.

Les montants de subventions en 2015 sont très hétérogènes, allant de 0,6 million d'euros pour la Fédération Française de golf à 4,4 millions d'euros pour la fédération française de ski. La répartition des subventions s'explique par plusieurs facteurs : (1) le nombre de licenciés ; (2) la présence ou non d'un sport professionnel générant des revenus conséquents ; (3) le nombre de disciplines olympiques que rassemble la fédération (le ski regroupe par exemple 9 disciplines) ; (4) la situation financière de la fédération (c'est le cas par exemple de la Fédération Française d'escrime depuis 2013 dont la situation est jugée dégradée sur la base du ratio négatif entre le montant des fonds propres et le total du bilan financier). Il en résulte des **taux de soutien**, définis comme la part de la subvention de l'État dans le budget de la fédération, très hétérogènes entre les fédérations. Il varie de 1% pour le football à 53% pour l'aviron et le canoë kayak. De façon générale, le montant des subventions des fédérations disposant des ressources propres les plus importantes (football, rugby, tennis, et équitation) a diminué sur la période récente. **La baisse des subventions** pour la Fédération Française de football est de 22% entre 2013 et 2014 passant de 1,8 millions d'euros à 1,4 millions d'euros[146] et à 1,3M€ en 2015. La Fédération Française d'équitation a connu une baisse de 24% entre 2012 et 2013 et une stabilité en 2014 en raison des jeux équestres mondiaux. La subvention allouée en 2014 à la Fédération Française de rugby a baissé de 5,6% pour atteindre 1 million d'euros. La Fédération Française de tennis a subi une baisse de 21,6% de 2012 à 2013, la subvention est stable de 2013 à 2014 pour s'établir à 1 million d'euros. En 2015, elle a été de nouveau en baisse (0,9M€). Rappelons que ces quatre fédérations représentent environ 37% des licenciés et 7% des subventions allouées aux fédérations[147]. Les

[146] Le rapport Guillaume (2015) indique que la fédération de football avait déjà connu une baisse de 2012 à 2013 de l'ordre de 37,5%. Depuis 2006, la FFF a vu ses subventions être divisées de moitié

[147] Le rapport public annuel de la Cour des Comptes de février 2018 « l'État et le mouvement sportif » tome 2 confirme la baisse des subventions entre 2012 et 2016 aux fédérations disposant de ressources propres importantes : FF football -62,4%, Équitation -24,4%, Tennis -22,7% et Rugby -20,2%. Ces diminutions

fédérations qui ont perçu en 2013 les plus grosses subventions sont le ski (4.504.463 euros), le handball (3.656.384 euros), l'athlétisme (3.625.018 euros) et la natation (3.516.509 euros).

Les subventions de l'État aux fédérations sportives sont inscrites au sein des quatre actions du programme 219 « Sport » de la mission « Sport, jeunesse et vie associative » à savoir : (1) promotion du sport pour le plus grand nombre ; (2) développement du sport de haut niveau ; (3) prévention par le sport et protection des sportifs ; (4) promotion des métiers du sport. Il convient de souligner que le développement du haut niveau concentre les deux tiers de la subvention à savoir 58,3 millions d'euros en 2014 soit 67%, la première action 20%, la 3ème 7% et la 4ème 6%. Cette caractéristique résulte d'une orientation claire de la part de l'État depuis plusieurs décennies, ainsi que du ministère des sports dans le cadre du cycle de conventions d'objectifs et de moyens 2014-2017.

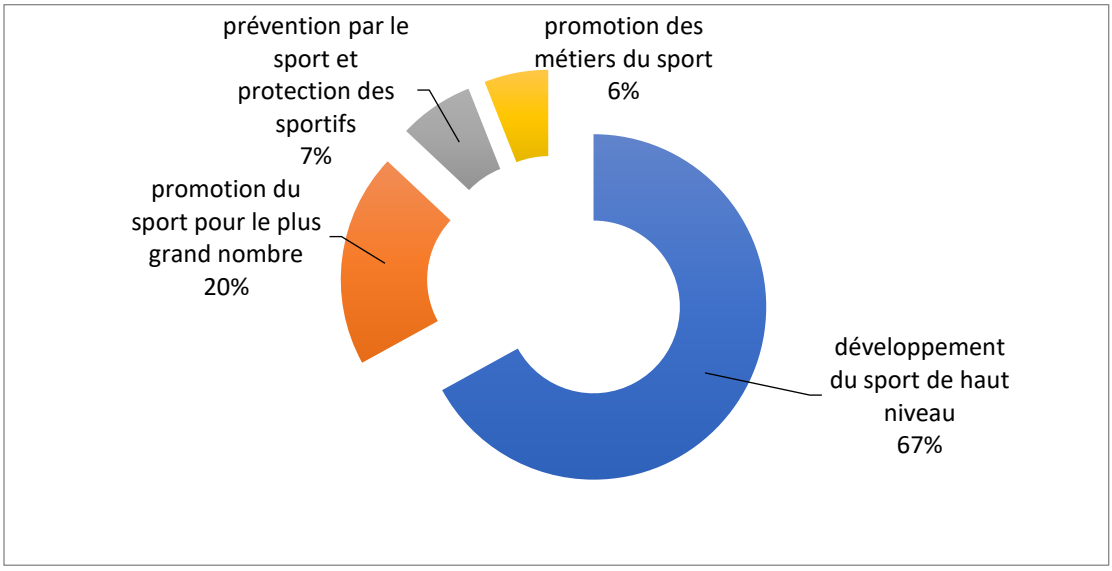


Figure 17 Répartition des subventions de l'État par action. Source : commission des finances du Sénat (nov 2015).

Rappelons que les conventions d'objectifs sont complétées par une dotation du Centre National de Développement du Sport (CNDS)[148] pour 19,5 millions en 2015[149].

impactent peu ces fédérations car elles représentent un poids négligeable dans leur budget : FFF 0,5%, FFT 0,4%.

[148] Crée par le décret n°2006-248 du 2 mars 2006 modifié, intégré au Code du sport, le Centre national pour le développement du sport est un établissement public national à caractère administratif, placé sous la tutelle du ministre chargé des sports. Cet établissement a pour mission générale de contribuer au développement du sport et de la pratique sportive par l'attribution de concours financiers, sous forme de subventions d'équipement ou de fonctionnement, notamment aux associations sportives, aux collectivités territoriales, aux organismes assurant le fonctionnement des antennes médicales de prévention du dopage ainsi qu'aux associations et groupements d'intérêt public qui interviennent dans le domaine des activités physiques et sportives. Il contribue également au financement des projets de construction ou de rénovation des enceintes sportives de l'Euro 2016. À cette fin il peut conclure des conventions de subventionnement avec toute personne de droit public ou privé.
Depuis sa création, le CNDS exerce prioritairement ses missions dans deux domaines :
- le développement du sport pour tous au plan territorial à travers des aides aux associations sportives ;

Le comité national pour le développement du sport (CNDS)

Le CNDS a été créé par décret n°2006-248 le 2 mars 2006 pour prendre la suite du FNDS constitué sous forme d'un compte d'affectation spécial au sein du budget de l'État. Il finance la politique publique du sport et contribue au financement des politiques territoriales du sport qui sont menées conjointement par les associations et les collectivités locales. Au niveau territorial, une commission territoriale (Préfet, CROS, État et mouvement sportif) gère cette enveloppe. Cet établissement public à caractère administratif est financé par des recettes (273,6M€ en 2014) qui lui sont affectées par la loi :
- prélèvement de 1,78% sur le chiffre d'affaire de la Française des Jeux (FDJ). C'est la principale source de financement du CNDS (220,2M€ soit 80% des recettes en 2014) > code du sport L.411-1
- prélèvement sur le chiffre d'affaire des paris sportifs (31M€ en 2014)
- taxe dite « Buffet » de 5% sur les cessions des droits de retransmissions télévisuelles de manifestations sportives (41,1M€ en 2014) > code du sport L.411-2

Recettes CNDS	2013	2014	2015	2016
Produits	272,4	273,5	259,5	254
Crédits de paiement	267,2	297,3	256,9	249,7

Projet de loi de finances 2016

C'est le ministre chargé des sports qui fixe les orientations du CNDS. Ses missions sont définies par l'article R411-2 du code du sport qui prévoit notamment que le CNDS contribue :

- à soutenir le développement de la pratique sportive par tous les publics (aides aux associations) et notamment la pratique féminine et des personnes en situation de handicap et sur tous les territoires (subventions à la réalisation d'équipements sportifs en cherchant à corriger les disparités territoriales de l'offre d'équipements sportifs) ;

- à l'accès au sport de haut niveau notamment par le financement des actions du CNOSF dont la participation des délégations françaises aux manifestations sportives sous l'égide du CIO (forte inflation entre 2005 et 2010 : 44%) et l'organisation de manifestations sportives (accueil des grands événements sportifs internationaux (GESI)

- au renforcement de l'encadrement et à la professionnalisation de la pratique sportive.

Il se compose de deux domaines de financement : la part territoriale (132,2M€ en 2014) qui correspond aux subventions de fonctionnement ainsi qu'aux financements de projets des associations sportives et la part équipement (120,1M€) qui s'attache à aider les structures désirant créer ou rénover des équipements sportifs. S'ajoute à cela, la part nationale de 22,8M€ pour soutenir les grands événements sportifs internationaux et aux organismes nationaux et le fonds de concours au budget de l'état pour 19,5M€ (financement des politiques fédérales de développement des pratiques sportives par les conventions d'objectifs). Ainsi, les dépenses se sont élevées à 297,3M€ en 2014. Le déficit de 23,7M€ a été comblé par l'accroissement du prélèvement sur le fonds de roulement.

Dans le cadre de la RGPP, en 2008, une clarification des champs d'intervention entre l'état et le CNDS aboutit à la répartition suivante : le budget de l'État se concentre sur le financement des fédérations sportives et des établissements publics, le sport de haut niveau et la promotion du sport pour tous, la protection de la santé, la lutte contre le dopage, la formation aux métiers du sport et l'action internationale ; le CNDS devient l'opérateur exclusif pour le soutien aux actions territoriales en matière de sport pour tous. Actuellement, les insuffisances du programme budgétaire n°219 « sport » ont conduit à instituer un fond de concours du CNDS en direction du budget de l'État afin d'assurer le financement du volet sport pour tous des conventions d'objectifs passées avec les fédérations sportives (6,31M€ en 2009, 19M€ en 2010, 16M€ en 2011, 19,5M€ en 2012).

Source Site du CNDS http://www.cnds.sports.gouv.fr/Financement au 16 octobre 2015

Encadré 13 Le comité national pour le développement du sport (2016).

- le soutien financier à la construction et à la rénovation des équipements sportifs.

[149] En 2011 le soutien aux fédérations représentait 77 millions d'euros complétés par 16 millions d'euros du CNDS soit un total de 93 millions d'euros.

Projet de loi de finances 2018

Le CNDS verra ses recettes fiscales affectées divisées par deux pour s'établir à 133,4M€ en raison d'un recentrage sur les actions du sport pour tous, ce qui permettra de dégager 72M€ qui viendront abonder le programme sport pour financer les conventions d'objectifs et de moyens avec les fédérations, la dotation au CNOSF et les grands équipements sportifs internationaux (GESI). Toutefois, cette profonde réforme du CNDS ne compense pas tout à fait la hausse du programme 219 « Sport » qui voit ses crédits augmenter de 68M€ et les programmes de soutien qui gagnent près de 29M€ provoquant une baisse des crédits de l'ordre de -7%.

Source : Projet de loi de finances 2018

Encadré 14 Le projet de loi de finances 2018.

Rappelons également que l'État et les collectivités versent des aides complémentaires notamment dans le cadre de l'organisation de grands événements. Ainsi, la loi de finance 2016 prévoit une aide de 4M€ sur un budget de 24M€ pour les championnats du monde de handball en 2017, une aide de 1,2M€ sur un budget de 11,5M€ pour les championnats du monde de Hockey sur glace en 2017 et une aide de 6M€ sur un budget de 40M€ pour la Ryder Cup de Golf en 2018.

(4) Les conseillers techniques sportifs

La quatrième aide est l**'affectation de Conseillers Techniques Sportifs (CTS) rémunérés par l'État** auprès des fédérations, au nombre d'environ 1 623 en 2013[150]. L'article L. 131-12 du code du sport prévoit que « *des personnels de l'État ou des agents publics rémunérés par lui peuvent exercer auprès des fédérations agréées des missions de conseillers techniques sportifs* ». L'article R 131-16 distingue quatre catégories de CTS : directeur technique national, entraîneur national, conseiller technique national ou conseiller technique régional[151]. Ces CTS ont principalement pour mission le développement des fédérations sportives auprès desquelles ils interviennent, du sport de haut niveau, par la détection des jeunes talents, la formation et le perfectionnement des élites. Les 1623 agents de l'État (CTS) représentent un appui indispensable de l'État. **Leur valorisation en masse salariale, est plus importante que les subventions financières**. Elle est de l'ordre de 112,6 millions d'euros[152]. Parmi les CTS, on compte 400 contrats de droit public (préparation olympique ou haut niveau). **Le nombre de CTS a connu une légère diminution** entre 2012 et 2014 en passant de 1680 à 1622 (-3,45% en trois ans). Cette baisse a surtout concerné les fédérations capables de prendre en charge des conseillers fédéraux[153]. Relevons que le nombre de CTS est inégalement réparti entre les fédérations et

[150] Guillaume, D. (2015). Rapport d'information pour le Sénat fait au nom de la commission des finances sur le soutien de l'État aux fédérations sportives, n°174

[151] En 2016 on dénombre 64 Directeurs technique nationaux, 346 entraîneurs nationaux, 1187 conseillers technique nationaux ou conseillers technique régionaux.

[152] Le rapport public annuel de la Cour des Comptes (février 2018). « L'État et le mouvement sportif : mieux garantir l'intérêt général » tome 2, indique un coût de 121,2M€ en 2016.

[153] Le nombre de CTS est passé de 111 à 91 entre 2000 et 2014 pour l'athlétisme et de 91 à 61 sur la même période pour le football

entre les territoires[154] et qu'il ne tient pas compte du niveau de leurs ressources propres[155]. Notons également que le statut des CTS est ambivalent. Ils sont hiérarchiquement rattachés soit au directeur des sports par des conventions cadre identiques d'une fédération à l'autre, soit aux directions régionales de la jeunesse et des sports (pour les autres conseillers). Or, fonctionnellement, ils sont soit suivis par le directeur technique national (DTN) soit par les ligues régionales. Cette situation manque de souplesse et rend délicate la gestion des ressources des CTS par leur autorité hiérarchique. Les CTS représentent souvent l'essentiel des salariés des fédérations[156]. Enfin, les Directeurs Techniques Nationaux (DTN) sont proposés par le président de la fédération et nommés par le ministère. Leur position est donc également ambiguë. Observons qu'ils sont fréquemment reconduits dans leurs missions. Cela leur confère un pouvoir important au sein des fédérations, ce qui les amène souvent à endosser des responsabilités managériales dépassant leur rôle au titre de l'État[157].

L'Europe peut-elle être un nouveau financeur ?

La modification de l'article 165 du Traité consolidé de l'union européenne en vertu duquel « l'Union contribue à la promotion des enjeux européens du sport, tout en tenant compte de ses spécificités, de ses structures fondées sur le volontariat ainsi que de sa fonction sociale et éducative » (article 165, par 2 in fine, du traité sur l'union européenne et du traité sur le fonctionnement de l'union européenne, J.O.U.E. n°C83 du 30 mars 2010, p1), incite à se tourner vers les crédits de l'Union Européenne. La Cour des Comptes indique dans son rapport « Sport pour tous et sport de haut niveau » (2013, p30) qu'en vertu du principe de subsidiarité, « l'Union Européenne ne peut intervenir que pour soutenir, coordonner ou compléter l'action des états membres ». Le traité offre donc la base juridique nécessaire à l'intervention financière à l'Union Européenne en matière de sport. Un budget total de 238 millions d'euros est prévu pour le sport pour la période 2014 à 2020.

Source : le financement des politiques publiques ss la dir. de M. Leroy et G. Orsoni édition Bruylant, 2014

Encadré 15 L'Europe peut-elle être un nouveau financeur du sport ?

2.5.2.1.2. Les licences et les produits fédéraux.

La loi n° 2003-708 du 1er août 2003, relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives, offre aux fédérations, qui le prévoient dans leurs statuts fédéraux, la base législative de la généralisation de la prise de la licence par chaque adhérent d'un club. Elle matérialise la « citoyenneté » du sportif dans sa fédération.

Une importante part du budget des fédérations provient de la vente des **licences**. Ce pourcentage oscille généralement entre 20 et 80% du budget. En 2015, la FF d'aviron perçoit par exemple 1.616.220 euros des adhérents soit 23,4%. Pour la FF de judo, les recettes liées aux licences

154 Le rapport public annuel de la Cour des Comptes (février 2018). « L'État et le mouvement sportif : mieux garantir l'intérêt général » tome 2, indique que 80% des CTS affectés en région le sont dans 5 régions.
155 Selon la Cour des Comptes (2018), 10 fédérations concentrent 43,6% des CTS. 77 fédérations disposent d'un CTS.
156 Cour des comptes, l'État et le mouvement sportif national, rapport public annuel 2003, p568
157 Cour des Comptes (2018). Op cit.

représentent près de 80% du budget de 26,5M€. La FF de football est un cas particulier puisqu'elles ne représentent que 4% de son budget (212,9 M€ en 2015/2016)[158].

En plus des licences, les fédérations perçoivent des revenus de différents produits fédéraux relatifs à la gestion sportive de l'activité :
- des recettes liées aux affiliations des clubs selon un tarif voté en assemblée générale. Par exemple, pour la FF de gymnastique, cela correspond en 2015 à 223.230 euros.
- des droits d'inscription aux différentes compétitions nationales. Pour la FF de tennis de table, cela représente par exemple 680.000 euros en 2014.
- des droits de mutation des joueurs lorsqu'ils changent de clubs. Pour la FF de tennis de table, cela correspond à 52.000 euros.

Les recettes liées à la vente des licences représentent donc un enjeu majeur pour la plupart des fédérations. Elles dépendent de deux facteurs : leur nombre et leur prix. Nous aborderons ces variables dans le chapitre sur la gestion managériale des ressources. À ce stade, notons simplement que le nombre de licences étant stable et le prix de la licence étant relativement faible, cette source de recettes ne semble pas exploitée de façon optimale pour abonder les budgets des fédérations sportives.

2.5.2.1.3. Les recettes de partenariats : les droits marketing du sponsoring et de mécénat.

Les recettes partenariales sont très inégales en fonction des fédérations sportives françaises. En effet, certaines fédérations sportives sont attractives pour des partenaires commerciaux qui cherchent de la visibilité car elles concentrent la majorité des couvertures médias. La FFF enregistre en 2015/2016 des recettes de partenariats et activités commerciales record de 86,8 millions d'euros soit 41% des ressources fédérales.

[158] La FF de d'escrime compte des recettes licences et affiliation à hauteur de 1.551.000€ soit environ 26,9%, la FF de tennis de table comptabilise ainsi en 2014 des recettes à hauteur de 2.137.000€ ce qui représente environ 38% du budget. Lors de la 88ème AG de la FF de handball en 2016 à Brest, le président informe les élus que **la part des produits provenant des adhérents est en constante augmentation** pour atteindre environ 39%. La FF de volley-ball indique des recettes licences en 2014 de 3.065.953€ soit environ 42,8%. La FF de gymnastique enregistre des recettes de 5.831.725€ soit 44,5% du budget 2015 (auxquelles il faut ajouter 223.230€ pour les affiliations). La FF de badminton vit essentiellement des subsides de ses licenciés qui constituent 61% du budget fédéral en 2016.

Recettes prévisionnelles 2015/2016 Fédération française de football (FFF)

Lors de son Assemblée Fédérale du 28 mai 2016 à Tours, M. Denis TROSSAT a présenté un budget prévisionnel de 212,9M€.

1) Recettes provenant des revenus commerciaux générés par la FFF : 151,7M€ soit 70% des ressources.
> Partenariats et activités commerciales 86,8M€ soit 41%
> Droits télévisuels 51,3M€ soit 24%
> Billetterie : 13,6M€ soit 6%
À noter que l'équipe de France A draine 43% des recettes commerciales (64,8M€) et que l'équimentier y contribue pour 30% (45,3M€).

2) Recettes provenant de l'activité : 61,2M€ soit 30% des ressources
> Vie fédérale 37,7M€ soit 19% des ressources (dont clubs et licences 10,3M€)
> Subventions 6,8M€ soit 3% (UEFA 4,9M€, FIFA 200K€, MS 1,1M€, autres 600K€)
> Autres recettes 16,7M€ soit 8% (dont arbitrage et produits financiers)

Source : Compte rendu de l'assemblée générale de la FFF (mai 2016)

Encadré 16 Recettes prévisionnelles 2015/2016 Fédération française de football (FFF).

On distingue des recettes partenariales classiques (versement d'argent) et des dotations. Ainsi, en 2015, la FF de volley-ball compte dans la première catégorie Generali, La Française des jeux, Molten et Montana et dans la deuxième Errea (équipement des équipes de France), Montana (ballons) et Nippon Sigmax (matériel médical). Ce type de partenariat permet au fabricant de faire la preuve de la qualité de ses produits. Le montant des recettes de parrainage pour la FF de volley s'élève à 500.000 euros[159].

Actuellement, une nouvelle forme de partenariat se développe avec le naming. Ainsi, la ligue 1 de football a été rebaptisée « ligue 1 Conforama » pour un montant d'un peu plus de 7 millions par an (soit 25M€) pour la période 2017-2020, la ligue 2 s'appelle la « Domino's ligue 2 » pour 1,3 millions par an pour quatre ans (2016-2020). Le handball a conclu un accord avec Lidl pour la D1 qui devient la Lidl Starligue pour un contrat de 4 millions par an sur 4 ans (2016-2020). La FF de hockey sur glace suit le mouvement en concluant un accord pour la ligue Magnus qui devient la Saxoprint ligue Magnus pour 200.000€ par an pour 4 ans (2016-2020). Plus récemment, la FF de basket associe la pro A avec le constructeur automobile Jeep. Elle devient à partir de 2018 la Jeep Élite pour 1,3 millions d'euros par saison. La tendance du naming est réelle et devient une source de recettes pour quelques fédérations.

Notons que **ces recettes partenariales restent faibles** pour la plupart des fédérations sportives olympiques françaises à l'exception des sports les plus médiatisés (football, rugby, basketball,

[159] La FF de gymnastique enregistre 817.080 euros de recettes de partenariats (6,2% du budget) dont 346.650€ de partenariats commerciaux, 2337€ de publicité et 468.093€ de dotation et prestations en 2015. De leurs côtés, en 2015, la FF de Handball enregistre 7.149.000€ de recettes partenariales soit 35% du budget, la FF d'aviron peut compter sur 1.310.000€ de recettes de partenaires et mécènes soit environ 19%, la FF de tennis de table perçoit 318.482€ soit environ 5,7% du budget 2016.

handball, tennis). Une des explications réside dans le fait que cette association entre une fédération sportive et un sponsor n'est peut-être pas encore naturelle pour toutes les fédérations. Toutefois, la tendance à la recherche de financements privés est réelle pour compenser la baisse des aides de l'État et pour soutenir l'activité dans un contexte concurrentiel. L'analyse des chiffres en termes de nombre de sponsors ou de moyenne des recettes liées au sponsoring doit être prudente tant ils peuvent être éloignés de la réalité. Les situations sont extrêmement différentes d'une fédération à une autre, la nature du partenariat n'est pas toujours claire, les objectifs marketing sont également divers.

2.5.2.1.4. Les droits médias et la billetterie.

Les fédérations françaises des disciplines les plus populaires bénéficient aussi de la manne des droits télés, avec en tête de liste la Fédération Française de football (FFF) qui, forte des ses 2 millions de licenciés et des 748,5 millions de droits versés pour les championnats de ligue 1 et ligue 2 par les chaînes Canal+ et BeIN Sports pour la période 2016-2020. Cela représente, en 2015, 51,3 millions d'euros soit 24% des ressources fédérales. La ligue de football professionnelle (LFP), reverse à la FFF 2,5% des droits de télévision perçus ce qui représente pour l'année 2015 environ 3 millions d'euros. Ces recettes représentent environ 30% des recettes. Dans le même temps, la billetterie a rapporté à la FFF 13,6 millions d'euros soit 6% des ressources. Le Comité exécutif de la FFF a pris mardi 14 novembre 2017, la décision d'attribuer au groupe M6 les droits de commercialisation audiovisuelle de l'équipe de France féminine (lot 1) et au groupe Canal+ les droits de commercialisation de la D1 féminine (lot 2) et des équipes de France espoirs et U16 à U20 (lot 3). Les trois lots ont été accordés pour cinq ans, pour la période 2018-2023. Avec ces accords la FFF va empocher 5,4 millions d'euros par an pour les 3 lots contre 1,8M€ actuellement. Enfin, Canal+ a acquis auprès de TF1 les droits pour la Coupe du monde féminine de 2019 pour une diffusion payante[160]. On se dirige donc vers une co-diffusion chaîne payante et chaîne gratuite. Notons que ces recettes ne l'empêchent pas d'être en proie à des difficultés financières récurrentes.

La ligue professionnelle de rugby, a conclu un accord pour le Top 14 avec Canal+ (diffuseur historique du rugby français) de près de 300 millions d'euros soit 74 millions d'euros par saison pour la période 2015-2019. Ce contrat a été renouvelé pour la période 2019-2023 pour 97 millions d'euros en moyenne par saison soit plus de 388 millions, une somme record.

La Fédération Française de tennis tire par exemple des revenus conséquents de l'organisation du tournoi du grand chelem Roland Garros. En effet, en 2014, le chiffre d'affaires des internationaux de France qui s'est élevé à 187,3 millions d'euros, est fortement dépendant des droits télé. Ces derniers

[160] TF1 proposera, en exclusivité en clair, les 25 meilleures affiches de la compétition avec notamment l'ensemble des matchs de l'équipe de France. Canal+ co-diffusera ces affiches pour ses abonnés, et diffusera en exclusivité toutes les autres rencontres

représentent, selon les échos du 29 mai 2015, 35% des recettes (66,1 millions d'euros)[161]. La vente des droits TV à France télévision et Eurosport pour la période 2014-2018 a rapporté 87 millions d'euros soit une moyenne de 17,4 millions d'euros par an selon le quotidien l'Équipe[162]. Ce contrat concerne l'ensemble des plateformes numériques : internet, mobile, tablette et télévision connectée. Côté billetterie, le tournoi 2014 a attiré 425.698 spectateurs soit 18% des recettes (27,4 millions d'euros).

La FF de handball et la Ligue nationale de handball (LNH) ont surfé sur l'arrivée de Qatar Sport Investment (QSI) au PSG pour exposer davantage un sport qui ne brillait jusqu'alors que sur la scène internationale. Suite au désengagement de Canal+ en 2015, BeIN Sports a récupéré les deux années restantes à couvrir pour l'équipe de France à domicile, les coupes de France et la LFH. Ils ont négocié des droits de télévision à hauteur de 4 millions d'euros sur cinq ans (2015-2020), soit 20 millions d'euros au total. Notons qu'une partie de cet argent est redistribué aux 14 clubs de la Lidl Starligue[163]. En janvier 2018, la FFHB signe un accord avec la chaîne l'Équipe qui devient diffuseur exclusif des coupes de France masculines et féminines pour trois saisons.

La FF d'athlétisme a signé des droits TV pour la période 2017-2020 avec SFR Sports (groupe Altice) pour diffuser les championnats de France et le meeting de Paris. C'est promesse d'une forte couverture médiatique à travers une forte convergence entre l'ensemble de ses marques, de l'opérateur SFR au bouquet SFR Sports et aux chaînes gratuites Numéro 23 ou BFMTV.

La FF de volley-ball, en recherche de visibilité, a choisi l'option de la télévision en clair via un partenariat de trois ans avec L'Équipe 21 (2015-2018). La chaîne de la TNT diffuse ainsi en exclusivité la Ligue A masculine et féminine pour un montant global de 1,2 million d'euros par saison. Notons que la FF de volley-ball compte dans son budget environ 65.000 euros de recettes de billetterie (Coupe de France et Ligue Mondiale).

Avec la fermeture de la chaîne *Sport+* (groupe Canal+) en 2015, le basket-ball français a pu renégocier ses droits télé avec SFR et Ma Chaîne Sport (groupe Altice) pour un montant estimé à 50 millions d'euros sur cinq ans à la clé (2015-2020), soit 10 millions d'euros par saison. Pour accentuer la visibilité du basket-ball, douze rencontres de proA sont diffusées sur la chaîne l'Équipe 21.

[161] http://www.lesechos.fr/29/05/2015/lesechos.fr/02167149510_le-business-de-roland-garros.htm#P8P4YblXrhW65IV0.99
[162] V. Rousselet-Blanc, site l'Équipe du 3 mars 2014
[163] Chaque club reçoit 50 000€ au titre de « l'Enveloppe Développement » et 77 175€ en part fixe. Ainsi, chaque club encaisse un montant minimum de droits TV de 127 175€ plus 41.600€ au titre des droits marketing LNH, auxquels s'ajoutent la Part Variable. En variable, les 14 clubs se partagent une enveloppe de 463.050€ répartis en fonction du classement final. Le Champion de la Lidl Starligue recevra par exemple 97.241€ supplémentaires pour la part variable et les deux derniers 0€. Au final en 2016, le Champion de France empochera au total la somme de 224 416€ en droits TV et marketing de la part de la LNH.

La tendance est clairement à la hausse en matière de négociation des droits TV. Le marché, très concurrentiel, permet de négocier à la hausse les contrats de diffusion. Deux options s'offrent aux fédérations : tenter de convaincre les chaînes gratuites pour exposer la discipline au plus grand nombre de téléspectateurs en sacrifiant une partie des recettes potentielles ou signer avec des chaînes payantes, plus lucratives mais à la visibilité réduite. Une troisième alternative se dessine avec la co-diffusion chaîne payante chaîne gratuite. Mais gardons à l'esprit que toutes les fédérations ne profitent pas de cette évolution. Malgré les vitrines du sport tricolore que sont Florent Manaudou ou Camille Lacourt, la Fédération Française de natation, ne perçoit par exemple presqu'aucun droit de télévision, faute d'équipements capables d'accueillir des grands événements.

2.5.2.1.5. Autres recettes.

Les autres recettes sont liées à des activités de merchandising, de ventes de magazines ou d'activités de formation. Ces recettes restent relativement marginales pour la plupart des fédérations sportives olympiques.

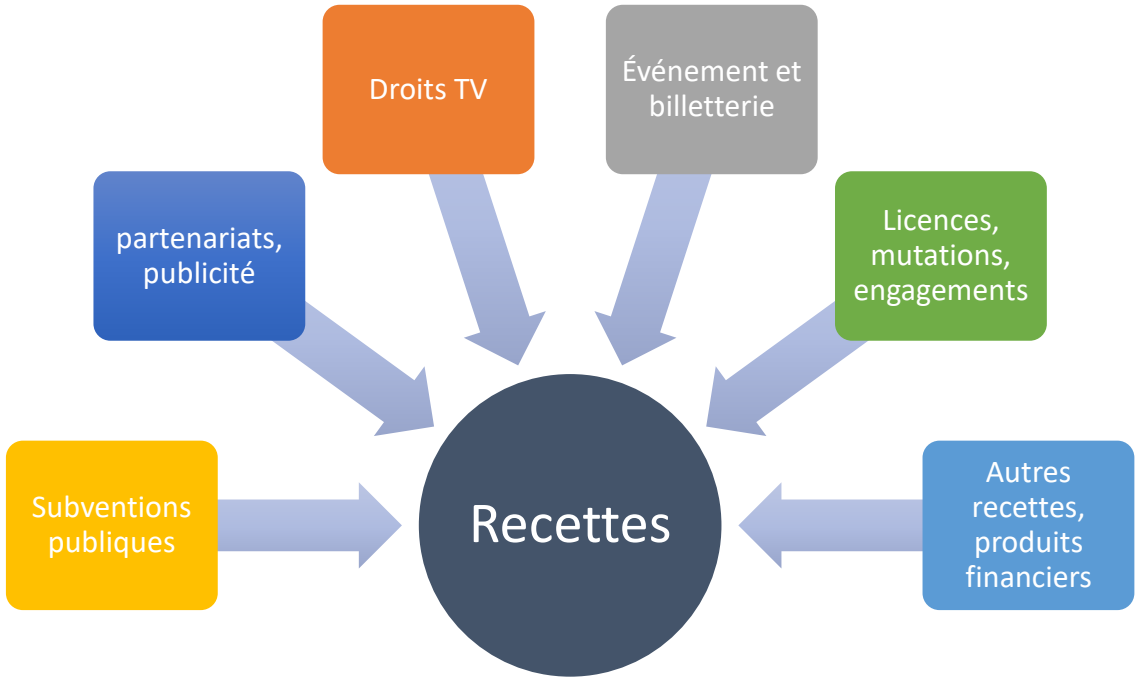


Figure 18 Le financement des fédérations sportives olympiques françaises : l'origine des recettes.

Notons que la structure du budget des fédérations sportives olympiques est sensiblement identique à celle des fédérations non olympiques (Hautbois, 2014) : les licences représentent le premier poste de ressource (47%), les financements publics le second (26% pour les fédérations olympiques et 27% pour les non olympiques) et les recettes des partenaires (16%).

Relevons enfin que les fédérations sportives olympiques ne redistribuent pas leurs bénéfices à des actionnaires en fin d'exercice comptable. Cet avantage concurrentiel vis-à-vis des entreprises commerciales est très important puisque cela leur permet de réinvestir les excédents financiers dans l'activité. Dans les faits, il s'avère qu'un certain nombre de fédérations ont tendance à thésauriser plutôt qu'à mobiliser leurs ressources propres pour financer de nouvelles actions, notamment de développement. Cela peut poser la question du bienfondé de certaines subventions publiques[164].

2.5.2.2. Des dépenses principalement orientées vers le sport de haut niveau.

Les dépenses des fédérations sportives olympiques s'orientent principalement autour de six types de charges : le soutien au sport de haut niveau, l'aide aux ligues régionales, comités départementaux ou clubs, la communication et le marketing, la formation et les dépenses institutionnelles.

2.5.2.2.1. Le soutien au sport de haut niveau.

La dépense principale des fédérations sportives olympiques sert à soutenir le haut niveau à travers les équipes de France et les dispositifs d'accession au haut niveau[165]. À travers ce choix, on s'aperçoit que les résultats sportifs restent l'objectif prioritaire des fédérations sportives. La Présidente de la FF d'escrime déclare à l'occasion du comité directeur du 16 avril 2016 que « *les économies mises en place depuis 2013 continuent à porter leurs fruits et permettent de donner au Haut niveau les moyens nécessaires pour renouer avec les succès et les podiums sans lesquels notre avenir serait compromis* ».

2.5.2.2.2. Le soutien aux organes déconcentrés.

Les fédérations soutiennent les entités délocalisées en leur donnant des moyens le plus souvent grâce à des dispositifs contractuels, ce qui n'empêche pas que les critères soient assez flous. Ainsi, la FF de volley-ball subventionne les comités et clubs à hauteur de 700.000 euros soit 9% du budget 2015. La FF de tennis dégage un bénéfice d'environ 70 millions d'euros dont elle reverse 80% aux ligues et comités départementaux qui eux-mêmes en redistribuent une partie aux clubs. La FF de gymnastique consacre, elle aussi 532.673 euros à l'aide à la structuration et au développement territorial soit 4% du budget 2015. Notons que ces aides des fédérations peuvent aussi prendre la forme d'un soutien à l'emploi. En 2015, la FF de handball a ainsi versé 1.435.000 euros pour soutenir les emplois sur

[164] Rapport public annuel de la Cour des Comptes (2018). L'État et le mouvement sportif : mieux garantir l'intérêt général.

[165] Ainsi, en 2015, la FF de handball a dépensé 5.219.000 euros pour les équipes de France et 638.000 euros pour le renouvellement des élites soit 29% du budget. La FF d'aviron injecte 3.566.444 euros vers le haut niveau soit 51% de son budget. En 2014, la FF de tennis de table flèche 2.019.000 euros vers le haut niveau (salaires, structures, compétitions, stages, entrainement, médical) soit 36% du budget. La FF de gymnastique consacre 3 194 849 euros au haut niveau soit 24% du budget 2015.

l'ensemble du territoire national. Il reste relativement difficile de savoir quelles sont les missions précises de ces salariés. Précisons que la plupart des fédérations n'ont pas suffisamment de moyens pour soutenir financièrement de manière significative les structures intermédiaires de la chaîne pyramidale et les clubs. La FFF est exemplaire en reversant 31% de son budget de 224,6M€ au football amateur en 2016. L'investissement dans le football amateur représente ainsi 68,8M€. En 2017-2018, la FFF a dégagé 15 millions d'euros pour le développement et la structuration du football amateur[166]. Ce fond d'aide au football amateur (FAFA) est destiné aux 13 Ligues de métropole et 9 d'outre-mer, 90 Districts et 17 000 clubs amateurs.

2.5.2.2.3. Les dépenses de communication et de marketing.

Les fédérations sportives olympiques investissent dans le secteur de la communication et du marketing sans qu'il soit difficile de faire la part entre les deux. La FF de handball consacre 3.423.000 euros à la communication et au marketing soit 17% du budget 2015 alors que la FF de tennis de table y alloue 220.000 euros soit 3,9% du budget 2014. Bien entendu, à ces sommes il faut ajouter les frais inhérents aux emplois dédiés à ces commissions ou départements. **Il nous semble intéressant de sonder les fédérations pour faire l'état des lieux réel de l'implantation du marketing dans l'organigramme, d'évaluer les investissements marketing et de comptabiliser le nombre d'ETP dévolus au marketing. Toutefois, on peut d'ores et déjà relever la faible part du budget consacrée par les fédérations sportives olympiques au marketing.**

2.5.2.2.4. Les dépenses de formation.

Les fédérations ont pour mission d'assurer la formation aux diplômes fédéraux. C'est donc tout naturellement qu'elle y consacre une part de son budget. La FF de handball dépense 1.262.000 euros soit 6,3% de son budget 2015 quand la FF de gym y consacre 129.808 euros soit 1% du budget 2015 et la FF de tennis de table 81.000 euros soit 1,5%. Ces chiffres montrent que les fédérations sportives olympiques investissent assez peu pour la formation de leurs entraîneurs ou dirigeants. Notons que les fédérations perçoivent des aides spécifiques pour assurer cette mission. Notons que ces formations couvrent le plus souvent des thématiques d'entraînement.

2.5.2.2.5. Les dépenses institutionnelles.

Les budgets des fédérations sportives olympiques semblent **fortement impactés par les charges institutionnelles**. Elles comprennent les charges de structure (dépenses administratives, charges financières, gestion courante, impôts et taxes, services extérieurs, achats de marchandises, amortissement et provision) et les charges de personnel du siège fédéral. Les situations sont très différentes d'une fédération à une autre selon qu'elles louent ou qu'elles soient propriétaires de leur siège. Par ailleurs, le nombre d'emplois à la charge des fédérations est lui aussi très variable et

[166] Ce Fond d'Aide au Football Amateur (FAFA), géré par la Ligue de Football Amateur (LFA), peut financer de l'emploi, de l'équipement, du transport et de la formation. Les collectivités locales peuvent également bénéficier d'aides pour le financement d'équipement.

nécessiterait une étude approfondie. La FF de tennis de table a des charges liées au siège de 1.758.000 euros (soit 31,4% du budget 2014) répartis en charge de structures de 748.000 euros et de personnels de 1.010.000 euros. De son côté, la FF de gym consacre 6.247.954 euros soit 47,6% du budget 2015 aux charges institutionnelles. Ces charges pèsent sur le budget des fédérations et impactent leurs possibilités d'action.

L'analyse des recettes et des dépenses des fédérations sportives met en évidence que les fédérations sportives olympiques disposent de nombreux atouts pour être performantes sur le marché des offreurs de pratique sportive : elles peuvent envisager des recettes variées, elles ne rémunèrent aucun actionnaire et bénéficient de subventions publiques.

Ce que nous retenons :

Les fédérations sportives olympiques françaises en tant que productrices de produits sportifs (biens, services et événements) sur le marché des offreurs de pratique sportive sont incontestablement des acteurs économiques qui contribuent à la production de la richesse nationale. Toutefois, il semble difficile d'évaluer précisément leur impact sur le PIB. Rappelons que les fédérations sportives olympiques disposent d'un atout indéniable par rapport aux entreprises commerciales en ce qu'elles ne reversent aucun dividende à des actionnaires.

Toutes les fédérations sportives olympiques perçoivent des aides de l'État plus ou moins importantes et sous différentes formes. Il s'agit là d'un second avantage concurrentiel important vis-à-vis des entreprises commerciales classiques. Malgré cela, de nombreuses fédérations sportives olympiques connaissent une situation financière délicate, notamment en raison de la baisse constante des subventions de l'État depuis 2011, lui même en proie à des difficultés budgétaires. Le financement des fédérations sportives est complexe car on recense une pluralité des acteurs du sport et une pluralité d'intervenants publics en matière financière. Le mécanisme de redistribution des crédits alloués au mouvement sportif gagnerait à être simplifié et rationalisé à un moment où il faut dépenser moins et mieux. En dépit des subventions définies dans le cadre des conventions d'objectifs et de performance, l'État peine à garantir l'intérêt général, le respect des règles d'éthique et de bonne gouvernance des fédérations.

Depuis le début des années 2000, le financement des fédérations a connu de profonds bouleversements. Les recettes des fédérations sportives olympiques ne se limitent pas aux subventions de l'État. Elles sont diverses : subventions, partenariats, droits TV, billetterie, licences, produits financiers. Si les recettes institutionnelles pèsent encore très lourds dans la plupart des budgets des fédérations, la part des produits provenant des adhérents et des partenariats est en constante augmentation.

Même si l'État aide toutes les fédérations olympiques (de manière inégale), l'accroissement des ressources propres semble inéluctable. Cette mutation vers un modèle économique public et privé apparaît indispensable pour garantir l'avenir du sport français. Cela passe par une diversification des recettes.

2.6. Caractéristiques managériales : un modèle de gestion complexe et spécifique.

Les fédérations sportives olympiques françaises ont également été étudiées sous l'angle du management des organisations. Nous ferons référence ici à toutes les formes de travaux en lien avec le management des fédérations : la gestion commerciale et marketing mais aussi celle de la performance, des ressources humaines et des finances. Nous mobiliserons les sciences sociologiques et de gestion. Cette analyse mettra en évidence la nécessité d'envisager une approche « marketing management » pour piloter l'organisation fédérale afin de donner de la cohérence à l'action fédérale.

Le management peut se définir comme « *le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire [...] cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle* » (Evrard, 1993). Ce champ est complexe et hétérogène (Thietart, 1980, 2003 ; Hermel, 1988), en ce qu'il s'intéresse au juridique, au social et à la gestion. Cet auteur définit le management comme « *étant l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler* ». Son domaine d'application s'étend à toutes les fonctions de l'entreprise et recouvre quatre activités : la planification, l'organisation, l'activation et le contrôle (Thietart, 2003). Il s'est historiquement constitué à partir de deux écoles. La première, qualifiée de classique, développe une approche centrée sur la rationalisation dans une perspective de gestion et de contrôle des activités. Elle se fonde sur les travaux de Taylor (rationalité productive), de Fayol (rationalité administrative) et de Weber (rationalité structurelle). Cette approche scientifique est complétée par une deuxième école, dite des relations humaines, qui mise sur la qualité des rapports humains et la mise en œuvre d'un style de management bienveillant pour améliorer les résultats des organisations. Elle invite à prendre en considération, à côté de l'organisation formelle (structure officielle, organigramme, relations hiérarchiques, procédures), un autre mode d'organisation qui obéit à des logiques différentes comme la dimension humaine (Mary Follet[167]), les sentiments et l'appartenance (Mayo, 1949 ; Barnard, 1938 ; Maslow, 1954, 1958 ; Herzberg, 1959 ; Mac Gregor, 1960, 1966)[168]. Nous structurerons donc notre

[167] Mary Follet est un des premiers auteurs à s'intéresser à la dimension humaine dans les organisations
[168] Les travaux de E. Mayo, C. Barnard : concepts structurels et concepts dynamiques, A. Maslow et la hiérarchie des besoins et notamment sociaux, F. Herzberg et la nécessité de travailler sur les facteurs de

propos autour de ces deux approches : l'une concernant le **management des ressources humaines** des fédérations sportives et l'autre relative à **la gestion et au contrôle des organisations sportives**.

2.6.1.Performance sportive *versus* performance économique.

Historiquement, Anthony (1965) appréhende la performance par le contrôle de gestion qui est un système guidant les acteurs en ce qu'il permet de vérifier si la stratégie de l'organisation se transforme correctement en actions (Burlaud et Simon, 2006). Trois objectifs sont assignés au contrôle de gestion : la coordination des actions en organisant la délégation d'autorité, la structuration de la circulation de l'information et le développement des instruments de gestion pour piloter la stratégie et les activités. Se poser la question de la performance, c'est donc réfléchir aux relations entre les objectifs stratégiques, les moyens et les actions. Les travaux de Bourguigon (2000, p934) permettent de dégager trois sens au terme de performance : (1) le succès par rapport à la représentation subjective de la réussite ; (2) le résultat d'une action par rapport aux objectifs (Drucker ,1954) ; (3) le processus pour atteindre le résultat. Il définit la performance comme : « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs, cette réalisation peut se comprendre au sens strict ou au sens large du processus qui mène au résultat. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis* ». La performance est donc un terme polysémique qui ne se limite pas aux seuls aspects financiers. Dans le secteur concurrentiel, elle se caractérise par un triptyque objectifs, moyens et résultats permettant de définir trois critères de performance : la pertinence des moyens au regard de l'objectif, l'efficacité émanant des résultats par rapport aux objectifs et l'efficience correspondant aux moyens alloués pour obtenir le résultat. En ce sens, le modèle de Gilbert (1980) considère la performance comme **le lien entre les résultats et les moyens consacrés à l'atteinte des objectifs stratégiques.**

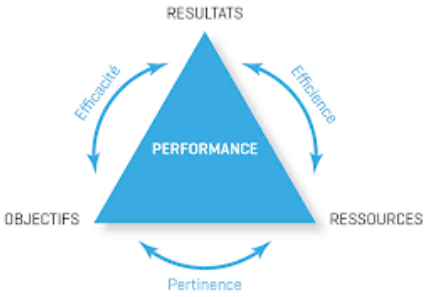


Figure 19 Schéma du triangle critères de performance Gilbert (1980).

satisfaction pour augmenter la motivation, D. Mc Gregor montre que les prises de décision collectives et les styles de management participatif et démocratique sont les principes de management les plus efficaces

La performance des organisations sportives à but non lucratif.

L'application de ce modèle aux organisations sportives à but non lucratif ne peut se concevoir sans adaptation (Dreveton, 2008) en raison de leurs spécificités (Julien et Marchesnay, 1996). En effet, elles poursuivent des finalités autres que le profit, bénéficient d'un financement mixte (ressources propres et subventions de l'État), travaillent avec des personnels aux statuts divers (bénévoles, salariés et cadres d'État), se trouvent dans un système de régulation supranationale (fédérations internationales) et comptent de nombreuses parties prenantes (ou stakeholders) externes (sponsors, ministères, spectateurs, médias, fédérations internationales) et internes (arbitres, joueurs, entraîneurs, administrateurs, adhérents). Freeman (1984, p46) définit une partie prenante comme « *un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ». Bayle (2000) recommande de prendre en compte ses spécificités et notamment la perception de la performance des parties prenantes[169], ce qui a pour conséquence de rendre la mesure de la performance subjective. La mesure de la satisfaction des clients (délais, qualité du service) enrichit donc la dimension financière de la performance d'une valence qualitative qui représente la valeur créée pour les parties prenantes (Lorino, 2000). **Actuellement, la notion de performance évolue vers une conception plus globale intégrant par exemple les préoccupations grandissantes des organisations en matière de responsabilité sociale et environnementale** (RSE). Ainsi, la performance globale doit se comprendre comme le couplage entre la performance financière, sociétale et environnementale (Dreveton, 2014). Mais Bayle (2014) indique que passer de la mesure des résultats à la mesure des impacts sociaux, économiques et sociétaux (Gond, 2010) impose d'élaborer de véritables « stratégies sociétales » par des managers responsables et professionnels.

S'appuyant sur le cadre conceptuel de Lawrence et Lorsch (1973), Bayle (2014) dégage six éléments impactant le potentiel de performance d'une organisation sportive à but non lucratif : (1) la forme de gouvernance à savoir la différenciation plus ou moins claire des statuts et des rôles entre le président, le bureau, le comité directeur et les cadres permanents ; le véritable rôle du comité directeur (Mayaux, 1999) ; et les modes de gouvernement qui donnent plus ou moins de pouvoir au président ; (2) la qualité du maillage fédéral organisé en réseau dont l'enjeu est la capacité à maîtriser le système pyramidal de la base au sommet ; (3) la position de la fédération dans la filière économique du sport qui permet de saisir la capacité de redistribution des produits financiers des fédérations ; (4) la gestion déléguée à des professionnels qui travaillent sous le contrôle des élus ; (5) la culture organisationnelle associative qui conduit à une gestion fédérale basée sur un système participatif ; (6) une démarche de suivi et de partenariat qui positionne la fédération comme un centre de services capable de développer des partenariats verticaux, horizontaux et systémiques en s'appuyant sur des conventions ou des contrats de partenariat. A contrario, il pointe également quatre éléments pénalisant la performance des organisations sportives à but non lucratif : la déficience du système d'information qui conduit à une

[169] que Shilbury et Moore (2006) spécifient comme étant les spectateurs et le public.

faible connaissance du marché, la complexité des mécanismes incitatifs, une absence de contrôle des acteurs car cette pratique est souvent éloignée des valeurs des bénévoles et une sclérose politique en raison des systèmes électoraux où la poursuite d'intérêts individuels ou locaux se fait souvent au détriment de l'intérêt de l'organisation.

2.6.1.1. La mesure et le pilotage d'une performance multidimensionnelle.

Plusieurs chercheurs se sont intéressés aux indicateurs spécifiques aux organisations sportives (Etzioni, 1960 ; Yuchtman et Seashore, 1967 ; Connolly, Colon, et Deutch, 1980 ; Quinn et Rohrbaugh, 1983 ; Cameron, 1984 ; Simons, 2000) en mettant en exergue l'importance de dépasser les indicateurs financiers. Par exemple, Kaplan et Norton, 1992, 1996) mesurent le rendement en élaborant un tableau de bord équilibré. Atkinson, Waterhouse et Wells (1997) proposent un modèle des parties prenantes. Selon Jibraili (2016), on passe petit à petit d'une évaluation de la performance organisationnelle unidimensionnelle à **une évaluation multidimensionnelle** (Herman et Renz, 1999) du fait de la prise en compte du caractère complexe des organisations sportives. En ce sens, Winand et Zintz (2014, p31), sur la base des travaux de Frisby (1986)[170], de Chelladurai (1987)[171], de Chelladurai & Haggerty, (1991), de Koski (1995)[172], de Papadimitriou et Taylor (2000)[173], de Bayle et Madella (2002)[174], Madella, Bayle et Tomé (2005)[175], de Shilbury et Moore (2006)[176], de Winand, Zintz, Bayle et Robinson (2010)[177], proposent un **modèle unifié et holistique** de mesure de la performance

[170] Il mesure de la performance sur des critères de succès sportifs de haut niveau et l'acquisition de ressources financières

[171] À partir d'une étude sur les fédérations canadiennes, il a développé un modèle de performance organisationnelle basé sur une conception ouverte sur l'environnement et notamment les parties prenantes en utilisant 4 approches : ressources, processus internes, buts et constituants stratégiques.

[172] Il a examiné la performance organisationnelle de clubs sportifs finlandais selon 5 dimensions : la capacité à attirer des ressources financières, le climat organisationnel, l'efficience des processus organisationnels, la réalisation des objectifs et la quantité d'actions mises en place. L'étude démontre que le succès de l'organisation est significativement corrélé avec la notoriété du club.

[173] Ils ont évalué la performance organisationnelle des fédérations sportives grecques en examinant la pertinence de l'approche par les constituants stratégiques (parties prenantes).

[174] Une des premières études à combiner données quantitatives (financières) et qualitatives (perceptions des parties prenantes) pour mesurer la performance des fédérations sportives françaises. Modèle à 6 dimensions : institutionnel, social interne, social externe, économique et financier, promotionnel et organisationnel, mesurées par des indicateurs de performance quantitatif et les perceptions des parties prenantes. Ils ont mis en évidence 6 profils de perf des fédérations : puissantes, efficaces, dilemmes, atypiques, défaillantes, problématiques.

[175] Madella, Bayle et Tomé (2005, p209) définissent la performance organisationnelle comme étant « *la capacité d'une organisation à acquérir et transformer adéquatement ses ressources humaines, financières et physiques pour réaliser ses objectifs* ». Ils préconisent donc la prise en compte des ressources, du processus interne, des buts organisationnels et des parties prenantes pour qualifier la performance organisationnelle, et proposent un modèle pour comparer les fédérations de pays différents pour un même sport (la natation) avec 5 dimensions : ressources humaines, finance, communication et partenariats, services et résultats internationaux.

[176] Ils ont développé l'approche des valeurs compétitives pour mesurer la performance organisationnelle des fédérations sportives australiennes.

[177] Ils ont proposé de mesurer la performance organisationnelle des fédérations belges au moyen d'un modèle multidimensionnel. 5 dimensions : sportive (haut niveau et sport pour tous), clients, communication et image, financière et organisationnelle.

organisationnelle des organisations sportives à but non lucratif. Ils s'appuient sur cinq catégories issues en partie du modèle de Chelladurai (1987) :

(1) **les ressources** financières, humaines (adhérents, bénévoles et employés) et logistique ;

(2) **le processus** qui exprime la manière dont les ressources sont utilisées et gérées de manière efficace et efficiente[178] ;

(3) **les résultats** qui répondent aux objectifs visés par les organisations sportives ;

(4) **les feedbacks** constitués des retours reçus par les parties prenantes internes et externes ;

(5) **les perceptions** des parties prenantes : externes et internes.

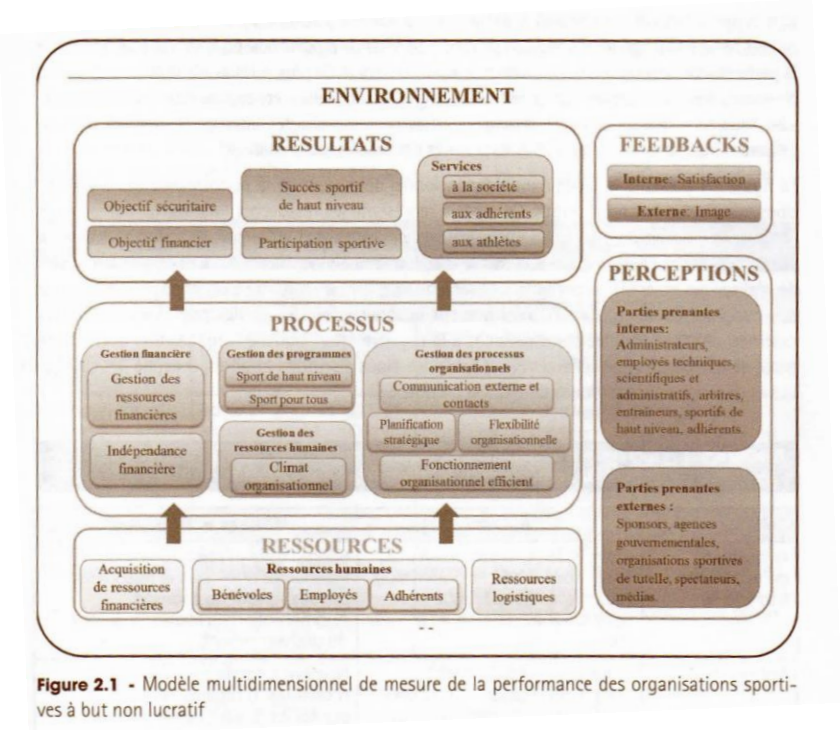


Figure 20 Modèle multidimensionnel de mesure de la performance des organisations sportives à but non lucratif (Winand et Zintz, 2014, p31)

Le choix des indicateurs pertinents

Les indicateurs de performance suscitent un véritable engouement. Le choix des Key Performance Indicators (KPI) est cornélien avec pour principal dérive leur multiplication. Il semble qu'il soit utile de ne mesurer que ce qu'on pilote (Fernandez, 2013). Dans le secteur des entreprises, six indicateurs s'imposent : coût par conversion, coût marketing par lead, coût d'acquisition client, ROI marketing, rentabilité marketing et niveau de valeur client.

[178] Quatre axes : gestion financière et indépendance financière (Bayle et Madella, 2002, Madella et coll, 2005, Winand et coll, 2010), gestion des ressources humaines (climat motivationnel) Bayle et Madella, 2002, Koski, 1995, gestion des processus organisationnels (fonctionnement en termes de communication externe et contacts, planification, flexibilité et efficience), la gestion des programmes sportifs (sport de haut niveau et sport pour tous Chelladurai et coll, 1987)

Comment mesurer une performance multidimensionnelle et globale ? D'après Sowa, Selden et Sandfort (2004), la réponse à cette question ne fait pas consensus. Pour Hoye et al. (2006) la véritable question est celle de l'instrumentation de la performance et non celle de son introduction dans les organisations sportives. Les spécificités des organisations sportives à but non lucratif énoncées plus haut complexifient les mesures de la performance. Peut-on transférer les outils de gestion utilisés dans d'autres organisations ? Il semble que certains instruments comme le calcul des coûts ou le contrôle budgétaire soient appropriés pour appréhender la dimension financière de la performance des organisations sportives. En revanche, ils ne permettent pas de prendre en compte les différents aspects de la performance et notamment la performance sociétale (Bayle, 2014).

Bayle identifie six indicateurs : institutionnel (adhésion et résultats sportifs), organisationnel (qualité de fonctionnement), financier (degré d'indépendance financière), promotionnel (niveau d'impact médiatique), social interne (niveau d'absentéisme, niveau d'implication, satisfaction des acteurs) et social externe (contribution sociétale).

Winand (2010) construit un modèle autour de quatre axes : les finalités, les services clés (dépenses pour la détection des talents par rapport aux dépenses totales ou dépenses haut niveau par rapport aux dépenses totales), les organisations internes (turnover du personnel administratif et technique, dépenses de gestion divisées par les dépenses totales), et les ressources humaines (nombre d'employés administratifs, qualification moyenne du personnel, nombre d'adhérents) et financières (montants des subventions, recettes en provenance de partenaires commerciaux par rapport aux recettes totales, recettes issues des membres par rapport aux recettes totales, indépendance financière) mobilisées.

Dreveton (2008), Bayle (2014), Winand et Zintz (2014) insistent sur **la nécessaire adaptation des outils de contrôle et de gestion des organisations sportives pour tenir compte de leurs spécificités**.

Des méthodes et des outils pour objectiver l'évaluation.

Winantz et Zintz (2014, p21) proposent trois méthodes pour évaluer la performance des organisations. La **méthode OVAR** (définition des objectifs, détermination des variables d'actions à partir d'indicateurs et définition des responsabilités), en référence aux travaux de Fiol (2004), est une démarche bottom up *« qui relie la stratégie définie par la direction et les plans d'action mis en œuvre au sein des différents niveaux hiérarchiques* ». Les trois étapes proposées permettent de dégager les principes de construction des tableaux de bord de pilotage de la performance.

La **méthode BSC** (Balanced Score-Card), d'après Kaplan & Norton (2006), est une démarche top down en quatre étapes : (1) définir l'architecture du système de pilotage de la performance, (2) générer un consensus autour des objectifs stratégiques, (3) sélectionner et concevoir les mesures, (4) implanter l'outil. Elle a pour vocation de « *structurer l'architecture des tableaux de bord stratégique* ». L'utilisation de tableaux de bord présente le double avantage de prendre en compte la performance

globale et d'être plus réactifs. Ainsi, cet outil de gestion concourt au pilotage des organisations sportives.

La **méthode GIMSI** (Généralisation, Information, Méthode et Mesure, Système et Systémique, Individualité et Initiative), relative aux propositions de Fernandez (2006), est une démarche bottom up qui met en cohérence le pilotage de la performance, la stratégie exprimée et les outils de la « Business Intelligence » au sein de l'organisation. Il s'agit d'un cadre méthodologique structuré en quatre phases (l'identification, la conception, la mise en œuvre et le suivi permanent) et dix étapes. Elle s'appuie sur l'élaboration de tableaux de bord qui ont pour rôle d'assurer une perception cohérente de la mesure de la performance, de faciliter la prise de décision et de servir de base à la communication. Ils sont construits collectivement à partir de quelques indicateurs porteurs de sens pour l'organisation.

2.6.1.2. L'objectif de performance des fédérations sportives sur un marché concurrentiel.

La FF de tennis est-elle plus performante que le tennis de table parce qu'elle a réussi à attirer plus de licenciés ? Sur un marché concurrentiel, la performance peut s'envisager de deux façons. Soit on raisonne en **part de marché** et dans ce cas elle consiste à proposer une offre plus attractive que les concurrents. Les fédérations sportives olympiques vont donc s'appuyer sur des indicateurs de part de marché. Par exemple, la FF de badminton cherchera à augmenter la part des adeptes de sports de raquette. Soit on s'attache davantage à la logique d'usage en proposant une offre englobant d'autres secteurs. On s'intéresse alors à **l'élargissement du marché**. En effet, il peut être judicieux de ne pas se focaliser uniquement sur le concurrent direct en faisant preuve de « myopie marketing »[179], par exemple le tennis contre le tennis de table, mais d'envisager d'autres secteurs comme les loisirs, le bien-être ou la santé.

En tout état de cause, la performance consiste à mieux répondre aux **besoins des clients et/ou prospects** que ses concurrents notamment en marquant sa différence et sa valeur ajoutée. En quoi le badminton se différencie-t-il du tennis ? Dans cette optique, la performance peut être liée à la qualité du produit (l'accueil en club house en tennis, le niveau d'encadrement) ou son prix ou encore ses marges financières plus importantes grâce aux coûts de production moindres. Ainsi, le badminton proposera un prix de cotisation moindre pour une prestation moins qualitative en termes de confort d'accueil voire de service (restauration). Mais l'objectif n'est pas forcément d'obtenir le plus haut niveau de performance mais de bien correspondre aux besoins de la cible visée, du niveau de performance des produits concurrents et d'être capable de maintenir le niveau de qualité promis.

[179] Référence à l'article de Théodore Levitt intitulé « Marketing Myopia », Harvard Business Review, juil-août 1960, p45-56

Enfin, la performance peut aussi être comprise comme **le taux de réalisation des objectifs du plan stratégique**. Les tableaux de bord peuvent prendre en compte plusieurs indicateurs marketing comme la part de marché, le taux de satisfaction du client, le taux de défection, la qualité perçue de service, le capital marque. Selon Kotler (2015), il faut certes prendre en compte des indicateurs liés aux résultats mais aussi aux processus (contrôle des coûts par exemple).

2.6.1.3. Mesurer et piloter la performance des fédérations sportives françaises.

A priori, pour juger de la performance d'une fédération, il suffirait de compter les médailles glanées par les athlètes aux principales compétitions internationales. Cet indicateur traditionnel est prégnant non seulement dans l'opinion publique mais aussi chez les acteurs du sport et semble au cœur des préoccupations des fédérations nationales. Mais encouragées par le ministère et contraintes par des subventions en baisse et une concurrence accrue, **elles s'intéressent de plus en plus au développement du nombre de licenciés** qui représente un deuxième critère fort de performance. En définitive, ces deux axes répondent aux missions assignées par le ministère des sports (résultats sportifs et développement de la pratique). Depuis la loi de 2001 dite LOLF, ce dernier invite les fédérations à rationaliser[180] leur fonctionnement notamment à travers les conventions d'objectifs et de moyens incluant **des indicateurs de performance**. Ainsi, l'équilibre budgétaire n'est pas le seul indicateur de performance des fédérations. Bénéficiant d'une délégation de service public, les fédérations se trouvent dans l'obligation de faire la preuve de leur performance en termes de développement des féminines ou du sport dans les quartiers sensibles. Depuis peu, quelques fédérations comme le tennis ou le canoë kayak se sont inscrites dans une vision plus large de la performance associant les préoccupations de responsabilité sociale des entreprises. Ce faisant, elles cherchent à répondre à travers leur sport aux grandes problématiques de la société, légitimant ainsi aux yeux de leur tutelle et de l'opinion publique de recevoir des subventions publiques. Ainsi, en apportant la preuve d'une bonne performance organisationnelle (gestion financière, pilotage participatif, transparence, projets de développement pertinents, cohésion), les fédérations façonnent une image de confiance et se positionnent favorablement pour recevoir de nouvelles aides et dons. Au-delà de ces indicateurs, la performance des fédérations sportives peut également s'analyser à travers d'autres éléments.

Chappelet et Bayle (2005) arguent que la performance des fédérations repose sur leur **capacité à contrôler les différentes strates du système pyramidal**. Il s'agit alors d'organiser le suivi et la mise en œuvre de la politique fédérale et de s'assurer de la qualité des prestations offertes par les clubs (par exemple grâce aux labels clubs).

La **performance médiatique** est un enjeu majeur pour les fédérations dans le sens où la visibilité va donner à voir la discipline au plus grand nombre mais aussi de ce fait faciliter les relations

[180] Pour Jacques Rogge, président du CIO de 2001 à 2013, « la rationalisation de l'organisation sportive est nécessaire ».

commerciales avec des partenaires. Ainsi, actuellement, le nombre de followers sur les réseaux sociaux devient un critère de performance de plus en plus important pour les fédérations.
Notons qu'avec l'avènement d'internet et des réseaux sociaux, la mesure de la performance prend en compte le trafic digital et la production de contenus par les organisations. Par exemple, pour mesurer le content marketing, classiquement on trouve quatre catégories de metrics : celles liées à l'audience pour savoir si les contenus sont vus (nombre de visites et de visiteurs, nombre de pages par visite, temps de visite, taux de rebond), s'ils permettent de récupérer des contacts qualifiés, des indicateurs newsletter (nombre d'inscrits, taux d'ouverture, taux de clic, taux de désinscription) et des indicateurs social media pour mesurer les impacts des contenus (nombre de like, taux d'engagement, volume de prise de parole).

Enfin, la **performance financière** d'une fédération pourra se lire à travers son budget, l'équilibre des coûts par rapport aux recettes, mais aussi le volume de ressources propres et le degré d'indépendance vis-à-vis du ministère de tutelle.

De leur côté, Hatchuel et Weil (1992), proposent une grille d'analyse des politiques sportives en trois parties : un substrat technique qui comprend des données factuelles comme des chiffres et des écrits, une philosophie gestionnaire qui expose l'esprit et les objectifs, et une vision simplifiée des relations organisationnelles qui précise le rôle des acteurs.
En définitive, comme le disent Winand et Zintz (2014), **la performance des fédérations** n'est pas seulement sportive. **Elle est globale car elle tient également compte de nombreux critères : économique, financier, organisationnel, médiatique, sociétale**.

La baisse des subventions de l'État en déficit budgétaire chronique, la concurrence accrue et la pression exercée par l'opinion publique et les médias conduisent les organisations sportives à but non lucratif en général et les fédérations sportives françaises en particulier à s'interroger sur leur performance organisationnelle (Dreveton, 2008). Au carrefour entre la logique d'entreprise qui tire ses ressources du marché, d'un service public qui bénéficie de subventions de l'État et des associations essentiellement financées par leurs membres, les organisations sportives à but non lucratif se caractérisent par leur **complexité de gestion** faite de compromis et d'ambiguïté (Bayle, 2000). Si la question de la performance organisationnelle est naturelle pour les entreprises commerciales, elle interpelle les organisations sportives qui peinent à définir cette notion et à l'intégrer dans leur management. Pour autant, elle a été largement étudiée en management du sport.

2.6.2. La gestion des ressources humaines : comment associer salariés et bénévoles pour conduire le changement ?

Le management des ressources humaines des fédérations sportives françaises a été étudié notamment à travers le prisme du changement. Il s'impose comme une nécessité vitale pour assurer la pérennité de toutes les entreprises et organisations sportives. Cette problématique, constante du management (Autissier, Vandangeon et Vas, 2014), a fait l'objet de nombreux travaux dès les années 60 (Cyert & March, 1963 ; Katz & Kahn, 1966 ; Savall, 1975, 1981 ; Pfeffer & Salancik, 1978 ; Hannan & Freeman, 1977). Les principales théories de l'organisation s'accordent sur le caractère déterministe (Mintzberg parle de quatre étapes d'un cycle de vie)[181] ou volontariste du changement organisationnel et le traitent selon trois critères : les acteurs du changement, la relation entre l'organisation et son environnement et enfin, les modèles spécifiques du changement (Barabel & Meier, 2015).

Le changement est le levier d'action ou de réaction des individus dans les théories privilégiant la dimension sociale de l'organisation. Ainsi, l'école de l'analyse stratégique des organisations, issue des travaux de Crozier et de Friedberg (1977), se centre sur les relations de pouvoir entre les acteurs de l'organisation et notamment aux règles implicites qui gouvernent leurs interactions. En ce sens, les fédérations sont composées d'acteurs (bénévoles élus, salariés, cadres d'état) aux intérêts stratégiques personnels divers (parfois en opposition) qui chercheront à contrôler les « zones d'incertitudes » de l'organisation pour renforcer leur pouvoir. Ces contingences internes marquées par les luttes politiques internes peuvent être à l'origine de changement (Pfeffer, 1981 ; Vaara et al., 2003). Le changement peut aussi se concevoir sur la base d'une croissance de l'organisation qui nécessite des embauches, des créations de nouvelles unités, des modifications de process. Bernardeau-Moreau (2008) a montré comment les fédérations ont été amenées à embaucher des salariés face à l'explosion du nombre d'adhérents. Cette professionnalisation a bouleversé les relations sociales ainsi que les rapports au pouvoir des dirigeants fédéraux.

Un changement imposé par l'évolution du contexte

Le changement est également analysé comme un moyen d'adaptation à **l'environnement** dans les théories privilégiant la relation entre l'organisation et l'environnement. Il s'agit d'abord de répondre aux contingences externes marquées par les évolutions de l'environnement. D'une manière générale, la société se caractérise par trois phénomènes marquants (Barabel et Meier, 2015) : (1) une mondialisation de plus en plus prégnante avec l'influence croissante des fédérations sportives internationales et des directives européennes en matière de sport ; (2) une digitalisation et une numérisation qui rend possible des discussions à grande échelle et une circulation de l'information

[181] Mintzberg, H. (1999). Le management, voyage au centre des organisations, éditions des organisations, Paris, p408 à 435 et revisité par Nizet et Pichault « comprendre les organisations – Mintzberg à l'épreuve des faits, Gaêtan Morin éditeur, Levallois Perret, 2000 p247) : cycle de vie en 4 étapes : (1) formation : structure entrepreneuriale, (2) développement : approche missionnaire s'appuyant sur des bénévoles, (3) maturité : transformation en bureaucratie professionnelle, (4) déclin

toujours plus rapide ; (3) une préoccupation grandissante pour le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises qui participent à façonner l'image de ces dernières en vue de séduire le public. Si on s'intéresse plus particulièrement au champ sportif, on s'aperçoit que le **sport professionnel** s'est considérablement développé provoquant de fortes tensions entre les fédérations et les ligues professionnelles mais aussi entre le sport amateur et professionnel, entre les fédérations nationales et les investisseurs privés. Ainsi, en 2016, le projet de la création d'une Euroligue privée en basket (championnat fermé à l'image de la NBA) est en concurrence avec un projet porté par la FIBA. Ce dernier, soutenu par la FF de Basket-ball propose la mise en place d'une champion's league, prenant ainsi exemple sur le football, avec pour principe un droit d'accès par une qualification sportive (voir encadré 17, p161).

Match FIBA Champions league – ULEB Euroleague arbitré par la FFBB

Partons d'un fait simple : l'**Euroleague** est une compétition privée semi-fermée qui offre à certains clubs des sésames automatiques chaque saison. Le tout pour assurer au public des rencontres de choix et aux partenaires des revenus substantiels. Une situation qui déplait de plus en plus à la Fédération internationale de basket (**FIBA**) qui souhaite reprendre la main sur l'organisation des compétitions européennes. Ainsi, cette saison, la FIBA a créé l'**Europe Cup** pour concurrencer l'**Eurocoupe**, organisée par l'Euroleague, au second échelon continental. Mais, la saison prochaine, la Fédération internationale veut aller plus loin en créant sa **Champions League**.

Problème, les grands clubs européens ne veulent pas suivre la FIBA. Forte d'un nouveau partenaire – **IMG** qui a signé pour dix ans et 630 millions d'euros -, l'Euroleague, dirigée par **Jordi Bertomeu**, est plus puissante que jamais. Onze tickets iront à l'**Efes Istanbul**, le **Fenerbahce**, le **CKSA Moscou**, **Milan**, le **FC Barcelone,** le **Real Madrid**, **Vitoria**, le **Maccabi Tel-Aviv**, l'**Olympiakos**, le **Panathinaïkos** et le **Zalgiris Kaunas** plus une wild-card (en 2016/2017 puis au champion d'Espagne), le champion de la VTB League (ligue unifiée de l'Europe de l'Est), le champion d'Allemagne, le champion de la Ligue Adriatique (ligue des pays de l'ex-Yougoslavie) et le vainqueur de l'Eurocoupe.

De son côté, la FIBA doit lancer officiellement sa Champions League lundi 21 mars. Une compétition que la Fédération veut le deuxième échelon européen, consciente qu'elle est en deçà de la toute puissance de l'Euroleague. Oui mais voilà, Jordi Bertomeu ne veut pas voir disparaître l'Eurocoupe, l'actuelle C2. Tant et si bien que la Champions League se retrouverait avec un plateau famélique. L'argument de la FIBA réside dans une menace : tout club qui sera inscrit dans une compétition non-approuvée par celle-ci (comprenez l'Euroleague ou l'Eurocoupe) sera sanctionné par sa fédération nationale. Une menace qui laisse les clubs de marbre. De son côté, l'Euroleague a saisi la Commission européenne pour dénoncer une violation du droit de concurrence. Le feuilleton n'a pas fini de faire parler.

La position française

Si ce conflit fait particulièrement parler en France, c'est que la Fédération française de basket-ball, menée par son Président **Jean-Pierre Siutat**, a décidé de suivre la FIBA et impose à ses clubs d'en faire de même. Vu le niveau, faible au regard de l'excellence européenne, que devrait afficher la Champions League, le monde du basket français s'inquiète. Sur les antennes de RMC, **Jacques Monclar**, ancien international (201 sélections) et éminence de la balle orange dans l'Hexagone avait ces mots : "On ne peut pas dire que l'Euroleague ne soit qu'une entreprise commerciale (comme le défend Jean-Pierre Siutat). C'est l'excellence du niveau de basket en Europe. […] Que va-t-on proposer à nos gosses ? D'aller jouer en deuxième ou troisième division européenne ?". Il répondait à Jean-Pierre Siutat qui regrettait le côté "commercial" de l'Euroleague et son côté "fermé" et proposait "une harmonisation sur le territoire européen".

Aujourd'hui, il semble que la FFBB fasse le pari du long terme. Marginalisés au niveau européen, les clubs français mise sur la fidélité en espérant que la FIBA remporte son duel face à l'Euroleague. Un pari très risqué.

http://www.francetvsport.fr/basket/rien-ne-va-plus-entre-la-fiba-et-l-euroleague-le-basket-francais-en-danger-325151

Encadré 17 Match FIBA Champions league – ULEB Euroleague arbitré par la FFBB.

Par ailleurs, nous assistons à une **évolution de la demande** de pratique sportive qui se caractérise par une recherche de détente, de bien-être et de jeu. Ces nouvelles modalités de pratique gagnent des parts de marché au détriment d'une pratique compétitive (voir encadré 18[182] et chapitre 1).

La padelmania en vue ?, exemple du TC Reischstett

Le club de tennis du TC Reischstett (Bas-Rhin), 6 courts dont 2 indoor, un entraîneur professionnel, a inauguré le 24 avril 2016 les deux premiers courts de padel alsaciens en présence de son ambassadeur Henri Leconte. Le padel se joue exclusivement en double avec des raquettes pleines et percées de trous sur un court bordé de murs. Cette pratique, très répandue en Espagne, y compte 4,5 millions de pratiquants et 6000 courts, rien qu'à Madrid. Gilles Feist rappelle que *« l'idée a germé en décembre 2014 quand on a réfléchi à s'adapter aux nouvelles pratiques, surtout pour le loisir, le ludique et le convivial* ». La FFT a pris le padel sous son aile et son vice-président Jean-Pierre Dartevelle a rappelé que le padel, ouvert des plus jeunes aux anciens, était un excellent moyen « *de fidéliser les gens dans les clubs et qu'il n'était pas un concurrent mais un complément au tennis* ». En 2016, le padel recense 38 clubs pour 67 courts sur lesquels évoluent 600 classés.

Source DNA 26 avril 2016 p30

Encadré 18 La padelmania en vue ? L'exemple du TC Reischstett.

L'environnement est également marqué par l'arrivée de **nouveaux acteurs**[183] qui pénètrent ce marché sportif comme les sociétés privées marchandes (Tribou, Dermit, Wojak, 2015) et les collectivités territoriales (Desbordes, Hautbois, 2008). Les premières deviennent des prestataires de pratiques sportives à regarder ou à pratiquer. Ainsi, des sociétés commerciales mettent sur le marché une offre de pratiques sportives concurrentielles comme le ski indoor proposé par la société Urban-ski-France. D'autres entreprises, comme Amory Sport Organisation (ASO), proposent des spectacles sportifs tels que le Tour de France cycliste. Les collectivités territoriales investissent également de plus en plus le marché. Elles sont les premiers partenaires publics du sport en finançant les constructions d'équipements, le sport amateur mais aussi professionnel par des aides directes et indirectes. Elles offrent aussi de l'animation sportive. Rappelons que le sport est une compétence partagée entre commune, département et région, sans limitation de cumul, en matière de subventions de fonctionnement[184]. S'agissant des investissements, l'article L.1611-8 du code général des collectivités territoriales, stipule qu'aucun projet ne pourra bénéficier d'un cumul de subventions sauf exceptions[185]. La place des collectivités territoriales dans les financements publics du sport atteignait 10,8 milliards d'euros en 2009. La contribution la plus élevée est celle du secteur communal (communes, groupements de communes, syndicats de communes), qui représente à elle seule 9,4

[182] FPS ipsos Observatoire du sport. Le sport comme remède à la crise : en 10 ans, la détente, le bien-être et le jeu sont devenus les ressorts majeurs de la pratique. 85% des sondés font du sport pour se sentir bien, 78% pour se détendre, 72% pour jouer, s'amuser

[183] Rapport de la cour des comptes 2013, le sport pour tous et le sport de haut niveau

[184] Loi n°2010-1563 du 16 décembre 2010

[185] Communes de moins de 3500 habitants ou schémas de mutualisation des services

milliards d'euros[186]. Les dépenses communales sont concentrées sur le soutien à la construction et au fonctionnement d'équipements sportifs, scolaires notamment, mais aussi aux associations sportives pour la réalisation de leurs projets ou à diverses manifestations sportives. Les aides des départements et des régions portent davantage sur le sport de haut niveau. Ils participent aussi au financement d'équipements sportifs et au soutien d'associations sportives. La dépense des départements est estimée à 815 millions d'euros[187] et celle des régions à 550 millions d'euros[188] [189].

Miège (2011) milite pour une meilleure reconnaissance des collectivités territoriales et souligne la grande inégalité territoriale dans l'offre publique de services liés au sport en raison de la dispersion des politiques locales. La conséquence principale de l'arrivée de ces nouveaux acteurs sur le marché de l'offre sportive est d'affaiblir le monopole des fédérations sportives en ouvrant l'offre sportive à la **concurrence**.

Enfin, le **modèle sportif français** est à présent contesté (Miège, 2011). Le rôle normatif de l'État, qui a marqué les relations avec les fédérations sportives depuis le 28 août 1945, doit évoluer pour trois raisons essentielles : (1) la multiplication des parties prenantes modifie le marché, les responsabilités et les pouvoirs, (2) l'administration étatique est de plus en plus restreinte depuis la mise en place de la RGPP en 2007, (3) les moyens de l'État sont en baisse. Ainsi, la tutelle de l'État sur le mouvement sportif est à redéfinir vers une gouvernance publique du sport tournée davantage vers la supervision, le partenariat et le réseau. De plus, Miège milite pour que « *la promotion et le développement du sport soient érigées en service public ne s'imposent plus comme une évidence* ». Enfin, il recommande de reconsidérer la notion d'intérêt général pour l'orienter davantage vers les préoccupations sociales, éducatives, d'intégration et de santé.

La Cour des comptes dans son rapport « Sport pour tous et sport de haut niveau : pour une réorientation de l'action de l'État » de janvier 2013 encourage l'État à rénover ses relations avec les fédérations. Celles-ci perçoivent, par le biais des conventions d'objectifs, environ 92M€ en 2016[190]. Elle préconise de renforcer le poids des critères d'attribution des aides pour une ventilation plus juste vers les fédérations plus méritantes au regard des orientations définies par le ministère des sports. En effet, elle souligne que les subventions semblent *« relever d'ajustements marginaux par rapport à des montants largement hérités de l'histoire »*[191]. Cette évolution vise à maintenir la vassalisation des fédérations. A contrario, la cour des comptes propose de négocier des conventions pluriannuelles sur la base d'objectifs précis, partagés et évalués par des indicateurs de performance. S'agissant de la

[186] 57 % en fonctionnement et 43 % en investissement, d'après les dernières données ministérielles disponibles.
[187] 59 % en fonctionnement et 41 % en investissement
[188] 54 % en fonctionnement et 46 % en investissement
[189] Note d'information assemblée nationale février 2012 La gouvernance des fédérations sportives. p51-52
[190] Projet de loi de finances 2016
[191] Cour des comptes dans son rapport « sport pour tous et sport de haut niveau : pour une réorientation de l'action de l'État » de janvier 2013, p132

gestion des 1.680 conseillers techniques sportifs placés auprès des 77 fédérations sportives dont le coût pour l'État s'élevait à 110M€ en 2012, la Cour des Comptes souhaite clarifier :

- la position ambiguë des personnels qui sont rattachés administrativement au ministère des sports tout en dépendant des fédérations au plan fonctionnel[192],
- leur rémunération qui peut être largement gonflée par des compléments subventionnés sur les crédits de l'État mais aussi par des compléments de rémunération versés par les fédérations[193] pour conserver des cadres de valeur,
- leur répartition très inégale entre les fédérations[194]. Les cinq fédérations qui bénéficient de plus de CTS en 2010 sont l'athlétisme (99), le ski et la natation (87), la gymnastique (83) et le football (77). Il semble que cette répartition soit délicate à faire évoluer.

Ces différents points participent à renforcer le pouvoir de l'État sur les fédérations.

Les fédérations ont engagé de timides avancées…

Poussées par ce contexte en mouvement, les fédérations sportives françaises ont opéré des changements pour défendre leur position et pour préserver une certaine autonomie. Nous pouvons repérer au cours des dernières décennies deux changements principaux.

Tout d'abord, quelques fédérations comme le football, le cyclisme, l'équitation, le golf et le rugby ont fait évolué **leurs statuts** dans le sens, d'une part d'un élargissement de la base électorale pour lutter contre les « barons régionaux »[195] et, d'autre part d'une gouvernance basée sur un directoire et un conseil de surveillance pour plus de clarté et d'efficacité managériale.

Ensuite, les fédérations ont amélioré **leur gestion**, en recrutant massivement des salariés compétents essentiellement dans des secteurs des finances, des services juridiques et du marketing[196], en développant la formation des cadres et des dirigeants et en renforçant le pilotage des échelons locaux par des contrats tripartites fédération, ligue régionale, conseil régional dans le cadre d'une stratégie de développement territorial ou des contrats bilatéraux entre la fédération et les ligues régionales sous la forme de convention d'objectifs. Mais l'évolution majeure, encouragée par la Cour des Comptes, est l'**augmentation des ressources propres**. En effet, le taux de soutien médian des fédérations a baissé entre 2007 et 2010 en passant de 31,1% à 27% pour les fédérations olympiques.

[192] Position définit par le code du sport dans son article L131-12 : « les personnels de l'état…peuvent exercer auprès des fédérations agréées des missions de CTS, selon les modalités définies par décret en Conseil d'État »
[193] En 2010, les compléments de rémunération versées par les fédérations (hors FF football) : 28 dépassent la somme de 30000€ annuels, le plus important atteint 130543€ pour un DTN
[194] La CC indiquent que 80% des CTR et CTN relèvent de 5 régions et 50% de la seule Ile de France
[195] Monnereau, R. et Florenne, T. (2013). Les fédérations sportives reconnues d'utilité publique, rapport inspection général jeunesse et sports et inspection générale de l'administration.
[196] Les fédérations employaient au total 426 salariés en 2007 contre 311 en 2001 soit une augmentation de 37% en 6 ans. Au siège de la FF de football, l'effectif salarié a augmenté de 50% entre 2001 et 2006. En 2013, il atteint 190 salariés selon le rapport public annuel de la cour des comptes en février 2009 : L'État et les fédérations sportives face aux mutations du sport.

Cependant, le taux de dépendance médian reste à un niveau élevé. Il est passé pour la même période de 50,9% à 46,4% pour les fédérations olympiques. Notons que les situations des fédérations sont très inégales, (voir 2.5, p132 caractéristiques économiques). Or, tout porte à croire que les subventions de l'État vont continuer à baisser. Le risque de voir la situation financière (déjà fragile) des fédérations se dégrader est réel. **Il est donc vital d'accroître encore les ressources propres**. La part des recettes commerciales (billetterie, cessions des droits médias et des droits marketing notamment de sponsoring) varie fortement d'une fédération à l'autre et notamment en fonction de l'existence d'un secteur professionnel et de la médiatisation de la discipline[197]. Tout se passe comme si nous avions d'un côté les fédérations dotées d'un secteur professionnel qui compense la baisse des subventions de l'État par une mutation du sport professionnel et le développement de ressources commerciales (droits de diffusion ou de commercialisation des droits dérivés dont la valeur résulte largement de l'exposition médiatique) et, de l'autre les fédérations « amateurs » qui ne disposent d'aucun relais de croissance. Or, cette séparation menace les principes d'organisation du sport en France basés sur l'unité et la solidarité. La Cour des Comptes (2012)

Une gestion des fédérations à rénover vers plus d'exigence, de solidarité et d'éthique pour garantir l'intérêt général de la nation et le respect des règles d'éthique et de bonne gouvernance ?

La médiatisation croissante et l'inflation des enjeux financiers conduisent à des dérives de gestion des fédérations.

La « taxe Buffet » fixée à 5% des sommes perçues pour la commercialisation des droits TV est le principal mécanisme de solidarité entre disciplines sportives. Elles est affectée au CNDS (39,3M€ en 2016). Mais de nombreux événements internationaux comme l'Euro 2016 de football échappent à cette taxe. Le manque à gagner total (sur et en-dehors du territoire national) est estimé à 17,5M€.

Relevons des progrès dans la volonté de préserver l'éthique dans le sport avec la déclaration de situation patrimoniale des présidents de fédération à la Haute autorité pour la transparence de la vie publique, la nécessité de se doter d'une charte et d'un comité d'éthique. Mais des progrès sont encore attendus en ce qui concerne la limitation du nombre de mandats des dirigeants, la nécessité d'appliquer l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics ou encore l'insuffisance de régulation internationale avec la recherche d'une forme d'extraterritorialité fiscale des organismes internationaux (CIO, FIFA, FIBA) installés en Suisse ou encore les exigences de défiscalisation des manifestations internationales ou de lutte contre le dopage ou la corruption.

Tout se passe comme si l'État se satisfaisait d'une tutelle plus formelle que réelle. Or, il a les moyens d'être plus exigeant. Par exemple, la Cour des Comptes (2018) préconise de mieux valoriser la délégation de service public en individualisant davantage les négociations avec les fédérations en fonction des projets stratégiques de l'État et de l'intérêt général.

Source : Rapport public annuel de la Cour des Comptes (février 2018). L'État et le mouvement sportif : mieux garantir l'intérêt général.

Encadré 19 Une gestion des fédérations à rénover ?

[197] Le football bénéficie de 35% du temps d'antenne consacré au sport sur les chaines à accès libre selon le rapport public annuel de la cour des comptes en février 2009 : L'État et les fédérations sportives face aux mutations du sport.

recommande de « *fixer plus précisément le rôle futur de l'État vis-à-vis des fédérations sportives, et en particulier de celles qui ont un secteur professionnel développé et des recettes commerciales largement majoritaires*[198]».

Enfin, la Cour des Comptes (2013) invite les fédérations à revoir leur politique en matière « de licences et d'affiliations ». Elle rappelle que les recettes liées à la licenciation représentent environ 20% du budget des fédérations olympiques. Les fédérations à faible potentiel de ressources commerciales sont contraintes d'agir sur ce levier soit en augmentant le tarif des licences, opération souvent délicate pour des raisons idéologiques mais aussi de solvabilité des publics, de nature de la pratique ou du coût variable de la cotisation, soit de développer le nombre de licenciés. **L'augmentation du nombre d'adhérents apparaît comme un axe majeur d'autonomisation des fédérations**.

En somme, l'État cherche à maintenir sa tutelle sur les fédérations tout en leur demandant de trouver d'autres sources de financement notamment par des recettes commerciales pour les fédérations à fort potentiel médiatique et ayant un secteur professionnel ou par une politique de développement des recettes liées à la licenciation. L'augmentation du nombre d'adhérents dans un marché de plus en plus concurrentiel devient donc une priorité pour beaucoup de fédérations sportives. **Ces deux axes qui conditionnent leur développement et leur autonomie, nécessitent pour les fédérations d'adopter une approche marketing**.

Le changement : un processus complexe

Si le changement est une nécessité vitale pour les fédérations sportives, Vailleau et Dissart (2008) indiquent qu'il est un **processus complexe** à mettre en œuvre car l'enjeu est de s'adapter aux évolutions de l'environnement tout en maintenant les valeurs de l'organisation. Les marges de manœuvre sont donc souvent étroites. Au-delà de cette difficulté, rappelons que les freins sont nombreux. Selon Mintzberg (1999), ils peuvent être idéologiques (les valeurs associatives des bénévoles sont quelques fois en rupture avec l'idée même du marketing), structurels (rigidité des organigrammes et commissions où chacun défend sa zone d'influence), ou comme le souligne Zintz (2005) culturels (les clubs sont centrés sur une modalité de pratique et peinent à imaginer d'autres façons de pratiquer). Soulignons que les fédérations sont elles-mêmes complexes (Ramanantsoa et Moingeon, 1993). Elles sont organisées sur un modèle pyramidal et se trouvent dans l'obligation d'opérer des changements à différents niveaux du réseau (régional, départemental ou local) avec des acteurs différents (bénévoles, techniciens, salariés). Or, Oiry (2012) nous rend attentif au fait que chaque acteur construit sa propre traduction de l'objectif qu'il assigne au dispositif, définit son rôle et les rôles qu'il entrevoit pour les autres acteurs. Par conséquent, il est souvent difficile à partir d'un discours politique des dirigeants de faire évoluer les pratiques sur le terrain (Aubel, 2014 ; Erb et

[198] Note d'information assemblée nationale février 2012 La gouvernance des fédérations sportives. P53-54

Tribou, 2015). De plus, le changement est un phénomène complexe car il bouleverse les équilibres, bouscule les valeurs, concerne de plus en plus de parties prenantes avec lesquelles il faut coopérer. Cette complexité nécessite de la part des décideurs des compétences spécifiques en « change management » (Duval-Hamel, 2015) pour accompagner les personnes impactées par le changement.
Enfin, le changement provoquera des tensions voire des crises au sein de la fédération entre les acteurs aux positions divergentes. Les motifs des résistances au changement peuvent être d'ordre psychologique (perte de repère), comportementaux (modification des habitudes), professionnels (évolution des conditions de travail ou nécessité d'acquérir de nouvelles compétences informatique ou numérique par exemple), ou politiques (pouvoir). Ils se traduisent par des positions d'opposants, ambivalents ou d'inaction (Barabel et Meier, 2015).
Le changement est donc un processus complexe car il met aux prises trois domaines interdépendants : individuel, collectif et organisationnel.

Le changement est un processus multiforme. Hafsi et Fabi (1997) définissent le changement organisationnel comme « *un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* ». Le changement concerne donc aussi bien la structure que la dimension culturelle ou humaine de l'organisation. Mintzberg et al (1999) identifient deux niveaux de changement : le niveau micro concerne les processus opérationnels et le niveau macro est relatif à l'organisation dans toutes ses dimensions.

Conduire le changement avec succès, une compétence managériale

Pour envisager le succès d'un changement, il convient de s'appuyer sur une procédure managériale rationnelle permettant d'atteindre les objectifs visés. De nombreux auteurs proposent des modèles pour mener le changement d'un point de vue managérial. Nous tenterons ici d'en faire une rapide synthèse.
Ainsi, Kotter (1996) propose un modèle managérial en huit phases : développer l'argumentaire, identifier les groupes relais, avoir une vision du changement (production et planning), communiquer la vision du changement, traiter les obstacles au changement, avoir des résultats rapides à montrer, s'assurer des compétences et postures pour amplifier le changement, faire le lien entre le changement et le business au quotidien.
Zintz (2005) propose cinq axes de pilotage du changement organisationnel : (1) la définition des missions grâce au développement d'une démarche stratégique, (2) la mise en place d'une organisation qui se traduit par un organigramme plus plat par opposition à un organigramme vertical, (3) la gestion des ressources humaines en adoptant un management par les compétences et par la motivation, (4) la proposition d'une offre d'accompagnement notamment par la formation et le recrutement de personnels qualifiés, (5) la gestion pertinente de la relation avec l'environnement en positionnant les

fédérations au centre de leur filière économique par la mise en place de tableaux de bord et d'un management de la qualité basé sur des outils d'audit internes et externes (Bayle, 1999).

Vailleau et Dissart (2008) préconisent un processus en trois phases : le diagnostic, l'élaboration de la stratégie et la conduite du changement. En premier lieu, il convient donc de procéder à une analyse externe (Boutroy, Soulé et Gueye, 2015) et interne (Allouche et Schmidt, 1995) de l'organisation sportive. Ce diagnostic consiste d'après Nizet et Pichault (2005) à prendre en compte le contexte[199], la structure et le jeu des acteurs. Pour approfondir cette analyse de l'environnement, il est possible d'avoir recours à des modèles du type de ceux développés par PORTER ou encore le modèle SWOT de Ansoff[200]. Soulé (2015) nous invite à changer de paradigme en envisageant la lecture du contexte à travers le prisme des ressources et des compétences internes. Cela conduit à s'interroger sur l'identité de l'organisation sportive. En somme, la pertinence du changement est aussi fonction de ses propres forces susceptibles de modifier le marché. Dans certains cas, il peut être nécessaire de renforcer d'abord ses compétences avant de lancer une évolution. Au-delà du contexte et de l'institution, la sociologie nous enjoint de prendre davantage en compte les acteurs (Bernoux, 2004). Naturellement, les personnes concernées, qui ne participent pas à la décision, sont plutôt opposées au changement parce qu'ils ont tendance à voir d'abord les pertes avant d'imaginer les profits. D'ailleurs, Crozier (1977) indique que « *le changement ne se décrète pas car l'homme y est central* ». Sainsaulieu (1995) ajoute que « *l'humain et le social sont au cœur du changement* ». Ainsi, véritable phénomène à la mode, le changement ne se résume pas à une technique. Les relations humaines et sociales y sont prépondérantes (Duval-Hamel, 2015). Le changement génère pour certains de l'enthousiasme mais pour d'autres de la peur et des angoisses en réponse à la déstabilisation des routines sociales qu'il engendre. Le succès du projet de changement dépend donc d'une juste appréciation des forces (Zintz, 2005).

Après cette première phase d'analyse (contexte, structure, acteurs) et de diagnostic (interne et externe), il convient de formaliser la pensée stratégique (Dissart, 2008) qui consiste à choisir les objectifs stratégiques puis opérationnels. L'enjeu est de guider les actions en fonction d'une vision de développement.

Enfin, Vailleau et Dissart (2008) préconisent de conduire le changement en suivant deux types de préconisations managériales : (1) agir sur l'organisation en donnant du sens au changement. Demers (1991) insiste sur la conduite du changement qui passe par un « *processus d'interprétation, c'est-à-dire un processus interactif de création de sens* » entre les différents membres de l'organisation. Pour cela, Vailleau et Dissart invitent les dirigeants à formaliser le projet et à en exposer la dimension temporelle. Les auteurs prônent également la mise en place des conditions d'un apprentissage collectif et l'entretien du processus de changement par la mise en valeur des premiers résultats encourageants.

[199] Différents modèles permettent d'analyser l'environnement : SWOT de ANSOFF en 1965, PESTEL ou PORTER. Voir l'article de G. Erb et G. Tribou, 2014 pour une analyse SWOT de la FFTT.

[200] Pour une application du modèle SWOT, nous vous recommandons de vous référer à l'article de G. Erb et G. Tribou, revue REMS, 2014, p60 à 62

Selon Suchmann (1995), il est nécessaire de légitimer le changement soit par son caractère pragmatique (intérêt personnel), moral (intérêt sociétal), ou cognitif (option obligatoire).
Carton (1999) propose d'apprécier le changement à travers un triple filtre de la nécessité, de l'utilité et de l'intérêt. Enfin, le changement doit être négocié pour susciter l'implication de tous dans les interactions (Vandangeon-Derumez, 1998) entre le promoteur du changement et les acteurs.
(2) Vailleau et Dissart (2008) avancent une deuxième préconisation à savoir la transformation des représentations de l'organisation sportive. Il s'agit alors de renouveler l'approche et repenser l'organisation pour formuler une nouvelle représentation.
Relevons également le modèle de conduite du changement agile basé sur le déploiement des ateliers participatifs de Autissier et Moutot (2015). Il se décline en trois phases : la définition du changement qui vise à qualifier le changement par un diagnostic socio organisationnel et à le partager par une communication intense, l'expérimentation du changement par des ateliers et l'ancrage du changement avec des tableaux de bord et une évaluation.
En définitive, reprenant la formule de Crozier et Friedberg (1977) « *on ne change pas une société par décret* », on peut affirmer qu'on ne change pas une fédération sportive sur un claquement de doigt. C'est un processus important dont le but ultime est le progrès mais imparfait car il est le fruit de négociations et de compromis. Insistons sur le fait qu'il n'y a pas de recettes miracles pour mener le changement des fédérations sportives. Le succès du changement résulte d'une approche managériale qui n'est ni l'œuvre d'un démiurge, ni d'une mécanique (Zintz, 2005). Il nécessite une analyse approfondie du contexte, de la structure et des acteurs mais aussi un savoir-faire incarné par un dirigeant (leader) capable de rassembler l'ensemble des acteurs autour d'une vision claire, partagée et d'impulser une transformation par un enthousiasme et une communication sans faille.

Les spécificités du management associatif

Le management des associations et plus particulièrement des fédérations n'est pas exactement une stricte application du management des entreprises. Mayaux (1996) met en exergue les spécificités du management associatif. En effet, les associations, dites missionnaires - en ce sens qu'elles « *fondent leur activité sur une mission visant à résoudre un problème de société en tablant sur la force des collectifs* » (Sainsaulieu 1992) - n'ont pas pour objectif principal de dégager des profits. Au-delà des facteurs économiques, les indicateurs sociaux participent également à définir le succès ou l'échec. De plus, comme le soulignait Shapiro (1975), les clients des associations sont à la fois des financeurs (par des dons en temps et en argent et la prise de licence) et des acquéreurs de produits et services sportifs. La notion de clients est donc délicate à adopter pour une association. Mayaux (1993) rappelle d'ailleurs que les associations peuvent, à la différence des entreprises, collaborer avec des clients non solvables. Par ailleurs, d'un point de vue managérial, les associations sont amenées à gérer un réseau de relations complexes (Jarillo, 1988) avec des parties prenantes très diverses, formant ainsi un « réseau relationnel » qui ne permet pas de limiter leur horizon au seul

marché. En outre, les associations fonctionnent grâce aux bénévoles, qu'ils soient dirigeants élus membres des organes de direction de l'association ou simples adhérents. De par le recrutement de salariés, l'enjeu managérial sera d'après Mayaux (1996) « *de définir le partage des rôles et des pouvoirs au sein du noyau stratégique de l'association employeur entre les dirigeants bénévoles et les dirigeants salariés* » au service de la mission. Enfin, les membres de l'organisation forment une communauté réunie autour de valeurs et d'une éthique (Tribou, 2011, 2013).

Une organisation pyramidale propice à l'innovation managériale

Les fédérations sportives françaises sont organisées en réseaux d'associations, par définition libres de leurs actions et de leur organisation. Cette liberté est source d'innovation managériale à la fois par la création de nouveaux outils de management et de nouvelles formes d'investissement des acteurs (Bayle, 2007). En effet, les associations au niveau local adaptent les outils de management à la réalité de leur contexte. Par ailleurs, les organisations sportives, soumises à une concurrence de plus en plus forte, sont contraintes d'innover pour satisfaire leurs adhérents (Winand, Qualizza, Vos, Scheerder et Zintz, 2013). En effet, pour attirer de nouveaux prospects, les clubs rivalisent pour proposer des services innovants et créer de nouvelles modalités de pratique. Les auteurs ont montré que l'innovation mène au changement organisationnel. Il est bien souvent le fait d'un acteur en l'occurrence l'employé sportif. Les fédérations sportives gagneront à mettre en place une gestion managériale soutenant l'esprit d'initiative au sein des organisations sportives à but non lucratif au risque que ces dernières bousculent l'ordre des choses (Hillairet, 2005).

2.6.3.La gestion financière et le contrôle de gestion des fédérations sportives.

2.6.3.1. Le financement public : contraintes et taux de soutien.

Le programme budgétaire n°219 intitulé « sport », de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF)[201], s'inscrit au sein de la mission « sport, jeunesse et vie associative ». Il s'établit à 230,5 M€ en 2016 soit une évolution de 2,7% par rapport à 2015. Il est alimenté par trois sources principales : les crédits propres de l'État (167M€), le fonds de concours versé par le Comité National pour le Développement du Sport (20M€), les crédits budgétaires reversés par des fonctions supports retracées dans d'autres missions (472M€, par exemple 124, 333, 309 ou 163), les dépenses fiscales sur les impôts de l'État (17M€)[202]. Ces crédits du ministère des sports sont ventilés en fonction des grandes orientations de sa politique sportive (voir tableau 5, p171)[203].

[201] Loi du 1er août 2001 n° 2001-692 qui segmente le budget de l'état en missions, programmes et actions entrée en vigueur le 1er janvier 2006 pour une gestion plus efficace et plus de démocratie du budget
[202] Exonération des sommes perçues par les arbitres et déduction des dépenses des sportifs en vue de l'obtention d'un diplôme
[203] Ces données méritent d'être actualisées en prenant appui sur les annexes financières du PLF2018.

Actions	PLI 2015	**PLF 2016**	évolution
Promotion du sport pour le grand nombre	7,8	**7,6**	- 2,5%
Développement du sport de haut niveau	174,16	**176,2**	3,4%
Prévention par le sport et protection des sportifs	18,7	**18,8**	0%
Promotion des métiers du sport	27,5	**27,9**	1,3%
Total programme sport	224,4	**230,5**	2,7%

Tableau 5 Évolution des crédits du programme 219 « sport » 2015 - 2016

Il appartient aux fédérations sportives délégataires de missions de service public de **relayer et mettre en œuvre les grands axes de la politique sportive du ministère des sports**. En contre partie, elles percevront dans le cadre des conventions d'objectifs 59,2M€ en 2016 auxquels il faut ajouter 19,5M€ du CNDS pour le développement du sport pour tous. Les conventions d'objectifs et de performance précisent les indicateurs de performance qui fixent le cap à suivre pour les fédérations et permettront d'évaluer la performance fédérale. Selon Leroy et Orsoni (2014) cette contribution est stable par rapport à 2015 mais est en baisse par rapport à 2012 (participation de 92M€ pour les fédérations sportives).

Évolution des conventions d'objectifs des fédérations sportives entre 2010 et 2016	2010	2012	2014	2016
	94,9M€	92M€	85M€	78,7M€

Tableau 6 Évolution des conventions d'objectifs des fédérations sportives (2010- 2016). Source : mission IGF/IGJS

Par ces aides, **l'État impulse, via les fédérations, une politique** de soutien au haut niveau, de lutte contre l'inégalité d'accès au sport notamment par le Comité Interministériel à l'égalité et à la citoyenneté qui pilote un plan national « Citoyen sport », et de développement d'une offre d'activités physiques adaptées à des populations spécifiques ainsi qu'une offre loisir pour attirer de nouveaux pratiquants. Le montant de l'aide de l'État est négocié sur la base d'indicateurs de performance mais

Actions	PLF 2016	PLF 2017	PLF 2018
Promotion du sport pour le grand nombre	7,6	35,6	89,6
Développement du sport de haut niveau	176,2	164,6	210,1
Prévention par le sport et protection des sportifs	18,8	19,1	20,2
Promotion des métiers du sport	27,9	27,9	28,1
Total programme 219 sport	230,5	247,4	348,2

Le programme sport a fortement augmenté (+42%) du fait du transfert en provenance du CNDS (72M€). En 2018, le PLF 2018 propose une enveloppe de 481M€ (133,4M€ du CNDS + 348,2 programme 219) à laquelle il faut ajouter une aide exceptionnelle de 30M€ pour le fond de roulement 2017 pour financer des actions 2018 soit une baisse par rapport à 2017 de -1,1%.

aussi en fonction de critères bien plus subjectifs tels que la situation des fédérations, leur poids politique et leur histoire. La Cour des Comptes relève ces ambiguïtés en pointant « *les ajustements marginaux par rapport à des montants largement hérités de l'histoire* »[204].

Cinq fédérations présentant une subvention du ministère des sports supérieure à 50% de leurs ressources étant des fédérations unisport en 2013 avec un taux d'autofinancement inférieur à 50%, alors que 63 fédérations présentent une subvention du ministère chargé des sports supérieure à 10% de leurs ressources (un taux d'autofinancement inférieur à 90%) dont 51 fédérations unisport[205]. **L'indépendance financière des fédérations sportives est donc faible**[206]. Relevons tout de même que selon la Direction des sports la part de la subvention du ministère des sports dans le budget des fédérations olympiques unisport baisse, elle était de 31,1% en 2007 contre 27,1% en 2010.

Notons que la situation des fédérations sportives françaises est très variable. En valeur absolue, la fédération la plus aidée est la Fédération Française de ski, qui a touché 4.498.311 d'euros de l'Etat. Dix autres fédérations ont quant à elles perçu entre 3.979.995 et 3.184.116 euros (athlétisme, handball, natation, voile, cyclisme, judo, aviron, canoë-kayak, gymnastique, escrime). Le football n'arrive qu'en douzième position (2.855.190 euros), alors que le tennis (1.285.000) et le rugby (1.270.781) ne sont respectivement qu'en vingt-troisième et vingt-quatrième position.

Le taux de soutien qui représente la part du budget d'une fédération provenant de l'aide de l'Etat est très hétérogène entre les fédérations. Il exprime le degré de dépendance à l'État. En 2010, les trois fédérations les moins aidées proportionnellement à leur budget sont le tennis (0,74% du budget fédéral provenant d'une aide d'Etat), le rugby (1,38%) et le football (1,48%). Cinq fédérations bénéficient, à l'inverse, d'un taux de soutien au-delà de 50% : la FF de canoë-kayak (51,14%), l'aviron (51,41%), l'escrime (52,16%), la lutte (55,93%), et le pentathlon moderne (83,4%)[207]. Clairement, **plus le taux de soutien est important moins l'autonomie de la fédération est grande**. Les fédérations sportives les plus dépendantes des subventions de l'État sont sur un marché peu porteur. Du point de vue du marketing, elles représentent des « points morts ». Cette situation en font-elles des services publics ?

[204] Cour des comptes rapport sport pour tous et sport de haut niveau, janvier 2013, p132
[205] En 2017, deux fédérations olympiques (FF de lutte et de pentathlon moderne) perçoivent des subventions supérieures à 50% de leur budget et 56 fédérations unisport et affinaitaires reçoivent des subventions supérieures à 10% de leur budget (source : annexes budgétaire du programme 219 sport dans le PLF2018.
[206] Bleu budgétaire de la mission sport, jeunesse et vie associative. Programme 219 « sport »
[207] Note d'information assemblée nationale février 2012 La gouvernance des fédérations sportives.

L'interventionnisme de l'État français concerne tous les secteurs

Le fait de percevoir des subventions publiques engage les fédérations sportives olympiques à l'égard de l'État et des collectivités. Notons toutefois que les contraintes inhérentes à cette situation de dépendance ne sont pas spécifiques au secteur non marchand. En effet, l'État intervient régulièrement pour aider voire pour sauver des netreprises commerciales. Cela ne se fait pas sans contre partie notamment en termes d'emplois. Prenons le cas de Canal+, chaine cryptée rachetée par le groupe Vivendi et dirigée par M. Bolloré en 2014. La chaîne qatare BeIN Sports souhaitait racheter l'intégralité des droits de la ligue 1 de football. La perte du principal produit d'appel de Canal+ aurait sans doute contribué à mettre en danger la survie de la chaine. Le président français, François Hollande, a alors pris contact avec l'émir du Qatar pour le convaincre de partager les droits entre les deux chaînes.

Source : Gérard Davet et Fabrice Lhomme (2016). *«Un président ne devrait pas dire ça…»* Les secrets d'un quinquennat.

Encadré 20 L'interventionnisme de l'État français concerne tous les secteurs.

2.6.3.2. La gestion marketing et commerciale des fédérations sportives.

Au-delà des financements publics, nous avons vu que les fédérations sportives olympiques françaises disposent de plusieurs leviers pour générer des recettes. Quelles sont leurs stratégies de vente de leurs produits ? Comment gèrent-elles ces différents outils ? Nous verrons dans les prochains paragraphes que les fédérations sportives ne sont pas toutes logées à la même enseigne. Tous les leviers ne sont pas à la portée de toutes les fédérations sportives.

2.6.3.2.1. La gestion des droits de retransmission audiovisuels des spectacles sportifs.

Les fédérations sportives françaises peuvent développer des ressources propres en s'appuyant sur l'organisation de grands événements. En effet, elles sont propriétaires des droits d'exploitation des manifestations sportives qu'elles organisent[208]. Elles ont la possibilité de céder leurs droits à des sociétés sportives notamment par le biais des ligues professionnelles. Mais Tribou (2011) nous rappelle que la couverture médiatique est très inégalitaire. En effet, cinq disciplines dites majeures (football, rugby, tennis, cyclisme et athlétisme) captent 83% du temps d'antenne des télévisions en 2008 en France. Notons que les chaînes publiques contribuent à cette tendance au grand désarroi des « petites disciplines »[209]. Trois éléments récents viennent « corriger » cela. Tout d'abord, le CNOSF va se porter candidat au CSA pour la création d'une chaine de TV sur la TNT avec accès gratuit. Ensuite, la stratégie du groupe L'Équipe consiste à se positionner sur des sports peu visibles à la télévision, voire invisibles. Les droits n'ont alors que très peu de valeur et peuvent apporter de bonnes audiences. Les ayant droits bénéficient alors d'une nouvelle visibilité dans l'hexagone et la chaîne sportive remplit sa grille à moindres frais. En conséquence, le sport en clair voit sa quantité augmenter en 2015,

[208] Article L. 333-1 du code du sport

[209] La presse écrite présente les mêmes caractéristiques. Par exemple en 2017, le journal l'Équipe a consacré sa Une à 287 reprises au football, contre 28 au rugby, 28 au tennis, 16 au cyclisme, 6 au handball, 5 au ski et 5 à l'automobile.

porté par L'Équipe 21 qui selon une étude de *Fast Sport*, a diffusé plus de sport que France Télévisions en 2015.

En fait, on distingue deux cas de figures :

(1) Les fédérations à forte audience soutenues par des ligues professionnelles puissantes. Elles sont en position de force et négocient les droits TV à des valeurs très élevées. C'est un levier extrêmement puissant qui permet à ces fédérations de s'enrichir à condition de bien vendre leur produit (championnat ou événements ponctuels ou récurrents). Prenons les exemples du football et du tennis. La FFF a négocié des droits TV à la hausse notamment grâce à la centralisation au niveau de l'UEFA pour l'équipe de France. Ils constituent 24% des ressources fédérales en 2016. De son côté, la FF de tennis détient les droits du tournoi de Roland Garros. Ce dernier constitue une ressource financière très importante pour la FF de tennis et contribue largement à son financement : 72,2M€ de résultat net avant impôt en 2011[210].

(2) Les fédérations sportives à faible audience comme le pentathlon moderne, le hockey, le tennis de table, la lutte et bien d'autres n'ont pas accès aux chaînes classiques parce qu'elles produisent un spectacle dont personne ne veut. Elles ont plusieurs alternatives : soit elles parviennent à donner de la valeur à leur offre de spectacle sportif et à le faire savoir, soit elles produisent elles-mêmes les images et paient pour leur diffusion ou diffusent leurs images en streaming sur des sites internet comme FFTT.TV ou LaolaTV pour le tennis de table. Une troisième solution s'offre à certaines fédérations dans le cadre d'événements de premier plan qui consiste à négocier avec une chaîne une diffusion gratuite contre la production d'images. Il s'agit ici d'une opération financière « blanche » mais qui peut s'avérer profitable en termes d'image.

Nous sommes ici dans une situation classique du marché où la loi de l'offre et de la demande définit les rapports entre les parties.

2.6.3.2.2. La politique de prix des licences.

Les recettes liées aux licences dépendent du nombre d'unités vendues et du prix de vente. Nous avons vu que la concurrence était de plus en plus forte sous les effets conjugués du nombre important d'offreurs renforcés par l'arrivée de nouveaux acteurs, et de la stagnation du nombre d'adhérents. Dans ce contexte, **il semble illusoire de vouloir compter sur une forte croissance des effectifs pour abonder significativement le budget des fédérations**.

Le financement des fédérations sportives olympiques par les pratiquants apparaît comme une question centrale. Le prix de la licence est variable en fonction des disciplines, des publics (par exemple l'âge) et des modalités de pratique (compétition, loisir, sans pratique). La situation est très hétérogène. À ce

[210] Rapport de la Cour des Comptes Sport pour tous et sport de haut niveau : pour une réorientation de l'État, janvier 2013, p147 : Les internationaux apportent des revenus très supérieurs aux 6,7M€ générés par les licences.

sujet, il est très difficile d'obtenir le prix de la licence. En effet, les informations sur les sites internet des fédérations ne sont pas très claires, pas faciles d'accès et précisent rarement s'il s'agit uniquement de la part fédérale ou s'il faut ajouter les parts des organes déconcentrés, et si le coût indiqué comprend l'assurance. À cela, s'ajoutent souvent les différents types de licences (professionnels, amateurs, loisirs, découverte, compétiteurs en fonction du niveau, pour les différentes disciplines, des âges, pour les dirigeants). Bref, dans cette jungle des tarifs, nous avons eu beaucoup de mal à récolter les informations pour renseigner le tableau ci-dessous. Relevons que la position du ministère des sports est paradoxale car il fixe pour mission aux fédérations sportives de développer le nombre d'adhérents et en même temps de trouver de nouvelles sources de financements et notamment par la hausse du prix des licences. Mais le débat au sein des fédérations sur le prix de la licence est vif. Peut-on augmenter le prix des licences des fédérations sportives olympiques ? Une hausse du prix de la licence semble être une mesure évidente pour combler la baisse des subventions publiques. Cela semble d'autant plus judicieux que le coût de la pratique sportive proposée par les fédérations olympiques est souvent très éloigné de sa valeur réelle. Le coût inhérent à l'utilisation des équipements sportifs n'est par exemple pas intégré dans le prix de la licence car il est bien souvent pris en charge par les collectivités territoriales. De la même façon, le coût lié à l'encadrement est souvent dérisoire car constitué essentiellement de bénévoles. Toutefois, une augmentation trop forte ou trop brutale provoquerait à l'évidence des inégalités sociales d'accès à la pratique. Et cela en dépit des nombreuses aides sociales accordées aux familles les plus démunies (CAF, collectivités, comités d'entreprise). De plus, sur le plan politique, il n'est pas très populaire d'envisager une hausse trop conséquente. Enfin, il semble que d'un point de vue idéologique, les bénévoles soient attachés à proposer un prix de licence bas pour permettre l'accès au plus grand nombre. Toutefois, dans un contexte concurrentiel, la baisse des recettes attachées aux licences grève significativement le budget de nombreuses fédérations et limite l'ampleur des stratégies de développement.

Le prix est habituellement fixé en fonction de la valeur et la qualité perçue du service, du coût de production et de la concurrence. Or, les fédérations ne maîtrisent pas toujours la qualité du service proposé par tous les clubs français. Elles ne peuvent garantir une même qualité d'infrastructure, de niveau d'encadrement, de prestations additionnelles, de niveau sportif, d'accueil. **La non maîtrise du rapport qualité/prix est une spécificité des fédérations sportives**. À contrario, les entreprises commerciales contrôlent la qualité de leurs points de vente sur tout le territoire. Comme nous l'avons souligné plus haut le coût de production est très souvent sous évalué. Enfin, les prix proposés par la concurrence des autres fédérations sont sensiblement équivalents car ils répondent à la même logique. La concurrence des sociétés marchandes est pénalisée par des tarifs généralement plus élevés. En fait, tout concourt « à garantir des prix bas » au risque de mettre en danger l'équilibre financier des fédérations sportives.

	Prix de la licence seniors en €	Part fédérale	Part ligue	Prix de la licence jeune en €
Football	A partir de 17	2,5 (3,5 à partir de 2018)	14,53	1 (2€ à partir de 2018)
Tennis	29			20
Handball	29,40	23,15		9,50 € à 18,70 €
Badminton	32,52	25,57	6,95	26,92
Escrime	32,58			14,58
Judo-jujitsu	34			34
Taekwondo	35	13		
Roller sports	35,43			9,28
Gymnastique	36			29
Hockey	36,15	29	6	23,15
Karaté et DA	36,25			
Haltéro Musculation	37			18
Lutte	38			38
Aviron	38,40		6,78	
Volley-ball	39,35			9,75
Tir		40		23
Surf	40			
Tir à l'arc	40 + 2			14 + 2
Boxe	45			25
Natation	50	22 (32 en 2019)	18	30
Tennis de table	50	18,15	31,85	9,15
Pentathlon moderne	50			50
Montagne et escalade		38 + 11 assurance		12,30 +11 assurance
Canoë Kayak	53,64			37,33
Baseball	55			30
Voile	56			28
Basketball	57,80	22,60	13,40	10,70 € à 13,65
Athlétisme	68	25,5		
Hockey sur glace	77,40			33,60
Équitation	80			25
Ski	80,10	64,70	15,40	55,10
Golf	30 à 54	30 à 54		16 à 19
Triathlon	90	74	16	31
Rugby	23+105 assurance	10	13	10+10 assurance
Cyclisme	119 à 199 (3 cat)			50
Sports de glace	Non disponible			

Tableau 7 Le prix des licences des fédérations sportives françaises olympiques 2017-2018.
Source : règlement intérieur des fédérations ou annexes financières des AG fédérales.

Il n'y a pas que le prix qui fasse débat. La redistribution des sommes perçues est également un sujet de tension. On distingue globalement deux modèles :

- chaque entité du système pyramidal (club, comité départemental et ligue régionale) perçoit une part variable des recettes liées à la licence. Dans ce cas, la part fédérale est faible.
- les recettes des licences abondent le budget fédéral qui reverse une part variable aux organes déconcentrés. Dans ce cas, la part fédérale est plus importante.

Cette deuxième modalité présente le double avantage d'être plus lucrative pour la fédération et d'être un moyen incitatif à l'égard des structures délocalisées qui, elles y voient une perte d'autonomie. Or, la décision de faire évoluer les modalités de reversement des recettes de licences doit se prendre à l'occasion de l'assemblée générale fédérale qui est composée des élus régionaux et départementaux.

On comprend bien qu'ils seront peu enclins à voter favorablement à une perte financière et un abandon de leur autonomie.

Rappelons que les adhérents paient non seulement le prix de la licence mais aussi une cotisation à l'association. Celle-ci varie en fonction des sports, des prestations, de la valeur perçue du club, du niveau sportif, des compétences de l'encadrement, des services, de l'histoire de l'association. Les fédérations ne maîtrisent pas le prix d'adhésion au club. **Le fait que les fédérations sportives ne contrôlent ni le prix de la licence, ni celui de la cotisation, ni la qualité des produits et des services est une spécificité.** Cette caractéristique constitue un handicap important.

La question du tarif des licences est d'autant plus sensible en période de crise financière. Les marges de manœuvre sont étroites pour les fédérations. Le marché étant en stagnation et les prix tirés vers le bas (ce qui pourrait constituer un avantage concurrentiel à condition de maîtriser la qualité), le levier traditionnel de financement de beaucoup de fédérations sportives semble inopérant. Pour compenser ce manque à gagner, il faut donc soit élaborer une stratégie marketing pertinente pour se différencier de la concurrence, soit se tourner vers d'autres sources de financement comme le sponsoring sportif.

2.6.3.2.3. La gestion des partenariats.

Le sponsoring constitue également une source de financement des fédérations. L'évolution du modèle économique des fédérations les pousse à rechercher davantage de financements privés. Mais toutes les fédérations ne sont pas attractives. Gary Tribou (2016) aborde la question du sponsoring sportif par une approche de gestion qui vise la rationalité marketing. Le sponsor doit être gagnant sur le plan économique mais aussi en terme d'image. Guidés par cet impératif de rentabilité, les partenaires investissent de façon très inégales les fédérations en fonction de leurs accès aux grands médias. Le football est la cible de nombreux partenaires. Lors de la coupe du monde de football en Afrique du Sud en 2010, les recettes sponsoring ont atteint 810M€. La FFF a présenté lors de son assemblée générale de mai 2016 à Tours un budget 2016 faisant état de ressources commerciales de 151,7M€ soit 70% des recettes fédérales dont les recettes liées aux partenariats et activités commerciales de 86,8M€ soit 41% des recettes[211]. La notoriété de l'équipe de France de football joue un rôle majeur d'attractivité (63,8M€). De son côté, le trésorier de la fédération française d'Aviron, D. Marchandeau, a indiqué lors de l'AG du 14 mars 2015 à Annecy, une certaine faiblesse des ressources propres puisque la FF d'Aviron ne finance son budget qu'à hauteur de 24%. La FF de tennis de table lors de l'AG d'Antibes du 24 mai 2015 présentait un compte d'exploitation 2014 de 5,6 millions d'euros dont uniquement 136.000€ en provenance de partenariats auxquels on peut ajouter 123.000€ de contrats de l'équipe de France soit environ 4,6%. Ces exemples montrent bien l'hétérogénéité des situations au regard du sponsoring. Gary Tribou (2016) nous rappelle que pour « *attirer davantage de sponsors, les fédérations doivent promouvoir leur discipline et offrir aux partenaires un retour sur investissement*

[211] Budget prévisionnel 2016 de 212,9M€ présentée à l'AG 2016.

optimal à travers un spectacle sportif qui garantisse leur visibilité ». **La signature de tels partenariats ne va pas de soi. Elle suppose des compétences en matière de marketing au sein de la fédération pour construire une marque forte**. En ce sens, il ajoute que, « *la professionnalisation des fédérations passe généralement par la création de ligues professionnelles chargées de gérer les droits marketing et médias* ». Reste aux fédérations à faible audience la possibilité de faire joueur leurs relations comme la FF d'escrime avec Derichebourg (60K€) ou d'espérer convaincre un chef d'entreprise passionné par l'activité… À l'évidence, les recettes seront faibles et aléatoires.

2.6.3.2.4. La gestion des autres recettes.

Les fédérations sportives olympiques peuvent compter sur d'autres sources de recettes.

Le merchandising semble réservé aux fédérations disposant d'une image de marque positive, d'une large communauté de fans et d'un réseau de distribution performant. Le principe est de s'associer avec un fabricant pour commercialiser des objets à l'effigie de la fédération. On distingue deux modèles économiques : le premier consiste pour la fédération à vendre des maillots, des goodies et des produits dérivés en propre en s'associant à un fabricant et/ou un distributeur ; le second consiste à vendre de droits de licence à une entreprise qui développera à l'occasion d'un événement des objets avec le logo de la fédération ou de l'événement. Les fédérations sportives doivent donc être capables d'organiser de grandes manifestations sportives ou avoir la chance de disposer d'une équipe de France ou des stars mondiales qui suscitent l'engouement du public. La FF de tennis enregistre par exemple à l'occasion du tournoi de Roland Garros 7,3M€ de recettes. Cela représente 5% des revenus dégagés par le tournoi en 2015. 356.000 produits griffés ont été vendus lors de cette édition, ce qui représente un panier moyen de 57 euros par spectateur dans les boutiques du stade.

Certaines fédérations tirent quelques recettes de la **vente de magazines** sous format numérique ou papier. La FF de tennis de table édite par exemple la revue Ping Pong Mag qui lui a rapporté 41.632 euros de bénéfices.

Les **paris sportifs** sont en forte augmentation depuis l'émergence d'internet au début des années 2000. La loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne offre des possibilités de crédits pour les fédérations sportives. Rappelons en effet que le financement du sport se fait de plus en plus par le CNDS et que les recettes de ce dernier sont tirées pour l'essentiel d'un prélèvement de 1,8% sur les sommes misées sur les jeux gérés par la Française des Jeux et d'un prélèvement de 1% sur les sommes misées sur les paris sportifs gérés par La Française des Jeux et les nouveaux opérateurs reconnus par l'instance de régulation (ARJEL). Le code du sport dans son article 63 autorise les fédérations sportives, en tant que propriétaires des droits d'exploitation des manifestations sportives à céder, à titre gratuit, la propriété de tout ou partie des droits à des sociétés de paris sportifs. La contractualisation entre les parties doit se faire sous l'autorité de l'ARJEL. Les opérateurs sont désormais accessibles partout dans le monde

et ont développé une offre très attractive et quasiment illimitée en matière de paris. Les gains pour les fédérations sportives sont toutefois relativement faibles dans la mesure où elles doivent lutter contre la fraude. Par exemple, la FF de tennis dépense autant d'argent pour lutter contre les paris truqués que ce que les paris sportifs lui rapportent.

En définitive, le profil économique des fédérations sportives olympiques est très hétérogène. Leurs stratégies sont différenciées en fonction de leur histoire, de leur image, de l'attractivité de leurs produits. Pour illustrer ces stratégies de financement différenciées, nous présentons succinctement trois cas, ceux de la fédération française de football, de gymnastique et de canoë-kayak.

Les recettes 2015/2016 de la Fédération Française de football

La FF de Football déploie une politique de ressources commerciales performante qui lui rapporte 151,7M€ soit 70% des recettes fédérales sur la base de trois origines :

(1) les recettes partenariales et activités commerciales pour 86,8M€ soit 41% des ressources
(2) les droits TV pour 51,3M€ soit 24% des ressources
(3) la billetterie pour 13,6M€ soit 6% des ressources

Les produits de l'activité (licences, affiliations, mutations) ne représentent que 18% des recettes.

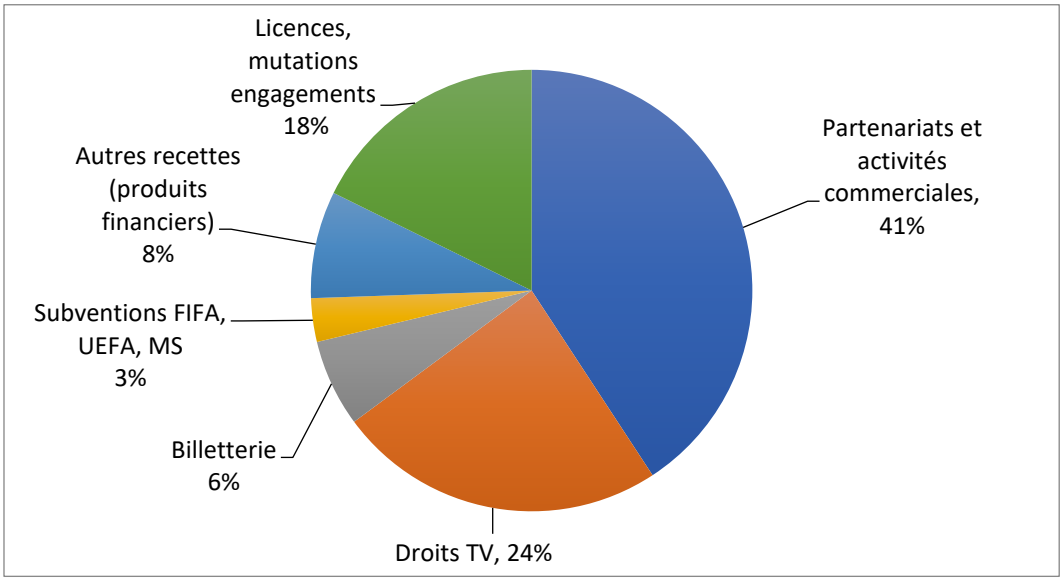


Figure 21 La répartition des recettes de la FFF 2015/2016 (212,9M€). Source : AG fédérale.

Les recettes 2015/2016 de la Fédération Française de gymnastique

La FF de gymnatique construit son budget essentiellement avec les recettes des licences qui constituent 53% des recettes fédérales. Les subventions constituent la deuxième source de recettes soit 18% des recettes.

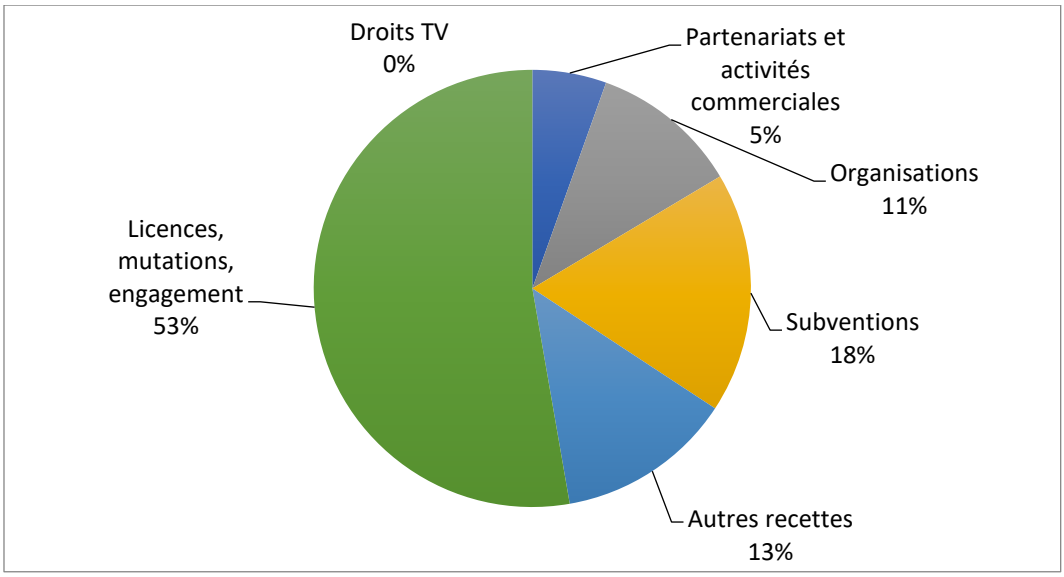


Figure 22 La répartition des recettes de la FFGym (13,4M€) en 2015-2016. Source : AG fédérale.

Les recettes 2015/2016 de la Fédération Française de Canoë-Kayak

Enfin, la FF de Canoë-Kayak est très dépendante des subventions qui représentent environ 4 millions d'euros soit 59% de ses recettes. Les subventions publiques représentent 50% des produits. Elles comprennent la convention d'objectifs à hauteur de 3.130.457 euros, la subvention de 700.000 euros du CNDS pour le soutien à l'organisation du championnat du monde en 2017 et l'aide du CNOSF de 13.000 euros dans le cadre des relations internationales. Le deuxième poste de recettes est celui des licences, mutations et engagements qui représentent 1.880.000 euros soit 28% des recettes.

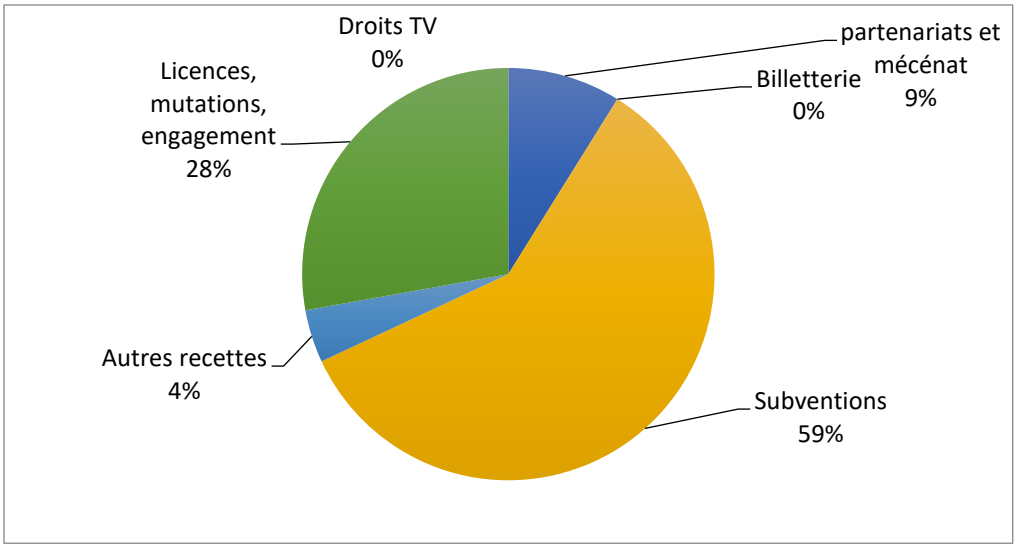


Figure 23 La répartition des recettes de la FF Canoë-Kayak (6,5M€) en 2015-2016. Source : AG fédérale.

	Fédération Française de Football		Fédération Française de Gymnastique		Fédération Française de Canoë-kayak	
Licences	37,7	18%	7,7	**53%**	1,88	28%
Subventions	6,8	3%	2,6	18%	4	**59%**
Partenariats	86,8	**41%**	0,8	5%	0,6	9%
Droits TV	51,3	24%	0	0%	0	0%
Événements sportifs / Billetterie	13,6	6%	1,6	11%	0	0%
Autres recettes	16,7	8%	1,9	13%	0,28	4%

Tableau 8 Synthèse des recettes 2015/2016 des FF de football, de gymnastique et de canoë-kayak.

En définitive, on peut catégoriser les fédérations sportives olympiques françaises en trois groupes en fonction de l'origine principale de leurs recettes :

- les fédérations dont le budget est essentiellement construit autour des **subventions publiques de l'État et des collectivités territoriales**. C'est le cas de beaucoup de fédérations sportives olympiques dont le marché est peu porteur. Il s'agit des fédérations sportives qui comptent peu de licenciés comme le pentathlon moderne, l'escrime, le hockey, le tir à l'arc, la lutte, le taekwondo, le triathlon, le canoë-kayak, l'aviron. L'offre de ces fédérations souvent historiques ne rencontre pas son public. Ces fédérations sportives olympiques gagneraient à réfléchir à des stratégies d'associations (au risque de brouiller leur image) pour élargir leur champ et d'innovation pour explorer des niches commerciales.

- les fédérations dont l'activité dépend des recettes provenant essentiellement des **licences** et dans une moindre mesure des subventions de l'État et des collectivités territoriales. C'est le cas des fédérations sportives olympiques qui restent peu médiatisées (boxe, hockey sur glace, tennis de table, badminton,

natation) mais avec un potentiel de pratiquants et donc de fans importants. Ces fédérations disposent quelques fois d'actifs forts comme des événements ponctuels de valeur ou des champions charismatiques. Leur audience est donc aléatoire et irrégulière. Ces fédérations doivent diversifier leurs recettes pour accroître leur activité et conquérir leur autonomie. Pour se développer, elles gagneraient à engager un processus de construction d'une **marque** qu'il conviendrait de positionner sur un marché et de concevoir une offre attractive sur la base d'une étude de la demande. Ce changement de paradigme ne va pas de soi dans un contexte de bénévolat.

- les fédérations dont l'activité dépend plutôt de leur capacité à attirer des **sponsors, des droits TV et la billetterie** à travers l'organisation de grands événements. Ces fédérations qui bénéficient d'une forte audience, s'appuyent sur une ligue professionnelle pour développer leur activité commerciale (football, basket, rugby, handball, athlétisme, cyclisme). À l'instar des FF de basket et de rugby, elles ont déjà développé une marque fédérale[212]. Ces fédérations, déjà rompues aux règles du marché, tentent de donner de la valeur à leurs produits pour négocier des droits les plus élevés possible. Dans ce contexte, elles chercheront avant tout à conserver leurs adhérents non seulement en obtenant des résultats sportifs de premier plan mais aussi à développer leur image de marque pour accroître leur fanbase.

Ce que nous retenons :

Le financement des fédérations a connu de profonds bouleversements. Les équilibres budgétaires évoluent vers une part de subvention en décroissance et une part croissante de financement liée aux licences, aux partenariats et aux événements.

Les fédérations bénéficiant d'un taux de soutien important de la puissance publique sont davantage contraintes de relayer et mettre en œuvre les grands axes de la politique sportive du ministère des sports. Pour gagner leur indépendance et faire face au désengagement progressif de l'État, ces fédérations se voient dans l'obligation d'accroître leurs ressources propres. Dans cette perspective, les stratégies des fédérations sportives olympiques sont différenciées.

On distingue trois profils des fédérations au regard de leur budget : celles dont les recettes sont essentiellement tributaires des subventions, celles dont les recettes reposent plutôt sur le nombre de licenciés et celles qui dégagent des ressources commerciales importantes.

[212] La FF de Basket n'hésite pas à communiquer à travers son site internet sur ses activités marketing en termes de « Pôle marque FFBB ».

Une politique volontariste de licenciation incluant une politique des prix de la licence et une politique de partenariats soutenue par l'organisation d'événements sportifs sont deux options majeures que les fédérations peuvent envisager pour augmenter leurs recettes. La taille du réseau, l'indépendance des entités délocalisées et la non maîtrise de la qualité et des prix des produits sont des spécificités des fédérations.

Les fédérations attractives ont développé une politique de construction d'une marque fédérale grâce à une démarche marketing.

À ce stade de notre étude, on peut constater que les fédérations sportives olympiques françaises disposent de nombreux **atouts économiques** pour être performantes sur le marché des producteurs de pratiques sportives :

- elles bénéficient d'une **antériorité sur le marché** renforcée par une situation de monopole historique qui tend toutefois à s'atténuer. Ce marché en croissance soutient le développement des acteurs du sport,
- elles bénéficient **d'une image très positive** fondée sur les valeurs de l'olympisme,
- elles s'appuient sur un **vaste réseau de distribution** (les clubs) qui porte les produits au plus près des consommateurs,
- elles peuvent compter sur de **nombreux bénévoles** qui ne coûtent pas cher même si des professionnels, de plus en plus nombreux, viennent grossir les rangs. Le prix de l'offre peut de ce fait être fixé très en-deça du prix du marché,
- elles **ne redistribuent pas de dividendes** à ses actionnaires et peuvent par conséquent réinvestir les excédents financiers dans l'activité,
- elles perçoivent des **subventions publiques** de l'État et des collectivités territoriales.

Dans ces conditions, on peut légitimement s'interroger sur les raisons qui font que les fédérations sportives olympiques soient en difficulté face à la concurrence des entreprises commerciales. Le reproche d'un certain amateurisme des fédérations sportives en matière de gestion de leurs financements est-il fondé ?



Figure 24 Les atouts et les faiblesses des fédérations sportives olympiques face à la concurrence.

2.7. Quelques réflexions et évolutions à propos de la gouvernance…

Dans un contexte de complexification et d'un enchevêtrement des acteurs toujours plus nombreux dans le champ sportif, les dirigeants des fédérations ont pris conscience de la nécessité de faire évoluer la gouvernance des fédérations sportives (Barbusse, 2009). Ainsi, certaines se transforment pour se rapprocher progressivement d'un modèle entrepreneurial. Relevons la professionnalisation et notamment des fonctions managériales ou le renforcement du pilotage des organes déconcentrés. De plus, pour lutter contre des affaires de plus en plus nombreuses, les fédérations, sous l'impulsion du CIO, ont privilégié quatre axes : la transparence, la démocratie, l'imputabilité et la prédictibilité (Bayle et Chantelat, 2007). Citons par exemple la mise en place de commissions d'éthique dans de nombreuses fédérations.

Profitant de ces conditions conjoncturelles favorables, et face à l'urgence de rénover le modèle sportif français dans la perspective des Jeux Olympiques de Paris en 2024, la ministre des Sports a lancé, le 22 novembre 2017, un comité de pilotage sur la gouvernance du sport avec pour mission de repenser l'organisation du sport français en clarifiant le rôle de l'État et des collectivités territoriales et en envisageant une autonomie accrue du mouvement sportif. Le nouveau modèle de gouvernance partagée devra répartir de façon plus cohérente les responsabilités entre l'État, le mouvement sportif, les collectivités et les partenaires privés pour répondre à l'ambition de développer plus largement les pratiques sportives. Cette co-construction s'impose par la nécessité de conjuguer le développement du

haut niveau et des pratiques pour tous. Les pistes évoquées recentrent l'action de l'État sur les missions essentielles de coordination, de réglementation et d'évaluation éthique des compétitions, et donne au CNOSF plus d'autonomie dans un cadre démocratique renforcé. Mais, de nombreuses propositions plus ou moins consensuelles sont formulées dont celles de rénover la gouvernance en faisant co construire un nouveau modèle à tous les niveaux par une approche pluridisciplinaire et transversale, de revoir l'organisation interne à l'État en renforçant sa capacité à évaluer son action, de donner plus d'autonomie au mouvement sportif en encourageant la recherche de ressources propres, de rénover les relations entre l'État et le mouvement sportif en répartissant mieux les moyens, de mieux reconnaître l'implication des collectivités territoriales en leur donnant une place et un rôle dans le dispositif de gouvernance.

Cette ambition pose des questions essentielles : dans quel périmètre doit s'inscrire l'action de l'État ? A-t-on besoin d'un acteur référent pour impulser et coordonner les actions nationales ? Comment financer le CNOSF ? Faut-il supprimer, maintenir ou renforcer les principes de délégation et de l'agrément ? Faut-il subventionner toutes les fédérations agréées ? Quelle est la taille critique pour une fédération sportive ? Quel niveau d'autonomie pour le sport spectacle professionnel ? L'État doit-il continuer à former des cadres sportifs ? Comment coordonner l'action de l'État et des collectivités territoriales ? Comment associer les entreprises ? Quelle articulation peut-on envisager avec l'éducation nationale ?

La problématique actuellement posée au sujet de la gouvernance est celle du degré d'intervention de la puissance publique sur l'organisation interne des fédérations indépendantes et responsables. Les exigences minimales liées à l'exécution de la mission de service publique doivent-elles figurer dans une loi ? Quels sont les domaines dans lesquels la loi peut être utile au bon fonctionnement des fédérations ? L'État et le mouvement sportif gagneront à clarifier ces questions pour aller plus loin dans une rénovation du modèle sportif français.

Trois options semblent se dégager : le rôle de l'État est renforcé avec une concentration des moyens vers quelques fédérations ou quelques missions ; le mouvement sportif est responsabilisé avec une participation active des entreprises et des élus locaux dans la gouvernance ; l'immobilisme dont semble vouloir se défaire le gouvernement.

Dans ce contexte de rénovation, le mouvement sportif, et donc les fédérations, doivent se positionner pour rester des acteurs essentiels du sport français en renforçant leur offre, en poursuivant leur mutation d'une administration bureaucratique vers des centres de services, en adoptant un modèle « entrepreneurial social ». **Cette transformation, qui nécessitera l'aide de l'État, constitue une opportunité pour mobiliser une approche marketing dans le but de mieux répondre aux attentes des consommateurs.**

2.8. Synthèse des principaux travaux scientifiques sur les fédérations sportives françaises

	Auteurs		Thématiques
Gouvernance	Frisby	1986	Structure des organisations à but non lucratif au Canada
	Bayle	2007	Organisation
	Breillat	2012	Statuts
	Zintz & Winand	2014	Évaluation de la performance
Gestion/Économie	Bayle	1999/2000 2007	Pilotage de la performance
	Chantelat	2001	Professionnalisation
	Bayle & Madella	2002	Performance des fédérations sportives françaises
	Bouchet & Hillairet	2008	Marques
Sociologie	Ramanantsoa & Thiery-Basle	1989	Organisation socio-managériale
	Chifflet	1990	Politiques et stratégies, logique de fonctionnement, relation État/fédérations
	Moingeon	1991	Analyse socio économique des fédérations de patinage sur glace et hockey sur glace
	Pigeassou et Garrabos	1997	Éthique et management
	Gasparini	2000	Typologie des organisations sportives
	Bernardeau-Moreau	2004	Professionalisation
	Miège	2011	Modèle sportif français, relation fédérations sportives et État
Histoire	Hervet	1948	La fédération sportive de France de 1898 à 1948
	Herr	1981	Évolution des fédérations
	Thibault	1987	Champ sportif français
	Arnaud	1987	1870 à 1970
	Defrance	1994	Naissance du mouvement sportif associatif
	Terret	1998	Histoire de la fédération française de natation
	Barbusse	2009	Modèle du sport français
Droit	Mollion	2005	Droit administratif, prérogatives et statuts
	Karaquilo	2011	Droit du sport
Management	Chelladurai	1991	Performance organisationnelle de fédérations canadiennes
	Loret	1995	Management du sport
	Papadimitriou & Taylor	2000	Performance organisationnelle de fédérations grecques
	Zintz & Winand	2005	Management du changement
	Shilbury et Moore	2006	Performance organisationnelle de fédérations sportives australiennes
	Bayle	2007	Spécificité des pratiques managériales
	Barget & Vailleau	2008	Fondements disciplinaires du management du sport
	Zintz & Vailleau	2008	Performance organisationnelle de la gouvernance des fédérations belges et françaises
	Winand, Zintz, Bayle et Robinson	2010	Performance organisationnelle de la gouvernance olympique
	Houlilan	2011	Gestion du réseau
	Tribou, Dermit & Wojak	2015	Management des clubs sportifs
Marketing	Ledos	1992	Marketing des fédérations sportives
	Walliser	2010	Sponsoring
	Bayle & François	2011	La RSE des fédérations sportives nationales
	Hautbois	2014	Marketing des fédérations sportives, cas de 10 fédérations
	Tribou	1993/2016	Éthique / Sponsoring

Tableau 9 Synthèse des principaux travaux scientifiques sur les fédérations sportives françaises.

Le tableau récapitulatif des principaux travaux sur les fédérations sportives met en évidence la multiplicité des angles développés par leurs auteurs. Cette thèse vise à enrichir l'analyse des fédérations sportives françaises du point de vue du marketing et plus particulièrement leurs spécificités au regard des concepts marketing des sociétés commerciales.

2.9. Synthèse du chapitre 2 : L'indispensable développement économique des fédérations sportives olympiques françaises.

Les 114 fédérations sportives françaises sont très différentes les unes des autres : multisports, unisport, olympiques ou non, elles recensent un nombre de clubs et d'adhérents très variable. Nous nous intéresserons aux 36 fédérations sportives olympiques françaises. Placées sous la tutelle de l'État, les fédérations sportives sont des associations de type loi 1901 organisées selon un modèle pyramidal (siège fédéral, ligues régionales, comités départementaux et clubs) auxquelles adhérent des membres par le biais d'achat d'une licence. Le modèle sportif français repose sur une véritable cogestion du sport avec d'un côté l'État qui édicte les règles législatives et de l'autre les fédérations qui gèrent et organisent la pratique.

La sociologie des organisations porte un double regard sur les fédérations : construit social qui attise des relations de pouvoir entre acteurs (dirigeants élus, salariés administratifs et cadres techniques d'État) et structure en réseau. Engagées dans un mouvement de professionnalisation les fédérations oscillent entre une volonté de préserver leur éthique bénévole et la nécessité imposée par un environnement changeant de rationaliser leur gestion. Dans ces conditions, le management des ressources humaines des fédérations apparaît complexe. Il constitue souvent un frein au changement dans le but de préserver un statu quo organisationnel, garantissant les privilèges acquis. La mesure de la performance des fédérations ne peut se limiter aux résultats financiers ou aux médailles sportives car elles poursuivent d'autres objectifs comme celui de démocratiser le sport ou de favoriser la socialisation ou la santé par le sport. Fondée sur une approche associative, les fédérations peinent à être compétitive dans un contexte en mutation malgré des avantages concurrentiels majeurs : **elles ne reversent aucun dividende à des actionnaires, elles perçoivent des subventions publiques, elles peuvent compter sur de nombreux bénévoles, elles jouissent d'une image positive, elles bénéficient d'une antériorité sur le marché**. En dépit de ces avantages, elles peinent à être concurrentielles et performantes. Leur situation financière et leur modèle économique sont très diverses. Force est de constater que de nombreuses fédérations, qui tirent encore l'essentiel de leurs recettes des aides de l'État, sont dans une situation financière fragile.

Sur un plan marketing, les fédérations sportives olympiques sont dans l'obligation de faire évoluer leurs modèles économiques compte tenu des changements de leurs environnements. Face à la baisse

des subventions de l'État, à l'étiolement de leur demande traditionnelle bousculée par d'autres formes de demandes sportives, à une concurrence accrue et élargie à de nouveaux acteurs, notamment commerciaux, au développement d'internet et des réseaux sociaux, les fédérations sont contraintes d'augmenter leurs ressources propres. Pour cela, il convient d'adopter une approche marketing à l'instar des sociétés commerciales concurrentes. Cette mutation idéologique et culturelle les pousse à réfléchir sur leur positionnement et leurs cœurs de cibles et à concevoir des porte-feuilles de produits de plus en plus diversifiés (au sein desquels leurs produits traditionnels ne suffisent plus à garantir leurs ressources). Mais se pose inévitablement la question éthique de leur ancrage dans les valeurs du sport, celles du mouvement olympique, entre amateurisme et respect des règles de la juste compétition.

Conclusion de la 1ère sous partie

Le développement économique des fédérations sportives olympiques françaises est une priorité pour rester un acteur fort du système sportif français.

La première partie de cette thèse nous a permis de comprendre les spécificités du modèle du sport français dont les principaux acteurs sont l'État et les fédérations sportives. Depuis une quinzaine d'années, cette situation de co-gestion est mise à mal par l'évolution du contexte. Les crises économiques successives et un déficit budgétaire endémique ont contraint l'État, principal financeur de nombreuses fédérations, à se désengager progressivement en baissant les subventions récurrentes. Dans le même temps, le sport a évolué. Il est devenu plus mondial, plus spectaculaire avec des enjeux financiers croissants. Les pratiquants, de leur côté, expriment de nouvelles attentes de pratique plus libre, autour du bien-être et de la santé. Cette évolution a attiré de nouveaux acteurs sur le marché des offreurs de pratiques sportives, qui devient de fait plus concurrentiel. Les fédérations, dopées aux subventions et arc-boutées sur une offre compétitive vieillissante, sont ébranlées par de nouveaux enjeux auxquels elles ne sont pas préparées.
Ce contexte nouveau les pousse à faire évoluer leurs positions idéologiques, culturelles et de gestion. Le passage d'un idéal associatif à une logique plus entrepreneuriale ne va pas de soi et fait tout l'intérêt de cette étude. En dépit des difficultés, le changement s'avère indispensable.

Après avoir étudié le contexte, il nous a paru opportun de centrer notre étude sur l'objet à savoir les fédérations sportives olympiques françaises pour comprendre leurs spécificités associatives par rapport aux entreprises commerciales. En effet, n'étant plus seules sur le marché des producteurs de produits sportifs, il nous a semblé pertinent d'analyser leurs caractéristiques structurelles, économiques, juridiques, sociologiques et managériales du point de vue de la gestion des ressources humaines et financières. Ce travail a mis en évidence la nécessité pour les fédérations d'un développement économique pour rester un acteur fort du système français. En effet, l'avenir des fédérations semble se jouer sur leur capacité à activer des leviers de croissance pour générer des ressources propres. Pour répondre à ce défi, elles disposent d'atouts importants face à la concurrence des entreprises commerciales : elles bénéficient d'une antériorité sur le marché, elles disposent d'un réseau de distribution large pour porter les produits sportifs au plus près des consommateurs, elles véhiculent

une image positive fondée sur les valeurs de l'olympisme, elles peuvent compter sur l'engagement de nombreux bénévoles, elles ne redistribuent pas de dividendes à des actionnaires, et enfin elles perçoivent des subventions. Pourquoi ces avantages concurrentiels ne leur permettent-ils pas de s'imposer face à la concurrence ?

À ce stade de notre travail de revue de littérature, nous pouvons avancer plusieurs questions. Tout d'abord, il semble que la gestion du réseau d'entités délocalisées et autonomes soient délicates. Les acteurs de terrain sont hâppés par des contingences liées à la gestion sportive des activités. Leurs préoccupations sont assez éloignées de celles des élus fédéraux. Comment rapprocher les clubs des enjeux fédéraux ? Par ailleurs, l'idée même de profit a du mal à s'imposer dans un univers saturé de valeurs associatives et d'éthique. Comment peut-on convaincre les bénévoles que le marketing peut s'accomoder des valeurs associatives ? Ces questions nous semblent cruciales tant le développement des fédérations repose sur la nécessité de construire une marque fédérale en élaborant des stratégies marketing adaptées aux profils assez différents des fédérations sportives olympiques.

Transition vers la 2ème sous partie

La société actuelle accorde une place importante aux marques. Elles sont attractives pour le consommateur en ce qu'elles représentent une promesse de qualité et portent une dimension symbolique forte. Le sport ne fait pas exception. Les marques sportives se développent, construisant ainsi un sport business adossé sur le spectacle sportif.

Dans ce contexte, les fédérations sportives olympiques françaises, à la recherche de ressources propres, n'ont d'autres choix que de développer des stratégies marketing pour rester performante. **La construction de la marque fédérale devient un enjeu central.**

Nous étudierons dans cette deuxième partie le marketing et sa déclinaison en un plan stratégique que nous appliquerons au champ sportif. Nous nous poserons la question de savoir si l'approche marketing est adaptée au sport. Le modèle marketing appliqué dans le secteur commercial est-il compatible avec les spécificités des fédérations sportives olympiques françaises ? Les outils marketing sont-ils différents dans le secteur associatif ? Plus globalement nous chercherons à mettre en évidence les différences entre le marketing commercial et le marketing associatif.

Nous analyserons dans un second temps plusieurs stratégies marketing développées par les fédérations sportives pour construire une **marque fédérale**. Il s'agira alors d'analyser les conditions d'emprunts au marketing relationnel, au marketing digital et au marketing expérientiel. Enfin, nous proposerons un focus sur deux stratégies marketing particulièrement riches en opportunités pour les fédérations sportives olympiques à savoir le sponsoring et la responsabilité sociale des entreprises et le développement durable (RSE/DD).

2ème SOUS PARTIE

REVUE DE LITTÉRATURE ET ENQUÊTE EXPLORATOIRE

LE MARKETING ASSOCIATIF DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES FRANÇAISES,

Présentation de la 2ème sous partie

Du sport business vers des « fédérations business » ?

Le sport est devenu un business (Desbordes, Richelieu, 2011, Desbordes, 2016). Les médias relatent quotidiennement les gains astronomiques des joueurs[213], l'augmentation des prize money[214], le budget sans limite des clubs de football[215]. Les enjeux financiers sont colossaux à mesure que les droits de retransmission des télévisions[216] et les investissements des sociétés privées s'envolent[217]. Les marques se disputent les grands événements sportifs pour accroitre leur visibilité (Tribou, 2016)[218]. La Fifa affiche des recettes record proche de 6 milliards de dollars en 2014. Dans ce contexte, les fédérations sportives olympiques n'échappent pas aux enjeux du sport business. Même si elles n'ont pas pour finalité de réaliser des profits, les fédérations se voient dans l'obligation de maximaliser les gains

[213] D'après le classement Forbes en 2015, révélé par le Huffington Post du 11 juin 2015, le boxeur américain Floyd "Money" Mayweather est le sportif le mieux payé au monde avec 265 millions d'euros.
[214] En tennis, les lauréats des simples messieurs et dames de Roland-Garros 2016 ont empoché chacun 2 millions d'euros de plus qu'en 2015. La dotation globale a augmenté de 14% pour se porter à 32 millions d'euros.
[215] Le PSG présente le plus haut budget de ligue 1 en 2015-2016 avec 500 millions d'euros, largement alimenté par le QSI.
[216] Les droits de diffusion de la Premier League pour les saisons 2016 à 2019, réparties entre Sky Sports et BT Sport, augmentent de 70% par rapport au dernier contrat, déjà record. La Premier League anglaise de football a vendu des droits TV d'un montant record de 6,9 milliards d'euros aux opérateurs Sky et BT.
La Ligue de football professionnel a attribué pour un montant record de 748,5 millions d'euros par an les droits audiovisuels de la Ligue 1 et de la Ligue 2 pour la période 2016-2020. Canal+ devance BeIn, son plus grand rival en termes de droits télé.
[217] En France, l'investissement en sponsoring est passé de 900 millions d'euros en 1999 à environ 4 milliards en 2010 (soit x4 en 10 ans), p21
[218] L'UEFA EURO 2016 s'est associé à 10 sponsors mondiaux (adidas, Carlsberg, Coca-Cola, Continental, Hyundai-Kia, McDonald's, Orange, SOCAR et Turkish Airlines, Hisense) et 6 sponsors nationaux (SNCF, Crédit Agricole, Française des Jeux, La Poste, Proman, Abritel HomeWay).

financiers. Dans cette perspective, les départements marketing s'implantent petit à petit dans ces organisations sportives (Ledos, 1992) malgré la réticence de certains dirigeants élus, fidèles à l'idéologie originelle du bénévolat et de l'amateurisme. Cette évolution n'allant pas de soi (Zintz, 2005, Hautbois, 2014), la place du marketing au sein des fédérations doit être examinée à la lumière des organigrammes mais aussi à l'épreuve des circuits de décision et des budgets dédiés. Les objectifs de cette nouvelle fonction marketing sont d'une part de se démarquer des autres fédérations en construisant une véritable marque fédérale, et d'autre part de développer leur attractivité vers leurs licenciés, les prospects, les fans, les médias, les investisseurs, les collectivités. L'enjeu est clairement d'accroître l'audience des fédérations. Les nouveaux relais de croissance des fédérations françaises olympiques contribuent-ils à construire un nouveau modèle économique ? Naturellement, toutes les fédérations ne luttent pas à armes égales et ne sont pas au même stade de développement. La Fédération Française de football (2 millions de licenciés, 215 millions d'euros de budget en 2015) n'est en rien comparable à la Fédération Française d'escrime pourtant premier sport olympique avec 115 médailles (60.000 licenciés et 5,5 millions d'euros de budget en 2015). Cela induit-il des enjeux, des approches ou des modèles marketing différents ? Quels sont les facteurs de succès des fédérations en croissance positive comme le badminton ou l'athlétisme ? Quelles sont les stratégies marketing actuelles des fédérations pour valoriser leurs actifs comme les champions ou les événements sportifs ? Quels outils marketing utilisent-elles pour développer leur marque ? Le marketing des fédérations sportives doit-il être différent du marketing des entreprises commerciales ? En quoi les dispositifs marketing des organisations sportives se différencient-ils de celles des organisations marchandes ?

Pour répondre à ces questions, nous nous attacherons d'abord à définir le marketing et ses déclinaisons, puis le marketing sportif avant de nous intéresser au marketing des fédérations sportives olympiques françaises.

Le marketing fédéral, une réalité à nuancer ?

Pour compléter cette large revue de littérature et le corpus documentaire afférent, nous avons mené une enquête exploratoire exhaustive auprès de toutes les fédérations sportives olympiques. Cette étude quantitative administrée par questionnaire nous a permis d'établir un panorama de la place de la fonction marketing dans le management des fédérations sportives olympiques françaises. Ainsi, nous avons voulu nous assurer de la réalité d'un service marketing, des moyens affectés à ce service tant sur le plan financier que sur le plan humain. De plus, en comparant les données recueillies avec celles disponibles dans la littérature, nous avons pu mesurer l'évolution du service marketing et de ses missions au sein des fédérations.

Chapitre 3 : Les enjeux stratégiques de la construction d'une marque fédérale.

Idées forces :

1. Le marketing a pour objectif de construire une marque dans un marché concurrentiel et d'en accroître sa valeur aux yeux des clients. Dans sa dimension managériale, il est aussi une fonction d'une organisation.

2. Pour promouvoir leur offre (biens, services), les fédérations sportives olympiques françaises utilisent les mêmes moyens marketing que les entreprises : une phase d'analyse (environnement), une phase stratégique (objectifs, segmentation, ciblage, positionnement), une phase d'opérationnalisation (mix marketing : produit, prix, place, promotion) et une phase d'évaluation. La connaissance des consommateurs est capitale.

3. Le marketing associatif fédéral est spécifique d'une part parce que le marché est très concurrentiel (fédérations, sociétés commerciales, autres associations, collectivités) et d'autre part parce que les fédérations sont des entreprises particulières, saturées d'émotion, d'éthique, d'idéologie fondée sur le bénévolat et disposant d'atouts concurrentiels forts (voir chapitre 2).

4. Notre définition du marketing fédéral pourrait s'envisager comme une fonction managériale de la fédération associant des logiques économiques et commerciales, et des logiques éthiques de service public (par délégation) et d'idéal associatif, et visant l'objectif stratégique d'augmenter à la fois le nombre de licenciés et celui de spectateurs (en termes d'audiences), secondairement celui des partenaires dans un contexte fortement concurrentiel. La condition fondamentale de réussite du marketing associatif d'une fédération est qu'elle parvienne à être perçue comme une marque par des publics / prospects, des licenciés / clients et des partenaires commerciaux et publics.

5. Les fédérations sportives olympiques ont pour ambition de développer le nombre de licenciés (conquête de nouveaux licenciés et fidélisation des adhérents), de spectateurs (événements sportifs de qualité) et de partenaires (souvent par opportunisme).

6. Pour construire une véritable marque fédérale, elles empruntent au secteur commercial des approches marketing diversifiées : marketing relationnel, digital, expérientiel.

7. Le sponsoring sportif et la RSE/DD sont deux stratégies marketing prometteuses pour aider les fédérations à se positionner face à la concurrence à condition d'en faire des vecteurs d'image.

8. Les stratégies marketing structurent progressivement mais de façon inégale les politiques de quelques fédérations aux moyens conséquents pour devenir un nouveau mode de gestion managérial.

Chapitre 4 : Enquête exploratoire exhaustive : étude quantitative de la place de la fonction marketing dans le management des fédérations sportives olympiques françaises.

Idées forces :

Sur la base d'un taux de retour de 86,1%, le recueil de données sur les fédérations sportives olympiques françaises permet de confirmer leur grande hétérogénéité en termes d'attractivité. Néanmoins, 65% des fédérations olympiques recensent moins de 100.000 licenciés. Si le nombre d'adhérents progresse légèrement (+4,2%) pour s'établir à 9.141.912 en 2016, ils ne représentent que 20% des pratiquants de sport en France. Les fédérations disposent d'un vaste réseau de distribution en légère hausse (+4,7%). Les budgets des fédérations sont construits essentiellement sur des produits des licences (46,76%), mais aussi grâce aux subventions (23,75% du budget), au sponsoring (11,48%), à la billetterie, droits médias et événementiels (9,29%), aux autres produits (8,72%). Une fédération olympique sur 4 emploie moins de 10 salariés, soit l'équivalent d'une TPE.

Sur le plan du marketing, seules 4 fédérations (n=30) ont mis en place un service marketing en tant que tel, la plupart (19 fédérations) optant pour un service « marketing et communication ». L'intitulé des services et le titre des responsables du service indiquent que le marketing doit encore consolider sa place au sein des fédérations sportives olympiques. Le nombre de salariés en charge du marketing et de la communication est un facteur de différenciation entre les fédérations. Il croît par rapport à 2013 et s'établit en moyenne à 6,8 ETP par fédération. Le budget des services « marketing communication » est variable. La médiane se situe à 37.500 euros. Le service marketing est avant tout considéré comme un centre de profit ayant pour mission principale pour 87% des fédérations de rechercher et gérer des partenariats. Un peu plus de la moitié des fédérations font appel à une agence pour les aider à réfléchir à leur image. Un quart des fédérations confie la valorisation de leur championnat professionnel à une ligue.

Chapitre 3
LES ENJEUX STRATÉGIQUES DE LA CONSTRUCTION D'UNE MARQUE FÉDÉRALE

Présentation succincte du chapitre 3

Ce chapitre complète la revue de littérature en ciblant davantage le cadre théorique à savoir le marketing. Il s'agira d'expliciter le marketing pour en comprendre les fondements scientifiques mais aussi les outils. Nous envisagerons le marketing dans sa fonction de gestion mais aussi à travers sa fonction managériale. À partir de cette clarification, nous étudierons en quoi le marketing appliqué au secteur du sport est spécifique. Nous tenterons enfin de saisir les enjeux stratégiques de la construction d'une marque fédérale pour les fédérations sportives françaises à la recherche de nouveaux leviers de croissance pour financer leurs activités. En effet, pour répondre à leur volonté de développement, elles empruntent aux sociétés commerciales des approches et des stratégies marketing diversifiées.

Sommaire du chapitre 3

CHAPITRE 3 : Les enjeux stratégiques de la construction d'une marque fédérale……196

3.1 La fonction marketing centrale en entreprise..... 200
3.1.1. Les concepts clés du marketing..... 200
3.1.2. Le plan marketing, expression d'une stratégie de positionnement et de ciblage. 202
3.1.3. Les spécificités sectorielles d'un plan marketing. 204
3.1.3.1. Marketing commercial *versus* marketing public. 206
3.1.3.2. Marketing commercial *versus* marketing sportif public. 206
3.1.3.3. Marketing commercial *versus* marketing associatif. 207
3.2. Un champ scientifique spécifique : le marketing du sport. 209
3.2.1. Qu'est-ce que le marketing du sport ? 209
3.2.2. Marketing des produits sportifs versus marketing sportif : précisions sémantiques. 210
3.2.3. La multidimensionnalité des produits sportifs de l'offre 211
3.2.3.1. Les biens sportifs de l'industrie. 215
3.2.3.2. Les spécificités des services sportifs des prestataires. 215
3.2.3.3. Les biens versus les services sportifs. 217
3.2.3.4. Les événements sportifs. 218
3.2.4. La demande des consommateurs de sport. 219
3.2.5. La pluralité des thématiques et des approches : vers une complémentarité des approches ? .. 224
3.2.6. Deux modèles de marketing du sport. 225
3.2.6.1. Le modèle de Smith. 225
3.2.6.2. Le modèle de Fullerton et Russel Merz. 226
3.2.7. Les spécificités du marketing associatif du sport. 227
3.3. Le plan marketing du sport. 232
3.3.1. L'identification des opportunités de développement. 232
3.3.2. Les choix stratégiques du marketing du sport : positionnement, ciblage et segmentation. 234
3.3.3. Le mix marketing des services sportifs. 235
3.3.3.1. Les produits 235
3.3.3.2. Le prix sportif 236
3.3.3.3. La promotion 236
3.3.3.4. La place 237
3.3.3.5. Les preuves physiques 238
3.3.3.6. Les Processus 238
3.3.3.7. Les Personnes 238
3.3.3.8. La performance 238
3.3.4. L'exécution, l'évaluation et le contrôle de l'application du plan marketing. 239
3.3.5. Trois exemples de process du plan marketing du sport. 240
3.3.5.1. Le modèle de Shilbury, Quick & Westerbeek (2004). 240
3.3.5.2. Le modèle de Lebihain (2008, p159). 241
3.3.5.3. Le modèle de Hoye, Smith, Nicholson, Stewart (2018, p252). 242
3.4. Les dimensions éthiques du marketing associatif du sport : du marketing au « markéthique ». 243
3.4.1. L'instrumentalisation de l'éthique sportive. 243
3.4.2. Marketing du sport *versus* marketing des sociétés commerciales. 249
3.5. Synthèse des travaux sur le marketing sportif 250
3.6. La construction d'une marque fédérale. 252
3.6.1. La nécessité de performance économique des fédérations dans un contexte concurrentiel. ... 252
3.6.1.1. Un marché concurrentiel générique large : une concurrence directe limitée (même produit), une concurrence indirecte étendue (produits substituables). 253
3.6.1.2. La concurrence des sociétés commerciales. 254
3.6.1.3. La concurrence des autres associations. 256

3.6.1.4. La concurrence des collectivités territoriales. 256
3.6.1.5. La concurrence auto-organisée. 257
3.6.1.6. Une complexité grandissante de l'offre et du contexte. 259
3.6.2. Un marketing fédéral relationnel fort de nombreuses parties prenantes. 261
3.6.3. L'importance et la place du marketing sportif dans les organisations sportives 262
3.6.4. Vers une définition du marketing fédéral. 264
3.7. Des objectifs stratégiques de développement à priorités variables selon les fédérations. 274
3.7.1. Augmenter le nombre de licenciés, les audiences en spectateurs, le nombre de partenaires... 274
3.7.1.1. Séduire de nouveaux licenciés : une priorité pour la majorité des fédérations. 274
3.7.1.2. L'augmentation de l'audience en spectateurs directs ou médias : l'indispensable show. 275
3.7.1.3. Attirer de nouveaux partenaires commerciaux : une quête difficile mais indispensable. 277
3.7.2. Fidéliser les licenciés, les spectateurs et les partenaires. 280
3.7.3. Construire une marque fédérale dans un marché concurrentiel. 283
3.7.3.1. Qu'est-ce qu'une marque ? 284
3.7.3.2. Quelle est l'utilité de construire une marque fédérale ? 285
3.7.3.3. Comment construire une marque fédérale ? 287
3.7.4. Les emprunts au marketing relationnel. 291
3.7.4.1. La fidélisation des adhérents. 292
3.7.5. Les emprunts au marketing digital. 294
3.7.6. Les emprunts au marketing expérientiel. 297
3.8. La place du sponsoring sportif dans les stratégies marketing fédérales. 302
3.8.1. Définition du sponsoring. 304
3.8.1.1. L'émergence du sponsoring. 306
3.8.1.2. Précision sémantique : sponsoring, mécénat, partenariat, parrainage. 307
3.8.1.3. La dimension émotionnelle du sponsoring sportif. 309
3.8.2. La mise en œuvre du sponsoring par les fédérations sportives. 310
3.8.2.1. Vendre un mix sponsoring à des partenaires : opération de visibilité et d'image, opérations d'hospitalité et opérations commerciales. 310
3.8.2.1.1. Les opérations de visibilité et d'image : le recours croissant au naming. 310
3.8.2.1.2. Les opérations d'hospitalité. 314
3.8.2.1.3. Les opérations commerciales. 315
3.8.2.1.4. Les questions de l'ambush marketing et du placement produits. 315
3.8.2.2. Le street marketing. 316
3.8.2.3. Favoriser les actions d'activation des partenaires. 317
3.8.3. La rentabilité du sponsoring. 318
3.8.3.1. Rentabilité pour les fédérations : apports financiers, en marchandises et en prestations. 318
3.8.3.2. Rentabilité pour les partenaires mais à haut risque (la notion de retour sur investissement). 320
3.8.4. Les fédérations sportives olympiques françaises et le sponsoring, la difficile recherche de partenaires. 323
3.8.5. Les fédérations sportives olympiques françaises et le sponsoring, une association d'image et de profit. 327
3.8.6. Sponsoring commercial *versus* sponsoring participatif. 328
3.8.7. Sponsoring commercial *versus* sponsoring citoyen. 329
3.9. L'adoption de la RSE/DD par les fédérations sportives pour nourrir leur stratégie marketing. 332
3.9.1. Le contexte sociétal des années 2000. 332
3.9.2. Définition : la RSE, un concept multidimensionnel. 333
3.9.2.1. La RSE, entre contrainte et opportunité. 335
3.9.2.2. Une réponse nouvelle à une question ancienne (Postel et al., 2011). 336
3.9.2.3. La dimension marketing de la RSE/DD. 339
3.9.2.4. RSE et sport : des pratiques éclatées. 339
3.9.3. Les fédérations sportives au service de la stratégie RSE de leurs partenaires. 342

3.9.4. L'intérêt stratégique du concept RSE/DD pour le développement des fédérations sportives olympiques en quête de légitimité..... 344
3.10. Synthèse du chapitre 3 : le marketing pour construire une marque attractive. 352

3.1 La fonction marketing centrale en entreprise.

3.1.1. Les concepts clés du marketing

Le marketing est né dans les entreprises. Kotler, Keller et Manceau (2015, p37) définissent le marketing comme « *une fonction de l'organisation et un ensemble de processus visant à créer, communiquer et délivrer de la* ***valeur*** *aux clients et à gérer la* ***relation client*** *d'une manière qui puisse bénéficier à l'organisation ainsi qu'à ses parties prenantes. Le marketing management est l'art et la science de choisir ses* ***marchés cibles****, puis d'attirer, de conserver et de développer une clientèle en créant, en fournissant et en communiquant une valeur supérieure à ses clients* ». Pour un marketing performant, il est nécessaire d'infuser l'idée du marketing à l'ensemble de l'entreprise (optique holiste), d'envisager la réflexion à partir du point de vue des consommateurs pour comprendre leurs besoins, et d'être à l'affût des opportunités créées par exemple par les évolutions technologiques, la mondialisation, ou la responsabilité sociale. « *Le marketing se caractérise par sa double* ***dimension stratégique*** *et* ***opérationnelle*** » (Lendrevie et Levy (2014, p5). Il « *est attaché à un objectif (stratégique) et cherchera à convaincre un public soit pour attirer des prospects soit pour fidéliser ou tout simplement pour vendre un produit* » dans un contexte de concurrence. Les activités du marketing consistent à développer des stratégies à partir d'une **bonne compréhension du marché et des clients** avec lesquels il est indispensable d'établir des liens forts. Elles s'appuient sur la construction de **marques** fortes qui viseront des cibles en fonction d'un découpage du marché en plusieurs **segments** et d'un **positionnement** pertinent. Harris et Elliott (2007) indiquent que la segmentation peut s'opérer sur des critères démographiques (âge, genre), psychologiques (personnalité, style de vie), géographiques, comportementaux mais aussi selon leur rapport au sport (pratiquant, spectateur). L'objectif de la segmentation est de créer des échanges avec les consommateurs ciblés formant un segment homogène pour satisfaire le client et contribuer au profit de l'entreprise. En définitive, on peut avancer que « *le marketing est une stratégie dont le rôle est de créer de la valeur perçue supérieure à celle de la concurrence* ». Selon Kotler et al. (2015, p32), pour mettre en œuvre la vision stratégique de l'entreprise, le marketing opérationnel consiste à construire une offre qui s'appuie sur des **outils de mix marketing**[219] (les 4 P) comme la mise sur le marché de produits (ou de services), la définition de son prix, la place autrement dit la distribution du produit aux clients visés et la promotion c'est-à-dire la communication pour faire connaître le produit grâce à la publicité, les promotions, le parrainage via différents supports (télévision, affichage, réseaux sociaux, internet). À noter que sous l'effet de la diversité et la complexité actuelle des outils employés, le « mix marketing », popularisé par Borden (1964) s'enrichit de « 4 P » supplémentaires : les Personnes (nécessité de diffuser le marketing en interne à tous les salariés), le Processus (mise en place de processus organisationnels

[219] Ils proposent une définition du Mix Marketing : ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès du marché-cible.

pour optimiser les décisions marketing), les Programmes d'actions (toutes les actions intègrent toutes les activités de l'entreprise à destination de ses clients), et la Performance (financière, sociale et environnementale). Ainsi, dans une perspective moderne du marketing, on distingue quatre composantes du marketing holiste (Kotler et al., 2015, p27) : (1) le marketing relationnel cherche à développer des relations fortes avec tous les clients et partenaires, notamment par le biais de réseaux de distribution, susceptibles d'affecter le succès de l'entreprise[220] ; (2) le marketing intégré suppose que les différentes activités marketing créent de la valeur pour les clients et que chaque opération doit tenir compte des autres opérations en termes de produits et services, de communication et de réseaux de distribution ; (3) le marketing interne impose à tous les salariés et départements de l'entreprise l'idée du marketing pour mieux servir les clients ; (4) le marketing orienté vers la performance intègre la notion de retour sur investissement (rentabilité) par l'utilisation de tableaux de bord construits à partir de plusieurs indicateurs : parts de marché, capital marque, capital client, chiffre d'affaires.

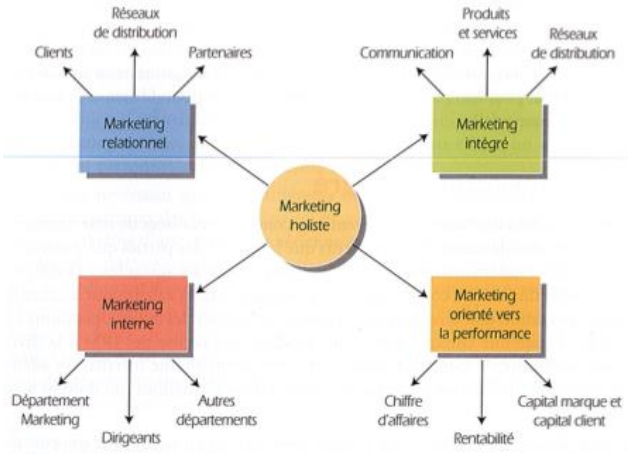


Figure 25 Les quatre dimensions du marketing holiste (Kotler, Keller, Manceau, 2015, p27)

Enfin, pour envisager le succès à long terme, il semble nécessaire de réaliser un marketing **socialement responsable**.

Selon les rédacteurs en chef de la revue Décisions Marketing n°72, 2013, l'évolution du marketing peut s'envisager selon quatre axes :

(1) la désintermédiation qui permettra à chaque service dans l'entreprise d'avoir accès aux clients via le big data, au risque d'évincer ainsi le service marketing ;
(2) la question de l'éthique sera cruciale notamment par rapport à la protection des informations personnelles et de la collecte des avis des consommateurs ;

[220] Selon Kotler le marketing relationnel a pour but de construire des relations durables et satisfaisantes avec les différents acteurs du marché afin de gagner leur confiance et leur préférence à long terme.

(3) les décisions marketing évolueront en s'appuyant de plus en plus sur des marketing analytics qui intègreront les mesures de performance ;
(4) la nécessité de concilier des temps différents, l'obsession de l'action en temps réel et le temps long nécessaire à la vision stratégique.

Les avantages d'une marque forte

> Forte performance perçue des produits
> Forte fidélité des clients
> Forte stabilité de l'attractivité des clients malgré la concurrence ou la crise
> Marges accrues
> Faible fluctuation en cas de variation du prix
> Meilleure coopération avec les distributeurs
> Forte efficacité de la communication
> Opportunités d'extension de la marque
> Meilleure capacité à recruter et à garder les employés

D'après Kotler, Marketing management, Pearson, 15ème édition, 2015, p334

Encadré 21 Les avantages d'une marque forte.

3.1.2. Le plan marketing, expression d'une stratégie de positionnement et de ciblage.

L'approche marketing définit les grandes orientations de l'entreprise, de ses divisions et les domaines d'activité stratégique. Après avoir énoncé clairement la mission de l'entreprise qui permet de comprendre sa raison d'être, le plan marketing se décline en deux phases : la première est **stratégique** et comporte deux étapes. L'analyse de l'environnement externe et interne de l'entreprise, au moyen par exemple de la matrice SWOT d'Igor Ansoff, semble indispensable pour effectuer des choix pertinents et mesurer la demande. Pour compléter ce travail de renseignement, il est nécessaire de réaliser des études de marché quantitatives ou qualitatives afin de formuler un diagnostic et de définir des objectifs en termes de vente, de part de marché ou de rentabilité. La deuxième étape consistera à choisir une stratégie pour atteindre les objectifs. Il s'agira de construire la valeur perçue par le client pour soit le fidéliser soit en conquérir de nouveaux. De nombreuses entreprises développent des programmes de marketing relationnel qui visent à nouer des relations étroites et durables avec les clients. L'enjeu est clairement de comprendre les comportements des consommateurs dans le processus d'achat. Compte tenu de l'hétérogénéité des clients, l'entreprise est amenée à identifier vers quels segments du marché elle souhaite se tourner en définissant des cibles. Ainsi, elle pourra concevoir un produit adapté à une clientèle définie. Pour lui vendre son produit, la marque doit se distinguer sur un marché concurrentiel particulier en positionnant son offre (différenciation, mapping) tout en préservant son identité. L'objectif est de construire une image valorisante aux yeux des consommateurs (politique de marque) et ainsi occuper une place dans l'esprit des clients.

La deuxième phase est **opérationnelle** en ce qu'elle vise l'élaboration du plan d'action et sa mise en œuvre. Il s'agit de définir le mix marketing autrement dit de concevoir un produit (ou un service) qui

réponde à une demande, de fixer le prix en fonction de l'objectif, du coût de production, de la concurrence, du profil des clients, de construire sa place c'est-à-dire de mettre en place de canaux de distribution performant afin que les produits ou les services soient au plus près des prospects et d'imaginer une stratégie de promotion vers les clients, les prospects, les distributeurs, les parties prenantes et le grand public. La communication a beaucoup évolué notamment grâce à l'essor d'internet. Elle prend différentes formes (la publicité, la promotion des ventes, le parrainage, les relations publiques, le marketing en ligne et les médias sociaux, le marketing mobile, le marketing direct et de base de données, la vente) et met en scène différents acteurs (annonceurs, médias et agences).

Enfin, il appartient à l'entreprise d'organiser le suivi et le contrôle du plan marketing. Il est difficile de mesurer les effets en termes de ventes, de notoriété, d'image car ils ne sont pas instantanés. Cependant, il est indispensable de mesurer l'impact des activités marketing soit par la méthode des métriques marketing soit par la modélisation du marketing mix c'est-à-dire en mesurant l'impact des outils marketing. Les tableaux de bord permettent un pilotage fin à partir d'indicateurs d'efficacité liés aux clients, à la marque, aux finances, à l'environnement, aux relations sociales.

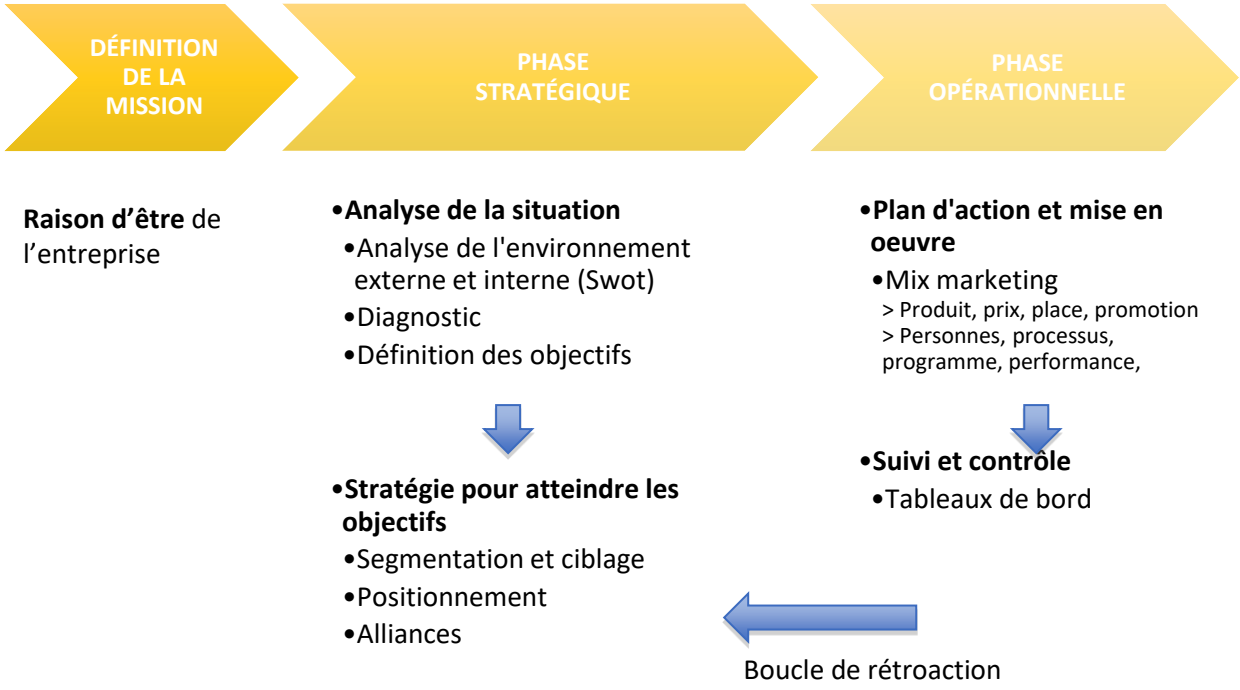


Figure 26 Modélisation du plan marketing commercial d'après Kotler, Keller et Manceau, 2015.

3.1.3. Les spécificités sectorielles d'un plan marketing.

D'après Kotler (2015, p6), le marketing porte sur dix catégories d'entités : les biens ou produits comme une raquette de tennis ou des chaussures de football, les services proposés par exemple par les clubs de sport (entraînement), les événements comme l'Euro 2016 de football ou Roland Garros, les expériences comme le spectacle sportif d'une finale en zone fans, les personnes comme des sportifs (Fédérer ou Griezmann), les endroits comme une ville (St-Etienne ou Paris), les propriétés comme les stades (le Parc des Princes ou le court Philippe Chatrier), les organisations comme les associations, l'information comme les contenus de médias, les idées comme les innovations. Parmi ces différents champs d'application du marketing, explicitons trois catégories : le marketing des produits, des services et des événements.

Les produits : biens et services

Le marketing **des biens (articles)** est relativement classique et concerne essentiellement le secteur marchand. Les entreprises cherchent à vendre le plus de produits possible pour réaliser des profits. Le produit se caractérise par sa possibilité de stockage, sa standardisation, sa dimension tangible et son caractère symbolique. Les produits qui s'adressent aux mêmes clients, fonctionnent de la même manière, ou sont vendus dans les mêmes types de points de vente ou zones de prix, constituent une gamme (Kotler, Dubois, Manceau, 2015). Les produits subissent un cycle de vie en quatre périodes : lancement, croissance, maturité et déclin. L'emballage, l'étiquette, le label, la qualité, le prix, l'image de marque sont autant d'arguments marketing permettant de susciter l'achat.

Le marketing des **services** a fait l'objet d'une littérature abondante permettant de comprendre sa spécificité. Lovelock (2014) liste sept différences distinctives entre le marketing des services et le marketing des biens : la nature de la production, la grande implication des clients dans le processus de production, la part d'humain dans la production, les grandes difficultés à maintenir des standards de contrôle de qualité, l'absence d'inventaire, l'importance du facteur temps, la structure des canaux de distribution. Langeard et Eiglier (1987) combinent les termes service et production pour retenir le néologisme « servuction » qui représente l'ensemble des éléments matériels et humains utilisés ainsi que les activités déployées pour concevoir, créer et développer la prestation de service qu'une entreprise souhaite proposer sur le marché. La simultanéité de la production, de la consommation et de la distribution d'un service a plusieurs conséquences : la qualité de l'interaction entre le client et l'entreprise est déterminante pour la réussite de la servuction, le client participe à la production du service, et enfin des interactions se produisent entre les clients consommateurs du service. Le terme « servuction » est souvent associé à l'expression « production de services ».

L'événementiel, un produit stratégique de promotion de la marque

Parmi les services, l'événementiel tient une place de choix (Bessy et Suchet, 2015). Le **marketing événementiel** regroupe l'ensemble des outils marketing permettant de promouvoir une marque, un produit ou une organisation auprès de différents publics en créant des événements ou manifestations. L'idée est de sceller l'identité de la marque dans l'esprit des visiteurs. D'autres objectifs peuvent être poursuivis comme attirer l'attention des consommateurs et de marquer les esprits, obtenir des reprises médias et retombées sociales, ou promouvoir l'image de la marque faisant l'objet de la manifestation. Les opérations marketing événementielles sont de plus en plus utilisées car internet et les réseaux sociaux permettent potentiellement de démultiplier leur audience et leur impact à travers le phénomène des retombées sociales. Ces dernières restent cependant incertaines et dépendent de la qualité et de l'originalité de l'événement.

L'événement sportif est un outil marketing de communication spécifique qui occupe une place de plus en plus grande dans un espace que Sobry (2003) qualifie de sport-spectacle. Schoeny (2003) distingue l'événement sportif grand public de l'événement sport d'entreprise. Dans le premier cas, le producteur vise un gain d'image et l'annonceur, en retour du parrainage, attend un gain de notoriété auprès des spectateurs, des téléspectateurs et des partiquants (logique d'échange). Dans le second cas, il est un outil de communication au service de la performance économique de l'entreprise (logique managériale).

Les producteurs d'événements sportifs sont multiples : les fédérations sportives (la FF de tennis organise Roland Garros), les sociétés privées (ASO organise le Tour de France cycliste) et les marques (RedBull organise des événements de sports extrêmes), des consortium public privé (le CIO organise les Jeux Olympiques), des structures associatives (le club de Levallois organise un tournoi de basket de rue) ou publiques (le département de la Vendée organise le Vendée Globe à la voile). Il s'agit donc d'un marché très concurrentiel qui se caractérise par une forte visibilité.

À ce stade, un consensus se dégage pour considérer que le marketing s'intéresse aux clients en leur proposant grâce à des outils marketing des biens, des services, des événements sous l'égide d'une marque forte, distinctive dans un marché concurrentiel, qui aura de la valeur pour un consommateur ciblé.

Les modèles du marketing commercial s'applique avec plus ou moins de pertinence à différents secteurs comme le marketing public (Madill, 1998), le marketing public sportif (Hautbois et

Desbordes, 2008) ou le marketing des associations (Gallopel-Morvan et al, 2013, Mayaux, 1996, Shapiro, 1975, Garrault, 2008).

3.1.3.1. Marketing commercial *versus* marketing public.

Madill (1998) observe dans les administrations publiques canadiennes quatre types de marketing dans le secteur public : le **marketing des biens et de services** qui consiste à répondre à un besoin en proposant sur le marché un produit comme une carte marine par exemple, le **marketing social** qui cherche à changer le comportement d'un public cible au moyen d'une campagne de communication, le **marketing de politiques** qui a pour vocation de convaincre un segment de la population du bienfondé d'un programme, et le **marketing sur la non utilisation des programmes** en fin de vie. L'auteur identifie sept différences entre le marketing des secteurs publics et privés au premier rang desquelles la résistance à cette notion malgré le fait que l'application de techniques marketing soit considérée positivement. Cette position paradoxale est un frein incontestable considérant souvent la notion de profit comme un élément clivant. De leur côté, les sociétés commerciales ne se posent pas la question de savoir s'il faut ou pas engager une démarche marketing. La deuxième différence est relative à l'absence de département marketing dans la fonction publique, ce qui entraîne par voie de conséquence un déficit de compétence. Au contraire, dans le secteur privé, le marketing est placé au cœur de l'entreprise et repose sur le recrutement de personnels qualifiés en marketing. La troisième différence tient aux objectifs multiples dans le secteur public alors qu'il est clairement d'augmenter les ventes et les profits dans le privé. Cette caractéristique rend plus difficile le choix des priorités ainsi que l'évaluation de la performance. La quatrième différence porte sur les modes de financement des organisations publiques qui ne reposent pas uniquement sur les recettes mais largement sur les subventions. Cela a pour conséquence une attitude et une gestion différente des personnels. La cinquième différence est relative à la satisfaction des clients qui ont des attentes très hétérogènes. Le choix du marché n'est pas toujours fait par l'administration publique mais est souvent imposé par la loi. La sixième différence concerne le mix marketing et notamment l'établissement du prix du produit ou du service qui ne prend pas toujours en compte l'ensemble des coûts de production. Enfin, la septième différence tient au circuit de prise de décision fortement influencé par les forces politiques davantage intéressées par la visibilité des programmes que par la satisfaction des clients.

3.1.3.2. Marketing commercial *versus* marketing sportif public.

Le marketing sportif public est caractérisé par Hautbois et Desbordes (2008) comme « *l'ensemble des choix stratégiques réalisés dans un environnement concurrentiel par des organisations publiques qui cherchent à promouvoir leur image sportive et/ou à positionner leur offre de services sportifs sur un marché en tenant compte à la fois de la demande et de la concurrence* ». Ils distinguent le marketing sportif fédéral (fédérations ayant pour objectif d'attirer de nouveaux adhérents) et le

marketing sportif territorial (administration publique proposant une offre sportive). Dans un contexte de concurrence territoriale accrue liée au transfert des compétences de l'État aux collectivités territoriales, ces dernières cherchent à renforcer leur attractivité en identifiant leurs spécificités en vue d'élaborer une communication mettant en valeur leur image de marque. Cette recherche de notoriété les conduit à dépasser l'antinomie apparente entre le marketing (privé) et le territoire (publique) en développant un véritable marketing sportif territorial qui s'appuie sur le sport comme un élément de promotion du territoire. Il vise trois publics différents (les entreprises, les ménages et les touristes) et s'articulent autour de quatre phases : la définition des objectifs, le diagnostic des ressources, le choix d'une stratégie et la mise en œuvre. Enfin, les auteurs distinguent trois types de stratégie de marketing sportif : la spécialisation dans l'événement sportif, la diversification et la différenciation, autant de façon de se démarquer et de dépasser la concurrence.

Ces différences rendent impossible une application directe des techniques marketing du secteur privé au secteur public. En revanche, un programme marketing qui prendrait en compte ces différences aurait plus de chance de rencontrer le succès.

3.1.3.3. Marketing commercial *versus* marketing associatif.

Le **marketing des associations** a fait l'objet de quelques travaux notamment de Gallopel-Morvan et al. (2013) qui rappellent que beaucoup d'associations font du marketing sans le savoir ou sans vouloir admettre le terme pour renforcer leur notoriété. Ce rejet est la conséquence d'un certain nombre d'idées reçues :

- le marketing est « budgétivore » (p9) car il nécessite des études de marché, des campagnes de publicités onéreuses, de packagings coûteux ou encore de faire appel à des consultants à salaires élevés ;
- le marketing est intrusif en cherchant à comprendre le fonctionnement des individus ;
- le marketing est manipulateur et peu éthique dans le sens où l'enjeu est de faire changer les comportements des individus ;
- le marketing bouleverse les valeurs associatives avec le risque de délaisser le projet associatif au profit des partenaires, l'intrusion des professionnels est néfaste car elle éloigne l'organisation de la pureté associative et relègue les bénévoles au second plan ;
- le marketing est réservé aux entreprises de grande taille.

Elle apporte des arguments pour encourager les associations à s'approprier le marketing en tant qu'outil de gestion et préconise une démarche en quatre étapes : 1. La définition des objectifs de

l'association en fonction de son identité et de sa mission, 2. L'étude des publics de l'association (attitudes et comportements), 3. Les actions pour influencer les attitudes et les comportements des publics (communication, définition du produit/service, distribution, prix), 4. Le contrôle de l'efficacité des actions.

Mayaux (2009) discute la légitimité du marketing dans le secteur associatif car « *il est né et a forgé sa pratique dans des entreprises capitalistes commercialisant des produits de grande consommation* ». Or, les associations étant très différentes dans leurs finalités et dans leurs modes de fonctionnement, il est nécessaire d'élargir la définition du marketing. Il nous invite à prendre en compte les spécificités du secteur associatif centrées sur les missions et le projet associatif pour envisager une **démarche marketing** spécifique prenant en compte deux marchés, celui des bénéficiaires et celui des financeurs. Il se caractérise également par un réseau de relations complexe avec des parties prenantes très diverses formant ainsi un « réseau relationnel » (Mayaux et Revat, 1993) qui ne permet pas de limiter leur horizon au seul marché. En outre, il convient de mettre en place un marketing interne pour les salariés et les bénévoles dont l'enjeu sera « *de définir le partage des rôles et des pouvoirs au sein du noyau stratégique de l'association employeur entre les dirigeants bénévoles et les dirigeants salariés* » au service de la mission d'intérêt public. Enfin, les membres adhérents des associations sont des clients à la fois financeurs (par des dons en temps et en argent et la prise de licence) et des acquéreurs de produits et services sportifs.

Garrault (2008) rappelle que les associations sont en concurrence pour être visible et collecter des fonds, opération indispensable à leur servie. Il donne les clefs pour aider les associations à se distinguer et valoriser leur projet. Il analyse particulièrement des outils marketing tels que la communication, les techniques de développement des ressources comme le marketing direct, les partenariats avec les entreprises (mécénats, parrainages, sponsoring), la collecte de fonds via internet, l'organisation d'un événement et l'élaboration d'une stratégie marketing. Ce mode d'emploi adapté aux spécificités des associations prolonge les manuels des années 1990 (Flipo et Mayaux, 1988 ; Mayaux et Revat, 1993 ; Andreasen et Kotler, 2008). Selon ces auteurs, il existe une spécificité du marketing associatif par le fait que la rationalité des moyens est tendue vers un objectif **éthique** non utilitariste d'intérêt partagé (celui des entreprises non marchandes) : celui d'une communauté d'individus (les adeptes d'une pratique dans le cas sportif) qui peut être élargi à l'intérêt général dès lors que l'Etat ou une collectivité publique est associé (par le biais d'un financement le plus souvent). Il en découle d'autres traits de singularité comme un ciblage qui dépasse la catégorie des pratiquants « consommateurs » – les spectateurs, les médias, les pouvoirs publics, les bénévoles qui sont tout autant des ressources humaines que des consommateurs (Loirand, 2001), les partenaires financeurs, etc. – et des méthodes managériales qui lui sont propres (une combinaison de ressources humaines salariées et bénévoles, le recours légal au subventionnement, un management d'élus politiques dont les compétences de gestion ne sont jamais garanties, etc.) (Tribou et Augé, 2009). Dacheux (1998) a

souligné cette distance vis-à-vis du marketing commercial qui trouve son efficacité sur le marché. Il s'est intéressé à la question de la communication dont on estime communément qu'elle est un simple outil du mix marketing (commercial ou pas), pour montrer que les difficultés rencontrées par les associations tiennent au fait qu'elles adoptent aveuglément un modèle marchand dont la neutralité pose question sur le plan éthique en étant peu à même de prendre en compte leurs identités politiques. Libaert et Pierlot (2009) mettent également en exergue la communication qui, selon eux, doit être spécifique. Ils insistent tout autant sur la nécessité de positionner les associations (relativement à la concurrence commerciale mais aussi par rapport aux collectivités au sein de l'espace non marchand) que sur l'obligation de trouver les meilleurs moyens de développer leurs ressources ; ce qui reprend le fil directeur de l'ouvrage pionnier de Di Sciullo (1988) se présentant comme un « *mémento de la communication et de la collecte de fonds* ».

Le point de vue des agences marketing sur le marketing associatif

Les agences sont directement concernées par le marketing. Elles sont mandatées pour construire une stratégie marketing. Quel est leur point de vue sur les différences entre le marketing commercial et le marketing associatif ? L'agence de conseil en marketing NAPE met en avant l'avantage des associations sur les entreprises par le fait que leurs clients (adhérents) sont déjà impliqués et acquis à la cause défendue par l'association sur une période assez longue (cotisation annuelle). Pour développer le nombre de ses adhérents et surtout pour approfondir les relations avec sa base et leur permettre de diffuser les actions de l'association, de devenir prescripteurs ou parrains, l'agence propose trois étapes pour un marketing associatif efficace : l'e-mailing et la newsletter permettent de développer les échanges et les appels à l'action. Il est une excellente façon d'amener au site web qui est un accueil et une vitrine permettant de diffuser des informations et de déclencher des achats voire des adhésions. À l'instar du Brand Content, les associations doivent diffuser des médias sur le web comme des photos, vidéos, ou articles…Une attention particulière doit être accordée au référencement.

Encadré 22 Le point de vue des agences marketing sur le marketing associatif.

Les modèles du marketing commercial s'appliquent donc dans une certaine mesure à différents secteurs à condition de prendre en compte leurs spécificités. Qu'en est-il du secteur sportif pour lequel deux questions se posent. Le marketing peut-il s'appliquer au sport en général et aux fédérations sportives olympiques en particulier ? Le marketing fédéral emprunte-t-il les mêmes principes et outils que le marketing classique ?

3.2. Un champ scientifique spécifique : le marketing du sport.

3.2.1. Qu'est-ce que le marketing du sport ?

Les principes du marketing ont été appliqués aux organisations sportives depuis plusieurs dizaines d'années. Selon Shank et Lyberger (2015), sport marketing is *« the specific application of marketing*

principles and processes to sport products and to the marketing of non sports products through association with sport ».

De leur côté, Pitts et Stotlar (2007, p69) définissent le marketing du sport comme « *the process of designing and implementing activities for the production, pricing, promotion and distribution of a sport product* ». Actuellement, le marketing du sport s'oriente davantage vers les aspects relationnels, sociaux et managériaux comme en atteste la définition de Shilbury et al. (2014) : « *sport marketing is a social and managerial process by which the sport manager seeks to obtain what sports organizations need through creating and exchanging products and services with others* ». La compréhension de la demande des consommateurs est un élément crucial de la stratégie marketing. L'idée que le sport est naturellement attractif et répondrait donc de fait aux besoins des consommateurs est révolue. Comme le souligne Mullin (2007, 2014)[221] le marketing du sport consiste par différents moyens à satisfaire les besoins et les demandes des consommateurs de sport. Ainsi, de nombreux sports ont fait évoluer leurs règles pour améliorer leur audience dans un contexte concurrentiel. Les spécialistes du marketing sportif doivent comprendre les besoins de différents segments de la population. Ces informations permettront de positionner le produit sportif face à la concurrence en communiquant sur ses avantages au regard des prospects ciblés. Une fois le lien produit consommateur construit, le marketeur sportif élaborera des stratégies marketing pour influencer le consommateur à effectuer l'échange c'est-à-dire l'achat du produit ou du service. Le mix marketing est traditionnellement composé de quatre éléments (4P) : produit, prix, place, promotion, et de 3 éléments de service (3P) : process, people et les preuves tangibles (Shilbury et al, 2014).

Le marketing du sport est ancré dans une problématique financière de recherche de profit.

3.2.2.Marketing des produits sportifs versus marketing sportif : précisions sémantiques.

L'expression marketing sportif est trompeuse : ce n'est pas le marketing qui est « sportif ». Fullerton (2008, 2010), Desbordes (2011) Shilbury et al. (2014), Smith et Stewart (2015), Kaiser et Breuer (2016), puis Chanavat et Desbordes (2016) font la distinction entre le marketing sportif (marketing of sport) et le marketing du sport (marketing « through » sport).

Marketing of sport

Le premier a pour vocation d'augmenter la visibilité des produits et services sportifs auprès des consommateurs en vue d'augmenter les échanges par des outils marketing spécifiques aux organisations sportives marchandes ou non marchandes. L'enjeu pour les organisations sportives est

[221] Mullin, BJ. (2014). Sport marketing , 4th edition, Champaign : Human Kinetics : « Sport marketing consists of all activities designed to meet the needs and wants of sport consumers », p13

de rendre attractif leurs produits en développant un mix marketing pour séduire les spectateurs, les pratiquants mais aussi les médias (télévision, médias ou mobiles). Selon Quing (2013), ces derniers jouent un rôle de plus en plus important. Leur rôle est hybride dans le sens où ils achètent aux organisations sportives des droits de diffusion et, en même temps, ils utilisent le sport comme outil marketing à des fins de positionnement. De nombreux sports ont fait évoluer leur règlement ou leur format de compétition pour séduire les médias et notamment les télévisions. Leurs influences grandissantes en font un des acteurs majeurs du marketing du sport.

Marketing « through » sport

Actuellement, un nouveau type de marketing apparaît : le marketing du sport (marketing « through » sport). Il concerne plutôt des grandes entreprises n'ayant pas de lien avec le sport et qui, dans une perspective marketing, cherchent à utiliser l'image positive du sport pour valoriser leur marque (Smith et Stewart, 2015). Elles utilisent donc le sport, très visible dans les médias, comme un vecteur pour promouvoir leurs produits. En 2016, Hugo Boss profite par exemple de l'image positive de la voile et du Vendée globe en associant son nom au bateau du britannique Alex Thomson pour promouvoir sa propre image. En effet, **le sport jouit d'une forte attractivité auprès des médias**. Il s'agit, dans ce cas, essentiellement de sponsoring.

Mullin (2014, p13) résume ainsi les deux piliers du marketing du sport : « *the marketing of sport products (…) and the marketing of other industrial or services using partnerships and promotions with sport properties* ».

3.2.3.La multidimensionnalité des produits sportifs de l'offre

La structuration progressive du marketing du sport

Desbordes (2004) indique que les premières recherches en marketing du sport ont été faites outre atlantique à la fin des années 60 avec la professionnalisation du système sportif américain et canadien. Précisons que ces recherches, menées par des facultés des sciences du sport ou par des business school, se sont centrées uniquement sur les problématiques du sport spectacle (Chelladurai, 1985 ; Pitts et Stotlar, 1996 ; Pitts, 1998 ; Slack, 1997 ; Stotlar, 2001). Shilbury et al. (2014) et Fullerton (2010) situent la première association des termes sport marketing en 1978 aux US dans « Advertising age ». Dans les années 80, les économistes tels que Andreff (1986) ou Minquet (1997) se sont intéressés à l'économie et à la gestion du sport. L'ouvrage fondateur du marketing du sport est celui de Mullin, Hardy et Sutton, « Sport Marketing » (1993). Tout au long des quinze chapitres, les auteurs définissent les contours du marketing du sport à partir d'approches théoriques, professionnelles et scientifiques. La structuration progressive du marketing du sport en France dans les années 1990 s'est

accompagnée d'une recherche de plus en plus prolixe. Bessy (1993), Chantelat (1993), Desbordes (1998), Lacroix (1997, 1999), Hillairet (1992), Loret (1993), Ohl (1995), Pigeassou et Garrabos (1997), Salles (1997), Thierry-Baslé (1999), Tribou (1994), Waser (1997, 1999), apportent leur contribution dans une perspective plus sociologique dont l'objectif principal était de mieux comprendre la consommation sportive. De cette période, nous nous attarderons sur deux ouvrages marquants. Le premier est celui de Loret (1993) qui consacre six chapitres au marketing du sport dont trois sur la communication, un sur les besoins sportifs et le profil du marché par une approche sociologique, et un sur les politiques sportives et les stratégies marketing. Le second est celui de Desbordes, Ohl et Tribou (1999) car il participe à poser les bases du marketing du sport en France en analysant la logique de la consommation sportive. Ces auteurs font la démonstration que les sciences sociales peuvent être complétées par une approche davantage orientée vers les sciences de gestion considérant que le marché des biens et des services sportifs est régi par l'offre et la demande.

L'industrie du sport, un secteur complexe en croissance

L'importance de l'industrie du sport peut se mesurer de différentes façons. Le volume d'argent dépensé dans le sport, le montant des subventions et du sponsoring sportif, la dépense des consommateurs de produits et services sportifs, le nombre de pratiquants, le nombre de spectateurs et téléspectateurs, la couverture médiatique, le nombre d'emplois dans l'industrie du sport sont autant d'indicateurs pour évaluer le poids de l'industrie du sport. Reconnaissons qu'il est très difficile de considérer des chiffres avec précision. D'après Chadwick, Chanavat et Desbordes (2016), l'industrie du sport est estimée par les Nations Unies à 3% de l'activité économique globale. Le marché du sport approche selon une étude de PWC (2011) 145 milliards de dollars en 2015. Shank et Lyberger (2015) soutiennent que l'industrie du sport génére entre 480 et 620 milliards de dollars[222]. Le sport business a gagné toute la planète. Il concerne de nombreuses activités et intéresse de nombreuses personnes. Le sport est partout. Le marketing du sport a sans aucun doute accompagné cette évolution.

Les industries sont caractérisées par le type de produits qu'elles offrent. Mullin, Hardy et Sutton (2007, p17) estiment qu'un produit peut-être décrit comme « *un ensemble, ou une combinaison de qualités, processus et/ou concepts dont l'acheteur espère qu'il satisfera ses attentes* ». L'industrie du sport est donc un marché où les consommateurs peuvent acquérir des biens et des services. On recense de nombreuses organisations en concurrence sur un même marché : sociétés commerciales, organisations publiques, producteurs, agences, associations, fabricants, distributeurs, médias, installations, organisateurs d'événements sportifs. Leur objectif est de satisfaire des consommateurs de sport.

[222] étude AT Kearney

Ferrand et al. (2009) distinguent les producteurs, les distributeurs et les intermédiaires. Les premiers produisent ou contribuent à produire des biens ou des services. Il peut être nécessaire de distribuer ces produits aux utilisateurs c'est-à-dire de les porter jusqu'aux consommateurs. Shank et Lyberger (2015) proposent un modèle pour expliciter les relations entre les consommateurs et les producteurs. Ces derniers avec des intermédiaires (propriétaire, sponsors, agents et fabricants de produits sportifs, les organisations sportives, instances de régulation, agences) mettent sur le marché grâce à des distributeurs (médias, associations) des produits sportifs (événements, biens sportifs, personal training for sports, sports information) à l'attention des différents consommateurs (spectateurs, pratiquants et corporate ou business).

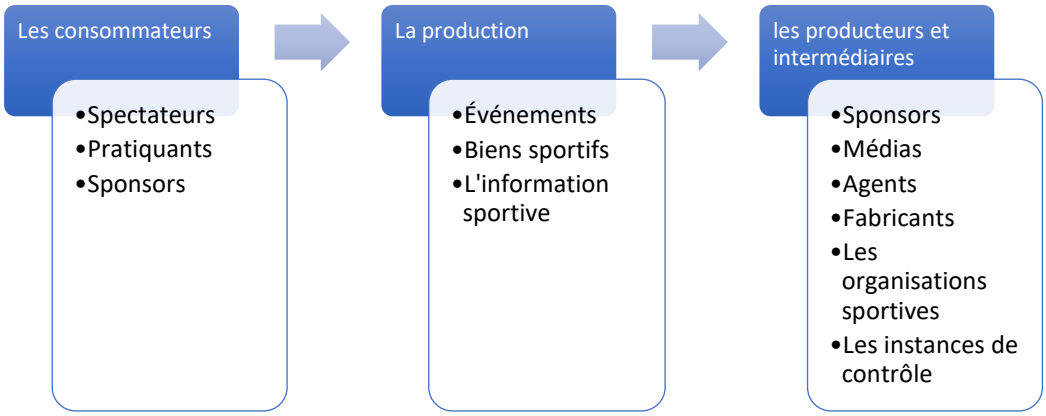


Figure 27 Modèle des relations entre consommateurs et les fournisseurs en sport (Shank et Lyberger, 2015).

La structure de l'industrie du sport est complexe en raison du nombre d'acteurs, de leur taille et leur statut (société commerciale, association ou travailleur indépendant). Les organisations sportives sont au cœur d'un système dont les principaux acteurs sont des **producteurs ou des fournisseurs** (clubs, fédérations, centres de loisirs) qui distribuent les produits et les équipements ; des **organisations de services** qui supportent la pratique sportive (médias, agences, organisateurs d'événements) ; des **organisations privées ou publiques** qui collaborent avec les organisations sportives (sponsors, collectivités territoriales). Ces acteurs poursuivent des finalités (profit et non profit) et des missions qui leur sont propres (concevoir des produits ou organiser des événements). On distingue généralement trois secteurs d'activités : **public** (État), **organisations non marchandes** (fédérations et associations) et les **organisations marchandes** (clubs professionnels, fabricants, distributeurs, diffuseurs, sponsors). Ces trois secteurs sont interdépendants. L'État subventionne les fédérations sportives et participe à la construction d'installations sportives ou pour le moins aux travaux d'accès à un stade. De leur côté, les clubs oeuvrent pour le bien de la communauté en développant le lien social, la santé. Les clubs professionnels utilisent des biens publics pour exercer leur activité. Bien sûr, ces clubs ou entreprises privés ne peuvent prospérer que parce que les fédérations forment les joueurs et développent le sport, tout comme l'école à travers les leçons

d'éducation physique et sportive. Les entreprises sportives, quand à elles, financent les organisations et les clubs à travers le sponsoring. Chaque structure soutient les autres et chacune utilise le marketing du sport pour atteindre ses objectifs. On est donc en présence d'un **« vaste réseau de distribution** » avec des relations aux niveaux local (les clubs), national (les fédérations sportives nationales) et international avec les fédérations internationales (Ferrand et al., 2009).

Les produits sportifs : des biens et des services

Les produits sportifs représentent ce que consomment les participants, les spectateurs et les sponsors. Les produits sportifs peuvent prendre différentes formes : des biens, des services, des idées pour offrir une expérience sportive. Les marketers de sport vendent les produits en fonction du bénéfice qu'il offre au consommateur. Les participants achètent par exemple des équipements, des vêtements ou des chaussures. Les spectateurs attendent aussi des bénéfices quand ils vont voir un match (divertissement, liens sociaux, identification à leur pays ou athlètes). Les sponsors cherchent eux aussi des bénéfices en s'associant avec le sport (image, visibilité, hausse des ventes). La production de produits sportifs est donc très riche. La plupart des travaux récents sur le marketing du sport distinguent deux catégories de produits sportifs : les biens et les services. Shank et Lyberger (2015, p22) proposent la définition suivante : « *A sport product is a good, a service, or any combination of the two that is designed to provide benefits to a sports spectator, participant or sponsor* ».

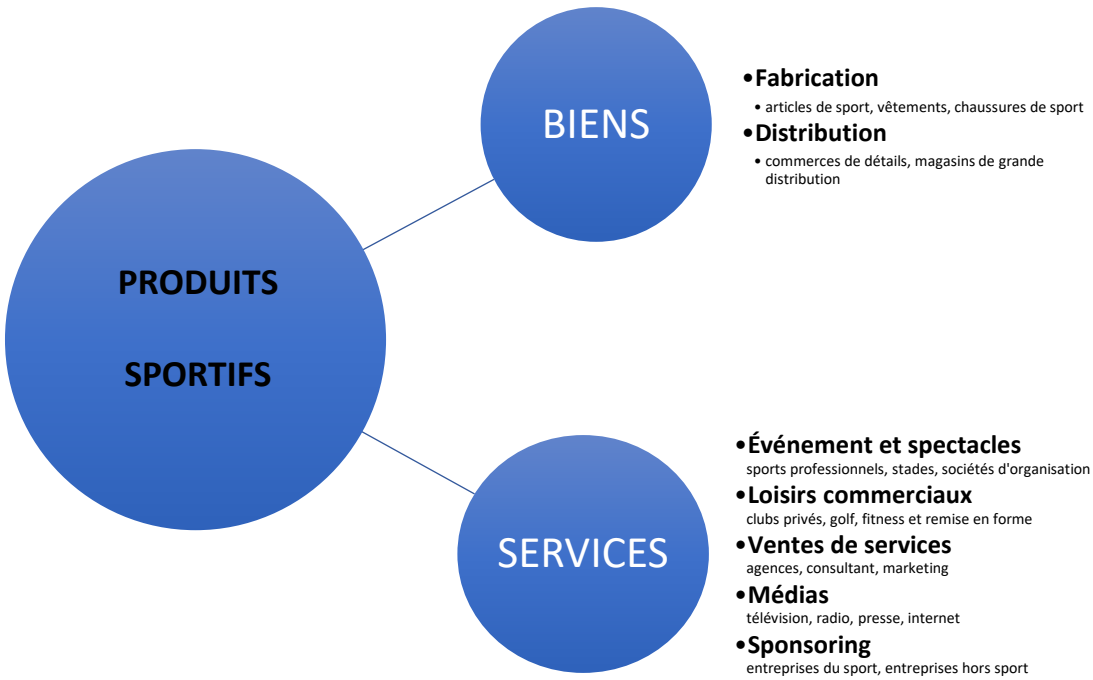


Figure 28 Schéma des produits sportifs

3.2.3.1. Les biens sportifs de l'industrie.

Les biens sont fabriqués, distribués et marketés par l'industrie du sport. On y trouve différents segments comme les équipements sportifs (salles stade, plateaux sportifs, parcours, pistes, piscines), les matériels sportifs (raquettes, ballons, skis), les vêtements sportifs (polo, survêtement, combinaison), les chaussures de sport (running, basket, indoor). Arrêtons-nous sur deux types de biens : les installations sportives et les biens sous licences.

Les stades et les arénas de sport sont actuellement de véritables complexes de divertissement. D'un simple lieu de pratique sportive, ils se sont transformés en lieux de spectacles et sont devenus des produits en eux-mêmes. Ils sont plus qu'un stade de football ; ils sont de véritables lieux de vie avec des restaurants, des bars, des zones expérientielles, des salons. Ils proposent de plus en plus de services pour les spectateurs (wifi, appli, stats, TV, replays, hologram). Le stade 3.0 offre la possibilité de vivre des expériences, d'augmenter l'expérience et de partager cette expérience (Bal et Badier, 2016).

Les produits sous licences sont très tendance. Il s'agit pour un organisateur ou une organisation sportive de vendre sa marque à un fabricant. Ce dernier mettra sur le marché des biens d'une valeur supérieure en raison de l'association de deux marques. Notons que certains biens sportifs comme les lunettes de soleil, les baskets, la casquette, ne sont pas utilisés que pour le sport mais pour le style de vie et les valeurs qu'ils symbolisent. Pour compléter, nous rangerons dans les biens sportifs, les biens de collection comme les timbres ou les ouvrages.

Tous les produits sportifs subissent des cycles de vie (Shilbury et al, 2014). Ainsi, les nouveautés succèdent aux nouveautés, chacune remplaçant au fur et à mesure les produits jugés vieillisants qui ne répondent plus à la demande des consommateurs. Au départ, le produit sportif est créé et est mis sur le marché. Les gens découvrent l'objet et certains d'entre eux l'achètent car il répond à leur besoin. Au bout d'un certain temps, le bien perd de son intérêt, il peut alors être modifié, relooké. L'objectif est alors de relancer les ventes. Ces dernières vont petit à petit baisser et l'objet sera remplacé. Classiquement, on repère quatre étapes dans le cycle de vie d'un bien sportif : l'introduction, la croissance, la maturité et le déclin (Smith et Stewart, 2015, p114). À chaque étape, des stratégies marketing différentes doivent être envisagées. Les profits les plus importants se font généralement au cours de l'étape de maturité.

3.2.3.2. Les spécificités des services sportifs des prestataires.

Progressivement les chercheurs vont délaisser la question des produits sportifs car ils ne revêtent aucune spécificité par rapport aux produits classiques (Hillairet, 1992 ; Desbordes, 1998, 2011) même si les biens sportifs doivent être plus high tech, plus beaux et mieux mis en scène dans des entreprises marchandes.

En revanche, les services sportifs contribuent à la spécificité du marketing du sport et mettent en concurrence, dans un marché mixte (marchand et non marchand), les sociétés commerciales, les associations à but non lucratif, les collectivités territoriales, les écoles, les fédérations sportives (Desbordes, 2011). Cet auteur avance dans son ouvrage sur le marketing du football (2016) quatre arguments pour spécifier les services sportifs :

(1) le spectacle sportif se caractérise incontestablement par une **dimension émotionnelle** soulignée par Jeu (1992, p20) qui voit le sport comme « *un véritable champ de force émotionnel* » à travers la fonction « poétique du sport ». À la différence d'autres services, l'incertitude du résultat est un ingrédient indispensable de la prestation. Un match dont on connaîtrait préalablement l'issue ne présenterait aucun intérêt et perdrait donc de sa valeur. Plus le score est étriqué au terme d'un match à rebondissement, plus le suspense est fort, plus la surprise du résultat est grande, plus le match présente un intérêt sur le plan émotionnel et est susceptible de rassembler de nombreux spectateurs, téléspectateurs et commentaires.

(2) Comme le souligne Minquet (1992), **l'environnement** fait parti du service. Il influence la sensation de plaisir sportif et le degré de satisfaction du pratiquant consommateur (Desbordes, 2016). Ainsi, l'installation des écrans géants dans les stades permet de générer des émotions en projetant des replay ou des ralentis.

(3) Le service sportif suppose la **participation active du consommateur** qui devient par l'implication de son corps (Pigeassou et Garrabos, 1997, p180) un « consom'acteur » (Desbordes, 2016). Le pratiquant consomme le service sportif en mettant en jeu son propre corps.

(4) Le service sportif a une **dimension symbolique** liée à des représentations sociales (Ohl, 1995, 2002, Desbordes, Ohl, Tribou, 2004). Desbordes (2011, 2016) soutient que « *le sport permet de se mettre en scène sous le regard des autres et de signifier une position sociale* ». Ainsi, jouer au golf est une démonstration d'appartenance à une catégorie sociale élevée. De la même manière, acheter un produit sportif d'une marque prestigieuse confère à son propriétaire une position sociale symbolique.

Shilbury et al. (1998) mais aussi Beech et Chadwick (2007) insistent sur la nécessaire qualité du service pour attirer et fidéliser le consommateur. En s'appuyant sur les travaux de Zeithaml et al. (1990, p22), ils distinguent 10 dimensions de la qualité d'un service : les éléments tangibles, la confiance, la volonté de servir, la compétence, la courtoisie, la crédibilité, la sécurité, la facilité de contact du vendeur, la communication, la compréhension du consommateur. Notons que la perception de la qualité du service dépend de l'attente de service et de la perception du service du consommateur.

3.2.3.3. Les biens versus les services sportifs.

D'après Smith et Stewart (2015), les biens sportifs se différencient des services par quatre facteurs :

- **les biens sont tangibles** dans le sens où ils ont une consistance physique. Le consommateur peut emmener son bien pour le consommer ailleurs ou plus tard. À l'inverse, les services sont intangibles et ne peuvent être transférés sur un autre site. On classera dans cette catégorie un match ou une leçon. Ils doivent être consommés sur place.

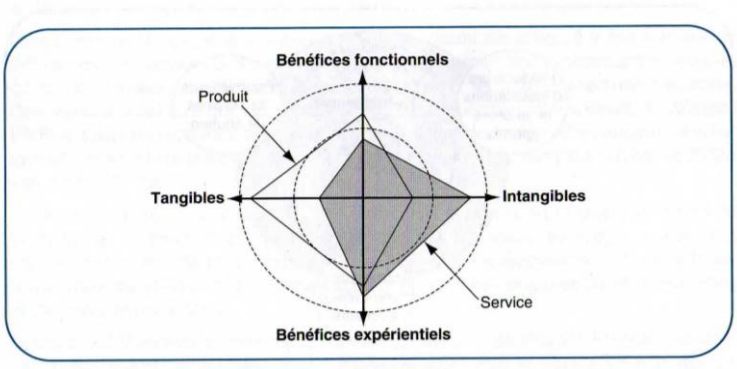


Figure 29 Différenciation produits et services (Ferrand et al, 2009), p13.

- **la qualité des biens est régulière**. Cet aspect est essentiel dans la production de biens. Les consommateurs sportifs attendent un haut niveau de production. La marque doit honorer sa promesse de qualité. À l'opposé, la qualité des services dépend de l'organisateur et de nombreuses conditions : la météo, le nombre de spectateurs, la forme des joueurs. Cette instabilité oblige les marketers à proposer d'autres services additionnels dont ils contrôlent la production : installations, prix, bars, animations (Beech et Chadwick, 2007 ; Shilbury et al, 2014 ; Mullin et al, 2000 ; Pitts et Stotlar, 2002 ; Chadwick, Chanavat et Desbordes, 2016).

- **les biens ne sont pas périssables**. Un vélo s'utilise pendant de longues années. A contrario, les services ne peuvent être stockés. Le match opposant deux équipes a lieu le jour J, il n'est pas possible de voir ce match en direct à un autre moment.

- **le bien est d'abord fabriqué**, puis il est vendu à un distributeur qui le proposera ensuite à un consommateur. Le moment de la fabrication et celui de l'utilisation sont donc séparés. De la même manière, la qualité des biens est dissociée de la qualité du service. Par exemple une chaussure haut de gamme peut tout à fait être vendu dans un magasin dont les vendeurs ne sauront pas la mettre en valeur. Le service est fabriqué et consommé au même moment. La rencontre sportive se joue en direct devant les spectateurs.

Les biens et les services présentent donc des caractéristiques différentes que le marketer se doit de prendre en compte. Smith et Stewart (2015) ajoutent un autre type de produits sportifs immatériels comme des idées ou des représentations. En effet, les consommateurs qui achètent un abonnement à

un club de fitness s'imaginent déjà avec un corps bodybuildé. En fait, l'organisation sportive leur vend un rêve, celui d'un corps parfait.

3.2.3.4. Les événements sportifs.

Les événements sportifs répondent à une problématique de production complexe dans le sens où il est nécessaire de dominer les adversaires tout en maintenant leur niveau de compétitivité sans quoi la valeur du spectacle sportif baisse. La formule 1 avec la domination sans partage des Mercedes depuis 2014, le football français avec le PSG qui affiche sa puissance en remportant la ligue 1 dès la 30ème journée en 2015-2016, le tennis de table avec la suprématie des chinois emportant toutes les titres mondiaux en simples hommes depuis 2003 sont autant d'exemples qui illustrent un rapport de force déséquilibré qui amoindri l'intérêt et donc l'audience. Or, le nombre de spectateurs est un élément important du spectacle. Pour qu'une épreuve soit génératrice d'émotion, il faut qu'il y ait du monde. Ainsi, la valeur du spectacle sportif ne se fonde pas uniquement sur la qualité de la performance sportive mais aussi sur l'imprévisibilité du résultat et le nombre de spectateurs. C'est tout le paradoxe auquel doit faire face l'organisateur d'un événement sportif qui doit garantir la qualité d'une prestation fondamentalement aléatoire. Ferrand (1993) démontre que la communication événementielle est une stratégie marketing d'action basée sur **l'émotion et l'incertitude**. L'enjeu est de mobiliser le public et les médias (ce qui n'est pas toujours aisé pour toutes les fédérations) par une stratégie événementielle rationnelle[223] qui n'échappe pas à la logique économique.

La diversité et la complexité des produits sportifs amènent Shank et Lyberger (2015, p31) à dépasser cette classification pour envisager une distinction corps et esprit. En effet, certains produits sportifs procurent des effets positifs sur l'esprit (divertissement) et d'autres sur le corps (pratiquants). Ils défendent donc **la nature multidimensionnelle des produits sportifs** et proposent une carte des produits sportifs selon deux axes : biens / services et corps / esprit.

[223] Alain Ferrand (1993) explicite la notion de rationalité par la définition des objectifs et des cibles de communication à partir d'un diagnostic initial et la mise en œuvre des moyens d'évaluation pour gérer l'incertitude. Page 293

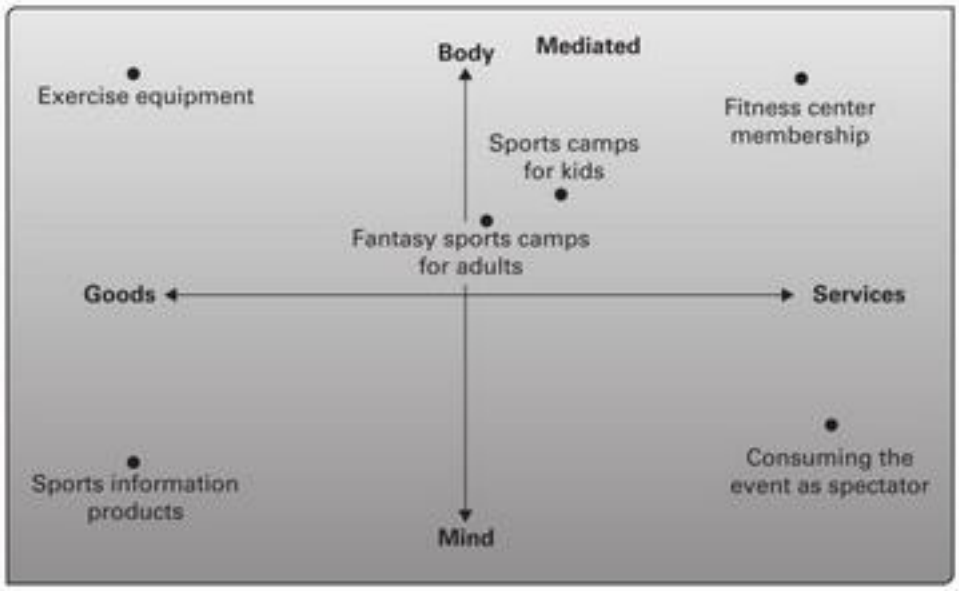


Figure 30 Carte multidimensionnelle des produits sportifs (Shank et Lyberger, 2015, p31).

3.2.4.La demande des consommateurs de sport.

Il s'agit des personnes qui achètent des produits sportifs, utilisent des services sportifs, pratiquent le sport de différentes manières (compétiteurs, joueurs loisirs, arbitres, entraineurs), et plus généralement s'intéressent au sport comme spectateurs ou fans. Shank et Lyberger (2015) avancent que l'industrie du sport a pour objet **de satisfaire les besoins et la demande de 3 types de consommateurs** : spectateurs, pratiquants et sponsors.

En tant que consommateurs des événements sportifs, les **spectateurs** représentent la cible à attirer. « *If the sporting event is at the heart of the sport industry then the spectator is the blood that keeps it running* » (Shank, 2005, p12). Ils tirent leur bénéfice de l'observation de la rencontre sportive. Les spectateurs regardent l'événement sportif sous deux formes : sur place et à travers les médias. Classiquement, on distingue parmi ceux qui se déplacent deux types de consommateurs : ceux qui viennent à titre individuel (en famille ou avec des amis) et ceux qui assistent au spectacle par le truchement de leur entreprise (loges, salons). Dans certains cas, il peut y avoir des tensions entre les attentes des deux types de consommateurs. Rappelons qu'historiquement on cherchait à remplir les stades alors qu'aujourd'hui on cherche avant tout à vendre les droits de télévision. Cette évolution pour satisfaire les médias engage beaucoup d'investissements. En effet, la diffusion à la télévision des grands événements sur toute la planète augmente considérablement l'importance de capter ce type de spectateurs.

En tant que consommateurs, les **pratiquants** exercent leur talent dans de nombreux sports et à des niveaux différents (Shank et Lyberger, 2015). Le nombre de participants reste la variable la plus importante pour déterminer la santé économique du marché du sport (Gratton et al, 2001). Avec Shank et Lyberger (2015) on distingue ceux qui pratiquent dans un sport « unorganized » (amateur, école, corporate) sans licence et ceux qui pratiquent un sport « organisé » (clubs avec une licence).

En tant que consommateurs, les **sponsors** sont très actifs dans le secteur du sport. Ils échangent de l'argent contre le droit d'associer leur marque ou leur produit avec l'événement sportif, créant ainsi un avantage compétitif pour les deux parties (Shank et Lyberger, 2015). Souvent le choix du sport à sponsoriser est complexe pour une entreprise. D'autant qu'il faut aussi décider quel niveau et quelles manifestations ou équipes ou leagues ou athlètes. Le sponsoring est en croissance car il permet d'atteindre des objectifs de l'entreprise (notoriété, image, engagement de la communauté), des objectifs marketing (ciblage et positionneent), des objectifs média (visibilité, publicité), et des objectifs personnels (intérêt managérial). Le succès du sponsoring sportif est en croissance constante. Par exemple, aux USA la croissance est comprise entre 4,1 à 4,5% en 2014 pour atteindre 20,6 milliards et une estimation de 55,3 milliards dans le monde. Le sport spectacle est un phénomène qui touche des fans sur toute la planète. Par conséquent, il est important de comprendre pourquoi les spectateurs sont attirés par tel ou tel événement sportif.

L'achat de produits sportifs est motivé par des bénéfices

Grönroos (2000) souligne que les consommateurs achètent les bénéfices (fonctionnels, émotionnels, psycho, sociaux, esthétiques) liés aux produits ou aux services. Pour Holbrook (1999)[224] les bénéfices peuvent être émotionnels, symboliques et socioculturels. Ils relèvent d'une expérience personnelle. Pour Smith et Stewart (2015), les motivations des fans pour consommer le sport trouvent leur origine dans trois catégories de raisons : psychologiques (le sport est vu comme une opportunité de s'évader, de vibrer), socio-culturelles (le sport est perçu comme une occasion de lien social, d'interactions culturels voire d'occasions de faire des affaires) et personnelles (le sport est vu comme un moyen d'affiliation à un groupe, d'appartenir à une tribu ou de s'épanouir indirectement à travers les autres). La manière de consommer le sport dépend de facteurs démographiques (l'âge, de l'éducation, des revenus, du genre, de la race) sans pour autant que l'on puisse prédire avec exactitude leur influence. Shank et Lyberger (2015, p11) « *Defining what consumer needs are and how those needs relate to the global environment will further complement the marketing exchange process* ».

[224] Il propose page 12 une typologie des valeurs des consommateurs : efficency, excellence, status, esteem, play, aesthetics, ethics, spirituality.

Les fans, une cible de choix

Les férus de sport peuvent être classés en fonction de leur attraction au sport et de la fréquence de leur consommation. Les facteurs d'influence de la consommation de sport sont nombreux : type de sport, le rapport de force, l'imprévisibilité, l'amour pour l'équipe, les installations, la météo, les prix, les revenus, les promesses d'expériences, les promotions, et la possibilité d'activités alternatives. Lorsque le sport fait partie de leur vie, ils peuvent être considérés comme des **fans**. Beech et Chadwick (2007) proposent un modèle d'analyse des habitudes des consommateurs fondé sur trois facteurs d'influence de la décision : (1) les facteurs psychologiques internes (motivation, perception, éducation, personnalité, attitudes) ; (2) les facteurs externes (famille, origines ethniques, culture, classe sociale, religion) ; (3) facteurs situationnels (temps, l'environnement et la géographie). Ces facteurs vont influer un process de décision en quatre étapes. Le consommateur va d'abord reconnaître l'opportunité (recognition), puis rechercher des informations dans sa mémoire ou dans une source externe (prepurchase search), avant d'évaluer des alternatives sur des critères plus ou moins conscients (evaluation of alternatives), et finalement décider de participer ou d'être spectateur. Chaque étape n'est pas équivalente et peut jouer un rôle plus ou moins important.

Les **consommateurs fans** jouent un rôle majeur dans le sport. Chadwick, Chanavat et Desbordes (2016) en parlent comme le cœur et l'âme du sport ! La façon de regarder le sport, de le vivre, de s'engager et d'interagir avec le sport évolue très vite. Les événements sportifs sont devenus des spectacles et les spectateurs et télespectateurs les consomment autrement. Les fans ne sont d'ailleurs pas que des consommateurs. Ils sont aussi coproducteurs de spectacle. En effet, ils font le spectacle en créant l'ambiance comme en attestent les immenses tifos déroulés par le kop des supporters à l'occasion de certains matches de football, les olas, les chants.

Depuis dix ans, les nouvelles technologies ont donné aux fans la possibilité d'interagir directement avec les joueurs, les équipes, les événements et les marques. D'une relation passive, les fans souhaitent entretenir **une relation interactive**, ce qui a pour conséquence de modifier leurs attentes. Les relations entre la marque et les fans sont plus complexes d'autant qu'ils cherchent à vivre des expériences et à devenir des acteurs dans un univers dominé par les médias et les réseaux sociaux. **Les organisations sportives, les propriétaires des droits, les diffuseurs, les sponsors ont besoin de mieux connaître les fans et leurs habitudes pour adapter leurs produits**. Il s'agit de comprendre les motivations de consommation des fans, leur engagement et de prendre en compte leur utilisation de réseaux sociaux. En ce sens, la globalisation du sport et l'internationalisation de la fanbase présentent des opportunités de développement pour les marketers.

Le rôle des agences et des laboratoires de recherche pour mieux comprendre les fans

Un certain nombre d'études sur les fans recensées par Quick (2000), ont mis en évidence que tous les fans ne sont pas motivés pour les mêmes raisons. Beech et Chadwick (2007) exposent une typologie composée de trois groupes qui se différencient par leurs habitudes de spectateurs et d'utilisation de produits sportifs : les « aficionados » passionnés par leur sport et par leur équipe ; les « fair-weather fans » dont l'intensité de leurs liens avec une équipe dépend avant tout des résultats et les « theatre goers » attirés davantage par le spectacle et l'excitation que par les matchs eux-mêmes.

En 2015, l'agence Repucom a publié une **carte des fans du monde**. Ils ont intérrogé 8000 fans de Grande-Bretagne, d'Allemagne, des USA, de Chine, du Japon, d'Australie, de Malaisie, et du Mexique. Sur cette base, ils ont proposé une segmentation des fans en sept groupes (4 plus ou moins engagés dans le sport et 3 pas engagés) :

- **les fans « trend positive »** (9% du total) aiment leur sport et s'identifient comme un membre d'un groupe de fans. Ils ont entre 30 et 49 ans et sont surreprésentés dans le groupe des gens à fort revenu.

- **les fans « game expert »** (13% du total) savent tout sur leur sport. Ils sont avides de statistiques, de données, de tactiques. Leur principale motivation est d'être un spécialiste. Les hommes sont surreprésentés dans ce groupe.

- **les « connection fans »** (25% du total) s'engagent et recherchent des liens sociaux. Pour eux, l'intérêt principal d'être un fan est de faire des choses en commun avec des amis ou la famille.

- **les « armchair fans »** (18% du total) qui s'épanouissent en regardant le sport à la maison. Pour eux, la famille est la chose la plus importante dans leur vie. Ils sont attirés par les émotions que leur procurent les grands événements. Les événements sportifs font partis des spectacles de divertissement. Les femmes sont surreprésentées dans ce groupe.

- **les fans « busy »** (18% du total) pratiqueraient plus s'ils avaient plus de temps,

- **les « disengaged »** (3% du total) ne comprennent pas le sens de ce sport et n'y prêtent pas attention,

- **les « cynic »** (11% du total) aiment le sport en fonction des circonstances et des possibilités de commercer.

Cette classification est globale mais évolue en fonction du pays. Au Japon, le segment dominant est représenté par les « armchairs fans » alors qu'aux USA, en Australie, Angleterre et en Chine, on retrouve plus de « connecting fans » et en Allemagne les « busy fans ». Les marketers doivent prendre en compte ces différences de profil pour mettre sur le marché les bons produits pour les bonnes personnes dans le but d'augmenter les ventes à travers la satisfaction et la fidélisation des fans. Les

stratégies utilisées par les marketers pour communiquer avec chaque type de consommateurs sont différentes.

Il faut le reconnaître, les fédérations sportives olympiques françaises sont davantage centrées sur les produits et services plutôt que sur les besoins des consommateurs. Ce « marketing myopia »[225], qui consiste à mettre sur le marché ses produits sans se préoccuper de la demande des consommateurs, pourrait expliquer les difficultés des organisations sportives à obtenir des résultats probants en termes d'augmentation du nombre d'adhérents. Elles gagneraient sans doute à faire évoluer leur volonté de fabriquer des produits en fonction des nouvelles attentes des consommateurs. Notons également que celles-ci sont de plus en plus complexes notamment en raison de la multiplication des moyens d'information.

Le marketing du sport doit donc identifier et comprendre les différents types de consommation des spectateurs, des pratiquants et des sponsors. Le marché des consommateurs pratiquants est très large et présente également beaucoup d'opportunités pour les marketers du sport dans leur volonté de satisfaire leurs besoins. **Cette volonté de bien cerner les attentes est essentielle dans le marketing du sport**.

Ce que nous retenons :

Les produits sportifs sont par nature multidimensionnels (Shank et Lyberger, 2015) : les biens (tangibles), les services et les événements sportifs (intangibles). Les spécificités de l'organisation du sport en termes de biens, de services et d'événements sportifs justifient donc l'existence d'un marketing du sport (Desbordes, 2011). La philosophie du marketing du sport est de satisfaire la demande des consommateurs de sport (clients). Ces derniers sont divers (spectateurs, pratiquants, sponsors, fans) et consomment le sport pour profiter des bénéfices fonctionnels ou expérientiels. Il convient d'analyser leurs habitudes dans une perspective marketing. Les marketers ont pour mission d'adapter leurs stratégies marketing aux différents profils dans le but d'augmenter les ventes.

Les organisations sportives ont adopté le marketing pour :

- organiser la recherche d'information sur les marchés et les consommateurs
- segmenter le marché et cibler les marchés rentables
- positionner une marque sur un marché concurrentiel
- guider l'organisation dans le choix des produits
- concevoir une stratégie de prix au regard de la concurrence
- concevoir la promotion des valeurs de l'organisation
- concevoir les stratégies de distribution de la production vers les consommateurs
- développer des stratégies de ressources humaines

[225] Levitt, Théodore, (1960). "Marketing Myopia" in Harvard Business Review, 38 (July-August 1960), pp. 24-47.

- contrôler la performance

Dans les faits, les fédérations sportives restent quelques fois enfermées dans un « marketing myopia ».

Le marketing sportif est à la fois une fonction managériale et un ensemble de processus dont l'objectif est d'influencer la demande des consommateurs pour une variété de biens et de services. Il s'agit de définir le positionnement de la marque, la façon de délivrer les produits et les services pour établir une relation entre une marque de sport et ses consommateurs.

3.2.5. La pluralité des thématiques et des approches : vers une complémentarité des approches ?

Les années 2000 consacrent le marketing du sport en tant que champ scientifique à part entière en envisageant avec Augé (2009), Bouchet (2005, 2008), Danglade et Maltèse (2014), Ferrand (2006, 2009), Helleu (2014, 2016), Hillairet (2008), Ohl (2002), Pichot (2008, 2010), Desbordes (2001, 2003, 2008, 2011, 2016), Richelieu (2011), Scelles (2009, 2011), Sobry (2005), Soulé (2015) et Tribou (2002, 2003, 2007, 2015) des thématiques très diverses : marchés du sport, marques de sport, stratégies des organisations sportives, distribution des biens et services sportifs, médias sportifs, sponsoring, événementiel, enceintes sportives, marketing digital, marketing public, marketing relationnel. On assiste donc à une production scientifique de plus en plus intense portée par des éditeurs de premier plan comme Human Kinetics, Fit, Elsevier, Routeledge en anglais et économica, De Boeck, les éditions d'Organisation, Vuibert ou Armand Colin en français pour n'en citer que quelques uns. Des ouvrages collectifs étrangers consacrent le champ du marketing du sport. Ils abordent les stratégies marketing, les instruments marketing et le contrôle en soulignant les différents marchés du sport : participants, sponsors, spectateurs et fans. Soucieux d'opérer le lien théorie pratique, ces ouvrages sont souvent illustrées par de nombreux case studies, ce qui conduit à de multiples rééditions (Shilbury, Quick et Westerbeek, 1998 ; Beech et Chadwick, 2007 ; Fullerton, 2011 ; Shank et Lyberger, 2015 ; Chadwick, Chanavat et Desbordes, 2016 ; Shilbury, Westerbeek, Quick, Funk et Karg, 2014 ; Smith, 2008, Smith et Stewart, 2015 ; Zhang et Pitts, 2017 ; Hassan, 2011, 2018). Beaucoup de revues soutiennent également cet élan : le journal of sport management fondé en 1986, le sport marketing quaterly, le sport management review, l'international journal of sport management and marketing, le journal of sponsorship, l'international journal of sport communication, sport et business et management, revue européenne de management du sport auxquelles il faut ajouter les revues généralistes en marketing comme la revue française de marketing.

Les approches en sciences de gestion, en sciences économiques et en sciences sociales apparaissent de plus en plus complémentaires liant fréquemment marketing et management (Bouchet et Sobry, 2005 ;

Aubel et Tribou, 2014 ; Tribou, Dermit et Wojak, 2015)[226]. De nombreux ouvrages s'écrivent à plusieurs mains sans doute pour mieux exprimer la diversité des approches. Les études se centrent sur les outils marketing appliqués au sport comme le sponsoring (Tribou, 2016), l'événementiel, le digital (Helleu, 2014) ou la RSE (Bayle et al, 2011), sur des disciplines sportives comme le football (Desbordes, 2016), sur les stratégies marketing (Soulé et al, 2015). Les objets d'études portent essentiellement sur les organisations sportives à but non lucratif de niveau international, par exemple les Fédérations sportives internationales (Zintz, 2005, Ben Larbi et Leblanc, 2007) ou les associations sportives ou clubs (Tribou et al, 2015). Le secteur marchand n'est pas en reste avec des travaux sur l'industrie du sport et la distribution de produits et services sportifs (Pichot, 2010).

3.2.6. Deux modèles de marketing du sport.

3.2.6.1. Le modèle de Smith.

Selon Smith (2008), on peut considérer le marketing du sport à différents niveaux. À la base, il répond à une philosophie qui consiste à placer les besoins et les demandes des consommateurs au centre de toutes les décisions. En business, l'objectif des sociétés commerciales est de faire du profit, mais pour les organisations sportives non marchandes, **l'objectif est de capter l'attention et de tisser des relations entre la marque de sport et les clients**. Il s'agit donc de créer une situation « win-win » pour l'organisation sportive et pour le consommateur de sport. Au second niveau, le marketing du sport peut être considéré comme un processus avec plusieurs étapes (études, analyse, planification, développement, évaluation). Au troisième niveau, le marketing du sport consiste à appliquer des principes pour guider les activités de l'organisation sportive. Enfin, au quatrième niveau, le marketing du sport fait appel à des instruments pour mettre en œuvre la stratégie.

[226] Cette association management et marketing entretient un flou sur ces notions. Il nous semble que le management est un terme fourre tout englobant les notions de gestion, de marketing et de management. Or, du point de vue de l'entreprise, il est plus judicieux de considérer la notion de gestion qui comprend trois piliers : la gestion financière (trésorier, comptabilité), la gestion stratégique (marketing), la gestion des ressources humaines (management).

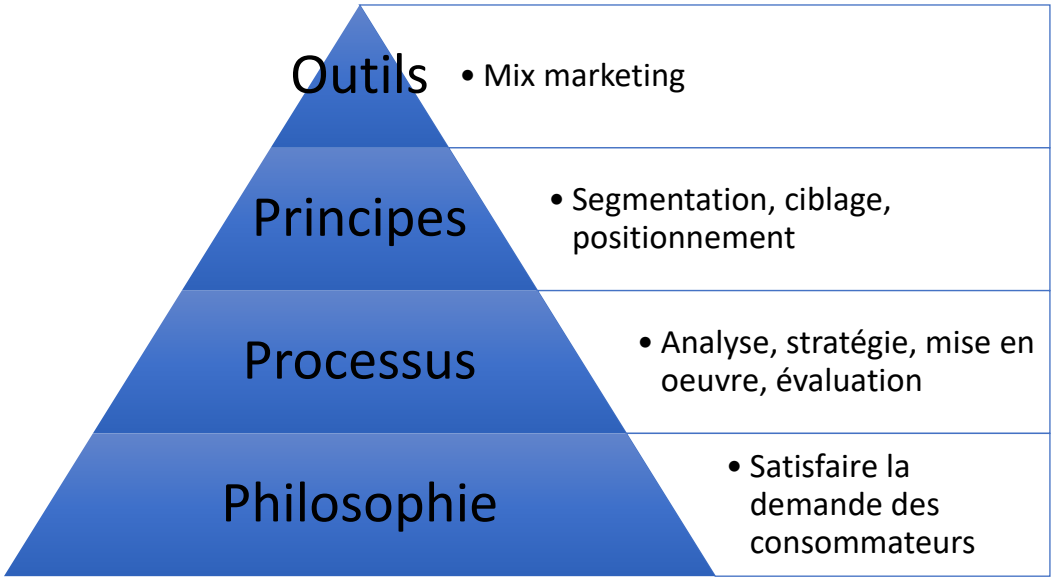


Figure 31 Structure du marketing du sport (Smith, 2008, p7).

3.2.6.2. Le modèle de Fullerton et Russel Merz.

Fullerton et Russel Merz (2008) tentent d'apporter leur contribution à la définition du marketing du sport. En considérant deux types de marketing (of sports et through sports), ils ancrent leur modèle à partir de trois dimensions : le type de production et le degré d'intégration du sport, la catégorisation des biens et des produits comme des produits sportifs ou non sportifs, et la différenciation entre la stratégie traditionnelle et les stratégies de base du sponsoring. Ils identifient quatre domaines du marketing du sport :

(1) « theme-based strategies » qu'on peut définir comme les stratégies traditionnels du marketing qui intègrent le thème du sport dans leur programme marketing pour les produits non sportifs (exemple : une marque utilise un magazine sportif ou un événement sportif pour sa promotion) ;

(2) « product-based strategies » dont la définition pourrait être de marketer des produits sportifs en utilisant des stratégies marketing traditionnelles quand le marketer n'a pas de relation avec l'organisation sportive (exemple : publicité d'une marque de sport par un magazine de mode) ;

(3) « alignment-based strategies » qui concerne les marques de produits non sportifs qui utilisent les stratégies du sponsoring sportif pour communiquer : stratégies traditionnelles, naming, licensing ou parrainage (une banque parraine une équipe ou un événement sportif) ;

(4) « Sports-based strategies » qui englobe des marques de produits sportifs qui utilisent les stratégies du sponsoring sportif (une marque de sport soutient un événement sportif). Il faut donc retenir de ce modèle que le marketing du sport dépasse l'objectif de remplir les stades. En considérant le type de

produits (sportif ou non) et le degré d'intégration du sport (stratégie marketing traditionnelle : cibles, produits, prix, distribution, promotion et stratégie de sponsoring : naming, licensing, parrainage et sponsoring classique), on peut identifier quatre domaines stratégiques.

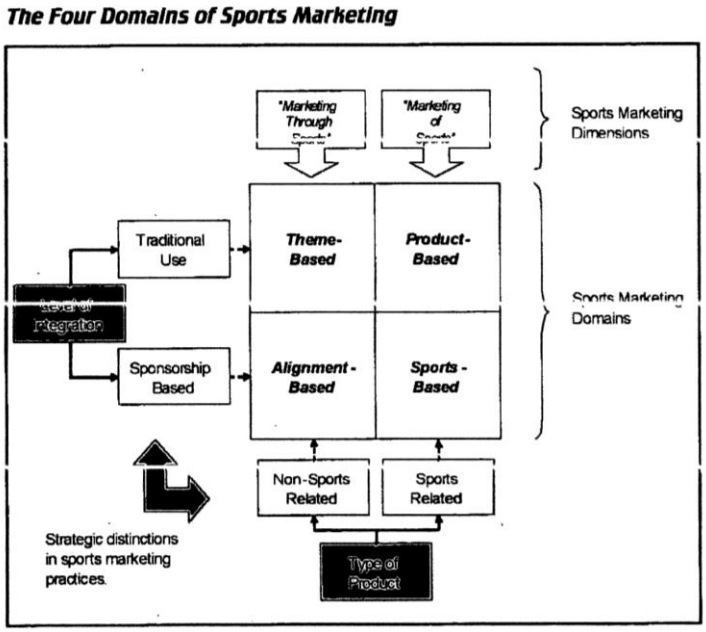


Figure 32 Le modèle de Fullerton et Russel Mertz (2008).

3.2.7.Les spécificités du marketing associatif du sport.

Dès 1980, Mullin identifie des caractéristiques spécifiques au sport qui impactent le marketing sportif. De ce fait, l'organisation sportive requiert un management singulier. Plusieurs auteurs ont contribué à spécifier le marketing du sport. Citons Mullin (1985, p106), Garland et Ferkins (2006), Shilbury et al (2014, p24), Kaiser et Breuer (2016), Smith et Stewart (2015), Beech et Chadwick (2007). Ils proposent plusieurs éléments distinctifs de la production de biens et services sportifs :

(1) **un marché de concurrence** de produits et de services dans lequel les organisations sportives se concurrencent tout en coopérant à certains moment, avec des consommateurs de sport qui se considèrent souvent comme des experts (Mullin, 1985). Les clubs sont à la fois des concurrents pour la victoire finale mais en même temps ils doivent coopérer pour donner de la valeur au championnat, ce qui aura des conséquences positives pour toutes les équipes (Shilbury et al., 2014 ; Smith et Stewart, 2016). Cela est particulièrement vrai dans les phases de transfert de joueurs. Les organisations sportives entretiennent quelques fois des relations étranges avec les autres organisations. Par exemple, il est dans certains cas plus judicieux de coopérer avec un concurrent ou un sponsor pour être compétitif (Beech et Chadwick, 2007).

(2) **un produit sportif est doté d'une forte imprévisibilité** (Smith et Stewart, 2016), ce qui constitue une caractéristique fondamentale du sport (Dobson & Goddard, 2001). D'un caractère intangible, il est généralement consommé en public, avec un attachement émotionnel puissant (Smith et Stewart, 2015). La qualité de production est inégale et ne peut être garantie (Shilbury et al., 2014). La forme des acteurs et les éléments extérieurs impactent la qualité du produit (la météo, dopage) ce qui rend l'approche marketing plus délicate. Tous ces éléments rendent les comportements peu rationnels et aléatoires (Horch, 1994). La principale difficulté réside dans l'incapacité des acteurs (athlète, équipe, club) à contrôler et façonner la production sportive (Beech et Chadwick, 2007). Or, la qualité de service des biens est nécessaire pour donner confiance (certificat, label, photographes, confort). C'est pourquoi, le marketing du sport nécessite d'agrémenter la rencontre de services additionnels permettant de rehausser l'expérience du consommateur (Shilbury et al., 2014). Il convient de s'attacher davantage aux à-côtés de la production qu'à la qualité objective des joueurs et à l'importance de la rencontre.

(3) **Le prix du sport**, souvent peu cher, est fixé plutôt par une estimation de ce qu'est prêt à consentir le consommateur et non pas en fonction du coût réel de production. Il génère des revenus indirects conséquents notamment via les droits de télévision ;

(4) **La promotion du sport** dont il faut noter la grande visibilité offerte par les médias, ce qui explique que de nombreuses entreprises souhaitent associer leur marque au sport (Mullin, 1985 ; Shilbury et al, 2014). Ainsi, le sport est une opportunité pour les entreprises commerciales de communiquer. L'exemple du tour de France est saisissant avec le passage de la caravane du tour, sorte de défilé des sponsors. C'est l'occasion pour eux de donner de la visibilité à leur marque, de réaliser un transfert d'image, de proposer des prestations d'hospitalités, de renforcer leur public relation et *in fine* de développer leur audience. Le sport est attractif pendant les événements ou la durée d'un championnat. L'exposition médiatique est au plus haut pendant ces périodes. Mais en cas de mauvais résultats ou pendant les temps morts dans la saison les marketers cherchent à conserver les relations avec le public. Beech et Chadwick (2007) soulignent que le sport entretient des relations particulières avec les médias et les diffuseurs. En effet, il n'est pas rare qu'ils soient à la fois producteurs et sponsors des événements sportifs. Selon Kaiser et Breuer (2016), le but principal des organisations sportives est d'augmenter les recettes et augmenter le nombre de consommateurs. Elles font de la promotion pour améliorer la notoriété, ce qui accroît la valeur de la marque. Parce que la publicité pour les services est plus compliquée, il est important de répéter des signaux décrivant la qualité du service. Le plus important pour les organisations sportives est de bâtir une bonne réputation et d'être distingué des autres compétiteurs.

(5) **la distribution du sport** présente l'originalité d'être produit et consommer en même temps (à l'exception du marchandising), ce qui fait du sport également un service non stockable (Kaiser et

Breuer, 2016). Pour Garland et Ferkins (2006, p220) cela signifie que « *rien n'est fait avant que le match commence et pour le spectateur, si l'expérience en direct est manquée, la première occasion (et son excitation et la tension inhérente) est manquée* »[227]. Comme la plupart des producteurs de services, le spectacle sportif se consomme dans des enceintes dédiées. Ces stades, devenus de véritables produits, ont beaucoup évolué. Plus confortable, ils offrent de nombreux services grâce à la télévision, la technologie internet et les mobiles mais aussi la restauration. Notons avec Beech et Chadwick (2007) que la présence des spectateurs magnifie l'événement sportif. C'est le cas au tour de France qui voit les cyclistes, au bout de l'effort, se frayer un chemin au milieu de la foule.

(6) **Les consommateurs de produits et de services sportifs s'identifient à leur équipe**, à leur club, à leur athlète (Garland et Ferkins, 2006). Les fans ont une relation au sport différente (Beech & Chadwick, 2007). Leur engagement peut être énorme (Shilbury et al., 2014). D'ailleurs, il est presque inenvisageable qu'un fan puisse acheter un produit d'une équipe ou d'une organisation concurrente. Le fan est plutôt fidèle à son équipe (Smith et Stewart, 2015). Tout le monde commente le sport, critiquant le sélectionneur ou donnant les explications d'une victoire ou d'une défaite. C'est ce qui fait la popularité du sport. Les consommateurs s'identifient aisément au sport et à leur équipe (Smith et Stewart, 2015). Ils éprouvent un attachement émotionnel fort. De ce fait, les consommateurs portent un jugement subjectif sur le produit sportif et peuvent avoir des comportements irrationnels. Certains adorent l'ambiance quand d'autres apprécient la qualité du jeu ou les animations connexes. L'appréciation subjective de la valeur du spectacle complexifie la tâche des marketeurs pour satisfaire le public d'autant que l'événement se répète dans le cadre d'un championnat par exemple. Le produit sportif est universel et peut faire l'objet d'un style de vie marqué géographiquement, démographiquement et socialement.

(7) Kaiser et Breuer (2016) mettent en exergue **la diversité des organisations productrices de sport**. En Europe, la plupart des installations sportives sont gérées par des organisations non marchandes comme les associations qui sont mandatées par les fédérations. Leur objectif n'est pas de maximaliser leur profit mais de gérer leurs championnats et d'organiser correctement les événements et tournois. De plus, le secteur du sport est constitué essentiellement de petites structures associatives aux budgets modestes. Peu d'entre elles disposent de moyens suffisants pour embaucher des professionnels (et quand c'est le cas, elles s'orientent plutôt vers des profils d'entraîneurs ou d'animateurs).

(8) Kaiser et Breuer (2016) soulignent que **de nombreux biens et services sportifs peuvent être des biens publics** (Samuelson, 1954) ou des biens de mérite (Musgrave, 1969). Ainsi, promouvoir le sport et promouvoir à travers le sport donne aux biens sportifs des caractéristiques spéciales. L'impact du sport sur la société justifie l'obtention de subventions aux organisations sportives.

[227] "*nothing is "manufactured" until the contest begins, and as a spectator, if the live action is missed, the first opportunity (and its inherent excitement and tension) is missed*"

(9) Kaiser et Breuer (2016) soutiennent que **la demande sportive présente des caractéristiques spéciales**. La pratique du sport répond à des objectifs très divers comme la santé, l'accomplissement personnel ou les interactions sociales. De plus, les biens sportifs présentent des exceptions par rapport aux autres biens standards dans la mesure où les décisions sont non rationnelles en vertu du caractère positif des biens sportifs. De ce fait, les biens ne sont pas forcément utiles (Heinemann, 1995). Par opposition aux biens classiques, le but des biens sportifs n'est pas de satisfaire des besoins. L'utilité est incertaine pour les sportifs au regard de l'investissement en temps, en effort,… Concernant les sports professionnels, l'attractivité dépend du caractère incertain du résultat. Mais ceci a peu d'importance pour les fans. Si les marketers parviennent à renforcer l'identification des fans pour leur club, les revenus de la billetterie, le merchandising seront de plus en plus indépendants des résultats sportifs. Par conséquent, l'identification au club est un critère important de segmentation. Dans ce contexte, les nouveaux médias permettent de rester en contact avec les groupes ciblés. Il est essentiel d'identifier le lien qui permettra une identification durable avec le club indépendemment du résultat. Selon (Kaiser, 2010) les liens peuvent être divers : l'histoire des succès de l'équipe, la performance des athlètes, les valeurs partagées, un lien étroit avec une ville ou une région, une entente classique serait un handicap.

Rappelons que si « *le sport est un secteur économique à part entière* » (Lardinoit et Tribou, 2004), il n'est pas une industrie banale (Palomino F., 2004). Lardinoit et Tribou (2004) détaillent les spécificités de la gestion du sport en proposant cinq particularités.

(1) **Le marché du sport est règlementé par des institutions** (CIO, Fédérations internationales) qui organisent le monopole confié aux fédérations nationales olympiques. Cette situation, antinomique avec la concurrence, réserve cette dernière à certaines catégories (championnat de ligue 1 en football par exemple).

(2) **La production est spécifique** dans le sens où le spectateur consommateur et le sportif producteur constituent le produit par leurs interactions et participent autant à la perception de la qualité du spectacle que la compétition en tant que telle (Tribou, Augé, 2003). Le spectacle sportif est intangible, éphémère, imprévisible et subjectif.

(3) **L'offre associative est gérée par des bénévoles élus qui cohabitent avec plus ou moins de bonheur avec des permanents salariés, cadres techniques ou administratifs** (D. Bernardeau-Moreau, 2008). Cela rend la gestion du capital humain délicate. Par ailleurs, la présence massive de bénévoles pose la question de la compétence qui peut, dans certains cas, faire défaut.

(4) **Les relations entre la marque et le sport sont complexes** engageant des processus psychologiques difficiles à appréhender mais nécessaires à maîtriser pour élaborer un plan de

communication pertinent. L'achat d'un produit ou d'un service sportif est soumis à la représentation symbolique qu'il représente pour le consommateur.

(5) **Le sport spectacle** avec son corollaire médiatico économique donne au sport l'essentiel de sa visibilité sociale. Cette image peut heurter d'autres facettes du sport plus éducatives, sociales, ou médicales du sport amateur.

Par ailleurs, les fédérations sportives olympiques construisent leur budget essentiellement à partir des subventions de l'État et des subsides liés aux achats de licences. L'enjeu pour les fédérations est donc de trouver des leviers de croissance permettant de gonfler leur trésorerie. Trois axes stratégiques majeurs se dégagent des plans marketing des fédérations : (1) le développement du nombre d'adhérents soit en attirant de nouveaux prospects soit en fidélisant les adhérents, (2) la recherche de sponsors, et (3) l'organisation d'événements[228]. Ces initiatives créent des tensions au sein des fédérations les plus attachées à l'idéologie du bénévolat et de l'amateurisme qui restent choquées par les notions de clients, de concurrence et de marché. Le changement ne va donc pas de soi et s'organise dans un **temps long** car il faut convaincre tous les acteurs de la gouvernance à l'occasion de réunions peu nombreuses. Or, le marketing, prenant en compte la concurrence, nécessite de s'adapter rapidement au marché sous peine de voir d'autres offreurs conquérir les prospects. Une étude portant sur le marketing stratégique d'une franchise de la Ligue Nationale de Hockey, réalisée par Pons et Richelieu (2004), montre qu'il y a de multiples façons de faire du marketing sportif.

Nous retiendrons donc avec Smith et Stewart (2015) que le sport est un « special form of business ». Une approche marketing classique n'est pas toujours efficace en raison des subtilités et les spécificités du marché du sport. Parmi ces dernières, il convient de prendre en compte la force émotionnelle ressentie par le consommateur de sport qui peut engendrer un fort attachement pour la marque.

Les organisations sportives comme les fédérations sportives mesurent leur succès à la fois sur le terrain de la compétition à travers les victoires mais aussi sur le plan financier par une stabilité des ressources et une rentabilité de leurs actions marketing. Les consommateurs de sport sont attirés par des compétitions incertaines sur le plan des résultats. C'est pourquoi, les ligues cherchent à développer des politiques visant à garantir une certaine imprévisibilité des résultats (salary cap, redistribution des revenus, transfert de joueurs).

La fidélité des consommateurs est fortement dépendante de l'attachement émotionnel ressenti par les consommateurs de sport à l'égard des produits ou des marques. Les consommateurs de

[228] L'organisation d'événements est un axe majeur du marketing pour les anglo saxons qui historiquement ont cherché à valoriser les ligues et les franchises de hockey, de football ou de basket. Ces événements constituent une source de revenu majeure.

sport s'identifient aux athlètes, aux clubs, aux marques qui deviennent un prolongement d'eux-mêmes.

La concurrence en matière de production du spectacle sportif et de diffusion semble difficile à faire évoluer. Toutefois, les organisations qui ne bénéficient pas d'une audience à la télévision peuvent toucher leur public grâce à des canaux alternatifs comme les chaînes sur internet (streaming) ou les chaînes payantes.

3.3. Le plan marketing du sport.

Il s'agit à présent de vérifier si les concepts clés du marketing sont compatibles avec la construction du plan marketing du sport. Celle-ci, en tant que mise en scène de la rationalité, a été abordé par plusieurs auteurs scientifiques soit sous l'angle de la décision stratégique (Shilbury et al., 2014 ; Lebihain, 2008 ; Aubel, 2014 ; Soulé et al., 2015 ; Hassan et al., 2018) soit dans une perspective plus opérationnelle (Hautbois, 2018). D'autres auteurs ont ciblé un axe marketing comme Bayle et al. (2011) qui présentent les enjeux en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises ; ou Tribou (2016) qui étudie le sponsoring sportif. Debordes et Chanavat (2016) abordent les stratégies et déclinaisons opérationnelles des clubs de football européens. Plusieurs ouvrages en anglais centrés sur les stratégies du marketing du sport méritent également d'être signalés. Nous retenons par ordre chronologique les contributions suivantes : Hoye et al. (2012), Shilbury et al. (2014), Smith et Stewart (2015), Shank et Lyberger (2015), Schwartz et Hunter (2018). Au regard des similarités des propositions, nous faisons le choix de découper le plan marketing du sport en quatre étapes : l'identification des opportunités, les choix stratégiques, le mix marketing, le contrôle et l'évaluation.

3.3.1. L'identification des opportunités de développement.

Les principaux auteurs experts des stratégies du marketing du sport s'accordent sur l'idée que cette première étape consiste à identifier les opportunités marketing par l'analyse de l'environnement externe (la concurrence grâce au modèle de Porter (1985), la demande des consommateurs sportifs, le marché grâce à des études), et interne (analyse de l'organisation au moyen d'outils comme la matrice SWOT).

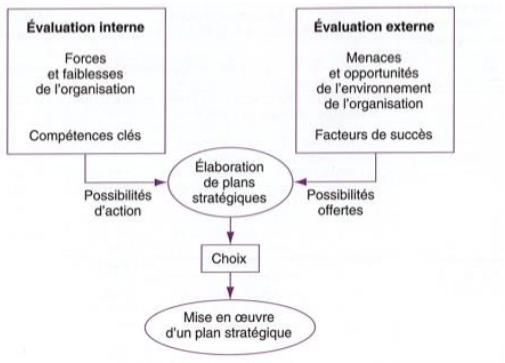


Figure 33 : Modélisation de la matrice SWOT d'Ansoff (Dissart, 2008, p180).

Smith et Stewart (2015) définissent trois étapes préalables :

(1) l'utilisation de la matrice SWOT d'Ansoff pour analyser l'environnement interne et externe, et analyser de la concurrence avec « les 5 forces » de Porter,
(2) l'analyse de l'organisation : déclaration de la mission et de la vision, les objectifs d'organisation et l'analyse des parties prenantes,
(3) l'acquisition des informations sur le marché du sport et sur les consommateurs par des études quantitatives et qualitatives (Lebihain, 2008) pour comprendre les besoins et la demande des consommateurs ; Hautbois (2018) insiste sur l'idée que le marketing nécessite de faire des études pour connaître le marché. Selon lui, il est capital de bien connaître l'environnement politique, économique, social, technologique, les consommateurs et les concurrents.

Funk et James (2001) éclairent des travaux sur les liens entre le marketing sportif et les comportements des consommateurs (Funk et al, 2000) par des théories de psychologie sociale pour construire un modèle permettant aux marketers sportifs de mieux identifier les facteurs qui détermineront la loyauté des consommateurs. Le Psychological Continuum Model (PCM) permet de spécifier l'engagement des individus avec le sport en quatre types : la dévotion (je vis…), l'attachement (je suis…), l'attraction (j'aime…) et la conscience (je connais…). Shilbury et al (2009) ont montré que ce modèle est spécifique au sport parce qu'il est basé sur les relations psychologiques que l'individu entretient avec le sport.

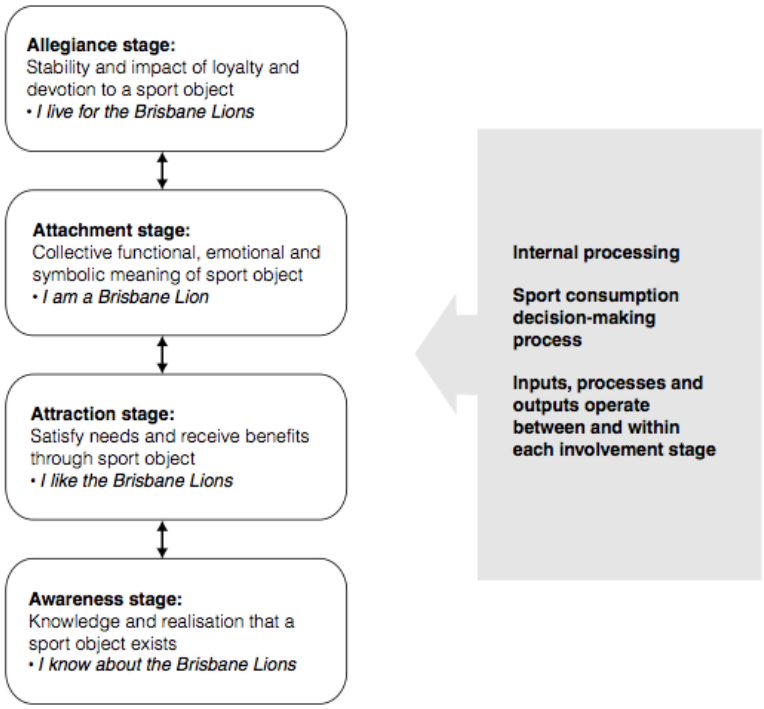


Figure 34 Modèle The psychological Continuum Model (PCM) de Funk (2001) repris par Shilbury (2004).

3.3.2. Les choix stratégiques du marketing du sport : positionnement, ciblage et segmentation.

La deuxième étape du plan marketing du sport consiste à développer un axe stratégique (Hoye et al, 2012, p204-205) c'est-à-dire de définir les objectifs stratégiques marketing qui devront être spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et planifiés dans le temps (SMART)[229]. Shilbury et al. (2004), présentent quatre catégories d'objectifs : développer le nombre de joueurs, améliorer la performance (développement du marchéet de la satisfaction des clients), promouvoir le produit et l'image de l'organisation, et augmenter les profits. L'enjeu est de segmenter le marché en groupes homogènes, de choisir les consommateurs ciblés, d'arrêter un positionnement par rapport à la concurrence et de prendre les décisions stratégiques pertinentes (Lebihain, 2008). Shank et Lyberger (2015) considèrent les participants, les spectateurs et les sponsors comme des consommateurs.

Pour Shilbury et al. (2004), l'analyse du marché du sport et la compréhension des consommateurs de sport sont indispensables pour prendre les bonnes décisions. Selon Stanton (1995, p48), les organisations sportives doivent mettre en place des procédures pour chercher les informations, les analyser, les classer en vue de prendre une décision pertinente (les datas). On recherchera des informations générales centrées sur la démographie ou la psychologie comme les habitudes de consommation, les activités de loisirs ou des informations plus personnelles comme l'âge, le sexe, les diplômes, les modes de paiement, le type de transport, les journaux, les magazines et les radios préférés et bien sûr des informations sur le rapport aux sports (pratiquants, spectateurs) ainsi que les sports préférés. Généralement les organisations sportives posent six questions (who, when, where, what, how, and why) : quel type de consommateur êtes-vous ? Pourquoi ils choisissent un sport ? Où et quand ils consomment ce produit sportif ? Quelle consommation pre et post match ? Comment le produit est utilisé ? Stanton et al. (1995) suggèrent que la **segmentation** du marché consiste à diviser le marché total, hétérogène, en plusieurs segments dont chacun sera homogène. La segmentation créée des petits groupes qui partagent un intérêt commun par exemple pour le sport. Mullin et al. (2000) soutiennent que la segmentation est importante pour comprendre les consommateurs et prendre en compte leurs différents comportements. Pour segmenter, Shilbury et al. (2004) recommandent plusieurs variables : démographique (âge, genre, éducation, catégorie sociale, religion, lieux de résidence), psychologiques (personnalité, style de vie), comportementales (avantages attribués à un produit comme la qualité, le coût, la fiabilité ; et la fréquence d'utilisation des produits).

Hautbois (2018) est en phase avec cette nécessité de segmenter le marché de produits et de services par nature hétérogène en groupes homogènes sur des critères démographiques, psychologiques, géographiques, comportementaux mais aussi leur rapport au sport (pratiquant, licenciés, spectateurs, fans). Il donne un exemple à travers le travail de l'agence Repucom qui a publié en 2015 une carte du

[229] SMART signifie S : Specific, M : Measurable, A : Achievable, R : Realistic, T : Timebound.

monde des fans basée sur 8000 interviews à travers le monde[230]. Elle propose de diviser les fans en 7 groupes présentant des caractéristiques propres en termes de genre, d'âge, de revenus, d'intérêt pour le sport avec des profils différents en fonction des pays. Cette segmentation est utile pour choisir les **cibles** les plus pertinentes en fonction du potentiel de développement. Les stratégies de communication devront être adaptées aux caractéristiques de chaque groupe. Cette étape est fondamentale dans la stratégie marketing en ce qu'elle permet de connecter le produit et son public.

Enfin, il convient d'identifier le **positionnement** par rapport à la concurrence c'est-à-dire ce qui différenciera le produit des autres aux yeux des cibles retenues.

Smith et Stewart (2015) rappelle que les objectifs ainsi définis doivent être complétés par la mise au point de mesures de performance. Il s'agit d'affecter aux objectifs un chiffre. Shilbury et al. (2004) proposent quelques exemples : nombre d'adhérents, nombre d'utilisateurs du service, nombre de spectateurs, profit annuel, le nombre de clients choisissant l'indice de satisfaction de 7 sur une échelle de satisfaction de 10, le nombre de personnes ayant entendu parler du produit (notoriété).

3.3.3.Le mix marketing des services sportifs.

Une fois la stratégie marketing principale définie, il convient de la décliner en actions par un « **mix marketing** » (Hoye et al, 2012 ; Smith et Stewart, 2015) adapté aux consommateurs ciblés (Shilbury et al., 2014) afin de tisser un lien fort, durable, garant de la satisfaction et de la fidélisation des fans de sport (Hautbois, 2018). Cette phase opérationnelle (Lebihain, 2008) de mise en œuvre de la stratégie marketing globale pour des services sportifs s'opère à travers des outils et des moyens constituant le mix marketing. Ce dernier se compose de 4 opérations usuellement appelées les « 4P » (produits, prix, promotion, place), auxquels s'ajoutent, selon Kotler (2015) « 4P » pour les actions du marketing management moderne (personnes, processus, programmes d'action et performance). Ces huit opérations auront pour objectif de convaincre les consommateurs potentiels d'acheter leurs produits.

3.3.3.1. Les produits

Shank et Lyberger (2015) nous rappellent que les produits sportifs peuvent être des biens ou des services sportifs. Les produits sportifs sont spécifiques car ils sont imprévisibles, d'une qualité inégale, chargés en émotion, à fort potentiel d'identification car très symbolique et font l'objet de jugements subjectifs des consommateurs (Garland et Ferkins, 2006). Le produit sportif principal reste le match. Le marketer n'a pas d'influence sur son issue. Il ne s'agit donc pas de communiquer de

[230] Enquête Repucom 2015 auprès de 8000 personnes à travers la Grande Bretagne, l'Allemagne, les États Unis, la Chine, le Japon, l'Australie, la Malaysie et le Mexique. 7 groupes : : les « connection fans » qui s'engagent et recherchent des liens sociaux (25%), les fans « busy » qui pratiqueraient plus s'ils avaient plus de temps, les fans « trend positive » qui aiment leur sport et les informations afférentes (9%), les fans « game expert » qui savent tout sur leur sport (13%), les « armchair fans » qui s'épanouissent en regardant le sport (18%), les « cynic » qui discréditent le sport (11%) et les « disengaged » qui ne comprennent pas le sens du sport (6%). Pour plus de détail voir pages 222.

façon excessive sur les résultats. Pour satisfaire la demande des consommateurs, il convient d'enrichir la production de services additionnels afin d'améliorer et de garantir l'expérience client. Pour cela, l'organisateur sera particulièrement attentif à la qualité des services, à faire participer les spectateurs, à faciliter l'accès au complexe sportif, au site internet, aux cadeaux et goodies, aux animations pré et post match, à la valeur ajoutée du sponsoring. **La satisfaction du client apparaît comme le cœur du sport business**. Il convient de la mesurer grâce à des outils comme le SERVQUAL proposé par Parasuraman et al. (1985). Le sport s'apparente donc à un service qui se caractérise par son intangibilité, la simultanéité de la production et de la consommation, l'hétérogénéité de la qualité de la performance, la nature périssable et non stockable du service (Hautbois, 2018). L'enjeu du marketer est de rendre « tangible l'intangible ». Cette démarche qualité conditionne la transformation du sport en marque, autrement dit le branding (Shank et Lyberger, 2015). Le licensing est une stratégie classique du marketing du sport. Il s'agit d'un arrangement entre un organisateur sportif qui autorise un tiers à utiliser leur marque sur leurs produits (logo). La société qui acquiert les droits reversera un pourcentage sur les ventes de biens et services ou paiera un prix fixe en fonction de la valeur de la marque. Les marchandises peuvent être des jouets, des cartes de collection, des goodies, des tee-shirts, bonnets, timbres, etc… Les produits sportifs subissent un cycle de vie en quatre étapes (introduction, croissance, maturité et déclin). Enfin, Shilbury et al. (2004) rappellent la différence entre le produit proposé par la télévision et le produit en direct.

3.3.3.2. Le prix sportif

Le prix représente la somme que le consommateur doit débourser en échange d'un bien ou d'un service. Il constitue pour le consommateur un message symbolique fort du positionnement du produit sportif (Smith et Stewart, 2015). La valeur du produit sportif dépend du rapport entre le prix et le bénéfice attendu par le consommateur. Autrement dit, la fixation du prix dépend de la valeur perçue du bien ou du service, de la comparaison avec la concurrence, des avis et commentaires, de la rareté de l'événement. Notons que le prix ne doit pas se confondre avec la valeur du produit ou du service. Dans certains cas, la valeur est supérieure au prix, ce qui est bien entendu une bonne position. Enfin, il est utile de rappeler que le prix ne se limite pas à l'argent mais peut également concerner d'autres sacrifices pour acquérir des biens et services sportifs comme le temps ou les liens sociaux. Le prix s'entend pour le public sur le site (billetterie) qui varie selon l'emplacement mais aussi pour les diffuseurs (droits tv) et pour les tarifs de sponsoring. La politique tarifaire permet de cibler un profil en fonction des revenus.

3.3.3.3. La promotion

La promotion d'un produit ou d'un service sportif peut prendre plusieurs formes. Smith et Stewart (2015) en dénombrent quatre : la publicité, la vente personnelle, les rabais et les relations publiques.

On peut ajouter d'autres formes : le sponsoring (naming, droit média, cause-related sponsoring, package), les animations avant le match, les ventes des loges, du marchandising, les rencontres avec les joueurs, les exhibitions, les clinics, les jeux, les concours. Le choix de la méthode dépend du public ciblé même s'il peut être utile de mixer différentes formes. Trois objectifs sont mis en évidence par Smith et Stewart (2015) : informer de l'existence du produit, de ses bénéfices, de son positionnement, de la façon de l'acquérir, convaincre les prospects en mettant en avant de bonnes raisons d'acheter le produit sportif, et rappeler le nom de la marque. L'enjeu est de construire un lien fort et durable entre les fans et le sport notamment grâce à aux réseaux sociaux et au marketing expérientiel. Pour être efficace la promotion se doit d'être cohérente avec les objectifs marketing, de viser les cibles du marché, fixer des objectifs de promotion, arrêter un budget promotionnel et développer un mix promotionnel.

Un focus sur le sponsoring sportif permet de comprendre que le parrain définit d'abord le but de son investissement et choisit ensuite le véhicule à savoir un joueur, une équipe, un événement, une installation, une organisation sportive (Smith et Stewart, 2015). Hautbois (2018) propose quatre buts distincts : (1) le gain de visibilité car le sport bénéficie d'une bonne audience, (2) l'amélioration de l'image en l'associant aux valeurs du sport et à son image positive, (3) la fidélisation des adhérents, (4) le team building en renforçant l'attachement à une équipe ou à une entreprise. On peut sans aucun doute ajouter des objectifs d'augmentation des ventes et de développer son réseau d'affaire. Du côté de l'organisateur, les objectifs sont différents. Il vise avant tout des retombées financières mais aussi un gain de crédibilité, d'image et d'amélioration de la notoriété de la marque. Un bon deal entre le sponsor et l'organisateur suppose un chevauchement des marchés visés et une correspondance des stratégies de positionnement des deux marques. L'implication des fans est un élément important du sponsoring sportif car la sensibilité du consommateur au sponsor dépend de son niveau d'implication avec les biens et services sportifs (Smith et Stewart, 2015).

3.3.3.4. La place

Cet aspect concerne le lieu de consommation du produit ou du service sportif en l'occurrence un stade, une arena, une piscine, un parcours. Rappelons que la production de services sportifs est simultanément une production et une consommation (servuction). La gestion de la billetterie est un enjeu marketing très important dans le sens elle constitue une source de recettes non négligeable. Il s'agit à la fois de remplir le stade au meilleur prix mais aussi de satisfaire le spectateur pour le fidéliser. On accordera une attention particulière à la facilitation de l'achat du billet (points de vente, internet) et à la nécessité de créer un lien avec les stakeholders.

S'agissant de la pratique, ce sont les clubs qui portent le produit vers le consommateur. En bout de la chaîne pyramidale formée par le siège fédéral, les ligues régionales et les comités départementaux, ils disposent de moyens très inégaux (installations, encadrement).

3.3.3.5. Les preuves physiques

La production de services sportifs est intangible. L'objectif est de la rendre tangible en proposant plus que le spectacle sportif. Les stades deviennent des lieux de vie où chaque visiteur se verra proposer des services additionnels afin que le spectateur vive une expérience positive et mémorable. Les services marketing mettent en place d'innombrables opérations pour présenter l'événement, pour attirer les gens avant le match et le garder à l'issue de la rencontre sportive, des zones expérientielles, des tests, des animations, des restaurants ou bar, des boutiques. Les stades deviennent des produits en eux-mêmes. Toutes ces actions doivent être intégrées de façon complémentaire et cohérente pour atteindre les objectifs marketing.

3.3.3.6. Les Processus

L'organisateur cherche à placer le consommateur au cœur de sa réflexion dans le but de le satisfaire. Il planifie le service sportif dans le temps (du teasing avant le rendez-vous au départ des spectateurs), il le produit et le met à disposition des fans de sport. La façon dont le consommateur va pouvoir acheter le produit sportif joue un rôle important dans la satisfaction client. Dans ce contexte, et parce que la première impression est souvent décisive, il apparaît comme important de savoir comment le consommateur est entré en contact avec le produit. La file d'attente, la clarté du site web, la simplicité de la procédure, la facilité d'achat, la facilité de transport sont autant d'éléments impactant la satisfaction du client.

3.3.3.7. Les Personnes

Pour fidéliser les spectateurs, il est nécessaire d'impliquer tous les personnels de l'organisation dans la qualité des services. En effet, tous les prestataires de service et plus généralement toutes les personnes qui entrent en contact avec les clients sur un événement sportif laissent une impression et sont donc suceptibles d'impacter leur niveau de satisfaction. Les « part-time marketer » (Grönroos, 2007) font partie intégrante de l'expérience des consommateurs. Ils sont un élément du marketing mix. Les employés sont des variables humaines qui font toute la différence (Shilbury, 2014).

3.3.3.8. La performance

Les décisions marketing doivent être mesurées en termes d'impact financiers et non financiers pour la marque, l'organisation mais aussi les différentes parties prenantes sans oublier la dimension sociale et environnementale. L'usage des tableaux de bord est recommandé. Cet aspect sera traité ci-après.

Enfin, il est nécessaire de prévoir l'ordonnancement des opérations du mix marketing à travers la fixation de points d'étapes (Smith et Stewart, 2015).

3.3.4.L'exécution, l'évaluation et le contrôle de l'application du plan marketing.

L'évaluation, un outil de pilotage du plan.

La mesure de la performance est considérée comme un élément de contrôle de la planification (Flamholtz, Das et Tsui, 1985) et de la mise en œuvre (Simons, 1990). En ce sens, il est nécessaire de mesurer l'efficacité de la stratégie par un contrôle du processus (Hoye et al, 2012, p204-205) et une analyse des résultats à partir d'indicateurs (Lebihain, 2008). Contrôler une stratégie marketing du sport suppose de surveiller son application pour être sûr d'arriver au terme du projet et de répondre aux objectifs fixés. Smith et Stewart (2015) préconisent six étapes pour contrôler le processus marketing : fixer des critères de performance, mettre en évidence des facteurs essentiels de la réussite, mesurer la performance, comparer les résultats avec les objectifs, identifier les variations et effectuer les corrections nécessaires. Par ailleurs, Smith (2004) préconisent l'utilisation de cinq instruments pour exécuter le plan marketing :

- **leadership et investissement** : le succès sera facilité par la présence d'un leader qui saura motiver ses équipes en fixant des jalons et en allouant des ressources,
- **la communication des informations** par le leader aux équipes et la délégation des tâches,
- **l'organisation du travail et la création de groupes projets** avec des professionnels et bénévoles compétents, expérimentés et positifs,
- **les récompenses** peuvent stimuler les efforts des personnels et des équipes. Elles peuvent prendre la forme de feedbacks positifs, d'argent, promotion, jours de congés
- **les contrôles et feedbacks réguliers** sont nécessaires afin de réguler l'exécution du plan

L'évaluation, une compétence managériale indispensable au succès

Shilbury et al, (2004) soulignent que cette étape d'exécution du plan marketing est relative au **management de l'équipe**. Elle permettra, non seulement d'opérationnaliser la stratégie, mais aussi de coordonner le marketing et les services du mix marketing, d'évaluer et d'ajuster la stratégie marketing. Les auteurs rappellent que le sport est particulier dans le sens où ces objectifs ne se réduisent pas uniquement à maximaliser les profits. Trois types de contrôle sont présentés : feed forward control, concurrent control et feedback. Le succès se mesure à plusieurs éléments : succès sur place (billetterie, jeux promotionnels, publicité, relations publiques, sponsoring), la présence et la participation des athlètes d'élite, les abonnements et membres du club, le sponsoring, la télévision et les médias, la qualité des services, les bénéfices. Pour une efficacité maximale, il est nécessaire de manager l'ensemble de l'organisation sportive. Retenons que le pilotage de la performance est un travail d'équipe qui nécessite d'aligner l'outil sur la stratégie mais surtout dans le cas des organisations fédérales construites sur une architecture pyramidale (siège, ligues, comités, clubs) d'aligner le siège social et les unités opérationnelles.

Enfin, la mesure de la satisfaction du client grâce au modèle de disconfirmation des attentes semble essentielle pour envisager des régulations[231].

Au final, aucun consensus n'a mis en évidence ce que constitue concrètement la performance organisationnelle et comment la mesurer (Sowa, Selden & Sandfort, 2004).

3.3.5. Trois exemples de process du plan marketing du sport.

Nous présentons trois exemples de modèles pour construire un plan marketing du sport.

3.3.5.1. Le modèle de Shilbury, Quick & Westerbeek (2004).

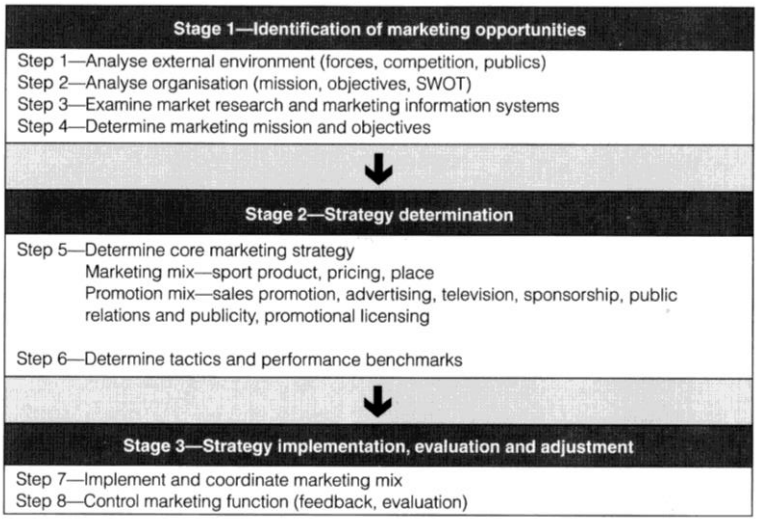


Figure 35 Le modèle de Shilbury, Quick & Weterbeek (2004).

[231] Par exemple le modèle Digital Elevation Model (DEM)

3.3.5.2. Le modèle de Lebihain (2008, p159).

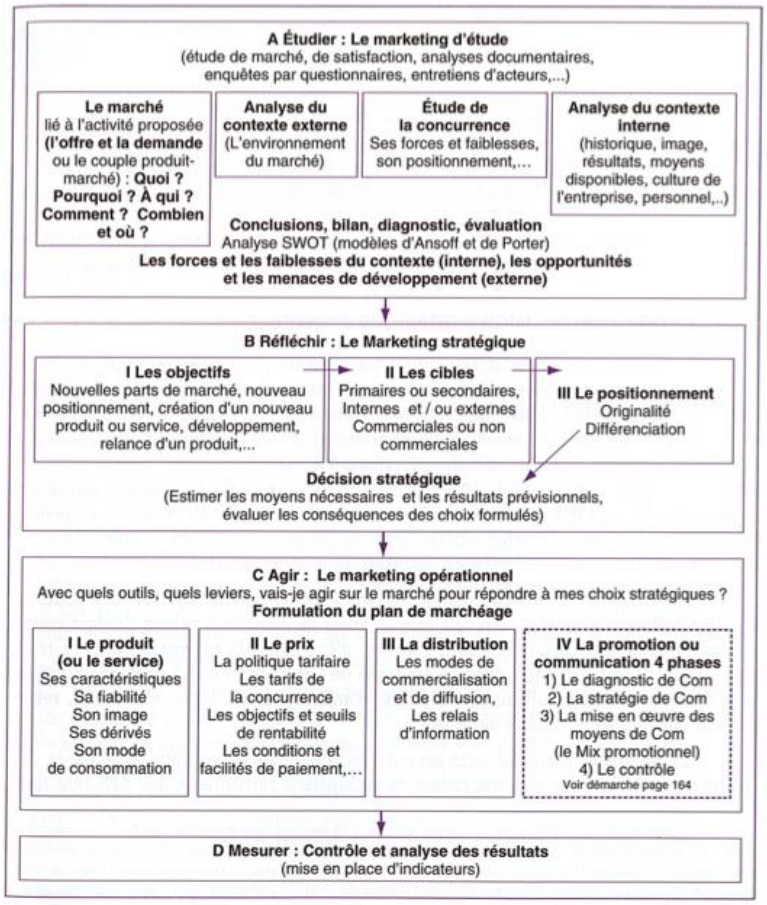


Figure 36 : Principe de la démarche marketing (Lebihain, 2008, p159).

3.3.5.3. Le modèle de Hoye, Smith, Nicholson, Stewart (2018, p252).

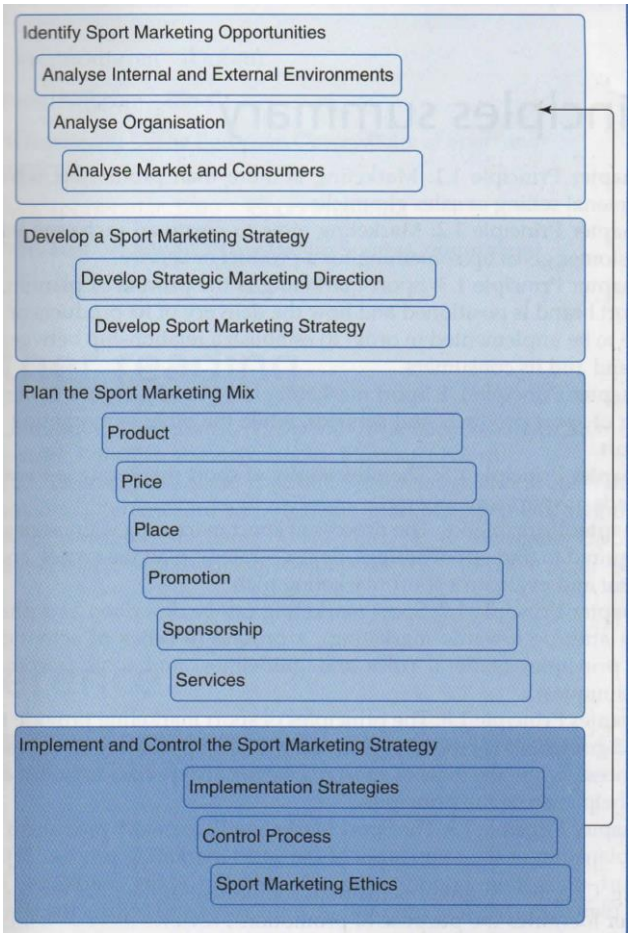


Figure 37 Le modèle marketing de Hoye, Smith, Nicholson, Stewart (2018, p252).

Nous retenons que :

Le processus du marketing sportif doit être stratégiquement planifié sur une période longue d'environ trois à quatre années.

Le marketing du sport a pris de plus en plus de place dans les organisations sportives. Il est un processus avec quatre phases principales : l'analyse (recherche des opportunités par une analyse du marché et de l'organisation), la stratégie (décisions stratégiques, fixation des objectifs, segmentation, cible et positionnement), l'opérationnalisation (mises en œuvre par un mix marketing) et l'évaluation (contrôle du plan marketing).

Au-delà de ce process, le marketing du sport est aussi une philosophie avec des valeurs et des principes qui influencent une fonction managériale au cœur du fonctionnement et des décisions de l'organisation. La satisfaction du client est un objectif majeur transversal à toutes les fonctions des fédérations sportives olympiques françaises.

3.4. Les dimensions éthiques du marketing associatif du sport : du marketing au « markéthique ».

3.4.1. L'instrumentalisation de l'éthique sportive.

Des valeurs du sport mis à mal par ses dérives

Le sport véhicule une image et des valeurs[232] dont les instances nationales et internationales sont les principaux garants (CIO, FI, FN). Elles conçoivent leurs actions à partir des valeurs de l'Olympisme (excellence, amitié, respect) promues par P. De Coubertin. Concrètement, le sport promeut le respect de la règle (Pigeassou et Garrabos, 1997) et de l'esprit sportif (amitié, solidarité, fair play). L'éthique sportive fondée sur des valeurs de l'olympisme, sur les valeurs associatives et sur les valeurs spécifiques à chaque sport apparaît à la fois comme une norme individuelle et collective. Elle impacte l'identité du mouvement sportif, la culture des dirigeants bénévoles et la communication des fédérations sportives (Bayle, 2008). Les dirigeants bénévoles des fédérations sportives s'érigent en gardien des valeurs morales (idéologie) car ils sont très attachés à l'éthique sportive considérée comme le cœur de leur mission au service de la promotion du sport.

Cet idéal sportif s'effrite face aux scandales de dopage (JO Londres, les athlètes du Kenya, la tennis woman Sharapova en 2016), de corruption et de malversations de dirigeants (les dirigeants de la FI d'athlétisme, la fédération Russe d'athlétisme, l'attribution des championnats du monde football au Qatar, la suspicion de matchs truqués au tennis et au handball en 2015 dans le cadre des paris sportifs, la FF de Taekwondo dont le président est soupçonné de malversation en 2014, la FFT avec Jean Gachassin en 2016) et de violence (le hooliganisme en Angleterre, la mort d'un supporter du PSG en 2006). Le phénomène n'est pas nouveau mais prend de l'ampleur avec la puissance médiatique et la poussée des enjeux financiers. La pression exercée par les aspects commerciaux du sport créée une tension évidente pour les professionnels du marketing du sport (Shilbury, 2004). Ainsi, lors des Jeux Olympiques de Rio, on a pu regretter que les finales de natation se soient disputées à une heure tardive vers 22h pour pouvoir être diffusées en direct à une heure de grande écoute pour les américains. De la même manière, en dépit des risques de santé pour les coureurs, les championnats du monde de cyclisme sur route en octobre 2016 se sont déroulés au Qatar pour des raisons financières sous une température excessive. Dans ce contexte, **le spectacle sportif est roi**, l'éthique n'est plus qu'un mythe (Bayle, 2008), une croyance (Tribou, 2013).

[232] Le code du sportif édité par l'Association Française pour un Sport sans Violence et pour le Fair-Play (AFSVFP) liste les sept valeurs fondamentales du sport : « *se conformer aux règles du jeu, respecter les décisions de l'arbitre, respecter adversaires et partenaires, refuser toute forme de violence et de tricherie, être maître de soi en toutes circonstances, être loyal dans le sport et dans la vie, être exemplaire, généreux et tolérant* ».

Ces exemples illustrent bien que les valeurs du sport ne correspondent plus exactement à la réalité du terrain. Malgré tout, elles intéressent encore les acteurs économiques car elles apportent une plus value à la marque. À titre d'exemple, on peut citer le tournoi parisien de tennis Roland Garros. Il compte de nombreux sponsors fidèles. Le chiffre d'affaire de 200 millions d'euros pour l'édition 2016 est en hausse de 5 % par rapport à l'édition 2015. Le business de Roland Garros semble donc échapper à la crise. Les partenariats représentent 30% des recettes, au premier rang desquels le sponsor historique BNP Paribas (voir encadré 23, p244).

Roland Garros, un tournoi de tennis au business florissant

Le prestigieux tournoi de tennis du Grand Chelem, qui se déroule à Paris du 22 mai au 5 juin prochain 2016, " se porte bien ", selon les mots du nouveau directeur général de la Fédération français de tennis (FFT), Jérémy Botton. Sur ces 200 millions, 35 % proviennent des droits télé. Pour le territoire français, les diffuseurs France Télévisions et Eurosport versent en moyenne, à eux deux, 17,5 M€ par an jusqu'en 2018. Le reste du chiffre d'affaires des Internationaux de France se répartit entre les partenariats (30 % des recettes) la billetterie (15%), les hospitalités hors partenariats (hors parrain, partenaires et fournisseurs officiels) (15%) et les revenus des licences (5%). Des partenaires fidèles D'après Jérémy Botton, les places de matchs se sont vendues " en quelques heures ". Plus de 460.000 spectateurs sont attendus pour cette édition. L'événement peut compter sur une base de partenaires fidèles, au premier rang desquels son parrain officiel, BNP Paribas, qui s'affiche sur les bâches de fond de courts depuis 43 ans et investit entre 10 et 12 millions d'euros par an dans le tournoi. En outre, Roland Garros compte huit partenaires officiels, (ticket d'entrée à 4 millions par an) et treize fournisseurs officiels (1,5 million par an). Quand une place se libère, la FFT est capable d'attirer des marques prestigieuses comme Emirates en 2013, Engie en 2014, Accor ou encore Lavazza en 2015, en remplacement de Nespresso. Toujours côté partenaires, aucun départ ni arrivée n'est à signaler cette année à Roland Garros. Toutefois, trois importants renouvellements de contrat ont été officialisés : celui de l'horloger Longines (chronométreur officiel) jusqu'en 2018, de Babolat (fournisseur officiel de balles) jusqu'en 2019 tout comme le traiteur Potel et Chabot, promu au rang de fournisseur officiel. Compass, son homologue pour la restauration grand public, quittera en revanche le tournoi en 2017. Pour la prochaine édition, des places de fournisseurs officiels restent disponibles dans certains secteurs d'activité. " Je pense par exemple à la cosmétique. Il y a également l'électronique grand public et d'autres secteurs que nous aimerions bien attirer ", précise Nathalie Sergent, directrice partenariats, hospitalités et grand public à la FFT.

Budget 2016 : 200 millions d'euros

Diffuseurs : France Télévisions, Eurosport

Parrain officiel : BNP Paribas.

Partenaires officiels : Emirates, Engie, Fedex, IBM, Lacoste, Longines, Perrier et Peugeot.

Fournisseurs officiels : Accor, Adecco, Adidas, Babolat, Häagen-Dazs, JC Decaux, Lagardère, Lavazza, Mastercard, Orange, Potel et Chabot, Rexona Men et Tropicana.

Source : www.e-marketing.fr - "Roland-Garros porté par ses sponsors - Dossier : Marketing Sportif"

Encadré 23 Roland Garros, un tournoi de tennis au business florissant.

Vers une éthique utilitariste du sport

Le sport est un phénomène social total et un secteur économique à part entière[233]. Dès 1993, Tribou étudie les relations entre l'éthique sportive et la rationalité managériale. Il soutient que « *les entreprises à la recherche d'une alternative démocratique au modèle taylorien disciplinaire, devenu inefficace, semblent découvrir dans les valeurs du sport de quoi nourrir une nouvelle culture identitaire* » (Tribou, 1993, p56). Les valeurs du sport et particulièrement la fraternité, la loyauté et l'amateurisme intéressent les entreprises et les annonceurs pour leur utilité économique en ce qu'elles contribuent à bonifier leur image. Parce que les acteurs du sport poursuivent des objectifs de nature clairement économique, Tribou (2013) considère qu'ils font preuve d'une « éthique utilitariste » de rentabilité conduisant les offreurs à puiser dans l'éthique sportive comme s'ils se servaient dans « un réservoir de valeur ». L'éthique sportive est ainsi mise à l'épreuve de la rationalité managériale. « *Le sport devenu un secteur économique à part entière se trouve régi par la rationalité économique* » (Tribou, 2013). Dès lors, les entreprises développent des stratégies marketing (« sponsoring ») visant à exploiter le pouvoir symbolique du sport et de ses valeurs dans une perspective de plus-value d'image.

L'enjeu est bien de réaliser des profits au moyen d'une rationalité instrumentale empruntée aux sciences de gestion. Dans cette perspective, l'éthique sportive agit comme un paravent qui cacherait des pratiques douteuses (vendre des produits néfastes pour la santé en s'associant à des valeurs sportives comme l'effort, acheter la confiance des clients en s'arrogeant la valeur du fair play). En s'achetant une image vertueuse, la marque répond à un unique objectif : le profit (voir encadré 24, p247).

Katz-bénichou (2004) puis Bayle (2008) soutiennent l'idée d'une « gestion instrumentalisée » de l'éthique sportive. « *C'est la valeur non commerciale de l'éthique sportive pour les consommateurs qui donne à la marque olympique sa valeur commerciale pour les sponsors* » (Payne, 2000). Autrement dit, l'éthique apparente constitue l'argument qui permet de donner de la valeur commerciale. Pour soigner son image et légitimer son action, le CIO a créé par exemple une commission d'éthique en mars 1999. De la même manière, la FFF met en place un Conseil National d'Éthique. Ces organes font office de paravent pour mettre en scène leur probité de plus en plus contestée par les affaires. Bayle (2008) pointe la nouvelle stratégie marketing des organisations sportives autour de l'éthique sportive. **On assiste donc à une instrumentalisation de l'éthique sportive par l'exploitation des valeurs du sport à des fins mercantiles ou d'image.** Ferrand et *alii* (2009) en ont souligné la dimension systémique : les choix de l'organisation sportive devant prendre en compte ceux de toutes les parties prenantes (notamment les choix des pouvoirs publics – État et collectivités – et ceux des partenaires notamment privés commerciaux). Le danger est que l'identité morale peut être mise à mal par l'identité commerciale et mettre en péril l'éthique sportive.

[233] 36,5 milliards d'euros en 2012 chiffres clés du sport sept 2015 du MJS

Tribou (2015) rappelle que les ligues professionnelles sous couvert des fédérations avec qui elles ont conventionnées, vendent des droits à des tarifs tels que la pression du résultats imposée par l'annonceur, en attente du retour sur investissement, justifie toutes les pratiques même les plus éloignées de l'éthique sportive. La LFP a, par exemple, vendu à une chaîne privée payante, Canal+, les droits audiovisuels de la ligue 1 et ligue 2 pour la période 2016 à 2020 pour un montant record de 748,5 millions d'euros par an. Cet exemple montre que la logique économique s'impose au détriment de l'éthique sportive. C'est la loi du marché qui justifie ces sommes même si les États font pression pour que les événements majeurs soient retransmis sur des chaînes gratuites. Notons que la vente des droits aux chaînes privées payantes pose également un problème aux sponsors qui attendent une audience la plus large possible.

Dans un contexte d'exigence sociétale d'éthique

Dans le même temps, la demande sociétale d'éthique est de plus en plus forte (Bayle, 2008) pour le secteur marchand privé qui s'embarrassent généralement peu des considérations éthiques (entreprises plutôt orientées vers une rationalité managériale). Bayle (2008, 2011) souligne que les investissements se veulent de plus en plus responsables pour plaire aux consommateurs. Les entreprises sont à la recherche de sens (Pesqueux, 2016). En effet, les symboles du sport s'épuisent et provoquent une fuite en avant des arguments éthiques notamment vers des investissements pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (Brechet et al., 2016)[234]. Cette demande éthique et de contrôle social (Capron, 2016) est encore plus forte pour des organisations publiques et les organisations associatives. Le sponsoring citoyen et le mécénat sportif (déduction fiscale) gagnent des parts de marché.

La réponse du mouvement sportif

Face aux atteintes à l'éthique, il faut noter plusieurs évolutions : l'émergence de dispositifs de promotion de l'éthique sportive avec la mise en place de code éthique, charte éthique, prix du fair play ; la multiplication, plus ou moins efficaces, d'organes de régulation et de contrôle contre les dérives du sport[235] ; la réforme de la gouvernance ; la responsabilité sociale[236].

[234] Ces auteurs soulignent que l'éthique dans l'entreprise fait débat de sorte que sa place reste problématique.
[235] AMA 1999 et TAS 1983, instances internes aux fédérations comme les commissaires aux comptes, des actions de la Direction des sports et des inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports.
[236] Programme de développement du sport, partenariat entre FC Barcelone et UNICEF en 2005, création en 2014 de la Fondaction par la FFF qui vise à utiliser le foot comme un levier éducatif et social ; création de fondations par les clubs professionnels comme le PSG en 2000 pour l'insertion professionnelles des jeunes, l'aide aux enfants en difficulté sociale, l'aide aux enfants malades ou l'OM avec l'OM Attitude en 2000 pour l'éducation, la culture, la promotion de la mixité et de la solidarité collective, la santé et recherche médicale, la protection de l'environnement ou OL en 2009 en faveur du sport dans la ville, du centre de lutte contre el cancer Léon Bérard, ensemble contre la récidive et le cénacle pour soutenir le sport amateur, fondations de joueurs comme celle de

La mauvaise image du marketing chez les bénévoles

Le marketing jouit d'une image sulfureuse en ce sens qu'elle cherche à convaincre le client d'acheter un produit ou un service quelques fois au moyen d'arguments douteux voir fallacieux. Ainsi, le marketing santé dans les secteurs de l'alimentation, des cosmétiques ou de la musculation est très proche de la manipulation en usant d'allégations variées : les céréales « light », les crèmes minceur, les produits de musculation sont autant d'évocations mensongères laissant croire qu'il suffit de consommer ses produits pour maigrir. Or, pour maigrir il faut avant tout manger des produits sain en quantité raisonnable. En fait, le marketing santé vante des produits pas toujours bons pour la santé dans l'objectif de faire du profit.

De la même façon, le groupe Ferrero a investi dans une opération de naming du palais des sports de Rouen affublé en 2011 du nom de **Kinderarena**. Pour honorer ce contrat, le groupe Ferrero s'est engagé à verser 500 000 euros par an pendant 10 ans à la communauté d'agglomération rouennaise. Ce faisant Kinder associe sa marque au sport et à ses valeurs alors que son produit est plutôt associé à l'Obésité des enfants. Cette marque s'achète une image pour se dédouaner. Il peut être choquant de voir un temple du sport porter le nom d'une nourriture grasse et sucrée en faisant croire que la pratique du sport règlera vos problèmes de santé alors qu'ils sont plus directement liés à la malbouffe ! Cette association est d'autant plus regrettable que la structure sportive a été financée par des fonds publics…

L'entreprise de restauration rapide **McDonald's** a conclu un partenariat avec le Comité National Olympique du Sport Français (CNOSF) en 1976. Cette entreprise décriée symbolise la malbouffe sur la planète. Cette alliance peut être choquante dans le sens où cette marque s'achète une image de bonne santé grâce au sport. D'aucuns diront que le CNOSF abandonne l'éthique sportive en vendant ses valeurs. Depuis 2006, le CNOSF soutient l'opération de communication McDo Kids Sport. Il s'agit d'une tournée multisports dans plus de 100 villes de France. Denis Masseglia, président du CNOSF, indique dans le dossier de presse 2013 : « Le McDo kids Sport va permettre à des milliers d'enfants de découvrir plusieurs disciplines sportives et peut-être, je l'espère, de susciter des passions ou tout simplement donner envie de faire du sport. Cette volonté de McDonald's de promouvoir les bienfaits du sport auprès du plus grand nombre, nous la partageons et nous la soutenons pleinement. » Il occulte complètement que de nombreux enfants consomment leurs produits au détriment de leur santé.

De la même façon, **Haribo** a été très actif en matière de sponsoring sportif. La marque de bonbon poursuit son engagement pour les Jeux de Turin en 2006 et Pékin en 2008. Frédéric Schaeffer, Directeur Marketing de Haribo et Henri Sérandour, président du CNOSF, ont signé en 2005 le renouvellement de leur contrat de partenariat qui court depuis les Jeux de Lillehammer en 1994. Haribo s'engage également, sous forme de mécénat, avec la Fondation Sport Santé du CNOSF pour mener des actions de sensibilisation sur les bienfaits de la pratique du sport pour la santé et rappeler les vertus humanistes et éthiques du sport. Enfin, la marque de bonbon a signé un contrat de partenariat avec France TV (chaine publique) à l'occasion des Jeux Olympiques de Pékin en 2008. Là aussi, on peut s'étonner de cette association qui consiste pour Harribo à utiliser les valeurs du sport pour bonifier leur image. L'idée est de s'approprier l'image de bonne santé et d'exemplarité du sport.

Enfin, l'UEFA a conclu en 2010 un accord avec la marque **Coca Cola** pour les phases finales de l'euro de football 2012 et 2016. La marque cherche à séduire les jeunes supporters de football. Cette puissante marque mondiale vend 2 milliards de cannettes par jour dans plus de 200 pays du monde ! En 2010, le groupe Coca-Cola a fait un chiffre d'affaires de plus de 26,5 milliards d'euros soit une progression de 45% par rapport à 2006. Or, cette gigantesque firme connue dans le monde entier est très loin d'être irréprochable. La marque cherche à associer son image à celle du sport pour cacher les méfaits de cette boisson qui contient 7 morceaux de sucre dans une cannette de 33cl et 42,5 morceaux de sucre dans une bouteille de 2 litres. Ses effets nocifs sur la santé (diabète, caries, obésité) sont incontestables (voir étude menée par l'italien Morando Soffritti de l'institut Ramazzini, en 2007 pour l'Agence Nationale de Sécurité Sanitaire).

Soyons certain que l'objectif de ces marques n'est pas de promouvoir le sport ni la santé mais de vendre toujours plus d'œufs en chocolat, de hamburgers, de bonbons et de cannettes dont tout le monde sait qu'ils sont responsables de troubles alimentaires dans une société « d'homo sedentaricus » (Jolibois 2000). La question est de savoir si les organisations sportives peuvent se passer d'une telle manne d'argent.

Encadré 24 La mauvaise image du marketing chez les bénévoles des fédérations sportives.

Faut-il relativiser notre constat ? Dans ce contexte, Walliser (2006) soutient que l'éthique sportive mise à mal par des dérives pourrait être concurrencée par d'autres valeurs. « *Les entreprises pourraient se tourner vers des valeurs artistiques, humanitaires ou environnementales pour bonifier*

Nadal créée en 2007 pour donner une chance aux enfants défavorisés ou en situation de handicap en utilisant le sport comme moyen d'intégration ou de Fédérer en 2004 pour l'éducation des enfants.

leur image » (Walliser, 2006). Malgré cette crise éthique, l'émotion procurée par le spectacle sportif reste incomparable et très porteur. Ainsi, la coupe du Monde rugby 2015, diffusée sur TF1, enregistre selon puremedias.com, la meilleure audience de l'année 2015 avec 12,2 millions de téléspectateurs (47,3% de part de marché) pour le quart de finale opposant la France à la Nouvelle Zélande. Le rugby occupe 6 des 20 premières places du classement des meilleures audiences. La finale de la coupe du monde de handball opposant la France au Qatar en février 2015 se hisse à la 9ème place avec 9,1 millions de téléspectateurs.

Tout se passe comme si le consommateur de biens et services sportifs était fataliste face aux dérives du sport. Il se comporte face au sport comme il le ferait à l'égard d'autres produits, sans scrupule. On peut légitimement se poser la question de savoir pourquoi le sport devrait être plus exemplaire que le secteur pharmaceutique ! Toutefois, quelques productions récentes ont précisé la spécificité du marketing associatif appliqué au sport en ce qu'il doit s'inscrire dans une perspective d'anticipation des comportements d'adhérents ; ces derniers n'étant pas des consommateurs ordinaires car ils manifestent des **attentes éthiques** (autour des « valeurs » sportives et associatives)[237]. Ils restent des consommateurs habitués à des standards de qualité de prestations (Tribou et al ,2015), ce qui tend à compliquer la démarche de marketing associatif (Zintz et Camy, 2005). Au final, les acteurs du sport devraient se méfier car le consommateur pourrait se réveiller et se détourner du sport.

Nous retenons :

En somme, les organisations sportives, dont l'éthique constitue son ADN, luttent contre les dérives du sport non seulement pour défendre l'idéologie sportive fondée sur des valeurs éthiques mais aussi (et surtout) pour préserver le potentiel économique des valeurs du sport. Plus qu'un décalage entre deux idéologies, il s'agit ici d'utiliser l'exemplarité du sport pour masquer des pratiques déviantes. Malgré une crise de l'éthique sportive, son pouvoir commercial et symbolique est toujours très puissant.

Si l'approche marketing peut sembler d'un premier abord inappropriée aux organisations sportives pour des questions idéologiques, culturelles ou éthiques, elle est en réalité une condition de plus en plus décisive de leur développement. Les spécificités du sport justifient donc l'existence d'un marketing sportif spécifique qui a tendance à se professionnaliser compte tenu des enjeux.

[237] Le débat sur des valeurs du sport qui seraient autant de croyances n'a pas sa place dans notre développement. L'amateurisme, la fraternité, la loyauté, l'esprit d'équipe, etc. apparaissent cependant comme des éléments d'image pouvant intéresser des partenaires sponsors commerciaux mais aussi publics (Tribou, 2011).

3.4.2.Marketing du sport *versus* marketing des sociétés commerciales.

Tel que nous le pressentions, la démarche marketing proposée par Shilbury (2004) ou Lebihain (2008) pour les organisations sportives est très proche de la démarche marketing des sociétés commerciales (Beech & Chadwick, 2007, p24). Les outils et les techniques habituellement utilisés dans le marketing commercial sont compatibles avec le marketing du sport. Shank (2008, p480) précise que le marketing sportif est : « *L'application spécifique des principes et des processus marketing appliqués aux produits sportifs et le marketing des produits non sportifs au travers d'association avec le sport.* » D'après Beech et Chadwick (2007), ce transfert est donc possible même si la philosophie sous-jacente du marketing commercial (recherche de profits redistribués aux actionnaires) n'est pas réellement adaptée au marketing associatif (recherche de bénéfices de santé, de liens sociaux, d'éducation, de bien-être).

Cette revue de littérature fait apparaître que l'essentiel de la production scientifique en matière de marketing sportif s'est centré sur les clubs comme le PSG. Au regard de leurs budgets et des sommes en jeu, il apparaît de prime abord naturel d'envisager une approche marketing. À contrario, les institutions sportives restent à l'écart de ces pratiques jugées peu éthiques. **Il n'est donc pas étonnant que peu de travaux concernent spécifiquement le marketing des fédérations sportives nationales olympiques**. Tout se passe comme si dans l'imaginaire des dirigeants élus, l'institution l'emporte sur l'entreprise autrement dit que le marketing serait réservé aux entreprises (et donc aux grands clubs professionnels) et interdit aux institutions. Ces dernières, contraintes de s'approprier des techniques marketing pour faire face aux difficultés économiques mais ne voulant pas exposer au grand jour une éventuelle « faute éthique » par une pratique marketing trop marquée se justifient par des détours de vocabulaire en usant par exemple plutôt du terme développement. Le point de vue de Loret (1993) semble donc toujours d'actualité lorsqu'il soulignait la « *prééminence des valeurs et de l'éthique contre le versant commercial, « verrue » encore mal intégrée* ».

3.5. Synthèse des travaux sur le marketing sportif

Auteurs	Dates	Titre de l'ouvrage	Thèmatiques traitées
Ramanantsoa & Thiery-Basle	1989	Organisation des fédérations sportives, sociologie et management	Stratégie et marketing des fédérations sportives, identité et stratégies relationnelles
Ledos	1992	Quel marketing pour les fédérations sportives ?	Marketing des fédérations sportives. Marketing associatif, marketing public, marketing commercial. Importance des études.
Loret	1993	Sport et management : de l'éthique à la pratique	Approche sociologique : la communication des organisations sportives, le marché du sport, les politiques sportives et les stratégies marketing
Tribou, Ohl, & Desbordes	1999	Marketing du sport	Analyse de la logique de la consommation sportive
Desbordes	2004	Les spécificités du marketing en France vue sous l'angle d'une revue de littérature anglo-saxonne	Les spécificités du marketing du sport, marketing sportif et marketing du sport
Pons & Richelieu	2004	Marketing strategique du sport : le cas d'une franchise de la LNH	Article dans la revue française de gestion. Concurrences des franchises qui sont de véritables marques. Analyse de la stratégie de positionnement d'une marque de franchise de sport professionnel en comparaison aux attentes des supporters.
Bouchet & Sobry	2005	Management et marketing du sport : du local au global	Les mutations commerciales et territoriales dans la gestion du sport, le sport spectacle
Garland & Ferkins	2006	Sport Marketing	Mesure du sponsoring
Ferrand, Torrigiani, & Camps i Povill	2006	Sport et Sponsoring	Sport et sponsoring. Approche systémique
Beech & Chadwick	2007	The marketing of sport	Définition et spécificités du marketing du sport, la prise en compte de la demande sur le marché du sport, la communication à travers le sponsoring, l'offre de produits sportifs sur le marché cible, innovation et perspectives futures du marketing du sport
Mullin, Hardy & Sutton	2007	Sport Marketing	Les spécificités du marketing du sport, Proposition d'une construction d'une stratégie marketing en 5 étapes, comprendre le consommateur, l'industrie du sport, les produits et les services sportifs, construire une marque sportive, sponsoring, réseaux sociaux, et distribution des produits sportifs.
Pitts & Stotlar	2007	Fundamentals of Sport Marketing	Les fondamentaux du marketing du sport Le spectacle sportif
Barget & Vailleau	2008	Management du sport, Théories et pratiques	Le marketing du sport et de la communication du sport (Lebihan)
Bouchet & Hillairet	2008	Les marques de sport	Le concept de marques de sport. La marque symbole des sociétés de consommation. Spécificités des marques de sport.
Fullerton, Russel & Mertz	2008	The Four Domain of Sport Marketing: a conceptual framework	Définition du marketing du sport. Proposition d'un modèle en 2 dimensions : type de produit et niveau d'intégration du sport. Ils identifient 4 domaines du marketing du sport : stratégies des produits non sportif, stratégie pour les produits sportifs, sponsoring pour les produits non sportifs, sponsoring pour le sproduits sportifs.
Hautbois & Desbordes	2008	Sport et marketing public	Environnement concurrentiel amène les collectivités à envisager des stratégies l'utilisation du sport à des fins marketing pour se différencier.
Ferrand, Mc Carthy & Zintz	2009	Marketing des organisations sportives. Construire les réseaux et les relations	Marketing des relations, importance du réseau et des relations (parties prenantes)
Fullerton	2010	Sports Marketing	Marketing du sport : définition, application du markting au sport, comment les marketers utilisent le sport dans leur stratégie marketing ; marketing des produits sportifs
Bayle,	2011	Sport et RSE, vers un	Sport et RSE

Chappelet, François & Maltèse		management responsable ?	
Desbordes & Richelieu	2011	Néo-marketing du sport	Néo-marketing du sport : le sport est devenu un spectacle, construction de la marque dans le monde du sport, état des lieux de la recherche en sponsoring, marketing expérientiel. Importance de la visibilité et de la différenciation sur un marché concurentiel
Dovergne	2012	Événements sportifs et responsabilité sociétale de l'entreprise	Événements sportifs et RSE
François	2012	Les pratiques RSE des clubs sportifs professionnels français : vers un nouveau modèle de légitimation ?	Les pratiques RSE des clubs sportifs professionnels français : l'exercice de la RSE dans ces organisations répond avant tout à des objectifs de légitimation visant à faire conformer leurs activités aux attentes des parties prenantes de leurs environnements.
Djaballah	2014	Une approche sensemaking de la responsabilité sociale dans le secteur de l'événementiel sportif	Une approche Sensemaking de la responsabilité sociale dans le secteur de l'événementiel sportif
Hautbois	2014	Le marketing des fédérations sportives	Le marketing des fédérations sportives
Maltèse & Danglade	2014	Marketing du sport et événementiel sportif	Stratégies marketing dans les clubs, sport spectacle, marques, parrainage sportif, marketing relationnel, marketing des services (expérientiel), marketing territorial
Shilbury, Westerbeek, Quick, Funk, & Karg	2014	Strategic Sport Marketing	Stratégie marketing et aspect managérial : opportunités, choix de la stratégie, mise en œuvre, évaluation et ajustement
Winand & Zintz	2014	Management et évaluation de la performance, un déf pour les organisations sportives	Performance et marketing des orgnaisations sportives (Scelles et Ferrand)
DeGaris	2015	Sports Marketing: a practical approach	Propose de faire le lien entre la théorie et la pratique. L'auteur explore plus particulièrement les questions de la billetterie, des médias et du sponsoring
Shank & Lyberger	2015	Sports Marketing: a Strategic perspective	Stratégie marketing : cadre pour une stratégie marketing
Smith & Stewart	2015	Introduction to sport marketing	Définition du marketing du sport, les spécificités du marché du sport, les consommateurs, la stratégie marketing, mix marketing, marketing digital, mise en œuvre et contrôle
Tribou, Dermit & Wojak	2015	Management du sport. Marketing et gestion des clubs sportifs	Marketing associatif des clubs, GRH des salariés et des bénévoles, gestion comptable et financière spécifiques
Helleu	2016	Un état de la recherche en management du digisport	Marketing digital du sport
Chadwick, Chanavat & Desbordes	2016	Handbook of Sports Marketing	Marketing du sport : les marques, le sponsoring, les consommateurs, spectateurs et fans, les médias, l'éthique
Chanavat & Desbordes	2016	Le marketing du Football	Vers une professionnalisation marketing des clubs professionnels de football, thématiques marketing (sponsoring, médias sociaux, stades, billetterie, RSE), Études de cas.
Tribou	2016	Sponsoring sportif	Analyse de l'économie du spectacle sportif. Notion de rentabilité. Perspective d'échanges d'images.
Zhang & Pitts	2017	Contemporary Sport Marketing, global perspectives	Le marketing du sport dans un marché globalisé, RSE
Trenberth & Hassan	2018	Managing Sport Business: an introduction	Analyse du contexte du sport, proposition d'application du business management au domaine du sport, définition du marketing du port et de la communication, analyses des différentes facettes du sport business : sponsoring, événementiel sportif, responsabilité sociale

Schwarz & Hunter	2018	Advanced theory and practice in sport marketing (3rd ed.)	Cet ouvrage approfondit les théories du marketing du sport à travers la RSE, les systèmes d'information sur les comportements des consommateurs, le management de la production, la promotion et le digital. Les auteurs abordent également les stratégies de construction de la marque et l'évaluation de la performance.
Fetchko, Roy & Clow	2018	Sports Marketing (2d ed.)	Le client est au centre du marketing du sport : le comprendre, répondre à ses attentes, le convaincre, le satisfaire par des services.
Desbordes & Richelieu	2018	Marketing du sport, une vision internationale	Les auteurs nous plongent dans le « sport business » et analysent cinq grandes tendances : l'évolution de l'industrie du sport, la construction et la gestion des marques sportives, les stratégies de mise en marché des juridictions via le sport, le marketing et le sport pour le développement et la paix, les enjeux économiques du spectacle sportif (sponsoring, marketing expérientiel, stades).

Tableau 10 Synthèse des principales publications sur le marketing sportif.

Ce tableau récapitulatif (non exhaustif) des travaux et publications en marketing du sport appelle plusieurs remarques :

- **diversité des thématiques** : industrie du sport, consommation sportive, application du marketing au champ sportif, stratégies marketing, mix marketing, perofrmance marketing.
- beaucoup d'ouvrages collectifs surtout étrangers qui marquent une pluralité d'approches managériales, sciences de gestion, sciences économiques, sciences sociales
- peu de travaux sur le marketing des fédérations sportives et notamment les fédérations olympiques françaises. Beaucoup de publications sur les clubs et plus récemment sur des disciplines sportives comme le football comme si le marketing était réservé aux structures professionnelles.

3.6. La construction d'une marque fédérale.

3.6.1. La nécessité de performance économique des fédérations dans un contexte concurrentiel.

Historiquement centrée sur leur mission de service public définie par l'État dans la loi du 16 juillet 1984, les fédérations sportives olympiques françaises n'ont pas pour objectif de réaliser des profits. Toutefois, si elles veulent conserver leur rang et se développer, elles sont contraintes de s'intéresser avec de plus en plus d'attention à leur budget en rationalisant leur fonctionnement et en s'engageant dans une approche marketing pour accroître les recettes. Rappelons que le **financement** des fédérations a évolué dans le sens d'une baisse des subventions de l'État (78,7 millions d'euros en 2016 contre 92 millions en 2012). Cela engendre des situations financières fragiles selon la Cour des Comptes. Les dépenses sont comptées et sont de plus en plus soumises à l'analyse du résultat. L'indépendance financière des fédérations sportives olympiques françaises est faible même si la situation est très variable en fonction des fédérations. Pour compenser ces pertes et gagner leur autonomie, les fédérations ont deux possibilités : soit elles réduisent leurs dépenses au risque de

diminuer leur activité et tentent d'améliorer leur rentabilité (Lebihain, 2008), soit elles accroissent leurs recettes notamment à travers la licenciation, des investisseurs privés, des événements, la billetterie, le merchandising. Or, pour attirer toujours plus de pratiquants, de spectateurs, de fans et de partenaires, les fédérations doivent faire évoluer leur gestion managériale en considérant un marché et des clients. La mise sur le marché de l'offre historique ne suffit plus car leur position monopolistique s'érode. Il faut être attractif, répondre à une demande, et satisfaire le client. Grâce aux apports du marketing du sport dont l'émergence remonte à 1990 (Hautbois, 2014), les fédérations sportives olympiques françaises réfléchissent de plus en plus à leur identité pour clarifier leur positionnement dans un marché de plus en plus concurrentiel.

3.6.1.1. Un marché concurrentiel générique large : une concurrence directe limitée (même produit), une concurrence indirecte étendue (produits substituables).

L'environnement des fédérations sportives olympiques françaises est de plus en plus concurrentiel (Hautbois, 2014). En effet, le nombre global d'adhérents aux fédérations ne progresse presque plus. Les fédérations olympiques agréées comptent environ 8.457.361 adhérents en 2012 et 8.777.990 en 2016 soit une hausse de 0,03%. Face à cette stagnation, le nombre de concurrents pour capter la population en demande d'activités physiques augmente, ce qui accroit mécaniquement la concurrence.

Pour les fédérations sportives, la **concurrence directe** est limitée dans la mesure où elle concerne un même produit sportif. Ainsi, la fédération française de volley-ball est en concurrence avec les fédérations françaises de sports collectifs comme le basketball par exemple. Par extension, on peut considérer que toutes les fédérations sportives olympiques françaises sont en concurrence proposant un produit sportif identique doté des mêmes valeurs olympiques. La forme change mais l'esprit demeure. Cette concurrence est de plus en plus exacerbée car les pratiquants n'hésitent plus à changer de pratique. Pascal Duret (2015) met en évidence l'émergence d'un zapping sportif d'autant plus net que l'on est jeune et que la palette d'activités proposée est variée.

De plus en plus, en franchissant les frontières du sport, la concurrence devient **indirecte** dans le sens où elle s'élargit à d'autres produits substituables au sport comme les autres loisirs (lecture, musique, visite de musée, télévision). En effet, Tribou et al. (2015) nous rappelle que le temps « libre » alloué aux activités de détente n'est pas extensible. Cette concurrence extra sportive est fondamentale dans le sens où toute activité qui n'est pas sportive peut constituer une concurrence à l'offre sportive des fédérations puisqu'elle oblige les individus à faire un choix d'activité dans l'espace temps disponible. Elle est également transversale dans le sens où elle s'impose à toutes les fédérations (Hautbois, 2014).

Dès lors, les fédérations sportives olympiques ont de plus en plus de mal à maîtriser un large marché générique du loisir. Cette évolution complique singulièrement le marketing des fédérations sportives qui peuvent être amenée à proposer deux plans marketing, l'un d'urgence contre les concurrents

directs et l'autre plus lointain contre les activités de temps libre. L'essor des jeux vidéo questionne par exemple les fédérations sportives olympiques qui hésitent à se positionner sur ce marché[238]. Faut-il l'abandonner aux clubs ou à des sociétés commerciales ? Est-il préférable de le laisser s'organiser au risque de voir se constituer une fédération concurrente ? L'enjeu est fort car, faute de légitimité, il sera difficile de faire machine arrière dans quelques années.

3.6.1.2. La concurrence des sociétés commerciales.

La demande des pratiquants évolue vers une diversification des modalités de pratique. Ils s'orientent de plus en plus vers un engagement plus versatile, plus libre, de détente et de bien-être[239], souvent en dehors de structures traditionnelles trop contraignantes. La conséquence de ces phénomènes est un accroissement de la concurrence entre les différents offreurs de pratiques sportives tant sur le marché du sport de loisir que pour celui du sport de haut niveau. Les sociétés commerciales jouent pleinement leur carte. Citons quelques exemples.

L'École de Ski Français est de plus en plus concurrencée par des écoles indépendantes (Prosneige, Onthemontain, ESI Snow Systems, Magic in Motion, ou Ski Progression), et les centres de vacances (VVF).

Le deuxième exemple concerne la FF de football qui est concurrencée par l'émergence des sociétés de football en salle (Le Five, Urban soccer, Soccer 5, Futbol), séduisant environ 2 millions d'amateurs pendant que la FFF voyait dans le même temps le nombre de ses licenciés chuter de 7% entre 2008 et 2012 pour tomber sous la barre des 2 millions. Le marché est en pleine croissance puisque selon la FFF le nombre de pratiquants devrait atteindre les 4 millions d'ici 2025. La pratique du football indoor révolutionne le marché de la pratique du football qui dépasse actuellement les 50 millions d'euros. Face au succès grandissant de cette nouvelle façon de pratiquer le football, la FF de football essaye de prendre le train en marche en tentant des rapprochements avec des centres privés de foot à 5. L'enjeu est évidemment économique. Il s'agit de gonfler les effectifs des licenciés en chute entre 2008 et 2014. Une étude de Kantar Sport[240] montre que les joueurs de football en salle représentent un vivier de licenciés importants pour la FFF (39% licenciés à la FFF, 45% ex licenciés à la FFF et 16% jamais licenciés). Les initiatives de la FFF ont été peu concluantes. Pour contrer le succès des sociétés

[238] Notons la création de la Fédération Française de esport le 27 avril 2016 sous le nom de Fédération France esport donnant ainsi un caractère officiel à cette pratique. La Corée du Sud est un des bastions de l'esport et est le siège de la Fédération Internationale d'esport (IeSF) depuis sa fondation en 2008.

[239] FPS ipsos Observatoire du sport. Le sport comme remède à la crise : en 10 ans, la détente, le bien-être et le jeu sont devenus les ressorts majeurs de la pratique. 85% des sondés font du sport pour se sentir bien, 78% pour se détendre, 72% pour jouer, s'amuser.

[240] Dans le cadre du renouvellement d'une étude concernant l'intérêt et la pratique du Foot 5 en France commandée par UrbanSoccer en 2013, KantarSport a conjointement réalisé deux vagues d'étude en 2015 :
- une auprès de la population française pour connaître l'intérêt et les tendances du nombre de pratiquants de foot 5,
- une auprès d'un fichier de pratiquants afin de connaître leurs motivations et leurs habitudes de pratique.

commerciales, elle a lancé en 2015 un projet Horizon bleu 2016 et une compétition nationale de foot à 5. Dans le but de soutenir cet axe de développement qui consiste à transformer les adeptes du foot 5 loisir en licenciés du foot 5 compétitif, la FFF finance la construction de 150 terrains dans les clubs amateurs pour un montant total de 1,5 millions d'euros. Le succès est mitigé puisque l'effectif futsall de la FFF est de 31.137 licenciés en 2014/2015. Notons que ce match intéresse grandement les équipementiers (Umbro, Nike et adidas) car les licenciés potentiels sont aussi des consommateurs d'articles de sport. Selon l'étude de Kantar Sport, les pratiquants qui tendent à se démocratiser, dépensent en moyenne près de 300 euros par an dans les centres de Foot 5.

Enfin le troisème exemple concerne les marques qui organisent également une concurrence en tant que producteur de pratique sportive. Par exemple, Décathlon organise des footings avec ses clients au départ de leurs points de vente en soirée ou le dimanche matin. Au-delà de la pratique, cette offre, gratuite et totalement libre, vise à fidéliser le client et lui proposer de nouveaux produits. Dans le même esprit, la marque Nike crée le buzz avec le Nike+ Run Club. Il s'agit, plusieurs fois par semaine, de courses à travers la ville (Nike Running sessions), adaptées aux attentes de chaque runner, qu'il soit débutant ou confirmé, et encadrées par un pro. Chaque session a son propre coach Nike qui apporte son expertise à travers des conseils et un programme personnalisé. Il est accompagné d'une dizaine de pacers qui mènent l'allure, guident et encouragent la communauté de runners. A la fin de chaque session, les coureurs bénéficient d'un suivi des coaches Nike pour s'entrainer entre deux séances grâce à l'application Nike+ Running. Le tout s'organise grâce à internet et permet de bénéficier d'avantages additionnels comme des réductions sur les achats dans les boutiques Nike. Les clubs sportifs classique sont ici fortement concurrencés par une pratique commerciale agressive.

Des centres de fitness low cost (Orange bleue, groupe Moving Club ou Nextalis), proposent actuellement une offre concurrentielle sur le marché de la remise en forme. En France, selon les chiffres de l'Ihrsa[241] en 2015, on compte 4,4 millions d'abonnés à une salle de remise en forme sur un marché qui pèse près de 3 milliards d'euros. L'objectif est de démocratiser davantage l'activité en proposant des abonnements à la carte à des tarifs bon marché, en moyenne de 45 euros par mois. Le principe est de ne payer que ce que le client consomme. Avec 30% du marché, l'implantation de cette offre de pratique sportive est réelle.

Ajoutons que les fédérations sont en concurrence pour convaincre les sponsors à investir sur leur discipline et ce d'autant plus que la conjoncture économique est délicate. De la même manière, les fédérations luttent entre elles pour séduire les médias afin qu'ils couvrent leurs grands événements sportifs. L'enjeu est ici considérable car cette visibilité actuellement réservée à quelques disciplines (Tribou, 2015) est une condition essentielle pour attirer des partenaires et donc générer des recettes

[241] Communauté de professionnels de la forme et du fitness. Site web : https://www.ihrsa.org/

mais aussi pour convaincre le grand public de la valeur de leurs produits, stimulant ainsi de nouvelles adhésions.

3.6.1.3. La concurrence des autres associations.

Les fédérations sportives olympiques françaises subissent également la concurrence d'autres **fédérations agréées non olympiques** et notamment les fédérations multisports comme l'Éducation Physique de Gymnastique Volontaire (EPGV), EPPM Sports pour tous (EPPMST), la Fédération Française Handisport (FFH), la Fédération des Raids multisports de nature ou affinitaires comme l'Union des Œuvres Laïques d'Éducation physique (UFOLEP), la Fédération Sportive Gymnique du Travail (FSGT), la Fédération Sportive et Culturelle de France (FSCF), Fédération Française du Sport Travailliste (FFST) [242]. Elles sont nombreuses et contribuent au marché des offreurs de pratiques.

À cela s'ajoute de **nombreuses associations indépendantes** qui accueillent la population pour des pratiques très diverses plus ou moins sportives comme la zumba, la gymnastique douce, le yoga, le fitness, la marche ou le running. Citons par exemple la tribu connectée « courir à Lyon » qui réinvente la course à pied. Cette association non affiliée regroupe deux cents personnes deux fois par semaine pour des séances gratuites au parc de la tête d'or. Cette communauté de 13.000 personnes a tout d'un vrai club. Pourtant, leur site facebook met en avant le caractère non sponsorisé, non subventionnée, autogéré de cette association qui se moque de la performance et du niveau de ses membres. Créée en 2013, ce concept a tout pour plaire aux jeunes urbains de moins de trente ans. Grâce aux réseaux sociaux, les runners discutent, se conseillent, se donnent rendez-vous et participent aux événements. Les membres adhèrent à l'association contre un prix défiant toute concurrence : 2 euros. En échange, ils bénéficient de réductions dans un magasin spécialisé, un centre de fitness, des restaurants. Face à ce succès, des marques frappent à la porte. Combien de temps sauront-ils résister aux sirènes financières au risque de perdre leur indépendance ? Cet exemple illustre parfaitement la concurrence de ce genre d'association pour les clubs affiliés à la fédération française d'athlétisme.

3.6.1.4. La concurrence des collectivités territoriales.

Les collectivités territoriales deviennent des acteurs de plus en plus importants car elles utilisent de plus en plus le sport à des fins marketing (Hautbois, Desbordes, 2008). Dans un contexte concurrentiel, elles cherchent à construire des stratégies pour attirer et maintenir sur leur territoire une population et des entreprises sources de développement économique. Le sport et les événements sportifs tels que le Tour de France, le Vendée Globe constituent un support de communication

[242] Le CNOSF répertorie, en novembre 2016, 14 fédérations multisports ou affinitaires (site CNOSF). Jean Vintzel, président du collège des fédérations multisports et affinitaires du CNOSF rappelle que « *Les fédérations affinitaires ont toutes un objet commun : celle de la réalisation de la personne, quand les fédérations délégataires ont pour objet principal la réalisation du sportif au plus haut niveau de sa performance* ». Ce collège représente près de 5 millions de licenciés sur les 16 millions que compte la France.

plébiscité par les collectivités territoriales. L'enjeu pour elles est d'améliorer leur image et leur notoriété pour augmenter le nombre d'habitants, de touristes, d'investisseurs. Elles prennent donc des initiatives qui peuvent concurrencer les fédérations sportives olympiques françaises. Dans certains cas, elles organisent des événements ou proposent des offres de pratiques sportives, dans d'autres cas elles s'appuient sur des prestataires qu'elles soutiennent financièrement (subvention ou sponsoring), en matériel ou en compétences. Notons que les communes disposent de plus en plus d'une équipe d'animateurs sportifs professionnels capables de proposer une offre de pratiques sportives ouverts au grand public. **On assiste en quelque sorte à une évolution des pratiques des collectivités territoriales qui passent d'une logique de subvention à une démarche d'appel d'offre**. Dans ce cadre, la fédération sportive n'est plus en situation de monopole et n'est plus forcément le principal acteur du marché. Charge à elle de proposer un produit qui puisse répondre à la demande. Cela bouleverse le marché et le fonctionnement des fédérations sportives qui se doivent de plus en plus de construire une stratégie marketing leur permettant de se positionner et de concevoir des produits attractifs. Depuis 2014, la ville de Mulhouse propose, par exemple, à ses concitoyens de faire du sport gratuitement et librement en famille ou entre amis sans passer par un club grâce à un programme de gymnases ouverts. À chaque séance, un responsable est présent pour les inscriptions et la mise à disposition du matériel. Douze créneaux dans huit équipements sportifs sont ouverts dans la semaine pour six activités différentes. Cette offre est clairement en concurrence avec celles des associations sportives affiliées aux fédérations sportives olympiques françaises.

3.6.1.5. La concurrence auto-organisée.

Depuis les années 1990, la concurrence des activités auto-organisées ou digitales (Loret, 1995) est une menace de plus en plus importante pour les fédérations sportives. Cette tendance s'amplifie encore depuis 2015. En effet, on assite à une sorte **d'ubérisation de la pratique sportive** qui consiste pour le pratiquant à se connecter à une plateforme pour trouver les conditions d'une pratique à toute heure de la journée. Ces nouvelles modalités de pratique touchent tous les sports et animent une communauté toujours plus importante de fans. Est-ce que les fédérations sauront relever le défi de cette concurrence ?

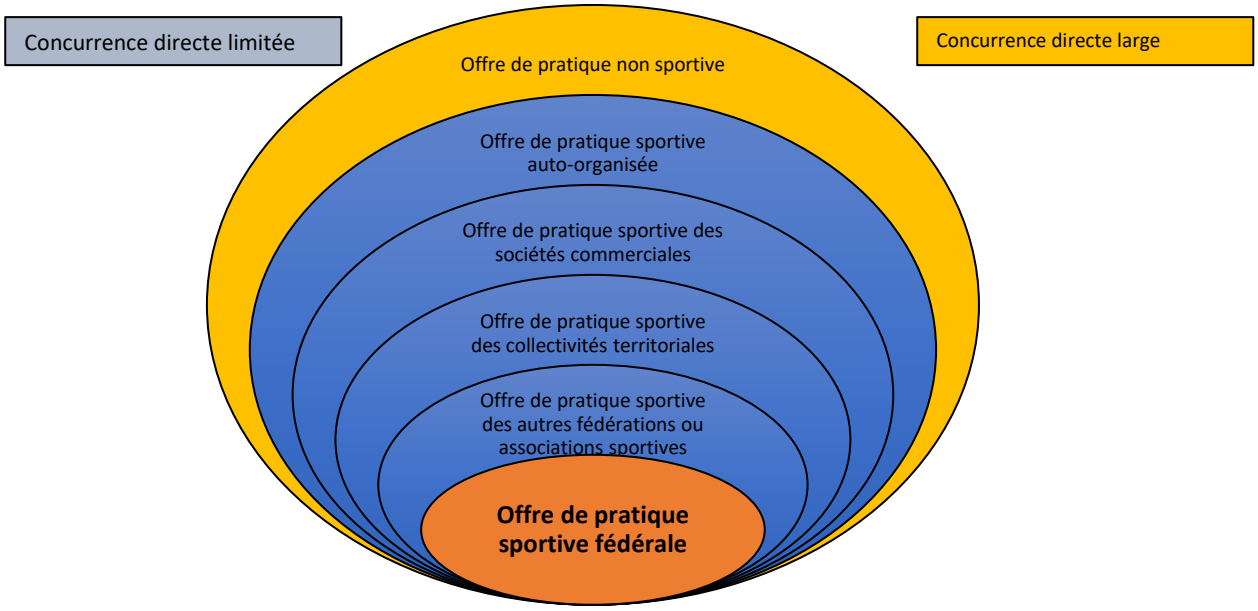


Figure 38 Les différents niveaux de concurrence de l'offre d'une fédération sportive, inspiré de Hautbois (2014).

Une concurrence féroce entre les événements sportifs

Les événements sportifs sont de plus en plus mondialisés et représentent des enjeux économiques considérables. Ces spectacles sportifs sont l'occasion de faire du business et d'accroître la visibilité de la pratique. Ils permettent de mobiliser les fans et de créer des contenus sportifs à travers les réseaux sociaux et les médias. En ce sens, les événements sportifs sont des outils marketing c'est-à-dire des moyens pour les fédérations de promouvoir leur discipline. L'objectif est d'attirer des spectateurs qui peuvent devenir des fans, des pratiquants et pourquoi pas des adhérents. Mais, ils peuvent aussi générer des recettes pour les fédérations sportives. En tant que spectacle sportif, ces événements lucratifs sont concurrencés par des sociétés privées. Ainsi, certains grands événements sont organisés par une fédération sportive nationale, d'autres par des sociétés marchandes. Par exemple, le marathon de Paris et le Tour de France cycliste sont organisés par Amaury Sport Organisation (ASO), les X-games en ski par Canal+ Events, Ironman de Nice par la World Triathlon Corporation (WTC), les internationaux de France de badminton par la fédération française de badminton, le Vendée Globe par la SEM Vendée Globe, Roland Garros par la Fédération Française de tennis, la Coupe de France de football par la fédération française de football, l'UTMB® par la Sarl Autour du Mont-Blanc et l'Association Les Trailers du Mont-Blanc, le trophée Bompard par la Fédération Française de Patinage sur Glace. Si on peut considérer que les initiatives des sociétés marchandes accentuent la visibilité de la pratique et par là servent les desseins de la fédération, en réalité, il n'y a pas toujours de la place pour plusieurs événements sportifs de référence dans la même discipline. Il est ainsi difficile de créer une course cycliste de référence car ce créneau est occupé par le Tour de France. Selon Hautbois (2014), la concurrence entre les fédérations et sociétés d'organisation d'événements peut apparaître pour plusieurs raisons : (1) les supports de visibilité médiatique ne sont pas extensibles à l'infini ; (2) les entreprises potentiellement partenaires d'un événement sportif appartiennent à une famille restreinte ; (3) l'existence d'un événement référence peut canibaliser le marché. Notons que les championnats du monde et d'Europe, ainsi que les Coupes du monde et d'Europe sont la propriété des fédérations internationales. Celles-ci peuvent également être concurrencées par des sociétés privées. C'est le cas par exemple de la coupe d'Europe des clubs organisée par la FIBA et celle organisée par l'Euroleague.

Enfin, précisons que les grands événements sportifs ne sont pas toujours rentables. Les championnats du Monde de tennis de table organisés par la FFTT à Bercy en 2013 ont subi une perte de 600 à 900.000 euros. Les internationaux de badminton de 2016 à Coubertin ont coûté 270 000 euros à la FFBad. Si l'opération n'a pas été un succès sur le plan financier, il reste un formidable vecteur de communication marketing.

Encadré 25 Une concurrence féroce entre les événements sportifs.

3.6.1.6. Une complexité grandissante de l'offre et du contexte.

Les fédérations sportives olympiques nationales sont confrontées à une **complexification de l'offre de pratiques**.

Parrallèlement à l'arrivée sur le marché de nouveaux acteurs, on distingue de plus en plus de modalités de pratique, reléguant la pratique compétitive historique à une modalité quelque peu dépassée. L'émergence de nouvelles modalités de pratique sportive a bousculé l'offre historique d'un certain nombre de fédérations. Nous citerons en guise d'exemple, le BMX qui ringardise le cyclisme sur route, le beach volley, le futsal, le speedminton, le paddle, le beachtennis, le kitesurf, le snowboard, le free-golf, TTX-tennis de table ou encore le Parkour. Dès lors, les fédérations françaises olympiques ont été contraintes de se positionner par rapport à ces tendances émergentes. Sont-elles une mode ou une réelle menace susceptible de provoquer une migration des licenciés ? La réponse à cette question est essentielle car elle impacte le plan de développement de la fédération. Faut-il intégrer ces nouvelles pratiques dans le giron fédéral ou laisser vivre ces pratiques au risque d'en faire un concurrent sérieux ? On peut distinguer trois stratégies distinctes : (1) absorber ces pratiques émergentes comme l'ont fait les FF de ski (snowbaoard), de cyclisme (BMX), de volley (beach volley), de tennis (paddle et beach tennis) ; (2) devenir un offreur de cette nouvelle modalité de pratique comme les FF de football (futsal) et de basket (3x3) ; (3) ne rien faire comme les FF de badminton (speedminton) ou de golf (free-golf).

Acteurs	Forces	Faiblesses
Fédération française d'athlétisme	Image de compétences pour les pratiquants grâce à la formation des éducateurs et les résultats des sportifs élite.	Image trop institutionnelle et compétitive
Fédérations affinitaires et associations « libres »	Image conviviale, animation multipratique à coût réduit	Image d'amateurisme, compétence de l'encadrement variable
Eurométropole de Strasbourg	Connaissance du tissu local par les éducateurs. Compétence animation Force de la communication (presse locale) Intégration au dispositif sport sur ordonnance	Peu de légitimité sportive pour gérer la pratique compétitive
Département du Bas-Rhin	Désintérêt du prestataire	Pas de légitimité pour gérer la pratique
Région Grand Est	Désintérêt du prestataire	Pas de légitimité pour gérer la pratique
Sponsor privé : Nike, Adidas, Puma, Asics	Intérêt des marques pour les jeunes	Uniquement possible sous forme ponctuelle à l'occasion d'un événement sportif
Ligue : Diamond league	Spectacle avec des stars qui font rêver les jeunes	Uniquement possible sous forme ponctuelle à l'occasion d'un événement sportif
Club local : Asptt Strasbourg	Compétence sportive et enracinement local Forte légitimité et identité Possibilité de rejoindre un grand club	Image centrée sur la compétition et la détection
Collège, Lycée, Université	Découverte de l'activité pour le plus grand nombre Compétence pédagogique	Pratique quelque fois éloignée des modalités sociales
Plateforme auto-organisée : application, coach	Répond aux nouvelles attentes de pratique en liberté, flexibilité, gratuité, communauté	Nécessite une attitude proactive pour pratique car pas d'engagement.
Organisateur privé : Décathlon, jog'R	Compétence organisationnelle et image de professionnalisme	Uniquement possible sous forme ponctuelle à l'occasion d'un événement sportif

Tableau 11 Forces et faiblesses des différents prestataires pouvant gérer l'athlétisme dans la région strasbourgeoise (du point de vue du consommateur) d'après Desbordes (2006).

De leur côté, les fédérations font également évoluer leur offre de pratiques en mettant sur le marché de nouvelles modalités. C'est le cas de la FF de rugby avec le rugby à 7, la FF de football avec le five, la FF de tennis de table avec le fit ping tonic, la FF d'athlétisme avec la marche nordique, courses sur route ou trail nature, la FF de cyclisme avec le VTT, la FF de handball avec le sandball, la FF de voile avec le windsurf. Chacune de ces initiatives visent un public particulier et répond à l'ambition de développer le nombre d'adhérents. On le voit l'offre tend à se multiplier, ce qui a pour conséquence de complexifier l'offre de pratique sportive et de durcir la concurrence.

Dans le même temps, le **contexte devient également plus complexe**. Les parties prenantes se sont multipliées avec l'arrivée de nouveaux médias, l'implantation d'agences, de sociétés privées, d'associations indépendantes. Notons que les médias jouent un rôle de plus en plus important de relais

d'information et rendent plus difficile la maîtrise de l'image des fédérations. À la recherche constante de buzz, ils propagent à grande vitesse toute information susceptible de générer de l'audience. La judiciarisation de la société et la complexité administrative française compliquent également la tâche des fédérations. Pour faire face à ces évolutions, les fédérations s'entourent de plus en plus d'experts comptables et de conseillers juridiques. Cela n'est pas sans conséquance sur le budget fédéral. La mondialisation nécessite aussi de changer de focale. Les fédérations sportives doivent par exemple s'adapter aux nouvelles règles imposées à l'échelle européenne comme l'arrêt Bosman en 1995. Les fédérations sont également confrontées à l'essor du numérique et d'internet qui accélèrent le flux d'informations et qui contribue à l'émergence d'une nouvelle façon de vivre le sport par la recherche d'expériences émotionnelles liées au partage d'un contenu digital. Enfin, les fédérations sportives partent à la conquête d'une légitimation de leur action au regard des subventions publiques perçues à travers des partenariats d'image pour des causes sociétales comme le téléthon. Ces quelques exemples illustrent la complexité croissante de la gestion d'une fédération sportive olympique nationale qui nécessite des compétences avérées.

3.6.2. Un marketing fédéral relationnel fort de nombreuses parties prenantes.

Pour développer leurs missions, les fédérations sportives déploient leurs actions au sein d'un système de parties prenantes[243] (Ferrand et al, 2009). Ce système comprend de très nombreux acteurs (clubs, comités départementaux, ligues régionales, fédérations internationales, médias, agences, fabricants, sociétés organisatrices d'événements). Dans ce contexte, chaque entité devra faire des choix stratégiques concernant les parties prenantes à associer ou à satisfaire. Inspirés des travaux de Möller et Hallinen (2000), de Peelen (2005) et de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), Ferrand et al. (2009) soutiennent que les organisations sportives mettent en oeuvrent un marketing relationnel orienté vers le marché, le réseau ou l'organisation. Le premier vise à attirer ou fidéliser les consommateurs ciblés en renforcant la relation avec eux (études), le second tend à favoriser la collaboration entre les acteurs (relations publiques) et le troisième a pour objectif de donner les moyens à l'organisation de mettre en œuvre sa stratégie marketing (ressources, compétences, organisation, coordination). Ce processus nécessite la mise en œuvre d'actions visant à se concentrer sur les parties prenantes afin de créer et de développer des relations ayant une « *constellation de valeur* ». Les relations entre parties prenantes constituent le cœur du phénomène et le marketing est relatif à la gestion de la relation entre organisations, clients, fournisseurs, et autres partenaires organisés en réseau.

[243] Les parties prenantes sont à considérer au sens de Freeman (1982, p46) : « *tout groupement ou individu susceptible d'influencer ou d'être influencé par la réalisation des objectifs de l'organisation* ».

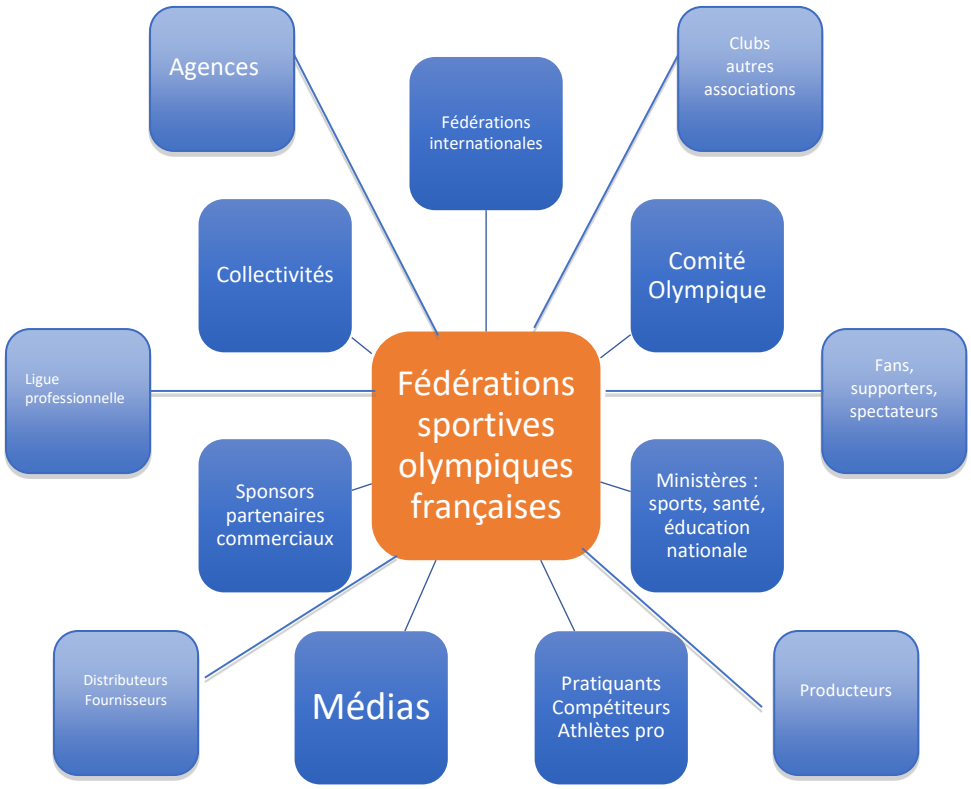


Figure 39 Les parties prenantes des fédérations sportives olympiques françaises.

3.6.3.L'importance et la place du marketing sportif dans les organisations sportives

L'importance du marketing pour les fédérations sportives

Shilbury et al. (2004) montre qu'au fil du temps et malgré de fortes résistances à promouvoir et chercher de nouveaux marchés, **le marketing a pris de plus en plus d'importance dans les organisations sportives**. Elles ont besoin de trouver de nouveaux leviers de croissance pour générer des revenus plus importants au regard du coût toujours plus élevé de l'organisation de l'activité et des événements, et du désengagement de l'État. Pour assurer leur survie dans un contexte concurrentiel grandissant, elles se voient dans l'obligation de placer le consommateur au centre de leur stratégie.

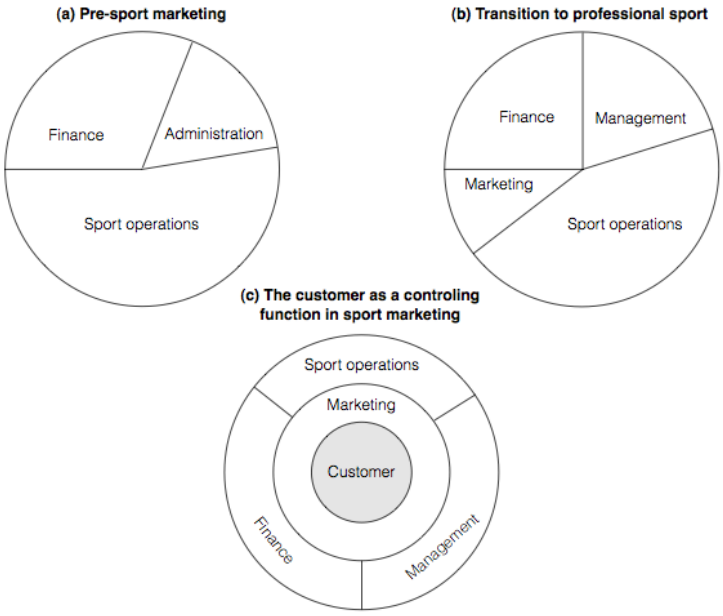


Figure 40 The customer as controling function in sport marketing Shilbury, 2004, p29.

La place centrale du marketing au sein des fédérations sportives

Actuellement, le marketing s'oriente de plus en plus vers **le management en ce qu'il doit concerner toute l'organisation sportive**. Il s'agit de placer le département marketing au centre de l'organisation afin que toutes les décisions soient analysées dans une perspective de satisfaire le client dans un marché concurrentiel. Cela impose de faire évoluer un fonctionnement en silo où le service marketing travaille de façon isolée à côté et non pas avec les autres services.

Ce que nous retenons :

L'environnement a changé très vite ces trente dernières années imposant aux fédérations une adaptation extrêmement rapide voire précipitée. La concurrence s'est considérablement renforcée. Générique et large, elle s'avère difficile à maîtriser pour les fédérations sportives. De plus, la concurrence entre les fédérations sportives mais aussi avec les sociétés commerciales, les associations et les collectivités territoriales s'est accentuée. Les récentes poussées de nouvelles pratiques et de « l'Uberisation » du sport sont fortes et menacent l'équilibre des fédérations.

Face à cette concurrence et à la baisse des subventions, les fédérations sont obligées d'envisager leur plan de développement sur la base d'une approche marketing afin de mettre en valeur leurs spécificités et de trouver d'autres relais de croissance. Plusieurs spécificités méritent d'être soulignées : une concurrence large, une performance nécessaire mais multiformes, une volonté d'agir avec le souci d'une certaine éthique, un vaste réseau de parties prenantes. Mais, peu préparées aux affres du marché et à la concurrence, les fédérations sportives olympiques françaises ont souvent transposé sans adaptation des techniques commerciales et fait preuve d'un certain « amateurisme » (Ledos, 1992).

Toutefois, les réticences (et la culpabilité ressentie) des élus dirigeants des fédérations sportives à l'égard d'une approche marketing tend peu à peu à disparaître. Rappelons que ce changement ne va pas de soi pour des raisons culturelles, éthiques, idéologiques mais aussi de par la complexité des fédérations sportives olympiques. Enfin, insistons sur le fait que le marketing de la Fédération Française de football n'est sans doute pas celui de la Fédération Française d'escrime eu égard à leurs moyens financiers respectifs.

3.6.4. Vers une définition du marketing fédéral.

Il est remarquable de constater que les premières productions de marketing du sport ont porté sur les fédérations sportives. Ainsi, le premier ouvrage consacré au marketing des fédérations a été proposé par Ramanantsoa et Thierry-Basle, « *Organisation et fédérations sportives* », édité en 1989 aux Presses Universitaires de France. À travers une approche sociologique et managériale, les auteurs montrent que les fédérations sportives sont de plus en plus enclines à gérer leur activité sur le modèle du secteur privé tout en cherchant à préserver l'idéologie associative. Ce dilemme contribue à modifier leurs rapports sociaux entre les acteurs pour envisager une modalité d'action collective aussi managériale qu'associative.

Moingeon (1991) et Ramanantsoa et Moingeon (1993) brossent le portrait des fédérations sportives à la fois comme « *des structures bureaucratiques assurant une mission de service public et comme des*

entreprises confrontées à un impératif de conquête de marché. Devant faire face à une double logique, étatique et managériale, elles s'apparentent aux entreprises publiques ». En ce sens, **les fédérations sportives emprunteraient aux entreprises publiques un marketing particulier**.

Après avoir décrit les évolutions de l'environnement des fédérations sportives et notamment la concurrence de plus en plus féroce qui les obligent à transposer des techniques venant du « système commercial » sans adaptation à leurs spécificités propres faute de modèle marketing spécifique, Ledos (1992) tente de définir un marketing des fédérations sportives tridimensionnel. En fonction de ses activités, le marketing des fédérations se scinderait en trois types de marketing : (1) le **marketing commercial** surtout pour les pratiques de plein air et les activités de promotion à l'attention du public loisir, (2) le **marketing de service public** dont l'objectif est de faire évoluer les comportements par un sport éducatif, (3) le **marketing associatif** centré sur le sport de compétition et le recrutement de bénévoles.

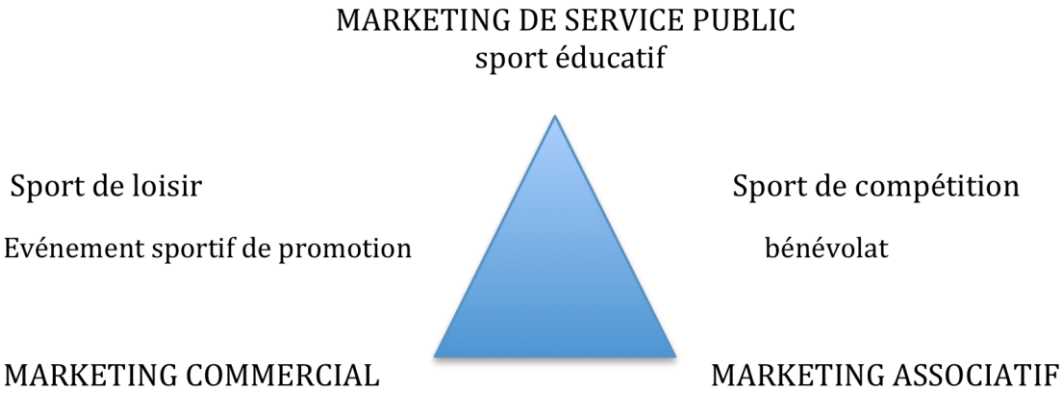


Figure 41 : Trois dimensions marketing de référence des fédérations sportives (Ledos, 1992)

Ledos aborde également les relations d'échange des fédérations avec ses nombreux publics : les sportifs compétiteurs, les sportifs loisirs, les scolaires, les entreprises, les bénévoles, les licenciés, les collectivités locales, l'État et les médias. Le marketing permet alors de développer les transactions entre la fédération et son partenaire grâce à des outils et des techniques. Ainsi, les fédérations sportives gagneraient à considérer le marketing en tant **qu'outil de gestion**.

Mais l'appropriation de l'approche marketing ne va pas de soi au sein des fédérations parce qu'elle heurte l'idéologie associative des dirigeants bénévoles (Aubel, 2014). Ledos (1992) regrette que les fédérations sportives ne s'appuient pas suffisamment sur les études pour mieux comprendre le marché et ainsi définir une politique marketing adaptée aux différentes activités. En cela, il soutient que « *l'élaboration du marketing mix de chacune des activités ne peut se contenter d'une simple*

transposition des techniques » mais reconnaît que des méthodes et des outils spécifiques prenant en compte ce marketing tridimensionnel restent encore à élaborer.

Chifflet (1993, p37) note que la logique associative fédérale se caractérise notamment par la volonté de défendre le sport contre les secteurs économiques et politiques, perçus comme des ennemis. Les premiers tendraient à travers le sponsoring à remplacer la logique humaniste des fédérations par une logique commerciale même si l'argent, le professionnalisme et surtout les spectacles sportifs ont largement investi le sport. Les seconds cherchent à asseoir leur hégémonie sur les fédérations notamment à travers les aides et les subventions. Or, les fédérations souhaitent à la fois être largement soutenu par l'État mais en même temps bénéficier d'une autonomie. Face à la concurrence, chaque fédération doit penser sa stratégie pour conserver ses adhérents et séduire les médias. Pour cela, elles développent une stratégie soit défensive en cherchant à défendre leur monopole soit offensive en intégrant de nouvelles modalités de pratique. Chifflet (1993) constate que les fédérations se contentent souvent de s'adapter aux évolutions du contexte alors que **les entreprises cherchent davantage à prévoir, à anticiper voire à déclencher une évolution**.

Le développement progressif du marketing fédéral

Hautbois consacre un ouvrage référence au marketing des fédérations en 2014. Il démontre que les fédérations ont été obligées « *d'intégrer dans leur plan de développement des outils marketing* » en raison des évolutions du contexte au cours des années 1990. Il défend l'idée d'un **marketing sportif fédéral spécifique** dont les objectifs principaux sont d'une part d'augmenter le nombre de pratiquants sportifs avec pour effet corollaire leur compétitivité sportive et d'autre part d'accroître l'attractivité et la visibilité de leur discipline. Il analyse le marketing des fédérations sportives internationales soumises à la concurrence dont les priorités sont la gestion de la marque pour créer de la valeur auprès des clients. Cela leur permettra, pour le compte des fédérations nationales, de veiller à la visibilité de la discipline et de maximaliser les recettes médias et commerciales. Il s'intéresse également aux fédérations sportives nationales qui font évoluer leur modèle économique en faisant une place toujours plus grande au marketing dans les organigrammes fédéraux. Cette évolution s'explique par une mutation de l'environnement des fédérations plus complexe[244] et concurrentiel[245] et de la volonté de gagner leur autonomie économique en dépendant moins des subventions en stagnation de l'État. Les départements marketing ont pour missions de trouver d'autres sources de revenus, en l'occurrence des financements privés (sponsoring), de concevoir et mettre en œuvre le plan de communication,

[244] Hautbois C. (2014) décrit une complexification de l'offre de pratiques avec l'apparition de nouvelles modalités de pratique (rugby à 7 par exemple).
[245] Hautbois C. (2014) précise que la concurrence s'exerce à 3 niveaux : entre les fédérations, entre les fédérations et les organismes privés, et avec l'offre de loisir non sportif. Cette concurrence est également vive pour les événements sportifs.

d'organiser les relations avec les licenciés, de maintenir une veille marketing, de diligenter des études et de trouver des marges par une meilleure gestion des ressources existantes. La nécessité de diversifier leur financement a modifié le modèle économique des fédérations qui envisagent actuellement des recettes non seulement de l'État et des licenciés mais aussi des sponsors, des spectateurs et des médias. Hautbois identifie cinq thèmes structurants pour les fédérations sportives : (1) l'augmentation du nombre de licenciés à identifier pour limiter les effets de cycle des résultats sportifs[246], (2) les politiques en matière d'événements sportifs qu'ils soient ouverts au plus grand nombre ou de haut niveau pour valoriser l'image et rendre plus visible la discipline, (3) la construction d'une marque fédérale pour augmenter leur visibilité médiatique, (4) la labellisation pour homogénéiser l'offre afin de la rendre plus attractive, (5) la responsabilité sociales des entreprises pour mettre en avant leur utilité sociale et ainsi modeler leur image. On peut se demander si ces cinq axes sont pertinents pour toutes les fédérations françaises olympiques ? Sont-ils efficaces quelque soit la fédération sportive olympique ? Ont-elles les moyens de les intégrer à leur politique de développement ? Enfin, faut-il hiérarchiser ces axes en fonction du profil de la fédération ou peut-on les viser indépendamment les unes des autres ?

[246] Hautbois C. (2014) suggère plus axes stratégiques pour développer le nombre d'adhérents : développer la pratique sur de nouveaux territoires, élargir la tranche d'âge des pratiquants vers les jeunes et les seniors, rendre la pratique aussi bien féminine que masculine, développer la pratique en loisirs

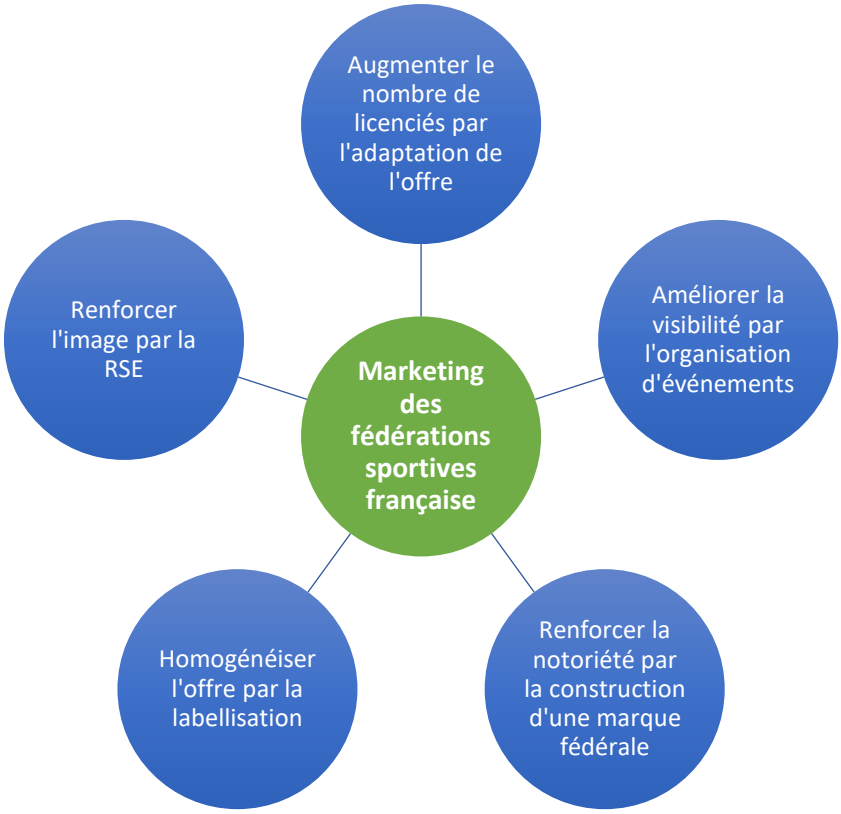


Figure 42 Les 5 thèmes structurants le marketing des fédérations sportives olympiques (source Hautbois, 2014).

Cet auteur a mené une enquête auprès des 117 fédérations agréées sur deux sujets[247] : l'organisation fonctionnelle du marketing au sein des fédérations et la nature de leur mission. Les deux tiers des fédérations sportives olympiques françaises disposent d'un département « marketing et communication », un tiers d'un service en charge du développement, moins d'un tiers d'un service communication. On notera que seulement **deux fédérations font état d'un service s'occupant exclusivement du marketing**. Les services marketing ont, pour plus de la moitié des cas, plus de sept ans d'ancienneté et relèvent majoritairement du Président. **72% des fédérations olympiques comptent entre 2 et 5 personnes au sein du service marketing**. Soulignons que les fédérations ont l'habitude de recruter des stagiaires pour compléter l'équipe marketing. En termes de missions, 96% des fédérations considèrent que la mission première du département marketing est **de gérer et de rechercher des sponsors**. Les autres missions sont relatives à la conception et la mise en œuvre du plan de communication, la conception et la mise en œuvre du plan marketing global et la gestion des relations avec la presse et enfin la troisième mission concerne les relations avec les licenciés et le maintient d'une veille marketing. D'autres missions ont été citées à un degré moindre comme la réalisation ou le suivi des études, l'organisation d'événements ou encore la production télévisée.

[247] Sur les 117 fédérations sportives françaises, 93 ont été interrogées, 35 ont répondu dont 19 fédérations sportives olympiques françaises.

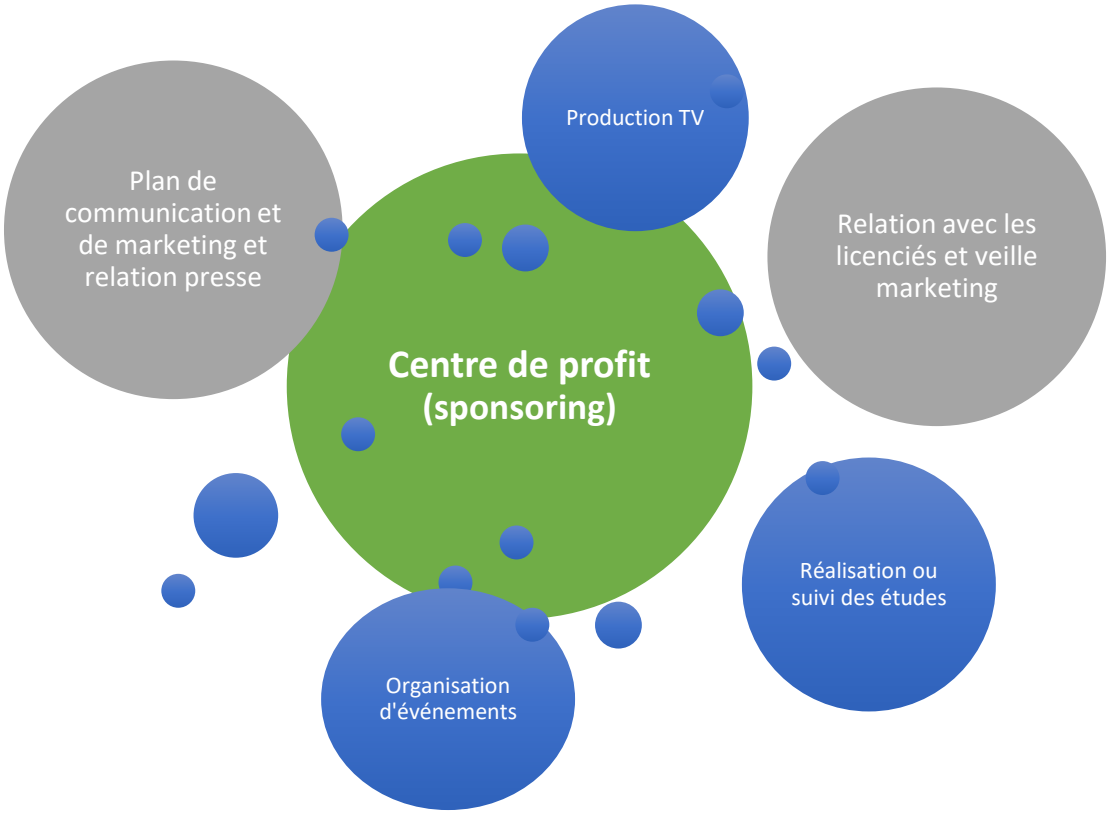


Figure 43 : Les missions des fédérations sportives olympiques (Hautbois, 2014).

La deuxième partie de l'ouvrage de Hautbois consiste à étudier les stratégies marketing de dix fédérations sportives françaises. Cela permet de mettre l'accent sur les différences entre les fédérations et sur la multiplicité des stratégies et des outils marketing mobilisés : construction d'une marque (FF basket), volonté d'obtenir des résultats de haut niveau (FF Natation), développement d'une communauté plus large (FF Natation), la commande d'études pour asseoir une stratégie marketing pertinente (FF Football), l'activation d'un plan digital (FF Football), le développement de la pratique pour tous (FF Karaté), l'analyse des besoins des licenciés (FF tennis de table), la mise en scène des valeurs historiques (FF athlétisme), la politique de formation (UEFA), une campagne de communication (FF volley-ball).

Une pyramide difficile à manager

À l'image des entreprises multinationales organisées à partir d'une maison mère qui se ramifie en de nombreuses filiales, les fédérations sportives nationales sont bâties sur un système pyramidal avec un siège, des ligues régionales, des comités départementaux et des clubs. Les unités territoriales forment un réseau et orchestrent l'activité des centres de profits que sont les clubs. Même si toutes les

disciplines ne sont pas implantées de la même manière sur tout le territoire national[248], le mouvement sportif compte de très nombreux clubs partout sur le territoire. **Ce maillage est un atout considérable du point de vue marketing** car les clubs, au bout de la chaîne et donc en contact direct avec les consommateurs, représentent un potentiel très intéressant de remontées d'information marketing. Or, la connaissance du client est indispensable à l'élaboration d'un plan marketing pertinent. En revanche, cette structure divisionnée (au sens de Mintzberg), nécessite **d'associer au marketing stratégique et opérationnel une dimension managériale** qui sera déterminante pour rencontrer le succès. En effet, Chifflet (1993) constate la logique verticale descendante du système sportif qui place les fédérations entre les organismes internationaux et régionaux ou locaux. La pyramide fédérale est complexe dans le sens où elle s'appuie sur au moins 6 niveaux géographiques (fédérations internationales, européennes, françaises, et entités régionales, départementales et locales). Dans ce contexte, le sentiment d'appartenance à une communauté peut-être mis à mal par le fait que les clubs se trouvent très éloignés du centre de décision. Les directives nationales plus ou moins imposées par le siège perdent beaucoup de force dans leur voyage jusqu'aux clubs. Elles sont bien souvent transformées, réinterprétées (Ferrand, Violet, Scelles, 2015) ou tout simplement méconnues par les dirigeants des structures intermédiaires qui rappelons-le oeuvrent en toute autonomie.

Une professionnalisation inégale freine l'implantation du marketing

Par ailleurs, le marketing des fédérations tire également une forme de spécificité de sa structure fonctionnelle à savoir des acteurs. Les dirigeants élus sont bénévoles. À ce titre, ils accaparent le pouvoir au sein des fédérations nationales tirant leur légitimité du suffrage et de leur investissement les conduisant à exercer une direction souvent omnipotente. Ainsi, ils se mêlent de tout, organisent tout, décident tout... Or, dans un contexte de concurrence et de nécessaire rationalisation des moyens due à la baisse des subventions, les compétences nécessaires à chaque poste se sont considérablement élevées. Les dirigeants bénévoles ont certes le pouvoir mais pas forcément les compétences. Et ceci est particulièrement vrai dans le secteur du marketing. Chifflet (1993) rappelle que la mise en avant des valeurs de l'entreprise installe petit à petit les nouveaux managers issus du milieu industriel ou financier au pouvoir. Dans bien des cas, il a fallu en quelque sorte « partager » le pouvoir avec des professionnels de la comptabilité ou du marketing. Cette professionnalisation qui n'est pas sans poser des problèmes (Bernardeau Moreau, 2008) est inégale. Si les grandes fédérations comptent de nombreux experts, en revanche la plupart ne peuvent se permettre d'embaucher faute de ressources financières suffisantes. Cette situation explique une certaine méconnaissance de l'approche marketing

[248] La revue fédérale de tennis de table Ping Pong Mag n°4 mars avril 2014 p18 indique que les pongistes habitent plutôt en zone urbaine dans le nord de la France (4 des 5 ligues ayant le plus grand nombre de licenciés se situent dans la moitié nord du pays).

et d'une place inégale donnée au département marketing des fédérations. Sur ce point, la différence avec les entreprises est notable. Elles comptent au siège de nombreux experts.

Un circuit de décision en décalage avec les évolutions sociétales

Enfin, il me semble que le « temps » des fédérations n'est pas celui du marketing qui nécessite des adaptations rapides aux évolutions du marché. Cette question rejoint celle du circuit de décision souvent complexe et riche en discussions au sein des fédérations. En effet, les initiatives, discutées au sein des commissions doivent d'abord convaincre le responsable et le Vice-Président de branche ou de département. Ce dernier décidera, avec plus ou moins de force de persuasion, d'inscrire le dossier à l'ordre du jour d'un comité directeur. Or, celui-ci ne se réunit en moyenne qu'une fois tous les deux mois avec des ordres du jour pléthoriques. En définitive, le processus de décision peut prendre plusieurs années. Or, il semble que les évolutions du marché et de la concurrence nécessitent une réactivité plus grande. De plus, les élections fédérales sont organisées tous les quatre ans. Le changement potentiel de Président et de son équipe est susceptible de remettre en cause les orientations prises par la précédente équipe. Cette instabilité nuit à l'efficacité du plan marketing qui s'organise sur un temps de 3 à 4 ans.

Notre définition du marketing fédéral pourrait s'envisager comme une fonction managériale de la fédération associant des logiques économiques et commerciales, et des logiques éthiques de service public (par délégation) et d'idéal associatif, et visant l'objectif stratégique d'augmenter à la fois le nombre de licenciés et celui de spectateurs (en termes d'audiences), secondairement celui des partenaires dans un contexte fortement concurrentiel. La condition fondamentale de réussite du marketing associatif d'une fédération est qu'elle parvienne à être perçue comme une marque par des publics / prospects, des licenciés / clients et des partenaires commerciaux et publics.



Figure 44 Schéma des trois contraintes du marketing des fédérations inspiré de Ledos 1992.

Ce que nous retenons :

Les fédérations sportives mettent sur le marché des produits sportifs. Cela conduit naturellement à poser la question de la marque. Le marketing des fédérations est une réalité même si toutes les fédérations sportives olympiques françaises n'ont pas encore installées un véritable département marketing. Elles leur octroient prioritairement une mission de centre de profit.

Pour promouvoir leur offre, les fédérations sportives olympiques utilisent les mêmes moyens marketing que les entreprises. Après une phase d'analyse interne et externe, elles segmentent généralement le marché en groupes homogènes sur la base de critères démographiques (genre, d'âge, éducation, ressources), géographiques, de modalités de pratique (par exemple les adhérents licenciés et les prospects pratiquants) avant de cibler un public particulier. Les fédérations sportives olympiques cherchent par exemple à attirer spécifiquement les femmes, les seniors, les jeunes, les handicapés. À partir de ces choix, elles se positionnent c'est-à-dire font valoir leurs différences, dans un marché concurrentiel constitué par d'autres fédérations sportives, des sociétés commerciales, des collectivités territoriales, voire d'autres ministères (l'école par exemple). Ces offreurs de pratiques sportives ne sont pas les seuls à concurrencer les fédérations sportives. En effet, le temps disponible aux loisirs n'étant pas extensible, on peut considérer que tous les loisirs (lecture, musique, télévision) et activités extra professionnelles constituent une concurrence. Cette phase stratégique sera suivie d'une phase opérationnelle sur la base d'un mix marketing et d'une phase de contrôle.

On s'aperçoit que les fédérations sont écartelées entre l'adoption d'une approche marketing symbole d'une économie de marché, une logique de service public imposée par l'État et la volonté de préserver leur idéal associatif. Cette approche marketing est rendue nécessaire par l'évolution de l'environnement (concurrence) et la baisse des subventions. Si la plupart des fédérations sportives olympiques perçoivent bien l'intérêt d'adopter une démarche marketing pour trouver d'autres leviers de croissance et préserver ainsi une certaine autonomie, elles sont souvent condamnées à mal utiliser des outils du mix marketing directement transposés du secteur commercial faute de compétences internes et de techniques conçues en fonction de leurs spécificités (Tribou, 2006). Parmi ces dernières on retiendra un nombre de clubs très importants, rendant la gestion managériale particulièrement difficile et la promesse de qualité des services difficile à tenir. Le marketing fédéral est spécifique en ce sens qu'il vise un gain de compétitivité dans un contexte saturé sur le plan émotionnel tout en préservant son histoire, ses valeurs et son éthique.

3.7. Des objectifs stratégiques de développement à priorités variables selon les fédérations.

Les fédérations sportives olympiques poursuivent deux objectifs classiques : **obtenir des résultats sportifs aux compétitions internationales de référence** et **développer le nombre de licenciés**. L'ambition d'être performant sur la scène internationale nécessite de créer les conditions de la performance sportive à la fois en termes d'entraînement de haut niveau (parcours d'excellence sportive) et et de système de sélections aux compétitions (rôle de la Direction Technique Nationale et du sélectionneur). Cet objectif de performance sportive est le rêve de tout Président de fédération sportive olympique française. Ils engagent des moyens considérables pour récolter des médailles aux Jeux Olympiques ou aux championnats du monde. Non seulement elles valident leur engagement, mais elles sont également la garantie d'une exposition médiatique importante, bien que souvent éphémère. Retenons que si l'image d'excellence reste un atout non négligeable pour attirer de nouveaux licenciés, les résultats sportifs hypothétiques restent très difficiles à obtenir surtout à long terme.

Pour atteindre l'objectif d'augmenter le nombre de licenciés, les fédérations peuvent classiquement s'engager vers deux axes de développement (Erb et Tribou, 2014) : élargir leur audience en attirant de nouveaux prospects (pratiquants, spectateurs, fans et partenaires), et fidéliser leurs licenciés, spectateurs et sponsors actuels.

3.7.1. Augmenter le nombre de licenciés, les audiences en spectateurs, le nombre de partenaires.

3.7.1.1. Séduire de nouveaux licenciés : une priorité pour la majorité des fédérations.

Classiquement, le marketing des fédérations s'oriente vers le développement du nombre d'adhérents (Hautbois, 2014). Cette orientation s'explique par cinq raisons principales : (1) il s'agit d'une injonction de l'État qui donne pour mission aux fédérations, dans la loi du 16 juillet 1984, « *de développer et d'organiser la pratique des APS* » [249], le nombre de licenciés est donc un critère d'évaluation de l'action des fédérations ; (2) les licences représentent une source de financement non négligeable notamment pour les fédérations olympiques à faible audience médiatique ; (3) le nombre de licenciés d'une fédération est un argument important pour négocier des contrats de sponsoring avec des investisseurs privés ; (4) le nombre d'adhérents est un puissant déclencheur de l'intérêt des médias ; (5) le nombre de licenciés est un indicateur de la bonne santé d'une fédération et lui confère

[249] La ministre des sports, Laura Flessel, a rappelé que l'objectif était d'augmenter de 3 millions le nombre de pratiquants au cours du mandant du président Macron. Journal Le Monde du 26 février 2018

un poids significatif dans les négociations avec les pouvoirs publics, les collectivités, le mouvement sportif voire avec les autres fédérations. Hautbois (2014) ajoute que l'augmentation du nombre d'adhérents est un enjeu majeur notamment pour limiter les effets de cycle des résultats sportifs pr nature aléatoires. Compte tenu de ces éléments, la plupart des fédérations cherchent à élargir leur audience et à convaincre les prospects de rejoindre leur communauté.

Les programmes de développement des fédérations s'appuient sur différents axes parmi lesquels (Hautbois, 2014) :

- **le développement de la pratique sur de nouveaux territoires**. Ainsi, le rugby cherchera à renforcer son implantation dans le nord de la France,
- **élargir la tranche d'âge des pratiquants vers les jeunes et les seniors**. Classiquement, l'extension vers les jeunes prend la forme de convention avec l'éducation nationale, la construction d'une politique de formation autour de signes distinctifs (ceinture jaune, raquette d'or, plume d'argent) et l'élaboration d'un plan de détection. À l'autre bour du spectre, les seniors représentent un enjeu majeur des années à venir compte tenu du vieillissement de la population.
- **rendre la pratique aussi bien féminine que masculine**. 63% des licenciés étant des hommes, il apparaît comme évident que les femmes constituent un relais de croissance important. Certaines fédérations faiblement féminisées comme le tennis de table (16% de féminines en 2015) auront pour ambition de se féminiser ou de conserver les très jeunes licenciées parmi leurs adeptes. Notons que d'autres fédérations comme l'équitation ou la danse sur glace voudront masculiniser leur clientèle.
- **développer la pratique en loisir**. On évalue le turnover en moyenne à environ 1/3 des effectifs. Pour enrayer ce phénomène, les fédérations chercheront à fidéliser leurs adhérents notamment en ouvrant leur discipline à une pratique de loisir. La FF d'athlétisme a par exemple développé le concept de « coach athlé santé ». Il faut noter que la santé représente un fort levier de croissance dans un contexte de déficit de la sécurité sociale. En effet, il est aujourd'hui acquis que la pratique physique réduit la consommation de médicaments et permet de lutter contre certaines maladies chroniques telles que le diabète, les troubles cardio respiratoires, l'obésité, souvent causées par la sédentarité[250].

3.7.1.2. L'augmentation de l'audience en spectateurs directs ou médias : l'indispensable show.

Certaines fédérations sportives olympiques françaises poursuivent un second objectif qui consiste à augmenter les audiences en spectateurs et téléspectateurs. Pour cela, elles construisent une offre de spectacle sportif la plus attractive possible.

Pour augmenter le nombre de spectateurs, les fédérations peuvent envisager les actions suivantes :

[250] La pratique des activités physiques et sportives facteur de santé publique, octobre 2012. http://www.gouvernement.fr/gouvernement/la-pratique-des-activités-physiques-et-sportives-facteur-de-sante-publique

- **améliorer la qualité des enceintes sportives** (stades, arena) pour que le spectateur puisse jouir du show dans les meilleures conditions : uniformisation des conditions de jeu (aménagement de l'aire de jeu), grand écran pour passer des ralentis, éclairage, sono, sièges ;
- **améliorer les services aux spectateurs** du moment de l'achat du billet jusqu'à ce qu'ils quittent l'enceinte sportive. Il s'agit ici de définir une politique d'activation et de promotion de l'événement, de hausser la qualité de l'accueil des spectateurs (part-time marketer) en faisant appel à des professionnels de l'accueil, de faciliter la venue des spectateurs par des transports collectifs ou des parkings, d'éviter les files d'attente trop longue pour pénétrer le stade, de faciliter la commande de boissons et de petite restauration, d'équiper le stade de connections wifi pour faciliter la communication et la production de contenus via les réseaux sociaux ;
- **concevoir une politique de billetterie** afin de remplir les enceintes sportives dans la mesure où l'ambiance d'une salle pleine enrichira le spectacle. Rien ne remplace l'enthousiasme des spectateurs dans les gradins pour une bonne diffusion. Le « Yield management » est un outil dynamique au service de la billetterie en ce sens qu'il est une « *méthode d'optimisation cherchant à maximiser le revenu de l'entreprise de services sous la contrainte d'une capacité disponible qu'il faut allouer en fonction de la demande exprimée* ». Cette stratégie pour remplir les stades nécessite une bonne connaissance des publics pour tisser des relations durables. En ce sens, la billetterie est un véritable service ;
- **imaginer des services additionnels** pour favoriser l'expérience des spectateurs (zone expérientielle, essais de matériel, concours divers, stands d'équipementiers, cadeaux) ;
- **améliorer le show** grâce aux tenues, au speaker, au plateau avec la participation des meilleurs joueurs, à la musique, à la programmation et aux horaires, aux jeux de lumière et feux d'artifice, aux interviews, à la mise en valeur des joueurs et à un format attractif (durée du match par exemple) ;
- **associer l'événement à des sponsors** en vue de réaliser des profits mais aussi dans la perspective d'un échange d'images entre les deux parties.

Notons qu'il est difficile pour une fédération de garantir la qualité de la prestation sportive. En effet, la qualité des matchs n'est pas prévisible. Les sportifs peuvent par exemple être en méforme voire même abandonner. La météo peut aussi influer négativement la qualité du spectacle. Cette incertitude conduit les organisateurs à proposer des services additionnels au match (concerts, restaurants, dédicaces).

Souvent les fédérations, par manque de moyens, ne communiquent que vers leurs adhérents via les clubs ou le site web pour faire la promotion de leurs événements. Cette pratique condamne toute velléité de rencontrer d'autres publics et ainsi augmenter la visibilité de la discipline.

Pour augmenter le nombre de téléspectateurs, les fédérations peuvent envisager les actions suivantes :

- **améliorer la qualité de la production des images** en imposant un cahier des charges précis à l'organisateur en matière de capacité d'accueil, de matériels, de disposition des aires de jeu, de nombre et de placements des caméras ;
- **améliorer la qualité des images** par des caméras spécifiques (slow motion, hawk-eye) permettant aux téléspectateurs d'être au plus prêt de l'action et de vivre les émotions des acteurs ;
- **enrichir le spectacle** par des statistiques, des informations additionnelles (possession de la balle, vitesse du volant, nombre de paniers à trois points) ;
- **améliorer les commentaires** par des professionnels reconnus et des journalistes chevronnés ;
- **agrémenter le spectacle** par des jeux concours et encourager le partage des émotions à travers les réseaux sociaux ;
- **vendre les droits TV** à des diffuseurs capables de toucher un large public ou à un public ciblé, et de programmer la diffusion à des horaires de grande écoute.

3.7.1.3. Attirer de nouveaux partenaires commerciaux : une quête difficile mais indispensable.

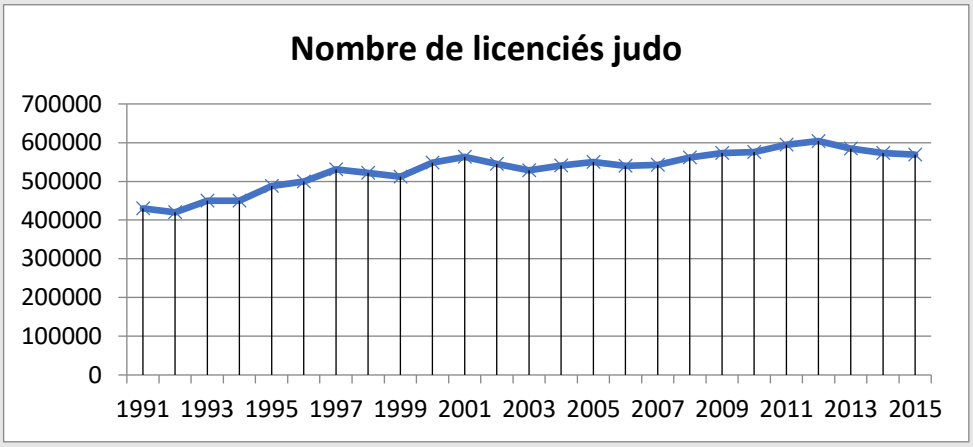
Le troisième objectif fort de certaines fédérations olympiques françaises est d'attirer des partenaires commerciaux pour augmenter leurs ressources. Crucial pour beaucoup de fédérations sportives olympiques, la recherche de sponsors est une quête difficile pour beaucoup d'entre elles. Les causes sont multiples : manque d'attractivité, manque de ressources humaines spécialisées et donc déficit de compétences, concurrence féroce, manque d'intérêt en raison d'une idéologie centrée sur le bénévolat et l'amateurisme. Force est de constater qu'à l'exception de quelques fédérations sportives comme le football, les fédérations sportives olympiques françaises peinent à convaincre de grandes firmes qui n'appartiennent pas au sérail de l'activité. En effet, les premiers partenaires sont des fournisseurs et distributeurs de matériels techniques ainsi que des partenaires médias. La FF de tennis de table fait ainsi apparaître sur son site en novembre 2016 quatre partenaires officiels (Thibar, Wack sport, Cornilleau, Butterfly) tous spécialistes de tennis de table soit en tant que marque ou vendeur, deux partenaires technique (MMA et Gerflor), trois partenaires médias (Ping Pong mag, MCS et d) et un club de partenaires avec sept sponsors (Thibar, Wack sport, Cornilleau, Butterfly, Andro, Donic, Joola). À l'opposé, certaines fédérations sportives plus attractives en termes d'image comme le basket-ball ont réussi à conclure des accords de partenariats plus nombreux et avec des parrains du secteur sport non spécifiques au basket (Adidas, Bodet, Molten, Tarkettsports, Construction sports et loisirs, Junckers,) mais aussi extra sportif (Joker, SFR, Caisse d'épargne, FDJ, Pierre Lannier, GRDS, La Poste, Kinder, Neolux, i.d plast). Notons que la stratégie peut consister soit à convaincre plus de partenaires, soit à convaincre des partenaires moins nombreux mais à plus forte notoriété ou capables d'investir plus d'argent. À défaut d'une stratégie marketing forte, les fédérations sportives olympiques se contentent souvent de saisir des opportunités (la passion d'un chef d'entreprise) ou d'activer le réseau personnel et amical de l'un ou l'autre des dirigeants.

Pour être attractif et ainsi développer le nombre d'adhérents, de partenaires, de spectateurs et plus généralement de fans, les fédérations comptent encore beaucoup sur les résultats sportifs de leurs équipes nationales et de leurs champions lors des grands événements planétaires. Les investissements financiers et humains sont massivement orientés vers cet objectif quantitatif. Cette stratégie risquée et souvent cyclique n'est pas toujours couronnée de succès (voir encadré). La construction d'une marque fédérale offre de meilleures perspectives, à la fois plus rentables, plus sûres et plus durables.

Les bons résultats sportifs ont-ils eu un impact positif sur le nombre de licenciés ?

La fédération française de judo valorise ses médailles olympiques

La Fédération Française de judo voit ses effectifs évoluer positivement depuis les années 1990. Entre 1991 et 2013, l'évolution moyenne annuelle du nombre de licenciés est de + 2,2%. On note, suite aux JO de 1992 à Barcelone où la France a remporté 7 médailles d'or, une évolution du nombre de licenciés de +7,4% alors qu'il chutait juste avant. Après les JO de 1996 à Athènes, au cours desquels la France a glané 6 médailles, l'augmentation a été de +6,5%. Lors des JO de 2000 à Sidney, les judokas français ont remporté 6 médailles, ce qui a eu pour conséquence une augmentation du nombre de licenciés de +6,5% en un an alors qu'il chutait juste avant. Les JO de 2012 à Londres ont été un succès avec 7 médailles, ce qui a entraîné une évolution du nombre de licenciés l'année suivante de +5,1%. Ces chiffres indiquent donc clairement que les résultats sportifs ont une incidence sur l'attractivité du judo et donc sur l'augmentation du nombre de licenciés.



La fédération française de boxe affiche complet suite aux succès de Rio !

Aux Jeux Olympiques de Rio en 2016, La Fédération Française de Boxe a brillé en remportant six médailles dont deux en or. Cela a littéralement dopé les inscriptions dans les 856 clubs. Par rapport à septembre 2015 (51.581 licenciés), la FFB enregistre une hausse de 10% des inscriptions. Notons toutefois que cette vague de licences ne date pas d'aujourd'hui puisque la FF de boxe a enregistré une hausse de 40% de licenciés en dix ans. Ces résultats sont le fruit d'un travail de diversification de la pratique afin de séduire les plus jeunes et les femmes (24,7% des licenciés sont des femmes contre 18% en 2013). L'augmentation du nombre de femmes licenciées est de 365% (3.493 en 2004 et 12.751 en 2016) ! Cet engouement n'est pas sans poser des problèmes d'accueil car les clubs sont saturés.

La Fédération Française de Tennis de Table passe à côté de la balle !

La fédération française de tennis de table a organisé plusieurs compétitions d'envergure sur le territoire national depuis 20 ans et notamment deux éditions des championnats du monde à Paris en 2003 et en 2013. La saison 2003/2004 s'est soldée par une très légère hausse de 0,02% et celle de 2013/2014 un recul de 1,66%. Si on observe les statistiques de l'évolution des licences après les médailles olympiques de JP Gatien (argent en 1992 à Barcelone et bronze en 2000 à Sydney en double messieurs associé à Chila) et son titre de champion du Monde en 1993 à Göeteborg, on constate, qu'en 1992/1993, la FFTT prend la balle au bond et voit la courbe de ses licenciés s'élever de 7,5%. En revanche en 1993/1994, la hausse n'est plus que de 1,4%. En 2000/2001, la tendance n'est pas meilleure avec une hausse de 1%. La Fédération Française de tennis de table a donc du mal à valoriser les événements internationaux et les médailles internationales de ses champions en termes de nombre de licenciés.

Encadré 26 Impact des résultats sportifs sur l'évolution du nombre de licenciés, le cas de la FF Judo, FF Boxe et FF Tennis de Table

3.7.2.Fidéliser les licenciés, les spectateurs et les partenaires.

Le turnover est-il irréversible ?

Les fédérations sportives olympiques françaises sont fortes d'un certains nombre d'adhérents qui constituent des actifs. Elles constatent un important turnover. En guise d'exemple, la FF de Voile déplore un taux de non renouvèlement de 37%, la FF d'équitation indiquent que parmi les 30.000 nouveaux équitants par an, environ un sur deux ne renouvèle pas sa licence, la FF de cyclisme annonce un turnover de 24% et la FF d'escrime d'environ 30%. Notons que le turnover est instable. Il peut évoluer significativement comme en atteste la FF de tennis de table qui comptait 18,8% d'abandon en 2013/2014 contre 36% en 2012/2013[251]. Tribou (2015) signale que le phénomène touche beaucoup les jeunes. L'enquête de l'IRDS sur le tennis en Ile de France, réalisée en 2008, étend ce constat aux femmes mais aussi aux jeunes adultes. Le taux d'abandon semble également plus élevé après la première année de licenciation. Quelles sont les raisons du turnover ? Il nous semble que ce phénomène s'explique d'abord par la forte concurrence entre les fédérations sportives mais aussi avec d'autres formes de loisirs (la sociabilité au sens large ou les jeux vidéo) ou les études. D'autres raisons peuvent être avancées : un tarif de cotisation excessif, le manque de temps, des contraintes diverses et un phénomène grandissant de zapping d'une pratique à l'autre. Les fédérations sportives olympiques françaises ont-elles réellement les moyens de fidéliser leurs adhérents ? Rien n'est moins sûr car la satisfaction des clients repose essentiellement sur la qualité d'accueil des clubs (infrastructures quelques fois vétustes non spécifiques et trop petites, qualité des intervenants) et leurs projets de développement. Or, nous l'avons vu, les dirigeants des clubs amateurs sont souvent centrés sur la gestion sportive de leur activité. Ils peinent à concevoir une démarche pro active de fidélisation faute de compétences, de moyens. Ils semblent aussi victime d'une idéologie associative.

De nouveaux outils pour mieux connaître les consommateurs pratiquants

S'agissant des fédérations sportives olympiques, la question de la fidélisation est centrale dans la mesure où elle s'avère bien moins onéreuse que de conquérir de nouveaux clients. La plupart des fédérations sportives abordent la question de la fidélisation par une modernisation de l'offre sans mener au préalable des études pour mieux connaître les licenciés. Elles s'évertuent à multiplier leurs modalités de pratique au risque de perdre leur identité et de ne pas tenir leurs promesses de qualité. En effet, quels sont les entraîneurs compétents en sport santé ? Le succès de telles évolutions de l'offre n'est pas toujours probant (le taux de féminisation tarde par exemple à évoluer significativement malgré de nombreux plans). L'enjeu pour les fédérations est de concevoir une offre capable de satisfaire leurs clients/adhérents et de relever le défi managérial d'associer les organes déconcentrés (ligues régionales, comités départementaux et clubs) à la démarche marketing fédérale.

[251] Ping Pong Mag n°6 juil/août 2014, cahier technique p4

Pour mieux connaître les clients et ainsi anticiper les nouveaux modes de consommation ou les périodes critiques de baisse de motivation, de nouveaux outils permettent aux clubs et aux fédérations de mieux connaître leurs licenciés et leurs fans. En effet, le Customer Relationship Management (CRM) ou la Gestion de la Relation Clients (GRC) sont des outils marketing qui donnent la possibilité de recueillir de nombreuses données en multipliant les interactions personnalisées.

Le système CRM leur permettra de moderniser l'offre avec pertinence en fonction des publics ciblés. Selon Coudert (2010), l'installation du système CRM comprend cinq étapes : (1) l'identification et le recueil des informations sur chaque client grâce à l'utilisation des données de billetterie et boutique, des cartes d'abonnés, de la téléphonie mobile (sms, jeux en ligne) ou d'internet (achat en ligne, site web, e-ticketing) ; (2) l'analyse des données et la segmentation des clients (âge, sexe, mode de consommation du spectacle et des produits, fréquentation du site de compétition et du site web) ; (3) l'adaptation des services et de la communication à chaque segment ciblé ; (4) l'interaction avec le client (courriel, sms, courrier) ; (5) l'évaluation des objectifs fixés (indices de satisfaction, évolution du chiffre d'affaire par client). Grâce aux outils opérationnels (les datas), toutes les données sont collectées dans une base de données. Ainsi, le client se trouve au centre d'un dispositif auquel sont associées toutes les fonctions de la fédération (marketing, management, gestion commerciale, distribution). Cette technique ouvre la voie au marketing direct dont l'enjeu est de mesurer le degré de satisfaction de chaque client et de le transformer en fan susceptible de s'engager plus vers la marque fédérale mais aussi de convaincre son réseau de relations d'en faire autant. **Les fédérations sportives olympiques françaises ont donc tout à gagner à mieux connaître leurs licenciés**. Notons que le développement de ce capital client sera également un atout pour convaincre d'éventuels sponsors.

Le show pour fidéliser les spectateurs et téléspectateurs

Les fédérations sportives olympiques françaises cherchent également à fidéliser leurs spectateurs et téléspectateurs d'événements sportifs. Ces derniers peuvent être ponctuels (les championnats du monde ou d'Europe) ou récurrents (championnats de clubs, Coupe de France ou tournois). Il s'agit alors de donner envie aux fans, aux pratiquants, aux licenciés, aux partenaires de venir dans les salles et les stades ou de regarder l'épreuve à la télévision. Dans ce registre, la concurrence est également rude et on assiste à une fuite en avant vers le gigantisme, la multiplication et la mondialisation des événements à grand renfort de publicité. Le show devient incontournable avec des feux d'artifices et des animations en tous genres (« fanzones »). Les coûts sont de plus en plus importants laissant poindre ici ou là des réticences à organiser de tels événements. L'Euro 2016 de football organisé en France a par exemple changé de format en passant de 24 à 32 équipes, multipliant le nombre de matchs mais aussi le nombre de pays impliqués. Reste à savoir si la qualité des matchs saura satisfaire les supporters. Pour détourner les spectateurs du fait sportif en lui-même, l'événement sportif sera

transcendé par le spectacle offert par le club des supporters chargé de créer l'ambiance, par des animations additionnelles et des services de qualité. Notons que les fédérations sportives nationales s'opposent quelques fois aux clubs qui souhaitent de plus en plus la mise en place d'une formule de ligue fermée regroupant les meilleurs clubs pour assurer à la fois une qualité des matchs mais aussi une valeur élevée source de profits grâce aux droits TV. L'exemple du basket-ball est symptomatique de cette situation lorsqu'en octobre 2015 la FF de basket-ball a interdit aux clubs français de participer à l'Euroleague, privilégiant la championsleague organisée par la FIBA. L'enjeu est double : (1) remplir les stades grâce à une politique de billetterie savamment définie et une qualité de spectacle sportif et de divertissement susceptible de faire vivre aux spectateurs une expérience positive en tissant avec lui un lien étroit et durable ; (2) vendre les droits TV à des diffuseurs capables de produire des images de qualité pour les diffuser au plus grand nombre. L'augmentation de la fanbase est une problématique qui intéresse de plus en plus les fédérations sportives. En effet, elle constitue une source de valeur car potentiellement consommatrice de la marque fédérale (spectateurs, téléspectateurs, pratiquants ou licenciés). Pour cela, il est nécessaire d'analyser avec précision qui sont les fans, spectateurs et téléspectateurs au moyen d'enquêtes.

La gestion de l'image pour fidéliser les partenaires

Enfin, les fédérations sportives olympiques françaises contractent des partenariats avec des sponsors. Avant de penser à en trouver de nouveaux, il est nécessaire de garder voire de renforcer les contrats existants. Ceci n'a rien d'évident dans un contexte plusieurs fois décrit de concurrence entre les fédérations. Pour fidéliser les partenaires, les fédérations sportives doivent s'assurer de la qualité de l'échange qui fait que chaque partie trouvera un intérêt à l'association. Ainsi, les fédérations mettent en valeur leurs sponsors par différents moyens. Elles proposent des supports de communication variés (maillots, site web, produits merchandising, campagne de pub), organisent des événements qui offrent des opportunités de visibilité pour la marque, et conçoivent des opérations d'hospitalités qui permettent aux parrains de rencontrer d'autres chefs d'entreprises. Notons que la gestion du nombre de sponsors est un élément essentiel à la visibilité du partenaire. Pour palier à cet inconvénient, les fédérations sportives les classent par catégories. La FF de rugby distingue par exemple les partenaires officiels (GMF, Société Générale, Orange, Adidas, BMW), les partenaires médias (France Télévision), les fournisseurs officiels (Rhino Rugby France, Eden Park, Ratp, Gilbert, St-Yorres, Eurest, Delpeyrat). La gestion de l'identité et de l'image de la fédération est capitale pour convaincre les marques de pérenniser leurs accords. Pour la bonifier, de nombreuses fédérations s'engagent dans des actions de responsabilité sociale des entreprises et de développement durable. Elles mettent par exemple en œuvre le plan « Citoyen du sport » lancé en mars 2015 à l'issue du comité interministériel à l'égalité et à la citoyenneté, ou promeuvent des opérations de recyclage comme l'opération balles jaunes usagées créée en 2008 par la FF de tennis ou mettent en place des commissions d'éthique.

Soucieuses de leur image, elles s'engagent de plus en plus contre les dérives du sport tels que la corruption, le dopage ou les matchs truqués. Notons que de plus en plus de fédérations sportives font appel à des agences pour mesurer l'impact marketing des équipes nationales et des compétitions liées à la Fédération et les retombées de ses partenaires, en France et à l'international. En effet, l'évaluation des retombées est un atout tangible fort pour les partenaires d'une fédération. De ce point de vue, les études qualitatives sont extrêmement précieuses pour piloter, comprendre et optimiser l'exposition des assets marketing d'une fédération en ce sens qu'il permet ainsi de fournir aux partenaires des indicateurs clefs de performance média et opinion adaptés à leurs différentes problématiques. De leur côté, les fédérations sportives attendent essentiellement des recettes. Relevons que plus la fédération est dans une dynamique de croissance du nombre de ses licenciés, plus elle a de chance d'attirer des sponsors à condition de bien connaître le profil de ses fans et adhérents qui seront une cible pour le partenaire. La lune de miel a toutes les chances de durer quand le bénéfice est mutuel et les valeurs partagées.

3.7.3. Construire une marque fédérale dans un marché concurrentiel.

Depuis l'époque gallo romaine (Malaval, 2002), on assiste à une montée en puissance de la marque (Semprini, 2005) nourrit selon Kapferer (2013) par l'urbanisation croissante, la fin des idéologies et l'appétence des jeunes pour la création de nouvelles marques. Banalisée dans nos sociétés de consommation, dans lesquelles « *tout devient marque* » (Kapferer, 2013), elles engendrent des réactions contrastées. « *Puissantes et fragiles, aimées et détestées, arrogantes et complices, les marques sont une présence incontournable des sociétés contemporaines* » (Semprini, 2005). Selon cet auteur, elles sont devenues un « *phénomène social à part entière* » en investissant depuis les années 1990/2000 d'autres secteurs que la consommation (art et sport notamment) et en jouant un rôle identitaire. En dépit de ce développement, les critiques s'abattent sur les marques parce qu'elles représentent les excès de la société de consommation. Dans le même temps, les consommateurs avides de s'approprier la valeur symbolique des marques, y restent très attachés. Ces comportements contradictoires rendent l'analyse complexe dans un contexte de marchés saturés par les marques.

La logique de marque a progressivement investi la sphère sportive (Semprini, 1992) au fur et à mesure de l'intensification de la concurrence entre les fédérations et vis-à-vis des entreprises commerciales du sport. Semprini (2005) identifie les Jeux Olympiques de Los Angeles en 1984, avec le recours massif aux sponsors privés, comme le point de départ de cette évolution. D'après Nufer, Bühler et Jürgen (2016), les marques sont aujourd'hui omniprésentes dans le sport business. « *Dans un contexte de commercialisation et de professionnalisation du sport, une visibilité globale de la marque prend de plus en plus d'importance pour les organisations sportives* ». La marque fédérale est progressivement devenue un outil de développement du budget qui vise à générer des résultats financiers (nécessité de

devenir rentable) mais aussi de l'activité pour élargir le nombre d'adhérents. Les fédérations sportives olympiques se voient ainsi de plus en plus dans l'obligation de se comporter comme une entreprise commerciale au sein d'un marché des offreurs de pratique. En ce sens, **la construction d'une marque fédérale revêt aujourd'hui une importance stratégique incontournable.**

Pour attirer de nouveaux publics et fidéliser les adhérents, quelques fédérations sportives olympiques sont actuellement conscientes de la nécessité de construire une marque. Mais quelles caractéristiques font d'une fédération sportive une véritable marque forte ? C'est tout le sens de l'approche du « marque et ing » fédéral.

3.7.3.1. Qu'est-ce qu'une marque ?

La marque est un élément important de la stratégie marketing. L'ambition pour une fédération sportive olympique est de devenir une marque attractive grâce à une stratégie marketing. Dans ce cadre, l'objectif premier est de lui donner un nom ou un signe qui authentifie la source du produit et lui donne une garantie légale. Celle-ci **protège** la fédération contre la copie (Kapferer, 2013). Ainsi, le nom FFTT appartient à la Fédération Française de tennis de table et ne peut être utilisé par une autre organisation. Le second objectif est de lui donner une **valeur distinctive** sur le marché et donc un avantage concurrentiel. En ce sens, Kotler, Keller et Manceau (2015) empruntent la proposition de l'American Marketing Association pour définir la marque : c'est « *un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services et à les différencier des concurrents* ». Ainsi, la notion de marque permet de **différencier un bien**, un service, un lieu, une fédération des autres offreurs d'un même marché sur des critères fonctionnels, rationnels, symboliques ou émotionnels. La marque fédérale propose des biens et des services auxquels est attachée une **promesse** de qualité envers le consommateur sportif (Kapferer, 2002, 2007, 2013 ; Aaker, 1997 ; Lewi, 2005). La fédération « *s'engage à fournir une expérience prévisible et positive et un ensemble de bénéfices associés au bien ou au service* » (Kotler et al, 2015). À travers le produit, la marque se définit par ses composantes tangibles c'est-à-dire concrètes comme le logo ou les qualités liées au produit et intangibles c'est-à-dire subjectives ou symboliques adossées à une histoire ou des valeurs (Kapferer, 2000). Ternissien et Ternissien (2002) parlent de capital imaginaire. La marque a donc un **contenu symbolique** que chaque individu réinterprète. En adhérent à une fédération, le client acquiert plus que la possibilité de pratiquer un sport. Il achète aussi un produit (la licence) pour ce qu'il représente symboliquement. Acheter une licence de golf n'a pas la même signification symbolique que d'adhérer à la fédération de cyclisme. Ces valeurs signifiantes révèlent notre « extended self » (en référence à Russel Belk, 1988) c'est-à-dire ce que nous sommes. Les produits ont un sens faisant de la dimension symbolique de la consommation un élément déterminant de la marque. Aaker (1991) fait de l'identité de marque (brand equity), le graal recherché par toutes les marques en ce qu'il exprime non seulement la valeur économique mais aussi symbolique de la marque. Enfin, la valeur de la marque est mesurée par le capital marque qui exprime la force d'une

marque par rapport à la concurrence (Bouchet et Hillairet, 2008) c'est-à-dire la manière dont le client perçoit la marque. Il dépend de la notoriété et de l'image de marque. Dans le contexte concurrentiel des offreurs de pratiques sportives, **l'enjeu est de développer une marque forte** et donc attractive. Toutes les fédérations sportives olympiques ont-elles les moyens de construire une marque forte ? Qu'elle identité doivent-elles construire pour en faire un avantage concurrentiel ? Une chose est sûre, il n'y aura pas de place pour tout le monde. Certaines fédérations aux moyens limités devront sans aucun doute segmenter le marché et cibler une clientèle particulière pour se développer. En définitive, en s'appuyant sur les sept pôles mis en avant par Kotler, Keller et Manceau (2015), le concept de marque fédérale s'articule autour d'un ensemble d'attributs (d'un nom, d'une identité graphique avec un logo, un slogan), des bénéfices associés à la pratique et garantie par un label (santé, formation vers le haut niveau), d'un capital imaginaire symbolique nourrit par un ensemble de valeurs portées par une histoire ou une culture, d'un profil de pratiquants, et d'une expérience vécue dans les lieux de pratique. Ces différents éléments forment **l'identité de la marque fédérale**.

3.7.3.2. Quelle est l'utilité de construire une marque fédérale ?

Desbordes et Chanavat (2016) insistent sur l'importance stratégique de la marque. À travers la construction d'une marque fédérale, les fédérations sportives olympiques peuvent viser trois objectifs principaux.

Le premier est lié à l'aspect juridique en ce que la marque réserve son utilisation à l'organisation détentrice des droits. Pour se **protéger** de toute utilisation abusive de son nom ou de ses biens, la fédération doit effectuer un dépôt de marque à l'INPI en précisant les classes d'usage (Maccioni, 1995).

Le deuxième objectif s'appuie sur les travaux de Semprini (2005). Il place la marque au cœur d'un projet de **sens** qui ouvre aux clients un véritable espace imaginaire avec ses contenus, ses codes et ses valeurs. La fédération sportive symbolise un univers significatif dans l'imaginaire des adhérents mais aussi des prospects. En tissant un lien affectif avec les parties prenantes grâce aux éléments intangibles et au capital imaginaire, la marque fédérale **favorise les relations** avec le public et renforce la connexion émotionnelle avec les supporters et les fans (Richelieu, 2011). À noter que les clubs, authentiques points de vente, jouent un rôle majeur pour faire connaître et partager l'univers fédéral avec le public. Ces entités décentralisées concourent à renforcer la notoriété de la marque. Le recours à la symbolique de la marque sécurise la demande au-delà des résultats sportifs par nature aléatoires, en accroissant la confiance des consommateurs sportifs (Bouchet et Hillairet, 2008). Il semble important d'insister sur le fait que la marque ne sera forte que si le message véhiculé par tous ses utilisateurs (fédérations, ligues, clubs) vers les parties prenantes diverses (licenciés, grand public, pouvoirs publics, presse et médias, partenaires) est cohérent c'est-à-dire conforme à l'identité de la marque. Le rôle de la marque est aussi de construire une image de marque signifiante et partagée par chacun.

Enfin, la marque a aussi pour vocation à **différencier** les fédérations entre elles dans un contexte concurrentiel (Bouchet et Hillairet, 2008) grâce à son positionnement et les représentations qu'elles véhiculent. La promesse de qualité, induite par la marque à travers un contrat implicite liant la fédération à ses licenciés, contribue à construire une valeur distinctive sur un marché ciblé. Cet **avantage concurrentiel** renforcera la confiance du sportif consommateur et sa loyauté vis-à-vis de la marque. C'est tout le sens des labels qui cherchent à différencier et à garantir la qualité des produits dans un champ concurrentiel défini (Bouchet, Hillairet, 2008 ; Desbordes, Chanavat, 2016). Finalement, la marque et sa gestion permettent de **créer de la valeur** (Mullin et al, 2007 ; Richelieu (2008) autant sur le plan marketing que financier (Mizik et Jacobson, 2008) afin d'assurer son développement (Bauer et al, 2005). Cet actif intangible doit donner envie aux adhérents de rester fidèle et aux prospects de rejoindre l'entité (Richelieu, 2011).

L'intérêt des fédérations pour les marques

Selon Hautbois (2014) les fédérations sportives olympiques conçoivent des plans de développement à l'échelle d'une olympiade qui « *intègrent clairement une dimension stratégique et marketing* » malgré leur statut d'organisation publique non marchande. Les fédérations cherchent à développer leur image de marque et donc leur notoriété. L'enjeu est de séduire non seulement les clients mais surtout les médias qui diffuseront la marque. Devant l'inégalité d'accès à la télévision (Tribou, 2015), les fédérations moins exposées délaissent les chaines hertziennes pour tenter d'investir les chaînes satellites et la TNT. Conscient de l'importance du levier que constitue la visibilité médiatique, il note également que certaines fédérations font le choix de se concentrer sur internet (WebTV, streaming) et se voient contraintes de produire leurs images. Pour construire leur marque, les fédérations tentent essentiellement de mettre en avant les valeurs associées à la discipline[252] et de concevoir un logo.

Le Saux (2014) retrace la mise en place d'une véritable stratégie marketing pour soutenir le développement de la FF d'athlétisme, douzième fédération sportive olympique en nombre de licenciés. L'athlétisme incarne un sport multidimensionnel. Dans un contexte économique tendu, la FFA a dès 2008 créé un département événementiel et marketing soutenu en 2012 par des embauches d'experts ayant pour mission de rendre attractifs ses produits pour attirer de nouveaux partenaires. C'est le début du lancement d'une stratégie de la marque « athlétisme ». L'objectif était de construire une image de marque en délivrant vers l'ensemble des parties prenantes (licenciés, grand public, pouvoirs publics, presse, partenaires) un message cohérent. La FFA retient les valeurs du sport en général (l'esprit d'équipe, la combativité et le respect), et dégage les fondamentaux de l'athlétisme comme un sport pour tous, libre, de performance et d'esthétisme. Aux bénéfices fonctionnels de la pratique (réalisation de soi, utilité sociale, éducation et santé bien-être) s'ajoute des bénéfices

[252] Observatoire Sports et Valeurs

émotionnels (émulation, confiance, fraternité, plaisir). Ces bénéfices expriment plus particulièrement quatre valeurs (respect, partage, humilité et progrès). L'**identité de la marque** athlétisme repose sur la proximité, l'émotion, l'universalité et le dépassement. Pour incarner cette marque dans l'imaginaire collectif, la FFA a décidé en 2011 de faire disparaître progressivement les logos spécifiques aux différents environnements au profit d'un logo unique épuré de tout slogan. Le logo, qui a un sens, exprime l'unité du discours fédéral. Pour synthétiser les points saillants de cette marque et en faire un vecteur de communication, la FFA a édité un livre de marque. Chaque collaborateur de la FFA et chaque club ont été destinataires de ce guide permettant de s'y référer, d'en comprendre le sens mais aussi de l'intégrer pour devenir un véritable ambassadeur de la marque athlétisme.

3.7.3.3. Comment construire une marque fédérale ?

Pour résister à la concurrence, améliorer la rentabilité économique au-delà des résultats toujours aléatoires et attirer un public toujours plus nombreux, les organisations sportives n'ont d'autres choix que de développer leur marque à partir d'une approche marketing. Plusieurs auteurs ont proposé une méthode de « branding »[253]. D'une manière générale, Semprini (2005), propose quatre étapes pour construire une marque dans une perspective de performance économique et d'efficacité sémiotique : (1) la mise en place d'un projet à partir d'un univers de sens, (2) la mise en épaisseur du projet, (3) la concrétisation du projet, (4) l'ajustement permanent du projet. Donner un **sens au projet** est une étape fondamentale car elle favorise les relations avec le public qui entre dans un univers imaginaire. Sa formulation doit être simple et percutante.

De son côté, Richelieu (2011) à partir des travaux en gestion de la marque de Kapferer (2007), de Kashani (1995)[254], de Ross (2006) et de Mullin (2007), identifie trois étapes pour construire une marque dans le sport : la première consiste à définir **l'identité** ou la personnalité d'une marque en veillant à la correspondance entre l'image que la fédération se fait d'elle-même et l'image que se font les fans et le public de la fédération. Il s'agit « *d'associer au nom des valeurs qui accroissent la valeur perçue pour les consommateurs* » (Kapferer, 2000) ; la deuxième nécessite de **positionner** l'équipe (ou la fédération) sur le marché. Pour cela, l'organisation sportive doit répondre à deux questions : (1) qui sont les fans ? Pour y répondre, il propose en 2005 cinq catégories : les fans émotionnels qui encouragent leur équipe, les fans cognitifs amoureux du beau jeu, les fans relationnels sensibles au côté social, les fans calculateurs (Pimentel et Reynolds, 2004) qui cherchent à élargir leur réseau, et les fans normatifs qui cherchent à se conformer au groupe auquel ils appartiennent ; (2) en quoi la marque se différencie-t-elle des autres marques ? L'objectif est ici de vendre une expérience unique attractive pour un public ciblé. La troisième étape est l'occasion de développer des **actions marketing** au travers

[253] Branding : mise en marque
[254] Kashani K. (1995). Comment créer une marque puissante ? Les échos, disponible sur http://www.lesechos.fr, consulté en février 2003.

des 4P (produit, promotion, prix, place) en veillant à leur cohérence. Elles cristallisent le sentiment d'appartenance des fans en les valorisant et en les impliquant. Covey (1990) évoque un « *compte en banque émotionnel* » pour gérer la connexion émotionnelle entre les fans et le club. Il faut noter que cette proposition a été avant tout formulée dans le cadre des clubs professionnels.



Figure 45 Les trois étapes pour construire une marque de Richelieu (2011)

Desbordes et Chanavat (2016) font état des nombreuses publications sur la construction stratégique de la marque dans le sport professionnel (Mullin et al, 2007 ; Richelieu, 2011 ; Bodet et Chanavat, 2010 ; Chanavat et Bodet, 2009), et proposent une démarche en trois étapes pour construire une marque dans le sport professionnel et notamment en football. Ils recommandent d'abord de définir **l'identité** et donc l'image de marque (Keller, 1993, p3) en identifiant les valeurs, l'ADN et l'image que le club veut véhiculer. Ensuite, l'organisation sportive devra **segmenter** la demande pour comprendre qui sont les fans afin d'envisager des actions marketing différenciées et proposer une offre adaptée. Enfin, il s'agira de **positionner** l'entité sportive sur le marché en répondant à la question de savoir pourquoi un consommateur choisirait cette marque plutôt qu'une autre. Ces trois étapes se concrétisent *in fine* par des activations du mix marketing. Cette proposition est relativement proche de celle de Richelieu exposée plus haut.

Kapferer (2013) insiste sur la nécessité de s'appuyer sur un produit qui raconte une histoire et fait sens pour une communauté. Il parle alors de « marketing tribal » par opposition au marketing de masse qui semble s'essouffler. Pour cela, il préconise l'innovation, l'incarnation de la marque dans des valeurs, de s'appuyer sur la force des marques locales, de développer « l'insight consommateur » et de travailler les extensions de marque. Selon lui, internet change la relation au consommateur et constitue un élément structurant des marques.

Smith et Stewart (2015) développent l'idée qu'une marque de sport est la représentation symbolique de tout ce que l'organisation donne à voir et de la représentation de sa valeur et de sa performance. En ce sens la marque peut être un nom, un dessin, un symbole (logo), une image. La construction d'une marque est une des stratégies principales que les marketers utilisent pour différencier leurs produits par un positionnement à travers l'association d'idées et de concepts. Ils proposent 4 étapes pour

construire une marque : (1) établir l'identité de la marque, (2) développer et manager l'image de la marque, (3) développer le marché, (4) développer la fidélité. Le marché se développe quand le produit répond aux attentes du consommateur (caractéristiques, fiabilité, performance, conformité, durabilité, esthétique, garantie, utilité) et quand ces derniers considèrent le service comme de bonne qualité (fiabilité, promesse, affinité, sensibilité, tangible).

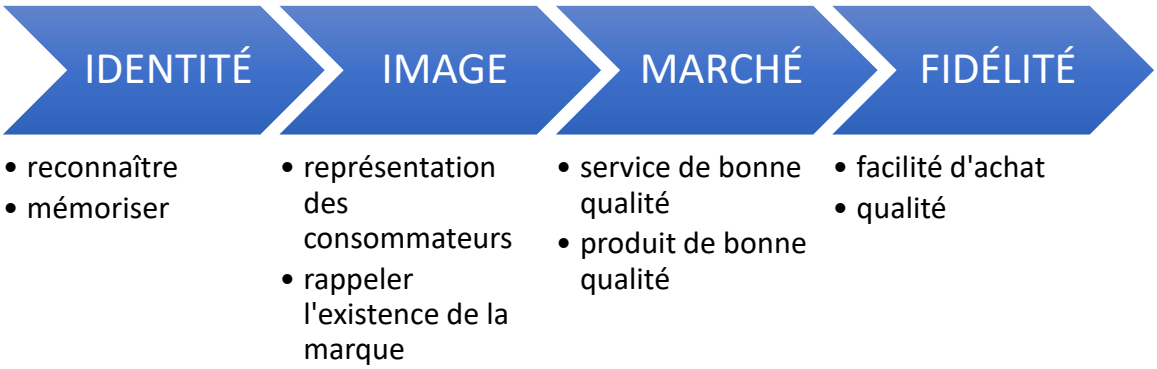


Figure 46 Building a sport brand (Smith et Stewart, 2008, p120).

En définitive, nous retiendrons que les fédérations sportives olympiques en proie aux difficultés économiques, sous le feu de la concurrence et sommées de répondre aux attentes sociales empruntent des stratégies de création de valeur de la sphère marchande : **la logique de marque**. La construction d'une marque est un processus en plusieurs étapes. La marque fédérale, composée d'éléments tangibles et intangibles, va influencer la manière dont les clients vont percevoir le produit ou le service (Hoegg et Alba, 2007) car ils évoquent des bénéfices distinctifs (Kapferer, 2013) : fonctionnels, émotionnels ou sociétaux. L'identité de marque par une recherche de sens, une ouverture vers un monde imaginaire et l'image de marque sont des éléments de différenciation et d'attractivité puissantes qui relèguent les résultats sportifs au second plan (Ross, 2006). En ce sens, **l'identité de marque est la base de la gestion de la marque**. La marque fédérale ne sera forte que si son **positionnement** est pertinent c'est-à-dire si elle correspond à un segment du marché et donc à un public cible qu'il faut comprendre au mieux pour adapter l'offre. C'est la condition *sine qua non* pour développer **des relations fortes avec différentes catégories de fans**. La gestion de la marque constitue l'atout le plus important pour une fédération sportive olympique (Bauer, Sauer et Schmitt, 2005). En ce sens, le souci de la qualité du produit mais aussi du service joue un rôle majeur.

Notons enfin que les marques ne constituent pas la panacée. En effet, Semprini (2005) souligne que les marchés sont saturés de marques et que l'offre est pléthorique. Le consommateur s'y perd dans une offre où « *tout est marque* » (Kapferer, 2013). L'enjeu est de se différencier. La confiance envers les

marques s'érode jusqu'à devenir les « *parangons de l'opprobe* » (Semprini, 2005). S'agissant des fédérations, la difficulté est de convaincre que la promesse sera honorée par la qualité du produit ou par l'expérience de la consommation. Enfin, Kapferer (2013) insiste sur le temps requis pour construire une marque notamment dans son acceptation « tribale » c'est-à-dire issue d'une communauté.

L'exemple de la Fédération Française de basket-ball

Christopher Hautbois dans son chapitre « *La stratégie marketing de la fédération française de basket-ball : vers le développement d'une marque globale* » (Hautbois, 2014) décrypte la stratégie marketing de la cinquième fédération sportive en nombre de licenciés désireuse de créer la marque FFBB. Pour développer une offre permettant de s'adresser à tous les segments, la fédération a d'abord analysé le public et leurs attentes. Ceci l'a conduit à dégager les éléments centraux de cette discipline permettant de la différencier et de lui donner une valeur aux yeux des consommateurs. Elle a retenu les termes accessible, spectaculaire et mixte pour définir la marque. Ces trois caractéristiques sont adossées à trois valeurs : l'intégration, la solidarité et le fair-play. Ces caractéristiques et ses valeurs constituent **l'identité de la marque**. Pour rendre visible ces choix, la FFBB a refondu son identité visuelle à travers un nouveau logo. Pour valoriser cette marque auprès des parties prenantes, la fédération a pensé pour chacunes d'elles un message spécifique sportif, symbolique ou commercial dont l'enjeu était de créer une relation de fond avec ses partenaires. Au-delà de ce travail, les résultats de l'équipe de France demeurent un objectif important en ce qu'ils constituent une vitrine de la marque FFBB. Enfin, la fédération veut développer la pratique en élargissant sa base d'adhérents. Elle a donc analysé la demande et identifiée la concurrence pour construire une offre adaptée à chaque segment du marché. L'opérationnalisation de cette stratégie marketing a consisté à renforcer la politique événementielle (par exemple avec la création de la Paris Leaders Cup en 2013), à activer une stratégie digitale pour renforcer les relations avec tous les pratiquants, amateurs et fans de basket-ball et à soutenir des programmes de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises (Ferrero).

La course aux labels

Les labels sont une tendance forte sur les marchés. La plupart des secteurs économiques les utilisent pour informer le consommateur et tenter de donner de la visibilité à leurs produits ou services. Celui-ci sera alors en mesure de hiérarchiser l'offre. Les labels sportifs s'inscrivent dans cette tendance. Rappelons qu'ils font l'objet d'une démarche volontaire, qu'ils ont une durée limitée dans le temps et qu'ils s'inscrivent dans le cadre du marketing et de la promotion des fédérations. En effet, comme le rappelle Kapferer (2006) « *le label est une preuve de qualité : il est attribué par une autorité certificatrice indépendante à toutes les entreprises, grandes ou petites, qui démontrent que leurs produits satisfont le cahier des charges* ». Pigeassou et Chaze (1999) ajoutent que cette preuve officielle atteste juridiquement qu'un produit possède les caractéristiques spécifiques le différenciant de l'ensemble des produits ou services similaires. L'objectif des labels est donc de renseigner les consommateurs sur la qualité des produits. La politique de labellisation des clubs par une fédération a pour ambition d'homogénéiser les pratiques des clubs pour garantir aux clients une qualité de prestation (Hautbois, 2014). En affichant sa qualité et sa force concurrentielle (Changeur, 2004) grâce au label, la marque vise à influencer le comportement des consommateurs en l'orientant vers ses produits. Appliqué aux clubs, le label est un élément de message rassurant destiné à donner confiance aux pratiquants pour les lier à leur fédération par une sorte de contrat moral. On voit ainsi surgir des labels clubs seniors, santé, baby. La fédération française de tennis de table propose par exemple depuis 2014 la bagatelle de onze labels clubs (éducping, ping loisir, équip ping, forma ping, viasso ping, promo ping, ping 4/7 ans, ping au féminin, ping santé, ping handicap, ping durable). Outre les clubs les labels peuvent aussi concerner les événements ou les spectacles. Ils reposent sur des vecteurs d'image à l'instar de ceux qui fondent les marques commerciales (Bouchet, Hillairet, 2008) et qui, de surcroît, entretiennent une certaine notoriété (Aaker, 1994). Le label devient alors un véritable outil de communication, de lisibilité concurrentielle car il est distinctif et unique. Il se matérialise par un sigle ou un logo. Le label contribue ainsi à définir l'identité de la marque fédérale. La gestion de l'image de marque (Kapferer et Thoening, 1994) permet donc à la fédération de se différencier de ses concurrents et les labels apparaissent comme des actifs marketing. Toutefois, l'efficacité des labels restent à prouver pour quatre raisons : (1) les clubs connaissent mal les labels fédéraux ; (2) les clubs sont peu friands des labels fédéraux jugés peu efficaces et peinent à capitaliser autour de cette marque distinctive ; (3) toutes les fédérations proposent des labels réduisant ainsi leur impact de différenciation notamment auprès des collectivités locales ; (4) les labels sont peu crédibles car ils sont décernés par la fédération qui devient donc juge et partie.

Encadré 27 La course aux labels fédéraux.

3.7.4.Les emprunts au marketing relationnel.

Wilkie et Moore (2003) dans leurs travaux sur l'histoire du marketing, situent au début du 20ème siècle, l'impératif de la compréhension du consommateur et de ses attentes comme un principe fondateur du marketing. Entre 1950 et 1980, le marketing management a cherché à modéliser les marchés en imposant une approche plus scientifique par le biais de méthodes d'études quantitatives. Avec les travaux de Holbrooks et Hirschman (1982), cette vision déterministe va progressivement céder la place à une conception centrée sur l'expérience personnelle du consommateur.

L'arrivée de nouvelles technologies de l'information et de la communication a révolutionné les relations entre la marque et le client. L'internet a multiplié les points de contact et fait évoluer les rôles de l'entreprise et du client (Roederer et Filser, 2015). Dans un monde de marques où la concurrence se durcie en même temps que la crise économique pèse sur les ménages, le consommateur se caractérise par de nouveaux comportements. Il veut avoir son mot à dire ! Il est mieux informé et attend un

service de qualité, de plus en plus personnalisé. Il veut être plus actif par rapport à son acte d'achat. Il compare, il partage son avis, il diffuse des informations. Dans ce contexte, proposer, sur un marché saturé de marques, un produit de qualité ne suffit plus. Pour soutenir l'offre de produits et de services, il faut maintenant développer la valeur des relations avec les clients. Le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel, digital puis au marketing expérientiel reflète cette évolution.

Comment les fédérations sportives olympiques, de plus en plus engagées dans une logique de marque, peuvent-elles cultiver des relations fortes avec leurs adhérents pour les fidéliser ? Les programmes relationnels expérimentés par certaines fédérations sont-elles efficaces ? Comment peuvent-elles faire vivre les communautés de fans ou de supporters ? Comment exploitent-elles internet, les réseaux sociaux, les smartphones ? Quels rôles attribuent-elles aux licenciés, aux pratiquants et aux communautés de fans dans la production de valeur ? Dans leur volonté de développer le nombre de licenciés dans un espace concurrentiel « brandé », les fédérations sportives olympiques sont contraintes d'élaborer une approche marketing fédérale centrée sur le licencié et le prospect pour conquérir de nouveaux adeptes et pour fidéliser leurs adhérents.

3.7.4.1. La fidélisation des adhérents.

Le marketing relationnel se structure autour de l'**échange** entre une marque et un marché cible. Il « *a pour but de construire des relations durables et satisfaisantes avec les différents acteurs du marché afin de gagner leur préférence et leur confiance à long terme. Les clients ou groupes de clients concernés sont sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise* » (Ivens et Mayrhofer, 2003). **Le marketing relationnel a pour ambition de mieux connaître les clients et d'individualiser la relation avec lui**. Ainsi, les fédérations sportives olympiques sont invitées à se poser deux questions fondamentales : qui sont ses adhérents ? Quelles sont leurs attentes ? Ces informations peuvent être récoltées à travers des études quantitatives ou qualitatives comme celle réalisée en 2011 pour la fédération française de tennis de table par Aubel, Tribou, Pichot et Erb sur l'image du tennis de table auprès des licenciés et des pratiquants. À partir de cette carte d'identité, l'organisation sportive conduira sa stratégie relationnelle vers trois axes : (1) construire une valeur perçue positive par le client qui l'aidera à choisir l'offre en fonction des bénéfices attendus et de la concurrence, (2) rechercher la satisfaction du client par un produit et/ou un service de qualité au regard de ses attentes et (3) viser la fidélité du consommateur. La **relation avec le client** est considérée comme l'élément clé de la fidélité (Meyer-Waarden, 2012). Cette approche n'est pas forcément naturelle dans l'univers fédéral qui repose plutôt sur une organisation traditionnelle pyramidale avec trois espaces relativement autonomes. Le centre de décision au sommet et les entités délocalisées au milieu œuvrent souvent dans un espace assez éloigné des licenciés. Or, l'enjeu de la **fidélisation** est fondamental pour les fédérations sportives olympiques dans le sens où le turnover des licenciés est très fort. Il représente environ un tiers des adhérents (Tribou et al, 2015). Tribou expose

plusieurs raisons pour expliquer ces changements d'activités qui touchent particulièrement les jeunes : les choix parentaux qui ne correspondent plus aux aspirations des jeunes à un moment donné, les exploits des champions célébrés par la presse qui incitent les jeunes à expérimenter une nouvelle discipline (le football par exemple après la coupe du Monde de 1998). Nous ajouterons quelques autres raisons : une génération zapping qui cherche à multiplier les expériences, une blessure, une rencontre influente, des études scolaires et universitaires chronophages, l'entrée dans la vie active, des déménagements dus à des divorces, etc. Parmi ces nombreuses raisons, on peut avancer des éléments plus contrôlables pour l'organisation sportive à savoir le manque de résultat du sportif ou la lassitude et d'une manière générale l'insatisfaction du licencié. Si on compare ces taux d'abandon dans le secteur de la pratique sportive et celui des entreprises on s'aperçoit que ce dernier est bien plus faible puisqu'il se situe environ entre 10% et 20% de perte selon les sources (Reichheld, 1996). Pourquoi les fédérations perdent-elles plus d'adhérents que les entreprises ? Est-ce que toutes les fédérations olympiques sont impactées de la même manière par le turnover ? Les programmes de fidélisation sont-ils plus judicieux pour les petites ou les grosses fédérations sportives olympiques ? Ajoutons que limiter les départs demeure un enjeu important car la conquête d'un nouveau client coûte environ cinq fois plus cher que de satisfaire et de fidéliser les clients actuels (Boloton et Drew, 1994). Fidéliser un client, c'est créer une relation de confiance. Pour investir cette problématique de la fidélisation avec succès, les organisations mettent en place un département dédié, appelé CRM (Customer Relationship Management) ou un GRC (Gestion de la relation client). Les objectifs sont d'une part d'interagir de manière directe avec les clients en répondant de manière personnalisée aux besoins des clients à plus forte valeur et d'autre part de développer un programme de fidélisation. Classiquement, les entreprises proposent aux meilleurs clients des offres d'abonnement, des cartes de membre, des avantages (ventes privés par exemple) ou des récompenses. L'évolution va dans le sens de la personnalisation des récompenses et de la gestion de la réclamation client. Ces pratiques sont-elles efficaces pour les fédérations sportives ? Peut-on mesurer l'efficacité de ces programmes de fidélisation ? Il semble que la question de la fidélisation est régulièrement posée au sein des comités des fédérations sportives olympiques sans toutefois faire l'objet d'une analyse très approfondie. À notre connaissance et en dépit de beaucoup d'articles consacrés au CRM par des revues académiques (Meyer-Waarden, 2012), peu de travaux ont été réalisés sur le thème de la fidélisation des licenciés pour les fédérations sportives olympiques. On peut citer quelques études ciblées sur des pratiques particulières comme celle de l'Institut Régional de Développement du Sport qui a publié une étude sur les adhérents des clubs de tennis en 2010[255].

[255] "Tennis : les motivations de la pratique, les raisons de l'abandon", cette étude est disponible en ligne à l'adresse: http://www.irds-idf.fr/fileadmin/Etudes/etude_459/Irds_dossier_5.pdf. Elle analyse selon plusieurs critères les raisons pour lesquelles des personnes s'inscrivent dans les clubs et pourquoi ils les quittent dès la 2ème année. A étudier pour trouver de nouveaux axes de fidélisation.

L'ambition de renforcer la relation avec les adhérents peut conduire les fédérations sportives olympiques à animer une **communauté de marque fédérale**. En cela, elle contribue à créer de la valeur pour leurs adhérents et donc à les fidéliser. Il s'agit de renforcer l'attachement à la marque fédérale par des rencontres, des événements, des échanges, des forums…L'enjeu est que les membres de cette communauté se reconnaissent, se sentent connectés sentimentalement à la marque et s'impliquent dans son développement. Les nouvelles techniques de communication via internet jouent alors un rôle fondamental. Avec l'arrivée d'internet, le marketing apparaît comme dépassé par le marketing digital.

3.7.5.Les emprunts au marketing digital.

Grâce à la révolution du **digital**, la communication entre les entreprises et le marché a évolué et s'est considérablement densifiée. Nous sommes passés d'une communication de masse à une communication plus qualitative, personnalisée, adaptée aux profils des clients. Les objectifs du marketing digital sont triples : (1) interagir avec les clients de manière ciblée, (2) permettre aux adhérents et/ou aux pratiquants d'entrer en contact entre eux à travers différents moyens, (3) donner la possibilité aux clients de devenir des contributeurs de valeur par les avis que l'entreprise encourage à émettre. Ainsi, les consommateurs jouent un rôle de plus en plus grand dans le marketing digital.

Selon Meyer-Waarden (2012), les nouvelles techniques de communication liées au développement d'internet sont au service de la **fidélisation des clients** en ce qu'elles multiplient les interactions avec le consommateur en organisant une remontée d'information du terrain utile à la compréhension fine des attentes des clients et facilitent le traitement de l'information. Pour fidéliser les adhérents, il est nécessaire de segmenter le marché pour adapter sa communication et les récompenses au profil du consommateur, et de gérer la relation client (réclamation). La question est de savoir si les fédérations sportives olympiques ont les moyens d'entretenir un dialogue soutenu avec les adhérents et de traiter toutes ces informations ?

La **digitalisation des fédérations** sportives olympiques semble inéluctable. En effet, la plupart des adhérents clients sont connectés. Il s'avère donc crucial d'être dans une forme de synchronisation fédération – licenciés. Même si la conversion digitale des fédérations sportives olympiques est amorcée comme en atteste Helleu (2014) au sujet de la Fédération Française de football à l'occasion de l'Euro 2016 (voir encadré 28, p297), force est de constater que cette évolution n'a pas encore investi toutes fédérations olympiques faute de moyens, de compétences mais aussi de culture managériale. Le passage d'une information descendante du siège fédéral vers les clubs à un dialogue entre la marque fédérale et le client licencié n'est pas ancré dans toutes les fédérations. Il semble qu'un décalage fréquent entre les intentions de placer le digital au cœur des stratégies marketing et les

actions réellement engagées soit assez fréquent. Le marketing digital est valorisé mais reste souvent sous financé et confié à des jeunes stagiaires, fins utilisateurs des outils digitaux. Enfin, internet permet de mettre facilement l'information à disposition des clients. Toutes les fédérations sportives olympiques font vivre un site internet diffusant de nombreuses informations sportives, administratives, événementielles, marchandes ou de sponsoring.

Les **médias sociaux** permettent aux individus d'échanger entre eux et avec les entreprises. Cet outil a connu une très forte expansion et a bouleversé la communication des entreprises. Selon Helleu (2016),

on dénombre 2,3 milliards d'utilisateurs de médias sociaux, au demeurant très divers. On différencie quatre types de médias : les plates formes, les forums, les blogs et les réseaux sociaux. Helleu (2016) identifie les plateformes comme une tendance actuelle. Elles permettent des mises en relation, des réservations et des partages d'informations. Les réseaux sociaux sont aussi très nombreux et sont intégrés dans le parcours du client. En fait, chaque réseau a sa propre vocation : Twitter met en avant les influenceurs, Facebook vise une large diffusion, Instagram sert davantage à véhiculer une image, Linkedin touche davantage les salariés pour un usage professionnel, snapchat et youtube sont plutôt fréquentés par les jeunes pour partager des vidéos et des images. Desbordes et Chanavat (2016) observent que « *les communautés de marque ne cessent de grandir via les réseaux sociaux et favorisent le rassemblement de fans* ». Ces derniers deviennent eux-mêmes des médias car ils génèrent, commentent et consomment des contenus (Karoutchi et Helleu, 2013). Les réseaux sociaux impliquent le consommateur. Ils modifient les modalités de consommation du spectacle sportif qui devient plus interactif et participatif. En ce sens, le spectacle sportif n'est plus seulement regardé des tribunes, il est aussi vécu et commenté en direct. Helleu (2016) parle de « spect'acteurs ». Les stades sont de plus en plus connectés (Bal et Badier, 2016). L'amateur de sport devient un fan digital qui partage sa passion au sein d'une communauté sur les réseaux sociaux. L'implication dans une communauté de marque renforce l'engagement affectif envers la marque et favorise ainsi la fidélité. De plus, elle contribue à en diffuser une bonne image (Hopwood, 2005) et donc à produire de la valeur. On comprend qu'il devient indispensable pour les fédérations d'identifier ces communautés et de s'adresser à elles (Karoutchi et Helleu, 2013).

Les blogs sont un élément important du bouche à oreille (Kotler, Keller et Manceau, 2015, p700). « *Les blogueurs constituent des leaders d'opinion influents* ». Souvent les consommateurs commencent à partager sur un sujet sur un canal, puis sur un autre et enfin sur un troisième. Le marketing viral cherche à stimuler le bouche à oreille digital en incitant les clients à diffuser sur internet des messages de toutes natures sur les produits et services de l'entreprise.

Enfin, notons que les smartphones et tablettes ont envahi notre société. Ils accentuent l'instantanéité des interactions. Le marketing sur mobile repose sur les SMS et les publicités pour créer du lien avec

les clients. De nombreuses marques développent aussi des applications spécifiques favorisant les échanges d'information notamment grâce au service de géolocalisation.

Nous retiendrons que **l'avenir passe par une meilleure connaissance, une plus grande interaction et une individualisation de la relation client**. L'intelligence relationnelle devient essentielle à la réussite. Il faut pouvoir proposer le bon produit à la bonne personne au bon moment. Les consommateurs souhaitent une relation plus directe et plus participative. **Internet a tout changé** donnant aux marques la possibilité d'exister dans la sphère publique. Les médias sociaux permettent aux marques d'augmenter la fréquence des points de contact, de construire des communautés ou d'intégrer des communautés existantes créant ainsi un actif à long terme (Kotler, Keller, Manceau, 2015). Les amateurs de sport produisent des contenus de marque par les informations qu'ils diffusent et par leurs échanges. Les clients sont donc de plus en plus impliqués dans les processus marketing. La nature de la relation a changé avec la prise de pouvoir du consommateur. Meyer-Waarden (2012) pense qu'on assiste à un changement de paradigme en passant d'un marketing générateur de connaissances sur le client à un marketing créateur de connaissances associant le client.

La digitalisation des fédérations est en cours depuis peu de temps. Elle est indispensable mais inégale. Si dans les intentions le digital s'affiche au cœur des stratégies marketing, dans les faits, il reste encore sous valorisé dans les fédérations (Marion, 2001). Les équipes sont sous dimensionnées et les budgets souvent insuffisants. Reste à promouvoir l'intelligence relationnelle dans tous les services de la fédération mais aussi à tous les niveaux de la pyramide fédérale. Or, cette évolution culturelle ne va pas de soi dans un univers marqué par les valeurs du bénévolat, du fair-play et de l'amateurisme. Une opportunité réside peut-être dans l'animation des communautés qui place les licenciés au cœur du projet fédéral. Un des rôles des fédérations en matière de marketing fédéral évoluerait alors vers une mise à disposition des outils du travail collaboratif.

La conversion digitale de la FFF

À l'occasion de l'Euro 2016 de football, Helleu décrypte la conversion digitale de la Fédération Française de football. L'objectif stratégique était de retravailler l'image de marque et de rassurer les partenaires. Pour cela, la FFF a élaboré une stratégie digitale avec pour ambition de passer d'une marque vue à une marque vécue. Elle a d'abord renforcé son organisation et ses compétences internes en créant un département marketing digital, construisant ainsi un véritable écosystème digital. Elle a parallèlement lancé une campagne de communication « tous fans des bleus » pour reconstituer une fanbase engagée. Une des actions a été de proposer un business game baptisé « Club des supporters » challengeant les écoles de commerce françaises. L'objectif pour chacune d'elles était de créer des activations locales pour encourager l'adhésion à cette communauté de fans. Véritables porte-paroles, les différentes activités des étudiants ont permis à la FFF de consolider et de rajeunir le club des supporters, et ont nourri l'engouement national autour des Bleus. Cette stratégie marketing a contribué à renforcer l'image de marque de la FFF.

L'évolution vers un web social et participatif révèle l'extraordinaire expansion des nouvelles technologies et des réseaux sociaux. Les fans souhaitent donner leur avis et partager leur émotion de manière instantanée via les réseaux sociaux. Le fan digital partage sa passion au sein d'une communauté (Karoutchi, Helleu, 2013). La communication vers ces communautés devient ainsi un enjeu crucial pour les fédérations. La consommation du spectacle sportif devient expérientielle avec l'arrivée du numérique. L'accès en direct à des données additionnelles enrichit l'expérience du spectateur. Helleu conclut en soutenant l'idée que l'écosystème digital doit être conçu comme un ensemble d'outils qui permettent d'offrir aux licenciés un service et d'offrir aux fans une expérience par les médias sociaux.

Source : Helleu Boris, Conversion digitale de la FFF, in Hautbois C., Le marketing des fédérations sportives, économica, 2014.

Encadré 28 La conversion digitale de la FFF (Helleu, 2014).

3.7.6.Les emprunts au marketing expérientiel.

La concurrence accrue et la saturation du marché de marques de toutes sortes ont contraint les entreprises à **se différencier par l'expérience**. Les entreprises mettent de plus en plus en valeur leurs produits en les associant à une expérience client soit en personnalisant l'offre soit en multipliant les points de contact. Body et Tallec (2015) définissent « *l'expérience client comme la façon dont les clients perçoivent l'ensemble des interactions avec l'entreprise* ». Cette démarche, interactive et collaborative, de création de l'offre est une vraie expérience relationnelle. En quoi cette approche est-elle différente du marketing relationnel ? Pour Marc Filser (2002) « *l'expérience fait appel à la sphère cognitive et à la sphère affective. Elle résulte de l'interaction personne – objet – situation et elle dépasse le cadre de la décision d'achat pour prendre en compte les états psychologiques post-transactionnels et notamment la valeur perçue* ». « *Le but est d'impliquer le consommateur* ***émotionnellement*** *dans une série d'expériences de consommation, de mises en scènes successives au sein desquelles le client est acteur et bâtisseur de son identité* » (Roederer, Filser, 2015). Les émotions sont donc au cœur de l'expérience client (Body, Tallec, 2015). Elles engendrent de la confiance et donc améliorent la fidélité du client. Desbordes et Richelieu (2011) vont dans le même sens en affirmant que l'émotion joue un rôle essentiel dans l'acte d'achat. De fait, le produit et le service ne sont plus qu'un prétexte pour vendre des expériences personnalisées, distinctives et mémorables.

Comme le souligne Roederer et Filser (2015), l'article de Holbrooks et Hirschmann (1982) est considéré comme la publication fondatrice du courant de recherche sur l'expérience de consommation, plaçant les **émotions** des consommateurs au centre du processus d'achat. La consommation est alors érigée en un phénomène social par les chercheurs. Par ailleurs, Pine et Gilmore (1998, 1999) ont mis en exergue la notion d'expérience sous l'angle stratégique. « *Pour eux, la proposition d'expérience est une* ***stratégie de différenciation*** *qui doit permettre à la marque de compléter sa proposition de valeur fonctionnelle par un maximum de sources de valeur symboliques* » (Roederer, Filser, 2015). Selon leur modèle, la valeur et la compétitivité du produit croit à mesure qu'il devient un produit de consommation, qu'il constitue un service, et devient une expérience transformant les comportements d'achat. Si le client est satisfait voire enchanté, il reviendra très certainement pour d'autres achats. L'expérience est une source de **valeur émotionnelle** en ce qu'elle transcende la valeur d'usage et la valeur symbolique du produit. Selon Darpy et Volle (2003), l'approche expérientielle considère que l'implication des consommateurs est plus émotionnelle que rationnelle. Elle tisse un lien affectif très fort avec le client parce qu'elle lui procure du bonheur. Les approches cognitives ont peu à peu laissé la place aux théories affectives (Graillot, 1998 ; Aurier et Passebois, 2002).

Body et Tallec (2015) proposent un modèle de l'expérience client basé sur trois niveaux distincts : (1) voir leurs besoins satisfaits, (2) avoir une interaction facile et conforme aux engagements, et (3) vivre une expérience agréable source de bonheur. Chaque fois qu'ils interagissent avec un produit, un service, ils jugent à quel niveau l'interaction leur a permis d'atteindre leur but, quel effort ils ont dû investir dans l'interaction, et quel plaisir ils en ont retiré. Dans une société fragmentée, les clients veulent un service sur mesure qui leur offre du plaisir et des émotions. L'expérience client est donc conçue pour satisfaire les besoins des clients ciblés avec leurs différences et leurs particularités.

Schmitt (1999) précise les quatre types d'expérience que la marque souhaite faire vivre aux clients : sentir, ressentir, réfléchir, agir ou se sentir proche de l'univers de la marque.

D'après Hetzel (2002), le **marketing expérientiel** est basé sur le fait que les consommateurs recherchent des univers qui les sortent de leur quotidien, qui les font rêver avec des concepts de plus en plus sophistiqués, où l'**esthétique** et l'**ambiance** sont de plus en plus omniprésentes. Il identifie 4 leviers de la « roue expérientielle » qui permettent une parfaite stratégie de marketing expérientiel : (1) surprendre le consommateur en proposant quelque chose d'inhabituel qui réussira à créer une rupture avec l'environnement quotidien du consommateur, (2) proposer de l'extraordinaire en donnant au consommateur une impression de gigantisme, du spectaculaire, du féérique, de l'authenticité…(3) stimuler les 5 sens du consommateur en réveillant les instincts du consommateur, en lui faisant vivre des expériences sensorielles fortes, (4) créer un lien avec le consommateur en établissant une relation personnelle et forte avec le consommateur, (5) utiliser la marque au service de l'expérientiel en créant une proximité, une véritable interaction entre l'entreprise et le consommateur. On peut effectivement

constater les efforts des magasins en terme de design et d'ambiance. Tout est pensé pour créer de l'émotion et faciliter l'acte d'achat pour les consommateurs !

Filser (2002) propose un continuum avec des produits à faible contenu expérientiel conduisant au désenchantement d'un côté et des produits à fort contenu expérientiel source de ré enchantement de l'autre. Selon Desbordes et Richelieu (2011), « *le spectacle sportif présente toutes les caractéristiques d'un bien expérientiel* » : il est coproduit, théâtralisé, vecteur d'émotion et se partage. C'est la raison pour laquelle les stades et enceintes sportives sont de plus en plus digitalisés pour faire vivre aux spectateurs un moment unique. Bal et Badier (2016) développent également cette idée.

Solis (2015), spécialiste du marketing expérientiel et du design, définit l'expérience comme la combinaison de trois expériences : l'expérience délivrée au sein du produit et du service nommée « **user experience »**, celle donnée par les points de contact entre les produits ou les services et ses clients appelée « **customer experience »**, et l'expérience spécifique proposée par la marque au travers de sa vision et de sa mission désignée par l'expression « **brand experience »**. Il affirme que 86% des consommateurs sont prêts à payer 25% de plus pour un produit ou un service s'ils sont convaincus de vivre une meilleure expérience. Pour lui, l'expérience est la frontière de compétitivité pour les marques.

Kapferer (2013) prône le « marketing tribal » (Cova et Cova, 2002) ou d'influence - d'abord au service d'une **communauté** puis par extension via le bouche à oreille (exemple Nike pour les joggers). Pour cela, il faut prendre le temps de développer une communauté réelle c'est-à-dire être plus qu'une marque, construire un pôle identitaire, et devenir symbole culturel partagé. Les produits doivent raconter une histoire, dégager un sens et ouvrir vers un idéal. À partir de là, les contenus produits et partagés par les membres de la communauté deviendront des faits culturels. On parlera alors de « brand culture » (Bô, 2013). Le rôle d'internet dans ce processus est essentiel dans le sens où il permet de créer du brand content. Kapferer (2013) signale que nous sommes passés de la marque-personne, symbolisée par Fédérer par exemple, aux personnages marques comme Bekham qui signent des produits bien au-delà de sa compétence d'origine le foot, qui résistent au temps, et respectent ses propres valeurs. En incarnant la marque, il crée du lien et devient un champion culturel.

L'expérience client est également intéressante pour alimenter le moment après l'achat qui donne envie de partager sur les réseaux sociaux sa satisfaction client. Dès lors, les activations sont importantes dans le sens où elles permettent aux clients de performer la marque. Au final, Kapferer (2013) nous propose de placer l'expérience utilisateur aussi haut dans les priorités que le produit lui-même.

Roederer et Filser (2015) vont plus loin et voient l'émergence d'un marketing expérientiel nouvelle génération basé sur la co-création. L'objectif est de ré-enchanter le consommateur. Le rôle de ce dernier évolue. « *Il n'est plus une cible passive à manipuler mais un acteur dans la production de*

l'expérience ». En transformant le produit en instance signifiante, le consommateur réinterprète le sens véhiculé par la marque et nourrit son imaginaire. Cette traduction est le socle de l'expérience de marque. Son pilotage nécessite un nombre important de contacts virtuels rendus possible par les médias sociaux et physiques. Pour ces auteurs, « *un des enjeux du marketing expérientiel est d'utiliser le magasin physique comme lieu capable de fournir une expérience personnalisée. Il faut créer du trafic en magasin et chercher à organiser la convergence du physique et du digital* ». Ils parlent alors de « phygitalisation ». Par cette approche omnicanal, l'entreprise pilote l'expérience de la marque en créant des contextes expérientiels et le consommateur co-crée l'expérience en interagissant avec certains points de contact. Le marketing expérientiel conduit donc à se poser la question de la répartition des rôles entre le consommateur et l'entreprise. En ce sens, on passe d'un consommateur passif qui répond à une offre standardisée à une forme de marketing expérientiel dans laquelle le consommateur pilote intégralement l'expérience.

Les limites du marketing relationnel et expérientiel

Les limites de ces différentes formes de marketing ont été avancées par plusieurs auteurs. Meyer-Waarden (2012) expose d'abord la suspicion de plus en plus forte des consommateurs à l'égard des marques. Ces dernières, en cherchant à maximaliser les profits, ont des difficultés à répondre à leur promesse. Les consommateurs peuvent aussi être lassés des programmes de fidélisation des marques dont les récompenses offrent souvent une faible valeur ajoutée. Marion (2001) pose la question du principal bénéficiaire du supplément de relations prôné par le marketing relationnel. Son opinion est que cette approche n'est qu'une opportunité d'utiliser les nouveaux outils pour générer des contacts avec des clients singuliers. Il met en doute la possibilité de créer par le biais des réseaux sociaux des relations durables. Par ailleurs, nous ajoutons qu'il est actuellement très difficile d'être visible sur les réseaux sociaux. En effet, nous sommes littéralement submergés par les mails et les propositions commerciales via le web. Dans bien des cas, le retour au tract papier est une stratégie de différenciation payante. De plus, le marketing digital s'affiche effectivement au cœur des stratégies marketing mais la réalité des faits est bien différente faute de moyens, de compétences mais aussi de culture. En effet, il nécessite d'abandonner la communication top down pour envisager une communication partagée. Enfin, le marketing hors ligne et en ligne sont encore très souvent séparés. Rappelons que pour être efficace, le marketing doit investir toutes les sphères de l'entreprise.

Une approche néanmoins adaptée aux fédérations sportives

Cette approche expérientielle du marketing semble tout à fait pertinente pour les fédérations sportives olympiques. En effet, elles mettent sur le marché des produits et des services hautement expérientiels, co-produits, vecteur d'émotion et qui se partagent. Pour autant, cette stratégie de différenciation peine

souvent à ré-enchanter l'amateur de sport confronté à la réalité de fonctionnement des clubs peu armés pour accueillir dans de bonnes dispositions les licenciés aux attentes différenciées. Souvent bénévoles et marqués par une culture compétitive, les encadrants se limitent à proposer des entraînements assez routiniers proche de la modalité compétitive. Les raisons peuvent être idéologiques en opposition au concept même de marketing et de client, culturelles de part l'histoire des pratiques, ou liées aux compétences notamment pour intégrer l'approche digitale. Pourtant, on imagine aisément la valeur ajoutée que représente le fait pour une fédération et ses clubs de faire vivre aux adhérents l'expérience de la marque. Pour cela, les clubs auraient pour mission première de devenir des lieux capables de fournir une expérience personnalisée. L'enjeu serait d'attirer les prospects dans les espaces de pratique et d'améliorer le taux de conversion des visiteurs en licenciés. De plus, il faut créer la convergence du physique et du digital dans les clubs en incitant les adhérents à partager leurs expériences avec d'autres fans. La marque fédérale doit être porteuse de sens, proposer une expérience stimulante et émotionnelle en club ou dans d'autres espaces de pratique adaptées aux attentes en incitant les partages d'avis pour nourrir une communauté de fans. En répondant aux activations de la marque fédérale, le licencié produit des brand content et co-créé l'expérience en mobilisant ses ressources. Attaché émotionnellement à la marque fédérale, il devient alors son ambassadeur. **À notre connaissance, peu de fédérations olympiques se sont appropriées cette approche du marketing expérientiel.**

Nous retenons :

La qualité du produit ou du service ne suffit pas à le vendre. En revanche, il est porteur de sens, de symboles, de valeurs qu'il convient de faire partager avec les consommateurs potentiels. Le **marketing relationnel** vise à enrichir la relation avec les clients dans le but de les satisfaire et de les fidéliser. Pour cela, il est nécessaire de mieux les connaître. Le **marketing digital** multiplie les interactions avec le client dans les deux sens et permet aux fans et à la communauté de fans de partager leurs émotions. Le **marketing expérientiel** permet de créer des produits et des services qui enchantent le consommateur. Cette expérience globale, composée d'éléments tangibles et intangibles, stimulent son esprit et ses sens en s'adressant à son cœur. Attaché affectivement à la marque, l'adhérent en deviendra l'ambassadeur.

L'enjeu pour une fédération olympique est donc successivement d'attirer le prospect, de le fidéliser puis de l'engager vis-à-vis de la marque. Les fédérations sportives olympiques sont-elles prêtes à opérer ce changement de paradigme ? Que savent-elles de leurs licenciés ? Comment développer les communautés de fans ? Ont-elles les moyens de convaincre les différents étages de la pyramide fédérale (et notamment les clubs) de faire évoluer l'accueil et l'ambiance pour placer au cœur de leur activité l'expérience client ? Comment intégrer les outils digitaux pour envisager une

expérience de marque physique et digitale ? Sont-elles prêtes à confier aux adhérents le pilotage de l'expérience de la marque fédérale ?

Il nous semble que **la construction d'une marque soit une stratégie particulièrement adaptée aux fédérations sportives pour renforcer l'attractivité**. Le marketing relationnel qui s'appuie sur une parfaite connaissance des licenciés et des fans apparaît comme une approche pertinente pour fidéliser les adhérents. Le marketing digital parce qu'il cible avant tout les jeunes au sens large paraît être un moyen efficace pour capter des prospects et des fans connectés. Enfin, le marketing expérientiel répond aux deux objectifs stratégiques de développement des licenciés, des spectateurs, des partenaires et de fidélisation des adhérents et des fans.

Faire d'une fédération sportive une marque forte ne se décrète pas. C'est l'aboutissement d'un processus, d'une histoire, d'une ambition. Il apparaît évident que toutes les fédérations ne disposent pas du potentiel pour évoluer vers une marque forte. Certaines sont trop confidentielles (pentathlon moderne), certaines ne sont visibles qu'à l'occasion des Jeux Olympiques (tir à l'arc), d'autres nécessitent des moyens importants comme l'équitation.

Les fédérations sportives olympiques ne peuvent se contenter d'adopter des pratiques marketing classiques pour construire une marque forte et ainsi développer le nombre de leurs adhérents, les fidéliser ou pour trouver de nouvelles ressources. Elles doivent également envisager d'autres pistes. Deux axes nous semblent particulièrement pertinents : le sponsoring sportif par un marketing partenarial notamment à l'occasion d'événements et de spectacles sportifs et, la responsabilité sociale des entreprises et le développement durable.

3.8. La place du sponsoring sportif dans les stratégies marketing fédérales.

Les subventions de plus en plus réduites accordées par l'État et les revenus des licences ne suffisent plus aux fédérations sportives olympiques pour équilibrer leur budget et répondre aux objectifs qui leur sont assignés[256]. Ce manque de moyen pénalise de très nombreuses fédérations olympiques. Pour dépasser ces difficultés économiques, elles cherchent d'autres ressources, notamment en tentant d'attirer avec plus ou moins de réussite des sponsors. Cette ambition est difficile car elles bénéficient pour la plupart de peu de visibilité et surtout parce que la concurrence entre les fédérations est rude. Comment la fédération de tir à l'arc peut-elle attirer des sponsors alors que l'ogre football capte tous

[256] Voir la note d'information de l'assemblée nationale de février 2012 sur la gouvernance des fédérations qui indique que malgré les aides de l'état, la situation financière des fédérations sportives reste globalement préoccupante. Le nombre de fédérations sportives unisport présentant une situation financière fragile ou dégradée est de 15 en 2013.

les regards ? Comment se différencier pour convaincre les investisseurs ? Vers quelles entreprises faut-il se tourner ? Le sponsoring fédéral est-il spécifique ? Une chose semble évidente, la part du sponsoring dans le budget des fédérations olympiques est très disparate en fonction des sports. Mais dans tous les cas, elle est essentielle et risque dans un avenir proche de devenir vitale.

De leur côté, les entreprises, dans un contexte économique délicat, s'interrogent sur la manière d'investir de l'argent pour faire connaître leur marque au plus grand nombre. Faut-il faire de la publicité, des promotions, du sponsoring, du sponsoring sportif, de l'événementiel ? Quel est l'impact de la crise sur les dépenses de sponsoring des entreprises dans le secteur du sport ? La pression des actionnaires a effacé du paysage l'entrepreneur passionné de sport qui soutient une équipe sur un simple coup de cœur. Quels arguments tangibles le chef d'entreprise peut-il avancer à ses collaborateurs pour justifier de telles dépenses ? Chacun peut, par exemple, comprendre le retrait de la marque Volkswagen du championnat du Monde de rallye WRC et de Audi du championnat du Monde d'endurance en 2016 au moment où l'entreprise est confrontée à la plus grave crise financière de son histoire suite à l'affaire du « dieselgate ». Le sponsoring est passé d'une activité philanthropique à une activité d'outil marketing (Meenaghan T, 1983). Il fait partie du mix marketing (Chanavat et Desbordes (2016) et « *participe clairement à une rationalité de gestion* » de l'entreprise (Tribou, 2016). En ce sens, cette activité risquée doit contribuer aux profits de l'entreprise. Pourtant, les parrainages ne cessent de croître (Kotler, 2015, p678). Ils auraient triplé dans les années 1990 (Tribou, 2011) et augmenté de 10% entre 1990 et 2010 (Breuer, Pawlowski, Rumpf, 2011). Ces derniers s'appuient sur Cornwell (2008) et Walliser (2003) pour affirmer que le sponsoring s'est aujourd'hui établit comme une activité majeure. Les estimations d'IEG[257] en sont la preuve puisqu'elles prévoient pour 2016 des dépenses en sponsoring tous secteurs confondus de 60,2 milliards de dollars soit une hausse de 4,7% par rapport à l'année précédente. Concernant le sport, IEG prévoit 15,74 milliards de dollars dans le sponsoring en Amérique du Nord, soit une croissance de 5% par rapport à 2015 et 70% des dépenses globales sponsoring sur ce continent. Selon Pilot Group (2008), en France, **la majeure partie des dépenses de sponsoring est destiné au sport**, notamment aux fédérations, clubs, événements et athlètes soit 3,2 milliards d'euros.

Notons également que les partenaires historiques ne semblent pas avoir la volonté de mettre fin à une stratégie de communication ancrée dans l'entreprise. Ainsi, la Société Générale reste fidèle au rugby, BNP Paribas reste engagé aux côtés du tennis, LCL au cyclisme et Shell à Ferrari. L'impact de la crise est réel même s'il n'empêche pas son évolution (Bolotny, 2010).

Kaiser et Breuer (2016) dégagent quatre explications au développement du sponsoring sportif : (1) la télévision diffuse de plus en plus de sport dans leurs programmes ; (2) le développement technologique qui rend le sport accessible partout avec les mobiles et tablettes ; (3) l'émergence de

[257] IEG : Independant Evaluation Group : Trends of Sponsoring spending in 2016

nouveaux sports spectaculaires et une nouvelle association entre les sports et les médias (esport) ; (4) la globalisation du sport (Borgers, Vanreusel, Scheerder, 2018). La crise économique impose une certaine rationalité de gestion qui n'exclut pas la question de la légitimité pour les entreprises commerciales de réaliser des opérations de sponsoring sportif. **L'enjeu pour les fédérations sportives olympiques est important car il est devenu, dans un contexte de baisse des subventions, une source fondamentale de revenus**.

3.8.1. Définition du sponsoring.

Selon Kotler, Keller et Manceau (2015, p678) « *le parrainage consiste, pour une organisation, à soutenir directement une entité (un événement, une association, une fondation, ou une personne) indépendante d'elle, et à s'y associer médiatiquement, en vue d'atteindre des objectifs de* ***communication*** ». Pour Desbordes (2004, 2011), le sponsoring est donc un outil marketing à part entière d'une stratégie générale de communication, « *permettant de lier directement une marque ou une société avec un événement attractif pour un public donné* » (Sahnoun, 1986). Selon Tribou (2011), le sponsoring sportif est donc une technique de communication qui vise à persuader les publics assistants à un événement sportif d'un lien existant entre cet événement (et ou une institution comme une fédération) et l'entreprise communicante, afin de faire connaître l'entreprise, ses produits et ses marques, et d'en récolter les retombées valorisantes en termes d'image (Derbaix et al, 1994 ; Walliser, 2011). Ainsi, les sponsors tentent d'accroître la **notoriété de la marque** en profitant du transfert d'image positif procurée par les entités sportives (Gwinner K. et Eaton J., 1999) dans l'objectif de mieux répondre aux consommateurs (Quester, 1997) et *in fine* augmenter ses ventes.

Le sponsoring s'inscrit dans une **logique d'échange** (Tribou, 2007, 2016) entre le sponsor (entreprise, associations, collectivités ou individus) et l'entité organisatrice. Shilbury et al (2004, p247) propose la définition suivante : « *Sponsorship is a business relationship between a provider of funds, resources or services and an individual, event or organisation which offers in return some rights and association that may be used for commercial advantage* »[258]. L'idéal est de parvenir à une « *win-win situation* » (Shilbury, 2004). Ainsi, le parrain s'engage contractuellement à apporter un soutien financier, en matériel ou en services. Le parrainé attend en retour des retombées en termes d'image, de notoriété et de promotion.

[258] Traduction libre : « Le parrainage est une relation d'affaires entre un fournisseur de fonds, de ressources ou de services et un individu, un événement ou une organisation qui offre en retour des droits et une association pouvant être utilisés à des fins commerciales ».



Figure 47 : L'échange d'images à l'occasion d'une opération de sponsoring (Tribou, 2016, p48).

Pour Chanavat et Desbordes (2006), il s'agit de transférer une partie ou la totalité des valeurs de l'entité sportive parrainée à l'entreprise en tant qu'institution et à ses produits, ou à ses marques. L'idée est de les rendre plus efficace sur le marché. Cela donne lieu à un soutien financier, matériel ou immatériel, afin de faire connaître l'entreprise, ses produits et ses marques, et d'en récolter les retombées valorisantes en termes d'image. Le parrainage sera utilisé pour augmenter la crédibilité et la notoriété d'une marque, agir sur son image, dynamiser le réseau de distribution ou la force de vente, développer des relations B to B.

Contrairement à la publicité, le message du sponsor s'impose à la cible. Cette force doit cependant être minorée par le fait qu'il est plutôt implicite, fugace et limité à la seule évocation de la marque ou du logo sur différents supports (papier à en-tête ou maillot des joueurs). C'est donc au lecteur d'interpréter et de décoder le sens originel, ce qui est loin d'être évident pour tous.

Classiquement on distingue trois types de sponsoring (Desbordes, 2011 ; Tribou, 2011, 2016). Le premier a pour vocation d'augmenter la visibilité ou la puissance à des fins de notoriété et de ventes. Le second est d'image en ce qu'il vise à affirmer une identité de marque. Le troisième est relationnel ou d'hospitalité et s'appuie sur les relations publiques. Ces types de sponsoring s'inscrivent dans deux logiques : **commerciale** et **institutionnelle**. Dans une perspective corporate, les objectifs sont clairement d'améliorer l'image de marque. Celle du sponsor se trouve bonifiée par celle de l'entité parrainée et en retour celle du sponsorisée profite de la bonne image du parrain. Cet échange d'image doit être gagnant gagnant. Le second objectif est d'accroître la notoriété de la marque par des actions de licensing ou de vente de produits dérivés par exemple. Le sponsoring répond également à une logique institutionnelle en ce que l'entreprise ne recherche pas directement la promotion commerciale de ses produits. Tribou (2011) indique que l'objectif reste d'image mais d'une image citoyenne. Dans ce registre, l'entreprise fait la démonstration de son implication dans la vie citoyenne en faisant du lobbying notamment vers les collectivités territoriales (ce qui peut s'avérer ambiguë), cherche à mobiliser son personnel autour d'une culture partagée dans le cadre d'une communication devenue globale (Scalia, Duncombe, Ockrent, 2003), ou vise le développement de la notoriété d'un territoire dans le cas d'une collectivité ou d'un pays. Le Qatar cherche, par exemple, à promouvoir son image en sponsorisant et en organisant de nombreux événements sportifs internationaux (contrat d'image avec

le PSG pour 200 millions par an, Championnat du monde handball en 2015, Mondiaux d'athlétisme en 2019, Coupe du monde football en 2022). Il s'agit ici d'un sponsoring d'État.

Comme toute action marketing, l'entreprise sponsor doit segmenter le marché pour viser une audience utile c'est-à-dire la part d'audience de l'événement entrant dans sa propre cible de communication (Tribou, 2011). Pour cela il est nécessaire de réaliser une étude pour bien connaître le public (âge, genre et catégories sociales).

3.8.1.1. L'émergence du sponsoring.

Chanavat et Desbordes (2016) situe l'origine du sponsoring durant la Grèce et la Rome Antique. Le terme sponsoring vient du latin *sponsoris* qui signifie caution, garant ou parrain d'un néophyte. Les Jeux Romains apparaissent comme un véritable outil de commerce, les campagnes publicitaires et le financement de combats de gladiateurs fait par Jules César marquent alors le début d'une forme de sponsoring.

La révolution industrielle rapprochera les entreprises du sport. En 1861, la firme britannique Spiers and Pond marque l'histoire en sponsorisant la 1ère tournée de l'équipe britannique de cricket en Australie. Le retour sur investissement est alors chiffré à 11.000 Livres Sterling. En France, c'est en 1891 que l'on voit apparaître le premier sponsoring sportif avec Michelin qui fait alors ses débuts en tant que fournisseurs de pneus aux coureurs cyclistes lors de courses comme Paris-Brest puis le Tour de France en 1903. Dès l'apparition du sport moderne, les entreprises ont compris la puissance de communication du sport (Tribou, 2011). En 1896, Kodak et Coca Cola signent le premier sponsoring d'événement sportif international avec les Jeux Olympiques d'Athènes et insèrent leurs publicités dans les programmes souvenirs. C'est le début de l'utilisation du sponsoring comme un outil de promotion des grandes entreprises. En 1904, l'entreprise Bayer sera précurseur avec le naming[259], une nouvelle forme de sponsoring qui associe son nom au club de football de Leverkusen. Ce dernier devient alors le Bayer Leverkusen. D'après Chanavat (Thèse, 2009) le développement du professionnalisme des clubs de football en France correspondrait aux origines du parrainage. Il voit dans les années 1960 une accélération du sponsoring avec l'émergence de la télévision (Chanavat et Desbordes, 2016).

Les fédérations ne sont pas en reste. Elles participent à l'élan. A titre d'exemples, Lacoste devient partenaire de la Fédération Française de Tennis en 1965 et la GMF est partenaire de la Fédération Française de Rugby en 1986. Les grands événements contribuent également à développer le sponsoring et notamment la coupe du monde de 1966 et les premières publicités sur les maillots des joueurs de football en 1968. Chifflet (1993) rappelle que la stratégie des entreprises impacte les fédérations à deux niveaux : (1) la publicité à l'occasion d'une manifestation sportive organisée par

[259] Le « Naming » est une pratique de sponsoring sportif qui consiste à donner à une enceinte sportive (le plus souvent un stade) le non d'une marque ou d'une société sponsor.

une fédération ou un club et l'aide au sport de masse par le financement des clubs ; (2) les contrats entre des investisseurs et les fédérations ou les clubs, les contrats avec les champions, les investissements directs qui consacrent des patrons sportifs (Tapie dans les années 1990).

Selon Ferrand, Torrigiani et Camps i Povill (2006), les années 1980 consacrent le sponsoring comme une source de financement assez loin des approches marketing. L'événement en tant que fait social fournit l'énergie de la relation entre l'organisateur et le sponsor. Le début des années 1990 marque une rupture avec l'engagement des médias dans les financements des événements. L'explosion des droits de retransmission conduit les annonceurs à exiger des contrats d'exclusivité. Le sponsoring est de plus en plus intégré dans le mix marketing dans le sens où il s'agit alors d'influencer les comportements des clients ciblés. Cette période est marquée par une recherche de rationalisation croissante et une plus grande sophistication dans la mise en œuvre du sponsoring. Les techniques d'ambush marketing se développent dans un univers dominé par les marques. Les années 2000 se caractérisent pour les trois auteurs cités plus haut par une activation du sponsoring pour générer l'expérience souhaitée avec la marque et l'utilisation de nouvelles technologies. C'est l'ère du marketing relationnel et expérientiel. Le naming, initié en France en 2011 par la ville du Mans pour le stade de football (MMArena), se généralise (voir encadré 29, p313). Avec le naming, l'ambush, les activations, le cobranding et le « money can't buy », nous sommes passés selon Desbordes (2016) d'une focalisation sur l'exposition de la marque à une activation de la marque auprès des consommateurs de spectacle sportif. **Nous constatons donc que le sponsoring sportif n'a cessé d'évoluer pour prendre une large part dans la communication des entreprises.**

3.8.1.2. Précision sémantique : sponsoring, mécénat, partenariat, parrainage.

Le mécénat est un don d'une entreprise ou d'un particulier à une activité d'intérêt général. Cet engagement peut être réalisé en argent, en nature (don de produits) ou en compétences, et concerner des domaines très variés : social, culture, éducation, santé, sport, environnement, recherche... Le **mécénat** est une forme de sponsoring sans contrepartie directe. L'engagement éthique du mécène n'est pas effectué dans le but d'en retirer un bénéfice. Dans les faits, le mécénat est un véritable outil stratégique, cherchant à optimiser son impact sur la cause soutenue et à créer de la valeur immatérielle, en terme d'image, pour l'entreprise. Le mécène attend un retour symbolique et souhaite que son action se sache grâce à une communication discrète. En France, les entreprises mécènes sont de plus en plus nombreuses (170.000 environ) et sont de plus en plus généreuses, puisque le budget alloué à leurs actions s'élève en 2016 à 3,5 milliards d'euros (+25%)[260]. Cette révolution solidaire qui pousse les entreprises à exercer leur métier de manière plus respectueuse de leur écosystème concerne tous les secteurs (social, culture, éducation) et notamment le sport qui occupe une place particulière. **Le sport est le domaine le plus prisé par les entreprises mécènes**

[260] Baromètre du mécénat d'entreprise, les chiffres clés 2016 de l'Admical

(48% d'entre elles, notamment les TPE) **mais pour un budget plus modeste** (12% du budget total du mécénat). Si le mécénat irrigue désormais tous les secteurs de l'intérêt général, « *ce qui compte, pour l'entreprise, c'est avant tout de soutenir un projet local ou régional (81%) dans lequel elle pourra vraiment s'impliquer et apporter une aide qui fera la différence* », analyse Debiesse[261], Président de l'Admical. Pour Tribou (2002, 2011, 2012), le terme de **partenariat** est plus adéquat quand il associe le mouvement sportif car il induit une relation plus équilibrée et éthique. Notons que le mécénat en France est encadré et encouragé par un dispositif fiscal[262].

Alors que l'Académie des sciences commerciales parle de « sponsorat », l'arrêté du 6 janvier 1989 recommande l'utilisation du terme de **parrainage**. Plusieurs définitions sont proposées. Walliser (2003) parle d'un échange entre un parrain et une entité, et la recherche d'objectifs de communication en exploitant l'association des deux (Walliser, 2003). Fleck-Dousteyssier (2006) définit le parrainage comme « *une technique de communication qui consiste, pour toute organisation, marque ou produit, à créer ou à soutenir directement une entité parrainée, socio culturellement indépendante d'elle-même et à s'y associer médiatiquement, en vue d'atteindre des objectifs de communication marketing* ». Le parrainage permet d'atteindre de multiples objectifs en termes d'image, de notoriété et d'attachement émotionnel vers l'externe (auprès du grand public, des clients, des parties prenantes) ou vers l'interne (les employés). Quand l'échange concerne la puissance publique, Tribou (2011) préfère parler de **sponsoring public** que de parrainage pour souligner le fait qu'une collectivité ou l'État aspirent, comme les entreprises, à un retour sur investissement symbolique ou économique.

En dépassant la simple publicité, le **sponsoring** est devenu « *une stratégie de communication intégrée aux différentes stratégies de l'organisation. Il poursuit des objectifs commerciaux et/ou institutionnels en exploitant les droits liés, l'association directe entre une organisation, une marque, un produit avec une autre organisation, un événement ou une personnalité. Il implique enfin, une transaction commerciale entre les différentes parties concernées* » (Ferrand, Torrigiani et Camps i Povill, 2006).

Les actions de parrainage ont pour ambition de faire savoir, de faire aimer et de faire agir (De Baynast et Lendrevie, 2014). En d'autres termes, les finalités sont triples : la création d'une notoriété publique, le développement de l'image de marque et l'encouragement à l'achat et à la fidélisation. Si la publicité permet d'argumenter et de présenter les avantages produits, le parrainage apporte l'émotion, des valeurs, de l'image et contribue à répondre à six objectifs (Chanavat et Desbordes, 2016) : (1) crédibiliser le produit, (2) accroitre la notoriété sur la base de trois indicateurs : top of mind, notoriété spontanée, notoriété assistée, (3) créer, renforcer ou modifier l'image, (4) contribuer au management des ressources humaines en créant une culture d'entreprise et en construisant une cohésion, (5)

[261] Baromètre du mécénat d'entreprise, les chiffres clés 2016 de l'Admical
[262] Le texte de référence est la loi du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, dite « Loi Aillagon ». Elle permet notamment aux entreprises et aux particuliers de déduire respectivement 60 % et 66 % de leurs dépenses de mécénat de leurs impôts, sous certaines conditions.

dynamiser les relations de business to business, (6) développer les ventes. **En définitive, outre le fait de desserrer l'étau fiscal, le parrainage a pour vocation de procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel qui doit se traduire par une progression des ventes et du chiffre d'affaire.**

3.8.1.3. La dimension émotionnelle du sponsoring sportif.

Les entreprises investissent de plus en plus dans le sport. Deux tiers des investissements vont vers le sport dans le monde (Tribou, 2011). Si la majorité des parrainages portent sur des actions sociales (38%), ils concernent aussi le sport à hauteur de 5%. Quels intérêts les entreprises ont-elles à investir dans le sport ?

La première raison tient sans doute au **développement du sport**. La pratique sportive s'est démocratisée pour atteindre environ 47,1 millions de pratiquants et 18,4 millions de licenciés. Le développement du sport de masse représente un marché considérable, générateur d'emplois et devient un secteur économique à part entière. Dans le même temps, soutenu par l'émergence des technologies modernes liées à internet, on assiste à une mondialisation de l'économie qui favorisera également celle du sport. Selon Kidane et al. (2008), le nombre d'événements sportifs mondiaux passe de 20 en 1912 à 315 en 1977 et 1000 en 2005. L'arrivée de la télévision dans les foyers a révolutionné le monde du sport en donnant une audience de plus en plus large aux événements sportifs. L'Euro 2016 a, par exemple, permis à la chaine M6 de battre son record d'audience à l'occasion de la finale avec 20,83 millions de téléspectateurs (soit 72,9 % de part d'audience)[263], ce qui est légèrement en deçà du record historique d'audience toutes chaînes confondues, établi par TF1 à l'occasion d'un autre Portugal-France, en demi-finale de la Coupe du monde 2006, avec 22,2 millions de téléspectateurs. Les diffuseurs ont répondu à cette demande croissante pour le spectacle sportif en programmant de plus en plus de sport à l'antenne contre des droits de retransmission qui n'ont pas cessés d'augmenter. La médiatisation du sport va ainsi conduire au sport spectacle et au sport business (Chanavat, Desbordes, 2016). Le sport bénéficie d'une image positive attractive pour les entreprises.

La deuxième raison qui pousse les entreprises à investir le secteur du sport est relative aux **valeurs** qu'il véhicule. Celles-ci intéressent fortement les sponsors même si elles se retrouvent rarement dans le spectacle sportif (Tribou, 2011). Les valeurs de juste compétition, de fraternité sportive, d'amateurisme, de performance et d'aventure (Ehrenberg, 1991) sont devenues des croyances.

Malgré cette crise éthique, le sport attire les entreprises en raison de son **pouvoir émotionnel** (Desbordes et Richelieu, 2011). Aucun autre spectacle n'a cette dimension émotionnelle et ne parvient à mettre en scène le réel avec autant de force pour toucher une telle audience universelle (Walliser, 2006). Le sponsoring s'adresse à un marché cible via une activité sportive avec laquelle le

[263] http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2016/07/11/m6-a-etabli-son-record-d-audience-avec-la-finale-de-l-euro_4967479_3236.html#CgjzeA2gAF4U4c6K.99

consommateur entretient une relation émotionnelle intense. Le spectacle sportif garanti une plus forte sensibilité du public aux sponsors, une meilleure réceptivité. De plus, le message s'impose au consommateur sans que celui-ci ne puisse s'y soustraire. L'intérêt pour les entreprises d'utiliser le sport réside donc dans sa forte valeur ajoutée, ce qui permet à Desbordes et Richelieu (2011) d'écrire que « *le sport est devenu un véhicule pertinent pour implanter une stratégie de marque* ». Ainsi, le sponsoring sportif offre une opportunité aux compagnies de se différencier grâce au sport, de mettre en valeur leur marque dans un contexte sportif (Cliffe et Motion, 2005).

Les entreprises ont besoin du sport pour améliorer leur image de marque grâce à l'image positive du sport, leur réputation en captant les valeurs du sport et leur notoriété en profitant de l'audience du sport (Miyazaki et Morgan, 2001). Il n'en reste pas moins vrai que le sport a également besoin des entreprises pour compenser les baisses des subventions et équilibrer leur budget.

3.8.2.La mise en œuvre du sponsoring par les fédérations sportives.

Sur la base des travaux de Fleck-Dousteyssier (2006), le sponsoring concernent différents types d'entités sportives : des organisations (clubs, fédérations), des lieux (naming), des événements et des individus (athlètes, entraineurs, arbitres). Une fédération est généralement parrainée par plusieurs annonceurs de manière simultanée et une marque peut être associée à plusieurs entités de natures différentes. Ferrand et al (2006) attire notre attention sur la complexité du sport qui est placé sous l'influence de deux ordres juridiques : le privé et le public.

Dans un paysage saturé de marques et de sponsors, les entreprises cherchent à se différencier en matière de parrainage. Chanavat et Desbordes (2016) observent une forte évolution des pratiques de management du sponsoring. L'homme « sandwich » a laissé la place aux activations de toutes natures, l'ambush marketing, le naming, le cobranding, le streetmarketing (Cova B., Saucet M., 2014) et le « money can't buy ». Attardons-nous sur quelques unes de ces pratiques marketing non conventionnelles qui peuvent faire penser à une véritable « guérilla marketing » (Cova B., Giordano A., Pallera M, 2008).

3.8.2.1. Vendre un mix sponsoring à des partenaires : opération de visibilité et d'image, opérations d'hospitalité et opérations commerciales.

3.8.2.1.1. Les opérations de visibilité et d'image : le recours croissant au naming.

Le sponsoring sportif permet aux entreprises de s'afficher à travers des événements, des clubs ou des athlètes. Cette visibilité s'opère sur une durée plus ou moins longue selon les choix opérés par le chef d'entreprise, ou selon ce que propose le club ou le sportif partenaire. Le nom de l'entreprise peut apparaître : pour un seul événement dans l'année (sur une banderole lors d'une épreuve de course à pied, par exemple) ; pour toute une saison (en étant le sponsor maillot d'une équipe de sport collectif) ; ou pour plusieurs années, par l'intermédiaire du naming.

Pour augmenter la visibilité de la marque, l'organisateur d'événement sportif met en vente de nombreux supports et espaces publicitaires tarifés. Pour cela, il édite un catalogue de produits très divers classés en trois catégories : « visibilité textile » (flocage de la marque du sponsor sur les maillots et les shorts des joueurs), « visibilité terrain » (adhésifs sol, panneautique autour du terrain, défilement LED, mascotte, flyers), et visibilité promotion (banderoles, annonces radios). De manière plus classique, le club ou la fédération distribuera également des flyers et mettra en vente des programmes supports d'espace publicitaire pour les marques.

Nous souhaitons attirer l'attention sur une technique de sponsoring en plein développement en France : **le naming**. Il consiste à donner son nom de marque à un support : un collectif, une organisation, un événement ou un lieu de compétition (Tribou, 2011). Citons comme exemples l'équipe cycliste FDJ, les compétitions Qatar Prix de l'Arc de Triomphe en hippisme, Open gaz de France de tennis féminin, Turkish Airlines Euroligue en basket, la CAN Orange en football, la Transat Jacques Vabre en voile, l'AccorHotels Arena à Paris, l'Orange Vélodrome à Marseille, la Jeep ÉLITE basket. Les exemples sont légions (voir encadré 29, p313). La mode du naming touche tous les sports. Le phénomène est déjà une pratique ancienne aux États-Unis où le premier exemple remonte à 1926 quand William Wrigley, propriétaire d'une marque de chewing-gum et d'un club de baseball, les Chicago Cubs, décide de renommer « Wrigley Field » le stade où jouait son équipe.

L'objectif est de garantir à la marque une visibilité exclusive et des retombées médiatiques maximales en enchantant la marque. Les marques veulent **s'associer à la valeur émotionnelle** véhiculée par le sport, pour se différencier de leurs concurrents. Les accords sont généralement signés pour de nombreuses années (plus de 10 ans dans certains cas). De son côté, l'entité parrainée attend essentiellement une manne financière mais sera, dans le meilleur des cas, également attentive à l'image du sponsor. Une recherche de cohérence entre l'identité du club, le profil des supporters et les valeurs de la marque sont une des clés du succès. Les supporters du club anglais de Derby County ont exprimé leur désapprobation envers les dirigeants qui avaient approché Disney pour un partenariat. Les fans refusaient de voir rebaptiser Disney Stadium le stade de leur équipe. Ils ont obtenu gain de cause, le club ayant abandonné le projet. L'UEFA voit cette pratique du naming d'un bon œil en ce qu'elle permet aux clubs de diversifier leurs sources de revenus et donc d'être moins dépendants des droits de télévision.

Toutefois, cette pratique marketing en fort développement dans le monde entier n'est pas sans risque. En effet, le retour sur investissement n'est pas toujours garanti (exemple le plus criant est l'équipe cycliste Festina impliquée dans les affaires dopage lors du tour de France en 1998 même si sa notoriété a explosé). Tribou (2011) met en avant certaines limites parmi lesquelles on peut citer les habitudes rédactionnelles des journalistes pas toujours faciles à changer, l'effet de confusion qui peut conduire à citer le nom d'un concurrent du sponsor, l'effet de rémanence, l'absence de légitimité du

sponsor ou la vampirisation d'un leader. Au-delà de ces raisons, nous pouvons ajouter la pérennité incertaine des clubs comme le RC Strasbourg et Grenoble Foot 38 en 2011, le club sportif de Sedan Ardennes et Le Mans football club en 2013 ou récemment Evian TG en 2016 pour ne citer que des exemples de football. Par ailleurs, parmi les supporters, nombreux sont ceux qui estiment que débaptiser un stade mythique pour des raisons commerciales revient à faire perdre à un club une partie de son identité. Par exemple, les supporters de l'AS St-Etienne ont profité de la réception de Nice le 20 novembre 2016 pour faire passer un message de contestation anti-naming via quatre longues banderoles[264]. De ce point de vue, Lille peut paraître à contre courant en baptisant en 2012 son nouveau stade « Pierre Mauroy », au nom d'une certaine culture, voire d'une éthique. A Newcastle, la transformation du Saint-James' Park en Sports Direct Arena a créé un véritable émoi parmi les supporters.

Le naming semble aujourd'hui indispensable pour répondre aux besoins croissants de ressources financières. Jusqu'au ira-t-on ? Sommes-nous prêts à abandonner notre histoire ? Sommes-nous disposés à faire fi de toute forme d'éthique en affublant nos installations sportives de marques publicitaires symbolisant la malbouffe (Kinderarena) ? Irons-nous jusqu'à appliquer le naming aux athlètes ? Demain nous encouragerons peut-être Usain Puma Bolt dans la Nike Arena lors de la Adidas World cup !

Notons enfin que le **« naming produit »** où une marque associe un athlète à un produit est d'autant plus risqué car intimement lié au comportement et à l'image de l'athlète. La **CR7 de Cristiano Ronaldo** pour le foot, les célèbres Nike Air Jordan sont de parfaits exemples de « naming produit ».

[264] Les quatre banderoles indiquaient : « Vous dénigrez l'âme de nos clubs pour de sales billets. Vous oubliez les gloires du passé au profit de marques intéressées. Le naming est le nouveau fléau du football français, et c'est pas une pizza dégueulasse qui nous fera changer d'idée. Pour un football populaire : stop business. » L'Équipe du 22 novembre 2016, p35. Finalement le club a annoncé la signature d'un contrat de naming du stade Geoffroy Guichard avec les barres chocolatées Lion.

Le naming, une nouvelle technique de sponsoring à la mode

En 2010, la ville du Mans est la première à signer en France un contrat de naming avec la société MMA pour un montant de 10 millions d'euros sur 10 ans pour le stade de football qui prendra le nom de MMArena. L'objectif premier pour la marque est un gain de notoriété. Le club attend principalement des retombées financières, intégrées au plan de financement du stade et indispensables à son équilibre budgétaire. La ville a apporté 31,5 millions d'euros, le département et la région 17,5 millions, MMA 3 millions tandis que Vinci mobilisait 13 millions et sollicitait un emprunt de 39 millions. Le club acquittera un loyer annuel de 700.000 euros, auquel la ville, le département et la région ajouteront respectivement des subventions d'exploitation de 560.000 et deux fois 200.000 euros. Cette pratique est actuellement à la mode avec les stades de football de Nice (Allianz Riviera en 2013 pour un contrat de 1,8 millions d'euros par an sur 9 ans soit près de 16 M€ au total), de Bordeaux (Matmut Atlantique en 2015) et de l'OM (Orange Vélodrome pour 10 ans en 2016). À noter que ces stades ont été construits ou rénovés dans le cadre de l'Euro 2016, compétition au cours de laquelle les noms des sponsors ont été remplacés par une appellation propre à la compétition (Stade de l'UEFA Euro 2016 de Nice par exemple). De plus l'opération peut choquer notamment les pouvoirs publics. « Certains élus rechignent encore à donner un nom commercial à un équipement qu'ils financent au moins en partie » note Bruno Lalande, directeur de KantarSport. D'ailleurs, la ville de Paris reste pour le moment opposé à cette pratique pour le Parc des Princes. Toujours est-il que le marché du naming pourrait s'élever à 35 millions d'euros annuels en France.

Le naming ne concerne pas que les stades de football. Les salles omnisports ont également associé leur image à une marque comme la Kinderarena à Rouen en 2012, la Skoda Arena de Morzine en 2011, la Davo Arena d'Orchies ou le Palais Omnisport Paris Bercy est devenu le AccorHotels Arena Bercy en 2015 pour 3 millions d'euros par an pendant au moins dix ans, ce qui a permis d'alléger la facture de la rénovation (135 millions d'euros). Les réactions ont été vives : *« Avec le naming, une marque rebaptise l'espace public*, explique Nicolas Bonnet-Oulaldj, président du groupe Communiste - Front de gauche du conseil de Paris. *On sort de l'idée du patrimoine public qui peut être utilisé pour un travail de mémoire ou de transmission culturelle et on entre dans un processus de marchandisation. Si on ne réagit pas dès maintenant à propos des équipements sportifs, demain l'ensemble de notre patrimoine urbain pourrait être un support à la publicité ».*

Les enceintes ne sont pas les seules cibles du naming. Il a investi de nombreuses compétitions sportives, à l'image du BNP Paribas Masters de tennis. Le championnat anglais de foot s'appelle Barclays Premier League, celui de Belgique Jupiler Pro League ; la Heineken Cup désigne la Coupe d'Europe de rugby, et la Turkish Airlines Euroleague celle de basket ; et il faut désormais parler du Schneider Electric Marathon de Paris, du Qatar Prix de l'Arc de triomphe ou de la Jeep ÉLITE Basket.

Ce phénomène de naming est mondial. Mais la résistance s'organise et la contestation grandit. Jean-Marie Brohm, professeur émérite de sociologie à l'université Montpellier-III et critique radical du sport explique : *« Le sport est aujourd'hui totalement sous l'emprise du capital multinational, et l'épiphénomène du naming n'est que la conséquence logique et l'expression la plus claire de ce processus. »*

Cette évolution n'est pas sans risque. La Park & Suites Arena de Montpellier, deuxième plus grande salle de France après Bercy en termes de capacité, changera par exemple de nom en 2016. La marque hôtelière Park & Suite et Montpellier Events (qui gère l'Aréna), ont conclu un protocole d'accord mettant fin, à compter du 31 mars 2016, au contrat de naming qui les liait depuis 2011. Une sortie de contrat souhaité par la marque, qui, déçue par la programmation, a considéré que « sa stratégie de développement n'était plus cohérente » avec le naming de l'Arena. Elle devra néanmoins payer les arriérés. La Pubeco Arena d'Orchies intronié en 2013 a également changé de nom suite aux difficultés financières de la start'up Pubeco obligeant la société de gestion Pévèle à lancer un nouvel appel d'offre. Davo emporte la mise à compter de 2015 pour cinq ans contre 130.000 euros par an. Il n'est pas sûr que dans un contexte saturé de publicité, cette valse des étiquettes soit bien comprise par les fans qui risquent d'éprouver des difficultés à s'identifier à leur club.

La Premier League en Angleterre avait déjà fait ce choix dès 1993 en s'appelant la FA Carling Premiership jusqu'en 2001 puis la Barclays Premier League. Elle est revenu sur sa décision en 2016 et a décidé d'abandonner le naming afin de créer une marque forte et indépendante qui ne soit pas associé à l'image d'une entreprise. Un changement radical de stratégie après plus de 20 ans d'expérience dans le domaine, une décision qui devrait faire réfléchir les dirigeants du football français. Enfin, reste à savoir si la presse joue le jeu et accepte de servir d'agents publicitaires. Préfèreront-ils narrer les exploits au BNP Paribas Master de tennis ou au MMArena ou resteront-ils fidèles à l'histoire en évoquant le tournoi de Paris-Bercy ou le stade Léon-Bollée ?

Encadré 29 Le naming, une nouvelle technique de sponsoring à la mode.

L'augmentation du nombre de marques partenaires a longtemps été le moyen le plus sûr d'augmenter la valeur totale des revenus marketing. Les stades et arenas deviennent de gigantesques espaces publicitaires tandis que les joueurs se transforment en véritables sportifs « sandwiches ». Mais plus le nombre de sponsors est important pour un même événement plus la visibilité est faible. La tendance de fond est donc de diminuer le nombre de sponsors. Ce raisonnement « less is more » peut sembler à première vue contre productif. Pourtant, le principe est simple : en contrepartie de montants d'investissements plus importants, l'organisateur promet un meilleur retour sur investissement grâce à l'optimisation de la performance des supports, à la meilleure répartition des supports de visibilité entre les marques en fonction de leur statut et de leur investissement, et la réduction du nombre de marques visibles autour des terrains ou sur les équipements textiles des joueurs pour une meilleure émergence. En 2005, Jean-Claude Blanc, Directeur général de la Fédération Française de tennis a par exemple modifié sa stratégie de sponsoring du tournoi de Roland Garros en réduisant le nombre de ses sponsors de 18 à 10, augmentant ainsi le chiffre d'affaires sponsoring d'environ 30% (2ème poste de recettes derrière les droits médias). En 2011, il a renouvelé ce concept en tant que Directeur général du PSG. Mais le champion toutes catégories reste le Comité International Olympique qui, à l'occasion des Jeux Olympiques de Londres en 2012, a limité le nombre de sponsors à douze, en interdisant toute publicité sur les sites de compétition.

Les fédérations et les clubs cherchent à atténuer cet effet en regroupant les sponsors par catégories : partenaires officiels, fournisseurs exclusifs, partenaires médias, partenaires institutionnels, partenaires. Notons que les opérations de visibilité pour les fédérations sportives olympiques françaises se résument souvent, en dehors du cadre événementiel, à l'exposition du logo du partenaire sur son site internet. L'offre de visibilité reste donc relativement pauvre surtout pour les fédérations à faible attractivité médiatique.

3.8.2.1.2. Les opérations d'hospitalité.

Les événements sportifs sont généralement de formidables lieux de rencontres professionnelles. Des chefs d'entreprises, personnalités politiques, dirigeants sportifs s'y côtoient. Le sponsoring sportif donne l'opportunité d'agrandir son réseau plus rapidement. Dans le domaine du marketing, l' « hospitalité » représente donc les actions mises en place par une entreprise pour recevoir dans un cadre convivial les acteurs susceptibles de contribuer à son succès commercial. L'organisateur peut proposer un programme composé de divers services comme l'accès à un parking, l'accès à des loges, la présence d'hôtesses, la mise à disposition de boissons et d'une restauration, l'accès à un buffet, la vente de places VIP, l'accès à des salons de partenaires, l'accès aux joueurs, des packs de places privilégiées ou tout simplement un certain nombre de places et de cadeaux. Outil stratégique puissant, l'hospitalité fait partie intégrante de la politique marketing de toutes les entreprises. Quelle que soit leur taille, c'est un élément central de leurs activités de sponsoring. Ces pratiques leur permettent de proposer à des invités de marque de vivre une **expérience unique** dans une ambiance détendue et

conviviale. Les avantages sont multiples, qu'il s'agisse de consolider ou d'améliorer son image, de motiver ou de récompenser son personnel ou sa clientèle, de soutenir certains groupes, de lancer de nouveaux produits ou services, de bâtir une relation commerciale de réciprocité ou de nouvelles alliances ou d'étendre son réseau. Les invités ont une occasion exceptionnelle de vivre un moment de divertissement inoubliable.

3.8.2.1.3. Les opérations commerciales.

Les événements sportifs sont également l'occasion d'opérations commerciales susceptibles de dynamiser le marché pour des entreprises partenaires. Généralement, l'organisateur loue des espaces pour installer des stands permettant aux marques de vendre des produits. Dans certains cas, les produits estampillés du logo de l'organisateur et de l'événement. La transaction peut prendre la forme d'un forfait ou d'un pourcentage du chiffre d'affaire. Le licensing ne se limite pas à l'objectif d'augmenter les revenus de l'organisateur, c'est aussi un levier marketing extrêmement puissant pour engager le spectateur vis-à-vis de l'événement. Il pourra ainsi ramener en quelque sorte une preuve de son expérience.

En guise d'exemple, citons le cas des Jeux Olympiques de Rio dont le programme de vente de licences approchait 70 entreprises qui ont signé pour vendre plus de 8000 produits différents. À cela, il faut ajouter les boutiques officielles au nombre de 150, rien qu'à Rio.

Notons que la fédération sportive organisatrice de l'événement se réserve généralement le droit d'installer une boutique de merchandising pour vendre ses produits (maillots, écharpes, goodies) à l'effigie de la marque fédérale et des équipes de France. Le merchandising est une occasion d'augmenter les revenus.

3.8.2.1.4. Les questions de l'ambush marketing et du placement produits.

L'ambush marketing ou marketing en embuscade consiste selon Tribou (2011) à lancer une campagne de communication autour d'un événement sportif sans en être le parrain officiel et donc sans payer les droits mais sans pour autant être dans l'illégalité (Towney et al., 1998). Ferrand et al. (2006) ainsi que Desbordes et Richelieu (2011) empruntent la définition de Bayless (1988) qui stipule que l'ambush marketing est la stratégie par laquelle une organisation s'associe indirectement avec un événement afin d'obtenir les mêmes bénéfices qu'un sponsor officiel. L'objectif principal est d'obtenir de la visibilité à moindre coût en associant la marque à un événement. Cette pratique marketing s'explique par trois facteurs selon Walliser (2006) : (1) les coûts croissants du sponsoring (le ticket d'entrée est de plus en plus cher) ; (2) l'accessibilité de plus en plus réduite du statut de sponsor officiel sur certains grands événements afin de leur garantir une meilleure visibilité ; (3) l'attitude des spectateurs qui font difficilement la distinction entre sponsor officiel et pseudo sponsor (qui peut dire qui était le sponsor officiel de l'Euro 2016 entre Nike et Adidas ou entre Mastercard et Visa). Tribou (2011) ajoute que l'ambush marketing est une façon d'ajouter à l'image sportive véhiculée par l'événement une image

de rébellion qui touche surtout les adolescents. La forme la plus primaire d'ambush marketing est probablement la pratique du « striker » qui traverse nu un terrain de sport lors d'une retransmission avec tatoué sur le torse le nom de domaine d'un site de casino en ligne. Les opérations d'ambush marketing peuvent cependant être beaucoup plus planifiées et organisées et être plus valorisante pour la marque. Ferrand et al. (2006) porte à notre connaissance plusieurs techniques d'ambush : sponsoriser la diffusion de l'événement, être sponsor mineur de l'événement et exploiter massivement ce statut, acheter massivement la publicité dans les créneaux de diffusion de l'événement, utiliser les photographies de sites, d'équipement de matériel dans ses publicités. Cette liste s'est récemment étendue aux équipements avec les tenues des joueurs, les chaussures, les tatouages ou la participation de concurrents grimés aux couleurs d'une marque lors d'un marathon. Tout le monde se souviendra de la Coupe du monde Fifa de football en Afrique du Sud en 2010 dont l'un des sponsors officiel était la marque de bière Budweiser. 36 femmes ont entamé un striptease pour s'exposer en sous vêtements à la couleur de la marque concurrente à savoir Bavaria.

Actuellement, Ferrand et al. (2006) signale que le CIO a décidé dès les JO de Sydney en 2000 de faire la guerre aux tricheurs qui risqueraient de décourager les partenaires officiels. Des consignes sont données aux réalisateurs de ne pas diffuser les éventuelles opérations dans les stades. Cela n'empêche pas la guerre des marques qui fait rage à l'occasion des grands événements sportifs. Il est difficile d'empêcher les spectateurs de donner un retentissement à ces pratiques marketing agressives via les médias sociaux. Notons que l'utilisation massive des médias sociaux et de You Tube combinée avec la possibilité pour chacun d'utiliser internet sur son smartphone ont fait émergé un nouveau type de fans qui ne se contente pas de consommer des contenus mais qui interagissent avec les marques, créent et partagent des contenus avec une communauté digitale.

Au final, les grandes marques ne pouvant rester à la marge des grands événements sportifs organisés par les fédérations se voient dans l'obligation de développer des stratégies marketing alternatives. On peut d'ailleurs se poser la question de savoir qui est le gagnant de cette guerre des marques : le sponsor officiel qui expose son image via les canaux officiels ou les sponsors inofficieux qui exploitent davantage les canaux digitaux ?

3.8.2.2. Le street marketing.

Comme son nom l'indique, le street marketing utilise la rue pour promouvoir un événement, un produit ou une marque. Les lieux publics deviennent un véritable support d'expérience pour les consommateurs en interaction avec les marques et les professionnels mobilisés à cet effet. Le street marketing cherche à combiner la puissance c'est-à-dire le nombre de contacts exposés et l'impact en terme d'image et de mémorisation. L'objectif est de créer une proximité et un lien direct avec les consommateurs mais aussi de promouvoir les produits de la marque tout en la mettant en

scène grâce à un événement original. Il est particulièrement bien adapté à des lancements de produits sur une cible urbaine.

A l'origine, le street marketing était utilisé par les mouvements protestataires pour leur permettre d'exprimer leur opinion. Il s'agissait d'une communication alternative qui permettait de se faire connaitre. Cette contre culture de communication est née de la guérilla marketing. Il permet de se différencier de l'encombrement publicitaire et de la saturation du branding de masse.

Cova et Saucet (2014) distinguent six grandes opérations de street marketing : la distribution de flyers ou de produits, les animations, les animations humaines, les tournées mobiles, les actions travesties de déguisement du mobilier urbain et les actions événementielles comme les happenings ou les flash mobs. Cette forme de marketing est tout à fait adaptée au secteur du sport dans le sens où elle permet la mise en jeu des corps. Les clés du succès semblent être l'originalité et le caractère impactant de l'événement, la capacité à surprendre et à interagir avec les consommateurs ciblés, un lieu idoine, l'utilisation des réseaux sociaux pour relayer l'événement notamment grâce à des petites vidéos et l'intégration du projet dans une stratégie de communication plus large. Citons deux exemples. La campagne de Go Sport en mai 2011 dans 10 villes françaises qui a consisté d'abord à accrocher de très nombreux ballons gonflables aux véhicules en stationnement pour éveiller le consommateur avant d'entreprendre une phase d'activation avec la distribution de flyers et de cartes jeux pour faire venir les consommateurs vers les magasins. L'animation de ces derniers en termes de « couponing » a permis de déclencher de nombreux achats. Cette action de street marketing a généré 25% de trafic supplémentaire. Le deuxième exemple est l'opération de Nike Sportswear en 2010 pour célébrer l'ouverture d'une nouvelle boutique dans le Marais à Paris. Elle a investi une dizaine de sites répartis entre Beaubourg et la place des Vosges pour offrir des démonstrations de freestyle exécutées par près de 100 joueurs de basket-ball et football ainsi que des matchs d'exhibition de tennis.

Lorsqu'il possède une originalité et une réelle dimension événementielle, le street marketing peut également viser l'obtention de retombées presse ou sociales et la création d'un phénomène de buzz sur internet. On rencontre ainsi de plus en plus d'opérations de street marketing qui ont pour vocation essentielle une visibilité sur YouTube et sur les autres réseaux sociaux. On peut alors parler de street marketing événementiel. Le street marketing a le vent en poupe car il crée du lien entre la marque et les consommateurs ciblés générant ensuite du trafic sur les médias sociaux.

3.8.2.3. Favoriser les actions d'activation des partenaires.

Lorsque l'entreprise sponsor soutient un événement, elle vise des profits financiers (plus de ventes) et/ou symboliques (image) pour rentabiliser son investissement. Pour optimiser son partenariat, il est nécessaire d'élargir son action au-delà du simple achat d'un panneau publicitaire. L'entreprise gagnera à intégrer le sponsoring dans une stratégie de communication globale empruntant différents canaux.

Elle associera à l'événement des interventions dans les médias, des jeux concours, des animations, etc. Pour un euro investi, il faut compter un à deux euros à son exploitation (Cornwell et Maignan, 1998 ; Meenaghan, 1998). Tribou (2011) identifie quatre éléments de valorisation d'un événement : la relation avec les médias, les relations publiques, les actions promotionnelles et les actions de communication interne.

Pour Chanavat et Desbordes (2016), l'activation de la marque auprès du consommateur de spectacle sportif s'est fortement développée. Elle s'est substituée au concept de valorisation pour devenir une véritable stratégie de construction de la marque. Ils citent Maltèse et Danglade (2014, p82) qui définissent l'activation comme « *les modalités opérationnelles de mise en œuvre du parrainage sur le terrain événementiel dans le but de mettre en relation les fans (ou l'audience directe) avec le marques des parrains* ». Pour Ferrand et al. (2006, p64), « *l'activation est une stratégie de marketing visant à procurer aux personnes concernées l'expérience souhaitée avec la marque du sponsor en relation avec l'événement sponsorisé* ».

La logique de l'activation est également développée par quelques fédérations (notamment les FF Football, de handball ou de golf). « *On accompagne les partenaires en termes d'activation. On est structuré pour ça avec des responsables de comptes dédiés aux partenaires. Ils réfléchissent sur le montage d'opération souvent money can't buy. C'est une vraie préoccupation à la FFF* » nous dit François Vasseur, Directeur marketing de la FFF(Chanavat et Desbordes, 2016, p175).

Les événements « money can't buy » répondent à la volonté de faire vivre aux fans des expériences uniques au plus proche des joueurs ou du club. L' « insider » sera ensuite invité à partager ces événements privilégiés à la communauté des fans via les réseaux sociaux. On est ici dans le cadre du marketing expérientiel (Ferrand, Torrigiani et Camps i Povill, 2006) qui propose une activation digitale du sponsoring comme outil de communication.

3.8.3.La rentabilité du sponsoring.

3.8.3.1. Rentabilité pour les fédérations : apports financiers, en marchandises et en prestations.

Les fédérations sportives olympiques françaises considèrent le sponsoring essentiellement comme une opportunité d'augmenter leurs ressources financières. Si cet objectif de profit est de plus en plus important compte tenu des baisses des subventions et de la hausse des coûts d'organisation des événements, toutes les fédérations ne sont pas logées à la même enseigne. Certaines fédérations comme le tir à l'arc, le tennis de table ou l'aviron ont du mal à attirer des entreprises qui souhaitent mettre en scène leur marque à travers une fédération. La question est de savoir quel échange peut justifier ce rapprochement. Autrement dit, qu'est-ce que la fédération peut offrir en échange d'une somme d'argent ? Force est de constater que l'offre fédérale est bien pauvre et se résume souvent à

une présence sur le site internet et les outils de communication (papier à en-tête, programmes divers), voire des stickers. Dès lors, on peut se poser la question de la rentabilité d'une stratégie de recherche de sponsors.

La rentabilité représente le rapport entre les revenus d'une société et les sommes qu'elle a mobilisées pour les obtenir. En ce sens, elle constitue un élément privilégié pour évaluer la performance des entreprises. Est-ce que les investissements en temps, en ressources humaines et en argent garantissent à la majorité des fédérations sportives une rentabilité intéressante ? Faute de pouvoir rivaliser avec des organisations sportives à fort potentiel médiatique, de nombreuses fédérations sportives se contentent d'échanger un peu de visibilité avec des apports de matériels, d'équipements ou de prestations. Par exemple, la fédération française de badminton peut être intéressée, en échange d'une visibilité à l'occasion d'un événement, par la mise à disposition des tapis de sol Gerflor pour équiper les aires de jeu ou d'une dotation en volants d'un fabricant. L'intérêt est mutuel dans la mesure où la fédération économise une dépense importante et l'entreprise se voit offrir le moyen d'investir un marché et donc de faire connaître leur marque et leurs produits aux spécialistes de l'activité. Ce faisant le partenaire fait la preuve de la qualité de leurs produits. La même logique peut s'appliquer à l'échange d'une prestation comme par exemple le service d'accueil ou de sécurité contre une visibilité offerte par la fédération.

Par ailleurs, d'autres fédérations sportives olympiques comme le football, le rugby ou le tennis attirent plus aisément les sponsors en raison de leur forte présence dans les médias. Dès lors, elles sont d'excellents véhicules pour porter une marque dans les foyers ou au plus près des licenciés, spectateurs ou fans. Mais le ticket d'entrée pour une entreprise est de plus en plus élevé. Prenons l'exemple du tournoi du Grand Chelem de tennis. BNP Paribas dépense environ 30 millions d'euros par an dans le sponsoring de Roland Garros. Selon le figaro du 2 juin 2015, le temps d'exposition par heure du logo de la banque sur les écrans de télévision du monde entier durant le tournoi est de 32 minutes. Grâce à un positionnement idéal sur les bâches de fond de court, la marque totalise 7500 heures de présence à l'écran durant la totalité du tournoi diffusé dans 200 pays. Un tiers des 30 millions investis est destiné à la Fédération Française de tennis. La fidélité de la marque est récompensée puisque selon l'étude de l'agence Sportlab, le taux de mémorisation spontané de la marque comme partenaire du tournoi est de 27%. De plus, BNP Paribas dispose de trois grandes loges sur le court Philippe Chatrier qui accueille environ 400 invités dans le cadre d'une stratégie d'hospitalité. Enfin, la banque dispose également de quinze places sur le court n°1. « *La force de Roland-Garros, c'est de faire venir autant de personnalités du monde des affaires pas forcément intéressées par le tennis* », assure Gilles Dumas, de l'agence de communication Sportlab. « *Après le Festival de Cannes, le tournoi est le deuxième événement de relations publiques en France* ». À travers cet exemple, on peut se demander ce que signifie la rentabilité pour un tournoi géré par une fédération dont le statut associatif pourrait laisser penser que cet aspect lui est étranger. Une rentabilité

optimale confronte les résultats (en l'occurrence le nombre de spectateurs, la satisfaction des licenciés et des pratiquants, le taux de remplissage du stade, la valeur des droits médias, le chiffre d'affaire des partenariats) et les ressources investies. Face à cette multiplicité de critères de performance, il convient donc de définir avec précision les objectifs à atteindre. Pour la fédération française de tennis, il s'agit à la fois d'objectifs liés au business d'une organisation productrice d'un spectacle sportif et d'une organisation soucieuse du développement de cette activité à l'échelle du territoire national. La vision stratégique fédérale consiste à optimiser l'événement sportif sur le plan économique pour en faire bénéficier la grande famille amateur du tennis (ligues, clubs et licenciés). Pour maximaliser les profits du tournoi (développement de la marque, billetterie, partenariats, droits médias), les élus fédéraux doivent renforcer les compétences managériales et marketing de la fédération. Comme le souligne Maltèse[265], il serait réducteur de considérer Roland Garros comme une simple *« vache à lait financière* » alimentée par les sponsors. La FFT dispose d'un actif dont l'objectif est avant tout de servir l'image et la réputation du tennis auprès de toutes les parties prenantes, et ainsi de « *transformer les fans de tennis en pratiquants, d'attirer des entreprises partenaires, de motiver des élus bénévoles et des formateurs ou encore de convaincre les dirigeants des collectivités locales d'investir durablement dans un sport rassembleur et générateur de bien-être citoyen* ».

En définitive, les fédérations jugent leur performance au regard de leurs objectifs, des moyens engagés et des résultats obtenus. Elles poursuivent des objectifs de rentabilité variés en fonction de leurs actifs, de leurs ressources et de leurs potentiel d'audience : économiques, promotionnels, et relationnels.

3.8.3.2. Rentabilité pour les partenaires mais à haut risque (la notion de retour sur investissement).

Les entreprises n'ont pas de budget illimité pour parrainer une fédération ou un événement sportif. Selon Tribou (2011), elles sont soumises à des contraintes de coût (les droits de télévision sont élevés pour les sports les plus populaires), de temps (nécessité de faire coïncider le temps sportif avec le temps entrepreneurial) et de concurrence (idéalement toutes les entreprises souhaitent s'associer avec les meilleures équipes ou les plus grands sportifs). Comment choisir un sport ? Quel est l'événement idéal ? Comment limiter les risques ?

Les disciplines sportives sont nombreuses. Elles séduisent des pratiquants et des spectateurs différents. Pour un sponsor, il ne faut pas se tromper. Après avoir retenu le sport, le sponsor doit effectuer plusieurs choix successifs : la discipline sportive puis l'entité ou l'événement ou l'individu, puis le type de support de communication et enfin le message. Ces choix ne sont pas faciles. Pour rationnaliser le choix de l'activité, Tribou (2011) suggère de s'appuyer sur des critères économiques, communicationnels (audience, couverture médiatique, image de l'événement, la mise en scène),

[265] Maltèse, L. (2015). L'efficience de Roland Garros, publié le 27 mai 2015 sur le blog du Figaro « L'observatoire du sport business »

l'intérêt porté aux sports par le public cible, les représentations sociales des valeurs attribuées aux sports et le nombre de pratiquants.

Pour Desbordes et Richelieu (2011) un sponsoring bien choisi permet de mettre en valeur des attributs de marque désirés et positifs (Dolphin R., 2003). La perception de cohérence entre le sponsor et l'entité sportive doit être considérée comme un facteur de succès important dans l'efficacité du sponsoring (Gwinner et Eaton, 1999 ; Koo et al, 2006). Le sponsoring est d'autant plus efficace en termes de notoriété accrue et de transfert d'image que le consommateur perçoit des similarités fonctionnelles ou d'image (Gwinner et Eaton, 1999). En tout état de cause, le choix du sport est stratégique et vise la meilleure cohérence possible entre l'image de l'entreprise et les valeurs perçues du sport par le public cible.

Chanavat et Desbordes (2016) préconisent avant toute chose de clarifier la stratégie de l'entreprise en termes d'objectifs et de cibles. Ces étapes préalables à toute approche marketing et à toute stratégie de communication permet au sponsor de viser une audience utile c'est-à-dire « *la part d'audience de l'événement entrant dans sa propre cible de communication* » (Tribou, 2011). Concrètement, l'entreprise lancera une étude pour révéler le profil des spectateurs présents à l'événement et pour mesurer l'audience directe et indirecte. L'analyse des spectateurs médias en France montre un glissement du média TV vers le média internet.

Une fois les choix arrêtés, il convient de contractualiser le lien entre les différentes parties : l'entité sponsorisée détentrice des droits, le sponsor et éventuellement l'intermédiaire (agence marketing). Selon l'article 101 du Code Civil : « *Le contrat est une convention qui crée des obligations, ce qui suppose un accord de volonté entre au moins deux personnes* ». Le contrat de sponsoring présente juridiquement et légalement les actions de promotion ou de publicité qui seront menées dans une durée définie entre l'entité sportive et l'entreprise. La nature du contrat sera déterminée en fonction du degré d'implication du partenaire (simple acheteur d'une prestation de visibilité ou engagement dans l'organisation de l'événement). Il n'existe pas de contrat de sponsoring type.

Face à la complexité de la tâche et aux risques encourus, les entreprises font quelque fois appel à des **agences de marketing sportif** pour les conseiller dans un secteur du sport qui leur est souvent inconnu. Tribou (2011) mais aussi Desbordes et Richelieu (2011) perçoivent pour les agences quatre rôles différents : (1) la régie commerciale qui consiste à vendre les droits marketing des supports à des annonceurs en échange d'une commission, (2) le métier de conseil qui vise à aider les annonceurs dans leurs choix stratégiques de communication par le sport et dans la négociation avec les acteurs du sport, (3) la réalisation d'études qui porte sur le choix des supports sportifs et sur le retour sur investissement, (4) les opérations menées sur le terrain des événements touchent à l'organisation, la logistique, les relations publiques. Si les agences jouent un rôle de plus en plus important, on note actuellement une tendance des organisations sportives à la gestion interne de la stratégie de

communication et des problématiques marketing. Cette évolution n'est possible que dans les entités très professionnalisées comme la Fédération Française de football qui s'est séparée en 2009 de l'agence Sportfive.

Par nature l'entreprise cherche à accroître son chiffre d'affaire et ses bénéfices en augmentant ses ventes et/ou sa productivité. Pour parvenir à ses objectifs économiques, elle doit s'assurer de la rentabilité de ses investissements. En contrepoint, le sport est un secteur très prisé, ce qui fait mécaniquement grimper les coûts en vertu de la loi du marché. Dans une période de crise économique, au regard des sommes engagées, les sociétés commerciales sont dans l'obligation de **mesurer les retombées de leurs actions**. Or, il est très difficile d'évaluer avec précision les effets du sponsoring (Barget, Gouguet, 2010 ; Desbordes, Richelieu, 2011, Tribou, 2011, 2016). D'ailleurs, peu d'annonceurs procèdent à des études d'impact. Hansen et Scotwin (1995) identifient quatre niveaux pour mesurer l'efficacité du sponsoring : l'exposition, l'attention, la connaissance et le comportement d'achat. Shilbury (2004, p277) propose le modèle Sponseffect qui prend en compte les objectifs du sponsoring, la perception de l'acheteur (attention, intérêt, désir, l'action d'achat, le service après vente), les outils de mesure et le type d'événements ou d'athlètes préconisé. Desbordes et Richelieu (2011) préconisent trois méthodes pour évaluer l'effet du sponsoring : l'espace de publicité comparé (Comparative Advertising Space, CAS), le coût par mile (Cost Per Thousand, CPM), et l'étude d'événement (Event Study method, ESM). Tribou (2011), sur la base d'éléments théoriques empruntés aux théories cognitives, affectives et conatives proposent plusieurs indicateurs pour mesurer le retour sur investissement du sponsoring sportif : les indicateurs d'efficacité économique qui prennent en compte l'évolution du chiffre d'affaire, les cours des actions ou la productivité, les indicateurs d'exposition par tracking des marques et d'audience, les indicateurs de mémorisation et de notoriété et les indicateurs d'image avec des tests associatifs, d'opinion, des entretiens, ou des questionnaires.

Enfin, l'événement sportif est par nature incertain. Sa réussite dépend de nombreux facteurs difficilement maîtrisables : la météo, la blessure d'un sportif (Zidane en 2006), sa disqualification (Bolt en 2011), la violence des spectateurs, l'absence d'intérêt (domination excessive du PSG en 2015/2016 ou de Mercedes en F1 lors des saisons 2014 et 2015). À ce sujet Desbordes (2004a), indique qu' « *il faut dominer tout en maintenant des adversaires en nombre suffisant et en qualité, sinon la valeur globale du spectacle produit baisse* ». L'entreprise sponsor investi souvent de grosses sommes d'argent pour communiquer à travers un événement sportif qu'elle ne maîtrise pas totalement. Michel Desbordes[266] indique que les marques peuvent sponsoriser trois types de support plus ou moins risqués : un événement (peu de risque) comme le Tour de France, l'Euro 2016 ou Roland Garros, une équipe (risque moyen car l'équipe peut faire des résultats décevants) comme l'équipe de France de football en 2002 qui s'est fait éliminée en poule ou un individu (risque élevé mais potentiellement très

[266] Dossier de Jean-Baptiste Baretta, Maria Ange déchue ? dans Tennis Magazine n°475, juin 2016, p76 à 81

rentable) comme le footballeur Griezmann suite à l'Euro 2016 particulièrement réussi. Pour limiter les risques lors d'un soutien à un événement sportif, Tribou (2011) insiste sur l'importance du moment, du lieu et de la fréquence de l'événement ainsi que la nécessité de la mise en scène. Dans tous les cas, la valeur de l'événement doit être déconnectée du résultat.

Le sponsoring, un investissement risqué ?

Maria Sharapova est contrôlée positive au Meldonium lors de l'Open d'Australie en janvier 2016. C'est un véritable tremblement de terre dans le monde du tennis féminin. Tout au long de sa carrière, elle a amassée 36,7 millions de dollars de gains en tournois (soit deux fois moins que Séréna Williams pourtant n°1 mondiale). C'est la sportive féminine la mieux payée des onze dernières années avec plus de 285 millions de dollars de gains (Forbes, mai 2015) dont 250 millions hors des courts (les gains en sponsoring entre juin 2014 et juin 2015 s'élèvent à 23 millions de dollars contre 13 millions pour S. Williams). Ses sponsors sont Nike, Evian, Tag Heuer, Avon, Porsche, Head, American express. Certains sponsors, comme Nike par exemple, n'ont pas attendus le verdict pour réagir en suspendant leur partenariat. Nike (86,2 milliards de dollars de chiffre d'affaires (Forbes, 2015) et ses ambassadeurs controversés pour lesquels la marque a investi 7 milliards d'euros depuis 2002 : à côté de stars comme Fédérer ou Nadal, on recense aussi Lance Armstrong (dopage), Oscar Pistorius (meurtre), Tiger Woods (adultère), Marion Jones (dopage), Kobe Bryant (viol), Manny Pacquiao (propos homophobes). Des scandales dont les effets sur les ventes sont très difficiles à mesurer. Pour protéger leur image, les marques signent des contrats de sponsoring évolutifs en fonction des performances, des blessures mais se donnent aussi la possibilité de rompre le contrat en fonction de comportements préjudiciables à la marque (dopage, propos racistes, délits,…). Ceci étant, les réactions des marques sont différenciées en fonction de l'athlète. Par exemple, Justin Gatlin, suspendu deux fois pour dopage en 2001 et 2006, a signé en 2015 un nouveau contrat (controversé) avec Nike. Compte tenu du potentiel marketing de Maria Sharapova, on peut imaginer que la marque au « swoosh » réfléchira à deux fois avant de la laisser partir… Money is money ! Par conséquent il est préférable de communiquer sur d'autres aspects que la performance sportive comme l'excellence ou la bonne éducation pour le tennisman Roger Fédérer.

Dossier de Jean-Baptiste Baretta, Maria Ange déchue ? dans Tennis Magazine n°475, juin 2016, p76 à 81

Encadré 30 Le sponsoring sportif, un investissement risqué ?

3.8.4. Les fédérations sportives olympiques françaises et le sponsoring, la difficile recherche de partenaires.

Les fédérations sportives olympiques, quelque soit leur stade de professionnalisation, cherchent à accroître leurs ressources financières dans un contexte marqué par une baisse des subventions de l'État et une concurrence rendue difficile par deux évolutions : l'émergence d'offreurs de pratiques sportives privés et la montée en puissance d'initiatives de collectivités territoriales en matière d'organisation d'événements sportifs pour des raisons d'image. Les bénéfices des licences ne suffisent plus à équilibrer un budget fragile. De plus, il s'avère difficile de gagner toujours plus de nouveaux adhérents dans une société qui privilégie une pratique libre non compétitive.

Pour se donner des perspectives de croissance et d'autonomie, les fédérations sportives s'approprient progressivement (non sans difficulté) une logique marketing avec pour principal outil le sponsoring. Cependant, toutes les fédérations ne sont pas en mesure d'attirer des sponsors très rémunérateurs. Entre le handball et le kayak, la problématique n'est peut-être pas tout à fait identique.

Distinguons deux types de sponsoring fédéral : les sponsors qui parrainent la fédération sportive en tant que telle et ceux qui la rejoignent à l'occasion d'un événement sportif organisé par la fédération.

Les fédérations à la recherche de partenaires qui s'associent à l'institution

Le premier cas relève davantage d'un partenariat. Généralement, les fédérations sont associées avec plusieurs marques. La FF de judo présente par exemple neuf sponsors en 2016. La FF de triathlon fait apparaître huit sponsors, celle de tir rassemble 5 sponsors et celle de handball 22 sans compter les partenaires institutionnels qui n'abondent pas le budget de l'organisation comme le ministère de l'éducation nationale et associatifs tels que l'UNSS. Par ces quelques exemples, on s'aperçoit que **la situation des différentes fédérations sportives olympiques est très variable**. Si elles bénéficient toutes de plusieurs sponsors, le poids des sponsors n'est pas équivalent, ce qui engendre des recettes plus ou moins importantes. En 2004, le budget de la FF Rugby de 63 millions d'euros était financé à hauteur de 40% par le sponsoring quand la FF Judo présentait un budget de 23 millions d'euros pour 9% de sponsoring, le basket 17 millions et 18%, le golf 17 millions et 7%, le handball 10 millions et 22%, FF Gymnastique 9 millions et 11% de sponsoring (Tribou, 2011). Pour rassurer les investisseurs certaines fédérations, comme la FF de football, ont tarifé le sponsoring. La tentation de multiplier les sponsors est grande pour amasser le maximum de recettes mais présente le désavantage d'atténuer la visibilité de chaque marque. Selon Tribou (2011), il convient donc de les hiérarchiser en plusieurs rangs afin de leur garantir une meilleure visibilité. Le principe est de respecter la règle du 80/20 : 80% du chiffre d'affaire doit être généré par 20% des partenaires. Le tennis a par exemple diminué le nombre de ses partenaires à neuf. La Fédération Française de basket-ball met en avant sur son site internet vingt partenaires : six partenaires officiels, deux fournisseurs officiels, quatre partenaires, et huit partenaires techniques. De son côté, la FF de badminton met en exergue neuf partenaires classés en 4 catégories : cinq partenaires officiels, un fournisseur officiel, deux fournisseurs des équipes de France et un partenaire associatif.

Pour partir à la chasse aux sponsors, les fédérations ne disposent pas toutes des mêmes armes. Le niveau de professionnalisation en matière de marketing, la visibilité très inégale dans les médias, les audiences, le nombre de pratiquants, les résultats aux épreuves sportives de référence sont autant de paramètres impactant l'attractivité de l'organisation. En dépit de toute stratégie marketing, certaines fédérations cherchent à convaincre les entreprises sans stratégie claire, plutôt par opportunité ou par le jeu des relations. C'est par exemple le cas de la FF d'escrime qui a conclu un partenariat avec Derichebourg (60.000 euros sur 130.000 euros de ressources sponsoring) qui les accompagne dans ses actions de développement durable. Mais le résultat n'est pas souvent au rendez-vous. La FF de tennis de table regrette de ne disposer que de 320.000 euros de recettes liées au sponsoring sur plus de 6

millions de budget en 2014[267]. La question est de savoir quel retour sur investissement le partenaire peut escompter en termes d'image, de valeurs, de visibilité. Reconnaissons-le, bien souvent, la prestation de la fédération se limite à une présence sur le site internet, sur le papier à en-tête et sur les maillots des équipes de France. On est, dans bien des cas, assez proche du mécénat. Il va de soi que le développement d'une politique de recherche de partenaires est assujetti à l'élaboration d'une stratégie et la mise en œuvre d'une approche marketing solide. Elles requièrent pour beaucoup de fédérations sportives soit le recrutement de professionnels soit la sollicitation d'agences de marketing sportif. La Fédération Française de handball (FFHB), par exemple, a organisé le championnat du monde de handball en janvier 2017 en France. À cette occasion, elle a confié à l'agence Sportlab Group la réalisation d'une étude pour sonder les attentes des différents publics en matière d'organisation de cet événement. Réalisée entre août et octobre, cette étude s'est déroulée en trois vagues : deux quantitatives, auprès du grand public et de la famille du handball, ainsi qu'une qualitative, auprès des décideurs du handball mondial et des sponsors. Les résultats de cette enquête ont aidé la FFHB à dresser un cahier des charges organisationnel. Là aussi, il faut se rendre à l'évidence, toutes les fédérations sportives n'ont pas les moyens suffisants. Mais toutes n'ont sans doute pas encore intégré la problématique du marketing pour des raisons culturelles, idéologiques ou tout simplement de compétences.

Des fédérations à la recherche de sponsors pour leurs événements sportifs

La seconde forme d'investissement d'un sponsor est associée à l'organisation d'événements sportifs. Selon Hautbois (2014), les événements, qu'ils se pratiquent en masse ou se regardent, constituent un point d'appui important dans le pilotage des politiques sportives des fédérations. Les objectifs sont de recruter, d'animer un réseau de clubs ou une communauté ou un segment en faisant la preuve d'un certain dynamisme, de coordonner les initiatives locales, de valoriser l'image et rendre visible la pratique. Attention toutefois à pouvoir absorber le nouvel afflux de licenciés ! Il faut donc mener, préalablement au projet de développement, une réflexion collective impliquant les différents départements fédéraux. Nous ajouterons que l'objectif pour certaines fédérations est aussi de dégager des recettes financières. Comme nous l'avons vu plus haut, c'est le cas de la FF de tennis qui grâce aux bénéfices dégagés par le tournoi du Grand Chelem Roland Garros subventionne largement les ligues régionales.

Tribou (2011) relate une étude de 2010 qui indique que plus de la moitié des recettes des organisateurs d'événements sportifs provient des droits marketing et médiatiques. Pour les fédérations sportives olympiques « professionnelles » (football, rugby, handball, basket, volley, athlétisme, cyclisme, water polo), les recettes de sponsoring associées aux droits de télévision sont une source de financement

[267] Interview de Daniel BRASLET, Directeur Général des Services de la FFTT le 25 juin 2014

essentielle. Pour gérer les intérêts économiques, les droits marketing et médias et le développement du sport professionnel, les fédérations ont conventionnées avec des ligues, elles-mêmes associées au sein de la ANLSP[268]. L'enjeu est de promouvoir l'activité et « *de garantir un retour sur investissement optimal à travers un spectacle sportif qui garantisse leur visibilité* » (Tribou, 2011). La Ligue de football professionnel a par exemple attribué pour un montant record de 748,5 millions d'euros par an les droits audiovisuels de la Ligue 1 et de la Ligue 2 pour la période 2016-2020. Les autres sports sont loin derrière avec 97 millions par an (2019 à 2023) pour le top 14 de rugby, 10 millions par an (2016 à 2021) pour le basket et 4 millions par an pour le handball. Les ligues profitent de la guerre des droits TV que se livrent les principaux annonceurs. Malgré le rapprochement de canal+ et de BeIn Sport, de nouveaux acteurs entrent en piste comme Altice dont la maison mère n'est autre que SFR (MCS) ou l'Équipe. Autre exemple, BeIN Sport, TF1 et M6 ont versé la somme record de 110 millions d'euros pour diffuser les matches de l'Euro 2016 organisé en France. La chaîne qatarienne a réglé plus de la moitié de la note (60 millions) pour exposer l'intégralité des matches, 51 au total. De leur côté, TF1 et M6 ont payé 25 millions chacune pour disposer de 11 affiches, en codiffusion avec BeIN Sport. Dernier exemple, TF1 et BeIn Sport ont déboursé au cumulé une somme avoisinant la barre des 130 millions d'euros pour acquérir les droits de chacune des coupes du monde 2018 (Russie) et 2022 (Qatar).

Notons toutefois, que toutes les fédérations ne disposent pas sur notre territoire d'infrastructures suffisantes pour organiser de grands événements internationaux (la natation ou le hockey sur glace par exemple). De plus, de nombreuses fédérations organisent des événements sportifs qui s'avèrent déficitaires. La FF Bad organise depuis 1986, les Internationaux de France de Badminton, une des 12 étapes du circuit BWF World Superseries. Devenu en 2014 les Yonex Internationaux de France de Badminton organisés à Paris dans la salle Coubertin, cet événement rencontre un incontestable succès avec plus de 16.000 spectateurs, 253 joueurs de 29 pays en 2015. Malgré les sept partenaires, la FF Bad peine à rentabiliser cette organisation. La FF de Tennis de table se trouve dans le même cas de figure avec un déficit pour l'organisation des championnats du monde en 2013 avoisinant 600.000 euros alors que les spectateurs étaient au rendez-vous. Ces deux exemples montrent que la billetterie, qui constitue une source de financement essentielle, ne suffit pas à équilibrer le budget. Non seulement ces fédérations ne perçoivent pas de droits TV mais sont souvent dans l'obligation de produire eux-mêmes des images. Pour tenter de satisfaire leurs adhérents, elles misent sur la diffusion par des chaînes dédiées sur internet. Relevons également que les fédérations au faible potentiel d'exposition ne parviennent à convaincre que des sponsors spécifiques à leur discipline souvent des équipementiers ou des fabricants.

[268] ANLSP : Association Nationale des Ligues des Sports Professionnels

Les fédérations françaises olympiques ne se contentent pas d'organiser des événements sportifs dans le cadre de championnats officiels pour promouvoir leur discipline. En effet, elles développent de plus en plus une forme de street marketing avec des journées de découverte de la discipline. Dans cet esprit, on peut citer la journée d'exhibition et de découverte du saut à la perche au Trocadéro à Paris le 28 juin 2014 en marge du meeting Areva d'athlétisme ou le Mondial Ping Tour de tennis de table en 2013 parallèlement aux championnats du monde à Paris Bercy. Les deux objectifs principaux de ces activations marketing sont de développer l'image d'une activité attrayante et d'offrir aux sponsors une certaine visibilité. En faisant vivre une expérience de pratique, les fédérations tentent d'attirer de nouveaux prospects.

3.8.5. Les fédérations sportives olympiques françaises et le sponsoring, une association d'image et de profit.

Les fédérations sportives olympiques françaises réduisent trop souvent le sponsoring à une source de profit dont la rentabilité n'est pas toujours satisfaisante. Des produits peu attractifs, une concurrence féroce, la crise économique sont des explications aux difficultés rencontrées pour convaincre les entreprises non spécialisées. Le temps du bricolage qui consistait à limiter le marketing à la communication est terminé. Les fédérations gagneraient à aller plus loin en concevant une véritable stratégie marketing globale intégrant le sponsoring. En ce sens, les fédérations doivent être encouragées à utiliser le sponsoring à des fins de positionnement. L'objectif principal ne serait plus alors de percevoir uniquement des recettes financières mais surtout d'échanger les images des deux partenaires. L'association de l'image fédérale à l'image d'une marque forte bonifiera en retour l'image fédérale. La hausse de la valeur de cette dernière renforcera l'attractivité de la marque fédérale auprès des fans et des licenciés. Cela suppose dans un premier temps construire une identité de marque, à analyser le profil des fans et des adhérents pour rechercher des entreprises disposant des mêmes valeurs. Il s'agit pour les fédérations de porter une politique de **co-branding**. Nous définirons cette technique marketing comme l'association de deux ou plusieurs marques pour le développement, la commercialisation ou la communication d'un produit ou d'un service. Par cette pratique, les marques visent à renforcer ou à modifier leur positionnement, rechercher une synergie avec leur partenaire ou tenter d'accéder à de nouveaux segments de marché. La mutualisation des forces en termes de complémentarité des compétences techniques ou de distribution ou de communication permet d'accroître la valeur des deux organisations. Cette pratique n'est pas nouvelle dans le sport. Nous citerons Adidas qui s'est associé en 2004 avec Stella McCartney (groupe Kéring) qui a permis à ce dernier d'adosser son image à celle du tennis, probablement le sport féminin générant le plus d'argent et à Adidas de s'offrir une collection sportswear légitime dans son positionnement de haut niveau. Plus récemment, le PSG a signé en 2015 un partenariat avec une marque de vêtements Levi's. Le PSG étend le territoire de sa marque vers un nouveau positionnement plus international, conquérant et plus luxueux. Pour Levi's, l'opération consiste à jouer sur l'image de Paris pour partager la passion pour la

capitale. Le partenariat entre GoPro et Red Bull est caractéristique du co-branding entre une entreprise commercialisant des caméras d'action et une boisson énergisante grande animatrice du sport extrême. La technologie des GoPro vient ici compléter le travail de Red Bull pour organiser des événements sportifs exceptionnels. Le dernier exemple met en exergue l'association étonnante entre la marque Slip Français à Roland Garros à l'occasion de l'édition 2016 du tournoi. Les deux marques commercialisent à cette occasion un short et un slip avec un logo commun et leur nom. Cette pratique marketing de co-branding nous semble particulièrement féconde pour les fédérations car elle permet de positionner la marque fédérale en enrichissant son image à moindre coût.

3.8.6. Sponsoring commercial *versus* sponsoring participatif.

Les perspectives d'avenir pour les fédérations sportives olympiques résident peut-être dans le **sponsoring sportif participatif** (crowdfunding). Le financement participatif est un outil de collecte de fonds opéré via une plateforme internet permettant à un ensemble de contributeurs de choisir collectivement de financer directement et de manière traçable des projets identifiés. Le financement participatif prend différentes formes : don avec ou sans récompense, prêt avec ou sans intérêt et investissement en capital, en obligations ou en royalties. Il s'agit de fédérer des donateurs individuels dans le but de financer une activité sportive en l'occurrence fédérale. Cette forme de sponsoring est en plein essor. Selon le baromètre 2015 réalisé par l'Association Financement Participatif France, 2,3 millions de contributeurs ont financé un projet en crowfunding, ce qui a permis le financement de près de 18.000 projets en 2015. Cette collecte sur les plates formes françaises a atteint près de 300 millions d'euros en 2015 (x2 en un an). L'intérêt de cette forme de sponsoring est de ne pas limiter la contractualisation à une marque ou une entreprise mais de l'ouvrir à ce qui fait la force des fédérations à savoir leurs adhérents, leurs pratiquants, leurs spectateurs directs et indirects, leurs clubs. Si le porteur du projet réunit la somme espérée, la plateforme se rémunère et les donateurs bénéficient

Des mariages qui posent des questions d'image

La Ligue 2 de football s'appellera pour la période 2016-2020 la « Domino's Ligue 2 » suite au contrat signé avec la célèbre franchise américaine de pizzeria. *«Par ses actions locales avec Domino's, la Ligue 2 se rapproche non seulement de ses fans et souhaite aussi toucher de nouvelles cibles, notamment les familles et les étudiants. Cet accord s'inscrit dans la stratégie de la LFP d'accompagner les clubs dans leur politique d'accueil de nouveaux publics dans les stades»*, a indiqué dans un communiqué Mathieu Ficot, directeur du développement économique de la Ligue*. En 2016, la FF de handball a également franchi le pas d'un naming controversé. Lidl a signé un contrat de partenariat titre (*naming*) avec le championnat de France de D1 messieurs, qui devient la « Lidl Starligue » pour les quatre prochaines saisons, ont annoncé, mardi 31 mai 2016, la Ligue Nationale de Handball (LNH) et l'enseigne de grande distribution. Le contrat porte sur un million d'euros.

Les réactions ont été vives reprochant aux Fédérations Françaises de football et de handball de promouvoir la malbouffe américaine et la grande distribution et ainsi de ternir leur image sur l'autel des profits, consacrant ainsi la société de consommation.

* http://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Domino-s-pizza-devient-le-sponsor-titre-de-la-ligue-2/652490

Encadré 31 Des mariages qui posent des questions d'image.

d'une contrepartie généralement en nature : cadeau (maillot dédicacé), visite (du club ou du stade), certificat (propriétaire d'une partie du stade ou du siège), rencontre avec les personnalités (joueurs, présidents), espace publicitaire (présence sur le mur all of fame, message LED). Ce sponsoring nouveau mise sur le pouvoir fédérateur du sport et le partage des émotions. Pour augmenter ses chances de réussite, il convient d'être actif sur les réseaux sociaux afin de mobiliser une communauté. De nombreuses plateformes ont vu le jour ces dernières années parmi lesquelles Fosburit, Sponsorise.me, MakeaChamp ou encore WePlaySport. Toutes les parties prenantes peuvent ainsi contribuer au financement d'une fédération sportive olympique ou d'un événement de manière proactive. *« Ces projets transversaux sont une alternative efficace et crédible au sponsoring descendant,* explique dans Le Figaro en mars 2013 Loïc Yviquel, le cofondateur du site Sponsorise.me. *« Avec le web et les réseaux sociaux, il est plus facile de réunir 1000 fois 10 euros que 1 fois 10 000 euros. Notre vocation est de nous ouvrir non seulement aux sportifs mais aussi aux clubs, fédérations, associations… petits comme gros ».* En contre point, même s'il incarne une solution intéressante pour faire fructifier une certaine popularité et pour créer de nouveaux liens avec des fans, le sponsoring participatif ne constitue pas encore une source stable de revenus. D'une part, les fans ne savent pas toujours comment procéder et d'autre part la loi limite à la fois le seuil maximal de récolte de fonds et la somme versée par chaque donateur. Dès lors, **le but de cette monétisation devient alors plutôt symbolique**. Elle permet de tisser des liens avec les adhérents, les fans, les spectateurs et d'améliorer un capital symbolique.

Le **marketing incitatif** va encore plus loin en confiant aux fédérations un rôle de prescripteur. En effet, le principe est de faire en sorte que le particulier qui achète un produit à un réseau d'entreprises ou de commerçants partenaires se voit proposer un avantage dont une partie pourrait bénéficier à l'organisation à l'initiative de l'opération marketing. Knappek (2016) relate deux expériences innovantes qui exploitent ce concept : Sponso+ et Sportunit.

3.8.7.Sponsoring commercial *versus* sponsoring citoyen.

Le **sponsoring citoyen** peut également être une solution d'avenir pour les fédérations sportives. En effet, dans une période de crise économique qui contracte les budgets de sponsoring des entreprises, les organisations sportives peuvent proposer un sponsoring « alternatif » davantage centré sur le sens que sur la seule visibilité. En effet, dans un contexte de dérives et d'atteintes à l'éthique (Bayle, 2008 ; Tribou, 2012), il revient à l'organisme fédéral de « *mettre en œuvre des stratégies et des outils de communication marketing alternatifs afin de faire vivre le mythe de l'éthique sportive et de pérenniser le potentiel commercial lié aux valeurs du sport* » (Chanavat et Desbordes, 2016). Dans cette perspective, un sponsoring responsable pourrait se substituer au sponsoring kleenex dénué de sens et

centré sur la visibilité à tout prix. Le sponsoring citoyen offre ainsi un positionnement innovant aux partenaires mais impose une évolution culturelle des offreurs de sponsoring.

Selon Bayle et Bolotny (2010) ce sponsoring de sens, fondé sur une approche sociétale du sport, est utilisée « *par une marque en vue d'en retirer des retombées directes externes (commerciales, médiatiques et/ou sous forme de lobbying) ou internes (gestion des ressources humaines)* ». Il lui permet de légitimer son investissement. Il se caractérise par un esprit, une générosité, une volonté de faire progresser la société, des actions concrètes.

À l'instar des anglo-saxons, les fédérations sportives olympiques françaises doivent inventer une nouvelle offre en mettant en œuvre des événements durables, responsables et solidaires (arbitrages, insertion, formation, recyclage). Pour mener ces opérations et collecter des fonds, quelques fédérations comme la FF football, la FF rugby, la FF tennis ou le CNOSF ont créé des fondations. Citons également l'exemple de la FF de canoë kayak qui s'est engagée au côté de son partenaire EDF pour sensibiliser les jeunes au développement durable en sollicitant ses champions. Cette posture, qui mêle citoyenneté et économie, doit conduire les fédérations sportives à envisager de nouveaux outils d'évaluation comme le bilan sociétal. La FF de football fait figure de précurseur, quand en 2011, la fondation du football a lancé le premier « panorama sociétal du football français » et en diffusant chaque année un bilan sociétal. Un des défis pour les fédérations sportives olympiques sera de piloter sa structure pyramidale (Ligues régionales, comités départementaux, clubs) pour les inciter à s'engager dans cette approche sociétale de leurs activités.

Nous approfondirons ce sujet dans le prochain chapitre.

Nous retiendrons de ce travail sur le sponsoring plusieurs éléments :

Globalement le sponsoring est une technique de communication fondée sur une logique d'échange. Il s'est généralisé en dépit du contexte économique a priori peu favorable. En temps de crise les entreprises se polarisent sur l'efficacité et sur les supports de communication susceptibles d'impacter leur notoriété et / ou leur chiffre d'affaire. Le sponsoring sportif s'est beaucoup développé malgré les risques financiers encourus par les entreprises qui se tournent volontiers vers le sport pour s'associer à ses valeurs, son image positive et utiliser sa dimension émotionnelle. Intégrant l'évolution digitale et les médias sociaux, les stratégies de sponsoring se sont diversifiées vers des actions d'activation, le naming, l'ambush, le « money can't buy », le co branding ou le street marketing. Des perspectives innovantes restent à exploiter notamment le sponsoring participatif ou citoyen.

Le sponsoring est une source de financement non négligeable des fédérations même si leurs situations sont très différentes en fonction de leur audience, leur nombre de pratiquants, leur professionnalisation, mais aussi de leur capacité à élaborer une véritable stratégie marketing globale incluant l'outil sponsoring dans une politique de communication à travers divers canaux. La contractualisation avec un sponsor n'est pas chose facile pour les fédérations coincées entre une éthique et la nécessité de diversifier leurs ressources financières. Conscientes de leurs faibles ressources et/ou compétences en matière de marketing et de sponsoring, certaines fédérations font appel à des agences pour réaliser des études marketing à l'occasion d'une campagne de recherche de partenaires ou d'un événement sportif. D'autres ont préféré internaliser cette dimension marketing pour lui donner une meilleure cohérence. Nul doute que les stratégies de sponsoring doivent être adaptées aux spécificités des fédérations sportives. Reste que les fédérations considèrent le marketing d'abord comme une source de profit. Dans cette perspective, le sponsoring est un levier incontournable mais peu efficace. La concurrence est féroce. Et les fédérations les moins attractives doivent se contenter d'équipementiers spécialisés peu rentables financièrement. Elles gagneraient à envisager le sponsoring comme un élément stratégique à des fins de positionnement. L'association avec une marque commerciale peut alors bonifier leur image. Dans ce cadre, le co-branding nous semble une stratégie gagnante en termes d'échange d'images.

Relevons le peu d'études scientifiques sur le sponsoring des fédérations sportives olympiques.

Dans un contexte de crise économique et de concurrence, les entreprises envisagent l'association avec une organisation, un événement ou un individu de façon utilitariste et rationnelle. Pour limiter les risques, les entreprises considèrent le sponsoring comme un investissement qui se doit d'être rentable. Or, l'évaluation du retour sur investissement reste délicate et complexe.

Au final, l'attractivité d'une marque fédérale dépend de son image de marque, de sa capacité à offrir une visibilité au partenaire et à lui garantir un avantage concurrentiel. L'originalité, la créativité, l'innovation en matière de sponsoring sont des atouts intéressants pour se différencier et créer le buzz. Cela nécessite une forte connexion aux évolutions de la société et du marché. On peut donc conclure que la technologie, les habitudes des consommateurs, et les nouvelles approches marketing ont fait évolué le sponsoring.

3.9. L'adoption de la RSE/DD par les fédérations sportives pour nourrir leur stratégie marketing.

3.9.1. Le contexte sociétal des années 2000.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'est imposée depuis quelques années comme un sujet majeur (Lépineux et al., 2016). Elle n'est plus une bizarrerie marginale : elle est au cœur de la gestion des entreprises. Elle se définit comme la manière dont les entreprises intègrent, sur une base volontaire, des préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans leurs activités économiques comme dans leurs interactions avec toutes les parties prenantes internes ou externes (Benhamou et Diaye, 2016).

La conjonction de bouleversements et de risques (changement climatique, accroissements démographiques, inégalité sociale, multiplication des risques) a éveillé les consciences collectives sur la question de l'environnement et a donné de l'ampleur au concept de RSE. La crise financière de 2008, a engendré une défiance de la société civile vis-à-vis du marché et des entreprises. Cela a conduit de nombreux responsables associatifs et syndicaux, hommes politiques, experts et chefs d'entreprises à réclamer une mobilisation collective en faveur d'une plus forte « **responsabilité sociale des entreprises** ».

La Commission européenne incite les États membres à adopter une approche résolument «stratégique» de la RSE, avec l'objectif de concilier exigence de compétitivité et responsabilité sociale. De son côté, la France a mis en place depuis 2001 de nombreuses initiatives réglementaires et volontaires en faveur de la RSE. Lors de la conférence sociale de juillet 2012, le Président de la République a annoncé des engagements en matière de RSE. La feuille de route gouvernementale de la conférence environnementale des 14 et 15 septembre 2012 pour la transition écologique a, elle aussi, conclu au besoin de renforcer le contenu et le portage de la RSE en France, qui « *est aujourd'hui en attente d'un nouveau souffle* ». Cette attente a conduit à la création de la plateforme RSE en 2014, à l'obligation d'un reporting extra financier et surtout au sommet climatique de Paris (COP 21) en novembre 2015 qui engage quelques 195 pays à contribuer à un fond vert supérieur à 100 milliards de dollars. Au-delà des discours, la position du gouvernement en matière environnementale reste ambiguë même si on est loin de la formule de Friedman (1970) selon laquelle « *la seule responsabilité sociale de l'entrepreneur est d'augmenter ses profits* ».

L'entreprise est de plus en plus concernée par son environnement (Lépineux et al., 2016). Environ un tiers des grandes entreprises fournissent un rapport sur leurs activités en matière de développement durable. Pour autant, à peine plus d'un quart des entreprises françaises de plus de 9 salariés déclarent s'impliquer réellement dans des démarches responsables. Comment expliquer ce décalage ?

La RSE est-elle accessible à toutes les organisations qu'elle que soit sa taille et son secteur d'intervention ? La RSE peut-elle être appréhendée non comme une contrainte supplémentaire mais comme une opportunité d'un apport économique tangible pour les entreprises ? Et dans ce cas, comment inciter les entreprises à inclure des démarches de RSE dans leur stratégie de développement ? La RSE est-elle un nouvel outil de la stratégie marketing pour le développement du sport ? La RSE dans le champ sportif est-elle spécifique ?

Après avoir retracé rapidement l'historique de ce concept et des contributions de la recherche, nous verrons que le secteur du sport s'est saisi de cette problématique de différentes façons souvent à des fins communicationnelles et cosmétiques. Les fédérations sportives olympiques, qui ne sont ni des entreprises ni des organisations classiques, sont intrinsèquement porteuses de responsabilité sociétale. Si leurs actions sont louables et réelles, la plupart d'entre elles peinent à faire de la RSE une véritable stratégie managériale. Sont-elles capables de remettre en cause leur mode de fonctionnement pour envisager un marketing socialement responsable ?

3.9.2. Définition : la RSE, un concept multidimensionnel.

Plusieurs définitions et interprétations du concept de RSE ont été proposées par la littérature scientifique (Sethi, 1975 ; Carroll, 1979, 1991 ; Jones, 1980 ; Clarkson, 1995 ; Wood, 1991) sans qu'une d'entre elles fassent l'unanimité. La RSE prend corps dans le champ des entreprises (Bowen, 1953). Caroll (1979) dégage quatre catégories de RSE : (1) la responsabilité économique qui vise à satisfaire les besoins de la société, (2) la responsabilité légale qui recommande de respecter les lois, (3) la responsabilité éthique qui concerne le respect des valeurs morales ou éthiques, de la déontologique ou des chartes, (4) la responsabilité discrétionnaire relative au rôle social des entreprises. Quelques années plus tard, Wood (1991) propose trois principes fondateurs : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale. Mais le périmètre reste flou (Lee, 2008) et les définitions se multiplient.

Traduit littéralement de l'américain « corporate social responsibility » en responsabilité sociale de l'entreprise, le mot social inclut tout ce qui relève de la société. Or, en français, le terme social correspond plutôt aux relations employeurs-employés. Il nous semble que le terme de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise soit davantage conforme à la définition originelle.

Nous retiendrons également la définition du rapport Brundtland (1987) : « *un développement qui répond au besoin du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux*

leurs »[269]. La RSE s'est affirmée dans le débat public dès les années 1970 à partir de réflexions sur le développement durable, qui portaient notamment sur la prise en compte, dans les objectifs de l'entreprise, de sa performance environnementale et de sa responsabilité face à l'exploitation des ressources naturelles (Dovergne, 2012). Ce débat a été consacré lors du sommet de la terre à Rio en 1992. Aujourd'hui, le concept RSE couvre une sphère beaucoup plus large. Il a investi aussi bien le champ de la responsabilité en matière de gestion des ressources humaines et de gouvernance d'entreprise qu'en matière de relations avec les parties prenantes externes (les clients, les fournisseurs, les consommateurs, les collectivités) et internes (les salariés).

De fait, la RSE regroupe aujourd'hui un large éventail de pratiques que l'on classe habituellement selon trois types de facteurs (Benhamou et Diaye, 2016) : les facteurs environnementaux (pollution, gestion des déchets, biodiversité), sociaux (gestion des ressources humaines, conditions de travail, causes d'intérêt général, respect des droits de l'homme et du droit des enfants) et de gouvernance (actionnaires, comportement des marchés, gestion des clients et des fournisseurs). Quel que soit le champ retenu, le principe commun à toutes ces approches est que l'entrepreneur ne peut limiter son activité au seul objectif de maximisation du profit sans tenir compte de considérations d'ordre sociétal. La RSE apparaît alors comme la prise en compte par les entreprises, dans leur calcul économique, des effets externes négatifs qu'elles peuvent engendrer (Kitzmueller et Shimshack, 2012), pour la société dans son ensemble. En 2001, l'Union Européenne met en avant trois piliers économique, social et écologique en définissant la RSE comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* ». En 2010, la définition de l'International Organization for Standardization (ISO)[270] vise à clarifier la notion de responsabilité sociétale au niveau international. Cette norme donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable. Sa définition est la suivante : « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations*. »[271] (p4). Notons que l'ISO 26000 n'émet aucune exigence et ne se prête donc pas à la certification. De manière générale, **la RSE s'appréhende comme la traduction dans le management des organisations des enjeux du développement durable**.

[269] Brundtland (1987). Our common future. Rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies.
[270] L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation. La norme internationale ISO 26000 a été élaborée suivant une approche multi-parties prenantes avec la participation d'experts de plus de 90 pays et de 40 organisations internationales.
[271] Avant-projet de norme soumis à enquête probatoire, AFNOR, 2009 : « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale »

3.9.2.1. La RSE, entre contrainte et opportunité.

Le développement durable (DD) s'est imposé dans le débat politique national et international et est devenu une préoccupation majeure des citoyens (Dovergne, 2012). Plus attentifs à l'environnement, ces derniers font évoluer leur manière de consommer[272], ce qui contraint les entreprises à intégrer ces questions dans leurs stratégies de management. La théorie des parties prenantes permet de mieux comprendre les pressions (institutionnelles, des consommateurs) qui s'exercent sur les organisations (François, 2012 ; Dovergne, 2012). Sethi (1975) identifie trois réactions des entreprises : le comportement règlementaire, le comportement socialement responsable quand il dépasse le cadre règlementaire, et le comportement proactif qui anticipent les besoins sociaux.

Cette revue de littérature nous amène à différencier l'approche de la RSE du sport nord américaine et française (Dovergne, 2012). La première a pour origine des préoccupations éthiques et religieuses (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007) et se caractérise par une forte dimension philanthropique, qui vise à améliorer les effets négatifs du système (Babiak & Wolfe, 2006). L'approche française vient de la volonté des patrons d'améliorer les conditions de leurs salariés et considère la RSE comme l'application du développement durable dans les organisations (Bayle *et al*. 2011). En France, l'État impulse la dynamique en légiférant alors qu'en Amérique la RSE est le résultat d'un engagement volontaire des entreprises.

En effet, un des éléments fondateurs de la RSE selon Bayle, Chappelet, François et Maltèse (2011) est le caractère volontaire qui guide la mise en place de pratiques socialement responsable dans les organisations. La Commission européenne dans son Livre vert[273] de 2001, définit aussi la RSE principalement par son caractère volontaire (soft law) : être responsable, c'est « *non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage" dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* ». En 2011, La Commission européenne[274] a décrit la RSE comme « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* » et comme « *un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs* », en collaboration étroite avec les parties prenantes. Le concept est donc ambivalent

[272] L'agence française pour le développement et la promotion de l'agriculture biologique indique que la croissance du marché bio entre 2014 et 2015 est de +14,7%
Selon le cabinet Natural Marketing Institute, 71% des Français préfèrent acheter des produits locaux - le circuit court et le local répondent à une demande évidente : éviter de nombreux intermédiaires cité sur le site Alim Agri du Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, octobre 2016.
[273] Commission européenne (2001), Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM(2001) 366 final.
[274] Commission européenne (2011), Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014, Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, COM (2011) 681final

dans la mesure où les entreprises doivent se soumettre aux règles juridiques mais doivent aussi développer des programmes volontaires.

Pourquoi les entreprises déploieraient-elles des stratégies RSE coûteuses ? Autrement dit, la RSE est-elle compatible avec la recherche de maximalisation des profits qui reste l'objectif premier des entreprises ? Crifo et Forget (2015) identifient trois arguments principaux : éviter une future réglementation contraignante, répondre aux pressions de la société civile et s'acquitter d'un devoir moral ou altruiste. Deux autres motifs économiques sont avancés. D'une part, la RSE peut être un outil de stratégie concurrentielle pour augmenter ses parts de marchés en attirant de nouveaux consommateurs et pour se différencier de ses concurrents. D'autre part, la RSE peut motiver, fidéliser et répondre à une demande émanant de trois catégories de parties prenantes internes : les investisseurs, le personnel et les administrateurs. Ainsi, les enjeux du management stratégique de la RSE représente pour l'entreprise un vecteur d'amélioration de son image, un outil de prévention des risques, un facteur de réduction des coûts, et un élément de différenciation dont **l'objectif final est de procurer un avantage concurrentiel**. En ce sens, elle augmente la valeur des actifs immatériels de l'entreprise (Lépineux et al., 2016). L'étude menée en 2016 par France Stratégie montre qu'une entreprise qui a mis en place une RSE augmente ses performances de 13% (Benhamou et Diaye, 2016). Cela s'explique par différentes raisons comme la réputation, la motivation des salariés, ou l'attractivité des talents. **La RSE stratégique est donc bien une approche managériale du marketing**.

3.9.2.2. Une réponse nouvelle à une question ancienne (Postel et al., 2011).

Plusieurs auteurs ont mis en exergue la dimension historique du concept de RSE (Acquier et Gond, 2007 ; Acquier et Aggeri, 2008). La question d'une responsabilité sociale et environnementale des entreprises est ancienne (François, 2012). Ainsi, Vogel (1991) identifie au milieu du 12ème siècle l'émergence d'une éthique des affaires (Business Ethics). Mais, c'est au début du 20ème siècle qu'apparaissent les prémisses de la RSE notamment dans l'économie américaine. Gond et Igalens (2010) rappellent que le développement de la RSE Outre-Atlantique est lié à une « *tradition de philanthropie corporative qui répond tout autant à une inspiration religieuse protestante (sauver son âme dans l'au-delà) qu'à des enjeux pratiques (fixer une main d'œuvre compétente)* ». Les fondements de la RSE sont donc tout autant moraux que pragmatiques. Au gré des conflits entre les dirigeants et les actionnaires, et les discours émergents pro RSE (procès Henry Ford, débats Berle-Dodd), la question de la RSE s'impose. Les premières évocations du concept RSE apparaissent dans l'ouvrage de Bowen (1953) qui indique que les hommes d'affaires avaient pour obligation d'adapter leurs comportements aux attentes de la société. Cette acceptation est critiquée par Levitt (1958) et Friedmann (1962, 1970). Au début des années 1960, plusieurs auteurs tentent de modéliser la RSE. En France, Gond et Igalens (2010) sont les principaux auteurs à avoir synthétisé les travaux outre atlantique. Ils découpent la construction théorique de la RSE en trois phases : 1950 à 1960 dont

l'orientation est philosophique et normative avec des discussions sur les frontières et les contenus de la RSE, 1970 à 1980 avec une orientation stratégique et pragmatique avec une analyse sur les modes de réponse aux pressions sociales, 1980 à 1990 vers une orientation intégrative et synthétique qui prend en compte le problème de l'impact de la RSE et de sa mesure (Caroll, 1979 ; Wood, 1991). Dans les années 1980 notamment, avec le rapport Brundtland[275] en 1987 et la création du Groupe d'experts international sur l'évolution du climat (GIECC) en 1988, les préoccupations en matière d'environnement et de développement durable étaient déjà fortes. Mais, ce n'est qu'au début des années 2000 que le développement durable s'installe comme un enjeu majeur pour les entreprises et les gouvernements. On assiste alors à un rapprochement du concept de RSE avec le développement durable qui accrédite l'idée selon laquelle il existerait la possibilité d'un développement qui rende compatible croissance économique, protection de l'environnement et prise en compte des exigences sociales (Reynaud, 2004). Le rôle des pouvoirs publics s'est notamment affirmé sous la pression de l'opinion publique, avec un accent sur le respect des normes internationales universelles (droits de l'homme, droit social, droit de l'environnement) et sur la lutte anti-corruption (Pacte mondial lancé en 2000 par les Nations Unies).

La France, ainsi que de nombreux États européens, ont pris dès le début des années 2000 des initiatives pour mobiliser les acteurs économiques autour des enjeux de la RSE. Des textes règlementaires, des référentiels, des normes apparaissent pour aider les managers à instrumentaliser leur politique RSE. En 2001, la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) est promulguée, suivie par la loi Grenelle de l'environnement I puis Grenelle II en 2008 et 2010 visant à promouvoir les décisions de long terme en matière d'environnement et de développement durable et comportant également un volet RSE. En 2001, l'Union Européenne dans son livre vert définit la RSE en insistant sur son caractère volontaire. Basé sur le rapport Brundtland (1987), la Charte de l'environnement en 2005 donne au développement durable un caractère universel. La norme ISO 26000, adoptée au niveau international en 2010, consacre le terme « sociétal » et étend le champ d'application de la RSE à l'ensemble des organisations et non plus uniquement à l'entreprise (François, 2012). Enfin, la Stratégie Nationale de Transition Écologique vers un Développement Durable met en avant des ambitions, des axes et des priorités pour la période 2015-2020.

Malgré ces nombreuses incitations, la RSE peine à s'ancrer réellement dans les modes de fonctionnement managériaux des entreprises soumis à une farouche concurrence. **Elle semble réduite à un simple outil de communication institutionnelle et de marketing social par les entreprises**. Pour l'ancrer davantage dans les comportements économiques, la commission européenne semble de plus en plus encline à dépasser les incitations en mettant en place des dispositions réglementaires complémentaires plus coercitives.

[275] Commission des Nations unies sur l'environnement et le développement (1987), Our Common Future (Notre avenir à tous), rapport de la commission présidée par Gro Harlem Brundtland.

Actuellement, Dupuis (2011) nous indique que le champ de la RSE subit deux types de tensions. Le premier, épistémologique, fait référence à la manière de concevoir les parties prenantes (théorie centrale de la RSE théorisée par Freeman en 1984 puis par Clarkson en 1995 et modélisée par Donaldson et Preston en 1995) entre une vision contractuelle des parties prenantes les plus influentes et une vision plus éthique portée sur l'ensemble des parties prenantes. Le second distingue les sociologiques et économiques avec un courant néo institutionnel qui appréhende la RSE comme un moyen de légitimer les activités des entreprises au sein de leur environnement et un courant plus stratégique qui envisage la RSE comme une opportunité de création de valeur (François, 2012). Cette RSE « stratégique » défendue notamment successivement par Burke et Logsdon (1996), Husted et Allen (1998) et Porter et Kramer (2006) est particulièrement intéressante dans le cadre de notre étude. Ces travaux montrent qu'il y a un intérêt pour les entreprises à prendre en compte l'environnement dans lequel elles évoluent (François, 2012).

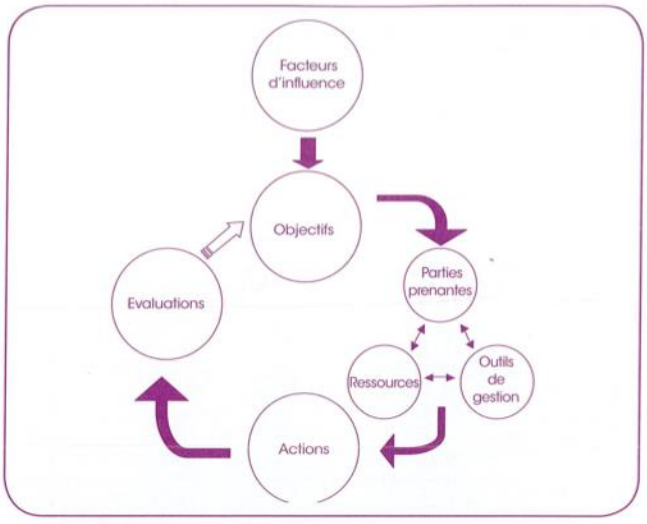


Figure 48 : Cadre d'analyse des pratiques RSE des organisations (Bayle et al., 2011, p17).

François et Bayle (2011) proposent un cadre d'analyse des pratiques RSE en quatre étapes. La première consiste à formuler des objectifs (communicationnels et/ou philanthropiques ; ou management stratégique) pour légitimer la mise en place des pratiques RSE dans leur organisation. La deuxième étape est celle de la mise en œuvre des objectifs en indiquant la stratégie pour y parvenir (parties prenantes, ressources et outils de gestion). La troisième est relative aux actions déployées pour atteindre les objectifs (nature économique, sociale ou écologique et forme des actions). La quatrième étape concerne l'évaluation pour mesurer quantitativement et qualitativement l'impact des actions réalisées. En mobilisant les travaux de Martinet et Payaud (2008), ils distinguent quatre types de comportement social formant un continumm allant de l'organisation Friedmanienne (profit for profit) jusqu'aux organisations à but non lucratif : les organisations autistes sourdes à la RSE, cosmétiques qui proposent des pratiques RSE ponctuelles, intégrées à une partie des fonctions de l'organisation et sociétales orientant la politique de management de l'entreprise vers un développement durable.

L'étude de France stratégie en 2016 avance six pistes pour promouvoir les pratiques RSE dans les entreprises :

1) Les facteurs structurels des entreprises influencent la mise en place de pratiques responsables mais

de manière parfois différente selon les dimensions de la RSE (environnement et éthique, ressources humaines, relation client, relation fournisseur). La taille, la cible et la structure jouent un rôle.
2) La RSE est significativement corrélée avec la performance économique des entreprises (+13%).
3) Pour être au centre de la stratégie des entreprises, la RSE doit devenir une composante à part entière de leur capital organisationnel. Par la prise en compte des parties prenantes internes (les salariés) ou externes (relations clients et fournisseurs), la RSE peut donc être un élément moteur de la stratégie de l'entreprise pour améliorer la performance économique. Elle est une ressource immatérielle et spécifique du capital organisationnel de l'entreprise qui, par des gains en efficience, peut générer des avantages comparatifs loin d'être négligeables en matière de compétitivité.
4) Le rôle des pouvoirs publics est réel. Pour autant l'incitation financière n'est pas la méthode la plus appropriée.
5) Pour une combinaison judicieuse entre réglementation et initiatives volontaires.
6) Adopter une stratégie plus territoriale et cibler des actions d'accompagnement à destination première des PME et TPE.

3.9.2.3. La dimension marketing de la RSE/DD.

Patricia Thiéry (2005) entend le marketing sociétal comme une stratégie qui vise à proposer aux consommateurs des produits et des services qui intègrent l'engagement sociétal de l'entreprise en ayant recours à l'éthique pour les enrichir d'un sens nouveau. Elle liste les produits écologiques, éthiques, équitables et produits partage. Elle invite les entreprises à s'interroger sur leur légitimité dans leur démarche de marketing sociétal qui dépend de la cohérence de l'ensemble des pratiques de l'entreprise. Elle pense que la valorisation de la RSE va s'amplifier dans les années à venir tant elle correspond à une tendance lourde de la société.

Ainsi, les recherches sur la RSE se sont tout d'abord focalisées sur la définition de son contenu et de ses frontières (principes) puis elles se sont attachées à modéliser les comportements stratégiques des entreprises en matière de RSE (stratégies). Elles se sont enfin attachées à établir les liens entre la RSE et la performance organisationnelle.

Après avoir tenté de définir les contours de la notion de RSE pour comprendre l'intérêt des entreprises à développer des politiques RSE, nous chercherons à présent à examiner si le sport est un secteur de transposition du concept de RSE.

3.9.2.4. RSE et sport : des pratiques éclatées.

Nous proposons à présent de croiser le concept de RSE avec le secteur du sport. Rappelons en préambule avec Bayle et Maltèse (2011) que les organisations sportives sont très hétérogènes même si

elles évoluent toutes vers une professionnalisation croissante (Chantelat, 2001) qui pourrait être a priori favorable à l'application du principe RSE en leur sein. Ceci est renforcé par le fait que les principes fondamentaux du Développement Durable (DD) sont inscrits dans le code génétique du sport (Bayle et al, 2011). Avec 18,4 millions de licenciés et 180.000 associations affiliées à une Fédération Olympique, le sport représente un vecteur remarquable pour inciter la population à s'engager dans une démarche de développement durable et sociale. En effet, le sport est un élément essentiel à la vie de la société dans la mesure où il contribue au lien social, à la santé de la population, à l'éducation, à la solidarité, à l'emploi, à l'économie, au tourisme… Une plateforme internet d'information et d'échange sport et développement durable a été ouverte par le ministère pour diffuser cet enjeu auprès des concitoyens et des territoires.

Bayle et Maltèse (2011) soulignent le stade embryonnaire de la recherche dans le secteur du sport. Toutefois, François (2012) note que si les publications managériales anglo-saxonnes restent plus étoffées que les européennes, le nombre de contributions académiques sur la RSE dans le sport est en augmentation depuis les années 2000. Ainsi, le Journal of Sport Management en 2009 et le Journal of Management and Organization en 2010 consacrent un numéro spécial sur le RSE en sport. Les travaux relatifs à l'analyse de la RSE dans le champ du management du sport s'articulent principalement autour de l'étude des stratégies de cause-related sport marketing[276] (Irwin & Lachowetz, 2002; Clark, Cornwell, Irwin & Lachowetz, T., 2003) et de la responsabilité environnementale du sport (Iokamidis, 2007). Ferkins, Mc Donald et Shilbury (2010) abordent cette thématique dans les fédérations néo zélandaises. Walters et Tacon (2010) étudient la RSE dans les entreprises utilisant le sport comme support de management. D'autres auteurs traitent le sujet de la RSE dans le cadre d'organisateurs d'événements sportifs (Collins et al, 2007 ; Dolles et Södermann, 2010 ; Misener et Mason, 2010) et pour les ligues et clubs professionnels (Babiak, 2010 ; Babiak et Wolfe, 2009 ; Sheth et Babiak, 2010 ; Walker, Kent et Vincent, 2010).

François, dans sa thèse (2012), analyse la pratique de la RSE des clubs sportifs professionnels français. Il soutient l'idée que la RSE est un moyen de légitimation des activités des clubs professionnels dans leur environnement. Malgré une institutionnalisation croissante de la RSE au sein du secteur sportif français (Agenda 21 du sport français en 2003[277], Charte des sports pour le développement durable en 2008, Stratégie Nationale du développement durable du Sport initiée par le

[276] Marketing lié à une cause ou marketing sociétal

[277] L'Agenda 21 du sport, c'est un véritable programme d'action du mouvement sportif français dans le domaine du développement durable», a déclaré Henri Sérandour, le président du Comité National Olympique et Sportif Français, à l'occasion de la présentation de «l'Agenda 21 du sport français», qui s'est déroulée le 18 décembre 2003, au siège du CNOSF, à Paris. Il fait suite aux préconisations du CIO suite à l'Agenda 21 du mouvement olympique publié en 1999. En juillet 2008, le CNOSF publie une Charte des sports pour le développement durable avec 8 objectifs.

ministère des sports en 2010[278], et Stratégie Nationale de Transition Écologique vers un développement durable du sport pour 2015-2020 en février 2015[279]), la représentation de la RSE reste essentiellement axée sur les valeurs supposées positives du sport sans réelle implication managériale. En fait, les pratiques RSE des clubs professionnels peuvent être qualifiées de cosmétique dans le sens où elles s'inscrivent dans une dimension symbolique dont l'objectif essentiel est d'améliorer la réputation auprès des parties prenantes. **La RSE reste avant tout un outil de communication**.

D'autres auteurs comme Babiak et Wolfe (2006), Chappelet (2011) ou Dovergne (2012) s'intéressent aux applications managériales des principes de la RSE dans le contexte des événements sportifs. Chappelet (2011)[280] rappelle le rôle joué par les grandes organisations sportives, comme le CIO et UEFA, organisatrices de grands événements sportifs (Jeux Olympiques ou Coupe du Monde de football). Selon cet auteur, elles ont pour principal objectif d'amadouer les organisations écologiques et le grand public. En ce sens, la RSE est souvent réduite à un simple outil de communication. Malgré tout, Maltèse et Danglade (2011) soulignent pour leur part que de nombreuses actions concrètes sont à mettre au crédit des organisateurs de grands événements sportifs permettant de financer des causes. À travers le sport spectacle, ils intègrent à leur modèle économique une démarche écocitoyenne. Ils défendent l'idée selon laquelle la question de l'intégration de la RSE doit être analysée en tant que ressource ce qui ouvre de nouvelles perspectives managériales (Liu et Ko, 2011). Maltèse (2011) met en avant le parrainage sportif « écocitoyen » qui s'appuie sur des activations sociales, sociétales et environnementales. Cette évolution d'un sponsoring jetable tout azimut à un sponsoring durable est également relevée par Bayle et Mercier (2008). Enfin, les industries du sport ne sont pas en reste. Leur contribution à la RSE a été étudiée par Durand et François (2011). Ils soulignent que si les entreprises cherchent avant tout le profit, elles changent leur façon d'y parvenir en veillant au bien-être collectif de ses parties prenantes internes et externes. Leurs actions restent hétérogènes et peuvent dans certains cas engendrer un avantage concurrentiel (Porter, 2003) de différenciation. Le recyclage et les partenariats citoyens (mécénat ou sponsoring citoyen) sont des exemples d'actions mis en œuvre par l'industrie du sport.

[278] La SNDDS pour la période 2010-2013 a été adoptée le 27 juillet 2010. Elle pose les bases d'un mode de développement durable organisé autour d'une économie verte et équitable. Les 9 défis clés de cette nouvelle stratégie montrent les voies d'une économie à la fois sobre en ressources naturelles et décarbonnée mais intégrant aussi les dimensions humaines et sociales.

[279] « À travers trois ambitions majeures et neuf axes prioritaires, la stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable du sport vise à favoriser, d'ici 2020, une approche partagée du sport durable contribuant au développement maîtrisé des territoires ou en favorisant une économie circulaire sobre en carbone, à transformer le modèle économique et social du monde du sport en accompagnant, par exemple, les démarches de responsabilité sociétale des organisations et à renforcer l'appropriation du développement durable par le plus grand nombre, notamment par la sensibilisation et la formation mais également en promouvant le sport comme vecteur de développement durable aux niveaux européen et international ». Laurent SETTON Haut fonctionnaire au Développement durable des ministères en charge des Affaires sociales

[280] Bayle, E., Chappelet, JL., François, A., Maltèse, L. (2011). Sport et RSE, vers un management responsable ? *Collection Management et Sport*, Bruxelles : De Boeck, 7-21.

Decathlon précise ses engagements écoresponsables

Le Rapport développement durable 2015 de Decathlon fait le point sur les principales réalisations du groupe et décrit de nouveaux engagements pour améliorer la qualité de vie des citoyens et réduire son impact sur l'environnement.
« Chez Decathlon, nous avons la conviction que ce qui est bon pour l'humain et l'environnement a un impact positif à court, moyen et long terme pour notre réussite économique et le développement durable de notre entreprise », commente Isabelle Guyader, directrice développement durable de Decathlon. Avec, comme principale source d'inspiration, les Objectifs de développement durable des Nations Unies, présentés en septembre 2015, l'enseigne d'articles de sport concentre plus particulièrement sa politique sur les quatre points décrits ci-dessous.

Promotion du travail décent
En ce qui concerne les conditions de travail, 887 audits ont été realisés dans les usines sous-traitantes du groupe en 2015. Pour pouvoir construire durablement avec ses fournisseurs, Decathlon a développé une stratégie de partenariats avec des soustraitants, avec pour objectif de fabriquer 80% de ses volumes de production avec 100 partenaires d'ici 2023.

Contribution à la lutte contre le changement climatique
Sur la question du changement climatique, Decathlon a pour objectif de stabiliser ses émissions de CO^2 d'ici 2019, en les ramenant au niveau de 2014 (5,2 millions de tonnes équivalent CO2).

Management de l'eau
Conscient du fait que la santé dépend, entre autres, d'un accès à une eau de bonne qualité, Decathlon évalue ses sous-traitants qui rejettent de l'eau dans l'environnement naturel afin d'assurer que ces opérations s'effectuent conformément aux directives environnementales de l'International Finance Corporation. Pour la fin de l'année 2016, tous les sous-traitants concernés suivront ce processus de contrôle.

Production et consommation
Decathlon, acteur important sur le marché du coton, s'engage à utiliser exclusivement du coton produit de manière durable pour les produits des Marques Passion du groupe (coton recyclé, coton issu de l'agriculture biologique ou coton issu de la *Better Cotton Initiative*).
L'enseigne encourage enfin ses clients à une consommation plus responsable dans ses magasins au moyen d'un système d'affichage environnemental, pour le moment appliqué à 300 produits textiles. Les résultats sont disponibles sur le site ecommerce de l'enseigne.

Source http://www.filieresport.com/tag/rse/ 28 Juil 2016

Encadré 32 : Décathlon précise ses engagements éco-responsables

3.9.3.Les fédérations sportives au service de la stratégie RSE de leurs partenaires.

À l'instar du marketing du sport (Desbordes, 2004), nous soutenons qu'il existe une spécificité de la RSE du sport pour quatre raisons principales : (1) Le sport appartient à un champ mixte (marchands et non marchands) dans lequel on recense des organisations très hétérogènes (associations, organisations publiques, entreprises) dont les activités sont elles-mêmes très diverses (spectacle sportif, industrie du sport, distribution d'articles sportifs, sponsoring, éducation, entraînement vers la performance, pratique pour la santé) ; (2) Les produits et les services sportifs sont fortement chargés d'émotions et de valeur symbolique (Desbordes, Ohl, Tribou, 2001) et requiert la participation des consommateurs. La beauté du spectacle sportif ne tient pas uniquement à la performance sportive ; (3) Le marché du sport est régulé par des supra structures qui organisent le monopole confié aux fédérations sportives

olympiques chargées de garantir et de sauvegarder l'image, les valeurs et l'éthique du sport ; (4) Le sport dispose d'une forte résonnance auprès des médias en raison des records d'audience que génère les spectacles sportifs (Babiak et Wolfe, 2006, p216) comme l'Euro 2016 de football ou la coupe du Monde de rugby en 2015.

Dans un contexte de demande sociétale d'éthique, les organisations sportives s'inscrivent naturellement dans le champ de la RSE (Bayle et al., 2011) et adaptent leur stratégie marketing dans le sens d'une instrumentalisation de l'éthique sportive (et des valeurs du sport) au service de l'intérêt de l'organisation sportive (Bayle, Mercier, 2008). Ces derniers ont mis en évidence l'existence d'un lien entre le type d'organisation et leur rapport à l'éthique sportive. Les organisations du mouvement sportif (niveau 1) se différencient par des finalités plus large que le profit, un financement mixte, des statuts mixte des dirigeants et l'appartenance à un système de régulation nationale et supranationale. Les organisations des niveaux 2, 3 et 4 entretiennent une relation à l'éthique sportive plus instrumentale. Elles utilisent l'éthique sportive, dans une perspective commerciale, pour rechercher une plus-value d'image et de notoriété.

Le sport permet de répondre aux attentes des parties prenantes à travers trois enjeux : de réputation de l'organisation, d'économie en attirant de nouveaux partenaires et spectateurs attentifs à ces problématiques, et de politique en consolidant les relations avec les acteurs de l'environnement et notamment les pouvoirs publics (François et Bayle, 2011). C'est un excellent support de communication pour renforcer l'impact de la RSE.

Ce tour d'horizon des pratiques RSE dans le secteur du sport nous a permis de comprendre que le sport est un champ d'application tout à fait pertinent de par les valeurs positives qu'il porte. L'éthique sportive est plus ou moins instrumentalisée en fonction des types d'organisation pour améliorer sa réputation, gagner des partenaires (privés et publics) et des spectateurs. En ce sens, **la RSE est un outil de communication qui sert avant tout à légitimer les pratiques des organisations fortement médiatisées aux yeux de leurs multiples stakeholders**. Dans certains cas, elle peut contribuer à construire un avantage concurrentiel décisif. Toutefois, les pratiques RSE des grands organisateurs d'événements sportifs ne sont pas dénuées d'intérêt car elles servent des causes sociales, environnementales et sociétales. Enfin, les pratiques RSE peinent à être considérée comme des ressources et s'imposent encore difficilement dans le management stratégique des organisations sportives malgré les nombreuses incitations politiques. La RSE s'intègre encore peu souvent au cœur des décisions stratégiques de l'organisation. Intéressons-nous à présent à la pratique RSE des fédérations sportives olympiques pour comprendre les enjeux de l'emprunt aux entreprises de cette approche marketing.

3.9.4.L'intérêt stratégique du concept RSE/DD pour le développement des fédérations sportives olympiques en quête de légitimité.

Les fédérations sportives olympiques ne sont pas des organisations comme les autres. Elles ne sont pas davantage des entreprises comme les autres. Elles sont bien plus que des entreprises, eu égard d'une part à la passion des acteurs, à leurs statuts variés et d'autre part aux risques inhérents aux résultats sportifs. Depuis une vingtaine d'années, elles se professionnalisent progressivement (Chantelat, 2001), non sans mal et de manière hétérogène. Cette mixité des acteurs (professionnels et bénévoles) accroit la complexité de management de ces entités (Bernardeau Moreau, 2008 ; Shilbury & Ferkins, 2011) tiraillées entre le modèle entrepreneurial fondé sur la rationalisation et le profit et le modèle associatif ancré sur le bénévolat et la démocratie non lucrative. Ces structures hybrides (Bayle, 2007) préfèrent d'ailleurs le terme de Développement Durable à celui de Responsabilité Sociale des Entreprises dont le dernier « E » avait tendance à rebuter les dirigeants élus (Bayle et François, 2011). L'extension à d'autres secteurs comme le sport conduit également à l'appellation RSO pour Responsabilité Sociale des Organisations (Bayle et al., 2011).

Les fédérations sportives olympiques ont toujours exercé de la RSE, souvent sans le savoir et sans le dire (Bayle et François, 2011). En effet, la RSE s'inscrit dans les gênes des fédérations sportives. Associations de loi 1901, elles sont **sociales** par nature. Fidèles à l'esprit olympique qui place l'homme au centre des préoccupations, elles sont ancrées dans la société, au service des concitoyens. De nombreuses fédérations ont par exemple lancé des actions vers les prisons (FF de tennis de table) ou les quartiers sensibles (FF de football). Par ailleurs, l'éthique sportive (le respect de la règle sportive et de l'esprit sportif) constitue l'ADN des fédérations, intégrant ainsi implicitement la logique de la RSE. En effet, elles portent en elles des valeurs historiques issues de l'olympisme, de leur statut associatif et spécifiques à chaque sport. Progressivement, ces valeurs se sont élargies aux questions **environnementales** pour répondre aux nouvelles attentes des partenaires et de la société. Bayle et François (2011) situent l'émergence du développement durable pour le mouvement sportif dans les années 1990. La conférence mondiale sur le sport et l'environnement organisée à Rio en 1999 a abouti à l'Agenda 21. Les Comités Nationaux Olympiques sont invités à formaliser des éléments en matière de développement durable. Le CNOSF s'inscrit dans ce courant et publie, en 2003, l'Agenda 21 du Sport français accompagné d'une Charte « Sport et Développement Durable » comprenant huit objectifs. En 2011 et en 2015, le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports reprend l'initiative en éditant successivement la SNDDS pour la période 2010 à 2013 et la SNTEDDS pour la période 2015 à 2020. Actuellement, la question **écologique** semble s'affirmer de plus en plus comme une préoccupation majeure. Notons que depuis 2010, le CNOSF s'est rapproché du Medef, ce qui s'est traduit par l'écriture d'un guide pratique du sport en entreprise et des assises du sport en entreprises en 2013.

Les dérives de toutes natures (dopage, corruption, malversation financière, triche de toutes sortes), ont écorné la réputation des fédérations qui doivent faire face à une forme de désillusion au regard de l'idéal olympique (Durand et Rouvrais-Charron, 2006). Pour reconquérir leur légitimité, elles cherchent à faire la démonstration de leur utilité sociale. Cet enjeu est conforté par les injonctions ministérielles qui veulent faire du mouvement sportif des acteurs du vivre ensemble. Ainsi, les pouvoirs publics, en vertu de la délégation de service public, multiplient les recommandations en direction des fédérations qui répondent à une mission d'intérêt général. Avec la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) de 2001 et le programme budgétaire n°219 intitulé « sport », les fédérations sont contractuellement tenues de relayer et de mettre en œuvre les grands axes de la politique sportive du ministère des sports en échange des subventions publiques. Scindée en quatre actions principales, l'État impulse, via les fédérations, une politique de lutte contre l'inégalité d'accès au sport (plan « citoyen sport ») et de développement d'une offre d'activités physiques adaptées à des populations spécifiques (femmes, jeunes issus des quartiers sensibles, handicapés) ainsi qu'une offre loisir pour attirer de nouveaux pratiquants. L'évaluation de la performance des fédérations prend en compte des critères plus larges que la seule dimension financière. De ce fait, les fédérations sportives perçoivent la nécessité de faire de la RSE/DD une véritable stratégie. Mais, au-delà des contraintes ministérielles impactant d'avantage les organisations non professionnelles aux ressources limitées, les fédérations sportives s'impliquent de plus en plus dans la RSE. Progressivement, elles prennent conscience de leur responsabilité. Si elle concernait essentiellement les fédérations de nature, elle touche depuis 2010 avec plus ou moins d'engagement la plupart des fédérations sportives olympiques (voir tableau 12, p346).

Un rapide tour d'horizon des sites internet des 36 fédérations sportives olympiques fait apparaître la thématique de la RSE/DD pour 26 d'entre elles (72%). Douze sites font apparaître la notion de « développement durable » et aucun ne mentionne la « RSE ». En revanche, quelques unes parlent de comportement responsable. Seize fédérations sportives olympiques communiquent sur le pôle social, quatorze sur le pôle environnement et sept sur les deux axes. On peut noter que les sites ne mettent pas en évidence cette thématique RSE/DD sur leur site. Seulement sept d'entre elles font apparaître un logo ou un onglet spécifique DD sur la page d'accueil de leur site internet. **Cette donnée tend à montrer que les fédérations sportives françaises n'utilisent pas encore cette thématique pour communiquer**. On peut noter que seulement six fédérations mettent en ligne un véritable programme stratégique RSE/DD. Enfin, six fédérations s'engagent dans le Plan Citoyen du sport initié par le ministère des sports suite aux travaux du Comité interministériel à l'égalité et à la citoyenneté du 6 mars 2015 au cours duquel le premier ministre a rappelé la place et le rôle essentiel du sport dans le plan « Égalité et citoyenneté : la République en actes » du gouvernement. Ce tableau met en évidence que les pratiques RSE/DD correspondent, pour l'instant, à des actions ponctuelles, des opportunités,

voire des réponses à des incitations des pouvoirs publics et du mouvement sportif mais peinent encore à s'imposer au cœur des stratégies managériales des fédérations sportives olympiques.

Nom	Site internet	Social	DD	Fondation
FF Football	N'apparaît pas sur la page d'accueil du site. Onglet FFF vers le site FondaCtion Charte pour un football solidaire et responsable en 2013	Actions citoyennes et sociales	Les bonnes pratiques (guide, fiches, outils)	FondaCtion
FF Tennis	Onglet sur la page d'accueil : la FFT s'engage 3 enjeux : - Cohésion sociale « vivre-ensemble » - Santé et bien-être - Comportement responsible (économique, social et environmental)	Éthique et actions de prévention : charte, dopage, paris sportifs, protection des mineurs	Démarche, engagement solidaire, covoiturage, les actions solidaires (appel à projets, sport adapté et handisport, soutien associatif) Opération balles jaunes (recyclage)	Fondation Philippe Chatrier
FF Équitation	Onglet DD sur la page d'accueil donne accès à un site DD GENERALI partenaire officiel de la FFE		Démarche club responsable Trophée du DD Fiches pratique	
FF Judo	Pas de référence à la RSE ou au DD sur le site	/	/	/
FF Handball	Onglet développement sur la page d'accueil Plan citoyen du sport.	Plan citoyens du sport : cohésion sociale, santé, féminisation		
FF Basket-ball	N'apparaît pas sur la page d'accueil du site. Onglet FFBB vers un lien programme FFBB citoyen à télécharger. 3 valeurs : solidarité, fair-play, intégration Sponsoring citoyen (Kinder et secours populaire en 2009) Label FFBB Citoyen	Programme FFBB citoyen	Bilan Carbone Éco Charte	
FF Golf	Onglet environnement sur la page d'accueil du site Actualités en matière de DD		Éco Label Golf Environnement Organization (GEO)	
FF Rugby	Logo du plan « citoyens du sport » sur la page d'accueil. Onglet FFR et liens vers une page développement durable et responsable Stratégie de DD et Responsable de la FFR 2013 à 2010 à télécharger	Rugby sport solidaire, FF R, fédération citoyenne, santé et bien-être	Organisation d'événements responsables Livret écogeste	Fondation Albert Ferrasse
FF Gymnastique	Pas de référence à la RSE ou au DD sur le site	/	/	/
FF Karaté et DA	N'apparaît pas sur la page d'accueil. Onglet fédération puis Karaté pour tous	Convention Karaté Carcéral et Handi karaté		
FF Natation	N'apparaît pas sur la page d'accueil du site. Onglet eau et territoire	Nuit de l'eau : action de solidarité au profit de l'Unicef	Nuit de l'eau : respect de l'eau	
FF Voile	N'apparaît pas sur la page d'accueil du site. Onglet tous les secteurs vers une page Environnement. La fédération s'engage dans la prise en compte du DD Le site semble peu actif depuis 2011		Liste des actions dans le cadre du SNDDS : formation, bateaux électriques, recyclage, bilan carbone fédéral, guide écogestion	
FF Athlétisme	Pas de référence à la RSE ou au DD sur le site	/	/	Fondation de France
FF tennis de table	N'apparaît pas sur la page d'accueil. Onglet FFTT vers une page Ping Responsable. Sportive de haut niveau ambassadrice. Textes ministériels à télécharger (SNTEDDS, Charte du sport responsable) Partenariat GENERALI : Charte du sport responsable Vainqueur du trophée sport responsable 2014	Accessibilité de la pratique, pratique féminine, santé, insertion professionnelle, esprit sportif	Chargé de mission DD depuis 2010 Clip, règlement, cahier des charges compétitions « Au Ping, je protège ma planète » Recyclage	

FF Badminton	Onglet DD sur la page d'accueil du site. Actualités Stratégie fédérale 2012 : le DD au cœur de la stratégie fédérale Partenariat avec GENERALI Charte sport responsable en 2014 Logo AFM Téléthon sur la page d'accueil Textes ministériels et mouvement sportif à télécharger	Bad pour tous Vivre ensemble Charte Solibad en 2014	Vice Présidence chargée du DD en 2013 Label écoBad 2015 Guide, fiches, activités fédérales, centre de ressource	
FF Tir	N'apparaît pas sur la page d'accueil. Onglet FFTir vers un lien DD Logo Actions de la FFTir Documents et liens utiles Partage d'expériences Textes ministériels et du mouvement sportif à télécharger		Actions vers les pôles entraînement, les compétitions, le centre national	
FF Ski	Pas de référence à la RSE ou au DD sur le site	/	/	/
FF Cyclisme	Pas de référence à la RSE ou au DD sur le site	/	/	/
FF Aviron	N'apparaît pas sur la page d'accueil. Onglet Pratiquer l'aviron vers un lien DD Actus Textes ministériels et du mouvement sportif à télécharger Actions de la FFAviron Logo DD		Les bonnes pratiques Charte FFA Charte des jeunes rameurs responsables à télécharger, Guide d'une manifestation éco durable	
FF Boxe	Pas de référence à la RSE ou au DD sur le site	/	/	/
FF Canoë Kayak	N'apparaît pas sur la page d'accueil. Onglet Fédération vers un lien Plan fédéral Citoyen du sport	Sensibilisation aux valeurs citoyennes Intégration de publics variés		
FF Hockey sur glace	N'apparaît pas sur la page d'accueil. Onglet fédération puis Outils clubs puis cliquez sur campagne sportif éco responsable		Kit de communication 10 gestes du sportif éco responsable	
FF Hockey	N'apparaît pas sur la page d'accueil Onglet fédération et commissions :	Comité d'éthique et de déontologie		
FF Lutte	N'apparaît pas sur la page d'accueil. Onglet Fédération vers un lien Plan fédéral Citoyen du sport à télécharger 2 volets : -valeurs citoyennes -éducation insertion sociale et public en difficulté	Objectif et actions de la FFL		
FF Pentathlon moderne	Pas de référence à la RSE ou au DD sur le site	/	/	/
FF Taekwondo	Pas de référence à la RSE ou au DD sur le site	/	/	/
FF Tir à l'arc	Logo Club Citoyens du sport sur la page d'accueil. Plan fédéral 2 axes : - transmission des valeurs citoyennes - favoriser l'accès au TA de ceux qui en sont éloignés	Label Club FFTA, Citoyen du sport Valeurs (outils, codes) Handicapés, féminine, scolaires, quartiers, zones rurales (outils, guide)		
FF Triathlon	N'apparaît pas sur la page d'accueil. Onglet Triathlon pour toutes et pour tous vers un lien le triathlon durable Plan d'action DD Triathlon 2014-2017 à télécharger (faire et faire savoir, construire ensemble, construire avec, développer nos outils) Agenda 21 Logo Triathlon durable Partenariat GENERALI		Guide du DD 2013 (conseils et 7 fiches de bonnes pratiques pour organiser un triathlon durable) Réseaux de référents, labels clubs, Partenariat Surfrider (pollution)	Partenariat FFTRI et Surfrider Foundation Europe 2012 avec convention pour les initiatives Océanes
FF Volley	Sport responsable avec GENERALI sur la page d'accueil du site N'apparaît pas sur la page d'accueil. Onglet Pratiquer vers un lien volley citoyen puis un lien sport responsable	Volley dans les quartiers Volley dans les prisons Volley santé		

	Macaron club responsable et Charte Sport responsable Volley socio éducatif Volley santé/loisir	Handiguide		
FF Sports de glace	Pas de référence à la RSE ou au DD sur le site	/	/	/
FF escrime	Pas de référence à la RSE ou au DD sur le site	/	/	/
FF Baseball	N'apparaît pas sur la page d'accueil. Onglet Fédération puis sociétal	Baseball pour mal voyants et non voyants Handiguide	/	/
FF Haltérophilie	Famillathlon sur la page d'accueil du site			
FF Surf	N'apparaît pas sur la page d'accueil. Onglet Fédération puis sociétal	Surf et handicap (handisurf) Surf insertion (plaquette)	Écosurf	
FF Roller	N'apparaît pas sur la page d'accueil. Onglet Fédération puis citoyen du Roller		/	/
FF Escalade	N'apparaît pas sur la page d'accueil. Onglet Fédération puis développement durable		Page sur les actions développement durable	/

Tableau 12 : Place du DD sur les sites internet des fédérations sportives olympiques en octobre 2016

Pour rendre compte des pratiques RSE, Bayle et François (2011) préconisent un cadre d'analyse doté de 7 dimensions : (1) les facteurs d'influence sont multiples : Agenda 21, sponsoring citoyen mais aussi l'arrivée de Chantal Jouanno au ministère des sports en 2010 qui a fait du DD un axe fort de sa politique, (2) les objectifs pour les fédérations sportives sont d'une part de contribuer à changer le comportements de leurs adhérents et d'autre part de rechercher des gains de notoriété et de légitimité, (3) les parties prenantes mobilisées ouvrent de nouvelles possibilités de partenariats avec d'autres ministères, d'autres associations ou entreprises, (4) les ressources humaines et financières mobilisées par les fédérations sportives restent relativement faibles, éclatées voire implicites et se limitent bien souvent à un élu référent, (5) les outils de gestion des fédérations sportives sont de deux types : d'un côté la communication via les sites internet, les guides pratiques, les chartes, les codes éthiques ou les dispositifs de formation et de l'autre les nouvelles approches marketing et partenariales plus citoyennes et responsables : fondations, mécénat sportif, (6) les formes des actions des fédérations sont liées le plus souvent selon Chesnay et Chaboche (2011) aux déplacements, aux émissions de gaz à effet de serre, à l'eau et à la préservation de la biodiversité, à la promotion d'événements sportifs écoresponsables, (7) l'évaluation des pratiques RSE des fédérations reste perfectible car elle se limite à quelques outils comme le bilan carbone ou le calcul de l'impact économique des manifestations sportives.

Les fédérations sportives olympiques cherchent à augmenter le nombre d'adhérents. Pour cela, elles tentent d'accroître leur notoriété à travers des campagnes de communication. Forte de ses valeurs éducatives, de citoyenneté, de solidarité, et de sa mission de service public, on attend beaucoup du monde associatif en matière de RSE. Mais, force est de constater qu'elles se sont inégalement appropriées la RSE. Dans ce contexte, cette dernière devient un facteur de **différenciation** susceptible d'attirer de nouveaux prospects. De plus en plus, elles s'intéressent à leur réputation en légitimant leur action vis-à-vis de l'environnement. Elles se sentent dans l'obligation de justifier leurs actions au

regard des subventions perçues dans le cadre de la contractualisation avec l'État mais aussi en direction des partenaires et des pratiquants. Toutefois, leur engagement pour les grands enjeux de la société n'est pas qu'une question d'image et de communication, elles peuvent également s'enorgueillir d'actions concrètes.

Les pratiques RSE/DD des fédérations prennent plusieurs formes. On distinguera les actions citoyennes et sociales à travers la lutte contre les dérives du sport, et les actions environnementales par des actions de recyclage, de limitation des déplacements, la promotion d'événements sportifs éco-responsables ou encore des guides éducatifs. La Fédération Française de tennis propose par exemple une action de recyclage des balles jaunes dans une perspective de développement durable et redistribue une grande partie des profits du tournoi du Grand Chelem de Roland Garros vers le sport de masse (les ligues) pour légitimer les gains très élevés générés par ce spectacle sportif très lucratif. Le CIO poursuit les mêmes objectifs de légitimation à travers son programme d'aide au développement du sport dans des pays en voie de développement. Certaines fédérations se positionnent sur les grandes questions sociales en créant des **fondations** dont la vocation première est de participer à la construction d'une image plus solidaire. D'autres s'associent à des associations ou des ONG (Bayle, Mercier, 2008 ; François, Bayle, 2011). En créant des fondations, les fédérations poursuivent de multiples objectifs. Elles servent des intérêts stratégiques dans le sens où la fondation est un outil de légitimité, des ambitions partenariales dans la recherche de nouvelles associations, des visées humaines dans la prise en compte des difficultés de la population, mais aussi des vélléités de construction d'une identité fédératrice au sein de la fédération, voire d'économie fiscale en ce qu'elle permet de percevoir des fonds non taxés et verser des excédents financiers. On pourra citer la Fédération Française de football qui a créé en 2008 la Fondation du football transformée le 1er juillet 2014 en fonds de dotation « FondaCtion du football » avec pour missions de « *développer des actions innovantes visant à promouvoir une vision citoyenne du Football, d'en rappeler les vertus éducatives et d'encourager l'innovation sociale et l'intégration du développement durable dans le football* »[281]. La FF de tennis a décidé, en 2014, de soutenir la fondation Philippe-Chatrier en l'associant aux Championnats de France individuels Perrier. Concrètement la FFT versera une aide pour la lutte contre la maladie d'alzheimer sur la base d'un euro par participant aux phases finales des championnats de France individuels Perrier disputés au stade Roland-Garros. Depuis 1990, la FF de rugby a créé la Fondation Albert Ferrasse - Fédération Française de rugby qui a pour objet de venir en aide sous diverses formes, notamment financière, aux joueurs de rugby blessés au cours d'un match ou sur le trajet entre leur domicile et le stade. Par ailleurs, la Fondation Française des Jeux (FDJ) multiplie les actions de mécénat avec les fédérations sportives et les fondations dédiées au sport afin d'encourager la pratique du sport chez tous, valides ou handicapés, citadins ou ruraux, jeunes issus de

[281] Site internet http://www.fondactiondufootball.com/presentation/presentation-et-organisation (27 septembre 2016)

tous les milieux. Nous citerons par exemple la FF de pentathlon moderne, la FF d'aviron ou la FF Handisport. Relevons également la création de La **Fondation du Sport Français**, née de la volonté de Messieurs Henri Sérandour[282] et André Auberger[283], qui a été reconnue d'utilité publique par décret en date du 24 août 2011. Elle se propose de promouvoir, **au bénéfice de l'intérêt général**, l'innovation sociale par et dans le sport. Cette fondation abrite une autre fondation Team France. Au niveau international, la Fondation UEFA pour l'enfance, organe d'utilité publique est née le 26 mars 2014, à l'occasion du XXXVIII^{e} Congrès ordinaire de l'UEFA à Astana, sur l'initiative de Michel Platini, et de la volonté de l'UEFA de renforcer son rôle social et communautaire. La Fondation a pour but de venir en aide aux enfants et de défendre leurs droits, par exemple par le biais du sport et du football en particulier, en apportant son soutien notamment dans les domaines de la santé de l'enfant, l'éducation des enfants, l'accès au sport, le développement personnel de l'enfant, l'intégration des minorités ainsi que la défense des droits de l'enfant. Mais il faut le reconnaître, ces initiatives restent relativement marginales et réservées aux fédérations sportives olympiques à forte notoriété.

Si les fédérations sportives olympiques s'investissent inégalement dans les pratiques RSE/DD, les raisons sont essentiellement à chercher du côté des finances. Des budgets souvent exsangues expliquent bien souvent que la RSE/DD relève encore davantage du discours et des représentations que de la mise en pratique. En effet, lancer des opérations nécessite de disposer de ressources financières et humaines conséquentes. D'autres facteurs peuvent également expliquer un engagement modéré des fédérations : le manque de temps et de personnes qualifiées (Chesnay et Chaboche, 2011). Nous pourrions ajouter une vision à court terme, un déficit d'information et dans certains cas un manque de conviction.

Conscientes des enjeux de notoriété, de légitimité et du pouvoir médiatique du sport, les fédérations sportives olympiques s'impliquent de plus en plus dans les pratiques RSE/DD mais ces engagements ne sont pas toujours garants d'un management responsable (Bayle, François, 2011). En effet, les démarches RSE restent peu formalisées et intégrées et se limitent trop souvent à des actions de communication et de parrainage. François (2012) souligne le caractère cosmétique des pratiques RSE. Cette vision managériale plaçant les pratiques RSE et DD au centre de la vision stratégie des fédérations pour en faire un levier de différenciation, sous-entend de changer la manière de concevoir la performance (Bayle, François, 2011).

[282] Henri Sérandour[282] (Président du Comité National Olympique et Sportif Français de 1993 à 2009 et membre du Comité International Olympique)
[283] André Auberger (Président du Comité Paralympique Français, de la Fédération Handisport, Trésorier du CNOSF, et membre du Comité Paralympique International).

Nous retiendrons que le concept de RSE a évolué et s'est enrichi dans le temps. Le développement durable est devenu le plus grand enjeu de civilisation de notre époque et possède en France un fondement à valeur constitutionnelle pour la définition et la mise en œuvre des politiques publiques. Sa prise en compte est désormais une nécessité qui s'applique à toutes les décisions.

Le sport porte sa part de responsabilité et doit réduire son impact sur l'environnement. Mais le sport peut aller au-delà d'une simple contribution en devenant un moteur de cette évolution des mentalités. Compte tenu de ses caractéristiques, il doit jouer un rôle exemplaire. Depuis le début des années 2000, tous les acteurs du sport (clubs, organisateurs d'événements sportifs, service des sports des collectivités, etc.) s'engagent avec plus ou moins de force pour le développement durable. Naturellement, les fédérations s'emparent progressivement, elles aussi, de cette question.

Les fédérations sportives olympiques sont par essence sociales car imbriquées dans la société. Elles se sont progressivement ouvertes vers le développement durable et l'écologie. Leurs initiatives en matière de RSSE/DD sont relativement récentes et restent éclatées, inégales et souvent implicites par manque de moyen mais aussi par manque de temps, de savoir faire ou de conviction. Peu proactives, les initiatives sont souvent impulsées par de grandes entreprises qui souhaitent instrumentaliser les valeurs positives du sport et se forger une image valorisante pour leur business. Les objectifs des fédérations sportives se limitent encore trop souvent à un outil de communication à des fins de notoriété et de légitimité ou une perspective moins noble à savoir accroître les ressources financières par la signature de nouveaux partenariats et par une meilleure reconnaissance du ministère des sports et des collectivités territoriales. Elles visent donc à conformer leurs activités aux attentes des parties prenantes de leurs environnements. Les pratiques RSE des fédérations sportives olympiques revêtent avant tout un caractère cosmétique marqué par une faible intégration de la RSE/DD à la stratégie managériale globale. Pourtant, les actions ne sont pas dénuées d'intérêts notamment à travers la création des fondations.

Pour donner plus de force à la RSE au sein des fédérations sportives olympiques, il convient de passer d'une organisation autiste ou cosmétique qui vise à instrumentaliser la RSE à une démarche intégrée voire sociétale (Bayle François, 2011), qui irrigue toute l'organisation. L'empilement des actions devra alors laisser la place à une véritable stratégie managériale responsable, garante de cohérence, de complémentarité et donc de performance. En ce sens, la RSE peut être une opportunité de repenser l'organisation de l'organisation dans un écosystème économique, social et environnemental élargi. La recherche de légitimité doit céder la place à une ambition de compétitivité élevant la RSE/DD au rang de capital. En effet, l'exemplarité en matière de responsabilité, qu'elle soit environnementale ou sociale, peut contribuer à l'instar des

entreprises[284], un avantage concurrentiel décisif. Pour les aider à franchir ce cap, le rôle des pouvoirs publics est primordial tout comme celui de nouveaux acteurs (ONG par exemple) et stakeholders. Cette synergie contribuera à faire en sorte que la RSE améliore significativement la performance des fédérations, en particulier quand elle relève de l'initiative volontaire et non de mesures contraignantes. C'est à ce prix qu'elles deviendront de réelles entreprises sociales (Bayle, François, 2011). En ce sens, les pratiques RSE sont progressivement un outil au service du marketing fédéral.

3.10. Synthèse du chapitre 3 : le marketing pour construire une marque attractive.

La fonction marketing, devenue centrale dans les entreprises commerciales, s'intéresse aux clients en leur proposant grâce à des outils marketing des biens, des services, des événements sous l'égide d'une marque forte, distinctive dans un marché concurrentiel, qui aura de la valeur pour le consommateur.

Dans un contexte qui évolue très vite de fragilité financière, de concurrence accrue et d'une tendance à « l'Uberisation » de la pratique, les fédérations sportives olympiques cherchent avant tout à augmenter le nombre de leurs licenciés soit en attirant des prospects soit en fidélisant les licenciés. Cet objectif est crucial pour beaucoup d'entre elles car la licenciation génère des revenus importants (voir chapitre 2). Cela nécessite de bien connaître leurs licenciés et leurs fans grâce à des études de terrain. Mais cette ambition est souvent difficile à atteindre. De ce fait, les dirigeants cherchent à appliquer les outils du marketing des entreprises commerciales prioritairement pour trouver de nouvelles recettes et secondairement pour améliorer leur notoriété. Ainsi, les fédérations s'attachent essentiellement à segmenter le marché, à cibler des publics et à se positionner par rapport à la concurrence. Elles mettent en oeuvre leur plan stratégique grâce aux outils d'un mix marketing (produit, prix, place, promotion). En ce sens, **les fédérations sportives olympiques sont des entreprises classiques.**

Compte tenu du caractère spécifique du sport fortement chargé en émotion, hautement symbolique, associé à des valeurs positives, et des caractéristiques des fédérations sportives fondées sur un idéal associatif olympique comme le bénévolat, l'amateurisme, la fraternité, le fair-play, les organisations fédérales doivent intégrer dans leur plan marketing **les spécificités associatives comme l'éthique**. Le marketing associatif fédéral dépasse alors l'usage des techniques marketing à la recherche d'un seul profit pour devenir une fonction managériale associant des logiques qui peuvent paraître contradictoires : commerciale, sportive et éthique. Les objectifs stratégiques principaux du marketing

[284] Salima Benhamou et Marc-Arthur Diaye, Responsabilité des entreprises et compétitivité, Évaluation et approche stratégique, Étude France Stratégie, janvier 2016

fédéral sont d'augmenter le nombre de licenciés par une adaptation de l'offre, le nombre de spectateurs par des événements attractifs mais aussi le nombre de partenaires commerciaux. **L'enjeu pour le marketing associatif fédéral est d'élever la fédération au rang de marque en respectant les idéaux associatifs**. Leur difficulté est de gérer la qualité des services et les prix compte tenu de leur réseau de distribution très large (clubs) sur lesquels elles ont assez peu d'emprise.

Précisons que toutes les fédérations ne sont pas au même stade de leur développement (Hautbois, 2014). Certaines fédérations évoluent plus vite que d'autres pour s'adapter aux besoins des pratiquants et à une demande sans cesse renouvelée (athlétisme avec le coach athlé santé et la course sur route, voile, ski, tennis), d'autres ont basculé vers une gestion professionnelle de leurs activités en créant des ligues chargées de gérer les aspects commerciaux et le spectacle sportif (rugby, handball, volley, football, cyclisme), d'autres tentent d'évoluer mais ne parviennent pas à opérationnaliser leur plan de développement (tennis de table, lutte, taekwondo), enfin certaines fédérations restent recroquevillées sur leur histoire et leur idéal associatif (escrime, pentathlon). Les situations sont donc très différentes d'une fédération à l'autre.

Ce chapitre a montré que les stratégies marketing des fédérations sportives olympiques sont multiples même si elles sont encore nombreuses à compter sur les résultats incertains de leurs champions pour être attractives. Néanmoins quelques fédérations sportives ont pour objectif de construire une marque fédérale en mettant en œuvre des stratégies marketing différenciées. Le marketing relationnel, le marketing digital, le marketing expérientiel, le street marketing sont autant d'approches marketing utiles pour créer de la valeur susceptible de fédérer les adhérents et les prospects. Au-delà de ces emprunts marketing éprouvés sur les marchés commerciaux, de nombreuses fédérations sportives olympiques envisagent des profits à court terme à travers le sponsoring sportif. Mais dans un contexte de crise économique, les fédérations sportives capables d'attirer des marques partenaires sont peu nombreuses. L'achat de visibilité, d'hospitalité ou d'opportunités commerciales se doit d'être rentable pour les entreprises. Or, de nombreuses fédérations sportives olympiques ont peu de produits à vendre en échange si ce n'est leurs valeurs olympiques et leur plus-value émotionnelle. D'autres fédérations s'approprient la RSE/DD pour légitimer leur action et pour séduire un public de plus en plus attentif aux questions éthiques et sociétales. Les actions responsables se multiplient sans que l'on puisse apprécier avec précision leur efficacité en terme d'attractivité. Pour rentabiliser ces deux axes, il convient d'inscrire le sponsoring et la RSE/DD comme des éléments de la stratégie marketing des fédérations sportives à des fins de positionnement. Plutôt que d'espérer des profits financiers immédiat, il s'agit avant tout de construire une politique d'image en s'associant par exemple avec des partenaires partageant les mêmes valeurs grâce au co-branding et en s'engageant progressivement dans des pratiques de RSE et de développement durable. Cette stratégie de construction d'une image attractive apparaît prometteuse. Elle s'inscrit dans la durée et permet de se différencier, d'accroître leur notoriété, de gagner en compétitivité et pourquoi pas de trouver de nouvelles ressources.

L'innovation est également efficace pour capter des publics ciblés comme le sponsoring citoyen ou le sponsoring participatif. Force est de constater que la mise en œuvre de telles approches marketing n'est pas aisée. Elle nécessite des compétences et des moyens que toutes les fédérations sportives olympiques n'ont pas encore. En effet, pour élaborer des stratégies de développement et de gestion des marques fédérales, il est nécessaire de faire appel à des professionnels du marketing et d'accepter de modifier l'organisation fonctionnelle de la fédération. Rappelons enfin que l'efficacité marketing passe par la réalisation d'études pour mieux connaître le marché (les licenciés, les prospects, les fans et les parties prenantes), et par un positionnement de la stratégie marketing au cœur de la stratégie de management de l'organisation. Malgré ces difficultés, le marketing s'impose progressivement au sein des fédérations notamment par le biais de la communication. Les stratégies marketing structurent progressivement mais de façon inégale les politiques de quelques fédérations aux moyens conséquents pour devenir un nouveau mode de gestion managérial. Elles ambitionnent de construire et de gérer de véritables marques fédérales.

Chapitre 4
ENQUÊTE EXPLORATOIRE EXHAUSTIVE : ÉTUDE QUANTITATIVE DE LA PLACE DE LA FONCTION MARKETING DANS LE MANAGEMENT DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES OLYMPIQUES FRANÇAISES.

Présentation succincte du chapitre 4

Ce chapitre sera consacré à l'enquête quantitative auprès de toutes les fédérations sportives olympiques. Il s'agit de mesurer la réalité du marketing en leur sein. Les questionnaires administrés par mail ont permis de recueillir des données générales telles que le nombre de licenciés et de clubs, le budget, le nombre de salariés mais aussi des informations ciblées sur le service en charge du marketing comme son nom, ses ressources financières et humaines, son ancienneté, ses missions. Elles nous donnent l'occasion de saisir la réalité de l'implantation du marketing au sein des fédérations sportives olympiques françaises.

Sommaire du chapitre 4

CHAPITRE 4 : Enquête exploratoire : étude quantitative de la place de la fonction marketing dans le management des fédérations sportives olympiques françaises……355

4.1 Les données générales sur les fédérations sportives olympiques françaises. 357
4.1.1. Nombre de licenciés très hétérogènes. 357
4.1.2. Nombre de clubs très différents. 358
4.1.3. Un budget fédéral majoritairement basé sur le revenu des licences. 359
4.1.3.1. Une répartition inégale. 359
4.1.3.2. Un modèle économique hétérogène. 360
4.1.4. Des emplois inégalement répartis. 362
4.2. L'organisation fonctionnelle du marketing fédéral. 362
4.2.1. Désignation de la structure 362
4.2.2. Ancienneté 363
4.2.3. Autorité hiérarchique 364
4.2.4. Ressources humaines en charge du marketing 364
4.2.5. Le budget des services marketing 365
4.2.6. Les missions du service marketing au sein des fédérations 366
4.2.7. Agences 367
4.2.8. Ligues professionnelles 367
4.3. Synthèse du chapitre 4 : une place hétérogène mais en évolution positive des services en charge du marketing 368

L'objectif principal de cette étude quantitative est de cerner les principales caractéristiques du marketing au sein des fédérations sportives olympiques françaises. Il s'agira de comprendre quelle place occupe le marketing dans les organisations fédérales, quelles dénominations lui a-t-on donné dans les organigrammes fédéraux, quelle est la taille des services en charge du marketing et quelles sont leurs principales missions. Les résultats obtenus ont été mis, autant que possible, en perspective en les comparant avec ceux obtenus en 2013 par Hautbois (2014).

Pour mener à bien cette enquête nous avons conçu un questionnaire de 12 questions envoyé en mars 2017 aux 36 fédérations sportives olympiques françaises. Il a été adressé aux responsables du marketing ou de la communication, élus et salariés. En juillet 2017, après cinq relances par mail[285] et une par téléphone, j'ai enregistré 31 réponses sur les 36 fédérations sportives olympiques françaises[286]. Cet excellent taux de retour (86,1%), malgré quelques réponses non exploitables ou non renseignées, a permis de dresser un panorama complet du marketing des fédérations sportives olympiques françaises. Il témoigne de leur intérêt pour cette thématique. Les questionnaires ont généralement été renseignés par le directeur du service marketing et/ou communication de la fédération. Pour compléter ces informations et nous assurer de la fiabilité des sources secondaires, nous avons consulté les procès verbaux des assemblées générales des cinq fédérations non répondantes.

4.1 Les données générales sur les fédérations sportives olympiques françaises.

4.1.1. Nombre de licenciés très hétérogènes.

Les résultats de cette étude montre que l'attractivité des 31 fédérations sportives olympiques est très variable. En 2016, les plus petites sont la FF de pentathlon moderne avec 1800 licenciés et la FF de hockey avec 11.000 licenciés. Les plus grandes sont de loin la FF de tennis avec 1.039.337 licenciés et la FF de football avec 2.124.170 licenciés. En ajoutant les effectifs des cinq fédérations non répondantes, on s'aperçoit que 67% des fédérations sportives olympiques attirent moins de 100.000 licenciés et 27% comptent entre 100.000 et 1 million de licenciés. Au total, les fédérations sportives olympiques françaises rassemblent 9.541.912 adhérents en 2016 (hors ATP), ce qui représente une progression de 403.478 soit +4,2% par rapport aux effectifs 2015 publiés par le ministère des sports (9.189.459 licenciés en 2015)[287]. En mettant en regard le nombre de licenciés global avec le nombre de pratiquants de sport estimé selon les études entre 42 millions[288] et 47 millions[289], on peut donc retenir

[285] 5 relances plus de 250 courriels
[286] Les fédérations n'ayant pas répondu sont la lutte, le volley-ball, le karaté, le taekwondo, sport de glace.
[287] Site internet http://www.sports.gouv.fr/, onglets statistiques, fichier « licencesatp15 »
[288] Les chiffres clefs du sport 2017 édités par le ministère des sports le nombre de pratiquants réguliers français de 15 ans ou plus est de 64% ce qui fait 42 millions.

que **les fédérations sportives olympiques ne regroupent que 20% des pratiquants de sport**. Rappelons qu'en 2016, la population française selon l'insee est de 66.990.826 personnes. Enfin, on peut noter que la médiane est de 108.972 licenciés par fédération.

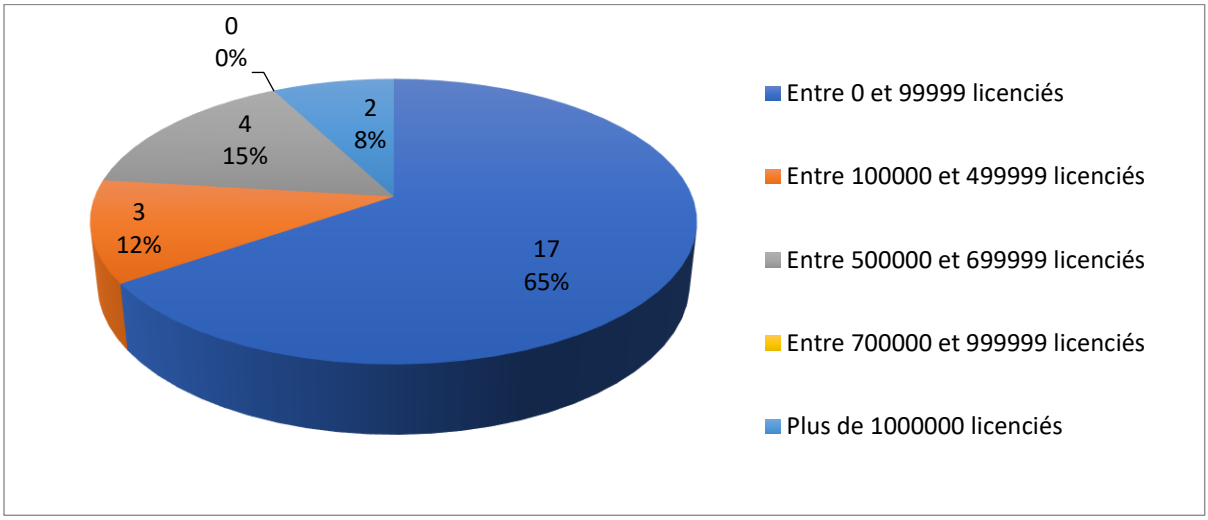


Figure 49 : Nombre de fédérations par tranche de licenciés en 2016.

4.1.2.Nombre de clubs très différents.

Pour accueillir ses membres, les fédérations sportives olympiques françaises disposent en 2016 d'un vaste réseau de distribution composé de 79.764 clubs. Comparé aux données du ministère des sports de 2015, le nombre d'associations sportives est en hausse de + 4,7% (76.040 clubs). La FF de pentathlon moderne et la FF de hockey sur glace disposent respectivement de 31 et 138 clubs. Ces chiffres révèlent la densité du réseau de distribution qui peut s'avérer insuffisant pour mettre la pratique à la disposition du plus grand nombre. La FF de tennis et la FF de football comptent sans surprise le plus grand nombre de clubs avec 7801 et 17800 clubs. La médiane se situe à 1326 clubs. Notons que la FF de tir à l'arc et la FF de cyclisme[290] comptent moins de 50 licenciés par club alors que la FF de golf et la FF de voile[291] recensent plus de 270 licenciés par club. Le nombre de licenciés par clubs donne une bonne indication des capacités d'accueil des clubs et de leur potentiel de professionnalisation de l'encadrement. Le nombre moyen de licenciés par club est de 119,4.

[289] Lefèvre et Thiery, Stat-infos, n11-02 de novembre 2011 Selon l'enquête 2010, 47 millions de Français âgés de 15 à 75 ans déclarent avoir pratiqué une activité physique ou sportive (APS) au moins une fois au cours des douze derniers mois

[290] Le ratio nombre de licenciés / nombre de clubs du tir à l'arc est de 46,7 ; celui du cyclisme est de 48 ; celui du Karaté et DA de 52,1 ; et celui du Taekwondo de 56,8.

[291] Le ratio nombre de licenciés / nombre de clubs du golf est de 271,9, celui de la voile de 271,8 ; celui du rugby est de 240,6 et celui de la natation de 239.

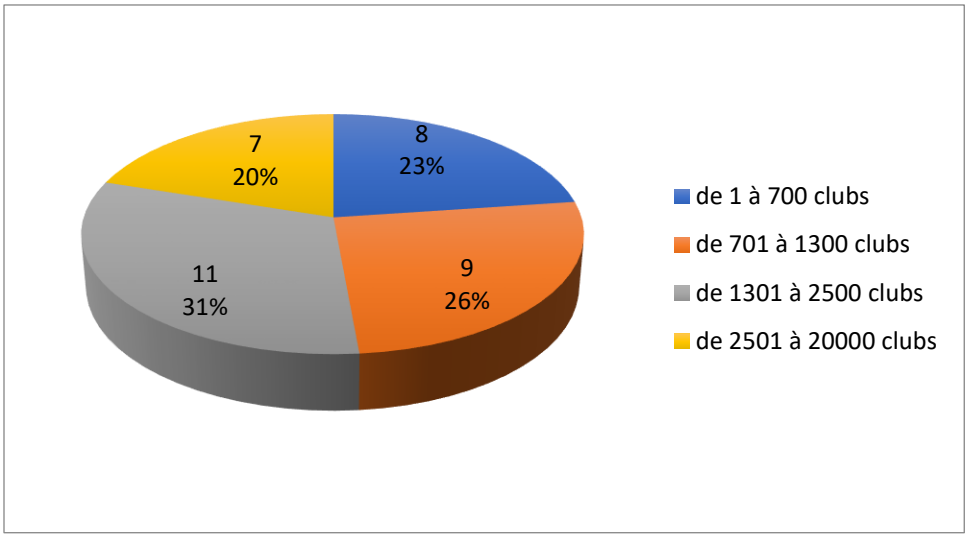


Figure 50 : Nombre de fédérations par tranche de club en 2016.

4.1.3. Un budget fédéral majoritairement basé sur le revenu des licences.

4.1.3.1. Une répartition inégale.

La répartition des fédérations olympiques selon leur budget montre que 28% d'entre elles (n=34 fédérations) disposent, en 2016, d'un budget inférieur à 5 millions d'euros. 28% des fédérations proposent un budget compris entre 5 millions et 10 millions d'euros, 27% entre 10 et 30 millions, 9% entre 30 et 50 millions et 3% au-delà de 100 millions. Le plus petit budget est celui de la FF de pentathlon moderne avec un budget de 840.000 euros et le plus important est celui de la FF de tennis qui est avoisine les 280 millions d'euros devant la FF de football avec 212.900.000 euros. Le budget moyen d'une fédération olympique s'établit à 21.059.758 euros[292]. La médiane se situe à 8.980.110 euros. On constate également que la FF de tennis de table dispose du plus petit budget par licenciés avec 26,8 euros par licenciés, suivie par la FF de voile (37,9€) et la FF de boxe (38,8€). À l'autre bout du spectre, on trouve la FF de pentathlon moderne avec 444,4€ par licenciés, la FF de hockey sur glace avec 282,9€ et la FF de rugby avec 228,1€.

[292] 25,5 millions d'euros selon l'étude de Hautbois en 2013 auprès de 19 fédérations sportives olympiques françaises. Cette baisse peut s'expliquer par le nombre de fédérations prises en compte (34 au lieu de 19 en 2013) et par l'arrivée dans le giron olympique de 4 fédérations dont trois au budget modeste.
En retirant le football et le tennis qui présentent des budgets très supérieurs aux autres, la moyenne des budgets des fédérations olympiques tombe à 14.873.528 euros.

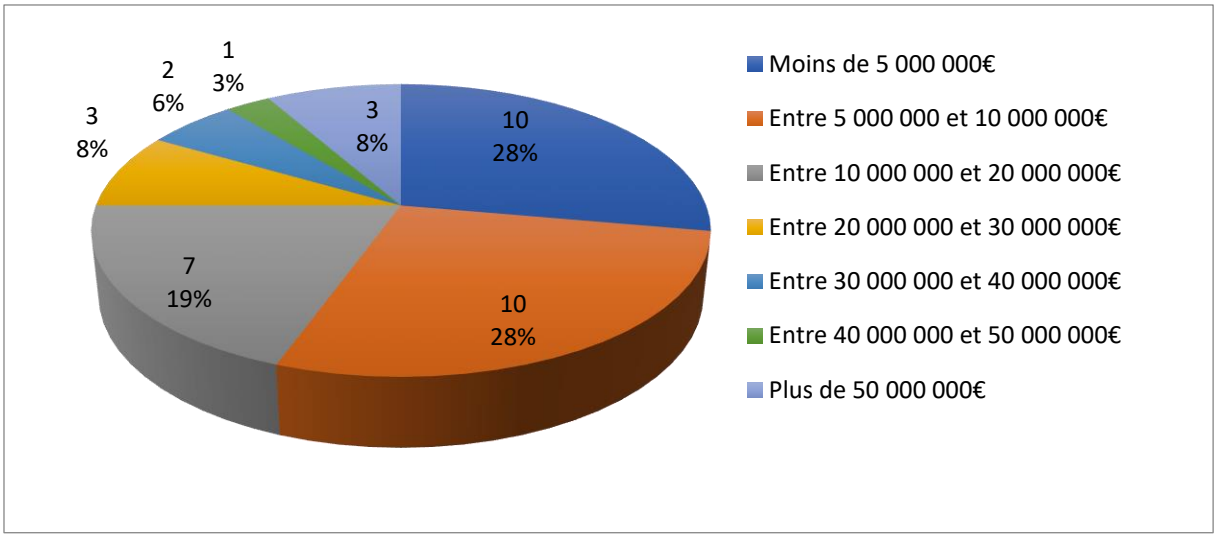


Figure 51 : Répartition des fédérations selon leur budget (2016).

4.1.3.2. Un modèle économique hétérogène.

Si on analyse la ventilation des produits, on s'aperçoit que les recettes proviennent principalement des **licences et des affiliations**. Elles représentent en moyenne 46,76% du budget des fédérations olympiques. Cette donnée est stable par rapport à l'étude menée par Hautbois en 2013. Les fédérations, dont la part des recettes liée aux licences est la plus élevée, sont la FF de tir (86,15%), la FF de judo (85,08%) et la FF de triathlon (83,42%). À l'opposé, les FF de pentathlon moderne (5,12%), de football (7%) et de tennis (7,14%) tirent le moins de profit des contributions de leurs licenciés.

Les **subventions de l'État** représentent 23,75% des recettes des fédérations sportives olympiques. Les FF de pentathlon moderne (65,95%), de canoë-kayak (53,39%) et d'escrime (50%) sont les plus dépendantes des aides publiques alors que les FF de tennis, de football, d'équitation et de golf sont les plus autonomes avec moins de 3%. Les subventions représentent une part moins importantes dans les budgets fédéraux qu'en 2013 (- 8,65%).

La troisième source de recettes est constituée par le produit du **sponsoring.** Il pèse en moyenne 11,48%. Les FF de ski (39,23%), de football (39%), de handball (38%) et d'athlétisme (30%) constituent le quatuor dont la part représentée par les recettes partenariales est la plus forte alors que les FF de tir à l'arc et de tir ne déclarent aucune ressource financière dans ce registre.

Quelques fédérations retirent également des bénéfices de **l'organisation d'événements, billetterie et droits médias**. C'est le cas de la FF de tennis (85,71%) avec Roland Garros, celle des sports de glace (38,19%) avec le Trophée Bompard, celle de rugby (31,16%), celle de football (30%) et celle de

l'équitation (14,63%). Notons que de nombreuses fédérations organisent des événements nationaux et internationaux sans pour autant en retirer des bénéfices. En effet, elles ne possèdent pas toujours les droits, n'intéressent que peu de spectateurs et donc n'attirent pas les télévisions ni les partenaires. Souvent elles se voient dans l'obligation pour assurer leur visibilité de produire les images et de se contenter d'une diffusion en streaming. Ces événements restent toutefois l'occasion de communiquer mais représentent un investissement pour ces fédérations (badminton, tennis de table) plutôt qu'un produit.

Enfin, la dernière source de recettes pour les fédérations sont les **autres produits** à hauteur en moyenne de 8,72% du budget. Elle représente par exemple les recettes de la boutique fédérale, de la formation, de la vente de matériel, du magazine fédéral, de revenus liés à l'inscription à des stages ou à des locations d'installations.

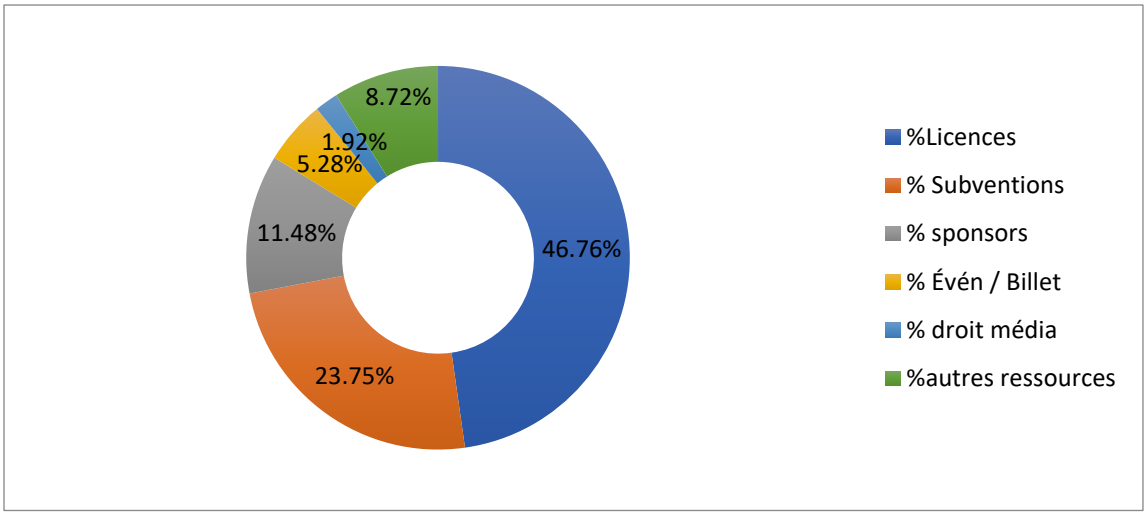


Figure 52 : Répartition des recettes des fédérations olympiques en 2016.

Cette analyse montre donc que le modèle économique des fédérations est hétérogène. La baisse des subventions de l'État est réelle et ampute significativement le budget de la moitié des fédérations sportives olympiques. Elles se voient donc dans l'obligation de trouver d'autres leviers de croissance. Si toutes les fédérations ont intérêt à accroître le nombre de licenciés puisque les revenus des licences représentent en moyenne presque la moitié des produits, l'impact de cette augmentation sera beaucoup plus fort pour les fédérations qui fondent leur budget essentiellement sur les recettes liées aux licences. Les recettes liées au sponsoring sont significatives pour un petit nombre de fédérations. Elles représentent plus de 10% du budget pour 10 fédérations (hors lutte et boxe). Les revenus liés aux événements (billetterie et droits médias) sont également réservés à un petit nombre de fédérations qui disposent soit d'un événement populaire soit de champions charismatiques. Enfin, certaines

fédérations tirent leur épingle du jeu par une activité commerciale orientée vers les fans dans le cas du merchandising soit vers les licenciés dans le cas des formations ou la vente d'ouvrage.

4.1.4.Des emplois inégalement répartis.

Les fédérations sportives olympiques comptent 1758,5 salariés (hors cadres techniques) au siège, ce qui fait en moyenne 54,9 personnes par fédération. La médiane se situe à 25,5 salariés. On remarque que 25% des fédérations disposent de moins de 10 salariés, 31% bénéficient des compétences de 11 à 30 salariés, 19% de 31 à 100 salariés et 16% de plus de 100 salariés. Ces chiffres traduisent bien la **professionnalisation extrêmement hétérogène** des fédérations olympiques. La FF de judo dispose de peu d'emplois au regard de son nombre de licenciés. À l'inverse, les FF de Montagne et Escalade et la de cyclisme comptent plutôt beaucoup de salariés par rapport au nombre de licenciés. Les fédérations de tennis et de football financent le plus de professionnels avec respectivement 365 et 230 personnels au siège.

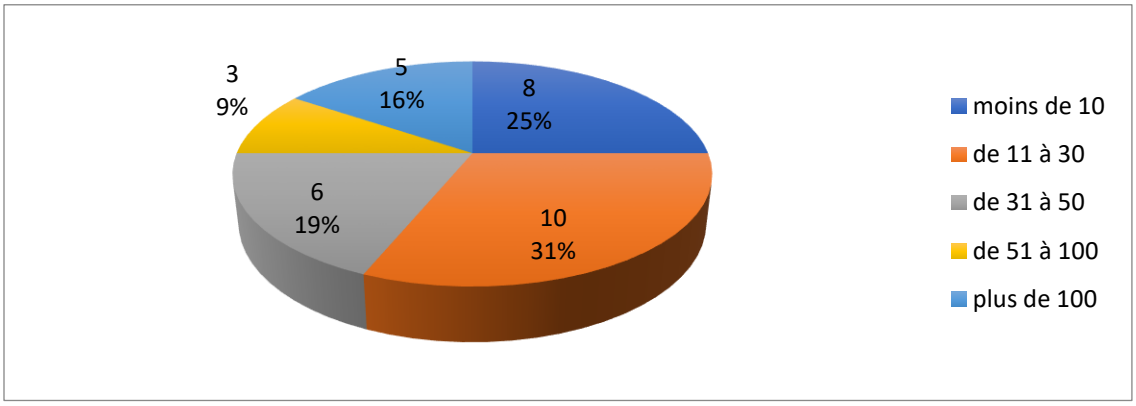


Figure 53 : Nombre de salariés au sein des fédérations olympiques.

4.2. L'organisation fonctionnelle du marketing fédéral.

4.2.1. Désignation de la structure

Pour les fédérations sportives olympiques ayant répondu au questionnaire (n=30), on constate que 19 d'entre elles ont un service ou un département « **marketing et communication** », 14 un service développement, 7 un service communication seul, 4 un service commercial et seulement 4 un service marketing seul. La répartition n'a pas évolué depuis l'étude de Hautbois menée en 2013. 18 fédérations désignent cette structure par le terme « service », 5 par « direction ». Relevons que les FF de basket, de football, de golf, de rugby et de tennis ont mis en place une « direction » marketing qui révèle l'importance de cette thématique dans l'organisation fédérale. L'appellation précise du service,

de la direction ou du département en charge des problématiques proches du marketing comprend 27 fois le terme communication, 15 fois le terme marketing, et 4 fois les termes partenariat et événementiel. Ces données montrent que la désignation la plus courante est celle de **communication souvent associée au marketing**. Ce dernier semble insuffisamment porteur ou signifiant pour être affiché seul.

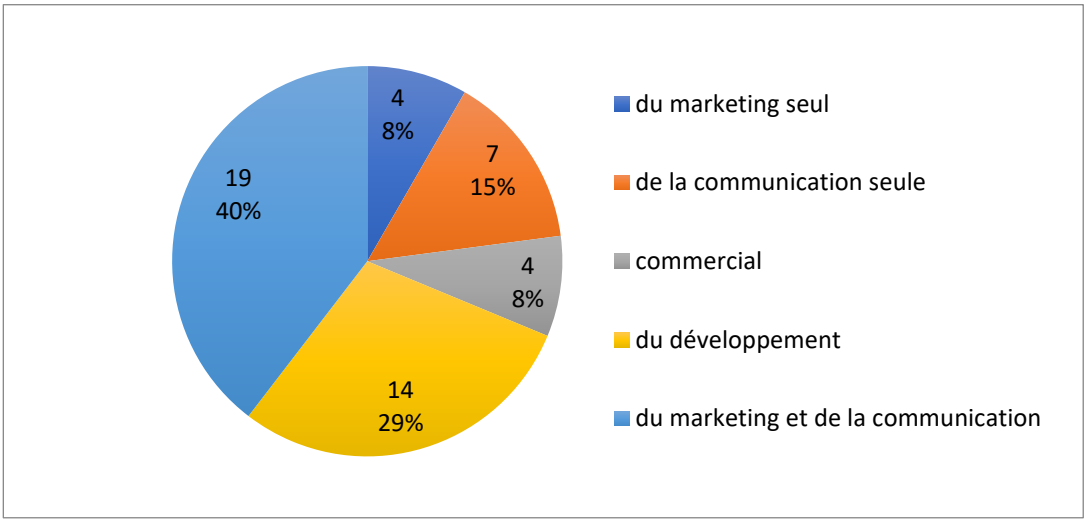


Figure 54 : Intitulés des services marketing communication développement des fédérations.

4.2.2. Ancienneté

Cette étude révèle que 80% des services « marketing / communication » au sein des fédérations sportives olympiques répondantes (n=30) sont en place depuis plus de 4 ans et 20% depuis moins de 3 ans. Il semble donc que la question du marketing et de la communication se pose depuis un certain nombre d'années attestant de son utilité.

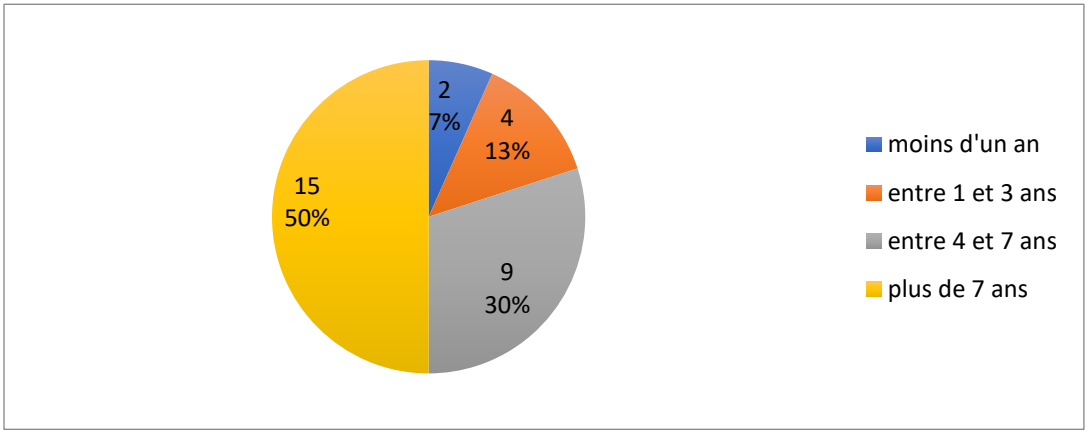


Figure 55 Ancienneté des services marketing communication des fédérations.

4.2.3.Autorité hiérarchique

Parmi les 30 fédérations répondantes, on constate que 84% des élus en charge des services marketing / communication sont majoritairement des **hommes**. Ce rapport est également défavorable pour les salariées femmes qui ne représentent que 38% des responsables des services marketing / communication. Les salariés arborent le titre de « directeur » dans 45% des cas, de « responsable » dans 31% des fédérations et de « chargé de » dans 24% des fédérations. Cette dénomination majoritaire du titre de « responsable » ou « de chargé de » (65%) atteste d'une **place et d'un pouvoir restreints** du marketing au sein des fédérations sportives olympiques.

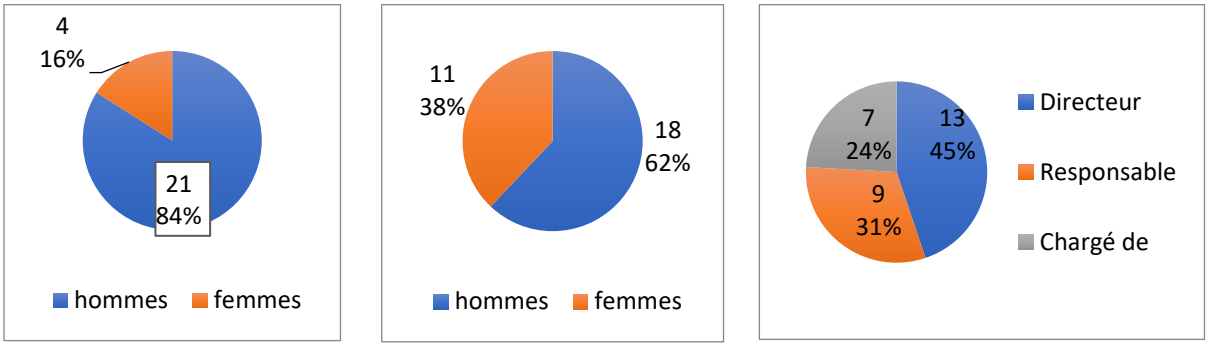


Figure 56 : Rapport hommes/femmes pour les élus (à gauche), pour les salariés (au centre) et les titres des salariés en charge de la fonction marketing / communication (à droite).

4.2.4.Les ressources humaines en charge du marketing.

Les services marketing / communication des fédérations olympiques sont pourvus d'un nombre assez restreints d'emplois puisque sur les 28 réponses exploitables, on dénombre 190 postes dédiés au marketing soit **en moyenne 6,8 ETP par fédération**. Cette progression de 2,6 ETP par rapport à 2013 doit être analysée avec précaution tant les situations sont diverses. En effet, 57% des postes sont occupés par quatre fédérations qui comptent plus de 10 salariés affectés à ce service. Relevons que 25% des services marketing des fédérations olympiques disposent de seulement 1 personne. Elles sont souvent multitâches s'occupant aussi bien de l'événementiel que de la communication par l'intermédiaire du site internet par exemple, que de la construction des dossiers de recherche de partenaires, que de la création de contenus pour animer les réseaux sociaux. 47% des fédérations affectent entre 2 et 5 personnes au service marketing (souvent 3) et 28% travaillent avec une équipe de plus de 6 personnels. Plus les équipes marketing sont grandes, plus la spécialisation des personnels est forte. **Les ressources humaines en charge du marketing sont donc bien un facteur de différenciation des fédérations sportives olympiques**.

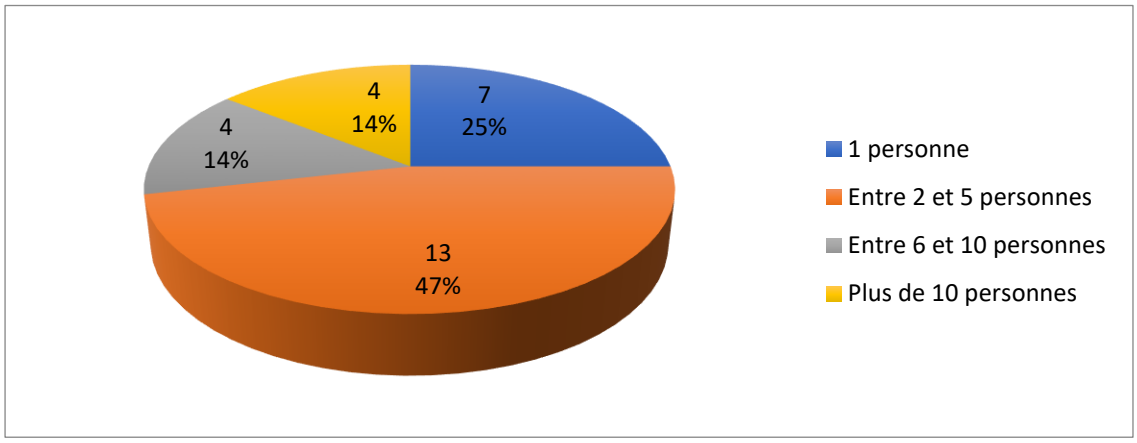


Figure 57 Nombre d'emplois affectés au service marketing (lecture : 13 fédérations disposent de 2 à 5 salariés en charge du marketing).

4.2.5.Le budget des services marketing

Sur les 30 fédérations répondantes, 7 fédérations n'ont pas renseigné la question portant sur le budget affecté au service marketing communication. On peut interpréter ces non réponses soit parce que ce service ne bénéficie pas d'un budget identifié soit parce que les responsables marketing n'avaient pas le temps de calculer la somme globale souvent subdivisée en plusieurs lignes comptables soit par une volonté de ne pas communiquer sur ce point. Notons que la FF de hockey sur glace a indiqué que ce budget n'est pas identifié. Notons que la FF de boxe a indiqué un budget de zéro. Au total, les services marketing /communication ont un budget de 77.166.000 euros soit en moyenne 3.507.345 euros. La médiane se situe à 375.000 euros.

29% des fédérations olympiques disposent de moins de 50.000 euros, 34% entre 50.000 et 1 million d'euros et 33% affectent plus d'un million d'euros au service marketing / communication.

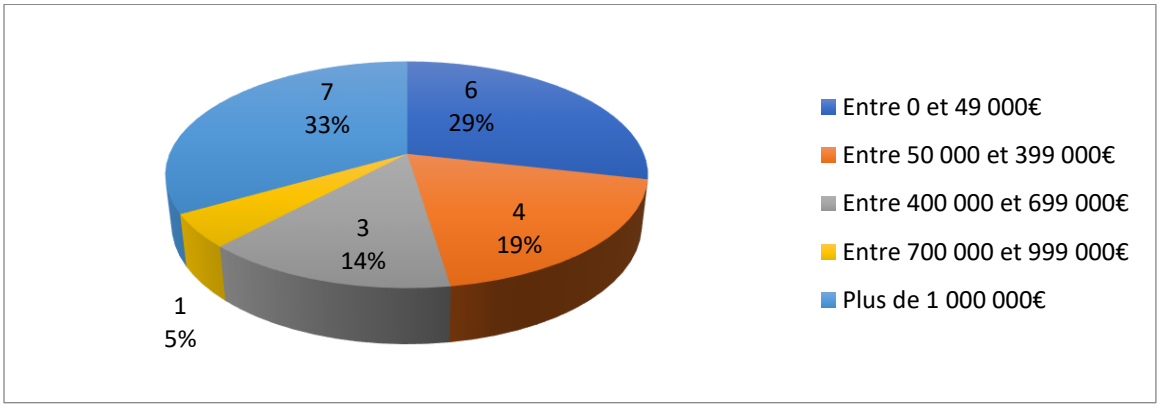


Figure 58 : Le budget des services en charge du marketing / communication.

4.2.6.Les missions du service marketing au sein des fédérations

Sur les 30 fédérations répondantes, 87% attendent du service marketing de **rechercher et de gérer les partenariats**. Cette mission a progressé de 7% en 2013. Ce résultat rappelle que le service marketing est avant tout considéré comme un centre de profit chargé d'abonder les recettes grâce à des sponsors. Les autres missions sont par ordre d'importance l'élaboration du plan de communication global pour 83% des fédérations (+28% par rapport à 2013), la gestion des relations avec la presse pour 73% des fédérations (contre 50% en 2013), et la gestion des relations avec les licenciés (57%). Paradoxalement, la conception du plan marketing global n'est mentionnée que par 53% des fédérations. Enfin, 47% d'entre elles confient au service marketing la veille marketing, 43% le suivi des études et 30% la réalisation d'études marketing. La gestion des événements (organisation et recherche de partenariats) a été mentionnée par trois fédérations. D'autres missions ont été indiquées dans cette étude mais dans des proportions non représentatives. Ainsi, la gestion des réseaux sociaux a été citée par deux fédérations, la gestion des droits TV, la billetterie, la tenue de stand lors de salons, la gestion des productions visuelles, le merchandising, l'animation d'un club des supporteurs ont été évoqués une fois. La nature des missions confiées au service en charge du marketing n'est donc pas un élément de différenciation fort entre les fédérations olympiques.

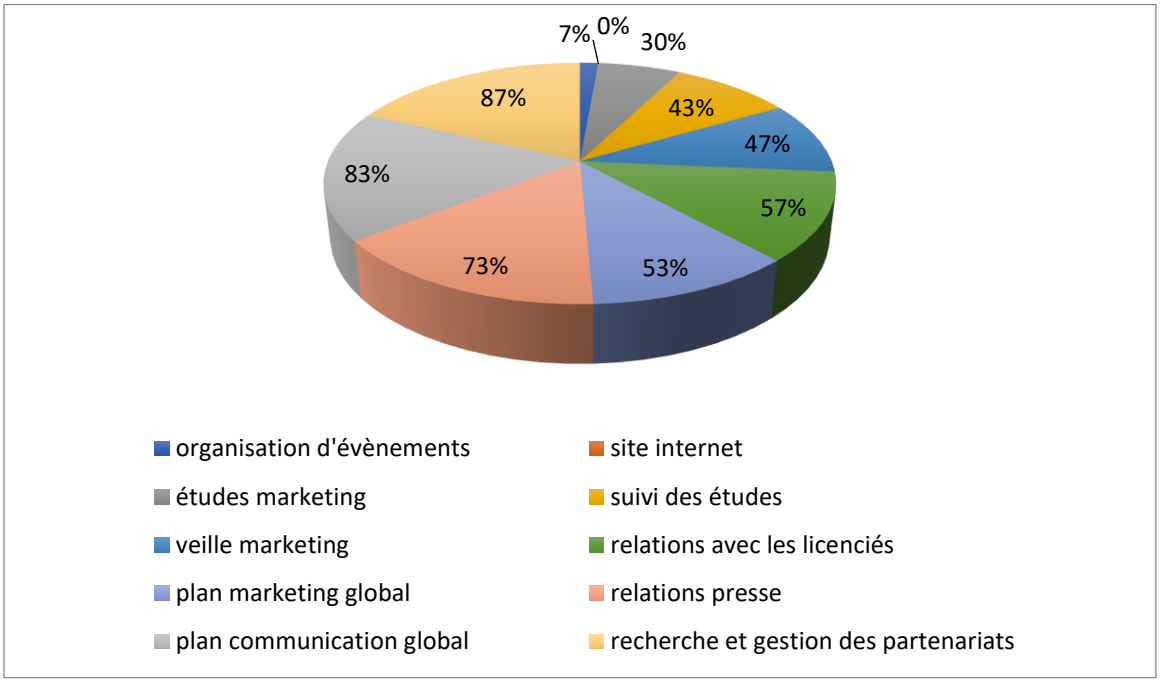


Figure 59 : Les missions des services marketing / communication.

4.2.7.Agences

Parmi les 30 fédérations répondantes au questionnaire, 16 déclarent travailler avec une ou plusieurs agences soit 53% principalement pour hisser le niveau de compétences, pour réaliser des tâches complexes ou temporaires ou encore pour les aider à innover. Les fédérations leur assignent principalement trois missions : 1) l'amélioration de l'image que ce soit la gestion du positionnement ou plus concrètement le graphisme, 2) l'accompagnement dans la définition de la stratégie partenariale et commerciale, 3) la communication autour d'un événement comme la Ryder Cup ou la Ligue Magnus. Nous observons deux logiques : externaliser tout ou partie de la fonction marketing ou l'internaliser. Cette dernière option semble de plus en plus privilégiée par les fédérations les plus puissantes.

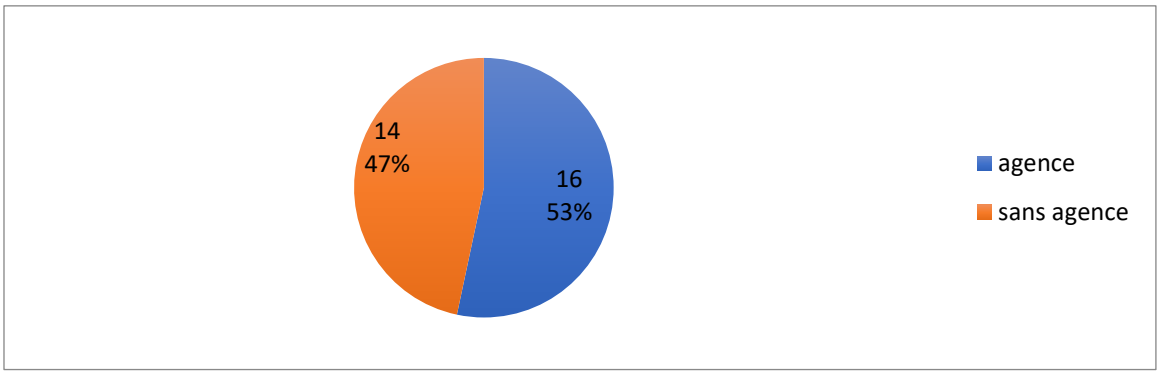


Figure 60 : Nombre de fédérations faisant appel à une agence

4.2.8.Ligues professionnelles

Sur les 30 fédérations olympiques répondantes, sept déclarent confier la gestion de leurs championnats professionnels à une ligue professionnelle via la signature d'une convention. À ce pool de fédérations, il faut ajouter le volleyball (non répondant).

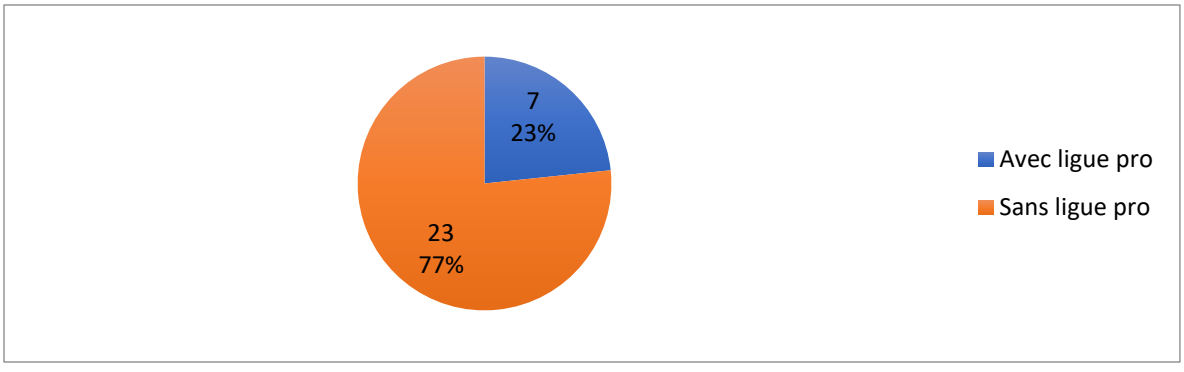


Figure 61 : Nombre de fédérations ayant contractualisé la gestion de leurs championnats professionnels avec une ligue.

4.3. Synthèse du chapitre 4 : une place hétérogène mais en évolution positive des services en charge du marketing

L'enquête quantitative avait pour objectif de mieux appréhender les grandes caractéristiques des fédérations sportives olympiques françaises (nombre d'adhérents, nombre de clubs, budget, emplois) mais surtout de mesurer la place, l'organisation et les missions du service en charge du marketing.

Sur le plan général, nous retiendrons que **les fédérations sont très hétérogènes**, ce qui valide notre choix de constituer une typologie permettant de grouper les fédérations en trois catégories. Nous avons mesurer trois éléments constitutifs des fédérations : le nombre de licenciés reflétant leur attractivité, le nombre de clubs exprimant la densité de leur réseau de distribution ainsi que leur budget révélant leur capacité à générer des produits et notamment des ressources propres. S'agissant du nombre d'adhérents, 65% des fédérations olympiques recensent moins de 100.000 licenciés. Si le nombre d'adhérents progresse légèrement (+4,2%) pour s'établir à 9.141.912 en 2016, ils ne représentent que 20% des pratiquants de sport en France. En ce qui concerne le nombre de clubs, les fédérations disposent souvent d'un vaste réseau de distribution avec en moyenne 2279 clubs par fédération, en légère hausse (+4,7%). Les budgets des fédérations olympiques sont construits essentiellement sur des produits des licences (46,76%), mais aussi grâce aux subventions (23,75% du budget), au sponsoring (11,48%), à la billetterie, droits médias et événementiels (9,29%), aux autres produits (8,72%). Une fédération olympique sur 4 emploie moins de 10 salariés, soit l'équivalent d'une TPE.

Sur le plan du service en charge du marketing, seules quatre fédérations sur les trente répondantes à cette question ont mis en place un service marketing seul, la plupart (19 fédérations) optant pour un service « **marketing communication** ». Les responsables de ces services n'ont le titre de directeur que dans 45% des fédérations. En terme d'emploi, le nombre de salariés en charge du marketing et de la communication est un facteur de différenciation entre les fédérations. Il croît par rapport à 2013 (+2,6 ETP) et s'établit en moyenne à 6,8 ETP par fédération. Le budget des services marketing communication est très variable. La médiane se situe à 375.000 euros. Le service marketing est avant tout considéré comme un centre de profit ayant pour mission principale pour 87% des fédérations olympiques de **rechercher et gérer des partenariats**. Un peu plus de la moitié des fédérations font appel à une agence pour les aider à réfléchir sur leur image et produire des outils de communication. Un quart des fédérations confie la valorisation de leur championnat professionnel à une ligue.

Ces différents éléments nous permettent de conclure que les services en charge du marketing dans les fédérations olympiques doivent être appréhendés avec discernement tant les situations sont différentes. **Il nous semble que la place du marketing est de plus en plus importante mais mérite d'être**

renforcée dans bien des cas. Si les emplois et le budget sont très différents, les missions, en revanche, ne sont pas un élément de différenciation majeur entre les fédérations. Elles considèrent dans la majorité des cas que le marketing est associé à la communication et doit permettre de gonfler les recettes de la fédération grâce à des partenaires privés financeurs.

Conclusion de la 2ème sous partie : Le marketing associatif des fédérations : entre le mirage du gain et le regain d'image.

La partie 2 se situe à l'interface de notre objet, le marketing associatif, et de notre champ d'investigation, les fédérations sportives olympiques françaises. Nous avons délimité les contours du marketing pour mieux appréhender les spécificités du marketing associatif fédéral, à la fois similaire au marketing des sociétés commerciales dans ses moyens et à la fois spécifique dans son marché, son éthique et son idéologie. La gestion managériale des fédérations sportives olympiques évolue progressivement en s'imprégnant des stratégies marketing. Celles-ci sont diverses (marketing relationnel, digital, expérientiel, sponsoring ou RSE/DD) et concourent à l'atteinte de l'objectif prioritaire des fédérations sportives olympiques françaises à savoir l'augmentation du nombre de licenciés, de fans et de partenaires. L'efficacité du marketing associatif fédéral ne repose pas forcément sur une logique de profit financier immédiat mais bien sur une politique de construction d'une **marque** grâce à un positionnement clair sur marché concurrentiel des offreurs de pratique sportive. Ainsi, les fédérations sportives olympiques françaises, au cœur d'un contexte marqué par un business de plus en plus prégnant et attirant, se doivent de garder une distance avec les pratiques des sociétés commerciales pour avant tout gérer leur **image**. Le sponsoring et les pratiques RSE/DD sont à cet égard prometteur. Au-delà des seuls résultats sportifs, le « **markéthique** » leur permettra de se différencier grâce à un positionnement judicieux et d'élaborer un mix marketing pertinent au regard des attentes des prospects, des adhérents, des fans, des partenaires sans jamais renier ni leur histoire, ni leur ADN, ni leur idéal associatif.

Dans un contexte où le business est roi, la tentation de devenir une fédération business est grande. La baisse des subventions et la concurrence accrue conduisent les fédérations sportives à imaginer de nouveaux leviers de croissance pour financer leurs activités. D'autant plus que les nouvelles attentes des consommateurs, relayées par l'État, constituent des opportunités de rénovation. Les fédérations s'adaptent et font évoluées leurs pratique de gestion. Ainsi, l'émergence du marketing associatif au sein des fédérations sportives olympiques françaises semble réelle.

Mais, cette démarche, au demeurant indispensable, n'est pas payante pour toutes les fédérations sportives, notamment celles qui bénéficient d'une audience limitée. Il semble préférable de mettre en

avant les atouts des fédérations sportives olympiques françaises à savoir leurs valeurs pour jouer la carte de l'image. Il convient de les identifier avec précision et de chercher les correspondances avec les aspirations d'une partie de la population. Les services marketing des fédérations gagneront à construire une image attractive qu'il s'agira de communiquer à un public ciblé au moyen d'un mix marketing pertinent et innovant. Chaque chose en son temps : d'abord déclencher un regain d'image pour ensuite faire émerger une fanbase susceptible demain de devenir des spectateurs, des pratiquants et pourquoi pas des licenciés. Le retour sur investissement sera alors profitable à l'organisation fédérale. On passera en quelque sorte d'un gain d'image à un gain d'argent.

Transition vers la 2ème partie

En croisant l'étude du contexte du sport français, la démarche stratégique du marketing associatif et le champ d'investigation des fédérations sportives olympiques, nous avons mis en évidence l'intérêt d'étudier leurs pratiques marketing.

Compte tenu du peu de publications centrées sur les fédérations sportives olympiques françaises et à cette étape de notre travail, nous ne disposons pas de suffisamment d'éléments pour analyser avec finesse les pratiques marketing réelles au sein de ces organisations sportives.

L'enjeu de cette 2ème partie sera de construire un modèle d'analyse de la fonction marketing à partir duquel nous proposerons un modèle de développement différencié en fonction des profils des fédérations.

PARTIE 2

CONSTRUCTION DES MODÈLES D'ANALYSE ET DE DÉVELOPPEMENT DIFFÉRENCIÉS.

La deuxième partie comprend deux sous parties et quatre chapitres qui contribuent à l'ambition de cette thèse à savoir la proposition de modèles d'analyse différenciés des fédérations sportives olympiques selon le type de fédération.

La sous partie 3 présente le cadre d'analyse théorique, la problématique, les hypothèses et la méthodologie de la recherche.

Sur la base de la revue de littérature, du corpus documentaire et de l'enquête exploratoire exhaustive, nous avons d'abord explicité un cadre d'analyse théorique et construit la problématique avant de formuler des hypothèses de travail (chapitre 5). Ce chapitre nous a permis de proposer une typologie des fédérations sportives olympiques françaises.

Nous avons ensuite précisé la méthodologie de la recherche (chapitre 6) c'est-à-dire la démarche scientifique utilisée pour aboutir aux résultats.

La sous partie 4 est consacrée à la présentation des études des neuf cas de fédérations échantillonnées dans la perspective d'élaborer une proposition de modèles d'analyse puis de développement différenciés selon la typologie des fédérations sportives olympiques (chapitre 7). Enfin, nous discuterons les résultats à la lumière des hypothèses formulées avant de formuler des préconisations (chapitre 8).

3ème SOUS PARTIE

CONSTRUCTION DU CADRE D'ANALYSE, DE LA PROBLÉMATIQUE, DES HYPOTHÈSES ET DE LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.

Présentation de la 3ème sous partie

La troisième sous partie de notre thèse comprend deux chapitres.

Le chapitre 5 propose sur la base de la revue de littérature, du corpus documentaire et de l'enquête exploratoire, un cadre d'analyse du plan marketing des fédérations sportives olympiques françaises. Tout d'abord, nous mobilisons des modèles théoriques du marketing pour proposer un cadre d'analyse du processus marketing depuis l'analyse stratégique jusqu'à l'évaluation en passant par l'opérationnalisation en actions de développement. Sur cette base, nous proposerons une problématique et une typologie des fédérations sportives olympiques françaises. Enfin, nous posons nos hypothèses de recherche.

Le chapitre 6 sera l'occasion de présenter notre méthodologie de la recherche. L'objectif est de caractériser le type de raisonnement et de préciser les techniques et les outils de recherche. Elle est structurée en deux grandes phases, l'une exploratoire qui a permis de proposer une revue de littérature et de définir la place du marketing au sein des fédérations sportives olympiques à partir d'une enquête quantitative et l'autre de construction d'un modèle d'analyse et de développement différencié selon la typologie grâce à une étude qualitative menée auprès d'un échantillon de neuf fédérations sportives olympiques françaises.

Chapitre 5 : Construction d'un cadre d'analyse, d'une problématique et formulation des hypothèses.

Idées forces :

Nous mobilisons les modèles marketing pour construire un cadre d'analyse qui s'applique aux quatre étapes de la fonction marketing : la première étape est celle de l'analyse stratégique de l'organisation et du contexte notamment concurrentiel pour dans une deuxième étape concevoir des objectifs stratégiques en termes de segmentation, de ciblage et de positionnement ; la troisième étape porte sur l'opérationnalisation du plan marketing à travers un mix d'actions marketing et enfin la quatrième étape est celle du contrôle et de l'évaluation pour d'éventuelles rectifications du plan.

Nous choisissons de nous intéresser aux fédérations sportives olympiques françaises. Compte tenu de l'hétérogénéité du secteur fédéral, nous proposons une typologie de ces fédérations en regard de deux critères principaux de caractérisation : le nombre d'adhérents et le budget. Cette typologie nous conduira à développer un modèle différencié selon différents types de fédérations identifiés.

La problématique, portant sur les spécificités marketing des fédérations sportives olympiques françaises par rapport au marketing des sociétés commerciales, vise à comprendre comment les fédérations sportives olympiques intègrent les enjeux et les outils du marketing dans leurs modes de management pour en faire un levier de compétitivité. Elle nous permet d'envisager une hypothèse principale de recherche : le contexte particulier du sport et les spécificités des organisations fédérales impactent chaque étape de la fonction marketing à des degrés divers.

Chapitre 6 : Méthodologie de la recherche

Idées forces :

1. La démarche globale de la recherche s'articule autour de deux phases :
> une phase exploratoire de construction de l'objet de recherche qui s'appuie sur une revue de littérature, l'analyse d'un corpus documentaire et une enquête de terrain quantitative auprès de toutes les fédérations sportives olympiques françaises,
> une phase d'élaboration de modèles d'analyse et de développement différenciés selon le type de fédérations à partir d'une enquête qualitative.

2. Nos choix méthodologiques sont fondés sur une approche abductive basée sur une exploration hybride et une méthode d'études de neuf cas.

3. La collecte de données qualitatives est organisée sur la base de guide d'entretiens semi-directifs. L'analyse de données aura pour cadre un plan type de présentation de chaque cas et une analyse qualitative des contenus grâce au logiciel Nvivo.

Chapitre 5
CONSTRUCTION D'UN CADRE D'ANALYSE, D'UNE PROBLÉMATIQUE ET FORMULATION DES HYPOTHÈSES.

Présentation succincte du chapitre 5

Ce chapitre a pour première ambition de présenter le cadre d'analyse de la recherche. Il s'agit d'expliciter le concept théorique mobilisé dans le contexte sportif en d'autres termes le plan marketing stratégique appliqué aux fédérations sportives. Nous préciserons également l'objet de recherche à savoir les fédérations sportives olympiques françaises.

Le second objectif de ce chapitre sera de présenter la problématique de cette thèse à travers une question de recherche centrale et une typologie des fédérations qui nous servira de base pour construire notre échantillon de fédérations. Pour répondre à cette question initiale, nous formulerons des hypothèses de travail.

Sommaire du chapitre 5

CHAPITRE 5 : Construction d'un cadre d'analyse, d'une problématique et formulation des hypothèses……376

5.1 Dimensions du cadre d'analyse. 378
5.1.1. Emprunts méthodologiques au plan marketing stratégique. 378
5.1.2. Définition du périmètre de l'objet de recherche : les fédérations sportives olympiques françaises. 380
5.2. Problématique 382
5.2.1. Typologie des fédérations sportives olympiques françaises. 384
5.2.2. Formulation de la problématique 391
5.2.3. Les hypothèses 393
5.3. Synthèse du chapitre 5 : la mise en tension du marketing et des fédérations sportives olympiques. 395

5.1 Dimensions du cadre d'analyse.

5.1.1. Emprunts méthodologiques au plan marketing stratégique.

La revue de littérature et le corpus documentaire nous ont permis de constater que le marketing, qu'il s'agisse de celui des sociétés commerciales ou de celui du champ sportif, s'appuie sur un processus en quatre étapes : la première consiste à analyser le contexte (le marché) et l'organisation pour, dans une seconde étape, concevoir une stratégie de positionnement, de ciblage et de segmentation de la marque ; la troisième précise l'opérationnalisation de l'objectif stratégique par un mix marketing ; et la quatrième concerne l'évaluation et le contrôle des actions entreprises (voir figure 62, p380). Ainsi, pour chacune des quatre étapes, nous questionnerons la spécificité du marketing des fédérations sportives.

Étape 1 et 2 : Nous choisissons de coupler ces deux étapes initiales pour montrer le lien fort qui les unit. La stratégie marketing des fédérations sportives olympiques est-elle fondamentalement différente de celles des sociétés commerciales ? Dans les deux cas, c'est le siège qui conçoit la stratégie marketing. Nous examinerons l'organisation et l'activité du siège fédéral dans son travail de conception d'une stratégie marketing. L'enjeu est de développer une marque, et d'en accroître sa valeur aux yeux des clients et des prospects. À ce stade, il sera pertinent d'analyser le processus qui conduit à la détermination des objectifs stratégiques des fédérations sportives olympiques et la nature de ces derniers.

Les indicateurs de cette phase stratégique reposent d'une part sur une étape d'analyse du contexte (c'est-à-dire du marché des concurrents et des clients) et des points forts et faibles de la fédération sportive (étape 1) et d'autre part sur la capacité à formuler un objectif marketing partagé par les différents acteurs du siège en envisageant un ciblage, une segmentation et un positionnement clair (étape 2).

Étape 3 : La mise en œuvre du mix marketing des fédérations olympiques est-elle différente de celles des sociétés marchandes ? Nous étudierons les outils et les conditions de mise en œuvre du mix marketing. Les outils marketing sont-ils semblables ? Au-delà de cette question, nous chercherons à mettre en lumière les conditions particulières de la mise en œuvre du mix marketing. Il s'agira d'analyser le processus entre le concepteur de la stratégie (siège) et l'opérateur (les clubs). Le large réseau pyramidal de l'organisation fédérale, composé d'entités autonomes et de nombreux bénévoles, influence-t-il l'opérationnalisation de la stratégie marketing ?

Les indicateurs de la mise en œuvre peuvent être classés en trois catégories : (1) les ressources et les compétences mobilisées en termes de budget marketing, d'emplois spécifiques d'expert et d'organigramme ; (2) les outils de gestion pour rationaliser les actions c'est-à-dire le nombre et la

nature des actions (portefeuille de produits, politique de communication, sponsoring, label, logo, RSE, digital, événementiel, politique de prix) ; (3) la gestion des parties prenantes, notamment du réseau de distribution à savoir des structures décentralisées (ligues, comités départementaux et clubs) par des guides, réunions, formations.

Étape 4 : Les indicateurs de performance marketing des fédérations sportives olympiques sont-ils différents de ceux des sociétés commerciales ? Pour le savoir, nous analyserons les process de contrôle ainsi que les indicateurs de performance marketing des fédérations sportives olympiques. Il nous semble pertinent d'identifier le commanditaire des indicateurs de performance marketing et d'analyser leur nature. Il s'agira alors de comprendre comment les fédérations sportives s'organisent pour vérifier que les objectifs marketing sont atteints.
Les indicateurs de contrôle seront l'utilisation de tableaux de bord pour vérifier l'avancée du projet. Les indicateurs de performance feront écho aux objectifs des fédérations. Nous prendrons en compte le nombre, la nature (financier, image, exposition, sportif) et le type d'objectifs (quantitatif ou qualitatif).

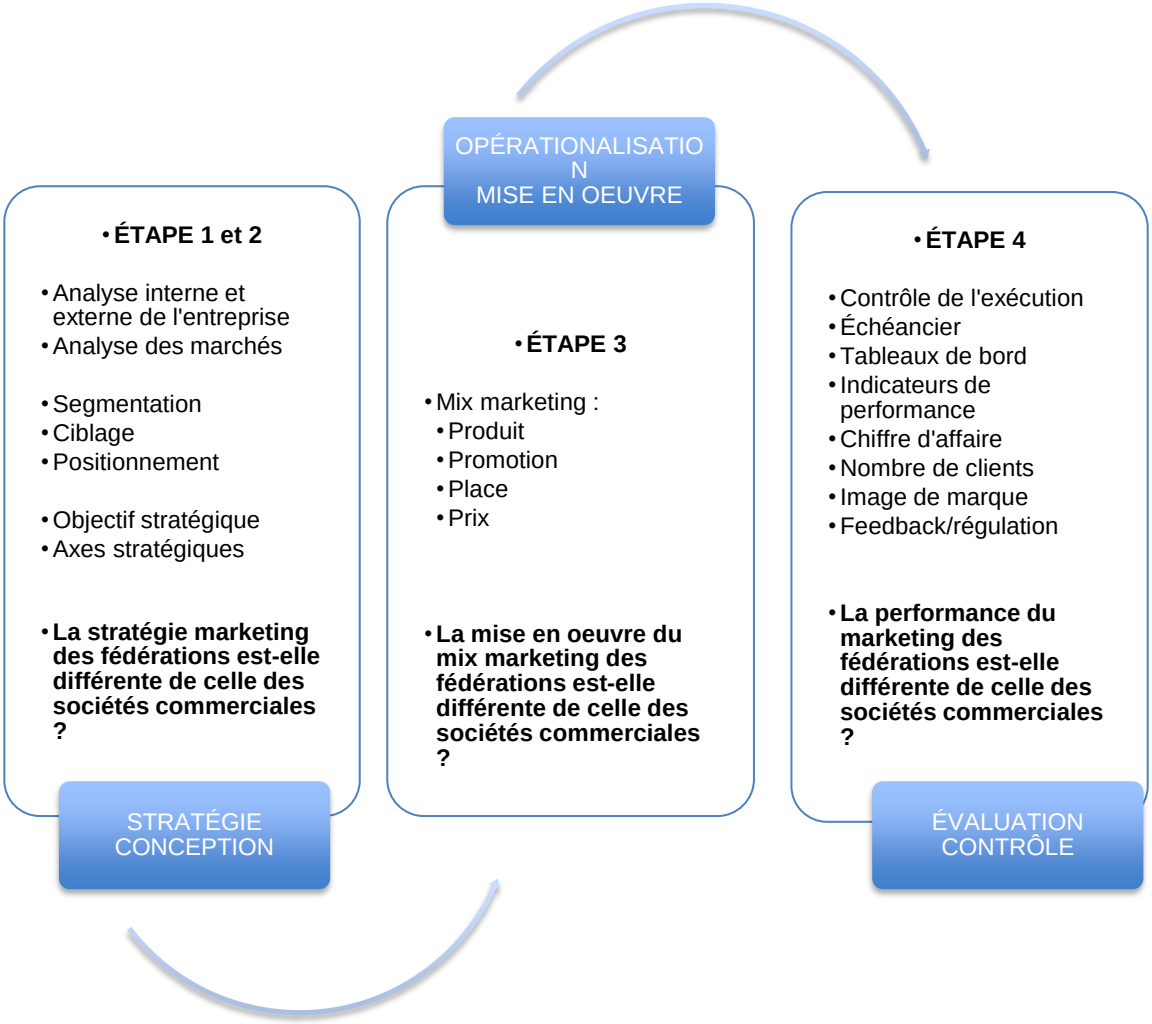


Figure 62 Le processus du plan stratégique marketing des sociétés commerciales.

5.1.2. Définition du périmètre de l'objet de recherche : les fédérations sportives olympiques françaises.

Nous avons vu dans le chapitre 2 que les fédérations sportives sont très différentes les unes des autres. Nous avons recensé deux catégories de fédérations :

- 89 fédérations unisport divisées en deux groupes : les fédérations sportives olympiques (36) et les fédérations sportives non olympiques (53) ;
- 25 fédérations multisports scindées en 3 groupes : les fédérations affinitaires (18), les fédérations paralympiques (2) et les fédérations scolaires et universitaires (5).

Nous avons choisi de centrer cette thèse sur les 36 fédérations sportives olympiques françaises principalement pour quatre raisons.

Tout d'abord, elles jouissent d'une **popularité** et d'une exposition médiatique importante soutenues par les Jeux Olympiques organisés tous les quatre ans. Ce sont les manifestations sportives les plus médiatisées au monde. Elles génèrent un engouement et des audiences sans équivalent. L'universalité des Jeux Olympiques est un message porteur, dans le sens où ils permettent aux petites nations et aux athlètes peu habitués aux podiums internationaux de concourir. Les Jeux Olympiques sont portés par des valeurs positives offrant au monde l'occasion d'une trêve entre les pays[293]. La force du message et des valeurs olympiques sont pour le moment plus fortes que les dérives tels que le dopage, les affaires de corruption ou le business qui attise toutes les convoitises. La marque Jeux Olympiques a une grande valeur partout dans le monde. Les fédérations qui concourent bénéficient de l'exposition médiatique et espèrent accroître leur valeur en s'associant à la marque olympique.

La deuxième raison tient au fait que les fédérations olympiques sont, plus que les autres, centrées sur la **compétition** dont l'étendard est précisément les Jeux Olympiques. La devise de P. de Coubertin « Citius, Altius, Fortius » invite les sportifs à se dépasser pour défendre l'honneur de leur nation. Ainsi, tous les quatre ans, les pays participants sont classés en fonction du nombre de médailles glanées aux Jeux. De fait, les fédérations sportives olympiques se trouvent face à un défi qui consiste à conquérir une nouvelle clientèle aux attentes renouvelées (bien-être et santé) tout en restant compétitif dans les grandes compétitions internationales. Leur offre de pratique compétitive doit être remodelée car elle se trouve très éloignée de la demande actuelle de pratique en liberté dans une perspective de santé.

La troisième raison découle de la seconde en ce que les nations soutiennent largement les fédérations olympiques pour les aider à performer aux Jeux Olympiques. Compte tenu de l'audience des Jeux, l'État a pour ambition d'exceller en remportant de nombreuses médailles, lesquelles contribueront à construire l'image de la nation. Il y a donc un **enjeu politique** à soutenir le haut niveau de performance des fédérations sportives olympiques. Concentrées sur leur mission de performance de haut niveau, elles sont habituées, peut-être plus que les autres, à percevoir des aides de l'État.

Enfin, la quatrième raison est liée à **l'idéologie** dominante des dirigeants des fédérations olympiques très attachées aux valeurs d'amateurisme, de bénévolat, de fair-play comme le suggère la Charte Olympique. Le marketing ne jouit pas toujours d'une image positive dans un milieu porté par l'engagement bénévole.
À la lumière de ces arguments, il nous semble que les fédérations sportives olympiques se trouvent face à un triple défi : (1) prospecter vers de nouveaux pratiquants en renouvelant leur offre compétitive et ainsi s'ouvrir à de nouvelles pratiques plus libres et plus axées sur la santé et le bien-être, (2)

[293] L'exemple récent du rapprochement de la Corée du Nord et de la Corée du Sud à l'occasion des Jeux Olympiques d'hiver de 2018 est particulièrement signifiant.

fidéliser ses clients/adhérents en restant performant dans le sport de haut niveau afin de contribuer à forger l'image d'une nation forte ; (3) augmenter leurs ressources propres pour accroître leurs activités. Ces challenges pèsent sur les fédérations olympiques avec de plus en plus de force en raison d'une part de la demande croissante de fédérations pour intégrer le giron des fédérations olympiques comme l'escalade, le squash ou le karaté et d'autre part de la nécessité de maîtriser le format de ces manifestations toujours plus gigantesques. Des disciplines disparaissent au profit d'autres plus en lien avec les attentes sociales comme les disciplines mixtes. Le risque apparaît de plus en plus grand de voir les fédérations sportives olympiques les moins performantes quitter la scène olympique.

Nous retenons que :

En nous basant sur la revue de littérature et sur le corpus documentaire, nous avons modélisé le plan marketing en trois phases : la conception (analyse et définition des objectifs), la mise en œuvre et l'évaluation. Pour chacune d'elles, nous avons interrogé la spécificité des fédérations sportives olympiques françaises. Cette modélisation servira de cadre d'analyse pour les études de cas des fédérations sportives.

Nous avons choisi de nous intéresser aux fédérations sportives olympiques françaises car il nous semble qu'elles doivent faire face à un défi plus fort que les autres fédérations sportives. En effet, non seulement elles subissent une concurrence croissante (notamment des fédérations unisport non olympiques) mais en plus elles sont entièrement tournées vers la compétition des Jeux Olympiques, ce qui accentue souvent leur décalage avec une demande de plus en plus centrée sur la santé et le bien-être. Ayant l'habitude de percevoir des aides de l'État, elles cherchent à compenser la baisse des subventions par de nouveaux leviers de croissance pour augmenter leurs ressources propres.

5.2. Problématique

La société française se transforme à un rythme soutenu sous l'effet, notamment, de la mondialisation et l'arrivée des nouvelles technologies. Cette mutation s'accompagne de crises politiques, économiques, culturelles. La crise économique a pour effet une dette budgétaire de l'État qui a atteint un niveau historique en 2016 (2160,4 milliards d'euros soit 97,6% du PIB). Dans ce contexte, les traités européens contraignent les nations à réduire leur déficit budgétaire, à dépenser moins et mieux. C'est pourquoi, depuis 2011, l'État français a réduit **ses subventions publiques** en faveur des fédérations sportives olympiques françaises ; ce qui a eu pour effet de bouleverser leurs équilibres financiers. Les fédérations sportives olympiques sont ainsi dans l'obligation de trouver de nouveaux leviers de croissance pour générer de nouvelles recettes, ne pouvant plus se contenter des dotations en

baisse de l'État. Pour augmenter leurs **ressources propres**, elles commercialisent non plus seulement des licences mais aussi des droits de télévision (TV), leur image à des partenaires, des billets d'événements sportifs, des produits dérivés, des formations. **La situation économique fragile des fédérations constitue donc un contexte propice à l'appropriation de modèles marketing pour générer de nouvelles recettes.**

Le secteur du sport a considérablement évolué depuis les années 1980. Organisé autour des fédérations sportives olympiques françaises, le sport s'est démocratisé. Ses usages se sont progressivement développés : performance, loisir, santé, éducation, intégration, spectacle. Aux vertus physiques, s'ajoutent des bénéfices symboliques du sport. Porter une marque de sport ou signifier une pratique est ainsi devenu, pour certains, un élément ostentatoire de mode de vie. Le poids économique du sport a ainsi augmenté et les enjeux financiers ont grandi avec le sport spectacle. **Le sport devient un produit rentable** qui se pratique mais surtout qui se regarde et qui s'achète. C'est pourquoi on évoque désormais un sport-business (d'inspiration anglo-saxonne). Sur ce marché en croissance de la pratique sportive, de nouveaux acteurs viennent concurrencer les offreurs historiques à savoir les fédérations sportives françaises. Le monopole fédéral est bousculé par les sociétés commerciales et les collectivités territoriales qui proposent de nouvelles modalités de pratique en phase avec les attentes des consommateurs. En effet, **la demande a fortement évolué**. Elle est devenue plus libre, plus fun (recherche de plaisir), plus connectée, plus communautaire, plus autonome, davantage orientée vers la santé et le bien-être que vers la compétition. L'offre fédérale est bousculée et n'attire plus naturellement les pratiquants pourtant toujours plus nombreux à courir, nager, rouler et bouger. En effet, face à une forme « d'ubérisation » de la pratique, les fédérations sportives sont passées de mode. Cette tendance pose problème car la vente des licences constitue une source de revenu essentielle pour beaucoup d'entre elles. Or, les nouveaux prestataires de pratique sportive utilisent des méthodes agressives pour attirer de nouveaux publics. Ces **nouveaux acteurs** et cette **nouvelle concurrence** obligent les fédérations sportives à revoir leur offre et à envisager de nouvelles modalités de pratique. Elles se trouvent sur un marché concurrentiel qui appelle une **perspective marketing** pour choisir un positionnement pertinent. Cette concurrence est également intra-sectorielle entre les 114 fédérations sportives qui, sur un marché stagnant doivent se battre en elles. Les fédérations affinitaires et multisports traditionnellement positionnées sur le sport loisir prennent d'importantes parts de marché. **La mutation du sport, l'évolution de la demande, l'arrivée de nouveaux acteurs, une concurrence accrue constituent un contexte favorable à l'émergence d'un marketing stratégique pour concevoir un nouveau mode de développement des fédérations sportives olympiques françaises.**

Les fédérations sportives françaises sont donc dans l'obligation de revoir leur modèle de gestion économique. Pour cela, elles sont amenées à élaborer, comme les organisations marchandes, **des stratégies marketing** mais sans pour autant perdre leurs valeurs associatives. Ce paradoxe constitue

un défi pour des organisations plutôt connues pour leur conservatisme. L'enjeu est tel qu'elles sont contraintes d'innover pour **concevoir un marketing associatif spécifique aux fédérations sportives**. En effet, ces dernières présentent des caractéristiques qui en font des organisations particulières. Les fédérations sportives sont des « associations d'associations » fédérant des clubs et dirigées par des élus bénévoles. Elles s'appuient sur un réseau de distribution constitué de ligues régionales, de comités départementaux et de clubs. Ce réseau est animé en grande partie par des bénévoles soutenus par des conseillers techniques sportifs mis à disposition par l'État. Délégataires d'une mission de service public, elles perçoivent en échange des subventions publiques. Les fédérations sportives sont donc des organisations non marchandes à but non lucratif tiraillées entre une logique entrepreneuriale nécessaire pour générer de nouvelles recettes, gages d'indépendance, et une logique associative marquée par des obligations de service public. Pourquoi les fédérations sportives, qui disposent d'atouts concurrentiels importants, ne parviennent-elles pas à contenir la concurrence des sociétés commerciales ?

5.2.1. Typologie des fédérations sportives olympiques françaises.

Relevons que les **fédérations sportives olympiques sont très différentes** les unes des autres eu égard à leur nombre de licenciés, à leur nombre de clubs, à leur budget, à l'origine de leurs recettes et à leurs stratégies de développement. En effet, l'histoire les a façonnées de manière différenciée. Certaines sont très attractives sur le marché des pratiques grâce à une politique de marque fédérale qui leur permet de vendre leurs produits à une clientèle historique à fidéliser ; d'autres sont moins attractives mais possèdent un potentiel de croissance qu'il conviendrait d'exploiter en construisant une marque fédérale en mesure de les positionner ; et enfin d'autres encore sont largement tributaires des subventions publiques car leur offre rencontre de moins en moins le public. Par conséquent, les fédérations sportives olympiques élaborent chacune des projets de développement singuliers. Pour augmenter leurs recettes, les options sont nombreuses : être performant lors des compétitions internationales, augmenter le nombre de licenciés, organiser des événements sportifs, conclure des partenariats, façonner une image socialement responsable. Mais ces stratégies marketing ne sont pas pertinentes pour toutes les fédérations. Toutefois, le développement d'une marque attractive commercialement semble incontournable pour continuer à exister (à minima) sur un marché en stagnation et de plus en plus concurrentiel. **Le rôle du marketing dans la construction de la marque fédérale s'avère prépondérant.**

Sur la base de la revue de littérature et du corpus documentaire relatifs aux effectifs et à la structure du budget des trente six fédérations sportives olympiques, nous constatons qu'elles ne forment pas un tout homogène.

Critère 1 : les effectifs de licenciés et de pratiquants

Si on s'intéresse principalement **aux effectifs** et secondairement **aux pratiquants occasionnels** qui constituent le potentiel naturel de développement, nous identifions trois types de fédérations sportives olympiques :

(1) Les fédérations olympiques dont le nombre d'adhérents est faible, inférieur à 125.000 licenciés. Ces dix-sept fédérations sportives ne sont pas très attractives. Leur offre ne rencontre pas un large public. Elles sont sous perfusion aux aides de l'État qui les soutient essentiellement en raison de leur caractère olympique. Leur potentiel de développement est limité car le nombre de pratiquants est également réduit. Cette catégorie de fédérations semble assez éloignée des considérations marketing.
Notons que la FF de boxe est un cas particulier. En effet, elle bénéficie, depuis le succès de leurs athlètes aux JO de Rio, d'une forte poussée du nombre d'adhérents. De plus, l'audience médiatique des grands combats internationaux de boxe est importante, soutenue par des diffuseurs comme Canal+. Son potentiel de développement est réel et pourra se porter sur les téléspectateurs et sur les pratiquants. Enfin, la FF de boxe compte des sportifs professionnels. Relevons également les cas de la FF d'Haltérophilie - Musculation et de la FF ski qui revendique respectivement en 2010 environ 4,2M et 7M de pratiquants. Notons enfin, dans cette catégorie, la présence de quatre sports entrants dans le cercle des Jeux Olympiques (la FF Baseball/Softball, la FF Surf, la FF Montagne et escalade et la FF de Roller Sports).

(2) Les fédérations sportives olympiques françaises dont le nombre de licenciés est compris entre 125.000 et 250.000 adhérents. Cette catégorie comprend huit fédérations sportives olympiques relativement attractives. Leur offre répond donc à une demande. La stratégie de ces fédérations sportives est clairement d'augmenter le nombre de licenciés. Cet objectif est d'autant plus pertinent qu'elles peuvent compter sur un grand nombre de pratiquants qui constituent un potentiel de croissance naturel. Quatre fédérations recensent entre 1 et 4,9 millions de pratiquants et une fédération compte plus de 5 millions de pratiquants[294]. L'enjeu de ces fédérations est de construire une marque forte grâce au marketing pour gagner des parts de marché.

(3) Les fédérations sportives olympiques françaises dont les effectifs sont supérieurs à 250.000 licenciés. Cette catégorie comprend les onze fédérations olympiques les plus attractives. Notons que les FF de canoë-kayak, de rugby et de basket incluent un grand nombre d'ATP (respectivement 340.669, 141.162 et 105.680). Les médias diffusent largement ces sports par de nombreux canaux. Leur offre séduit un grand nombre de licenciés et de pratiquants mais aussi beaucoup de spectateurs « on the field » ou devant leurs écrans. Ces fédérations sportives proposent les événements sportifs les

[294] Chiffres estimés ou fournis par les fédérations par mail en 2017.

plus regardés, suscitent l'intérêt de nombreux partenaires et sont suivis par une fanbase très active. Le marché du sport professionnel est porteur. Ces fédérations sportives olympiques ont construit une véritable marque fédérale en s'appuyant pour la plupart sur une ligue professionnelle. L'enjeu pour elles est de conserver leurs membres, d'attirer plus de pratiquants, de séduire de nombreux fans en développant la valeur commerciale de leur marque.

		Nombre de licenciés		
		- de 125.000	**Entre 125.000 et 250.000**	**+ de 250.000**
Nombre de pratiquants	Inférieur à 1M	Pentathlon moderne (1809/interdit) Baseball et softball (14.059/ ?) Hockey sur glace (21.452/0) Surf (22.509/ ?) Sports de glace (29.272/ ?) Hockey sur gazon (40.908/35000) Boxe (51.623/ ?) Escrime (53.635/ ?) Taekwondo (54.242/ ?) Lutte (54.792/ ?) Tir à l'arc (74.816/ ?) Aviron (113.122/ 67.077)	Triathlon (143.641/125.000) Tir (201.575/interdit) Karaté et DA (243.700/?)	Canoë- Kayak (384.049/3M) Rugby (469.506/ ?) Handball (519.716/ ?) Judo et DA (612.350/ ?)
	Entre 1 et 4,9M	Roller Sports (61.865/2,4M) Montagne et escalade (96.759/1M) Cyclisme (118.888/2,5M)	Volley-ball (136.772/1,8M) Badminton (186.182/2M) Tennis de table (212.365/3,5M) Voile (289.968/3,3M)	Golf (407.719/2M) Basket-ball (641.367/2,5M) Équitation (663.194/2M) Tennis (1.139.352/4,2M)
	Supérieur à 5M	Haltérophilie (31.590/5M) Ski (120.368/ 7M)	Gymnastique (293.166/5M)	Athlétisme (306.586/13M) Natation (316.896/12,7M) Football (2.106.972/5M)

Tableau 13 : Typologie des fédérations sportives olympiques en fonction du nombre de licenciés et du nombre de pratiquants (nombre de licenciés 2016 / nombre estimé de pratiquants).

Critère 2 : Le budget et le taux de soutien

Si on s'intéresse prioritairement **aux budgets** des fédérations et secondairement au **taux de soutien**[295] de l'État, nous distinguons trois types de fédérations sportives olympiques françaises :

(1) Les fédérations sportives olympiques françaises dont le budget 2016 est inférieur à 5 millions d'euros. Ces onze fédérations présentent majoritairement un fort taux de soutien de l'État, supérieur à 30% de leur budget (dont 5 supérieurs à 40%). On peut donc dire qu'elles génèrent peu de ressources propres en produits licences, billetterie ou sponsoring. Leur faible budget témoigne d'une activité réduite reposant essentiellement sur l'action des bénévoles.

(2) Les fédérations avec un budget 2016 compris entre 5 et 15 millions d'euros. Sur les quatorze fédérations de ce groupe, six présentent un taux de soutien de l'État inférieur à 20% et cinq entre 20 et 39%. Ceci laisse à penser qu'elles sont capables de générer des recettes pour financer leurs activités. Relevons toutefois, que la FF d'escrime, FF aviron et la FF de canoë-kayak peinent à trouver leur

[295] Le taux de soutien a été estimé en calculant le rapport entre les subventions de l'État 2016 et le budget de la fédération (2016).

autonomie avec un taux de soutien supérieur à 40%. Cette situation laisse à penser qu'elles éprouvent des difficultés à financer leur activité soit parce que le prix de la licence est sous évalué soit parce qu'elles n'enregistrent pas de recettes de billetterie ou de sponsoring.

(3) Les fédérations avec un budget 2016 supérieur à 15 millions d'euros. Sur ces onze fédérations, 8 présentent un taux de soutien de l'État inférieur à 20% et 3 entre 20 et 39%. Les FF de football, de tennis, d'équitation, de golf et de rugby ont un taux de soutien inférieur à 5%. Ces fédérations disposent donc de moyens importants pour déployer leur activité. Les FF de tennis et de football avec leur budget respectivement de 280 millions d'euros et de 212,9 millions d'euros sont hors catégorie, suivie par la FF de rugby avec un budget environ moitié moindre (104 millions d'euros). Ces fédérations sont donc relativement indépendantes par rapport à l'État et sont en capacité de générer des ressources propres importantes soit par la vente de droits médias et de billets pour leurs événements, soit par le sponsoring. Dans certains cas, les recettes liées aux licences restent importantes dans le budget compte tenu du nombre important d'adhérents.

		Budget		
		- de 5 millions €	**Entre 5 et 15 millions €**	**+ de 15 millions €**
Taux de soutien	Supérieur à 40%	Pentathlon moderne (0,8M) Baseball et softball (1,4M) Surf (1,4M) Hockey sur gazon (2M) Lutte (4M)	Escrime (6M) Canoë- Kayak (6,6M) Aviron (6,8M)	
	Entre 20 et 39%	Tir à l'arc (4,4M) Sports de glace Haltérophilie Musculation (1,6M) Boxe (2M) Roller Sports (3,5M) Taekwondo (4M)	Tennis de table (5,5M) Hockey sur glace (5,8M) Voile (11M) Tir (13M) Natation (14M)	Cyclisme (16M) Ski (16,8M) Athlétisme (22,4M)
	Inférieur à 20%		Triathlon (5M) Montagne et escalade (7M) Volleyball (7,7M) Badminton (9,1M) Karaté et DA (10,4M) Gymnastique (13M)	Handball (24M) Golf (28M) Judo et DA (30,5M) Basketball (30,6M) Équitation (41M) Rugby (104M) Football (212,9M) Tennis (280M)

Tableau 14 : Typologie des fédérations sportives olympiques en fonction du budget 2016 et du taux de soutien estimé.

Vers une typologie croisant 2 critères principaux : budget et effectif licenciés

En croisant les deux critères principaux d'effectif et de budget, nous identifions trois profils de fédérations sportives olympiques : les **fédérations de type « leader »**, les **fédérations de type « challenger »** et les **fédérations de type « périphérique »**. Cette typologie servira de support pour construire l'échantillon des fédérations olympiques.

		Budget		
		- de 5 millions	**Entre 5 et 15 millions**	**+ de 15 millions**
Nombre de licenciés	Moins de 125.000	Pentathlon mod. (0,8M/1809) Sports de glace (?/29.271) Haltérophilie (?/31.590) Taekwondo (?/54.242) Boxe (?/51.623) **Baseball/Softball (1,4M/14.059)** Surf (1,4M/22.509) **Hockey sur gazon (2M/40.908)** Roller Sports (3,5M/61.855) Lutte (4M/54.792) **Tir à l'arc (4,4M/74.816)**	Hockey sur glace (5,8M/21.452) Triathlon (5M/143.641) Escrime (6M/53.635) **Aviron (6,8M/113.122)** Montagne/escalade (7M/96.759)	
	Entre 125.000 et 250.000		Tennis de table (5,5M/212.365) Volley-ball (8,8M/136.772) **Badminton (9,1M/186.182)** Karaté et DA (10,4M/243.700) Tir (13M/201.575)	Cyclisme (16M/118.888) Ski (16,8M/120.368)
	Plus de 250.000		Canoë- Kayak (6,6M/384.049) Voile (11M/289.968) **Gymnastique (13M/293.166)** Natation (14M/316.896)	Athlétisme (22,4M/306.586) **Handball** (24M/519.716) **Golf** (28M/407.719) Judo et DA (30,5M/612.350) Basketball (30,6M/641.367) Équitation (41M/663.194) Rugby (104M/469.506) Tennis (280M/1.139.352) **Football (212,9M/2.106.972)**

Tableau 15 : Typologie des fédérations sportives olympiques en fonction du budget 2016 en euros et du nombre de licenciés. Entre parenthèses (budget en millions d'euros/ nombre de licenciés)

(1) Onze fédérations apparaissent dans la catégorie des « **leaders** ». Parmi ces fédérations, neuf appartiennent à la fois aux fédérations les plus attractives et aux fédérations disposant des plus gros budgets. Les FF cyclisme et de ski forment un sous groupe car elles disposent d'un budget légèrement inférieur aux neuf autres fédérations et un nombre de licenciés inférieur à 250.000. Compte tenu de leur budget le nombre de licenciés peut paraître faible. Si on observe les critères secondaires de ces deux fédérations sportives olympiques, on s'aperçoit qu'elles comptent un fort nombre de pratiquants avec 11,8M pour le cyclisme et 7M pour le ski. Leur taux de soutien estimé est légèrement supérieur à 20% de leur budget.

Ces fédérations sont de véritables marques qui occupent une place centrale sur le marché des offreurs de pratique sportive. Elles ont pour vocation d'aspirer les autres fédérations dans leur sillage en étant innovantes dans leurs objectifs ou leur fonctionnement. Elles sont généralement très professionnalisées et disposent d'un service marketing et communication bien structuré autour de salariés experts en charge de différentes thématiques telles que les partenariats, les médias, l'événementiel, le digital ou les licences. Elles sont très attractives et se distinguent des autres pratiques. Elles cherchent à transformer les licenciés en licenciés engagés, véritables ambassadeurs de la marque. Par des études marketing et une analyse des caractéristiques de leurs licenciés, les fédérations adaptent autant que possible l'offre aux besoins des clients. Elles développent souvent des stratégies de CRM et multiplient les interactions avec les adhérents et la communauté. Les licenciés

sont attirés par la marque et s'identifient à l'équipe nationale ou à des champions stars qui brillent lors de grandes rencontres internationales. Leurs actifs commerciaux leur donnent une visibilité à travers les grands canaux d'information comme la télévision publique ou payante. La vente des droits marketing, le sponsoring, la billetterie, le merchandising ainsi que d'autres ressources propres constituent l'essentiel de leurs recettes. Leur objectif prioritaire est de valoriser leur marque. Elles disposent d'une notoriété importante qui rassemble une grande communauté de fans. Notons que ces fédérations font souvent appel à une ou des agences pour les aider à construire leur stratégie marketing et pour palier un déficit d'expertise en production par exemple. Enfin, la plupart d'entre elles s'appuient sur une ligue nationale pour valoriser les droits de leurs championnats professionnels.

(2) Le deuxième groupe des fédérations « **challengers** » comprend quatorze fédérations sportives olympiques. Parmi elles, huit étaient dans le deuxième groupe à la fois sur les critères d'effectif et de budget. On observe deux sous groupes : d'un côté les cinq FF avec un budget légèrement supérieur à 5M et un effectif de licenciés inférieur à 150.000 (FF hockey sur glace, triathlon, escrime, aviron et montagne escalade), et de l'autre côté les quatre FF à fort effectif. La natation est, par exemple, la 2ème activité la plus pratiquée en France[296] avec 12,7M de pratiquants.
Ces fédérations « intermédiaires » regroupent des fédérations au profil très hétérogènes. Leur vocation est de challenger les fédérations leaders grâce à des points forts comme un événement ou des stratégies originales. Elles sont relativement attractives et disposent d'une importante réserve d'adhérents grâce à un nombre important de pratiquants non licenciés. Les adhérents sont attirés par une offre bien ciblée, ou un prix attractif ou des résultats sportifs de premier plan notamment à l'occasion des Jeux Olympiques. Leur business modèle consiste à grossir les recettes de l'achat des licences. De ce fait, elles cherchent à augmenter le nombre de leurs licenciés en transformant les pratiquants en licenciés. Leur budget fait souvent apparaître des ressources astucieuses comme la vente de textile, d'ouvrages, de matériels voire de services comme la formation. L'objectif principal des fédérations intermédiaires semblent être de construire une marque en dépassant les résultats sportifs et en renforçant l'identité de la marque. Elles tentent de communiquer avec ardeur notamment grâce au digital ou aux événements sportifs.

(3) Le troisième groupe des fédérations « **périphériques** » et « non conventionnelles » est composé de onze fédérations olympiques. Trois fédérations disposent d'un budget nettement plus élevé que les autres (FF roller sports, FF lutte et FF tir à l'arc) et attirent significativement plus de licenciés.
Les fédérations périphériques peinent à attirer des prospects. Ces marques spécifiques ou non conventionnelles se positionnent sur un marché de niches. Elles séduisent des licenciés attirés par le produit lui-même (souvent une transmission familiale) ou par la différence qu'elle leur confère. Le

[296] Chiffres clés du sport 2015, Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports

modèle économique de ces fédérations repose sur les subventions de l'État (en baisse) et sur les produits des licences (peu nombreuses). En recherchant une rentabilité à bas volume, elles se trouvent souvent contraintes de proposer un prix de licence assez haut. Notons que le prix de la licence n'est pas forcément un obstacle à l'achat, celui-ci étant souvent subventionné par les collectivités locales. Ces fédérations disposent de peu de moyens financiers et de ressources humaines limitées. Elles cherchent à basculer vers un professionnalisme qui leur permettra de consolider leur fonctionnement et hisser leur niveau de compétences. Leur objectif principal est d'augmenter le nombre de licenciés afin d'être plus attractif pour d'éventuels partenaires mais aussi de réaliser des performances sportives les classant ainsi de fait comme des disciplines pourvoyeuses de médailles.

Les mappings (ou cartes perceptuelles du marché) sont des outils marketing courants. Ils permettent de visualiser le choix de positionnement d'une marque ou d'un produit en fonction de deux critères. Ces derniers correspondent à deux axes organisant le positionnement des marques. Si traditionnellement, cette technique permet d'identifier les opportunités marketing, nous utiliserons pour notre part cet outil pour situer les fédérations sportives olympiques françaises les unes par rapport aux autres. Nous avons utilisé les critères du nombre d'adhérents en ordonnée et le critère du budget en abscisse.

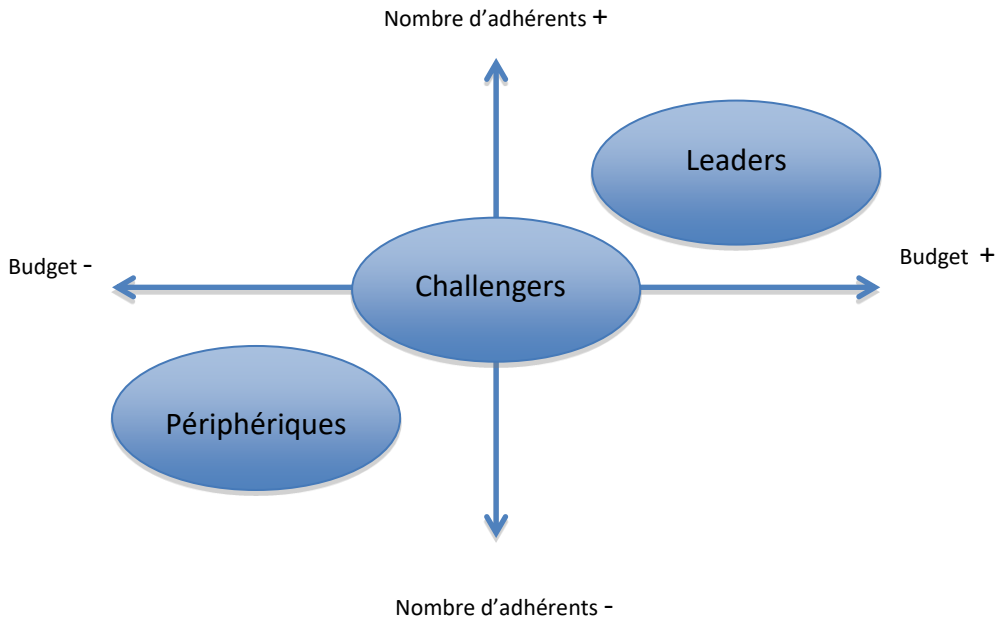


Figure 63 Carte perceptuelle des comportements stratégiques des fédérations olympiques en matière de marketing.

Ce que nous retenons :

Lors de ce travail exploratoire, nous avons constaté la nécessité pour les fédérations sportives de générer davantage de ressources propres pour développer leurs activités. Dans cette perspective, certaines fédérations sportives sont plus volontaristes que d'autres et envisagent la question marketing de façon globale et managériale.

Nous avons ensuite proposé une typologie, accompagnée d'une première ébauche de comportements stratégiques des fédérations.

Ainsi, nous identifions trois groupes de fédérations olympiques : leader, challenger et périphérique. Cette typologie, constituera le cadre d'échantillonnage des fédérations sportives olympiques françaises.

5.2.2.Formulation de la problématique

En définitive, plusieurs chercheurs se sont intéressés aux fédérations sportives, essentiellement sous l'angle managérial (Ramanantsoa & Thiery-Basle, 1989 ; Chifflet, 1990 ; Bernardeau Moreau, 2004 ; Bayle, 2007 ; Ferrand, Mc Carthy & Zintz, 2009, Desbordes & Richelieu, 2011,). Ils ont centré leur analyse sur la gouvernance des fédérations sportives et sur leur aptitude aux changements compte tenu de leurs spécificités. Les recherches sur la gestion des fédérations sont moins nombreuses (Winand & Zintz, 2014). Si plusieurs études ont porté sur les Jeux Olympiques (Zintz et Vailleau, 2008, Ferrand, Chappelet, Seguin, 2012), sur les ligues, les clubs professionnels et amateurs (Pons & Richelieu, 2004 ; Bayle et Aurélien, 2011 ; Tribou, 2015) ou sur un sport (Chanavat & Desbordes, 2016), ou encore un axe (Chesnay et Chaboche, 2011, Bayle et François, 2011), peu se sont attachées spécifiquement au marketing des fédérations sportives (Ledos, 1992) et aux fédérations sportives olympiques (Hautbois, 2014).

Leurs travaux nous permettent de proposer une définition du marketing fédéral comme une fonction managériale associant des logiques économiques et commerciales, des logiques éthiques de service public et d'idéal associatif dont l'objectif stratégique consiste à augmenter le nombre de licenciés, de spectateurs et de partenaires dans un contexte concurrentiel.

Notre problématique envisage le marketing fédéral comme une approche, à construire de façon différenciée par les fédérations sportives olympiques, en référence au marketing commercial ; en d'autres termes, de mettre en regard le modèle du marketing commercial et le modèle du marketing associatif fédéral. Les enjeux sont doubles. Premièrement, déterminer en quoi le marketing des fédérations est spécifique par rapport au marketing des sociétés commerciales. Et deuxièmement, comprendre comment chaque type de fédération est en mesure d'adopter une démarche marketing de développement dans un environnement concurrentiel. Par conséquent, il s'agit de comprendre en quoi la stratégie marketing fédérale dépend fondamentalement de l'objet sportif.

Notre problématique doit être précisée en quatre points :

1) **Quelle est la place de la fonction marketing** dans l'organisation des fédérations ? Il s'agit ici d'interroger l'organisation fédérale pour identifier les acteurs / décideurs marketing, leur structure interne, les ressources humaines associées au marketing, les processus et circuits de décision. Nous poserons également la question des missions des services marketing dans chacune des fédérations.

2) **Quels sont les outils marketing** utilisés pour communiquer et améliorer la visibilité de l'activité et pour développer le nombre d'adhérents ? L'analyse de la stratégie marketing des fédérations permettra de mettre en évidence les moyens marketing (logo, labels, événements, RSE, communication) utilisés pour construire une véritable marque. Nous étudierons également les objectifs, les segments et les cibles ainsi que le positionnement de la marque fédérale.

3) **Quels sont les facteurs du succès** des fédérations en croissance positive (la FFBad par exemple) et les indicateurs de performance ? Comment leurs dirigeants parviennent-ils à différencier leur fédération de la concurrence ? Par ailleurs, il nous semble fondamental d'interroger les fédérations sur les stratégies innovantes de développement (nouvelles technologies, internet, nouvelles modalités de pratique) et notamment sur leur politique en matière de fidélisation des licenciés et d'attractivité en direction de nouveaux prospects. Ont-elles intégré le marketing dans leur gestion managériale ? Comment contrôlent-elles l'application de leur stratégie par les opérateurs en bout de réseau ?

4) **En quoi les modèles marketing** développés dans les fédérations sont-elles différentes des modèles des organisations publiques ou marchandes ? Alors que les associations s'inspirent naturellement du marketing public (lui-même sous l'influence du secteur privé commercial), le modèle commercial semble aujourd'hui s'imposer comme étant la panacée. Mais est-il pertinent de singer le marketing commercial fondé sur un modèle gestionnaire de profit ? Est-il compatible avec les valeurs du monde

associatif ? Autrement dit, quelles sont les spécificités du marketing des fédérations sportives olympiques françaises ?

5.3. Les hypothèses

Hypothèse principale : les fédérations sportives olympiques françaises mobilisent le modèle classique du marketing commercial. Elles en empruntent le process de construction du plan stratégique en quatre temps d'analyse stratégique et de définition des objectifs, de mise en œuvre, et d'évaluation de la performance. La croissance des ventes de produits et de services par les fédérations répond clairement à un enjeu économique. À ce titre, des similitudes dans l'approche marketing sont à retenir. Néanmoins, **les spécificités du sport et des organisations sportives impactent chaque stade du processus marketing (conception, mise en œuvre et évaluation) et conduisent à envisager un modèle de marketing associatif fédéral original**. Autrement dit, si l'approche du marketing des entreprises tend à s'imposer au sein des fédérations olympiques, ses objectifs, son application et son évaluation sont transformés par le contexte sportif fédéral.

Hypothèse préliminaire : la place réelle du marketing dans les fédérations olympiques est actuellement et globalement peu importante. Souvent limité à la communication et à la recherche de sponsors, le marketing est traditionnellement confié à une commission parfois conseillée par un expert marketing professionnel. Le marketing est souvent mal appréhendé en ce sens qu'il est avant tout perçu comme une source de profit immédiat, réduit à sa dimension pécuniaire. Sa dimension managériale, sa transversalité fonctionnelle et sa vocation à construire une marque sont plutôt peu développées. Dans certains cas, le marketing peut même faire peur aux élus bénévoles qui y voient une perte de pouvoir. **Notre hypothèse est la suivante : le marketing, qui peine à s'imposer au sein des fédérations sportives olympiques, apparaît comme un élément de différenciation entre les fédérations.**

En effet, les stratégies marketing se concentrent le plus souvent sur le sponsoring dans une perspective de profit immédiat. Or, elles doivent être adaptées aux caractéristiques propres à chaque fédération. L'analyse du contexte et des atouts et des faiblesses de la fédération est un préalable indispensable pour concevoir une stratégie marketing pertinente et singulière. C'est pourquoi, nous analyserons les quatre étapes de l'approche marketing de chacune des fédérations (l'analyse, la stratégie, la mise en œuvre et l'évaluation) afin de vérifier dans quelle mesure elles envisagent l'ensemble de ces étapes. En écho à la problématique et à l'hypothèse principale, nous ajoutons **trois hypothèses secondaires** :

Hypothèse 1 : La stratégie marketing des fédérations n'est pas différente de la stratégie marketing des sociétés commerciales du point de vue de la méthode. Le marketing commercial et le marketing fédéral poursuivent les mêmes objectifs de développement ; à savoir vendre plus de produits (des services de licences en l'occurrence). Ils utilisent le même modèle marketing et les mêmes outils. **Notre hypothèse est d'avancer que les fédérations sportives olympiques élaborent des stratégies marketing comparables à celles des sociétés commerciales. Car elles visent fondamentalement à être perçues comme des marques par leurs adhérents (clients à fidéliser), les pratiquants et les spectateurs (prospects à conquérir), les partenaires commerciaux et publics. Toutefois, compte tenu de la typologie complexe du système sportif et du caractère pragmatique du marketing, nous formulons l'hypothèse qu'il n'existe pas un modèle unique de marketing associatif fédéral mais un modèle à géométrie variable.**

Hypothèse 2 : La mise en œuvre du mix marketing repose sur la conception de produits à promouvoir à partir de politiques de communication comme les événements sportifs, le sponsoring ou l'utilisation des réseaux sociaux. Mais l'efficacité de ces actions dépend de l'organisation managériale d'une pyramide verticale allant du sommet fédéral jusqu'à la base des clubs au contact des licenciés. En effet, l'instance qui met en œuvre la stratégie (le club local) n'en est pas le concepteur (la fédération centrale). Si les fédérations sont en capacité de concevoir des stratégies pertinentes, les clubs ont d'autres préoccupations plus immédiates comme la gestion sportive de leurs activités. Par conséquent, l'offre n'est pas la même d'un club à l'autre et le consommateur ne dispose pas du même produit dans tous les points de vente. Ce dysfonctionnement est spécifique aux fédérations sportives. À contrario, les marques du secteur commercial gèrent un réseau de distributeurs où tous appliquent la stratégie arrêtée par le siège jusque dans les centres de profit. L'application en est donc homogène. Enfin, le prix de vente des licences cristallise bien des débats dans le monde fédéral opposant souvent les élus défenseurs d'une idéologie du bénévolat et les salariés en charge du marketing pour qui le prix est un outil marketing essentiel. **La deuxième hypothèse est ainsi la suivante : la mise en œuvre de la stratégie marketing élaborée par le siège fédéral est différente de celle du marketing des sociétés marchandes.**

Hypothèse 3 : Traditionnellement, les fédérations sont jugées sur le nombre de médailles gagnées lors des compétitions internationales (championnats d'Europe et du monde, Jeux Olympiques). Mais l'excellence sportive ne suffit plus à juger de la performance des fédérations sportives olympiques. Par ailleurs, les indicateurs commerciaux classiques (chiffre d'affaire, recettes de sponsoring, de billetterie, etc) doivent être complétés par des indicateurs de nature sociétale du fait des missions de service public déléguées par le ministère en charge des sports (objectifs éducatifs, de socialisation, de santé publique, etc). En effet, le ministère peut imposer des indicateurs d'évaluation comme un pourcentage de licenciées féminines ou un taux de présence dans les quartiers sensibles. Dans ce

contexte, les fédérations peinent à répondre à cette multitude d'indicateurs et se focalisent souvent par facilité sur la seule augmentation du nombre de licenciés et sur les résultats sportifs. **Notre troisième hypothèse est ainsi la suivante : les indicateurs de performance du marketing des fédérations sportives olympiques sont différents de ceux des sociétés commerciales.**

Nous visons donc à identifier à travers ce travail de thèse les éléments spécifique et/ou partagés de marketing associatif des fédérations sportives olympiques françaises afin de faire émerger ce qui pourrait constituer un modèle de développement efficient applicable à chaque type de fédération. Autrement dit, nous chercherons à préciser en quoi le marketing associatif est efficace pour le développement de ces fédérations sportives. Notre ambition est ainsi de parvenir à une **modélisation du marketing associatif fédéral** en mesure d'aider au développement du sport en France.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons construit un cadre d'analyse fondé sur les quatre grandes étapes de l'approche marketing : la conception de la stratégie fondée sur une analyse du contexte et la définition des objectifs stratégiques, la mise en œuvre d'un mix d'actions marketing et l'évaluation de la performance. Pour chaque étape, nous nous sommes posés la question de la spécificité relative des fédérations sportives olympiques françaises.

5.4. Synthèse du chapitre 5 : la mise en tension du marketing et des fédérations sportives olympiques.

Au cours de ce chapitre, nous avons élaboré un cadre d'analyse fondé sur les étapes de la construction du plan marketing : analyse du contexte et définition des objectifs, mise en œuvre et évaluation. Ce modèle théorique classique sera mobilisé et appliqué à l'objet de la thèse à savoir les fédérations sportives olympiques françaises. Celles-ci étant très hétérogènes, nous avons construit une typologie en trois catégories à partir de deux critères principaux (le budget et le nombre de licenciés) et de deux critères secondaires (le nombre de pratiquants et le taux de soutien). Ce travail nous a conduit à formuler une problématique et des hypothèses de travail qui structureront notre travail de recherche. Nous envisageons le marketing fédéral comme une approche à construire de façon différenciée par les fédérations olympiques en référence au marketing commercial. L'hypothèse principale consiste à soutenir que le contexte particulier de l'objet sportif impactent chaque étape de la fonction marketing des fédéraitons olympiques à des degrés divers.

Chapitre 6
MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Présentation succincte du chapitre 6

Au cours de ce chapitre, nous expliciterons la démarche employée pour cette recherche. Il s'agira de mettre en évidence le design de la recherche c'est-à-dire les différentes étapes de la thèse. Nous préciserons également nos choix méthodologiques et notamment l'approche scientifique qui nous a conduit à opter pour la méthode des études de cas. Enfin, le protocole de recueil de données et la méthode d'analyse qualitative seront présentés. Ce chapitre vise donc à indiquer la démarche scientifique utilisée et la posture du chercheur.

Sommaire du chapitre 6

CHAPITRE 6 : Méthodologie de la recherche……396

6.1 Démarche globale de la recherche. 398
6.1.1. Construction de l'objet de recherche. 398
6.1.1.1. Revue de littérature 398
6.1.1.2. Analyse d'un corpus documentaire 399
6.1.1.3. Étude quantitative en vue d'élaborer une typologie des fédérations olympiques. 402
6.1.1.4. Validation de la problématique et des hypothèses. 403
6.1.2. Élaboration de modèles d'analyse et de développement à partir d'une enquête qualitative. 405
6.2. Choix méthodologiques. 408
6.2.1. Le choix d'une approche abductive fondée sur une exploration hybride. 408
6.2.2. Approches quantitative et qualitative 411
6.2.3. Méthode des études cas multiples 412
6.2.3.1. Critères de qualité 413
6.2.3.1.1. La fiabilité 413
6.2.3.1.2. La validité du construit 414
6.2.3.1.3. La validité interne 414
6.2.3.1.4. La validité externe 415
6.2.3.2. La question du nombre de cas 415
6.3. Protocole de recueil des données 416
6.3.1. Sélection des études de cas 416
6.3.2. Collecte des données. 422
6.3.2.1. Entretiens semi directifs 422
6.3.2.2. Recueil de données complémentaires 427
6.3.2.3. Principales difficultés 427
6.4. Méthode d'analyse des données 428
6.4.1. Plan type de présentation de chaque cas 428
6.4.2. Analyse des contenus 429
6.4.3. Cartographie 431
6.4.4. Tableau de synthèse 431
6.5. Synthèse du chapitre 6 : un raisonnement abductif au service de deux enquêtes : l'une quantitative (phase exploratoire), et l'autre qualitative (phase de conception d'un modèle de développement différencié à partir d'une typologie fédérale) 432

6.1 Démarche globale de la recherche.

Le point de départ de ce travail de recherche réside dans le questionnement initial relatif aux modalités de prise en compte du marketing dans les modes de fonctionnement des fédérations sportives olympiques françaises.

La question préalable peut-être formulée de la façon suivante : **comment les fédérations sportives olympiques françaises intègrent-elles les enjeux et les outils du marketing dans leurs modes de management pour en faire un levier de compétitivité ?**

À partir de cette question liminaire, l'ambition de cette recherche est d'analyser l'application du marketing aux fédérations sportives olympiques françaises pour identifier les spécificités du marketing fédéral. En quoi le marketing des fédérations sportives se différencie-t-il du marketing des sociétés commerciales ? *In fine*, en cherchant à déterminer si le marketing associatif est efficace pour soutenir le développement des fédérations sportives olympiques, **nous visons à modéliser un marketing associatif fédéral.**

En référence à Maltèse (2004), la construction de l'objet de recherche peut emprunter plusieurs stratégies : « *Plusieurs voies sont envisageables pour élaborer un objet de recherche. Le chercheur peut utiliser des concepts, des théories, des modèles, des méthodologies, un thème général d'intérêt ou encore l'opportunité du terrain. Il peut aussi croiser ces différents points de départ* » (p2).

Suivant son conseil, nous proposons de structurer notre travail de recherche en deux phases : (1) une phase d'élaboration de l'objet de recherche et (2) une phase de construction de modèles d'analyse et de développement marketing différenciés des fédérations sportives olympiques.

6.1.1. Construction de l'objet de recherche.

La première phase correspond à une **phase exploratoire** qui consiste à élaborer l'objet de recherche. Pour cela, nous avons réalisé un travail de recherche selon une approche théorique et selon une approche de terrain : (1) une vaste revue de littérature dans divers champs scientifiques (sociologies des organisations, management des organisations sportives, marketing, marketing associatif, marketing sportif) ; (2) un travail exploratoire sur la base d'une analyse de documents sur les thématiques du sport (organisation, pratiques sportives), du marketing du sport et des fédérations sportives olympiques françaises ; et (3) un travail exploratoire empirique de terrain auprès de toutes les fédérations sportives olympiques françaises.

6.1.1.1. Revue de littérature

Selon Pitts (2001, p2) « *A field of study cannot exist without a body of knowledge and litterature* » (p2). Suivant ce conseil, nous avons mené, à travers le chapitre 1, une revue de littérature sur l'organisation du sport en France, l'évolution des pratiques sportives et le poids économique du sport.

Le chapitre 2 a été consacré à une analyse des fédérations sportives olympiques en mobilisant différents champs scientifiques comme la sociologie des organisations, le droit, l'économie, la gestion et le management des organisations sportives. Le chapitre 3 avait pour objectif de mettre en évidence les grands concepts du marketing et de spécifier le marketing associatif ainsi que le marketing du sport. Enfin, le chapitre 4 nous a permis de dégager les grandes stratégies marketing des fédérations sportives olympiques françaises. Cette première phase a essentiellement nourri le questionnement initial à l'origine de cette thèse. En effet, cette phase académique m'a permis d'investir une thématique à partir des travaux réalisés par d'autres chercheurs avant moi. La bibliographie en fin d'ouvrage atteste de ce travail. Ces données ont été complétées par la constitution d'un corpus documentaire.

6.1.1.2. Analyse d'un corpus documentaire

Le corpus documentaire est constitué de données secondaires. En accumulant des informations relatives à son objet de recherche, le chercheur le construit progressivement. Ainsi, nous avons consulté un ensemble de sources (rapports du mouvement sportif et de la sphère politique, procès verbaux, enquêtes, sites internet, articles de presse, guides) sur les thématiques du marketing, du marketing du sport et des fédérations sportives olympiques françaises. Nous nous sommes attachés à rassembler tous les rapports récents et disponibles produits par l'État, la Cour des Comptes, et les parlementaires sur le mouvement sportif et les fédérations sportives. Nous avons consulté les procès verbaux de toutes les assemblées générales des fédérations sportives olympiques en 2016 et 2017. Nous avons recherché les lois et décrets relatifs au sport, aux fédérations sportives, aux ligues professionnelles ainsi qu'aux projets de loi de finances de 2013 à 2018. Nous avons également compulsé de nombreux sites internet traitant du marketing, de l'évolution de la pratique sportive, du marketing du sport. Ce corpus documentaire a été utile pour mettre en exergue les pratiques marketing mises en œuvre par les fédérations sportives françaises et leurs enjeux. Il a également permis d'étayer le choix du cadre d'analyse.

Rapport de la Cour des Comptes

> Rapport de la Cour des Comptes (2003). L'État et le mouvement sportif national.
> Rapport de la Cour des Comptes (2009). L'État et les fédérations sportives face aux mutations du sport.
> Rapport de la Cour des Comptes (2009). Les collectivités territoriales et les clubs sportifs professionnels.
> Rapport de la Cour des Comptes (2013) Sport pour tous et sport de haut niveau : pour une réorientation des actions de l'État.
> Rapport de la Cour des Comptes (2013). L'organisation territoriale de l'État.
> Rapport public annuel de la Cour des Comptes (2018). L'État et le mouvement sportif : mieux garantir l'intérêt général.

Rapport d'information du Sénat et à l'assemblée nationale

> Bilan de la décentralisation (1999/2000), n°147
> Égalité des femmes et des hommes dans le sport : comme dans le marathon, ce sont les derniers mètres les plus difficiles, Sénat, session ordinaire de 2010-2011, n° 650, 21 juin 2011.
> Note d'information assemblée nationale février 2012 La gouvernance des fédérations sportives.
> Todeschini, J.M. et Bailly, D. (2013). Le financement public des grandes infrastructures sportives.
> Huet et Juanico, R. (2013). La politique de soutien au sport professionnel et les solidarités avec le sport amateur.
> Savin, M. et Mazars, S. (2014). Le sport professionnel et les collectivités territoriales.
> Guillaume, D. (2015). Rapport d'information pour le Sénat fait au nom de la commission des finances sur le soutien de l'État aux fédérations sportives, n°174
> Assouline, D. (2016). Le sport à la télévision en France : pour l'accès du plus grand nombre, pour la diversité des pratiques et des disciplines exposées.
> Deguilhem, P., et Juanico, R. (2016). Promouvoir l'activité physique et sportive pour tous et tout au long de la vie.

Rapport de l'Inspection Générale de la Jeunesse et des sports

> Rapport IGJS sur les missions des conseillers techniques placés auprès des fédérations sportives (2011).
> JP Bouchout, B. Jarrige, J. Pimault, et D. Watrin (2012). La mission organisation ressources du ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, Rapport n°2012-M-10
> Monnereau, R. et Florenne, T. (2013). Les fédérations sportives reconnues d'utilité publique, rapport inspection général jeunesse et sports et inspection générale de l'administration.
> CEGEFI – IGJS (2016). L'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport.

Rapport du Conseil économique et social

> Leclercq, A. (2007). Le sport au service de la vie sociale.

Rapports, procès-verbaux divers

> Commission des Nations unies sur l'environnement et le développement (1987), Our Common Future (Notre avenir à tous), rapport de la commission présidée par Gro Harlem Brundtland.
> Commission européenne (2001), Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM.
> Les États généraux du sport en 2002
> Conférence nationale du sport en 2008
> Commission européenne (2011), Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014, Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, COM
> Ettore, G. (2012). La gouvernance des fédérations sportives.
> Rapport du CNOSF (2012). Mieux adapter la gouvernance des fédérations aux enjeux de la société.
> ANDES (2014) Pour un développement cohérent du sport en France.
> Ministère Jeunesse et des sports (2016). Rapport de la grande conférence sur le sport professionnel français.
> PV des Assemblées Générales des fédérations sportives 2017
> Amsallem, B. (2016). Sport et économie sociale et solidaire.
> Code général des impôts art 261

Encadré 33 : Corpus documentaire : les rapports

Lois et projets de loi

> Projet de loi de finances 2014, 2015, 2016
> Bleu budgétaire de la mission sport, jeunesse et vie associative. Programme 219 « sport »
> loi n°75-988 du 29 octobre 1975 relative au développement de l'éducation physique et du sport
> loi n°84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives : création de règles spécifiques au champ du sport, dérogatoires du droit commun
> loi n°2000-627 du 6 juillet 2000 qui a modifié la loi de 1984
> loi n°2003-708 du 1er août 2003
> loi n°99-1172 du 30 décembre 1999, article 59 sur la taxe Buffet
> loi n° 2004-1366 du 15 décembre 2004 portant diverses dispositions relatives au sport professionnel.
> loi « Lamour » 2003, faisant suite aux États Généraux du sport en 2002, qui met fin aux statuts types.
> loi du 1er août 2001 n° 2001-692 qui segmente le budget de l'état en missions, programmes et actions entrée en vigueur le 1er janvier 2006 pour une gestion plus efficace et plus de démocratie du budget
> Journal officiel du 22 avril 2009, offre des moyens de compréhension de certains termes en tous domaines administratifs — et dans le secteur des transports
> Décret n° 95-1159 du 27 octobre 1995 modifiant le décret n° 85-236 du 13 février 1985 relatif aux statuts types des fédérations sportives
> Décret n° 2002-762 du 2 mai 2002 pris pour l'application du paragraphe II de l'article 17 de la loi n°84-610 du 16 juillet 1984 et relatif aux ligues professionnelles constituées par les fédérations sportives et dotées de la personnalité morale et le décret n° 2004-549 du 14 juin 2004
> Ordonnance n°2015-904 du 23 juillet 2015, article 12 portant simplification du régime des associations et des fondations, publiée au Journal officiel du 24 juillet 2015
> Code du sport

Encadré 34 : Corpus documentaire : lois et projets de loi

Documents, articles et enquêtes divers

> Les chiffres clés du sport septembre 2015, 2016 et 2017 édité par le ministère de la ville, de la jeunesse et des sports
> Stat infos n°06-05 avril 2006
> Stat info n°14 janvier 2014
> Stat-Info n°15-01 février 2015. Le poids économique du sport en 2012
> Enquête 2010 « La pratique des activités physiques et sportives en France », CNDS/Direction des sports, Insep, MEOS
> AFNOR, 2009 : « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale »
> Vocasport – "Vocational Education and Training related to Sports in Europe: situation, trends and perspectives" – Projet Européen conduit par une équipe composé d'EOSE, ENSSEE and EZUS Lyon et financé par la Commission européenne (DG Education et Culture, Contrat n°2003-4463/001-001)
> INJEP, 2017, Poids économique du sport. INJEP-MEOS
> Forbes en 2015, révélé par le Huffington Post du 11 juin 2015, le boxeur américain Floyd "Money" Mayweather est le sportif le mieux payé au monde avec 265 millions d'euros.
> La revue fédérale de tennis de table Ping Pong Mag n°4 mars avril 2014 p18
> Ministère de l'économie, l'industrie et du numériue. Ministère de la ville, de la Jeunesse et des Sports (2016). *Prospective, enjeux et perspectives des industries du sport en France et à l'international*. DGE, PIPAME

Encadré 35 : corpus documentaire : documents, articles et enquêtes divers

Sites internet :

> site du journal Le Monde www.lemonde.fr
> site du Ministère des sports www.sports.gouv.fr
> site Alimentation Agricole du Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt www.agriculture.gouv.fr
> site AMA. The American Marketing Association www.ama.org
> site Comité International Olympique www.olympic.org
> site Ministère chargé du développement durable www.developpement-durable.gouv.fr
> site Les échos www.lesechos.fr
> site IRDS Ile de France www.irds-idf.fr
> site l'Équipe www.lequipe.fr
> site Observatoire du sport FPS Ipsos www.ipsos.fr
> site Comité National Olympique et Sportif Français www.franceolympique.com
> site des fédérations françaises olympiques
> site agence sport market www.sportmarket.fr
> site mécénat www.admical.org

Encadré 36 : Corpus documentaire : sites internet

L'analyse du corpus documentaire nous a permis de bien comprendre le rôle du contexte et des nouveaux enjeux de développement des fédérations sportives olympiques françaises. La recherche de ressources propres est une priorité pour soutenir leur activité face à une concurrence qui répond plus directement à l'évolution de la demande de pratique sportive. Le recourt au marketing s'avère inégalement intégré par les fédérations olympiques dont les spécificités par rapport aux sociétés commerciales seront interrogées au regard de notre modélisation du marketing.

6.1.1.3. Étude quantitative en vue d'élaborer une typologie des fédérations olympiques.

Notre démarche de recherche repose sur un processus d'allers et retours entre la théorie scientifique et le terrain d'investigation de la thèse. Elle suit les préconisations de Maltèse (2004) qui indique que « *la construction de l'objet apparaît donc comme une démarche faite d'allers et retours, sans mode d'emploi, au sein de laquelle le point de départ de notre questionnement est essentiellement d'ordre pratique* » (p6).

Pour compléter ce travail exploratoire, nous avons mené une **étude quantitative** auprès des 36 fédérations olympiques pour obtenir des informations factuelles sur la place, l'importance du marketing et les missions des services en charge du marketing au sein de ces organisations sportives. Cette étude quantitative a été administrée par un questionnaire envoyé par mail aux responsables des services marketing ou communication ou développement des fédérations sportives olympiques. Il a été construit en douze questions portant d'abord sur les données générales de l'organisation sportive (nombre de licenciés, nombre de clubs, structure du budget, nombre de salariés) puis sur le service marketing (intitulés, ancienneté, ressources humaines et financières dédiées, missions) et enfin sur leur stratégie d'externalisation vers des agences et une ligue nationale. Envoyé le 29 mars 2017, de

nombreuses relances par mail et par téléphone ont été nécessaires pour réceptionner au 15 juillet 2017 trente et une réponses soit un taux de retour de 86,1% ce qui montre l'intérêt des fédérations olympiques à la thématique du marketing.

Néanmoins, les délais peuvent s'expliquer par la frilosité de certaines fédérations sur un sujet qui touche aux choix stratégiques et au budget. De plus, il semble bien que le terme de marketing fasse encore un peu peur car mal maîtrisé par les dirigeants. Il faut également relever que les services marketing étant surbookés et en déficit de ressources humaines, il n'a pas toujours été facile pour eux de dégager du temps pour répondre à nos questions.

La difficile récolte des questionnaires !

Les FF de patinage sur glace et de tennis de table n'ont jamais répondu malgré de nombreuses relances. Carton rouge !

Les FF de volley-ball, de karaté et DA, de lutte, de taekwondo n'ont pas été en mesure de nous répondre malgré plusieurs relances adressées à de multiples personnes. Carton jaune !

Au total, ce travail a nécessité l'envoie de 183 courriels !

Encadré 37 La difficile collecte des questionnaires !

Notons également les fédérations se livrent, semble-t-il, à une guerre des chiffres notamment en matière de nombre de licenciés. En effet, des différences quelques fois importantes apparaissent en comparant les chiffres livrés par le service marketing dans le cadre des questionnaires, les chiffres publiés sur le site des fédérations, les chiffres annoncés dans les procès-verbaux des assemblées générales, les chiffres proposés par le ministère des sports ou l'insee. Il est très difficile de faire le tri. À cela, s'ajoute la possibilité pour certaines fédérations d'inclure dans leurs effectifs des ATP.

En tout état de cause, les résultats de cette enquête quantitative ont permis de **réaliser un panorama complet du marketing au sein des fédérations sportives olympiques françaises**. Il est présenté au chapitre 4.

Sur la base des retours, nous avons construit une typologie des fédérations olympiques françaises en trois types : périphériques, challengers et leaders (voir chapitre 5).

6.1.1.4. Validation de la problématique et des hypothèses.

Sur la base de ce travail et de cette première phase exploratoire de recherche, nous avons pu construire un cadre d'analyse, une problématique et formuler des hypothèses qui structurent la seconde phase de la recherche.

Nous avons ensuite soumis ce cadre d'analyse et notre problématique à trois experts. En effet, il nous a semblé intéressant d'interroger le directeur marketing du Comité National Olympique et Sportif Français dans la mesure où son expertise des fédérations sportives olympiques et du marketing permettait d'appréhender les enjeux marketing des fédérations sportives olympiques françaises. M. Barnay a renforcé l'idée que l'appropriation d'une approche marketing par les fédérations était un enjeu crucial pour leur développement. Cette question d'actualité répond à une conjoncture économique difficile et à une concurrence entre les fédérations pour conserver leur statut de fédération

olympique. Il a rappelé que les situations étaient très contrastées et m'a encouragé dans ma volonté de construire une typologie des fédérations sportives olympiques tout en validant les critères proposés.

J'ai également interrogé M. Tuillier, adjoint au chef de bureau du sport professionnel et de l'économie du sport au ministère des sports, sur les relations entre l'État et les fédérations sportives olympiques. J'ai retenu de nos échanges que les fédérations doivent évoluer pour s'adapter à une demande différente et à une baisse des aides de l'État. Ce dernier encourage donc les fédérations à inventer un nouveau modèle économique. Il a pointé un paradoxe entre la valorisation des médailles olympiques et la volonté du ministère de développer le sport pour tous. Il a défendu un changement de relations entre l'État et les fédérations grâce aux contrats d'objectifs et de moyens dont l'objectif sera de responsabiliser davantage les fédérations. Il encourage les fédérations à prendre des risques notamment pour trouver de nouveaux leviers de croissance mais aussi pour faire évoluer leurs statuts.

Par ailleurs, dans la perspective d'élargir notre travail au niveau international, j'ai soumis mon projet de recherche à un expert marketing d'une fédération internationale afin de mesurer les éventuelles différences d'appréciation des enjeux du marketing avec le niveau national. M. Rouger indique qu'au niveau national, les fédérations disposent d'un actif important à savoir les équipes de France. Au niveau international, les produits comme les compétitions (la Champion's League en football) sont plus forts que la marque ombrelle (la fédération internationale de natation). Il met en exergue les difficultés liées à la gouvernance des fédérations, que ce soit au plan national ou international, qui expliquent que les dirigeants s'attachent d'abord à l'associatif, à la politique et aux résultats sportifs avant d'envisager le commercial. En tant que dirigeant d'une agence, il met en avant le degré d'expertise de plus en plus élevé des salariés en charge du marketing dans les fédérations et regrette que les agences ne soient contactées essentiellement que pour vendre les droits marketing de la fédération. Cette collaboration a du mal à s'inscrire dans le long terme. Enfin, il pense que les fédérations seront de plus en plus concurrencées dans un avenir proche par des sociétés commerciales et par les agences.

Nom	Structure et fonction	Nature de l'expertise	Objet de l'entretien	Date et durée
Matthieu BARNAY	CNOSF Directeur marketing	Mouvement sportif olympique	Les enjeux des fédérations sportives olympiques	4 avril 2017 49 minutes
David ROUGER	Agence Red Mullet Consulting Ex directeur marketing et communication de la fédération de natation Consultant FIFA, UEFA	Agence marketing du sport spécialiste des fédérations sportives	Spécificité du marketing des fédérations sportives olympiques Relations entre fédérations et agences marketing	5 avril 2017 1h03
Hubert TUILLIER	Ministère des sports	Financement des fédérations sportives françaises	Les relations entre l'État et les fédérations olympiques	9 mai 2017 37minutes

Tableau 16 Entretiens avec des experts pour valider le cadre d'analyse et la problématique.

Ces entretiens ouverts ou semi directifs ont eu pour objectifs de nous aider d'une part à préciser les questions que nous nous posons dans le but d'affiner la problématique et d'autre part à construire les les guides d'entretiens utilisés lors du cycle post exploratoire de la thèse.

6.1.2. Élaboration de modèles d'analyse et de développement à partir d'une enquête qualitative.

La seconde phase de notre recherche a pour ambition de proposer un modèle de marketing associatif fédéral grâce à une élaboration théorique. Cette **enquête qualitative** repose sur une méthode d'études de neuf cas de fédérations sportives olympiques françaises représentatives des trois catégories organisées par deux critères principaux : le nombre de licenciés et le volume du budget. Elle a été menée sur la base d'entretiens semi-directifs structurés à partir d'un guide d'entretien. Cette seconde phase de recherche nous a permis de répondre aux hypothèses et à la problématique puis de construire un modèle théorique de marketing associatif fédéral et enfin de discuter les résultats pour conclure ces travaux. Le choix de la méthode des études de cas et le détail de la méthodologie seront explicités un peu plus loin dans ce chapitre.

Au final, la démarche globale de recherche menée pour cette thèse a été synthétisée par la figure 40. Elle repose sur deux phases, l'une **d'élaboration de l'objet de recherche** et l'autre **d'élaboration théorique du modèle**. Pour cela, nous avons réalisé des travaux selon deux approches complémentaires : l'une empirique de terrain et l'autre théorique. Lors de la phase exploratoire, nous avons effectué une étude quantitative pour recueillir des données de terrain sur les fédérations sportives olympiques françaises. Ensuite, au cours de la phase d'élaboration théorique, nous avons

administré une étude qualitative auprès de neuf cas représentatifs des trois catégories de fédérations sportives olympiques françaises. Ainsi, ce travail s'appuie sur une méthode mixte de recherche selon la classification proposée par Reeves[297] parce qu'il combine des méthodes complémentaires : revue de littérature, analyse d'un corpus documentaire, études qualitative et quantitative. *In fine*, la démarche globale de recherche a permis de proposer un modèle de développement différencié, fondé sur une approche de marketing associatif, appliqué aux trois catégories de fédérations sportives olympiques françaises. Elle permet également de valider partiellement les hypothèses et donc de répondre à la problématique.

[297] Reeves, T.C. « The scope and standards of the journal of interactive learning research » site internet https://www.aace.org/pubs/jilr/scope/ visible au 22 janvier 2017

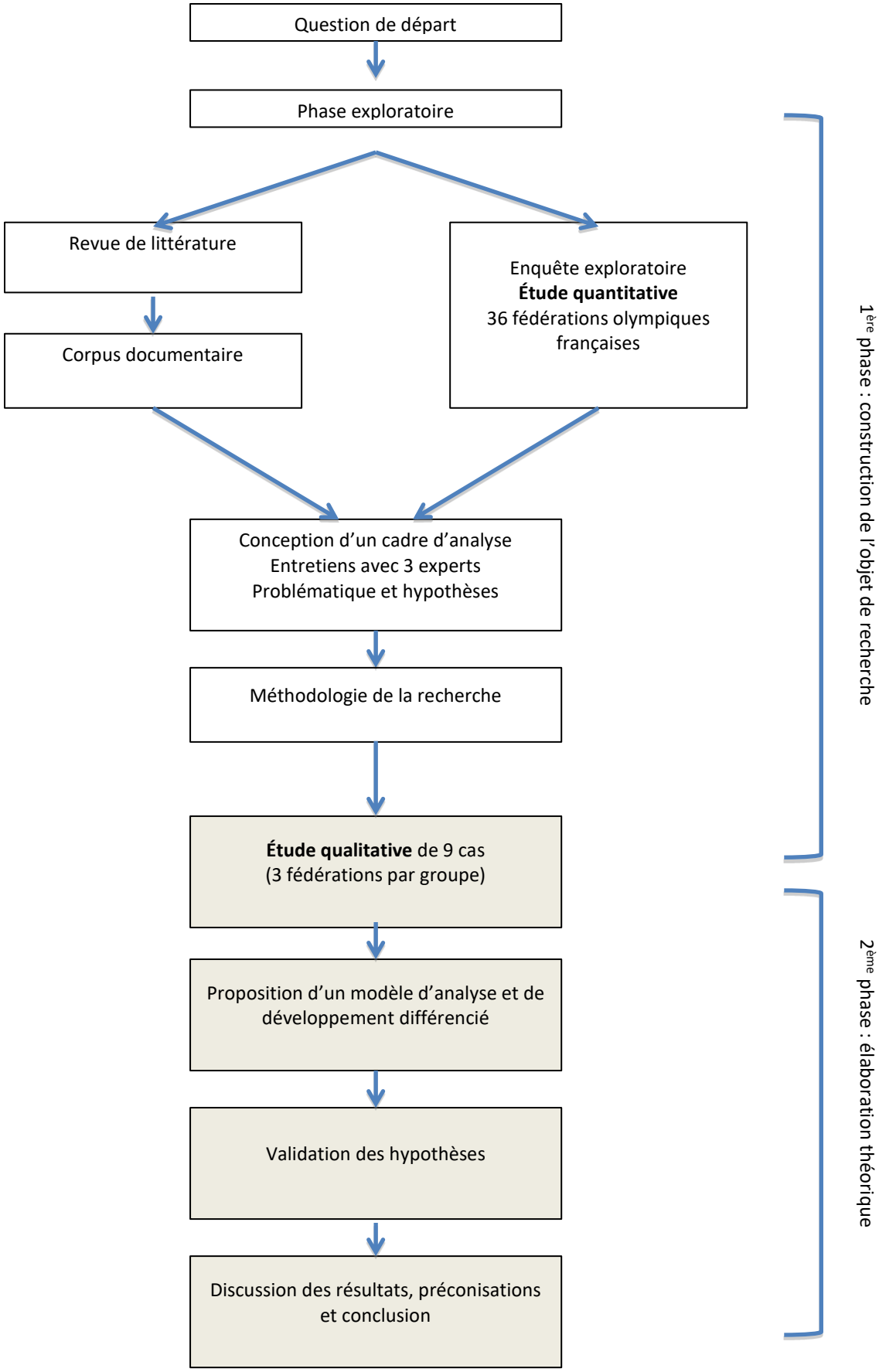


Figure 64 Démarche globale de la recherche.

6.2. Choix méthodologiques.

6.2.1. Le choix d'une approche abductive fondée sur une exploration hybride.

Pour répondre à une question de recherche, il convient de construire une méthodologie à partir d'un raisonnement inductif, déductif ou abductif. L**e raisonnement inductif** « *vise à dégager de l'observation des régularités indiscutables* » (Koenig, 1993, p7). Cela signifie qu'après une étape d'observation, d'analyse, de classification des faits, le chercheur dégage une explication par généralisation. Selon Mouchot (2003, p27), « *on passe des énoncés singuliers à un énoncé général par inférence inductive (…) c'est-à-dire par généralisation d'une série d'énoncés d'observations en une loi universelle* ».

Selon Blais et Martineau (2006), **le raisonnement déductif** a pour objectif de « *tester si les données collectées sont cohérentes avec les hypothèses ou les théories identifiées en prémisse par le chercheur* ». Cette méthode scientifique, appelée hypothético-déductive, consiste à formuler une ou plusieurs hypothèses à partir d'une revue de littérature spécialisée dans la question de recherche puis de les valider à travers un protocole méthodologique, afin de parvenir à la construction d'un modèle explicatif, voire pouvant servir de modèle d'action dans le cas des sciences de gestion. Concrètement, le chercheur souhaite vérifier la validité d'un système d'hypothèses (une hypothèse principale et des hypothèses secondaires plus détaillées) à partir d'un modèle théorique préexistant. Ces hypothèses sont alors expérimentées pour donner lieu à des théories explicatives.

En résumé, l'approche inductive consiste à faire émerger une théorie (une approche explicative générale) à partir d'une enquête de terrain (portant sur un objet particulier) alors que l'approche déductive a pour principe de mettre à l'épreuve du terrain une théorie générale.

Notre travail de recherche s'inscrit dans un mode de **raisonnement hypothético-déductif** dans le sens où nous appliquons les concepts théoriques du marketing stratégique (telles qu'énoncées par des auteurs Ansoff, 1957 ; Porter 1979, Maslow 1943, Henderson, 1970) à un terrain particulier à savoir les fédérations sportives olympiques françaises. Cette mise en application fait émerger des hypothèses que nous cherchons à valider.

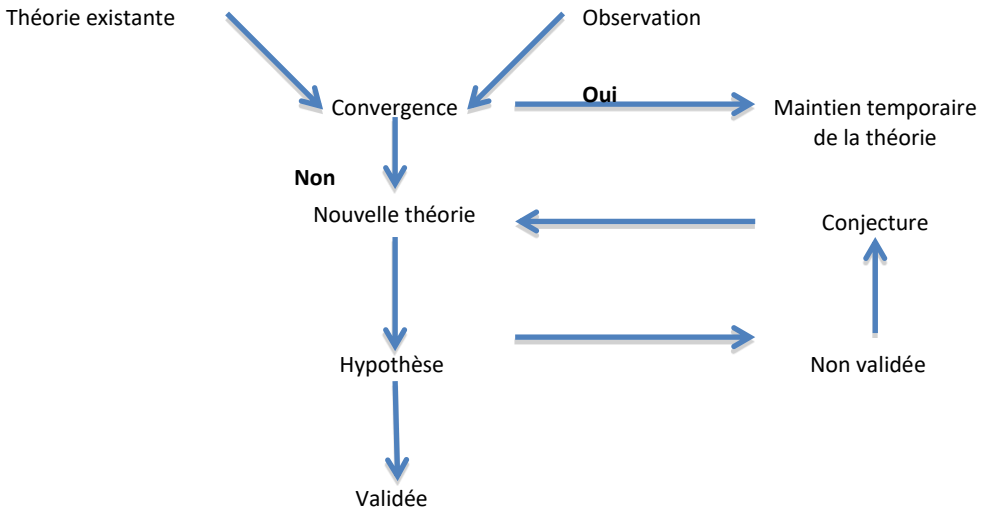


Figure 65 Démarche hypothético-déductive appliquée au test d'une théorie
Source : Anderson (1983 : 28) dans Thiétart (1999, p73).

Toutefois, l'ambition principale de ce travail ne s'arrête pas à la confirmation ou à l'infirmation d'hypothèses mais vise l'élaboration d'un modèle d'analyse explicatif et de développement adapté aux différentes caractéristiques des fédérations sportives olympiques confrontées à une problématique marketing. Cet objectif d'élaboration d'un modèle d'analyse et de développement impose l'exploration d'un contexte particulièrement complexe car multidimensionnel et nécessite des observations de différentes natures pour proposer de nouvelles conceptualisations théoriques rigoureusement élaborées. Eco (1990) parle dans ce cas d'une **démarche abductive**. Koenig (1993) définit l'abduction comme « *une opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses (…). L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ». Selon Charreire et Durieux (1999, p61), l'objectif est de produire du sens à l'aide de la comparaison, en l'occurrence celle des fédérations sportives olympiques françaises. Les allers et retours entre les observations de terrain (les études de cas) et les concepts existants s'expliquent par la richesse des travaux académiques relatifs au marketing stratégique et à la nécessité d'adapter ces concepts au contexte très spécifique du marketing du sport (plus précisément le contexte fédéral), qui n'a été que partiellement pris en compte. En définitive, la revue de littérature a servi à structurer le réel afin de le rendre intelligible sans pour autant le réduire en balayant ses singularités. Le raisonnement abductif permet de mobiliser des concepts et des théories dans le but de les faire évoluer grâce à une compréhension fine et actualisée des phénomènes, tout en prenant en considération des éléments issus d'un contexte particulièrement turbulent.

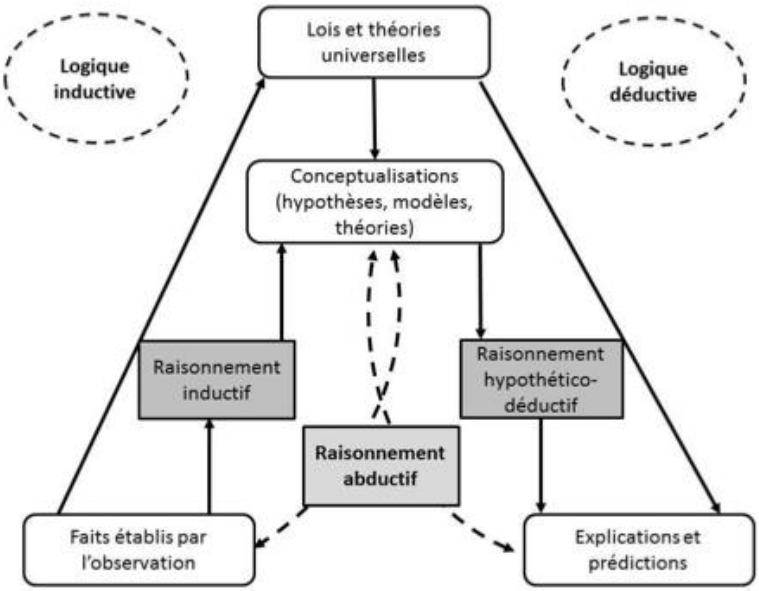


Figure 66 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique (Thiétart et al 1999, p62 ; adapté de Chalmers, 1987, in Djaballah, 2014, p292).

Notre choix d'un raisonnement abductif a été associé à celui d'une **démarche exploratoire de type hybride**. En effet, pour mener à bien un travail de recherche, il est nécessaire de tester des hypothèses afin de mieux comprendre les phénomènes. Le chercheur peut envisager plusieurs types d'exploration : théorique, empirique ou hybride. **L'exploration théorique** consiste « *à opérer un lien entre deux champs théoriques jusqu'alors non liés dans des travaux antérieurs* » (Charreire et Durieux, 1999). Ainsi, le cadre conceptuel de la recherche est alors délimité par des objets théoriques empruntés aux deux champs retenus pour leur pertinence scientifique en rapport avec l'objet de recherche.

L'exploration empirique consiste à explorer un phénomène sans mobiliser un cadre théorique initial afin de mener les travaux sans *a priori*. Ce mode d'exploration reste délicat dans la mesure où il est difficile de faire totalement abstraction des connaissances antérieures sur le sujet.

Par-delà ces deux types d'exploration, certains auteurs ont développé une troisième voie : **l'exploration hybride**. Elle consiste « *à procéder par allers et retours entre les observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche* » (Charreire et Durieux, 1999, p69) pour enrichir ou approfondir des connaissances antérieures. Selon Glaser et Strauss (1967), ces recherches sont particulièrement adaptées pour construire des modèles théoriques fortement « enracinés » dans un contexte. **Ce type d'exploration hybride nous est apparu comme particulièrement bien adaptée à notre projet de recherche**. En effet, nous avons d'abord mobilisé des concepts théoriques relatifs au marketing à partir d'une littérature concernant les fédérations sportives olympiques (notre objet de recherche). Puis, nous nous sommes appuyés sur ces connaissances pour donner du sens aux

observations en procédant par allers et retours entre le terrain et la théorie. En ce sens, l'exploration hybride est bien adaptée à notre démarche abductive (Charreire & Durieux, 1999, p69).

6.2.2. Approches quantitative et qualitative

La question qui se pose au chercheur réside dans le choix entre une approche qualitative ou quantitative pour collecter des données. De nombreux ouvrages de méthodologie de la recherche apportent leur réponse (Evrard et al, 1993 ; Yin, 1989 ; Thiétart, 1999 ; d'Astous, 2015).

L'approche quantitative est utile pour mesurer et évaluer un phénomène. Les résultats objectifs sont concluants et permettent de les extrapoler à une population de référence. Cette approche, préconisée pour prendre en compte un grand nombre de sujets, est généralement choisie pour tester une théorie. Nous avons opté pour cette approche dans la phase exploratoire en interrogeant toutes les fédérations sportives olympiques dans le but de recueillir des données objectives. Il s'agit à ce stade de la recherche de mesurer la place et l'importance du marketing au sein de ces organisations sportives.

L'approche qualitative a pour objet d'enquêter et de décrire un phénomène. Les résultats, marqués par une forme de subjectivité des sujets mais aussi du chercheur, traduisent une orientation qui rend délicate l'extrapolation à une population de référence. Cette approche permet de collecter un grand nombre d'informations auprès d'un nombre limité de sujets. Elle est flexible car elle permet d'adapter en cours de route la question de recherche (Baumard & Ibert, 1999). **Elle vise plutôt à construire une théorie**. L'approche qualitative produit des données descriptives (écrits, entretiens, comportements) qui offrent une garantie sur la validité interne des résultats car elle s'inscrit dans un contexte particulier. En ce sens, elle s'impose lorsque le phénomène complexe ne peut être appréhendé qu'en auscultant en détail le fonctionnement d'une organisation et les comportements des acteurs. L'approche qualitative relève d'un positionnement constructiviste qui vise à interpréter le sens d'un phénomène social. Elle semble particulièrement adaptée pour décrire un système social complexe (Marshall et Rossman, 1989).

Nous avons opté pour cette approche qualitative pour deux raisons principales :
- la première tient au fait que les fédérations sportives olympiques françaises sont des organisations complexes. Les deux premiers chapitres ont permis de mettre en évidence la complexité des relations entre les fédérations et l'État, la concurrence toujours plus féroce sur le marché des offreurs de pratique, du management des personnels aux statuts variés, du pilotage d'un large réseau de distribution, d'indicateurs de performance multiples, d'un marché du sport en mutation.
- la seconde est que les fédérations sportives olympiques françaises sont très différentes les unes des autres. Cette hétérogénéité les amène à élaborer des objectifs et des modalités de fonctionnement

différents. Les pratiques marketing des fédérations sportives ne mettent pas à jour la réalité des représentations qui les sous-tendent. Cette diversité mérite donc d'être appréhendée pour saisir les perceptions différenciées des acteurs. C'est la raison pour laquelle l'utilisation d'un recueil de données trop contraignant comme un questionnaire aurait orienté de facto la réflexion des interrogés.

Le choix de l'approche qualitative n'est donc pas strictement relatif à l'objet de recherche. Selon Baumard et Ibert (1999, p97), le choix entre une approche qualitative et une approche quantitative « *apparaît donc plutôt dicté par des critères d'efficience par rapport à l'orientation de la recherche, construire ou tester* ». Dans cette perspective, ce travail de recherche envisage d'abord une approche quantitative dans la phase exploratoire puis une approche qualitative dans la phase de construction du modèle théorique dans une perspective de complémentarité. En effet, Glaser et Strauss (1967, p17) précisent qu' *« il n'y a pas de conflit fondamental entre les buts et les potentialités des méthodes ou des données qualitatives et quantitatives. (…) Chacune des formes de données est utile pour la vérification et la généralisation de théorie* ».

6.2.3.Méthode des études cas multiples

Le chercheur peut mettre en œuvre plusieurs méthodes pour réaliser sa recherche : expérimentation, enquête, analyse d'archives, étude historique, étude de cas. L'expérimentation consiste à étudier le « comment » ou le « pourquoi » des phénomènes étudiés en faisant abstraction du contexte afin de se centrer sur l'influence des variables dans un environnement contrôlé. Cette méthode n'est pas appropriée à notre recherche car les fédérations sont précisément immergées dans un contexte complexe. L'enquête a pour objectif de tester des hypothèses et de valider des analyses grâce à des échantillons statistiques. Cette méthode ne nous semble pas pertinente car nous souhaitons analyser la situation en profondeur au-delà des données statistiques. L'analyse d'archives permet de répondre à de multiples questions (Combien ? Qui ? Quoi ? Où ?). L'étude historique, comme la méthode d'analyse d'archives, n'apparaissent pas comme pertinentes dans le sens où elles sont essentiellement valables pour analyser des événements passés. Or, nous nous centrons sur des événements contemporains. Par conséquent, pour mener à bien notre recherche, nous nous appuierons sur la **méthodologie des cas multiples**.

Yin (1984) définit « *la méthode de recherche d'étude de cas comme une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel ; quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes ; et dans lesquelles des sources multiples d'évidences sont employées* ». Selon Yin (1994, 2003), les objectifs de l'étude de cas peuvent être exploratoire, explicatif ou descriptif. Elle s'oriente plutôt vers des événements contemporains pour tenter de répondre aux questions comment et pourquoi. L'étude de cas est une méthodologie qualitative descriptive qui est employée comme un outil pour étudier quelque chose de spécifique dans un phénomène complexe. Le « cas » est compris comme un système intégré et en fonctionnement, qui

requiert une analyse pour interpréter et reconstruire le système. Par ailleurs, l'étude de cas est l'étude approfondie d'un ou de très peu d'objets de recherche, ce qui permet d'obtenir une connaissance vaste et détaillée de ces derniers. Il se base sur l'idée que si nous étudions avec attention toute unité d'un certain univers, nous serons dans les conditions de connaître quelques aspects généraux de celui-ci, au moins, nous aurons une perspective qui orientera une recherche ultérieure. Les études de cas, même si elles permettent d'élaborer des généralisations, possèdent leur atout principal dans leur capacité de produire des interprétations. Ces dernières sont élaborées à travers un processus progressif de définition des matières significatives, récolte de données, interprétation, validation et rédaction du cas. Enfin, l'étude de cas a pour vocation d'élaborer de nouvelles théories (Eisenhardt, 1989). Précisément, nous avons l'ambition de concevoir un nouveau modèle pour catégoriser les fédérations sportives olympiques françaises à partir de l'observation et de l'analyse de leurs stratégies marketing.

La méthode des cas multiples a fait l'objet de critiques (Roy, 2009) portant notamment sur la subjectivité inhérente à cette méthode qui affaiblit la fiabilité et la validité externe et qui rend difficile la généralisation des résultats (Gagnon, 2012). Ainsi, peut-être plus que d'autres méthodologies de recherche, le recours à l'étude de cas doit obéir à des normes scientifiques. Il faut que sa réalisation soit empreinte d'une rigueur au moins équivalente à celle des méthodes quantitatives de recherche (Yin, 2009), son utilisation devant prendre assise sur une démarche systématique où la fiabilité et la validité des données sont démontrées. En définitive, l'étude de cas doit faire l'objet d'une rigueur accrue pour garantir d'une part la fiabilité des résultats ainsi que trois formes de validité : validité du construit, validité interne et validité externe (Yin, 1989).

6.2.3.1. Critères de qualité

6.2.3.1.1. La fiabilité

L'exigence de fiabilité (ou fidélité) de la méthodologie de recherche fait référence à la précision de la mesure. Les instruments de mesure doivent permettre à un autre chercheur de parvenir à des résultats identiques en suivant une procédure comparable. Selon Hlady Rispal (2002, p101) la fiabilité reste problématique pour les études qualitatives. Il indique que « *les procédés clairs, rigoureux et universels utilisés pour calculer la fidélité des réponses à un questionnaire ou à une épreuve, s'avèrent inapplicables à la recherche qualitative dont le principal instrument de mesure est l'individu lui-même* ». Pour faciliter la réplique potentielle de l'étude, le protocole de recueil de données doit être explicité pour permettre l'accès aux données originales. Hlady Rispal (2002) recommande la « *description détaillée de la démarche de recherche observée afin de permettre sa réplication future par un autre chercheur* ». Pour renforcer la fiabilité de notre recherche, nous avons pris soin de décrire la procédure de prise de notes et du contexte d'observation, de vérifier les sources documentaires et de nous assurer, au cours des entretiens, que tous les répondants aient compris les questions posées de la même façon. Selon Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (1999), la fiabilité s'estime également à

partir du codage des données fournies à travers les entretiens. Dans notre cas, nous avons utilisé le logiciel Nvivo11.

6.2.3.1.2. La validité du construit

La validité du construit fait référence à la congruence entre les outils de mesure et les concepts abstraits étudiés. Elle est particulièrement importante en sciences humaines et sociales car ces derniers ne sont pas toujours directement observables (Zaltman, Pinson et Angelmar, 1973). Le chercheur opérationnalisera les définitions et cadres d'analyse à partir de la littérature pour lier les observations à la théorie. La validité du construit repose donc sur la définition des concepts à partir des travaux d'experts (Hlady Rispal, 2002) ou d'acteurs clés, sur l'utilisation de plusieurs sources de données et sur l'établissement d'une chaîne d'évidences qui permet au lecteur de comprendre comment les données alimentent la démarche (Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier, 1999). Pour notre part, nous avons consacré une grande part de ce travail à une large revue de littérature à propos des fédérations sportives françaises et du marketing. De plus, nous avons construit le cadre d'analyse à partir de nombreux travaux scientifiques dans le champ du marketing sportif. Par ailleurs, nous avons pris soin dans notre guide d'entretiens d'utiliser plusieurs notions alternatives pour être sûr de bien nous faire comprendre. Dans le même temps, nous avons systématiquement demandé aux répondants de définir le marketing. Enfin, nous avons veillé dans le protocole de recueil de données à multiplier les sources d'informations en ciblant pour chaque étude de cas trois personnes aux fonctions et statuts différents.

6.2.3.1.3. La validité interne

La validité interne consiste d'une part à s'assurer de la pertinence et de la cohérence des liens de causalité établis par le chercheur et d'autre part à confronter ses inférences à des données plurielles et concordantes (Yin, 2003). Hlady Rispal (2002, p103) recommande au chercheur de « *vérifier s'il observe vraiment ce qu'il veut observer* ». Il s'agit d'éviter des biais identifiés par Campbell et Stanley (1966) comme les effets d'histoire, de maturation, de test, d'instrumentation, de régression statistique, de sélection, de mortalité expérimentale et de contamination. Selon Miles et Huberman (1991), la validité interne s'appuie sur un processus de vérification (des cas atypiques, des explications rivales), de test des explications proposées, et de recherche de preuves contraires. Pour renforcer la validité interne de notre travail, nous avons systématiquement interrogé l'ensemble des acteurs concernés par l'approche marketing pour chaque cas. Nous avons sollicité un entretien avec le Président de chaque fédération sportive retenue puis du personnel salarié en charge du marketing et enfin d'un élu responsable du département marketing. Nous avons contrôlé les données recueillies lors des entretiens par de nouvelles questions de confirmation, par la multiplication des personnes interviewées et par la confirmation des analyses effectuées sur la base de la collecte de documents internes et externes relatifs à la démarche, et de la revue de littérature.

6.2.3.1.4. La validité externe

La validité externe « *examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche* » (Drucker-Godard, Ehlinger, Grenier, 1999, p280). Lors d'une étude de cas, cette généralisation peut poser des problèmes car elle s'intéresse à des contextes singuliers. En ce sens, les études de cas peuvent être assimilées à des situations idiosyncratiques. Dès lors, il ne s'agit pas de généraliser les résultats à une population d'organisations au sens statistique, mais plutôt de réaliser une généralisation analytique, autrement dit « *une spécification des conditions par lesquelles un phénomène se produit* » (Ayerbe & Missonier, 2007, p41). Selon Eisenhardt (1989), il convient de recourir à plusieurs études de cas pour faire varier les caractéristiques contextuelles. Il conseille un minimum de quatre cas pour l'élaboration d'une théorie en sciences de gestion. Yin (1994) recommande d'appliquer la logique de la réplication de cas jusqu'à saturation pour atteindre une généralisation théorique de qualité. Cependant cette multiplication des cas n'est pas sans fin. Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (1999) notent qu'il « *n'existe pas de règles précises fixant un nombre maximum de cas répliqués en dessous duquel la recherche garderait son caractère qualitatif et au-dessus duquel le chercheur serait obligé de recourir à des outils statistiques pour traiter une quantité d'informations trop vaste* ». Quinze cas semblent être un maximum au-delà duquel la compréhension de la causalité locale devient délicate. La réplication doit être organisée par un échantillonnage théorique sur la base de critères sciemment choisis.

Critères de qualité	Enjeux	Questionnements	Moyens mis en œuvre
Fiabilité	Transparence de la démarche et reproductibilité	Un autre chercheur pourrait-il parvenir à une représentation similaire de la réalité observée ?	Nous avons décrit avec précision la démarche de recherche.
Validité du construit	Validité théorique des concepts et mesures mises en œuvre	Les outils de collecte et d'analyse des données mesurent-ils les concepts abstraits ciblés ?	Nous avons défini les concepts clés à partir de travaux d'auteurs reconnus. Nous avons veillé à bien nous faire comprendre des répondants en utilisant des notions alternatives.
Validité interne	Authenticité de la représentation de l'objet étudié	Les liens de causalité sont-ils forts et les inférences sont-elles vérifiées par des données plurielles et concordantes ?	Nous avons multiplié les personnes interviewées en veillant à couvrir des fonctions et statuts différents, et les sources documentaires
Validité externe	Réplication de l'étude	Les résultats sont-ils généralisables à d'autres cadres ou contextes ?	Nous avons construit un échantillonnage théorique sur la base de critères précis pour choisir 9 études de cas.

Tableau 17 : critères de qualité mis en œuvre pour les études de cas (d'après Yin, 1994 et Hlady Rispal, 2002)

6.2.3.2. La question du nombre de cas

Comme pour les traitements quantitatifs, la confiance accordée aux résultats augmente avec la taille de l'échantillon. Celle-ci doit être suffisante pour assurer la **réplication** et la **saturation**. S'agissant de la

réplication, chaque cas est sélectionné soit parce qu'on suppose trouver des résultats similaires soit parce que selon la théorie, il devrait conduire à des résultats différents. Selon Yin (1990) deux à six cas de réplication constituent un minimum. Glaser et Strauss (1967) défendent l'idée que la taille de l'échantillon n'est pas forcément liée au nombre des unités d'observation mais plutôt à la saturation théorique. Celle-ci est atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'informations supplémentaires capables d'enrichir la théorie. Ainsi, le lien entre la qualité scientifique de la recherche et le nombre élevé de cas n'est pas automatique. Eisenhardt (1989) indique que les études de cas comportent généralement entre quatre et dix cas. Elle précise qu'en dessous de quatre cas, il est très difficile d'élaborer une théorie complexe. Ajoutons que le critère de faisabilité matérielle (disponibilité, géographique et financière) influe également sur le choix du nombre de cas.

Dans ce travail de thèse, nous avons traité **neuf études de cas de fédérations sportives olympiques françaises**. Ce chiffre s'explique par le modèle de catégorisation des fédérations sportives olympiques françaises à partir de deux critères principaux (nombre de licenciés et volume du budget) pour aboutir à trois catégories de fédérations. Nous avons opté pour le choix de trois cas pour chacune des trois catégories. Nous présenterons dans le paragraphe suivant le protocole de recueil de données ce qui permettra d'expliciter l'échantillonnage et le détail des outils méthodologiques utilisés.

6.3. Protocole de recueil des données

Après avoir justifié la méthode des études de cas, nous avons conçu le protocole de recueil des données. Ce travail s'est scindé en deux temps : d'abord la sélection des cas et ensuite la mise en place des outils nécessaires à la collecte des informations. Parmi ces derniers, nous avons mené des entretiens semi-directifs pour recueillir les témoignages des dirigeants impliqués dans le marketing des fédérations. Une analyse documentaire complète le dispositif.

6.3.1. Sélection des études de cas

Le choix des fédérations sportives olympiques françaises repose sur des critères d'échantillonnage théorique ainsi que sur des critères de faisabilité. Notre échantillonnage théorique prend en compte les recommandations de Hlady Rispal (2002, p82) qui propose cinq critères présentés dans le tableau 18 (page 417) : la représentativité théorique, la variété, l'équilibre, le potentiel de découverte, la prise en compte de l'objectif de recherche.

Critères		Implications	Mise en oeuvre
Critères d'échantillonnage théorique	**Représentativité théorique**	Homogénéité des cas, du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées	Sélection de 3 fédérations par catégorie sur la base du nombre de licenciés et du volume du budget.
	Variété	Recherche de cas très différents les uns des autres (secteurs, stades de développement, modes relationnels, etc…)	Nous avons veillé à préserver la variété en termes de caractéristiques (nombre de licenciés, budget, taux de soutien, nombre de pratiquants), d'ancienneté dans le mouvement olympique, de notoriété, de performance sportive
	Équilibre	Recherche d'un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes	Nous avons cherché un équilibre entre les sports collectifs, les sports individuels, les sports de combat, les sports de pleine nature, les sports professionnels et les sports amateurs, sports d'hiver et sports d'été.
	Potentiel de découverte	Sélection de cas riches en données sur le phénomène à l'étude, où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur.	Nous n'avons pas hésité à choisir des fédérations disposant d'une audience médiatique faible mais riche en données et accessibles.
	Prise en compte de l'objectif de recherche	Sélection différente selon l'objectif recherché : test, validation de théorie, génération de théorie	Notre échantillonnage a répondu à un objectif de construction théorique.
Critères de faisabilité	**Disponibilité**	Sélection des études de cas en fonction de la disponibilité des dirigeants en charge du marketing	Choix de fédérations volontaires pour participer à cette recherche.
	Géographique et financière	Sélection des études de cas nécessitant qu'un seul déplacement par cas	Choix de fédérations dont le siège social se trouve à Paris.

Tableau 18 : Critères de sélection des études de cas (d'après Hlady Rispal, 2002).

Concrètement, après avoir constitué les trois catégories de fédérations olympiques sur la base des critères de budget et de nombre de licenciés, nous avons sélectionné trois fédérations pour chaque catégorie en respectant autant que possible les critères évoqués ci-dessus. Voici en quelques mots une présentation des fédérations sportives olympiques choisies et les raisons de leur sélection.

La Fédération Française de baseball/softball a retenu notre attention parce qu'elle met sur le marché un sport original, très marketé aux Etats-Unis et au Japon. Ce sport intègre le programme olympique en tant que sport additionnel aux Jeux de Tokyo en 2020 et véhicule une image de sport US. Il nous a semblé intéressant de comprendre comment la FFBS exploite ces caratéristiques pour développer ses intérêts en dépit de faibles moyens financiers et humains. Elle est néanmoins pro active en matière de marketing pour tenter de développer les structures d'accueil et le nombre de licenciés. L'enjeu pour cette fédération est de convaincre durablement le CIO de figurer dans le mouvement olympique.

La Fédération Française de hockey (sur gazon) est une des plus anciennes fédérations olympiques. Ce sport collectif attire peu de licenciés et lutte pour qualifier ses équipes de France aux Jeux Olympiques. Elle dispose de peu de moyens financiers et humains. Cela l'oblige à un fonctionnement

« amateur » qui repose sur l'engagement des dirigeants bénévoles passionnés et de quelques salariés. La place du marketing reste à construire en modifiant leur fonctionnement traditionnel, en professionnalisant ses ressources humaines et en développant ses compétences en marketing.

La Fédération Française de tir à l'arc a connu, aux Jeux de Rio en 2016, d'excellents résultats de l'équipe de France notamment grâce à son chef de file Jean-Charles Valladont qui lui a offert une médaille d'argent. Mais cette visibilité reste conjoncturelle et condamne le tir à l'arc à disparaître des écrans sitôt les Jeux Olympiques terminés. Cette visibilité sporadique est un handicap pour développer significativement un nombre d'adhérents qui progresse cependant doucement. Cette fédération qui propose une pratique individuelle et par équipes dispose d'un budget essentiellement construit autour des produits des licences. Elle perçoit peu de subvention de l'état.

La Fédération Française d'aviron a une riche histoire olympique et représente tous les quatre ans à l'occasion des Jeux Olympiques de réelles chances de médailles. Malgré ses efforts pour mobiliser des outils marketing et ses performances sportives, elle peine à attirer des adhérents en plus grand nombre. Elle présente un budget essentiellement construit sur les subventions de l'État mais aussi sur des ressources partenariales conséquentes. Le paradoxe entre une faible audience et une attractivité en termes de partenariats soulèvent des questions essentielles en termes de marketing.

La Fédération Française de badminton est une jeune fédération ambitieuse qui a connu une extraordinaire croissance du nombre de ses licenciés depuis le début des années 2000. Ce développement est-il la conséquence d'une stratégie marketing efficace ? Elle organise tous les ans l'un des plus grands événements sportifs international de la planète du badminton et dispose ainsi d'un actif important pour augmenter sa visibilité et sa notoriété. Ses résultats sportifs restent à consolider au plus haut niveau. Pour renforcer des ressources humaines limitées, elle fait appel à une agence. Elle est pleinement engagée dans une approche marketing pour construire une image d'un sport de salle ouvert à tous.

La Fédération Française de gymnastique est une discipline emblématique du programme olympique d'été. Elle renvoie une image à la fois très spectaculaire, de haut niveau mais aussi très austère et dangereuse. Elle attire essentiellement les jeunes filles. Elle semble fortement concurrencée par les associations non fédérées sur le créneau de la santé et des seniors. En effet, la gymnastique compte un grand nombre de pratiquants occasionnels non licenciés qui constituent un important potentiel de croissance. D'autant plus qu'elle construit son budget essentiellement sur les recettes liées à la vente des licences. En revanche, elle peine à engranger des recettes partenariales. Elle s'ouvre néanmoins à de nouvelles modalités de pratique plus acrobatiques et plus orientées vers la santé.

La Fédération Française de golf est la huitième fédération olympique française avec un effectif, en légère baisse depuis 2012, de 407.000 licenciés en 2016 et plus de 700 parcours. Très professionnelle, elle emploie environ 170 salariés affectés au siège mais aussi au Golf National, propriété de la fédération. Dotée d'un budget de 28 millions d'euros, elle se donne les moyens d'ouvrir la pratique au plus grand nombre grâce à une approche marketing qui ambitionne de diffuser une image moderne du golf. Connectée aux adhérents grâce à une stratégie digitale performante, elle tente de répondre aux nouveaux besoins de ses adhérents mais aussi des nombreux pratiquants. À défaut de pouvoir compter sur des résultats sportifs de très haut niveau, elle valorise sa marque grâce à des événements sportifs de premier plan de façon récurrente avec l'Open de France mais aussi de façon ponctuelle avec la Ryder cup en 2018.

La Fédération Française de handball se distingue des autres fédérations par les performances des équipes de France qui trustent les médailles internationales depuis le début des années 2000. Ses résultats sportifs et ses champions charismatiques ont soutenu une croissance importante du nombre de ses licenciés. En ouvrant l'accès aux médias, ces résultats de très haut niveau ont eu pour conséquence d'attirer des sponsors importants donnant à la fédération les moyens de développer la pratique ainsi que sa marque. Avec un budget de 24 millions d'euros, un effectif de 540.000 licenciés et une équipe d'environ 70 salariés, la fédération française de handball possède tous les atouts pour devenir l'une des plus grandes fédérations olympiques françaises.

La Fédération Française de football est de loin la première fédération olympique française en terme de nombre de licenciés avec 2.106.972 adhérents, membres de 16.744 clubs en 2016. Historiquement masculine, la pratique s'ouvre progressivment aux femmes qui représentent 160.000 licenciés en 2017. Fortement professionnalisée, avec 230 salariés au siège, la fédération s'appuie sur un service marketing de 27 employés. Elle dispose d'un budget de 212,9 millions d'euros en 2015 dont une des caractéristiques est la part importante des recettes partenariales et des droits de télévision. La FFF a conventionné avec la Ligue Nationale de Football pour commercialiser un championnat de France professionnel très attractif, récemment « namé » par Conforama. L'équipe de France, mais aussi les 40 clubs professionnels de Ligue 1 et de Ligue 2, sont fortement médiatisés. Ils génèrent des droits médias, notamment télévisuel, très importants de l'ordre 50 millions d'euros. Le football représente un véritable secteur économique avec environ 7000 salariés. Ainsi, la FFF est une véritable marque dont les principaux actifs sont l'équipe de France, le championnat de Ligue 1 et ses joueurs stars adulés par des centaines de milliers de fans. Au-delà du football business, la fédération compte aussi beaucoup de bénévoles pour animer le football amateur.

Nous avons éliminé le cas de la Fédération Française de tennis de table en raison de ma proximité avec cette fédération. En effet, j'ai participé activement à la campagne électorale pour la Présidence de la

fédération en mars 2017 sur une liste concurrente à celle du président sortant. Non seulement les portes de cette organisation auraient eu du mal à s'ouvrir mais surtout il eut été difficile pour moi de préserver l'objectivité nécessaire à tout travail de recherche.

Les choix ont donc été faits en fonction des critères d'échantillonnage théorique mais aussi en fonction des contacts préliminaires avec les fédérations sportives et de la disponibilité de leurs dirigeants. Au final, j'ai sélectionné trois fédérations avec des profils différents pour chacune des trois catégories spécifiées.

À partir des typologies présentées dans le chapitre 5, le tableau 19 (page 421) présente les principaux éléments retenus pour l'échantillonnage et la caractérisation des neufs études de cas retenus.

	Fédérations « périphériques »			**Fédérations « challengers »**			**Fédérations « leaders »**		
	Hockey sur gazon	Base ball Softball	Tir à l'arc	Aviron	Badminton	Gymnastique	Handball	Golf	Football
Nombre de licenciés	40.908	14.059	74.816	113.122	186.182	293.166	519.716	407.719	2.106.972
Nombre de clubs	181	210	1695	420	1975	1512	2358	1620	16.744
Budget 2016 (en millions d'€)	2	1,2	4,1	6,9	6,2	14,6	20	27	205
Ligue pro	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui
Médiatisation	*	*	*	*	**	**	****	****	*****
Partenaires (sites internet des fédérations)	Sport Access, LPG Exceptional energy, Astroturf, Fosburit	Nex era, Macron, B45, J-Dub, Covee, Kenko, Appart'City, Doublet, Fosburit, Sporteasy, e-cotiz, 417 feet, Lex	Arc système, Avalon Archery, Beiter, Bohning, CPO Vittel, Easton, Hoyt archery, Ville de Vichy, Win&Win Archery	MAIF, CNR, Fondation FDJ	Appart'City, Yonex, Generali, Gerflor, Nouans, FZ Forza, Compress sport, Raw-Bite	Allianz, Mondial Assistance, Appart'City, Gymnova, errea, Nouans, Moreau	Adidas, Caisse d'épargne, Lidl, FDJ, oasis, Bein sport, Buttgaz, Kettler, Ratp, Razel Bec, Hummel, La poste, Renault, Sika, Eden Park, Molten, Gerflor, Sportadd, Indiba therapy, Pequignet	Société général, Rolex, BMW, Lacoste, Novotel, Air France, Maif, Hertz, Audika, Verspieren, TaylorMade, Bushnellgolf, Titleist FJ, Wilson, Nutrisens,	Crédit Agricole, EDF, Nike, PMU, Volswagen, Accor hôtel, carrefour, KFC, Archos, Belin, Coca Cola, Pasquier

Tableau 19 : Caractéristiques générales des neuf fédérations sportives étudiées en 2016.

6.3.2. Collecte des données.

Afin de renforcer la validité interne de l'étude de cas, nous avons rassemblé deux types d'informations : celles provenant des entretiens semi directifs et celles des données documentaires.

6.3.2.1. Entretiens semi directifs

Pour collecter des données primaires en recherche qualitative, Baumard, Donada, Ibert et Xuereb (1999, p235) recensent différentes techniques comme l'entretien individuel, l'entretien de groupe ainsi que l'observation. Stake (1995) et Yin (1994) identifient au moins six sources de données dans les études de cas : documents, registres et fichiers, interview et entretiens, observation directe, participant-observation, matériel physique. Nous avons opté pour la technique de l'entretien individuel semi directif pour recueillir les données primaires. Lors des situations de face à face, nous avons circonscrit le discours des répondants en utilisant un **guide d'entretien** structuré pour aborder des thèmes préalablement définis. Le guide d'entretien est construit selon les trois principales phases du plan marketing. Nous avons utilisé le même guide pour tous les entretiens afin de recueillir, au cours de chacun d'eux, les mêmes catégories d'informations en lien avec les étapes du marketing. Si nous avons choisi de poser peu de questions principales de départ (Rubin & Rubin, 1995), nous avons en revanche préparé des relances pour inciter le répondant à développer lui-même son analyse ou à préciser sa pensée. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement.

La passation des entretiens semi directifs requiert un savoir faire en ce sens que le chercheur doit exercer un contrôle discret du répondant afin de limiter les digressions inutiles tout en ouvrant la discussion au-delà des cadres conceptuels initiaux lorsque des réponses inattendues sont susceptibles d'enrichir la construction du modèle théorique.

Pour chaque étude de cas, nous avons recueilli le témoignage de trois responsables fédéraux occupant des postes, fonctions et responsabilités différents (figure 67, p423).

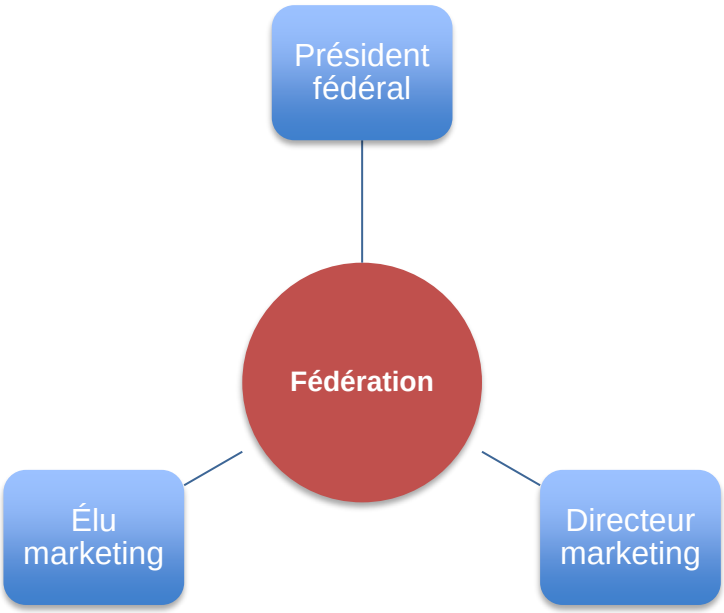


Figure 67 : Les différentes catégories d'acteurs interrogés.

Les entretiens auprès des **présidents fédéraux** nous ont semblé indispensables en vertu du pouvoir qu'ils exercent au sein des fédérations mais aussi de la vision qu'ils insufflent pour construire l'avenir de la fédération. L'objectif de ces entretiens était de leur permettre de présenter la démarche globale du marketing. Ils ont été incités à donner leur propre définition du marketing fédéral et à expliciter les enjeux stratégiques pour leur fédération. Les questions étaient orientées sur l'identité de la fédération et sur les leviers de croissance pour augmenter leurs ressources propres, sur les objectifs stratégiques du plan marketing. Ils ont ensuite été invités à développer leurs actions de mix marketing en veillant à les questionner sur le pilotage du réseau de distribution à savoir les entités délocalisées comme les ligues régionales, les comités départementaux et les clubs. Enfin, nous avons cherché à savoir quels étaient les indicateurs de réussite de leur stratégie marketing. Le guide d'entretien nous a permis de relancer les répondants afin d'obtenir des précisions, de s'assurer de la bonne compréhension des notions, de balayer l'ensemble des étapes marketing. Ces relances ont été adaptées en fonction des réponses précédemment apportées.

Nous avons aussi souhaité interroger un salarié en l'occurrence le **directeur marketing de la fédération**. Les objectifs étaient de recouper les informations recueillies auprès des présidents fédéraux mais aussi de préciser la démarche marketing ainsi que les outils marketing et l'évaluation de la performance. Nous avons explicitement orienté notre questionnement sur la segmentation de leur offre, les cibles visées et sur leur positionnement dans un contexte concurrentiel. Nous avons invité les répondants à détailler leurs axes stratégiques. Nous avons cherché à savoir comment ils contrôlaient la mise en œuvre du plan stratégique et quels étaient les critères de performance de la fédération. Nous

avons également tenté de préciser les chiffres du budget marketing, la part des ressources liées aux licences, aux partenariats, aux subventions, et aux droits médias.

Enfin, il nous a semblé intéressant d'interroger **un élu fédéral** en charge du département marketing. Ce troisième entretien a permis de faire apparaître la cohérence des réponses en matière d'objectifs stratégiques et des actions envisagées sur le plan du marketing. Nous avons veillé à obtenir des informations sur les rôles des trois acteurs interrogés en matière de marketing et sur le circuit de décision au sein de la fédération s'agissant des problématiques liées au marketing. Nous avons questionné ces élus sur la stratégie de développement de leur fédération en explicitant leurs atouts et les freins pour mener à bien leur projet.

Compte tenu de l'organisation et de la taille de la plupart des fédérations sportives olympiques, il m'a semblé inutile d'interroger plus d'acteurs pour chaque cas.

Fédération	NOM - Prénom	fonction	date	durée	Mode de passation	Enregis-trement
Hockey sur gazon	Olivier MOREAU	Président	31 mai 2017	1h27	Face à face	Oui
	Charlotte BOUDIEUX	Communication	13 juin 2017	1h02	Téléphone	Oui
	Gérard BLOTTIÈRE	Commission communication et marketing	31 mai 2017	0h59	Face à face	Oui
Tir à l'arc	Jean-Michel CLEROY	Président	3 nov. 2017	1h02	Téléphone	Oui
	Laurence FRERE	Chargé de communication	30 août 2017	1h28	Téléphone	Oui
	Olivier GRILLAT	VP en charge du développement	25 sept. 2017	1h11	Téléphone	Oui
Aviron	Jean-Jacques MULOT	Président	20 juin 2017	0h37	Téléphone	Oui
	Yannick BERSOT	Resp Événementiel et marketing	9 juin 2017	1h12	Téléphone	Oui
	Éric NOTIN	Commission communication	30 août 2017	1h13	Téléphone	Oui
Football	Brigitte HENRIQUES	Vice-Présidente	Non finalisé			
	François VASSEUR	Promotion/communication	20 octobre 2017	0h49	Téléphone	Oui
	Marc DEBARBAT	Élu Comex et Président de la LFA	20 nov. 2017	0h43	Téléphone	Oui
Badminton	Florent CHAYET	Président	2 juillet 2017	1h45	Téléphone	Oui
	Pascal BILDSTEIN	Directeur Marketing	22 mai 2017	1h14	Téléphone	Oui
	Magali GODIN	Communication, marketing et événementiel	31 juillet 2017	1h30	Téléphone	Oui
Gymnastique	James BLATEAU	Président	1 nov. 2017	1h17	Téléphone	Oui
	Régis WALKER	Pôle communication, événementiel, marketing	26 juin 2017	1h19	Téléphone	Oui
	Pasacal JOURDAN	Trésorier, élu fédéral	25 octobre 2017	1h31	Téléphone	Oui
Golf	Jean Lou CHARON	Président	23 Juin 2017	1h26	Téléphone	Oui
	Olivier Denis MASSÉ	Directeur marketing	20 juin 2017	0h56	Téléphone	Oui
	Pascal GRIZOT	VP Élu fédéral	1er sept. 2017	0h48	Téléphone	Oui
Handball	Joël DELPLANQUE	Président	10 octobre 2017	0h50	Téléphone	Oui
	Cédric POUTHIER	Directeur marketing	25 août 2017	1h34	Téléphone	Oui
	Jean-Pierre FEUILLAN	Élu en charge du marketing	20 sept. 2017	1h38	Téléphone	Oui
Base ball Softball	Didier SÉMINET	Président	15 sept. 2017	1h29	Téléphone	Oui
	Fabienne DUHOUX	Élue fédérale Collège féminin Commission fédérale valeurs du sport	25 sept. 2017	1h08	Téléphone	Oui
	François COLLET	Relations institutionnelles, communication, événementiel	3 juillet 2017	1h29	Téléphone	Oui

Tableau 20 : Présentation succincte des entretiens pour chaque cas.

Plan du guide d'entretien

Introduction : présentation du projet de recherche et objectif de l'entretien

1. Description de la fédération

- Structure
- Nombre de clubs, de licencés
- Budget (subvention, activité sportive, partenariats)
- Projet prioritaire de la fédération et enjeux actuels

2. Description du service marketing de la fédération

- Structure (organigramme, ancienneté du service, évolution du budget marketing)
- Ressources humaines (élus et salariés)
- Missions, selon vous quelle est la mission principale du marketing (attirer de nouveaux prospects/nouveaux licenciés, fidéliser les licenciés actuels, augmenter les recettes par le sponsoring, communiquer, construire une marque, améliorer les relations avec les licenciés, réaliser des études d'identification des publics licenciés, des licenciés potentiels, des études de satisfaction des licenciés, des sponsors, développer la production télévisée, des partenariats avec les différents médias (TV, presse, radio, web)
- circuit de décision
- agence
- ligue professionnelle

3. La stratégie marketing de la fédération

- Quels sont vos (autres) objectifs marketing ?

Relance : attirer de nouveaux prospects, fidéliser, augmenter les recettes, construire une image, construire une marque fédérale, développer une fanbase.

- Quelle est votre identité ? Quelles valeurs voulez-vous promouvoir ? Quelle image (de marque) voulez-vous construire ?
- Visez-vous un public particulier (cible) ?
- Avez-vous segmenté votre offre ? Quelle offre ? Quel portefeuille de produits ?
- qui sont vos concurrents directs (autres fédérations) ? Le plus menaçant ?
- qui sont vos concurrents indirects (prestataires commerciaux, publics) ? Le plus menaçant ?
- Comment cherchez-vous à vous différencier de la concurrence (positionnement) ?

4. La mise en œuvre de la stratégie marketing de la fédération

- Quelles actions avez-vous (ou comptez-vous) mises en place pour augmenter votre « audience » : nombre de licenciés, pratiquants, nombre de spectateurs ?
- Comment assurez-vous la promotion de la fédération (communication : site internet, TV, réseaux sociaux, digital, publicité) ?
- Quelle est votre stratégie partenariale (financement, prestations, marchandises, image) ?
- Organisez-vous des événements ? Stratégie pour attirer les spectateurs ? Billetterie ? Droits médias ?
- Politique d'image : RSE, logo, label clubs, résultats sportifs ?
- Politique des prix : licences / tarifs de vos concurrents fédéraux
- Quelle politique de merchandising / produits dérivés ?
- Comment gérez-vous votre réseau de distribution pour vous assurer de la qualité du produit (contrôle du processus) ? Rôle des ligues, CD et clubs ?

5. L'évaluation de la stratégie marketing de la fédération

- Indicateurs ?
- Satisfaction des clients ? Turn over ? Nombre de licenciés ?
- Nombre de spectateurs et télespectateurs ?
- Indicateurs sur les réseaux sociaux : taille de la fanbase, nombre de sponsors et chiffre d'affaire, nombre de publications presse, vente de produits dérivés, volume des recettes

Encadré 38 : Guide d'entretien semi directif.

Pour mener ces neufs études de cas, nous avons donc réalisé une enquête qualitative auprès de 27 dirigeants élus ou salariés au sein des fédérations sportives olympiques françaises sous forme d'interviews réalisées à partir d'un guide d'entretiens semi directifs administrés en face à face ou par téléphone.

6.3.2.2. Recueil de données complémentaires

Pour compléter les entretiens, nous avons collecté un certain nombre de documents complémentaires. L'intérêt de ces derniers est essentiellement d'illustrer, de compléter et de recouper les données pour renforcer la validité interne (Thietart et al, 2003). Certaines fédérations nous ont transmis des documents. La FF d'aviron nous a transmis les indicateurs 2016 et un livre bilan de la saison 2017, celle de handball le cahier des charges du projet digital, celle de football la présentation ppt de la LFA (organisation et missions) aux AG des ligues, celle du hockey des brochures de présentation du projet fédéral et le hockey mag.

6.3.2.3. Principales difficultés

Les principales difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des études de cas ont été l'impossibilité de conduire toutes les études de cas envisagées en raison du refus de certains dirigeants fédéraux. Ainsi, la fédération d'escrime n'a pas donné suite à ma demande, la fédération de montagne et escalade a d'abord répondu favorablement avant de se rétracter. Il n'a pas été facile de convaincre les fédérations de consacrer du temps à ce travail de recherche.

Je souligne la difficulté à obtenir des informations homogènes notamment en matière de budget. Il semble que pour certaines fédérations, les éléments financiers ne se communiquent pas facilement.

J'ai également été confronté à une difficulté pour certains présidents de fédération nouvellement élus. Ils ont quelques fois été réticents à m'accorder un entretien soit parce qu'ils ne se sentaient peut-être pas suffisamment compétents en matière de marketing soit parce que le projet marketing n'était pas encore élaboré avec précision en raison de leur récente élection.

Enfin, la prise de rendez-vous avec les dirigeants a nécessité de nombreuses relances par mail et par téléphone mettant à l'épreuve la nécessaire pugnacité du chercheur[298]. Si les élus ont semblé

[298] Florilèges de réponses (extraits de courriels) :
- Réponse d'un directeur marketing datée du 18 avril 2017 suite à l'envoi du questionnaire le 29 mars 2017 : « *Désolé pas eu encore le temps et je suis en séminaire mais je m en charge dans la semaine !* ». J'ai réceptionné le questionnaire le 4 mai 2017. Un peu plus tard, après avoir fixé, non sans mal, un rendez-vous pour un entretien, je reçois un courriel du même directeur marketing avant un rendez-vous pour un entretien. « *Desolé je ne peux plus demain, possible vendredi?* ».
- Mme Henriques, directrice générale de la FFF, répond à ma demande d'interview le 11 novembre 2017 « *J'ai bien pris compte de votre mail et vous réponds dans les meilleurs délais malgré mon agenda chargé* ». Suite à une relance, elle répond le 19 décembre 2018 « *Je n'ai plus d'assistante depuis deux mois. Je vs réponds des que je peux* ». Après une 2ème relance le 23 janvier 2018, elle m'écrit le 6 février 2018 : « *Je n'ai pas donné suite à vos différents mails car mon emploi du temps ne me le permets pas et surtout parce que je sais que Marc Debarbat vous a consacré une heure pour vous expliquer notre politique fédérale, le projet ambition 2020 et*

globalement plus accessibles, certains présidents de fédération ainsi que les directeurs marketing ont a priori un agenda très chargé. Il me semble qu'en réalité trois facteurs expliquent ces difficultés : d'abord une réticence à ouvrir les portes de la fédération à quelqu'un qui n'est pas de la famille et qui portera un regard critique sur les choix politiques et la gestion de la fédération, ensuite une certaine crainte d'apparaître incompétent sur le sujet du marketing qui n'est pas toujours parfaitement maîtrisé, et enfin des élus et salariés qui ont d'autres priorités au regard de leur charge de travail ou qui font l'objet de nombreuses demandes d'études, de mémoires, de stages, de recherches.

6.4. Méthode d'analyse des données

À partir de la combinaison des deux sources de données, nous avons tenté de comprendre la démarche marketing de chaque fédération sportive olympique française étudiée. Notre analyse se structure autour de trois outils complémentaires pour répondre à la question de recherche.

6.4.1. Plan type de présentation de chaque cas

L'analyse des données recueillies repose sur une présentation similaire des cas en cinq parties (voir encadré 39, page 429). Elle expose d'abord la présentation de la fédération sportive olympique française (historique, ressources financières, humaines et immobilières) ainsi que la place et la structure du département marketing. Les objectifs de ces deux premières parties sont d'une part

---

répondre à l'ensemble de vos questions ». Et finalement après une 3ème relance, elle m'adresse une réponse porteuse d'espoir le 10 février 2018 « *J'aurai un peu plus de temps la première semaine de mars. Je repondrai à vos questions par ecrit* ». J'ai relancé le 2 mars 2018 et le 22 mars 2018 sans réponse à ce jour.

- Je contacte le service communication de la FF de montagne et d'escalade le 8 juillet 2017 pour convenir d'un rendez-vous téléphonique avec la directrice marketing, Mme Midy. J'obtiens une réponse le 25 juillet 2018 : « *Est-ce possible pour vous de nous envoyer les questions en amont ?* ». Ce que je fais le 29 juillet. Elle me répond le 31 juillet 2018 : « *Cependant, vu nos projets actuels et les échéances de la rentrée, je n'aurai malheureusement pas de temps à vous accorder avant fin septembre* ». Je lui demande le 1er août s'il est possible de débuter les interviews avec un élu fédéral ou avec le président. Elle répond sèchement : « *Je vous dirai en septembre si selon ma disponibilité vous pourrez, ou non, intégrer notre fédération aux autres* ». Sans autre réponse à ce jour.
- Réponse le 1er août de la chargée de communication de la FF karaté et DA après un premier courriel le 29 mars et 2 relances : « *Tout d'abord, pardon de revenir si tardivement vers vous. Si je ne suis pas entrée en contact plus tôt avec vous, c'est parce que j'ai bien essayé de voir la personne décisionnaire sur le partage de ces informations à l'extérieur, mais sans succès. C'est pourquoi je n'ai pas pu vous retourner ce questionnaire, car il y avait des questions, notamment de budget, que je ne pouvais vous communiquer sans accord préalable de ma hiérarchie* ». Le questionnaire n'a jamais été renvoyé.
- La FF de volley-ball m'a demandé de transmettre mon questionnaire à 4 personnes différentes sans qu'aucun d'entre eux ne puissent le renvoyer compléter (Mme Thomas, M. Dagorne, M. Sauerbrey, M. Corbion) malgré 7 relances infructueuses.
- Après avoir renvoyé rapidement le questionnaire complété, la FF escrime n'a plus répondu à mes sollicitations. Je n'ai jamais reçu de réponse à mes cinq demandes de rendez-vous téléphonique adressées par mail à la présidente Mme Lamour.
- Notons que les FF de patinage sur glace et de tennis de table n'ont répondu à aucun mail malgré plusieurs relances.

d'établir la **carte d'identité de la fédération** et d'autre part de saisir l'importance de la dimension marketing et les enjeux marketing de cette organisation.

La troisième partie est relative à la **stratégie** marketing déployée par les fédérations sportives olympiques françaises. Il s'agit non seulement de mettre en lumière l'existence d'un objectif stratégique clair et partagé mais aussi de comprendre le processus de conception de l'objectif stratégique en termes de ciblage, de segmentation et de positionnement de la marque fédérale.

La quatrième partie concerne la **mise en œuvre** de la stratégie marketing en termes d'actions. Nous identifierons pour chaque fédération sportive olympique française le mix marketing à partir des « 4P » (produit, place, promotion et prix). Nous serons particulièrement attentif à la gestion du réseau de distribution constitué par les ligues régionales, les comités départementaux et les clubs.

Enfin, la cinquième partie est relative à **l'évaluation** du plan marketing. Elle permettra, pour chaque fédération olympique, de vérifier l'existence d'une évaluation du plan marketing, d'en dégager les caractéristiques (précision / méthode / outils) et de synthétiser les outils et les indicateurs de suivi et de performance du plan marketing.

1. La Fédération
Historique, évolution des effectifs et des clubs, ressources humaines, financières, immobilières, résultats sportifs, projet fédéral
Points forts et points faibles de la fédération

2. Le marketing au sein de la fédération sportive
Place, importance
Budget
Objectif
Démarche

3. Les stratégies marketing (Conception)
Analyse
Objectif
Segmentation, Cible, Positionnement

4. Mix marketing (Mise en œuvre)
Produits, promotion, place, prix

5. Évaluation (contrôle)
Performance
Outils

Encadré 39 Plan type de présentation des études de cas.

6.4.2. Analyse des contenus

L'analyse de contenu est la méthode la plus répandue pour étudier les interviews (Krippendorff, 2003). C'est « *une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications, ayant pour but de les interpréter* » (Berelson, 1952). En marketing, l'objectif est d'analyser le matériel d'enquête collecté à l'occasion d'observations ou

d'entretiens individuels. Comme le préconise Silverman (1999), les entretiens que nous avons réalisés pour cette recherche ont été intégralement retranscrits. Ils ont ensuite été analysés à l'aide d'un logiciel d'analyse qualitative, Nvivo 11. Ce dernier permet des analyses automatisées de nombreuses données qualitatives pour chacune des études de cas. Les objectifs sont d'une part d'ordonner, de synthétiser et d'extraire le sens explicitement énoncé par les répondants (contenu explicite) et d'autre part de mettre à jour le sens implicite de leurs réponses (contenu implicite). Le chercheur a généralement pour ambition de faire apparaître ce second niveau de lecture non accessible directement. En ce sens, Bardin (2003) mais aussi Weber (1990, p9) défendent l'idée d'une « *méthode de recherche qui utilise un ensemble de procédures pour faire des inférences valides à partir du texte* ». Ces dernières peuvent être faite au sujet du contexte et de la situation d'émission/réception du message.

Parmi les différentes possibilités d'analyses de contenu, nous avons opté pour **l'analyse thématique**. Elle est sans nul doute la plus connue des techniques d'analyse des données qualitatives pour les recherches en sciences humaines et sociales. Cette approche horizontale consiste à repérer les récurrences d'une interview ou d'un document à l'autre. Pour Weber (1990, p12), « *l'idée centrale dans l'analyse de contenu est que les nombreux mots du texte sont classés dans un nombre beaucoup plus petit de catégories* ». Selon Djaballah (2014), « *elle consiste à ventiler les données provenant d'un ensemble de sources dans des catégories renvoyant chacune à une sous-thématique de l'objet de recherche ou à une dimension plus ou moins latente du discours* ». Il ajoute que « *ces dimensions sont articulées les unes aux autres par le chercheur à partir de leurs liens de causalité, formant un modèle de variables dépendantes et indépendantes semblables aux modèles quantitatifs* ».

Si l'analyse de contenu thématique présente des avantages en termes d'objectivation des données qualitatives, elle est aussi porteuse de certains **inconvénients** (Weber, 1990). Le premier tient à la subjectivité du chercheur dans son travail de codage et d'interprétation. Pour palier à cela, nous avons retranscrit l'intégralité des entretiens en annexe et fait usage de nombreuses citations extraites du corpus pour illustrer notre démonstration. Le second est lié au fait qu'une analyse de contenu ne capte que le contenu manifeste de la communication obérant ainsi la richesse sémiotique du langage. Le langage du corps, les intonations, les émotions n'apparaissent pas dans la transcription. Lorsque cela nous a paru important, nous l'avons signalé dans les verbatim. Enfin, le troisième inconvénient est relatif à l'interprétation de la répétition des données qualitatives. En effet, pour Bardin (2003), la fréquence d'apparition d'une dimension n'est pas forcément pertinente dans la mesure où un thème peut être abordé de façon récurrente sans pour autant être au centre des préoccupations et des objectifs du chercheur. De ce point de vue, nous avons évité de prendre en compte cette donnée dans la construction de notre modèle.

Notre méthode a consisté à créer des nœuds primaires (Bandara, 2006) relatifs aux trois étapes du plan marketing : conception (analyse et stratégie), mise en œuvre et évaluation. Chaque étape a été divisée en thèmes et sous-thèmes.

Pour l'étape « conception », nous avons sélectionné a priori cinq thèmes - objectifs, identité, cible, offre et positionnement - qui ont eux-mêmes été déclinés en sous thèmes. Par exemple à l'intérieur du thème identité se trouve des sous thèmes : image, valeur.

Pour l'étape « mise en œuvre », nous avons sélectionné huit thèmes – produit, promotion, prix, place (distribution) – qui ont été divisés en sous-thèmes. Par exemple, le thème promotion comprend les sous-thèmes suivants : stratégie partenariale, événements, politique d'image, merchandising. De la même manière, la place a été divisée en réseau, ligue, département, club.

Pour l'étape « évaluation », nous avons choisi trois thèmes : les indicateurs, les enquêtes de satisfaction, les outils.

Nous avons également utilisé Nvivo pour analyser l'occurrence des mots. Nous avons extrait des entretiens la liste des 100 mots les plus cités par type de fédération et nous avons fait une requête pour trente mots significatifs du champ du marketing : agence, analyse, cible, client, commercial, concurrence, consommation, CRM, différenciation, études, évaluation, événement, indicateur, marché, marketing, marque, missions, objectif, offre, partenariat, positionnement, produit, promotion, publicité, réseau, distribution, segmentation, sponsoring, stratégie, valeur, vendre. Des nuages de mots et des arbres à mots ont permis de visualiser ces analyses.

6.4.3.Cartographie

Le second outil est une cartographie du profil de la fédération en matière d'approche marketing. La carte conceptuelle fait office de carte d'identité mettant en exergue les données sur la fédération et son service en charge du marketing, la stratégie marketing, la mise en œuvre et l'évaluation de la performance.

6.4.4.Tableau de synthèse

Le troisième outil prend la forme d'un tableau de synthèse permettant de comparer les stratégies marketing des fédérations sportives olympiques françaises.

Ces différents outils d'analyse seront utilisés pour chaque cas afin de pouvoir comparer ces derniers et de mettre en évidence des variables transversales.

6.5. Synthèse du chapitre 6 : un raisonnement abductif au service de deux enquêtes : l'une quantitative (phase exploratoire), et l'autre qualitative (phase de conception d'un modèle de développement différencié à partir d'une typologie fédérale).

Le chapitre 6 avait pour ambition de concevoir le **design de la recherche**. En ce sens, il constitue un apport majeur de notre travail de recherche. Cela a conduit à définir un cadre d'analyse qui nous a permis d'étudier dans un premier temps les pratiques marketing des fédérations sportives olympiques françaises. Nous l'avons mobilisé dans un deuxième temps pour réaliser neuf études de cas multiples. Parallèlement, nous avons catégorisé les fédérations sportives olympiques françaises à partir de deux critères principaux : le nombre de licenciés et le budget. Nous avons précisé les deux étapes de notre recherche :

(1) d'abord une phase exploratoire basée sur une revue de littérature, l'analyse d'un corpus documentaire et une enquête quantitative de l'ensemble des fédérations sportives olympiques françaises. L'objectif de cette étape étant de bien comprendre la place et l'importance du marketing au sein des fédérations. Ces données ont enrichi notre réflexion qui a abouti à la formulation d'une problématique à laquelle nous avons associé trois hypothèses. Pour réaliser ce travail de recherche, nous avons donc adopté une approche exploratoire hybride en mobilisant un raisonnement abductif.

(2) puis, une seconde phase d'élaboration d'un modèle théorique à partir d'une enquête qualitative administrée auprès de neuf fédérations sportives olympiques françaises par des entretiens semi-directifs. Nous avons précisé les critères d'échantillonnage et indiqué nos choix d'outils pour analyser les données recueillies.

4ème SOUS PARTIE

ÉTUDES DES CAS, ANALYSE QUALITATIVE ET ÉLABORATION D'UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DIFFÉRENCIÉ

La quatrième sous partie de cette thèse comprend deux chapitres.

Le premier (chapitre 7) propose trois sections. Chaque section est consacrée à un type de fédérations sportives olympiques françaises et développe quatre parties : les études de trois cas de fédérations sportives olympiques d'un même type, une analyse qualitative des contenus des interviews avec les dirigeants présidents, salariés et élus, une analyse lexicale des entretiens. Sur la base de cette étude, nous présenterons ensuite, le modèle de développement adapté au type de fédérations sportives olympiques françaises.

Le second chapitre (chapitre 8) sera l'occasion de soumettre les résultats de cette recherche à une discussion qui nous conduira à formuler, modestement, des préconisations.

Chapitre 7 : Étude qualitative de neuf cas de fédérations sportives olympiques françaises et élaboration d'un modèle de développement différencié.

Idées forces :

Chaque cas de fédération sportive olympique est analysé selon la même procédure : présentation de la fédération (histoire, évolution du nombre de licenciés et de clubs, organisation, résultats sportifs et projet de développement), analyse interne (identité) et objectifs marketing stratégique (segmentation, ciblage et positionnement), mise en œuvre (portefeuille de produits, promotion, distribution et prix) et procédure d'évaluation (indicateurs).

Les trois groupes de fédérations révèlent des profils très différents sur le plan de la maturité marketing, ce qui valide la typologie proposée.

1) Le groupe des fédérations sportives de type « périphérique » est assez éloigné d'une réelle démarche marketing. La fonction marketing est réduite à la communication. Ces fédérations peinent à dégager une identité claire et analysent les consommateurs et le marché de façon superficielle. De cette réflexion ne découle pas logiquement une stratégie marketing qui semble se limiter à l'augmentation de la visibilité et du nombre de licenciés. La mise en œuvre du plan de développement est délicate du fait de produits de qualité inégale, d'une promotion difficile faute de moyens, d'une gestion d'un réseau de distribution peu structuré délicate et d'une absence de maîtrise des prix. L'évaluation n'est pas encore dans la culture des dirigeants.
> **Modèle de construction de l'identité fédérale**

2) Le groupe des fédérations sportives de type « challenger » déploie une démarche fondée sur une approche marketing. Le service marketing dispose de moyens limités. Ces fédérations analysent leur organisation avec pertinence et reccueillent de nombreuses données qualifiées des consommateurs et de la concurrence. Toutefois, le lien avec la définition des objectifs reste à renforcer en terme de segmentation, de ciblage et de positionnement. Elles cherchent à augmenter le nombre de licenciés en diversifiant les modalités de pratique. La promotion s'appuie essentiellement sur les événements. Faute d'une visibilité suffisante, ces fédérations peinent à convaincre des partenaires. En revanche, elles s'appuient sur un vaste réseau de distribution. Les prix de la licence ne sont pas encore considérés comme un outil marketing. L'évaluation se base sur quelques critères peu corrélés avec le projet.
> **Modèle de construction de la marque fédérale**

3) Le groupe des fédérations sportives de type « leader » est pleinement engagé dans une démarche marketing. Le service marketing est à la fois un centre de profit et de médias. Ces fédérations analysent avec précision le marché interne des consommateurs. En revanche, l'analyse interne de l'institution n'est pas toujours approfondie et les concurrents pas clairement identifiés. Elles définissent des objectifs stratégiques dans quatre axes : renforcer une image positive et attractive, augmenter les recettes propres, produire des contenus ciblés et recueillir des datas. L'enjeu est davantage de fidéliser les adhérents grâce à des produits vedettes mais aussi de nouveaux produits loisirs. La promotion de la fédération repose sur l'équipe de France et les grands événements qui sont autant d'occasions de communiquer et de convaincre des partenaires. Leur visibilité, notamment à la télévision, est un atout. La gestion du réseau de distribution structuré et professionnalisé et la politique des prix peuvent encore gagner en efficacité. L'évaluation n'est pas encore envisagée comme une démarche d'accompagnement de gestion du projet.
> **Modèle de valorisation de la marque fédérale**

Chapitre 8 : Discussions et préconisations

Idées forces :

Les fédérations sportives olympiques françaises empruntent avec plus ou moins de savoir faire les grandes étapes de construction d'un plan marketing : l'analyse de l'organisation et du marché des consommateurs et des concurrents pour définir dans un second temps un objectif marketing stratégique ; la mise en œuvre délicate du plan compte tenu des spécificités associatives des fédérations qui révèle une problématique managériale, et l'évaluation complexe en raison de la variété des indicateurs et qui apparaît rarement comme un outil d'information srtatégique.

Chaque étape de la construction du plan stratégique est impactée à des degrés divers par les spécificités du sport et des fédérations olympiques conduisant à envisager un modèle marketing associatif fédéral original. Les trois types de fédérations se distinguent par leur rapport différent à la marque.

Compte tenu du contexte, il nous semble pertinent de n'envisager plus que deux types de fédération : celles dotées d'une éthique associative forte et largement soutenues par l'État, et celles passées à une éthique utilitariste car confrontées aux réalités du marché et de la concurrence, notamment sur les segments du loisir et du spectacle sportif.

Ce travail de recherche nous conduit à formuler quelques préconisations à la fois marketing et managériales. En effet, nous avons choisi de distinguer des préconisations relevant d'un marketing associatif fédéral orienté vers une forme commerciale et des préconisations relevant d'une organisation managériale adaptée aux enjeux de développement, complétées par quelques recommandations relatives à la gouvernance du modèle sportif français.

Chapitre 7
ÉTUDE QUALITATIVE DE NEUF CAS DE FÉDÉRATIONS SPORTIVES OLYMPIQUES FRANÇAISES ET ÉLABORATION D'UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DIFFÉRENCIÉ.

Présentation succincte du chapitre 7

Sur la base d'une typologie des fédérations sportives olympiques françaises, un échantillon de neuf fédérations a été déterminé pour recueillir les données grâce à des entretiens semi directifs. Ces fédérations ont été catégorisées en trois types : « périphérique », « challenger » et « leader ». Nous proposons d'organiser ce chapitre en trois sections consacrées chacune à un type de fédérations.

Chaque section comprend quatre parties :
(1) Les trois études de cas sont présentées les unes à la suite des autres en suivant un plan identique : présentation générale de la fédération sportive olympique afin de contextualiser les données analysées (Hlady Rispal, 2002) ; définition de sa stratégie (selon les trois phases du plan marketing) ; une synthèse clôt l'étude du cas.

(2) et (3) Pour mieux cerner les caractéristiques de chaque groupe de fédérations, nous avons réalisé une analyse lexicale à travers l'occurrence des mots employés par les présidents, les élus et les salariés, un nuage de mots et cinq arbres de mots (marque, marché, valeur, clients, agence). Puis, nous avons mené une analyse qualitative des contenus des neuf entretiens par type de fédérations en suivant les trois étapes de la stratégie marketing.

(4) Sur la base de ces analyses, nous présentons ensuite un modèle de développement différencié pour les fédérations de ce type.

Sommaire du chapitre 7

CHAPITRE 7 : Étude quantitative de neuf cas de fédérations sportives olympiques françaises et élaboration d'un modèle de développement différencié……436

SECTION 1 : Les fédérations sportives olympiques françaises de type "périphérique" : FF de baseball/softball, FF de hockey, FF de tir à l'arc.

7.1 Caractérisation des fédérations sportives olympiques françaises de type « périphérique ». 442
7.1.1. La Fédération Française de BASE/BALL / SOFTBALL 442
7.1.1.1. La présentation de la Fédération Française de baseball/softball. 442
7.1.1.2. Le marketing de la FFBS. 448
7.1.1.3. Les stratégies marketing de la FFBS. 449
7.1.1.4. Le mix d'outils marketing de la FFBS. 450
7.1.1.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FFBS. 452
7.1.1.6. La synthèse du cas de la FFBS. 453
7.1.2. La Fédération Française de HOCKEY SUR GAZON. *Le hockey, bien plus qu'un sport* 455
7.1.2.1. La présentation de la Fédération Française de hockey. 455
7.1.2.2. Le marketing de la FF de hockey. 462
7.1.2.3. La stratégie marketing de la FF de hockey. 463
7.1.2.4. Le mix d'outils marketing de la FF de hockey. 464
7.1.2.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FF de hockey. 466
7.1.2.6. La synthèse du cas de la FF de hockey. 466
7.1.3. La Fédération Française de TIR À L'ARC. 469
7.1.3.1. La présentation de la Fédération Française de tir à l'arc. 469
7.1.3.2. Le marketing de la FFTA. 476
7.1.3.3. La stratégie marketing de la FFTA. 476
7.1.3.4. Le mix d'outils marketing de la FFTA. 477
7.1.3.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FFTA. 481
7.1.3.6. La synthèse du cas de la FF de tir à l'arc. 481
7.2. Analyse qualitative des fédérations de type « périphérique ». 482
7.2.1. L'organisation des fédérations de type « périphérique ». 482
7.2.1.1. La structure et les finances des fédérations de type « périphérique ». 482
7.2.1.2. Les objectifs en nombre de licenciés et de clubs. 485
7.2.1.3. La place des objectifs sportifs. 485
7.2.1.4. Des projets fédéraux axés sur le programme olympique. 486
7.2.2. Quelques éléments d'analyse lexicale des données qualitatives. 488
7.2.2.1. Le poids des mots. 489
7.2.2.2. Un nuage de mots. 493
7.2.2.3. Les arbres de mots. 493
7.2.3. La fonction marketing au sein des fédérations de type « périphérique ». 500
7.2.3.1. Rappel des résultats de l'étude quantitative. 500
7.2.3.2. Un concept marketing mal maîtrisé. 500
7.2.3.3. Un service marketing contraint par des objectifs de communication. 503
7.2.3.4. Un service marketing marqué par sa dimension passionnelle. 505
7.2.3.5. Un service marketing contraint par son financement. 509
7.2.3.6. La place et le rôle des agences marketing. 512
7.2.4. Le plan marketing stratégique des fédérations de type « périphérique ». 512
7.2.4.1. Une approche intuitive et personnelle. 513
7.2.4.2. Une stratégie marketing tendant à se réduire à une politique de communication. 525
7.2.4.3. Des choix de segmentation peu stratégiques. 527

7.2.4.4. Un ciblage consensuel vers les *jeunes* et les *femmes.* 529
7.2.4.5. Des atouts de positionnement peu exploités. 531
7.2.4.6. Un impératif : renforcer la visibilité des fédérations de type « périphérique ». 533
7.2.5. Le mix d'outils marketing des fédérations de type « périphérique ». 535
7.2.5.1. Une gamme de produits à rénover. 535
7.2.5.2. Un produit « spectacle sportif » à renforcer (pour aller vers des entrées payantes). 538
7.2.5.3. Le digital au service d'une politique de communication des résultats sportifs. 543
7.2.5.4. Une politique partenariale peu rationnelle. 550
7.2.5.5. Un réseau de distribution à renforcer. 555
7.2.5.6. Une politique de prix axée sur l'objectif de démocratiser *versus* une politique de qualité de prestations. 561
7.2.6. Les outils d'évaluation et de contrôle. 567
7.2.7. Une faible culture de l'évaluation. 567
7.2.7.1. Une priorité à l'évaluation des actions en faveur du développement des licences et des réseaux sociaux. 567
7.2.7.2. Les indicateurs financiers et sportifs apparaissent comme secondaires. 568
7.2.7.3. La faiblesse d'évaluation marque un modèle de gestion *amateur.* 568
7.2.8. Vers une stratégie de construction d'une identité fédérale. 573
7.2.8.1. Un plan marketing adapté à la situation « périphérique » de ces fédérations. 573
7.2.8.2. Un mix d'actions marketing à rationaliser selon les moyens de ces fédérations de faible dimension. 574
7.2.8.3. Accéder à une culture de l'évaluation. 576
7.2.9. Carte conceptuelle des fédérations de type « périphérique » (page suivante). 577
7.2.10. Vers un modèle de développement des fédérations de type « périphérique » 579
7.2.10.1. Un diagnostic préalable à systématiser. 579
7.2.10.2. Définir des objectifs stratégiques plus précis et réalistes. 581
7.2.10.3. Rentabiliser le mix d'outils marketing. 583
7.2.10.4. Des indicateurs élargis à des critères marketing. 587
7.2.10.5. Proposition d'un modèle spécifique aux fédérations de type « périphérique ». 588

SECTION 2 : Les fédérations sportives olympiques françaises de type "challenger" : FF d'aviron, FF de badminton, FF de gymnastique.

7.3. Caractérisation des fédérations sportives olympiques françaises de type « challenger ». 590
7.3.1. La Fédération Française d'AVIRON. 590
7.3.1.1. Présentation de la Fédération Française d'Aviron. 590
7.3.1.2. Le marketing de la FFA. 596
7.3.1.3. La stratégie marketing de la FFA. 597
7.3.1.4. Le mix d'outils marketing de la FFA. 598
7.3.1.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FFA. 601
7.3.1.6. La synthèse du cas de la FFA. 601
7.3.2. La Fédération Française de BADMINTON 603
7.3.2.1. La présentation de la Fédération Française de badminton. 603
7.3.2.2. Le marketing de la FFBaD. 610
7.3.2.3. La stratégie marketing de la FFBaD. 610
7.3.2.4. Le mix d'outils marketing de la FFBaD 612
7.3.2.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FFBaD. 616
7.3.2.6. La synthèse du cas de la FFBaD. 616
7.3.3. La Fédération Française de GYMNASTIQUE *Ensemble, créons le mouvement.* 618
7.3.3.1. Présentation de la Fédération Française de gymnastique 618
7.3.3.2. Le marketing de la FFGym. 627
7.3.3.3. La stratégie marketing de la FFGym. 628
7.3.3.4. Le mix d'outils marketing de la FFGym. 630
7.3.3.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FFGym. 634
7.3.3.6. La synthèse du cas de la FFGym 634
7.4. Analyse qualitative des fédérations de type « challenger ». 636

7.4.1. L'organisation générale des fédérations de type « challenger ». 636
7.4.1.1. La structure et les finances des fédérations de type « challenger »..... 636
7.4.1.2. Les objectifs en nombre de licenciés et de clubs. 638
7.4.1.3. Les objectifs sportifs. 639
7.4.1.4. Les projets fédéraux des fédérations de type « challenger ». 640
7.4.2. Quelques éléments d'analyse lexicale des données qualitatives. 642
7.4.2.1. Le poids des mots 642
7.4.2.2. Un nuage de mots 646
7.4.2.3. Les arbres de mots 647
7.4.3. La fonction marketing au sein des fédérations de type « challenger » 656
7.4.3.1. Rappel des résultats de l'étude quantitative. 656
7.4.3.2. Un service marketing en phase de construction. 657
7.4.3.3. Le marketing, une affaire de spécialistes ? 659
7.4.3.4. Le recours aux agences marketing 661
7.4.3.5. Des objectifs marketing centrés sur la communication et les partenariats. 663
7.4.4. Le plan marketing stratégique des fédérations de type « challenger ». 663
7.4.4.1. En amont du plan : une phase d'analyse superficielle. 664
7.4.4.2. Le service marketing est avant tout un centre de profit. 669
7.4.4.3. Le produit *pratique loisir* en complément du produit *pratique compétitive.* 671
7.4.4.4. Un ciblage approximatif : des cibles tout azimut. 672
7.4.4.5. Un positionnement problématique. 673
7.4.4.6. Un enjeu partagé : renforcer leur attractivité. 675
7.4.5. Le mix d'outils marketing des fédérations de type « challenger » 676
7.4.5.1. La percée des segments *santé* et *seniors.* 676
7.4.5.2. Une politique de communication centrée sur le digital. 680
7.4.5.3. Les événements au cœur de la promotion fédérale. 683
7.4.5.4. Commercialiser une offre sur mesure pour séduire les entreprises. 688
7.4.5.5. Le délicat management du réseau de distribution. 691
7.4.5.6. Les prix non maîtrisés, un sujet qui reste tabou. 697
7.4.6. Les outils d'évaluation des fédérations de type « challenger ». 701
7.4.6.1. Les résultats sportifs restent l'objectif n°1. 701
7.4.6.2. La prise en compte des réseaux sociaux. 701
7.4.6.3. Des indicateurs financiers ? 701
7.4.6.4. Au-delà des discours… 701
7.4.7. Vers la construction d'une marque fédérale. 705
7.4.7.1. L'élaboration d'une stratégie marketing de la demande. 706
7.4.7.2. Une construction de la marque fédérale complexe. 707
7.4.7.3. Une culture de l'évaluation peu opérationnelle. 710
7.4.8. Carte conceptuelle des fédérations de type « challenger » (page suivante). 711
7.4.9. Vers un modèle de développement des fédérations de type « challenger ». 713
7.4.9.1. Vers une gestion plus rationnelle et innovante du portefeuille de produits. 714
7.4.9.2. Définir des objectifs stratégiques au service de la construction d'une marque fédérale. 716
7.4.9.3. Choisir des actions marketing adaptées à la demande des consommateurs. 718
7.4.9.4. Des indicateurs élargis pour aider à la décision stratégique. 721
7.4.9.5. Proposition d'un modèle spécifique. 723

SECTION 3 : Les fédérations sportives olympiques françaises de type "leader" : FF de golf, FF de handball, FF de football.

7.5. Caractérisation des fédérations sportives olympiques françaises de type « leader »... 725
7.5.1. La Fédération Française de GOLF. 725
7.5.1.1. La présentation de la Fédération Française de golf. 725
7.5.1.2. Le marketing de la FFGolf. 733
7.5.1.3. La stratégie marketing de la FFGolf. 734
7.5.1.4. Le mix d'outils marketing de la FFGolf. 736
7.5.1.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FFGolf. 741
7.5.1.6. La synthèse du cas de la FFGolf. 741

7.5.2. La Fédération Française de HANDBALL 743
7.5.2.1. La présentation de la Fédération Française de handball. 743
7.5.2.2. Le marketing de la FFHB. 750
7.5.2.3. La stratégie marketing de la FFHB. 751
7.5.2.4. Le mix d'outils marketing de la FFHB. 753
7.5.2.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FFHB. 756
7.5.2.6. La synthèse du cas de la FFHB. 757
7.5.3. La Fédération Française de FOOTBALL 759
7.5.3.1. La présentation de la Fédération Française de football. 759
7.5.3.2. Le marketing de la FFF. 771
7.5.3.3. La stratégie marketing de la FFF. 772
7.5.3.4. Le mix d'outils marketing de la FFF. 773
7.5.3.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FFF. 779
7.5.3.6. La synthèse du cas de la FFF. 780
7.6. Analyse managériale des fédérations de type « leader ». 782
7.6.1. L'organisation générale des fédérations de type « leader ». 782
7.6.1.1. La structure. 782
7.6.1.2. Les finances. 785
7.6.1.3. Les objectifs statistiques en nombre de licenciés et de clubs. 786
7.6.1.4. La priorité des objectifs sportifs. 787
7.6.1.5. Une multiplicité de projets fédéraux. 788
7.6.2. Quelques éléments d'analyse lexicale des données qualitatives. 791
7.6.2.1. Le poids des mots. 791
7.6.2.2. Un nuage de mots. 794
7.6.2.3. Les arbres de mots. 795
7.6.3. Caractérisation de la fonction marketing des fédérations de type « leader ». 806
7.6.3.1. Rappel des résultats de l'étude quantitative. 806
7.6.3.2. Un service marketing sectorisé et professionnalisé. 807
7.6.3.3. Un service marketing proche de la maturité. 808
7.6.3.4. L'importance des recettes partenariales. 812
7.6.3.5. Vers un équilibre entre internalisation et externalisation de la fonction marketing. 814
7.6.3.6. Des missions marketing centrées sur la valorisation des actifs fédéraux. 816
7.6.4. Le plan marketing stratégique des fédérations de type « leader » 819
7.6.4.1. Leur démarche préalable d'analyse. 819
7.6.4.2. Des stratégies marketing visant la valorisation d'une marque fédérale. 825
7.6.4.3. Une segmentation et un ciblage perfectibles. 830
7.6.4.4. Des stratégies de construction d'une identité d'image fédérale. 835
7.6.5. Les choix en termes d'actions et d'outils marketing. 837
7.6.5.1. Le développement d'un portefeuille de pratique en direction des loisirs. 837
7.6.5.2. Le choix d'une promotion reposant sur les événements sportifs. 841
7.6.5.3. Le choix d'une communication digitale pour développer les relations avec les consommateurs. 846
7.6.5.4. Faire des spectacles sportifs des produits attractifs et rentables. 849
7.6.5.5. Un dilemme de politique de communication : chaînes de télévision publiques *versus* chaînes privées payantes. 853
7.6.5.6. Le choix de valoriser la marque fédérale auprès de partenaires à fort potentiel financier. 858
7.6.5.7. La professionnalisation du réseau de distribution. 863
7.6.5.8. Faire évoluer la politique de prix vers une application marketing. 869
7.6.6. Les outils d'évaluation d'évaluation mis en place par les fédérations de type « leader ». 873
7.6.6.1. Trois critères majeurs : les effectifs, la performance sportive et les finances. 873
7.6.6.2. Des critères complémentaires liés à l'attractivité de la marque fédérale. 873
7.6.6.3. De nouveaux outils à développer. 874
7.6.7. Les fédérations « leader » visent la valorisation de leurs marques fédérales. 877
7.6.7.1. L'élaboration de plans marketing prenant en compte toutes les parties prenantes. 877
7.6.7.2. Le choix d'un mix d'outils marketing pour promouvoir la marque fédérale. 879
7.6.7.3. Les choix en matière d'évaluation. 881

7.6.8. Carte conceptuelle des fédérations de type « leader » (page suivante). 882
7.6.9. Vers un modèle de développement spécifique au profil des fédérations de type « leader ». ... 884
7.6.9.1. Une gestion plus analytique du portefeuille de produits. 884
7.6.9.2. Être en capacité de définir des objectifs stratégiques de leadership. 887
7.6.9.3. Orienter les choix d'actions marketing vers plus de spécificité. 887
7.6.9.4. Une évaluation élargie à des critères qualitatifs. 891
7.6.9.5. Proposition d'un modèle spécifique. 893
7.7. Tableau de synthèse du chapitre 7 895
7.8. Synthèse du chapitre 7 : Des modèles de développement adaptés au profil des fédérations. 903

SECTION 1 : LES FÉDÉRATIONS SPORTIVES OLYMPIQUES DE TYPE « PÉRIPHÉRIQUE »

7.1 Caractérisation des fédérations sportives olympiques françaises de type « périphérique ».

7.1.1.La Fédération Française de BASE/BALL / SOFTBALL

Carte d'identité

Date de création : 1924

Olympique aux JO de 1904 à St Louis jusqu'en 1964, 1992 à Barcelone, 2020 à Tokyo

Nom du président : Didier SEMINET

Nombres de disciplines : 3

Nombre de clubs : 219

Nombre de licenciés : 9082 en 2000, 9212 en 2010, 13.127 en 2017

Budget de la fédération : 1,4 M en 2017

Source : site internet de la FFBS

Personnes interrogées :
Didier Séminet (Président)
Fabienne Duhoux (élue fédérale)
François Collet (salarié en charge des relations institutionnelles, communication et événementiel)

7.1.1.1. La présentation de la Fédération Française de baseball/softball.

Historique

Le baseball trouve ses origines dès l'Égypte antique dans les nombreux jeux populaires dont le principe était de frapper une balle de la main ou à l'aide d'une batte, puis d'effectuer un trajet en courant. En Europe, on trouve de nombreuses variantes comme le Rounders en Grande-Bretagne, le Lepka en Russie, le Schlagball en Allemagne ou la Thèque en France. C'est aux Etats-Unis que ce jeu est codifié à la fin du 18ème siècle suite à l'arrivée massive d'émigrants en provenance d'Angleterre. Cartwright fonde le premier club de baseball en 1845 « The Knickbockers » à New York et élabore les premières règles officielles.

Le baseball apparaît pour la première fois en France le 8 mars 1889 au Parc Aérostatique de Paris dans le cadre de la tournée mondiale d'Albert Spalding. La pratique se développe grâce à des exhibitions entre équipes de la Major League Baseball comme les Chicago White Sox et les New York Giants en 1914. Poussée par le prosélytisme sportif américain, le baseball s'implante progressivement en France. Entre 1913 et 1914 les premiers clubs français à voient le jour comme le Racing Club de France et le Ranelagh BBC. Cet intérêt grandissant pour le baseball incite certains établissements scolaires à créer une section souvent rattachée à un club de Thèque. La fédération française de Baseball et Thèque, créée en 1924 par Frantz Reichel, journaliste à l'Équipe, soutient le développement de la pratique. En 1926 débute le premier championnat de France. Agréée en 1940 et délégataire en 1945, elle participe activement à l'institutionnalisation du Baseball d'abord comme membre fondateur de la confédération européenne en 1953 et plus tard de l'european softball federation en 1976. À l'occasion de la coupe du Monde en 1938, fut créée la Fédération Internationale de Baseball. Jusque dans les années 1980, le baseball ne rencontre pas le succès attendu, trahi par une structuration insuffisante et un manque d'une réelle volonté de développement orchestrée par la fédération (Séminet). L'engouement pour le Baseball s'accélère dans les années 2000.

Le Baseball fait son apparition aux Jeux Olympiques d'été à Saint Louis en 1904. Il sera sport d'exhibition jusqu'en 1964 à Tokyo. De 1984 à 1988, le baseball rejoint le programme olympique comme sport de démonstration. Il devient discipline officielle en 1992 à Barcelone, rejoint 4 ans plus tard à Atlanta par le softball. Les conflits entre la fédération internationale de baseball et celle de softball jettent le discrédit sur un sport qui peine à s'imposer au sein du paysage olympique. En outre, faute d'avoir su convaincre les « top players » à participer aux Jeux et de pas avoir pu léguer un héritage en 2004 et 2008, le baseball-softball n'a pas été intégré au programme des Jeux Olympiques de Londres en 2012 et Rio 2016 (Séminet). À la faveur du pays organisateur, il réintègre le programme olympique en 2020 à Tokyo en tant que sport additionnel.

Aux Etats-Unis le baseball professionnel Nord-Américain est géré par la Major League Baseball, société à but lucratif. La MLB, composée de 30 franchises réparties en deux ligues (National et American), fonctionne selon un système fermé pour garantir le spectacle et générer des profits. Le baseball est ancré dans la culture américaine et contribue à façonner l'identité des américains. La fédération internationale amateur (IBAF) recense 112 pays membres sur les cinq continents, ce qui représente plus de 30 millions de pratiquants dans le monde. Il n'y a guère que le continent africain qui ne compte pas de pratiquants.

Évolution du nombre de licenciés et de clubs

La fédération française de baseball-softball connaît une légère et continue augmentation du nombre de ses licenciés depuis 2010 (+3463 licenciés soit 27,33%). Sa croissance moyenne est de 4,5% par an. Elle reste peu attractive avec 12.675 licenciés en 2016. L'évolution des effectifs a connu un pic en 2014-2015 avec une hausse de 8,2% qui s'explique selon le président Séminet par une conjonction de

faits : l'ouverture de la pratique vers les filles et les jeunes et le buzz occasionné par les performances de Mélissa Mayeux[299]. La saison 2016-2017 marque une légère stagnation (+0,1% par rapport à 2015-2016)[300].

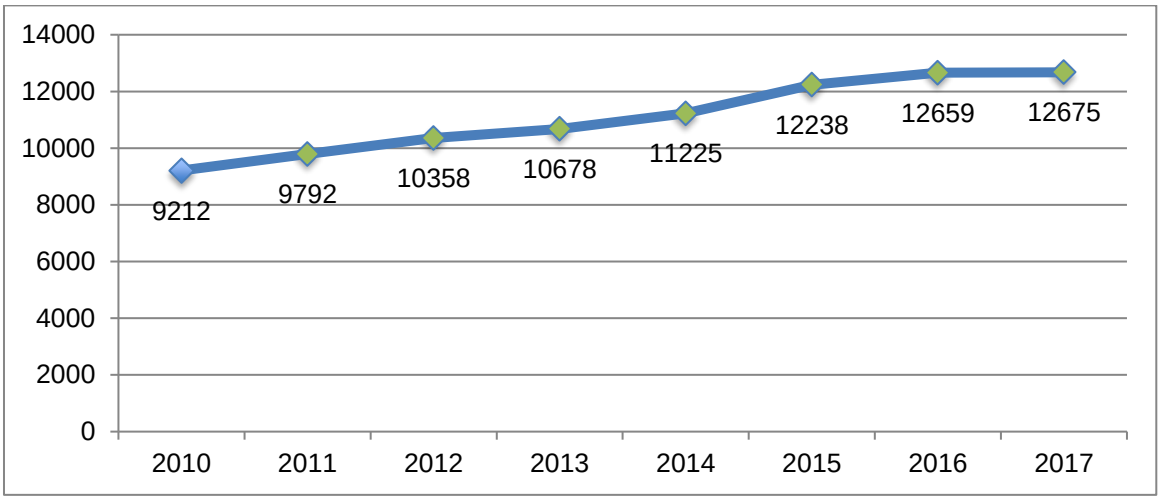


Figure 68 : L'évolution du nombre de licenciés 2010-2017 de la FFBS.

La Fédération Française de baseball-softball délivre des licences pour pratiquer deux disciplines olympiques : le baseball et le softball[301]. La première, masculine, est très majoritaire avec 70 à 80% de licences. La seconde est réservée aux femmes. L'adhésion des licenciés compétiteurs est possible pour les catégories jeunes et seniors. Les adhérents qui ne souhaitent pas s'adonner à la compétition peuvent acheter une licence loisir ou découverte. Enfin, la FFBS propose également des licences non pratiquant pour les dirigeants, les arbitres et les entraineurs.

L'analyse de l'âge des licenciés fait apparaître une attractivité de plus en plus forte pour les jeunes. Ils représentent environ 50% des adhérents en baseball. La tranche d'âge des 20/30 ans représente un contingent assez fort des licenciés. L'âge médian est de 20 ans.

Le baseball-softball attire plutôt les garçons. Le pourcentage de licenciés féminin est de 16% en 2016 et 18% en 2017. Ce rapport est donc relativement stable.

Le nombre de pratiquants de baseball-softball n'est pas connu par la FFBS. On sait, en revanche, qu'il est pratiqué dans le cadre scolaire.

Le nombre de clubs s'établit à 215 en 2017. L'évolution du nombre de clubs est positive depuis 2009, date à laquelle la FFBS comptait 189 clubs. Depuis 2015, le nombre de clubs affiliés à la FFBS est stable. La moyenne du nombre de licenciés par club est de 57,5 en 2017 (52,6 en 2016), témoignant de

[299] 1ère femme dans l'histoire du baseball mondial à jouer dans une ligue professionnelle majeur : la Major League Baseball en 2015 et 2016

[300] Selon la FFBS la FFBS a vu ses effectifs de licenciés augmener de 52% depuis 2009 (+4502 licenciés). En 2016/2017l'augmentation de 3,6% de pratiquants permet à la fédération de dépasser le cap symbolique des 13.000 licenciés (site internet FFBS janvier 2018).

[301] Le ministère des sports a rattaché France Cricket à la FFBS

la petite taille des clubs. Compte tenu du faible nombre de clubs, le maillage territorial n'est pas très dense. La région Ile de France compte le plus de licenciés devant la nouvelle Aquitaine et Rhône Alpes. La FFBS est l'une des fédérations olympiques qui pénètre le mieux les zones urbaines sensibles et les quartiers prioritaires. En effet, selon l'atlas 2015 du ministère des sports, 5% et 5,7% des licenciés de la FFBS habitent respectivement dans les ZUS et QP.

L'organisation de la FFBS

La Fédération Française de baseball-softball est présidée par M. Didier Séminet élu le 27 mars 2010. D'abord joueur, il a débuté sa carrière au club de Sénart en tant qu'entraineur puis en tant que dirigeant en assumant les fonctions de Vice-président. Il s'est ensuite investi au comité départemental de Seine et Marne entre 2002 et 2010 d'abord en tant que secrétaire général puis en tant que président. Il rejoint la FFBS en 2009, date de son entrée au comité directeur fédéral. Ce chef d'entreprise, âgé de 51 ans, est avant tout un passionné de son sport. Charismatique, il est omniprésent au sein de la FFBS. « *J'ai toujours l'impression que les choses sont mieux faites quand c'est moi qui les fait* ». Sa fidélité pour le baseball et son sens des opportunités l'ont conduit naturellement vers les plus hautes fonctions fédérales. Soucieux de développer sa pratique, il s'investit beaucoup au niveau international pour implanter le baseball sur tous les territoires. Ainsi, il devint, en 2014, Président de l'Association Francophone de Baseball Softball (AFBS), et en février 2017 vice-président de la division baseball da la World Baseball Softball Conferation (WBSC) et président de la Confédération Européenne de Baseball (CEB). Il œuvre ainsi pour l'universalité du baseball dans la perspective d'inscrire durablement ces disciplines dans le mouvement olympique.

Il dirige un comité directeur fédéral de 20 membres et un bureau de 8 membres. La FFBS est structurée autour de 19 commissions chargées de mettre en œuvre la politique fédérale. Notons l'existence d'une commission communication, d'une commission développement, d'une commission valeurs du sport et d'une commission femmes et sport. À ce riche dispositif s'ajoute un pôle de formation. La fédération s'appuie sur quatre salariés permanents à savoir une gestionnaire comptable et une secrétaire comptable, un responsable de la vie fédérale et du développement et un responsable relations institutionnelles, communication et événementiel. Le personnel salarié étant réduit, « *la chaîne de commandement est très directe* » (Collet). Le DTN dispose de cinq conseillers techniques sportifs et deux entraineurs nationaux pour le baseball et le softball. La pyramide fédérale est essentiellement composée de 13 ligues régionales chargées d'organiser des compétitions au niveau de l'échelon régional. Elles sont épaulées par des comités départementaux. Ces organes déconcentrés ont très peu de moyens humains et financiers pour développer l'activité et aider les 215 clubs à se structurer. Leur fonctionnement repose en grande partie sur le bénévolat.

Les finances de la FFBS

Le budget de la fédération est de 1.377.297 d'euros en 2016. Ce budget est en hausse par rapport à 2015 (+13,3%).

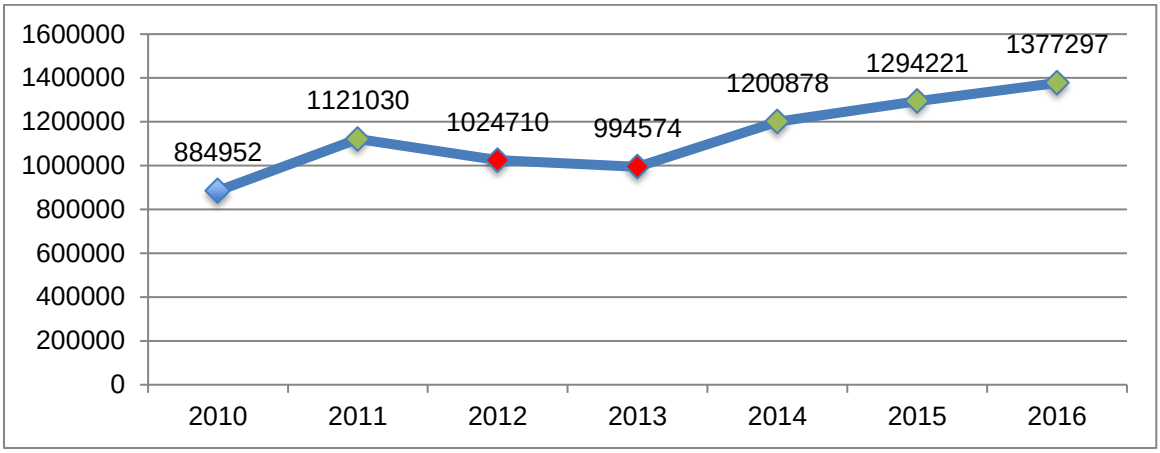


Figure 69 : L'évolution du budget 2010-2017 de la FFBS

Notons que la FFBS éponge progressivement une dette d'environ 230.000 euros en 2010. Aujourd'hui, elle est tombée à 40.000 euros grâce à une maîtrise des dépenses, une augmentation du nombre de licenciés et une hausse du prix des licences.

Les recettes proviennent principalement de la vente des licences et de l'activité sportive pour un million d'euros. Elles sont complétées par les subventions de l'État à hauteur de 402.889 euros. Les recettes de billetterie à l'occasion par exemple du Yoshida Challenge représentent 20.000 euros alors que les produits de sponsoring abondent le budget à hauteur de 15.000 euros. La FFBS est donc économiquement fortement dépendante du nombre de licenciés et dans une moindre mesure des aides publiques.

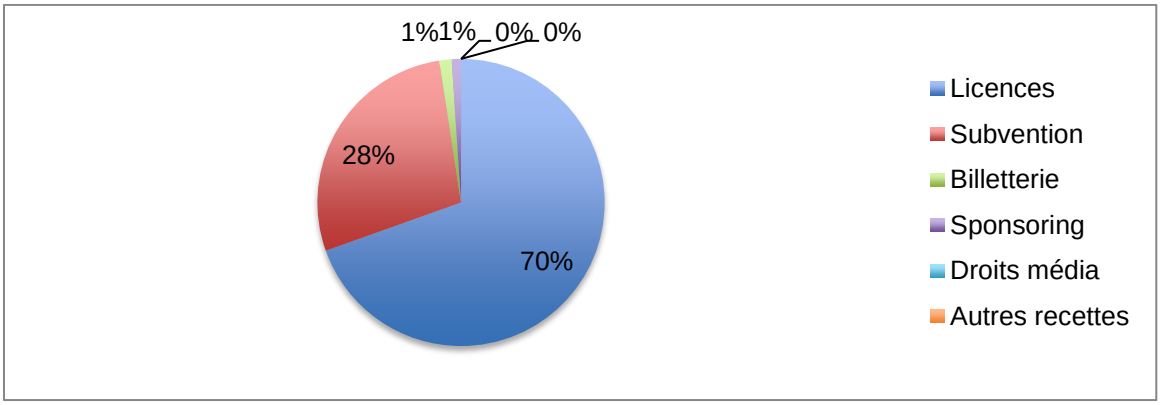


Figure 70 : La répartition des recettes du budget de la FFBS 2016 (en euros)

Les résultats sportifs de la FFBS

Le Japon, concurrencé par les Etats-Unis, domine le monde du baseball. Mais le palmarès le plus fourni est celui de Cuba. La Corée du sud est le dernier vainqueur des Jeux Olympiques de Pékin en

2008. Les nations européennes ne parviennent pas encore à se hisser parmi les meilleures du monde. La Hollande domine le vieux continent mais ne pointe qu'à la 6ème place mondiale suivie par l'Italie au 12ème rang. La France, quant à elle, occupe la 25ème place. Les équipes de France ne sont donc pas encore concurrentielles au niveau international. Classée entre la 4ème et la 8ème place en Europe son meilleur résultat sur la scène continentale est une médaille de bronze en 1999. Les derniers résultats des équipes de France sont une 7ème place aux championnats d'Europe de baseball et une 10ème place aux championnats d'Europe de softball.

Le projet de la FFBS

Le projet fédéral se projette sur les Jeux Olympiques de Paris en 2024, année du centenaire de la fédération. Si le président Séminet a identifié les points faibles de sa fédération et notamment son manque de popularité et de résultats des équipes nationales, il considère que la présence de sa discipline au Jeux Olympiques de Paris 2024 est au coeur de son plan. Les lignes directrices de ce projet intitulé « Ambition 2024 » sont triples. La FFBS souhaite prioritairement développer l'activité et le nombre de licenciés notamment par l'augmentation du nombre de clubs mais aussi par la structuration de ces derniers. Les clubs, placés au centre du projet, pourront faire valoir leurs atouts grâce à un label club. Si la FFBS entend soutenir toutes les disciplines, elle concentre ses efforts sur le développement du softball et vise particulièrement les jeunes et les filles. Afin d'améliorer la qualité de l'encadrement, la fédération veut renforcer la formation notamment grâce à l'institut national de formation. Pour soutenir le développement des clubs, la fédération souhaite également renforcer la structuration des organes déconcentrés partout sur le territoire et conventionner avec les ligues. Enfin, la fédération veut lancer une véritable politique d'équipement sportif. Le deuxième axe du projet fédéral consiste à rendre les équipes nationales performantes sur la scène internationale. Le projet de performance fédérale doit conduire la France à devenir une nation leader en Europe grâce à une politique de formation, la construction d'un centre national et l'organisation de grands événements sportifs. Enfin, le troisième axe du projet fédéral vise au rayonnement dans et par delà les frontières. Il s'agit de populariser le baseball et le softball en France à travers une communication soutenue, des partenariats forts, et le développement de la marque fédérale. Une identité affirmée, l'amplification de l'e-commerce et l'événementiel doivent y contribuer. L'enjeu est d'attirer de nouveaux pratiquants et d'augmenter les ressources propres. Enfin, la FFBS entend participer activement au développement du baseball-softball, notamment dans l'espace francophone.

Les points forts et les points faibles de la Fédération Française de baseball/softball

Le baseball et le softball sont des disciplines olympiques qui se caractérisent par leur originalité. Cette particularité est un atout pour attirer un public singulier mais aussi pour séduire des partenaires souhaitant afficher une différence par rapport à la concurrence. Selon le président Séminet « *ce sport est différent* » dans son approche notamment par rapport aux autres sports collectifs. Le baseball-

softball bénéficie de l'image de sport US et d'un certain style de vie. L'uniforme composé d'un pantalon, d'une casquette et d'une liquette fait entrer les pratiquants dans un univers où chaque pratiquant pourra s'exprimer et pour certains d'entre eux toucher du doigt son rêve d'ailleurs. Toutefois, la FFBS entend plutôt insister sur l'universalité de la pratique plutôt que sur son origine américaine. Cette pratique intéresse l'école, pas uniquement pour les valeurs qu'elle porte mais aussi pour son image et l'anglais largement usité dans ce sport. Les deux disciplines sont adaptées aux différents publics et notamment aux filles et aux garçons même si le softball peine à exister à côté du baseball. Enfin, ce sport peut se pratiquer dans une modalité mixte. La FFBS s'est lancée dans une politique événementielle soutenue avec l'organisation du Yoshida Challenge, du Achille Challenge et du All Star Game. Dynamisée par la perspective de participer aux Jeux de Tokyo et peut-être de Paris, la fédération française de baseball-softball est dans une phase de conquête qui mobilise l'énergie des dirigeants et pratiquants bénévoles marqués par une forte passion.

Les difficultés de la FFBS tiennent d'abord dans la faiblesse de ses effectifs qui ne lui autorise pas une grande visibilité. Cette faible attractivité pénalise son budget à deux niveaux : les produits des licences et les recettes partenariales. Le réseau de clubs n'est pas très dense avec seulement 215 clubs sur le territoire national disposant d'infrastructures inégales. La création de nouveaux clubs et la construction de nouveaux équipements spécifiques sont des enjeux majeurs qui tardent à se concrétiser notamment en raison de la faiblesse des effectifs moyens par club mais aussi de l'insuffisante professionnalisation des ligues et des comités départementaux. La professionnalisation peine à se développer au sein des structures d'accueil qui comptent avant tout sur l'engagement volontaire et gracieux de ses membres. Ralenti par une dette de 240.000 euros pour un budget de un million d'euros en 2010, le président ne dispose pas de moyens importants pour relancer l'activité fédérale. Il a d'abord fallu combler le déficit jusqu'à le ramener à 40.000 euros en 2017. Le développement de la FFBS repose alors beaucoup sur l'investissement des personnes (Séminet). Par ailleurs, les résultats internationaux des équipes de France constituent un lourd handicap pour la FFBS. Cette dernière ne peut compter sur elles pour glaner des médailles internationales de haut niveau et ainsi communiquer positivement, faire rêver les pratiquants, les prospects et les partenaires.

7.1.1.2. Le marketing de la FFBS.

Le service communication est géré par le bureau fédéral qui s'appuie sur un salarié, M. François Collet, chargé des relations institutionnelles, de la communication, et de l'événementiel. Relevons que ces différents intitulés ne mentionnent pas le terme marketing. D'ailleurs M. Séminet considère que « *la communication égale marketing* ». Il n'est pas complètement persuadé que l'approche marketing soit nécessaire pour développer la fédération. Il soutient que « *tout viendra des résultats, lesquels amèneront la médiatisation* » et par effet de contagion les gens. Il a du mal à considérer le base-ball comme un produit à vendre, préférant « *l'idée de vivre une aventure commune* » avec un partenaire. M. Séminet pense que la FFBS n'est pas encore prête pour démarcher des sponsors « *parce qu'il n'a*

pas grand chose à leur raconter ». La communication au sens large repose donc sur un seul salarié, passionné de baseball. M. Collet, âgé de 32 ans, travaille à la FFBS depuis 2012, après avoir été pratiquant de baseball et bénévole au siège. D'abord en charge de la vie fédérale, de l'événementiel et de la communication, ses missions ont récemment évolué vers les relations institutionnelles, la communication et l'événementiel. M. Séminet n'attend pas de M. Collet qu'il remplisse les caisses de la fédération grâce à des sponsors. Les objectifs de M. Collet sont plutôt de « *faire vivre la communauté du baseball et de contribuer à la mission principale de la fédération à savoir augmenter le nombre de licenciés* ». Pour y parvenir, il souhaite fidéliser les adhérents et promouvoir la discipline sur le territoire français. M. Collet tient une place centrale au sein de la fédération grâce à son engagement et ses compétences. D'ailleurs, M. Simonet dit de lui qu'il « *est une des pièces essentielles de la fédération* ». « *Multi tâches, passionné* » (Séminet), son action reste toutefois limitée car il manque cruellement de moyens humains et financiers. Le budget alloué à la communication est d'environ 25.000 euros en 2016.

7.1.1.3. Les stratégies marketing de la FFBS.

La FFBS est peu attractive en France et bénéficie donc de peu de visibilité dans les médias. Elle peine à s'implanter et à étendre son réseau de distribution car les communes hésitent à investir pour construire des équipements spécifiques pour des clubs qui n'attirent en moyenne que 57,5 licenciés (Duhoux). L'augmentation du nombre de licenciés est un enjeu majeur pour la FFBS pour accroître ses ressources propres mais aussi pour persuader les collectivités territoriales du bienfondé d'investir dans de nouvelles infrastructures et surtout convaincre le COJO d'inscrire les deux disciplines au programme des Jeux de Paris en 2024. Pour cela, la FFBS défend l'image d'un sport d'origine américaine mais qui est pratiqué sur l'ensemble de la planète (Séminet). Il refuse d'axer sa stratégie sur l'exploitation de l'image de sport américain.

Pour atteindre rapidement les 20.000 licenciés, objectif annoncé par le président Séminet, la FFBS entend promouvoir la discipline partout en France. Pour cela, les dirigeants veulent accentuer la communication notamment à l'interne pour structurer les clubs et consolider la base des pratiquants en luttant activement contre le turnover. La fédération fait de la fidélisation un objectif prioritaire pour soutenir la croissance des effectifs grâce à des services aux membres de meilleure qualité. Le président Séminet se dit en mesure de développer la marque fédérale pour la commercialiser grâce à l'e-commerce et l'événementiel. Toutefois, la stratégie marketing reste surtout centrée sur la communication vers la communauté des licenciés (Collet).

Pour gonfler ses effectifs, la FFBS cible « *tout type de public* » (Séminet) mais prioritairement les jeunes parce qu'ils représentent l'avenir de la fédération et les femmes pour le potentiel qu'elles représentent en termes d'effectif et de résultats. Pour les attirer dès le plus jeune âge, elle a signé une convention avec l'usep. Elle a également relancé les équipes de France jeunes. M. Séminet souligne la limite de ce travail dans le fait que ces actions doivent correspondre aux zones géographiques couverts

par des clubs. Pour soutenir la campagne de féminisation, la FFBS offre un gant à toutes les jeunes filles de moins de quinze ans qui adhèrent à un club.

M. Séminet n'a pas identifié de concurrence à la pratique. De son côté, M. Collet reconnaît qu'il est difficile d'exister face à la concurrence des sports collectifs actuellement très performants. Parmi les atouts du baseball, il met en avant son originalité. Pratiquer le baseball, c'est être un peu différent. Le positionnement de la FFBS est donc de cultiver cette rupture avec les activités conventionnelles.

7.1.1.4. Le mix d'outils marketing de la FFBS.

L'offre de la FFBS comprend deux disciplines d'une part le baseball et d'autre part le softball. Elles sont sexuées dans le sens où le softball est réservé aux filles et le baseball aux garçons comme aux Jeux Olympiques. Malgré tout, M. Collet note un vrai « *libéralisme* » car les filles veulent aussi jouer au baseball. De fait, le softball, moins connu et moins populaire, n'attire que 20% des licenciés à la FFBS. Celle-ci tente de rétablir un certain équilibre entre les deux disciplines, arguant du fait que le softball, notamment dans sa version mixte, est un excellent outil de développement. En effet, il permet de faciliter la pratique des enfants mais aussi de leurs parents voire des grands-parents (Collet).

Pour assurer la promotion de la fédération, elle travaille dans trois directions. La FFBS a rénové son site internet pour en faire un outil moderne au service d'une communication institutionnelle essentiellement orientée vers les résultats sportifs. La FFBS a également développé sa communication sur les réseaux sociaux, principalement sur Facebook et sur Twitter en produisant des contenus riches en photos. L'objectif est « *de fédérer une communauté derrière la fédération et les clubs* » (Collet). En septembre 2017, la page Facebook de la fédération compte 7862 abonnés et Twitter 2582 followers. Grâce à des pages Facebook live, annexes liées aux événements comme les championnats d'Europe, le nombre de suiveurs a connu une réelle progression de l'ordre de 20%. M. Collet différencie la communication selon le réseau social. Il sollicite l'engagement des abonnés sur Facebook grâce à des jeux, des quizz, des gifs, des contenus décalés qui appellent des réactions des licenciés. Relevons que la FFBS a impliqué les licenciés dans le choix de son logo. Elle a proposé via le site internet plusieurs propositions qui ont été départagées par le vote de 2000 participants. Cette démarche a été très bien accueillie par les adhérents qui se sont sentis appartenir à la FFBS. Enfin, la fédération utilise beaucoup des campagnes d'e-mailing à l'occasion de temps forts comme le Yoshida challenge.

Par ailleurs, la FFBS entend promouvoir le baseball-softball à travers l'organisation d'événements sportifs. Elle a déployé une stratégie d'accueil d'événements internationaux pour accompagner les clubs dans leur projet de développement et pour assurer la promotion de la discipline sur le territoire français. Ainsi, elle a, par exemple, organisé des championnats d'Europe des U15 en 2016 à Chartres et s'est portée candidate à l'organisation des championnats d'Europe des U18 en 2018. La construction du centre national devrait lui permettre d'envisager à terme l'organisation de championnats du monde. La FFBS a également créé des tournois internationaux, le Yoshida challenge pour les hommes et le Achille challenge pour les femmes. Pour amplifier cette stratégie

événementielle, la FFBS a créé, en 2016, le All Star Game qui prend la forme d'une rencontre entre l'équipe de France de baseball et une sélection des meilleurs joueurs étrangers du championnat de France de 1ère division. Cette manifestation sportive et festive est plutôt destinée à faire découvrir la discipline au grand public.

La stratégie partenariale de la FFBS est de s'associer à des marques en vue de dotations ou de remises sur l'achat de produits. Elle s'inscrit dans la volonté d'accompagner le développement des clubs en réduisant leurs frais en matériel ou en textile. Les partenaires ont été classés en plusieurs catégories : institutionnels, privés (MLB, Character courage loyalty, Pony), fournisseurs officiels (New Erra, Macron, B45, J-DUB, Covée, Kekko), médias officiels (Dailymotion, BeIN Sports, Gervot photography), distributeurs officiels (417feet.com, Lexsport). La FFBS a également développé un concept novateur, le « club MVP »[302] regroupant plusieurs sponsors (coupes-médailles.com, Doublet, Fosburit, Sporteasy, e-cotiz, Appart'city). Ce label rassemble tous les prestataires qui fournissent des services aux clubs. La FFBS tente de nouer avec ses partenaires des relations de confiance qui permettent de travailler dans la continuité et de grandir ensemble avec l'espoir un jour de rentabiliser cette association. Compte tenu des faibles résultats des équipes de France, M. Collet indique que « *le retour sur investissement pour un partenaire est extrêmement limité voire inexistant* ». La FFBS n'est pas encore en capacité d'attirer des sponsors désirant apporter du cash. « *On a du mal à franchir ce palier en termes de partenariat* » (Collet).

La Fédération Française de baseball-softball a choisi de promouvoir sa marque à travers une politique de merchandising. Elle a créé toute une gamme de produits en s'associant à des marques fortes bénéficiant d'une notoriété avérée. La vente de ces produits se fait à travers la boutique en ligne de la fédération. Elle a, par exemple, conclu un accord avec New Erra, entreprise née dans le baseball, qui travaille sur le lifestyle et dont le produit phare est la casquette, notamment celle portant l'inscription NY du nom de la franchise américaine de baseball[303]. Cette activité de merchandising n'est pas encore rentable mais l'enjeu immédiat de cette stratégie est de fidéliser la communauté grâce à des marqueurs identitaires, de créer du lien entre les licenciés mais aussi avec l'équipe nationale (Collet). L'idée est d'inciter les adhérents à porter le maillot ou la casquette France.

La politique de distribution de la FFBS consiste à aider les clubs à se structurer pour servir la stratégie fédérale de conquête interne. Au contact des clients, les clubs sont directement concernés par la stratégie fédérale de fidélisation de ses membres. C'est pourquoi la FFBS entend aider les clubs à développer leurs infrastructures, à professionnaliser leur encadrement, à dynamiser leur vie

[302] MVP pour Most Valuable Partners
[303] Les Yankees de New York sont une franchise de baseball de la ligue majeur de baseball située dans le Bronx à New York.

associative. Cette volonté politique passe par la structuration des ligues et des comités départementaux qui disposent aujourd'hui de peu de moyens si ce n'est la bonne volonté des bénévoles. D'ailleurs, M. Séminet se plaît à dire « *qu'il arrive à faire passer le message de la passion* ». Les comités départementaux existent mais sont peu opérationnels à ce jour, faisant des ligues et des clubs les principaux interlocuteurs de la FFBS. Pour s'assurer de leur investissement aux côtés de la fédération, celle-ci souhaite conventionner avec les entités régionales. M. Collet aimerait que « *les ligues soient plus structurées et qu'elles apportent une vraie dynamique de territoire* ». Il souhaite que les ligues puissent jouer leur rôle moteur de développement à l'instar d'une « *mini fédération* ». Actuellement, elles ont plutôt « *un rôle d'aspirateurs de subventions et d'organisateurs de compétitions* » (Collet). Quoi qu'il en soit et malgré le petit nombre de clubs, le pilotage du réseau pyramidal est de l'aveu même de F. Collet « *une question difficile* ».

Les recettes de licences sont la principale source de revenu de la FFBS. Dès lors, M. Collet insiste sur le fait que « *l'augmentation du nombre de licenciés est un enjeu extrêmement important car il permet de développer nos ressources* » (Collet). Dans un contexte de baisse des subventions publiques et de nécessité d'éponger la dette fédérale, la politique de prix de la FFBS en matière de licence est délicate. En effet, la FFBS est contrainte d'augmenter ses tarifs sans compromettre l'achat de la licence par le plus grand nombre. Prisonnière de ce paradoxe, elle propose plusieurs licences en fonction du type de pratique. Pour une pratique compétitive, les jeunes devront débourser 30 euros en 2017 contre 50 euros pour les adultes. Pour une pratique de loisir, le tarif est de 35 euros pour tous. À noter que la licence découverte ne coûte que 5 euros. Les non pratiquants dirigeants doivent s'acquitter de la somme de 45 euros et les arbitres, entraineurs de 25 euros. Ces tarifs 2017 sont 27% plus chers qu'en 2010 pour des adultes compétiteurs. Notons que, dans le même temps, l'augmentation du coût de la licence jeune n'est que de 16,6%. Cette politique tarifaire place la FFBS au-dessus des fédérations concurrentes et notamment les sports collectifs.

7.1.1.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FFBS.

La Fédération Française de baseball-softball évalue ses performances grâce à de nombreux indicateurs. Le président met en avant des marqueurs réguliers comme le suivi budgétaire et les prises de licence. Il prête également attention à des indicateurs fournis par le ministère tels que le classement sportif, la dépendance à l'État, la féminisation et la pénétration dans les zones sensibles. De son côté, M. Collet pointe d'autres indicateurs plus ciblés sur la communication et le marketing : le nombre de clics sur le site internet, le taux d'ouverture des campagnes d'e-mailing, l'augmentation du nombre de mentions sur les pages Facebook, le nombre de partenariats et l'activité qu'ils génèrent. Par exemple, dans le cadre du partenariat avec la plateforme Fosburit, M. Collet suit le nombre de campagnes de financement menées par les ligues ou les clubs et l'augmentation de la somme des fonds récoltés. À ces indicateurs, M. Collet ajoute des retours plus informels par mail sur la communication de la FFBS

vers ses licenciés. L'utilisation des tableaux de bord ne semble pas faire parti de l'arsenal d'évaluation de la FFBS. Enfin, elle n'a pas pour habitude de réaliser des enquêtes de satisfaction auprès de ses adhérents. Relevons toutefois que la FFBS a mené une enquête auprès des licenciés sur tous les aspects du fonctionnement de la fédération. À cette occasion, la communication est apparue comme une faiblesse qui a pu être corrigée en travaillant sur l'identité et la refondation du site internet. Mais face à la charge de travail et à la multiplicité des tâches, M. Collet confesse avoir peu de temps « *pour travailler vraiment sur le bilan des actions* ».

7.1.1.6. La synthèse du cas de la FFBS.

Au moment de convaincre le COJO d'inscrire le baseball-softball dans le programme des Jeux Olympiques de Paris en 2024, l'enjeu prioritaire de la Fédération Française de baseball-softball est l'augmentation du nombre de ses licenciés. En effet, en 2016, elle compte 12.675 adhérents. Au-delà de cet objectif crucial pour son avenir, la FFBS doit renforcer son attractivité parce qu'elle tire l'essentiel de ses revenus des produits des licences. Or, elle a besoin d'augmenter ses ressources pour solder ses dettes, compenser la baisse durable des subventions publiques et financer ses projets. Or, compte tenu du nombre de licenciés, l'augmentation raisonnée du prix des licences ne suffira pas pour lui donner les moyens de ses ambitions. Il lui faut trouver d'autres leviers de croissance. La progression des adhérents (+23% entre 2013 et 2016) et du petit nombre de clubs doivent donc être dynamisés rapidement.

Pour devenir plus attractive et fidéliser ses consommateurs, la stratégie de la FFBS consiste à porter ses efforts sur la structuration des clubs – équipement et encadrement – et des organes déconcentrés. L'amélioration des services aux clients est complétée par une politique de communication vers la communauté de licenciés. Pour gonfler ses effectifs, la FFBS cible les jeunes et les femmes comme toutes les fédérations olympiques marquant ainsi sa difficulté à se différencier sur le marché des offreurs de pratique. Elle propose des produits essentiellement compétitifs et investie une part importante de ses faibles moyens pour améliorer la compétitivité des équipes nationales sur la scène internationale. Pour faire connaître ses produits baseball et softball, la FFBS communique activement sur les réseaux sociaux, organise des manifestations sportives et met en oeuvre une politique partenariale qui permet aux clubs de se développer grâce à des ristournes ou des dotations à défaut de générer des recettes financières. Notons toutefois, une volonté de développer le merchandising pour renforcer l'identité fédérale et les liens des pratiquants avec les équipes nationales. Cet outil marketing sera d'autant plus rentable que le nombre de licenciés sera important. La FFBS utilise donc des outils marketing essentiellement pour promouvoir la pratique mais peine à élaborer une véritable démarche marketing basée sur l'analyse des consommateurs et sur l'identité fédérale. En effet, il semble que la FFBS ait du mal à façonner une image claire de la pratique, hésitant par exemple à exploiter l'image de sport US. De même, elle n'a pas encore associé de valeurs à la pratique et communique peu sur ses atouts comme l'originalité de sa discipline ou la mixité de la pratique. Par ailleurs, les modalités de

pratique apparaissent comme assez peu diversifiées et peu en phase avec les attentes sociétales actuelles en termes de loisir, de bien-être, de santé. Cela peut nuire à son attractivité d'autant plus que la communication est essentiellement orientée vers les adhérents et peu vers le grand public.

La FFBS dispose de peu de moyens pour soutenir un plan de développement ambitieux. Elle s'en remet à l'engagement passionné de ses bénévoles (dont son président) et de son salarié responsable, entre autres dossiers, du marketing. Il est esseulé ne disposant d'aucun relais d'élus fédéraux. Doté de compétences multicartes, il fait face à une importante charge de travail qui lui laisse peu de temps pour affiner sa stratégie marketing et évaluer son efficacité. Malgré tout, la FFBS dispose d'atouts pour s'installer durablement dans le mouvement olympique. Cet attachement est crucial pour son développement.

7.1.2. La Fédération Française de HOCKEY SUR GAZON.

Le hockey, bien plus qu'un sport

Carte d'identité

Date de création : 1920

Olympique depuis les JO de 1908

Nom du président : Olivier MOREAU

Nombres de disciplines : 2 > gazon et salle

Nombre de clubs : 185

Nombre de licenciés : 6.386 en 2000, 10.730 en 2010, 16.764 en 2016
Nombre de pratiquants : 34.914

Budget de la fédération : 2 M en 2017

Source : site internet de la FFH

Personnes interrogées :
Olivier Moreau (Président)
Gérard Blottière (élu fédéral chargé de la communication)
Charlotte Boudieux (salariée en charge de la communication)

7.1.2.1. La présentation de la Fédération Française de hockey.

Historique

Pratiqué sous différentes formes par les Perses, les Grecs, les Romains, les Arabes, les Ethiopiens, les Indiens Aztèques d'Amérique, le hockey est sans doute le plus ancien jeu de balle et de crosse. Les historiens situent la naissance du hockey aux environs de l'an 2000 avant JC.

Très populaire au moyen-Âge en Angleterre, il faut attendre le XIXème siècle pour que le Hockey soit reconnu comme un sport. Le premier club, le Blackheat Football and Hockey Club fut créé vers 1850 en Angleterre. Le jeu évolue sous diverses appellations telles que le « Bandy » gallois, le « Shanty » ou le « Shinty » écossais, le hurling irlandais qui finalement deviendra le hockey. En 1875, un autre club londonien, Teddington, normalise le jeu par de nouvelles règles. Il semblerait cependant que le terme de hockey soit d'origine française. Un document irlandais datant du XVIè siècle fait référence au « hockie », mais le mot vient certainement du français « hocquet » signifiant « la houlette du berger ».

Le jeu moderne naquit au XIXè siècle dans les îles britanniques. En 1870, les anglais implantent le hockey dans leur empire et notamment en Inde, au Pakistan, en Australie et en Nouvelle-Zélande, autant de nations qui dominent actuellement ce sport à l'échelon mondial.

Sous l'impulsion d'émigrés anglais venus travailler le textile, le hockey se développe en France particulièrement dans le nord et l'ouest. Il s'implante dans les écoles catholiques assez bourgeoises comme l'Anglo-saxon school ou le lycée Louis Legrand. Ces groupes scolaires développent leurs activités pour créer les premiers clubs comme le Racing Club de France ou le Stade Français. Un deuxième bassin émerge en Gironde grâce aux échanges maritimes en matière de négoce de vin. Le hockey sur gazon jouit d'une image de sport, réservé aux milieux aisés, liée à son héritage.

Le début du XXème siècle est celui de l'institutionnalisation de ce sport. Un championnat de France voit le jour en 1899. La Fédération Française de hockey est créée en 1920 alors que la Fédération Internationale (FIH) voit le jour à Paris en 1924 sous l'impulsion de Frantz Reichel et la présidence de Paul Léautey. Sept fédérations nationales (Autriche, Belgique, Tchécoslovaquie, France, Hongrie, Espagne et Suisse) se sont réunies sous sa houlette pour former le conseil d'administration de la FIH. En 1927 est créée la Fédération Internationale des Associations de Hockey Féminin (IFWHA). Les deux fédérations internationales se sont unifiées en 1982. La FIH regroupe cinq associations continentales et 132 associations membres.

En 1980, le hockey féminin est présenté en avant première aux JO de Moscou (boycottés par la France). Rappelons que le hockey masculin a figuré pour la première fois au programme olympique en 1908 avec six équipes européennes et n'a jamais cessé d'en faire partie depuis sa réintroduction en 1920 à Anvers. L'Inde puis le Pakistan ont dominé le hockey entre 1928 et 1984 remportant respectivement 8 et 3 titres olympiques. L'Allemagne (3 titres), les Pays-Bas (2 titres) et dans une moindre mesure la Grande-Bretagne et l'Argentine se partagent les médailles d'or depuis les Jeux de 1988.

Évolution du nombre de licenciés et de clubs

Après une forte baisse en 2012-2013 (-13,5%) qui s'explique par l'obligation de présenter un certificat médical pour les licences loisirs, la FFH connaît depuis quatre ans une hausse régulière du nombre des licenciés pour atteindre 10.770 adhérents en 2016. Malgré cette hausse, la FFH dispose d'une faible audience.

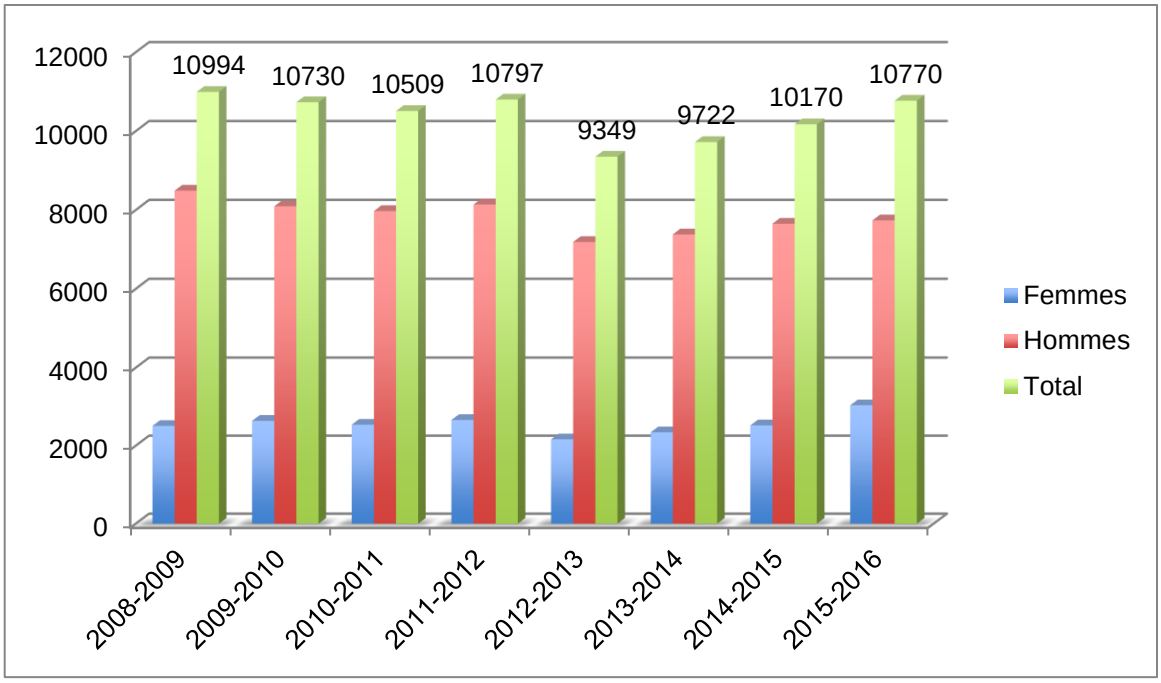


Figure 71 : L'évolution du nombre de licenciés et de clubs de la FFH 2008-2016

Notons que la FFH propose trois licences différentes : gazon, salle et loisir. La licence gazon est la plus attractive avec 8.339 licenciés en 2016, suivie de la licence salle avec 6.034, et de la licence loisir avec 2.391 adhérents. Ajoutons que de nombreux joueurs achètent une licence de hockey sur gazon et une licence de hockey en salle souvent au gré du changement de saison. Ainsi, la FFH a vendu 16.764 licences cumulées en 2015-2016. Le nombre de licenciés gazon a augmenté depuis 5 ans de 6,3%, celui de licenciés salle de 0,1% alors que le nombre de licenciés loisirs a diminué de 11,5% malgré un rebond de 18,8% entre 2015 et 2016.

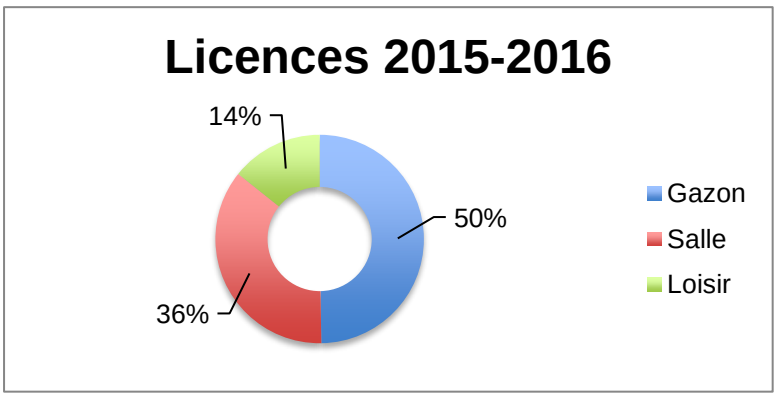


Figure 72 La répartition des licences par type de pratique de la FFH (2015-2016).

Le taux de féminisation est en hausse depuis 2011-2012. Il passe en 5 ans de 23,1% à 29,6% de femmes licenciées. Cette augmentation est également due à la petite baisse du nombre de licenciés hommes (7.335 en 2015-2016 contre 8.138 en 2010-2011).

La FFH est plutôt attractive pour les enfants de moins de 12 ans avec 4.424 licences. Cette catégorie est en légère hausse depuis 2010-2011 (+2,5%). La tranche d'âge plus de 12 ans à moins de 35 ans constitue la majorité des licenciés avec 4.507 licenciés. Enfin, les plus de 35 ans sont de plus en plus nombreux avec 1.839 licenciés soit une hausse de 6,5% depuis 2010-2011. L'âge médian des licenciés est de 16 ans[304].

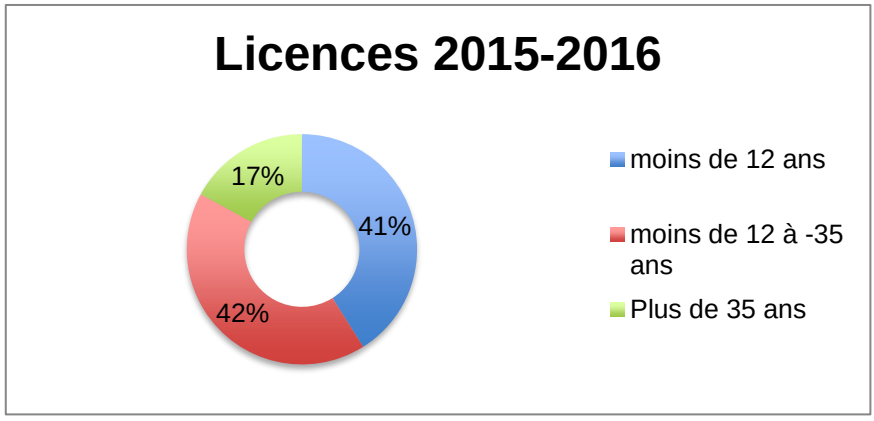


Figure 73 La répartition des licences par catégorie d'âge de la FFH.

En 2015-2016, la FFH a également délivré 24.144 « pass hockey » au cours de 463 actions promotionnelles, ce qui témoigne d'une réelle activité sur le terrain et d'une certaine manière du nombre de pratiquants.

2,3% des possesseurs d'une licence habite en Zone Urbaine Sensible ou en Quartier Prioritaire. Ce faible pourcentage témoigne d'une implantation plutôt dans les zones favorisées dites bourgeoises.

En 2016, la fédération peut compter sur 184 clubs de hockey affiliés. Le nombre de clubs est globalement en hausse puisqu'en 2011 elle comptait 161 clubs. Le nombre moyen de licenciés par club est de 90 environ. Ces clubs sont plutôt regroupés dans les Hauts de France, l'Ouest de la France, le bassin Aquitain et l'Ile de France. La discipline est toutefois représentée sur tout le territoire.

[304] Atlas national des fédérations sportives édition 2015, Ministère des sports

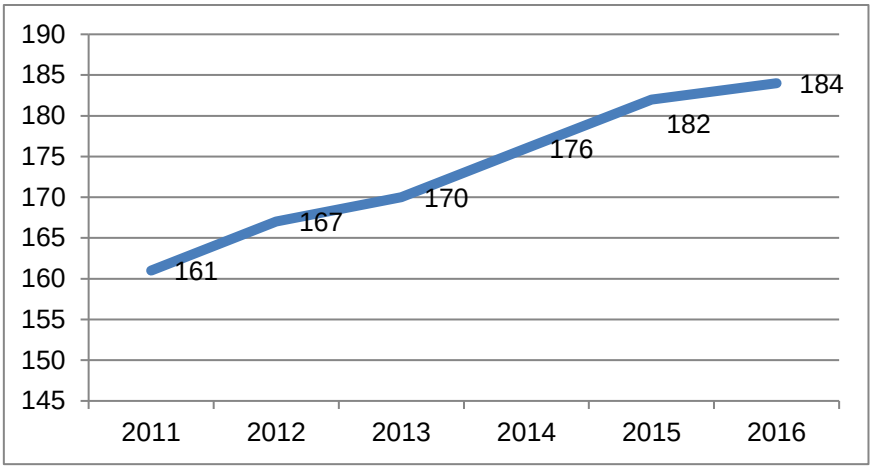


Figure 74 : L'évolution du nombre de clubs de la FFH (2011-2016).

L'organisation de la FFH

La fédération est dirigée par son Président Olivier Moreau, né en 1946 (71 ans), élu en mars 2013 et reélu en 2017 après avoir été secrétaire général de 2008 à 2013. Retraité et ancien directeur Europe de la société St Gobain Abrasifs. Il a été un joueur de l'équipe de France (68 sélections) et a participé aux JO de Munich en 1972. Sa trajectoire de dirigeant a débuté au Stade Français Hockey de 1990 à 1996 en tant que trésorier. Il a ensuite rejoint le giron fédéral en tant que secrétaire général avant d'être élu président en 2013. L'élection en 2017 l'a mis aux prises à deux autres listes. Les statuts imposent un scrutin de liste à 12 membres. Le comité directeur est composé des 12 élus fédéraux plus un collège de quatre représentants des ligues et un collège de 4 femmes, ce qui fait 20 personnes. Le bureau semble jouer un rôle majeur dans les prises de décision (M. Blottière). Il est composé de 9 membres dont 7 élus. En tout état de cause, le circuit de décision semble très court avec un président très impliqué. Pour animer les activités sur l'ensemble du territoire, la FFH a mis en place 15 commissions nationales. Notons parmi ces dernières, un comité hockey d'éthique et de déontologie, une commission développement, une commission communication, marketing et partenariats. La fédération emploie 6 employés permanents.

La fédération est organisée en trois pôles : développement, pratiques sportives, et marketing communication. Le pôle développement est animé par le vice-président Laurent Brachet, accompagné par Jean-Marc Harou (académie du hockey), Éric Pourchasse (réseau des comités) et Nathalie Stefani (féministaion et sport adapté). Il bénéficie des compétences d'un salarié Geoffrey Devanlay dont la mission est le développement et le service aux structures. Il est l'interlocuteur privilégié des licenciés, des clubs et des comités. Le pôle marketing communication est dirigé par Gérard Blottière. Il s'appuie sur une petite équipe composée de Jean-Luc Darfeuille et Philippe Ganier pour les partenariats et de Isabelle Jouin et Valérie Bince pour l'événementiel. Elle peut compter sur l'apport d'une salariée Charlotte Boudieux qui s'occupe plus particulièrement de la communication.

Le pôle pratique sportive est animé par la DTN qui propose et met en œuvre la politique sportive de la fédération. Elle dispose de 14 cadres techniques.

La FFH compte 13 ligues régionales et 33 comités départementaux.

Les finances de la FFH

La Fédération Française de hockey dispose d'un budget prévisionnel 2016 de 1,8 million dont la ventilation des recettes fait apparaître deux sources principales de revenus : les subventions (36,9%) et les licences (40%). Les produits divers (vente de prestations, d'articles et l'organisation d'événements) représentent 18,2%. Enfin, les dons et partenariats abondent ce budget à hauteur de 5%.

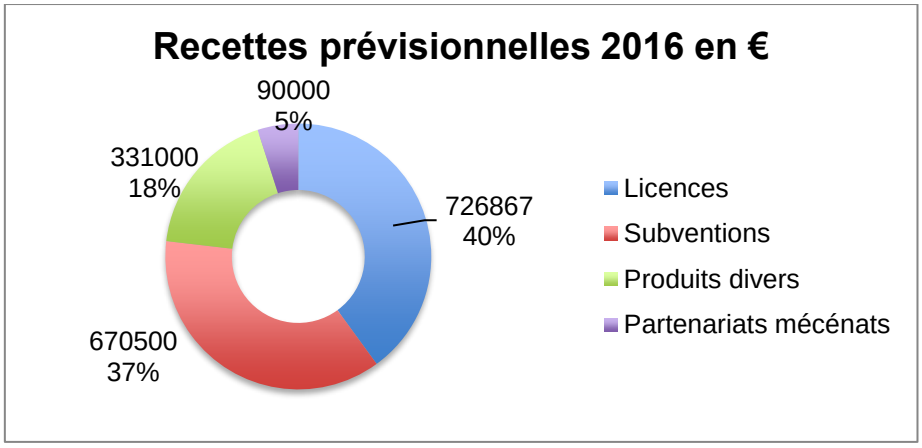


Figure 75 : La ventilation des recettes de la FFH (2016).

Notons que la FFH a relancé en 2016 sa politique de merchandising en partenariat avec la société Sport Access, la boutique du hockey. Les recettes restent pour le moment faibles (environ 2000€).

Soulignons également que les subventions sont en baisse constante depuis 4 ans. Elles passent de 848.454 euros en 2013 à 670.500 euros en 2016 soit une baisse de 177.954€ (-21%). La convention d'objectif est en 2016 de 655.600 euros. Les recettes liées aux partenariats sont très faibles 6.000€ en prévisionnel 2016, 13.300€ en 2015 et 0€ en 2014. En revanche, on retiendra que les dons et mécénat sont proportionnellement conséquents avec 85.000€ en 2016, 54.276€ en 2015 et 111.915€ en 2014. La FFH reste donc très dépendante des aides de l'État.

En termes de charges, selon le budget prévisionnel 2016, la FF de hockey consacre environ 18,5% aux frais de siège, 9% au développement, 16% à la structure fédérale (formation, détection, marketing et communication, relations internationales et salaires), 3,8% aux manifestations et 52,5% au haut niveau. Nous retiendrons que le haut niveau représente de loin la plus large part des dépenses alors que les résultats internationaux sont plutôt faibles. À contrario, les dépenses de marketing et de communication sont négligeables puisqu'elles avoisinnent les 1%.

Le projet de la FFH

La stratégie de la Fédération Française de hockey est de « se connecter avec les clubs, tous les clubs ». Elle a été explicitée dans un fascicule qui synthétise les objectifs prioritaires : des fonds propres positifs, propulser l'académie du hockey, 170 clubs et 45 comités départementaux, des résultats des équipes de France seniors et jeunes, 14.000 licenciés dont 35% de féminines. Ces objectifs sont déclinés en 52 actions concrètes classées en quatre catégories : la gouvernance, le développement, la pratique, la communication et la promotion. La volonté de la FFH est de répondre aux six attentes majeures des clubs et des licenciés à savoir :

1) Pratiquer : proposer des pratiques de jeu diversifiées et des championnats adaptés pour répondre aux attentes de tous les publics ;

2) Promouvoir : créer des outils de promotion par des images, des supports, des événements pour recruter de nouveaux membres

3) Féminiser : la mixité comme levier de croissance

4) Accompagner : soutenir les clubs par l'amélioration des services aux clubs

5) Professionnaliser : plus de compétences pour être plus compétitifs

6) Former : améliorer les compétences grâce à l'académie de hockey.

Au-delà de ce projet électoral, il semble que l'objectif qui concentre toutes les attentions du président soit une qualification pour les Jeux Olympiques de Tokyo en 2020. Selon M. Moreau, la présence de la France aux Jeux conditionne la visibilité de la FF de Hockey. L'atteinte de cet objectif nécessite une professionnalisation de l'encadrement et des clubs français plus structurés et ambitieux. Mme Boudieux place le développement du nombre de licenciés en tête des objectifs de la fédération devant l'amélioration des relations avec les clubs.

Les résultats sportifs de la FFH

L'Inde domine ce sport depuis près d'un siècle même si l'Allemagne et les Pays-Bas contestent largement cette hégémonie à l'heure actuelle. La France ne fait pas partie du gotha mondial. Les principaux résultats à mettre au crédit de l'équipe de France masculine sont une 5ème (2003, 2005) et 6ème place (2007) aux championnats d'Europe des Nations. Elle obtient une médaille de bronze aux championnats du Monde indoor (discipline non olympique). Toutefois, les récents efforts de la FFH ont permis à l'équipe de France de gagner sa qualification pour la coupe du monde 2018. Notons que les résultats des jeunes sont plutôt encourageants avec notamment le titre de vice champion du monde juniors (U21) et laissent augurer de belles satisfactions futures. Le palmarès des féminines est riche d'une médaille de bronze aux championnats du monde indoor de 2003.

Les points forts et les points faibles de la Fédération Française de hockey

Les points forts de la FF de hockey résident dans les valeurs qu'elle porte. La FFH a mis en place une identité visuelle et un site internet de qualité. L'académie du hockey est un outil intéressant pour former les entraineurs et les futurs salariés des clubs. La FFH dispose de 14 cadres techniques d'État disponibles pour former à la fois des joueurs mais aussi des entraineurs. Elle entend mener une politique d'organisation des événements sportifs avec l'appui de clubs forts. Ces derniers disposent souvent d'infrastructures de qualité dans un environnement attrayant. Dans le cadre des JO 2024 à Paris, le projet de la maison du hockey à Colombes permettra très certainement d'accueillir des manifestations internationales de très haut niveau dans un stade dédié de 15.000 places.

Les points faibles sont l'absence de résultats sportifs positifs et la faible visibilité de la pratique en France. La FFH compte peu d'installations pour la pratique du hockey sur gazon. La FFH dispose de peu de moyens financiers et humains pour se développer. Elle a peu de partenaires. Elle est méconnue et souvent confondue avec le hockey sur glace voire le polo. Ses choix politiques portent la FFH vers un investissement lourd pour le haut niveau avec des résultats trop peu significatifs aux yeux du grand public. Le budget alloué au marketing et à la communication est trop faible pour être réellement impactant. Enfin, la place du hockey dans le programme olympique semble fragile.

7.1.2.2. Le marketing de la FF de hockey.

La commission marketing et communication a pour mission d'organiser la communication externe et interne de la FFH et participe activement à la recherche et à l'animation des partenaires économiques et institutionnels. Ce pôle est dirigé par Gérard Blottière, né en 1943 (74 ans). Retraité, il a été créateur et dirigeant d'un groupe de communication de 80 personnes et président de la commission communication à la CCI de Rouen pendant 15 ans. Il a été vice-président de la ligue de Haute Normandie, élu au comité directeur de la FFH en 2013 et réélu en 2017, il dirige le pôle communication de la FFH depuis 2016. Notons qu'il n'est pas issu du milieu du hockey qu'il a découvert tardivement après un investissement dans le rugby et le sport automobile. Il vit à Angers. Il s'appuie sur une petite équipe composée de Jean-Luc Darfeuille et Philippe Ganier pour les partenariats et de Isabelle Jouin et Valérie Bince pour l'événementiel. Il peut compter sur l'apport d'une salariée Charlotte Boudieux, présente à la FFH depuis 4 ans. Elle anime et coordonne les différentes actions de communication de la fédération depuis juillet 2016. Concrètement, elle fait vivre le site internet, anime les réseaux sociaux et rédige la newsletter mensuelle. Elle coordonne également les projets événementiels comme la World League 1. Elle se dit seule et débordée par les nombreuses missions qui lui sont assignées.

Le budget de la commission marketing et communication est très faible. Le budget prévisionnel 2016 indique en charge les sommes de 7.500€ pour le marketing et 10.500€ pour la communication soit au total 1% du budget total. Du côté des recettes, le budget prévisionnel 2016 fait apparaître des revenus liés aux partenariats très faibles (6.000€). En revanche, les recettes de mécénats sont importantes à

savoir 85.000€. Le public fortuné du hockey contribue à la survie de la FFH qui n'a pas grand chose à proposer en échange aux partenaires. Les donateurs et mécènes sont essentiellement des anciens joueurs ou des personnes dont les enfants ou l'entourage pratiquent ce sport. Les partenaires officiels sont Women sports (plateforme multimédia consacrée au sport féminin), Sport Access (boutique du hockey), LPG (industrie du GPL) et Fosburit (plateforme de financement participatif). La FFH a du mal à faire évoluer son mode de fonctionnement dans le sens d'un abandon de la recherche de partenariat via les réseaux de connaissances pour envisager un process marketing de recherche de sponsors à partir de la valorisation des actifs de la fédération. Cependant, la baisse des aides de l'État dans le cadre de la convention d'objectif impose à la FFH de trouver d'autres relais de croissance notamment grâce au sponsoring. Conscient des difficultés de convaincre des partenaires privés prêts à abonder les recettes de la fédération, la FFH se tourne judicieusement vers un objectif vital à savoir l'augmentation du nombre de ses licenciés.

La place du marketing semble peu importante au sein de la FFH même si elle apparaît nécessaire aux yeux de son président. « *Mon souci est de mettre en place une structure marketing au sein de la fédération* » dit-il. Mais, peu de ressources financières y sont affectées. Le marketing mobilise peu de salariés. Romain Nazaret chargé du marketing et de l'événementiel a été licencié en 2014 en raison de difficultés financières. Mme Boudieux est la seule à travailler dans ce domaine, même si elle avoue ne pas en avoir les compétences et surtout l'envie. Elle estime que « *c'est un vrai métier* ». Elle se concentre sur la communication comme le montre sa signature mail. En plus, elle orchestre la campagne de mécénat et coordonne l'événementiel. M. Moreau estime ne pas avoir suffisamment de moyens pour investir sur le marketing et regrette de devoir convaincre ses collaborateurs élus du bienfondé d'un investissement autour du marketing. « *Le championnat c'est quand même le cœur de la vie d'une fédération* ». À ce jour, le marketing est principalement animé par M. Blottière et M. Moreau.

Le marketing selon M. Moreau consiste à « *mettre à disposition tous les outils qui sont nécessaires pour faire connaître un produit que ce soit le hockey ou un réfrigérateur* ». Ces outils « *enrichissent les documents de demande de subvention* ». M. Blottière indique que sa priorité est bien de développer le budget grâce à de nouveaux partenaires. Le marketing a également pour objectif « *de construire une image plus connue* ».

7.1.2.3. La stratégie marketing de la FF de hockey.

La FFH a des racines assez bourgeoises (M. Blottière). Issu des écoles privées, le hockey peine à se démocratiser et à investir les collèges et lycées publics sur l'ensemble du territoire national. En France, ce sport est assez méconnu. Il est souvent confondu avec le hockey sur glace voire le polo. L'image d'un sport violent tarde à disparaître malgré les efforts de la fédération et des cadres techniques. Il attire peu de pratiquants et dispose d'un nombre restreint d'installations sportives. Son image est floue. Pourtant son héritage lui confère une identité fondée sur des valeurs telles que le fair-

play, la tolérance. M. Blottière ajoute la convivialité. Mme Boudieux met en avant le fait que ce sport est complet, beau et peu dangereux. À ces atouts, il faut ajouter le côté spectaculaire et rapide de ce sport. La FFH dispose d'une identité visuelle de qualité avec un nouveau logo depuis 2015. Le président Moreau souhaite s'appuyer sur le centième anniversaire de la fédération en 2020 pour créer un événement propice à communiquer sur le hockey. La FFH est active sur le plan de l'organisation d'événements internationaux qu'elle organise alternativement avec la FIH et la FEH.

La FFH poursuit deux grands objectifs stratégiques : le haut niveau avec une qualification aux Jeux Olympiques de Tokyo en 2020 et l'augmentation du nombre de licenciés et de clubs.

Pour répondre au premier objectif la FFH entend professionnaliser davantage les joueurs et l'encadrement. Pour atteindre le second objectif, la FFH entend développer l'image du hockey pour faire connaître ce sport au plus grand nombre. Pour agrandir sa base, les dirigeants de la fédération ont segmenté l'activité en deux : d'un côté le sport de compétition et de l'autre le sport de loisir. Cela se traduit par deux licences distinctes : les licences gazon et salle et la licence loisir. Ils visent principalement les femmes et les jeunes pour grossir leurs effectifs. La conquête des femmes est une cible prioritaire d'une part en raison de la moindre concurrence des sports féminins, et d'autre part parce que ce sport est attentif à préserver la féminité des joueuses en imposant par exemple la jupe. De plus, c'est un sport sain où les blessures sont peu courantes et qui se pratique dans un environnement sécurisant pour les parents. La FFH a identifié comme concurrent le plus menaçant le football, voire les sports collectifs. Le hockey santé fait partie de la stratégie de la FFH notamment pour retenir le public senior. Notons également le programme « mix hockey » dont l'ambition est de conquérir tous les publics et de contribuer à la cohésion sociale.

La FFH souhaite donner aux clubs les moyens d'améliorer le service aux licenciés. Pour cela, elle a conçu un plan de formation des animateurs qui s'appuie sur la création de l'académie du hockey. En somme, la FFH construit sa stratégie de développement par l'école et la formation des enseignants à partir des événements qui constituent autant d'occasions d'inviter les écoles et les enfants.

La stratégie partenariale repose sur la vente de l'espace maillot des équipes de France, de la présence du logo sur le site internet, les programmes des manifestations et la newsletter. Force est de constater que ces produits sont peu vendeurs en raison d'une faible visibilité.

7.1.2.4. Le mix d'outils marketing de la FF de hockey.

La FFH possède un portefeuille de trois produits principaux : le gazon, la salle et le « hockey 5 ». Notons que seul le hockey sur gazon à onze est olympique.

Pour atteindre la cible des jeunes, la FFH propose le hockey éducatif qui s'adapte à toutes les surfaces et qui se joue à un nombre variable de joueurs. Il se joue également avec du matériel spécifique. Ce produit est tout à fait adapté à une pratique scolaire. Il est complété depuis 2012 par les « Crosses couleurs » pour fidéliser les jeunes de moins de douze ans au moyen de badges blancs, jaunes, verts ou

rouges. Un livret et des diplômes sont disponibles pour les clubs. Enfin, une compétition spécifique pour les jeunes de moins de 12 ans a été mise en place : le Tournoi National des Clubs (TNC).
S'agissant des filles, la FFH a construit un plan de féminisation et des outils de communication spécifiques. Ainsi, en 2016, elle a organisé la semaine du hockey féminin à partir d'un concept simple : « ramène ta copine ». La FFH a également conçu et édité un numéro hors série du Hockey mag en mars 2017.
La FFH a pour objectif de séduire les personnes en situation de handicap à travers le « handiOK » et notamment le hockey fauteuil.
Le « pass hockey » permet de découvrir la pratique du hockey. En cela, il constitue un produit pour attirer de nouveaux licenciés. Il s'agit d'un véritable tremplin vers le club.

La Fédération Française de hockey a conçu un kit de communication pour les clubs (affiche, dépliants, banderoles, vidéos) pour les aider à faire la promotion du hockey lors de diverses manifestations. Au-delà de ces outils, il semble que la FFH centre son activité promotionnelle autour de la journée nationale du développement, authentique journée de découverte. La fédération développe une activité digitale et anime un site internet entièrement renouvelé. Sans surprise, la page la plus regardée correspond à l'onglet championnat. La FFH renforce chaque jour sa présence sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter et Instagram) à travers lesquels elle tente de nouer le contact avec les licenciés. En août 2017, elle compte 3.804 followers sur Facebook, 1.879 sur Instagram et 1.764 sur Twitter. Les contenus concernent essentiellement les résultats des équipes de France. Les dirigeants (président et vice-président) sont peu actifs. Une newsletter mensuelle est mise en ligne à l'attention des clubs, des licenciés et des partenaires. Notons que les joueurs de l'équipe de France se sentent assez peu impliqués dans la promotion de la fédération (Boudieux).

La politique de distribution est au cœur du projet fédéral « Se connecter avec les clubs, tous les clubs ». La FFH peut compter sur 184 clubs en 2017. Le maillage sur le territoire national est inégal. Les ligues régionales les plus denses en termes de nombre de joueurs sont le Nord-Pas-de-Calais, l'Île de France, l'Aquitaine, les Pays de la Loire et le Rhône Alpes. Les ligues du Grand Est et de Bourgogne Franche-comté semblent éloignées de la pratique. La FFH peut également compter sur 33 comités départementaux. La gestion des structures délocalisées et des clubs semble compliquée si on en croit Mme Boudieux : « *la relation entre la fédération et les clubs est assez compliquée. Ils nous perçoivent comme étant dans une tour d'argent* ». M. Moreau estime que la gestion des clubs est « *un vrai problème* » en raison des difficultés « *de connexion* ». M. Blottière confesse que, dans certains cas, il est préférable « *d'envoyer directement aux clubs* ». Les services rendus par les clubs doivent monter en gamme pour satisfaire les adhérents mais aussi les parents voire les spectateurs (tribunes couvertes, garderies). Un livret explicatif du projet fédéral a été édité et distribué à tous les clubs afin qu'ils puissent partager les mêmes objectifs. Des rôles distincts ont été assignés aux ligues et aux

comités départementaux. Les premiers sont chargés de la formation et de l'accès au haut niveau, les seconds sont missionnés pour engager des actions concrètes de développement.

La politique de prix propose un tarif de licence senior, pour la saison 2016-2017, de 75,15 euros pour la compétition soit une augmentation de 2,71€ (+3,6%). 13,70 euros (18,23%) sont reversés aux clubs. C'est un prix relativement élevé (Boudieux) en comparaison avec les concurrents directs notamment les sports collectifs. Cela rend difficile la démocratisation du hockey notamment en direction des jeunes des quartiers défavorisés. Un tarif dégressif en fonction des catégories d'âge est appliqué pour les jeunes de moins de 19 ans. Pour les moins de 12 ans, le prix de la licence est de 29,15€ (part régionale : 6,85€ soit 23,5%). Notons que les joueurs qui souhaitent acquérir une licence gazon et une licence salle bénéficient d'un tarif allégé de 16,15€. Des licences non joueurs sont vendues aux dirigeants, entraineurs, arbitres au tarif de 39,15€ (part régionale : 9,45€). Enfin, la FFH a créé des licences loisirs au prix de 18,15€ pour les adultes (16,44€ en 2015) et de 8,15€ pour les jeunes (6,94€ en 2015). La licence ne donne pas droit à des avantages ou des services particuliers. M. Moreau rappelle que le tarif de la licence est peu significatif dans les clubs qui demandent une cotisation de l'ordre de 350 euros comme St Germain. Il encourage les clubs à hausser leur cotisation en échange de services de qualité.

7.1.2.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FF de hockey.

La Fédération Française de hockey a édité un programme de 52 actions qui sont évaluées par des indicateurs de toutes natures. En guise d'exemples, la mise en place d'actions pour rechercher des sponsors est évaluée par un indicateur chiffré : 35.000 à 50.000€. La promotion des valeurs fédérales est jugée par le nombre de clubs qui affichent la charte des valeurs. La restructuration du site internet est confrontée au nombre d'internautes sur le site. D'autres indicateurs sont plus flous comme « la qualité du fichier » qui vise à apprécier le développement des relations avec les médias. Enfin, on peut regretter l'absence d'objectifs et d'indicateurs sur les réseaux sociaux ou sur le turnover. M. Moreau souligne que ces indicateurs ne sont consultés par personne. D'ailleurs, M. Blottière ne fait aucune référence à des indicateurs. En revanche, des questionnaires de satisfaction ont été faits notamment à l'occasion de la semaine du hockey féminin.

7.1.2.6. La synthèse du cas de la FF de hockey.

La FFH connaît depuis la saison 2012-2013 une augmentation du nombre de licenciés. Malgré tout, elle peine à être attractive. Elle compte trop peu de clubs, qui plus est inégalement répartis sur le territoire national, pour capter les prospects. La Fédération Française de hockey ne s'appuit pas encore sur une réelle démarche marketing pour développer son audience. La commission « communication marketing » est principalement centrée sur la communication interne des résultats sportifs. Elle

bénéficie de trop peu de ressources humaines et financières pour envisager des projets d'ampleur. Marquée par l'importance d'être performant sur la scène internationale, la FFH consent un investissement important vers le haut niveau qui tarde à produire des résultats significatifs. Compte tenu de la faiblesse du budget, ce choix se fait au détriment du marketing et de la communication qui doit se contenter de 1% du budget. Le projet fédéral, centré sur le haut niveau, est en adéquation avec l'objectif prioritaire du pôle « marketing communication » plutôt orienté vers la communication des résultats notamment pour décrocher plus de subventions. Il semble que les axes prioritaires de développement ne soient pas partagés par tous les acteurs. La place du « hockey à 5 » ou le hockey en salle, par exemple, mériterait d'être précisée dans le sens d'une diversification des pratiques pour attirer d'autres publics, lesquels pourraient dans un second temps migrer vers le hockey sur gazon. À cet égard, l'accent porté sur le hockey féminin est clair et porteur d'espoir même si toutes les fédérations, tentent de répondre à ces recommandations ministérielles. Un travail sur l'identité de la fédération a été mené et a conduit à la conception d'un nouveau logo plus moderne. En revanche, la communication autour des valeurs du hockey (fair-play, convivialité, ouverture, respect, tolérance) mérite d'être renforcée pour construire une image attractive. Pour promouvoir l'activité, la FFH ne peut pas compter sur un événement majeur susceptible d'attirer des spectateurs, des médias et par effet de domino des partenaires. Les événements, centrés sur Wattignies et l'Ile de France, ne contribuent pour le moment ni à la visibilité ni à l'équilibre du budget. Ce dernier se caractérise par une contribution (environ 80%) à part sensiblement égale des subventions et des produits des licences. Pour garantir son équilibre financier, la FFH est obligée d'augmenter le tarif de la licence, ce qui peut nuir à sa démocratisation. Compte tenu de la baisse des subventions publiques, il semble donc que l'augmentation du nombre de licenciés soit un enjeu majeur pour la FFH. Pour cela, elle multiplie les interactions sur les réseaux sociaux, elle produit des contenus storytelling et compte sur la participation des clubs à cet objectif de développement en concentrant ses efforts sur les femmes et les jeunes. Toutefois, la gestion des structures déconcentrées ne semble pas optimale notamment en raison des difficultés de communication. La conquête de nouveaux partenaires est menée dans l'unique but d'abonder les recettes à court terme. À défaut de construire une réelle démarche marketing fondée sur la connaissance du client pour bâtir une offre à la fois adaptée à ses besoins et attractive pour les partenaires potentiels, elle s'appuie essentiellement sur le réseau des anciens joueurs ou parents pour convaincre des mécènes. Enfin, l'évaluation des actions fédérales est structurée par des indicateurs. C'est un point extrêmement positif à condition de les utiliser pour réguler l'activité fédérale. Ils mériteraient d'être adossés à un tableau de bord pour apprécier l'évolution vers les objectifs. En somme, il semble que la Fédération Française de hockey sur gazon fonctionne grâce au fort engagement et à la bonne volonté des bénévoles et des salariés contraints de prendre en charge à bras le corps de multiples dossiers. La professionnalisation à tous les niveaux et particulièrement en matière de marketing est un objectif à atteindre pour asseoir sa position au sein des fédérations sportives olympiques françaises.

7.1.3.La Fédération Française de TIR À L'ARC.

Carte d'identité

Date de création : 1928

Olympique aux JO de 1900, 1904, 1908, 1920 puis 1972 jusqu'à auj.

Nom du président : Jean-Michel CLEROY

Nombres de disciplines : 4 (tir Fita (olympique), tir en salle, tir campagne et tir 3D

Nombre de clubs : 1628

Nombre de licenciés : 52.000 en 2000, 65.055 en 2010, 75.459 en 2017

Budget de la fédération : 4,4M en 2017

Source : site internet de la FFTA

Personnes interrogées :
Jean-Michel Cleroy (Président)
Olivier Grillat (élu fédéral, vice-président en charge du développement)
Laurence Frere (salariée en charge de la communication)

7.1.3.1. La présentation de la Fédération Française de tir à l'arc.

Historique

Les origines du tir à l'arc sont très lointaines. Grâce à des preuves directes et indirectes, on les situe vraisemblablement au cours de la préhistoire au moment du paléolithique supérieur (-14 000 ans).

Plus tard, au cours de l'antiquité, les civilisations classiques orientales comptaient un grand nombre d'archers dans leurs armées. Les égyptiens, les aryens, les chinois, les grecs, les amérindiens pratiquaient le tir à l'arc aussi bien pour la chasse que pour la guerre. En Europe, au cours du Moyen-Âge, les soldats étaient équipés d'arc comme les anglais au cours de la Guerre de Cent ans. Pendant la renaissance se développe le tir à l'arc en tant que jeu d'adresse.

En 1789, la révolution française dissout les compagnies d'arc créées en 1439 par Charles VII, les archers étant intégrés à la Garde Nationale. Supplanté par les armes à feu dans les armées, le tir à l'arc devient petit à petit un jeu. À partir du 19ème siècle, l'archerie traditionnelle est utilisée pour les loisirs et la chasse, notamment en Amérique.

Lors de la préparation des Jeux Olympiques de 1900, le capitaine de la compagnie de St Pierre de Montmartre, Octave Jay, réunit une assemblée plénière de la Chevalerie qui adopta les statuts d'une

Fédération des Compagnies d'Arc de l'Ile de France. En 1911, ce titre fut changé en celui des Fédérations des Compagnies d'Arc de France agréée par le ministère de la guerre en 1920. Elle prit définitivement son autonomie et le nom de Fédération Française de Tir à l'Arc en 1928.

En 1931, la première organisation internationale voit le jour en Pologne avec la création de la Fédération Internationale de Tir à l'Arc (FITA) qui regroupe aujourd'hui 156 pays. Notons qu'en 1961, Inger Frith devient la première présidente d'une fédération internationale. En 1970, l'International Field Archery Association (IFAA) voit le jour aux USA. À l'occasion de son 80ème anniversaire en juillet 2011, le congrès a décidé de changer le nom en World Archery Federation (WA).

Le tir à l'arc apparaît pour la première fois aux Jeux Olympiques de 1900. Il figure au programme des Jeux Olympiques de 1904, 1908 et 1920. En 1904, il devient l'un des premiers sports olympiques à accueillir les femmes. Le tir à l'arc réapparaît 52 ans plus tard aux Jeux de 1972 à Munich. Depuis les archers de l'équipe de France ont participé à toutes les éditions des Jeux. En 1992, les matchs à un contre un sont instaurés afin de rendre la discipline plus attrayante. Les épreuves par équipes sont introduites pour la première fois aux Jeux de Séoul en 1988. Les épreuves se disputent actuellement sur une cible de 1,22m de diamètre à une distance de 70m en extérieur sous la forme de duels à élimination directe.

Évolution du nombre de licenciés et de clubs

La Fédération Française de tir à l'arc connaît une croissance de +13,8% du nombre de ses licenciés depuis 2010. Cette poussée n'a pas été régulière puisque les baisses de 2012 (-1,73%) et de 2014 (-0,1%) ont été compensées par une forte hausse de (+10,56%) après les Jeux Olympiques de Londres en 2012. Après une période de stagnation en 2015, les effectifs repartent à la hausse pour s'établir au 20 mars 2017 à 75.459 licenciés selon le site de la FFTA. Elle se situe donc au 21ème rang sur les 36 fédérations olympiques françaises.

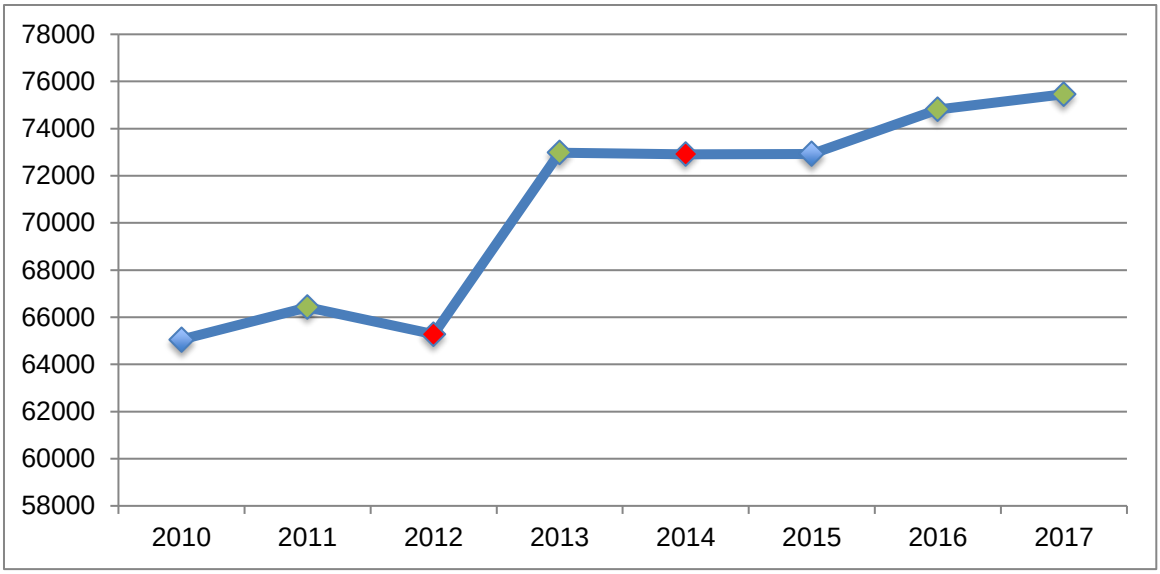


Figure 76 : L'évolution du nombre de licenciés de la FFTA (source : Pv AG).

L'adhésion des licenciés peut se faire à travers différents types de licences. En 2015, les licences compétiteurs représentaient 31.760 licences (+2,05%), les licences handisport 355 (+17,9%), les licences sport adapté 314 (+34,8%), les licences découverte (à partir de mars sans compétition) 1.580 (-8,03%), les licences « pas de pratique » (loisir) 1.314 (-0,79%) et la licence « pratique en club » 6.507 (+2,80%). Notons que la modalité compétitive domine largement et que les licences « pas de pratique » sont en baisse. En outre, la discipline olympique regroupe une minorité de licenciés puisqu'elle attire uniquement 6.000 compétiteurs contre 20.000 pour le tir en salle. Le nombre de pratiquants non licenciés n'a pas été identifié bien que la pratique dans les stations de montagne et les clubs de vacances soit réelle.

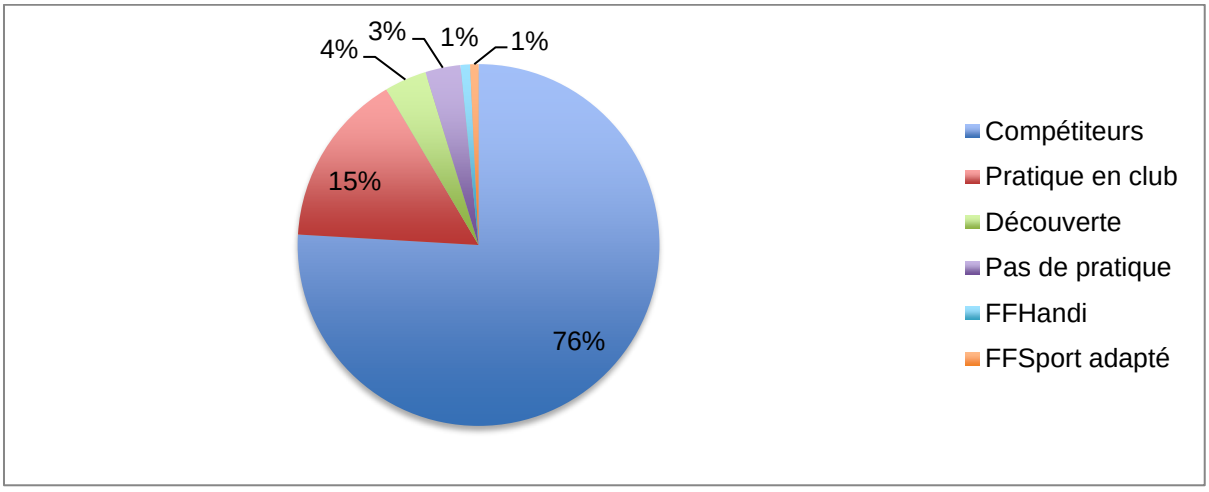


Figure 77 : Les types de licences FFTA en 2015 (source Pv AG).

Le taux de renouvellement est de 68% en 2015 (stable par rapport à 2014), ce qui laisse penser que les adhérents ne sont pas totalement satisfaits des services offerts. La création de nouvelles licences oscille autour de 34%.

Un focus sur l'âge des licenciés nous permet de constater que les jeunes constituent 42% des adhérents, les seniors 30% et les vétérans 27%. Relevons que les juniors sont peu représentés avec 4% des effectifs. La FFTA attire donc les jeunes de moins de 16 ans. Le pourcentage de vétérans est assez fort. L'âge médian des licenciés se situe à 26 ans d'après l'atlas national des fédérations sportives publié en 2015 par le ministère des sports.

En 2016 les femmes représentent 28% des licenciés, ce qui constitue une réelle progression par rapport à 2010 où le taux de féminisation n'était que de 23%.

Le nombre de clubs s'établit à 1.628 en 2016. L'évolution du nombre de clubs n'est pas positive pour la FFTA qui perd 21 clubs entre 2009 et 2016 soit une baisse de - 1,28%. En revanche, la moyenne des licenciés par club progresse entre 2009 et 2015 de +12,92% en passant de 39,3 à 45,13 licenciés. La FFTA dispose donc d'un maillage du territoire national important (13ème rang des fédérations olympiques au nombre de clubs) mais avec des clubs de petite taille (35ème place au ratio nombre de licenciés par club).

Les régions qui comptent le plus de licenciés sont l'Ile de France avec 13.671 licenciés, le Rhône-Alpes avec 6.584 licenciés, la Bretagne avec 4.686 licenciés, les Pays de la Loire avec 4.545 licenciés et la Normandie 4.466 licenciés en 2015. La pratique du tir à l'arc se concentre donc plutôt dans le nord-ouest de la France. La FFTA pénètre très peu les zones urbaines sensibles et les quartiers prioritaires. En effet, selon l'atlas 2015 du ministère des sports, 2,2% et 2,1% des licenciés de la FFTA habitent respectivement dans les ZUS et QP.

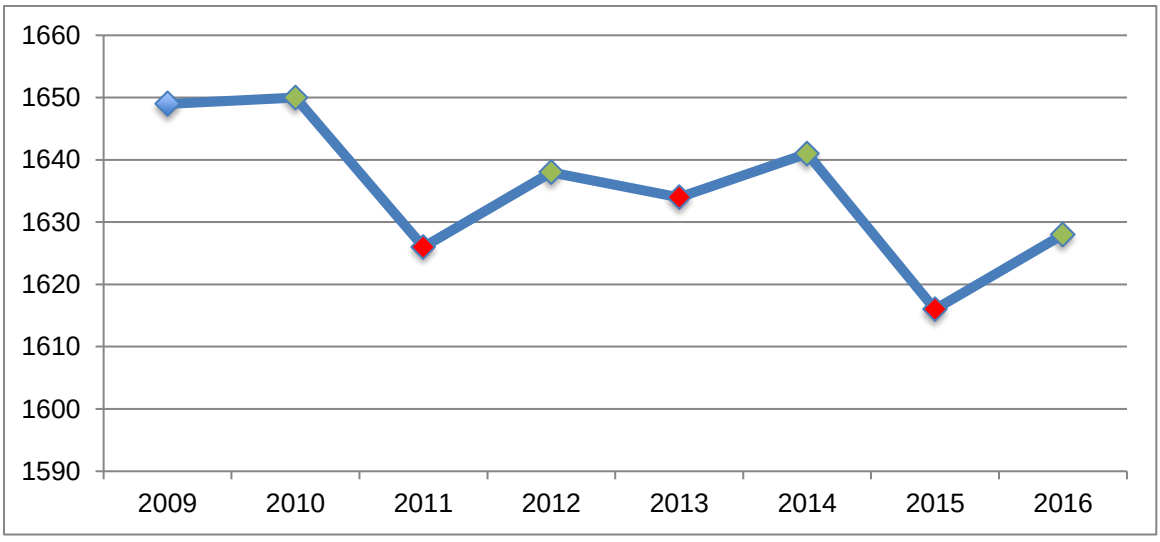


Figure 78 : L'évolution du nombre de clubs de la FFTA (source : PV AG).

L'organisation de la FFTA

M. Cleroy a été élu à la présidence de la fédération en mars 2017. Né en 1961, il a gravi tous les échelons du dirigeant bénévole : président de club, membre du comité départemental du Loiret de 1995 à 2000, membre du comité directeur de la ligue du Centre de 1996 à 2004, président de la ligue du Centre de 2000 à 2004, et secrétaire général de la FFTA de 2008 à 2016. Notons qu'il est également membre du comité éthique et règlements de la World Archery.

Il dirige un comité directeur de 25 membres élus au scrutin de liste. Le bureau fédéral, composé de 9 membres, gère les affaires courantes. La FFTA comprend 14 commissions, véritables organes de réflexion et de proposition. Dix-sept salariés permanents (4 cadres, 8 employés administratifs, 4 conseillers techniques fédéraux, 1 agent de gestion des scores) couvrent divers secteurs d'activités : administratif, communication, partenariat événementiel, développement, finances, formation, haut niveau, vie sportif et présidence. Autour de Benoît DUPIN (DTN) oeuvrent 3 entraîneurs nationaux, 7 conseillers techniques nationaux, 11 cadres techniques régionaux et 8 conseillers techniques fédéraux et de ligue. La pyramide fédérale comprend 13 ligues régionales, 95 comités départementaux et 1600 clubs.

Les finances de la FFTA

Le budget de la FFTA est de 4.183.051 euros en 2015. Le budget 2016 est en hausse puisqu'il s'établit à 4.450.913 euros (+6,02%).

En 2016, les produits proviennent essentiellement de l'activité sportive (3.160.000€ dont 2.230.000€ de licences), des subventions (712.000€) et des autres ressources (579.000€). Précisons que les autres recettes comprennent les abonnements à la revue fédérale (en baisse), la vente de publicité dans la revue fédérale (80.000€), les recettes de la boutique (la FF s'est désengagé de la vente du textile), la vente des distinctions fédérales (130.000€), des formations (58.000), des revenus financiers et de la location de l'ancien siège. Notons à ce sujet que la FF de tir à l'arc est endettée au 31 décembre 2014 pour son nouveau siège à hauteur de 1,020 millions d'euros ce qui fait des traites de 90.000€ par an de remboursement. Enfin, la convention d'objectif du ministère est de 609.000 euros en 2016 contre 813.635 soit une baisse de 25,16%.

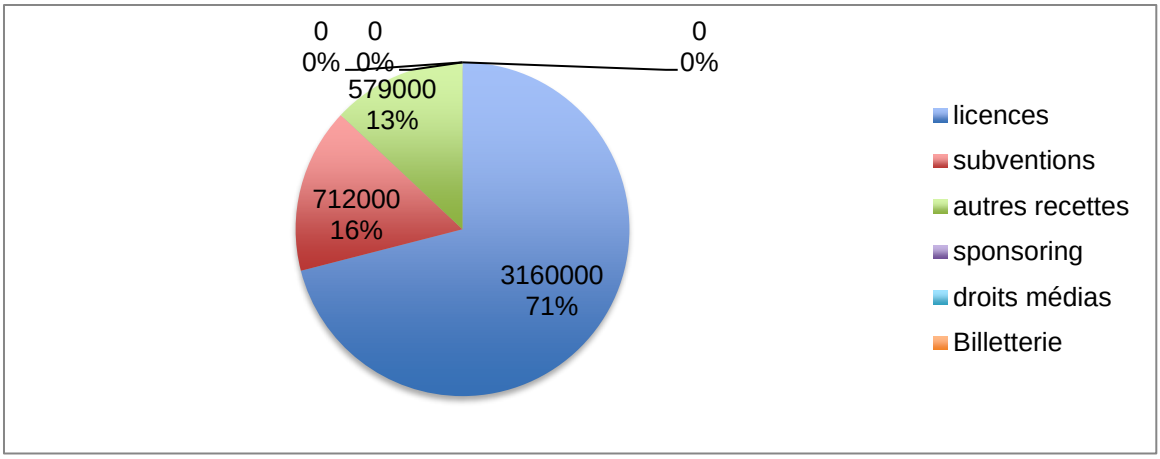


Figure 79 : La répartition des produits du budget de la FFTA en euros (2016).

Les résultats sportifs de la FFTA

Dans un sport dominé par les coréens, les archers français ont brillé aux Jeux Olympiques emportant depuis 1900 la bagatelle de 21 médailles dont 5 titres. Sébastien Flute remporte la médaille d'or aux Jeux Olympiques de Barcelone en 1992, l'équipe de France féminine est médaillée de bronze en 2008 à Pékin et Jean-Charles Valladont est vice champion olympique en 2016 à Rio. Notons que Marie Françoise Hybois et Fabrice Meunier ont remporté une médaille d'argent respectivement aux Jeux Paralympiques d'Atlanta en 1996 et de Pékin en 2008. Notons également que le programme olympique de Tokyo en 2020 proposera une nouvelle épreuve par équipe mixte. Concernant les championnats du monde, le dernier titre de champion du monde par équipe remonte à 1993 (Flûte et Torres). L'équipe de France masculine remporte la médaille d'argent par équipe à Mexico en 2017 après avoir perdu les finales mondiales en 2009 et 2011 contre la Corée du Sud.

Pour ce qui est des autres disciplines nous retiendrons le titre de champion du monde de tir en salle de Sébastien Peineau et de Chantal Porte en tir campagne arc nu en 2016.

Le projet de la FFTA

Le projet fédéral porté par le président Cleroy et son équipe s'articule autour de deux enjeux : le développement et la performance. La fédération française de tir à l'arc ambitionne d'atteindre les 100.000 licenciés. Cet objectif nécessite d'accueillir de nouveaux publics dans de nouvelles infrastructures car les clubs se trouvent de plus en plus saturés. Ainsi, la FFTA souhaite s'ouvrir à tous les publics (handicap, entreprise, scolaire) en offrant davantages de services aux membres, en adaptant sa pratique aux besoins nouveaux (santé), en mettant en lumière ses valeurs historiques et en valorisant les médailles internationales notamment celles acquises aux Jeux de Rio en 2016. La FFTA entend développer sa communication pour renforcer sa visibilité notamment à l'occasion des grands événements. Elle souhaite élaborer un plan marketing pour construire un réseau de partenaires pour l'aider à organiser de grandes compétitions internationales. Au-delà du développement, et parce que le

statut de fédération olympique impose l'idée de performance, la Fédération Française de tir à l'arc vise l'excellence grâce à une formation des jeunes de qualité. Enfin, la mise en œuvre de ce projet nécessite des ressources humaines bénévoles et professionnelles qu'il faudra renforcer.

Les points forts et les points faibles de la Fédération Française de tir à l'arc

La Fédération Française de tir à l'arc a une longue tradition olympique et contribue régulièrement à la moisson de médailles tricolores. Ses résultats sportifs sont des occasions pour être visible du grand public et constituent à ce titre un puissant attracteur comme le prouve l'augmentation des effectifs en 2013 après les JO de Londres. La FFTA recrute ses membres à la fois chez les jeunes mais aussi chez les vétérans faisant ainsi la démonstration que cette activité s'adresse à tous les âges. Elle dispose d'un potentiel de développement indéniable grâce à sa diversité de pratique et notamment le sport santé en dépit d'un nombre de pratiquants non licenciés faible. Elle véhicule une image d'un sport d'adresse qui demande beaucoup de concentration et de maîtrise de soi, accessible, non violent et peu dangereux, riche en valeurs comme le fair-play et le respect. La FFTA propose des licences adaptées à différents types de pratique compétitive ou de loisir. Pour séduire un public toujours plus large, la fédération a su faire évoluer son format de compétition vers des duels plus intenses en suspense. La FFTA dispose d'un dense réseau de distribution avec 1.628 clubs. Sur le plan financier, elle n'est pas très dépendante des subventions publiques qui ne représentent que 16% des produits. Enfin, la FF de tir à l'arc a éprouvé des compétences dans l'organisation d'événements sportifs internationaux.

En revanche, la FFTA reste assez peu visible en dehors des périodes des Jeux Olympiques. Elle ne dispose pas d'un événement sportif récurrent qui permette de mettre la discipline sur le devant de la scène. Elle peine à élargir son audience malgré un nombre important de clubs. La dynamique de création des clubs est en berne, ce qui handicape la mise sur le marché de la pratique d'autant plus qu'ils sont plutôt de petite taille avec moins de 50 licenciés en moyenne par club. Cela ne leur permet pas de professionnaliser suffisamment leur activité qui reste majoritairement aux mains de bénévoles. Il est donc indispensable de relancer la création des clubs et de mettre en place un plan de structuration efficace afin d'élargir sa capacité et sa qualité d'accueil. Son image d'activité de loisir pratiquée en vacances versus sport de compétition mérite d'être affinée pour en faire un élément moteur de son développement. La plupart des licenciés sont des compétiteurs alors que le potentiel de croissance réside peut-être davantage dans le secteur du loisir peu dynamique. De plus, la discipline des JO (tir à 70m sur une cible), minoritaire au sein de la fédération (6000 compétiteurs) mais la plus exposée médiatiquement, mérite également d'être développée. Enfin, le tir à l'arc éprouve de grandes difficultés pour attirer des partenaires financiers qui pourraient lui permettre de monter en puissance. À défaut, elle doit se contenter de conclure des accords avec des partenaires techniques non rémunérateurs.

7.1.3.2. Le marketing de la FFTA.

Le service communication partenariat de la FFTA est dirigé par Mme Frère depuis 32 ans. D'abord attachée de presse à mi temps, ses missions ont évolué vers la communication à plein temps en 1989. Depuis 10 ans, elle est également en charge des relations avec les partenaires et avec la presse. Cette longévité exceptionnelle n'est pas liée à l'intensité de sa passion pour la pratique du tir à l'arc puisqu'elle n'est pas pratiquante. Mme Frère coordonne les activités de deux collaborateurs. L'un est en charge plus spécifiquement de l'événementiel et notamment la production d'images en vue d'une diffusion des différents championnats en streaming. La deuxième personne est plutôt en charge du magazine fédéral et du digital, plus particulièrement le site internet. Notons que le service communication et partenariat de la fédération n'a pas intégré le terme marketing dans l'intitulé du service. Cela s'explique, selon Mme Frère, avant tout par l'absence d'une réelle démarche marketing au sein de la FFTA. Les dirigeants étaient historiquement peu engagés dans une démarche marketing (Frère). Elle fonde beaucoup d'espoir dans la nouvelle équipe dirigeante plus disposée à considérer le tir à l'arc comme un produit, plus convaincus de l'importance de formater les compétitions de tir à l'arc, plus conscients de l'importance d'exploiter les datas sur les licenciés, plus favorables à l'utilisation des nouveaux moyens de communication et plus motivés à faire évoluer les pratiques. Mme Frère travaille en lien avec les différentes commissions fédérales afin d'assurer une communication cohérente. Elle se trouve sous la responsabilité directe du président de la fédération qui assigne au service deux missions principales : la communication autour des épreuves nationales et internationales sur les différents canaux et la communication des opérations initiées par les différentes commissions et la DTN.

Le budget du service marketing n'est pas défini en tant que tel. Il est plutôt découpé par opération. Néanmoins, Mme Frère estime que les dépenses marketing sont d'environ 15.000 euros. Le budget prévisionnel 2016 indique que la communication dispose d'un budget de 66.000 euros.

7.1.3.3. La stratégie marketing de la FFTA.

La Fédération Française de tir à l'arc n'est visible du grand public que tous les quatre ans à l'occasion des Jeux Olympiques. Malgré la médaille à Rio en 2016 de JC Valladont, l'archer français le plus performant et le plus médiatique, l'exposition de la discipline reste faible. Elle ne compte à son actif aucun événement sportif récurrent pour être plus visible. Dans ce contexte, les 77.000 licenciés ne suffisent pas à attirer des partenaires autres que techniques. Cette situation s'explique par l'absence d'une réelle approche marketing permettant de valoriser les actifs de la FFTA. Malgré tout, les aides de l'État ne constituent que 16% d'un budget réduit qui repose essentiellement sur le produit des licences. Il est donc vital pour la FFTA d'augmenter le nombre de licenciés.

La stratégie marketing de la FFTA reste floue car elle ne s'appuie pas sur une étude des licenciés et des besoins des pratiquants au sens large. Les dirigeants élus peinent à concevoir le tir à l'arc comme

un produit à vendre à des consommateurs et à des partenaires privés. Grâce à une équipe dirigeante renouvelée, cette vision conservatrice, centrée essentiellement sur la communication, semble progressivement céder la place à une stratégie plus ambitieuse élaborée à partir d'une approche marketing.

Conscients de leurs atouts, la FFTA souhaite rénover une image d'activité de loisir qui ne serait pas vraiment un sport pour développer l'image d'un sport dynamique, innovant et moderne (Frère). Elle défend des valeurs de solidarité, de fraternité, de respect à travers une palette de pratiques très large en salle et en extérieur pouvant attirer tous les publics et tous les âges. Il se pratique sur des stades mais aussi en nature dans un cadre qui se veut agréable. La difficulté du point de vue stratégique est de savoir si la FFTA doit mettre davantage l'accent et donc de moyens sur la discipline olympique (tir sur cible en extérieur à 70m), qui est essentielle à la reconnaissance du tir à l'arc, ou sur l'ensemble des disciplines de la fédération.

L'objectif est de hausser la qualité de l'accueil en aidant les clubs à se structurer et se professionnaliser. Cette évolution permettra alors d'accueillir plus de licenciés au sein des clubs. La FFTA entend également valoriser les compétitions en améliorant l'organisation dans le sens d'une uniformisation des pas de tir. L'enjeu est de rendre les compétitions plus attractives et plus spectaculaires. La stratégie partenariale souffre d'un certain flou de l'offre de tir à l'arc constituée de multiples disciplines. Elle est prioritairement axée sur des partenariats techniques. Relevons que la FFTA souhaite se rapprocher des villes organisatrices de compétition comme Vichy ou Vittel afin de pérenniser les événements et de permettre aux communes d'amortir les investissements pour aménager les pas de tir.

La segmentation du tir à l'arc considère deux types de pratiques, l'une de loisir en salle et l'autre de compétition plutôt en extérieur.

Pour augmenter le nombre de licenciés, la FFTA s'est fortement engagée dans la conquête des femmes suivant ainsi les injonctions du ministère des sports. Cet investissement porte ses fruits puisque le taux de féminisation est passé de 24% en 2012 à 29% en 2017. La FFTA se rapproche du milieu scolaire et péri-scolaire car elle cible également les jeunes. Cette catégorie de licenciés représente environ 42% des effectifs. Les adolescents plutôt réfractaires à la pratique (4% des licenciés) constituent un potentiel de développement. La FFTA vise plus généralement la famille car le tir à l'arc se pratique tout au long de la vie. Enfin, la FFTA veut attirer des personnes en situation de handicap ainsi que les salariés d'entreprise.

7.1.3.4. Le mix d'outils marketing de la FFTA.

L'offre de la FFTA comprend de nombreux produits pour satisfaire les adhérents et séduire les prospects. On distingue : (1) le tir FITA en arc classique à 70m dans des épreuves individuelles et par équipes de 3 archers, (2) le tir en salle pratiqué essentiellement en période hivernale avec des cibles de 40cm à 18m, (3) le tir campagne pratiqué en nature avec 24 cibles, (4) le tir sur cibles 3D (cibles

animalières volumétriques de taille réelle) placées entre 5 et 45 mètres. Au cours de l'automne et l'hiver, les clubs proposent des cycles d'initiation généralement en salle pour les jeunes et les loisirs. Au printemps, ils s'orientent davantage vers la pratique compétitive. Pour attirer les prospects, la fédération dispose d'une licence à tarif réduit baptisée « licence découverte » pour celles et ceux qui souhaiteraient pratiquer le tir à l'arc en club à partir du 1er mars sans faire de compétition.

La FFTA propose également un tir à l'arc santé à l'attention des personnes atteintes d'une pathologie chronique ou des personnes en situation de handicap. Dans cette optique, elle a conclu des conventions avec la Fédération Française handisport et la Fédération Française de sport adapté.

La FFTA soutient des actions spécialement destinées aux femmes dans le cadre de la campagne « Tir à l'arc au féminin ». Elle aide les 200 premiers clubs à s'engager dans ce sens et leur fourni un kit de communication (kakémono, badges, flyers, affiches). Trois mille femmes ont découverts le tir à l'arc par le biais de cette opération de promotion. La fédération s'est également dotée de deux courtes vidéos faisant la promotion de la pratique du tir à l'arc auprès des femmes.

Pour inciter les enseignants d'EPS, les éducateurs et animateurs, la FFTA a élaboré deux manuels pour leur permettre d'encadrer des séances de tir à l'arc en milieu scolaire et péri-scolaire. Il s'agit ici d'exploiter les valeurs éducatives du tir à l'arc.

Pour assurer **la promotion de la fédération** à l'interne, elle utilise trois outils principaux : le site internet, rénové en 2016, attire 430.909 visiteurs uniques et compte 1,3M de visites en 2015, une revue fédérale trimestrielle « Le tir à l'arc » avec 3.600 abonnés (en légère baisse par rapport à 2014) et 25.000 lecteurs, ainsi qu'une newsletter mensuelle lancée en 2016 et envoyée à 50.000 adresses mail. Pour promouvoir plus largement les disciplines du tir à l'arc et les résultats sportifs, la fédération est présente sur les réseaux sociaux et notamment Facebook (17.100 followers) pour informer ses membres de l'actualité fédérale. Le nombre de followers reste modeste malgré une progression depuis 2014 de 32,7%. Elle utilise dans une moindre mesure Twitter qui compte 3.395 abonnés en 2016. De plus, la télévision publique étant inaccessible malgré la médaille olympique, la fédération produit des vidéos, des reportages, des replays des compétitions et une série web documentaire sur les chaînes Dailymotion « FFTiralArc » (51.600 vues en 2015) et Youtube « FFTA TV » (4.429 abonnés et 864.084 vues cumulées).

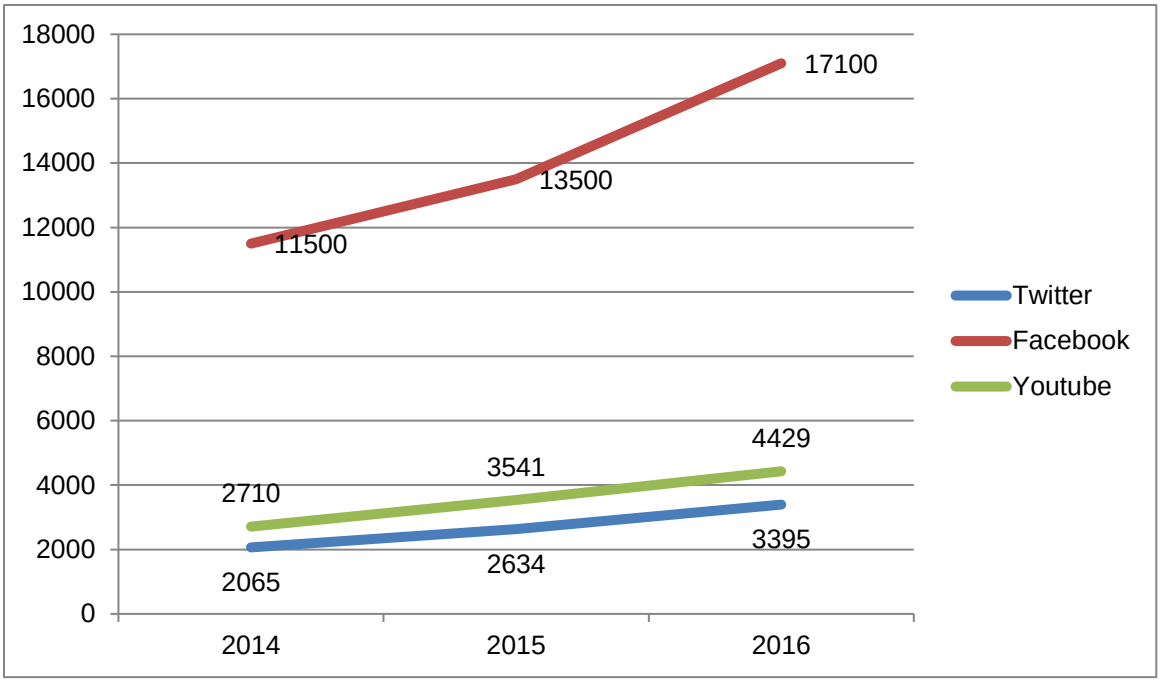


Figure 80 : L'évolution de l'audience de la FFTA sur les réseaux sociaux (source Pv AG 2017).

La FF de tir à l'arc a également élaboré un outil de promotion grand public avec le Compact Archery Démonstration. Ce dispositif permet d'exposer la pratique au plus grand nombre dans des lieux inhabituels.

Enfin, la FFTA entend promouvoir le tir à l'arc à travers l'organisation de compétitions qu'elle souhaiterait récurrentes comme la coupe du monde attribuée par la fédération internationale pour 3 ans par exemple. Ainsi, elle a organisé la finale de la coupe du monde à Paris en 2013, et les championnats du monde en salle à Nîmes en 2014. Cette compétition internationale a bénéficié d'une couverture média intéressante avec les chaînes l'Équipe 21, Eurosport et Sport+. Relevons l'exploitation de l'image de la figure de proue du tir à l'arc (JC Valladont) qui participe à la promotion de la fédération à l'occasion d'événements ou de campagne de promotion. Pour être en capacité d'organiser des grands rendez-vous sportifs nationaux et internationaux, la FFTA sollicite les licenciés qui cotisent à hauteur de 2 euros lors de l'achat de la licence. Ce fond spécial « grands événements » de 160.000 euros par an permet non seulement de sécuriser les finances de la fédération mais aussi de faire la démonstration aux potentiels partenaires notamment l'État et les collectivités de leur bonne volonté.

S'agissant de sponsoring, la FFTA ne compte que des partenaires techniques. Ils sont neuf à être associés à la fédération : Hoyt et Win&Win Archery (dotation d'arcs aux archers des pôles France et espoirs), Easton (dotation de flèches aux archers des pôles France, pôles espoirs et clubs ETAF), Bohning (dotation d'accessoires aux clubs membres de l'ETAF), Sébastien Flute Archery (dotation matériel aux clubs membres de l'ETAF), Nikon (dotation de matériel optique aux archers et entraîneurs nationaux), Arc système (dotation d'accessoires aux archers des pôles France et espoirs), Beiter (dotation d'accessoires aux archers des équipes de France), Original Flocker (distributeur de

produits Nike et fournisseur de l'équipe de France). Il s'avère difficile pour le moment pour la FFTA de vendre d'autres actifs à des partenaires, faute d'avoir structurer leur offre. En revanche, la FFTA aimerait étendre la signature de partenariats avec des villes, comme elle a pu le faire avec Vittel et Vichy pour l'organisation d'événements.

La politique de distribution de la FFTA consiste à relancer la création des clubs et surtout à les inciter à se développer en se professionnalisant pour augmenter leur nombre d'adhérents. Pour gagner l'adhésion des clubs à cette stratégie, la fédération tente d'entretenir un sentiment d'appartenance à une entité fédérale. Pour renforcer l'idée d'une famille, elle fournit aux clubs des outils et des moyens de reconnaissance de leurs efforts. Elle récompense par exemple les clubs qui augmentent leur effectif de deux licences « découvertes ». Cette politique s'accompagne de conventions avec les ligues régionales pour les inciter à déployer efficacement la stratégie fédérale dans les territoires. Le président souhaite également entamer une tournée des grandes villes pour leur présenter le tir et l'arc dans la perspective d'un meilleur soutien aux initiatives locales. Pour aider les clubs à se différencier, la fédération a mis en place des labels clubs, membres de l'École du Tir à l'Arc Français (ETAF). L'obtention de ce label relève essentiellement de critères sportifs. De plus, la FFTA a souhaité mettre en avant la qualité des services proposés par les clubs par des labels attribués en fonction de trois critères : la vie associative, les activités sportives et les équipements. Enfin, la FFTA a créé un label « clubs FFTA – citoyen du sport » pour encourager et valoriser les initiatives citoyennes autour de deux axes : transmettre des valeurs citoyennes et favoriser l'accès à la pratique du tir à l'arc par les publics qui en sont éloignés (handicap, femmes, jeunes de 12 à 25 ans des quartiers prioritaires). Signalons que la FFTA travaille sur la création d'un label extra fédéral pour identifier les structures telles que les clubs de vacances ou bases de loisirs.

La politique des prix de la FFTA en matière de licence fait l'objet d'une réévaluation régulière et progressive validée lors des assemblées générales. Comme dans beaucoup de fédérations, la question de l'augmentation du prix de la licence reste délicate. Son prix, pour un adulte compétiteur, est de 38€ auquel il convient d'ajouter la contribution de 2 euros au fond spécial « grands événements ». Plusieurs tarifs sont proposés en fonction de l'âge (jeunes 23€, poussins 14€), et de la modalité de pratique (compétiteur 40€, pratique loisir 32€). Elle met aussi sur le marché des licences pour les non pratiquants (27€) ainsi que des licences découvertes délivrables à partir du 1er mars (15€). Enfin, des licences sous convention avec les Fédérations Françaises handisport et sport adapté, unss, ffsu sont disponibles (14€). Les prix pratiqués par la FFTA ne sont pas un élément de différenciation en comparaison des autres fédérations olympiques françaises.

7.1.3.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FFTA.

La FF de tir à l'arc n'évalue pas sa performance marketing grâce à des indicateurs. En revanche, Mme Frère suit avec attention les statistiques telles que la progression des licenciés, le taux de féminisation ainsi que le taux d'ouverture des newsletters ou des rubriques les plus consultées sur le site internet. Mais les objectifs de développement de la fédération ne reposent pas sur des indicateurs chiffrés qui permettraient de réguler l'action fédérale en fonction de la progression ou non vers la cible. L'utilisation des tableaux de bord ne semble pas faire parti de l'arsenal d'évaluation de la FFTA. Enfin, la FFTA n'a pas pour habitude de réaliser des enquêtes de satisfaction auprès de ses adhérents.

7.1.3.6. La synthèse du cas de la FF de tir à l'arc.

La Fédération Française de tir à l'arc connaît une croissance régulière mais de faible ampleur du nombre de licenciés qui atteint 77.000 en 2017. Elle dispose d'un potentiel de croissance indéniable grâce à une pratique loisir (non quantifiée mais réelle) dans les clubs de vacances, les stations de montagne ou les bases de loisir. Pour attirer ces pratiquants dans les nombreux clubs le plus souvent de petite taille, il convient d'améliorer l'accueil, la structure et la qualité de l'encadrement. L'action des bénévoles a des limites et pourrait être avantageusement renforcée par plus de professionnels. Les nombreux atouts du tir à l'arc, parmi lesquels un large panel de disciplines permettant divers modalités de pratique de loisir et de compétition et des résultats sportifs de premier plan avec la médaille de Jean-Charles Valladont aux Jeux Olympiques de Rio en 2016, ne garantissent pas une visibilité suffisante pour augmenter significativement l'audience de la discipline. Bien sûr, ce relatif anonymat est un handicap majeur pour concrétiser des partenariats lucratifs. De ce fait, et compte tenu de la baisse des aides publiques, la FFTA doit se contenter d'un budget restreint.

Au-delà de ces constats, il semble que la FFTA peine à valoriser ses actifs, notamment en intégrant une véritable approche marketing. Les dirigeants élus ne se sont jusqu'à présent pas engagés dans cette voie, refusant de voir le tir à l'arc comme un produit, les licenciés comme des clients et les différents offreurs de pratiques sportives comme des concurrents sur un marché. Ils se sont souvent contentés de communiquer vers leurs adhérents, préoccupés par la gestion sportive et les résultats aux Jeux Olympiques qui s'avèrent cruciaux pour leur survie. Il en résulte une absence de réelle démarche marketing. La nouvelle équipe de dirigeants souhaite pourtant rénover l'image d'une activité de loisir pour promouvoir auprès du grand public une image d'un sport moderne. Ils réfléchissent à la meilleure façon d'attirer de nouveaux adhérents et notamment des femmes et des jeunes au-delà des résultats sportifs. De ce point de vue, le développement du digital constitue un excellente stratégie pour attirer des adolescents trop peu nombreux chez les archers. Cela nécessite d'identifier les besoins de ces publics cibles, de se différencier par rapport à la concurrence et de bâtir une offre adaptée attrayante. À cet égard, le tir à l'arc santé semble être une véritable opportunité.

Il s'agit en d'autres termes de clarifier la stratégie pour soit soutenir davantage la discipline olympique ou soit promouvoir l'ensemble des disciplines fédérales au risque d'entretenir le flou sur l'identité du tir à l'arc. Une troisième voie mérite aussi d'être envisagée à savoir concilier les deux options, les loisirs pouvant servir d'appât pour basculer dans un deuxième temps vers une pratique compétitive. La FFTA souffre de l'absence d'un événement sportif majeur récurrent qui constituerait une occasion de communiquer autour de la discipline, particulièrement vers le grand public. Ajoutons que le prix de la licence n'est pas un élément de différenciation par rapport aux autres fédérations olympiques. Enfin, la fédération gagnerait sans doute à élever sa connaissance de ses licenciés par des études voire des enquêtes de satisfaction et à augmenter les datas qui permettront sans aucun doute de mieux suivre l'évolution des indicateurs de performance de la FFTA.

7.2. Analyse qualitative des fédérations de type « périphérique ».

7.2.1. L'organisation des fédérations de type « périphérique ».

7.2.1.1. La structure et les finances des fédérations de type « périphérique ».

Les Fédérations Françaises de hockey sur gazon, de tir à l'arc et de baseball-softball sont agréées par le ministère des sports, délégataires, disciplines de haut niveau et reconnues d'utilité publique par le ministère de l'intérieur sous couvert du Conseil d'État. Elles sont régies par la loi de 1901. Leur organisation repose sur une assemblée générale composée des représentants élus des structures déconcentrées. Ces derniers élisent les membres d'un comité directeur pour le hockey au scrutin de liste à la représentation proportionnelle à deux tours et au scrutin uninominal majoritaire à un tour pour les 5 femmes et les 4 représentants des ligues ; pour le baseball au scrutin secret uninominal ; et pour le tir à l'arc au scrutin de liste. Le comité est composé respectivement de 21, 20 et 25 membres pour le hockey, le baseball et le tir à l'arc. Le comité directeur élit en son sein un bureau de 7 à 9 membres. Le nombre de salariés oscille entre 4 pour le baseball, 6 pour le hockey et 13 pour le tir à l'arc. À ces personnels, il faut ajouter les conseillers techniques fédéraux au nombre de 4 pour le tir à l'arc, 7 conseillers techniques et entraineurs nationaux pour le baseball, 14 cadres techniques pour le hockey. Notons que l'ensemble des fédérations de type « périphérique » emploie en moyenne 8,2 salariés, avec une médiane à 7. Ces fédérations sportives olympiques sont donc de très petites entreprises.

L'analyse des organigrammes fait apparaître un exécutif assez réduit. Il est le plus souvent composé du président et de deux ou trois vice-présidents. Il semble que le poids de la Direction Technique Nationale soit assez fort, peut-être parce que DTN représente le ministère des sports. L'organisation des trois fédérations est plutôt hétérogène et ne permet pas, compte tenu du nombre de dirigeants élus et de salariés, de distinguer plusieurs branches d'activités. Le fonctionnement des fédérations s'appuie

essentiellement sur des commissions au nombre de dix-neuf pour le baseball, seize pour le hockey et quatorze pour le tir à l'arc.

	FF BASEBALL / SOFT	FF HOCKEY	FF TIR À L'ARC
Statuts	Agréée, délégataire, discipline de haut niveau, reconnue d'utilité publique		
Gouvernance	- Assemblée générale composée des représentants des associations affiliées. - Comité directeur de 20 membres élus au scrutin secret uninominal. - Bureau de 8 membres.	- Assemblée générale composée des représentants des associations affiliées. - Comité Directeur de 21 membres élus au scrutin de liste à la représentation proportionnelle à deux tours et au scrutin uninominal majoritaire à un tour pour les 5 femmes et les 4 représentants des ligues. - Bureau de 9 personnes.	- Assemblée générale composée des représentants des associations affiliées. - Comité directeur de 25 membres élus au scrutin de liste. - Bureau de 9 personnes.
Organigramme	Président 3 vice-présidents DTN 1 DTN adjoint, 1 CTN et 1 EN	Président 3 vice-présidents DTN	Président DTN 3 DTN adjoints
Commissions	19 commissions	3 pôles : développement, pratiques sportives, marketing communication 16 commissions	10 secteurs : administratif, communication, partenariat événementiel, développement, finances, formation, haut niveau, vie sportive, présidence 14 commissions
Salariés	4 salariés + 5 conseillers techniques sportifs + 2 entraineurs nationaux	6 salariés 14 cadres techniques d'État	17 salariés + 30 cadres techniques nationaux, fédéraux et régionaux

Tableau 21 : Tableau de synthèse de la structure des fédérations de type « périphérique ».

Les budgets 2016 - 2017 des trois fédérations de type « périphérique » étudiées s'élèvent en moyenne à 2,54 millions soit un budget légèrement inférieur à la moyenne des 11 fédérations de ce groupe (2,67M€). On observe que les produits des licences constituent en moyenne 60% des recettes fédérales contre 44,4% pour l'ensemble du groupe. Ce différentiel s'explique par les structures atypiques des budgets des FF de baseball-softball et de tir à l'arc dont les produits des licences culminent à 70% de leur budget. En moyenne, les trois fédérations olympiques perçoivent environ 600.000 euros de subventions de l'État dans le cadre des conventions d'objectifs signés avec le ministère des sports, ce

qui représente un peu plus d'un quart de leur budget. Les recettes partenariales des trois fédérations de type « périphérique » représentent seulement 2% du budget, ce qui est conforme à la moyenne du groupe (2,3%). Les recettes des événements, de la billetterie et des droits médias sont négligeables. Enfin, d'autres ressources abondent le budget à hauteur de 10,3% pour les trois cas et de 12,3% pour l'ensemble du groupe. Les fédérations de type « périphérique » sont donc financièrement très sensibles à l'évolution du nombre de licenciés et aux subventions de l'État qui constituent 80 à 90% des recettes. Pour compenser les baisses des aides publiques, elles se voient dans l'obligation d'augmenter le nombre de licenciés et de trouver d'autres leviers de croissance. Mais, elles peinent à convaincre des partenaires, eu égard à leurs faibles audiences, et ne disposent pas d'un potentiel de spectateurs suffisants pour tirer des revenus des événements sportifs. Par conséquent, elles se tournent vers la vente de produits (textiles, distinctions, formation), voire de produits financiers pour financer leurs activités.

	FF BASEBALL	FF HOCKEY	FF TIR À L'ARC	MOYENNE DES 3 FÉDÉRATIONS	MOYENNE DES 11 FF « PÉRIPHÉRIQUES »
Budget 2016-2017	1.377.297€	1.800.000€	4.450.913€	2.542.736€	2.670.744€
Licences	**70%**	**40%**	**71%**	**60%**	**44,4%**
Subventions	28%	37%	16%	27%	35,7%
Sponsoring	1%	5%	0%	2%	2,3%
Événementiel / Billetterie	1%	0%	0%	0,3%	5,0%
Droits médias	0%	0%	0%	0%	0,1%
Autres	0%	18%	13%	10,3%	12,3%

Tableau 22 : Synthèse de la répartition du budget des fédérations échantionnées de type « périphérique ».

Ces éléments chiffrés montrent que le modèle économique des Fédérations Françaises de baseball/softball et de tir à l'arc sont proches : leurs recettes proviennent en grande partie du produit des licences. Cependant, la FF de tir à l'arc est moins dépendante des subventions publiques qui représentent à peine 16% de son budget. En revanche, la FF de hockey, comme la moyenne des fédérations de type « périphérique », est très dépendante des aides de l'État (37% du budget) qui complètent une part des recettes licences importantes (40%). Pour renforcer la santé financière de ces fédérations dans un contexte de réduction inexorable des aides de l'État, **il semble nécessaire de faire évoluer leur modèle économique pour générer plus de ressources propres**.

7.2.1.2. Les objectifs en nombre de licenciés et de clubs.

Les trois fédérations de type « périphérique » étudiées regroupent en moyenne 34.966 licenciés. La FF tir à l'arc est nettement plus attractive (75.459 licenciés en 2016) que la FFH (16.764 licenciés) et la FFBS (12.675 licenciés). Les trois fédérations échantillonnées sont ainsi dans la moyenne des 11 fédérations sportives olympiques « périphériques » (36.466 licenciés). La médiane du groupe est de 31.590 licenciés et la fourchette va de 1.800 pour la FF de pentathlon moderne à 75.459 pour la FF Tir à l'arc. Malgré une légère hausse de leurs effectifs, les fédérations de type « périphérique » restent peu attractives. La FFTA et la FFH comptent respectivement 28% et 29,6% de féminines alors que la FFBS attire encore moins de femmes (18%). Si ces fédérations séduisent les jeunes, elles semblent moins adaptées aux publics adultes et seniors (à l'exception de la FFTA). La pénétration dans les quartiers prioritaires et zones urbaines sensibles est assez faible en raison du déficit en infrastructure mais aussi d'un manque de volonté politique. La FFBS et la FFH comptent peu de clubs (respectivement 215 et 185). Leur couverture du territoire national est donc inégale, ce qui est un handicap pour attirer de nouveaux licenciés dans les zones à conquérir. En revanche, la FFTA dispose d'un réseau de clubs plus dense avec 1.628 clubs. Ces fédérations se situent en deçà du nombre moyen de clubs des fédérations de type « périphérique » (535,8 clubs). On observe qu'elles ont globalement du mal à augmenter significativement le nombre de clubs. La FFTA connaît même une légère baisse, ce qui pose évidemment un problème pour accueillir plus de licenciés. Notons également que les clubs sont de petite taille avec une moyenne de 45 licenciés pour la FFTA, de 57 pour la FFBS et de 90 pour la FFH. On peut donc avancer que l'augmentation du nombre de licenciés est un enjeu majeur pour les fédérations de type « périphérique » non seulement parce que cela répond aux missions assignées par l'État mais aussi pour des questions économiques. L'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics s'en trouverait grandement améliorée dans un contexte où l'État cherche à faire des économies budgétaires. Mais pour accueillir plus de licenciés, ces fédérations doivent augmenter le nombre de clubs. Cela suppose de former des éducateurs, animateurs et entraîneurs, de créer des infrastructures, dont la responsabilité incombe aux collectivités territoriales. Cette question cruciale de l'augmentation du nombre de licenciés est donc complexe et met en jeu de nombreuses parties prenantes.

7.2.1.3. La place des objectifs sportifs.

Toutes les fédérations sportives olympiques de type « périphérique » sont motivées pour performer sur la scène internationale et gagner des médailles mondiales et olympiques. Les FF de baseball-softball et de hockey éprouvent des difficultés à atteindre un haut niveau d'excellence qui leur permette de contribuer à la moisson de médailles olympiques. La FFTA, quand à elle, apporte son écot avec trois médailles olympiques en 1993, 2008 et 2016. Malgré une concurrence toujours plus forte, elle vise à poursuivre sa réussite sportive. Dans ce contexte, le dilemme de ces fédérations est de savoir s'il faut investir fortement vers le haut niveau sachant que la route sera longue et incertaine pour obtenir des

résultats probants ou investir plus massivement dans le développement de leur discipline en nombre de licenciés ; ou bien de viser les deux objectifs simultanément. En effet, l'augmentation du nombre de licenciés peut être liée à de bons résultats sportifs (par un effet promotionnel) et une croissance du nombre de licenciés augmente les chances de voir émerger des compétiteurs de haut niveau. Relevons que la FFBS doit encore convaincre les instances olympiques (notamment le CNOSF en vue des JO 2024 à Paris) de maintenir leur présence au-delà des Jeux de Tokyo. Comment convaincre ? En avançant la compétitivité des équipes de France, le gonflement des effectifs de licenciés et/ou de pratiquants en général ? Dans un contexte où la France affiche un objectif sportif de 80 médailles, il est certain que l'État va continuer à inciter les fédérations olympiques à être toujours plus compétitives.

7.2.1.4. Des projets fédéraux axés sur le programme olympique.

L'analyse des objectifs prioritaires des fédérations de type « périphérique » fait émerger sans surprise deux préoccupations prioritaires : d'une part, être compétitif d'un point de vue sportif pour obtenir des médailles olympiques et, d'autre part, accroître le nombre de licenciés. Ces objectifs répondent aux deux grandes missions fixées par l'État, à savoir le sport de haut niveau et le sport pour tous. Une analyse fine montre que la priorité et les dépenses des fédérations de type « périphérique » sont majoritairement fléchées vers le haut niveau. Notons également que les présidents élus semblent plus sensibles aux résultats sportifs alors que les salariés responsables du marketing sont plus préoccupés par l'augmentation du nombre de licenciés, du nombre de clubs et des équipements. Les clubs semblent particulièrement susciter l'attention des fédérations qui souhaitent les développer et mieux communiquer avec eux. Relevons enfin, qu'aucun répondant n'a évoqué la diversification des modalités de pratique comme un enjeu prioritaire.

Au-delà de ces objectifs, les entretiens révèlent qu'un des enjeux prioritaires des fédérations de type « périphérique » est de rester dans le programme olympique. Pour cela, elles se trouvent confrontées à un dilemme : faut-il augmenter le nombre des licenciés et accessoirement être un bon élève au regard des injonctions du ministère des sports pour le développement du sport pour tous ou convient-il de tout faire pour contribuer à la moisson des médailles olympiques ? Le manque de moyens les contraint bien souvent à choisir l'une des deux options. Reconnaissons que le rêve olympique aveugle bien souvent les dirigeants à la recherche d'une hypothétique notoriété.

Les objectifs prioritaires des fédérations de type « périphérique »			
Fédérations	Acteurs	Mots clés	Verbatim
FF BASE BALL / SOFTBALL	Président	Augmenter le nombre de licenciés, communication, résultats sportifs	(Le plan ambition 2024) c'est de récolter les fruits de la structuration de la formation cad que tous les clubs vont être en capacité d'avoir un message partagé à diffuser auprès de nos licenciés. Ce qui devrait permettre deux choses : d'intéresser à rester dans la fédération, d'en attirer d'autres, de faire grossir le nombre de licenciés et aussi de grossir en qualité de jeu. Et puis il y a toute la partie communication qui est liée au contexte événementiel. La fédération n'a pas les moyens d'organiser les championnats du monde même de jouer qualitativement les championnats du monde. Dans ce projet il y a forcément une équipe de France meilleure, on travaille dur là-dessus, c'est la génération de gamin dont je parlais qui ont commencé il y a 6 ans quand ils avaient 12 ans, ils auront 24 ans en 2024. Ces gens là devraient être prêts à défendre les couleurs de l'équipe de France des filles et des garçons. Il y a obligatoirement travailler sur la structuration. C'est quoi ? Avoir un centre technique national qui pourrait être dans une moindre mesure mais aussi important que Clairefontaine ou Marcoussis ou le pôle de Karaté à Montpellier. Chose qu'on n'a pas nous ! Qui permettrait d'avoir aussi des vrais sportifs de haut niveau à qui on pourrait proposer un vrai statut social et sportif. C'est à dire travailler, gagner de l'argent et jouer au baseball. Ce qui est la plus grosse difficulté des athlètes en France.
	Élue	Augmenter le nombre de licenciés, formation haut niveau	C'est de développer au maximum la discipline, donc d'avoir de plus en plus d'adhérents pour pouvoir obtenir les jeux en 2024. Le but de la fédération c'est 2024 et c'est de créer un pôle sur le bassin parisien. Un pôle France qui ne serait pas ni comme on a à Montpellier ni comme à Besançon parce que j'ai un enfant dans chaque groupe. Et franchement pour les parents c'est loin. Et tout bêtement pour la reconnaissance de ce sport. C'est un sport qui grossit. Ce serait bien que cela rentre dans les mœurs.
	Salarié Marketing	Centre national et augmentation du nombre de licenciés	Je pourrai vous passer une plaquette de présentation du projet. On l'a appelé « Ambition 2024 ». Ce n'est pas innocent. La fédération a été créée en 1924. On a une ambition double : notre centenaire qu'on va célébrer en 2024 et effectivement les Jeux à Paris. On a deux axes symboliques : un centre national parce qu'on est un peu pauvre en termes d'infrastructures sportives de dimension internationale, donc un centre national en région parisienne qui pourrait le site d'une éventuelle épreuve olympique si le baseball et le softball restait au programme des JO ; et le cap des 20000 licenciés à atteindre. Ce sont les deux caps symboliques que nous nous sommes fixés. Après il y a plein d'autres missions. C'est résumé comme ça, on voudrait célébrer notre centenaire avec la création d'un centre national de baseball softball et accueillir un tournoi olympique à Paris lors des Jeux 2024
FF HOCKEY	Président	Résultats sportifs	Le projet le plus important et je l'ai mis au centre depuis 4 ans c'est une qualification aux jeux olympiques. D'abord j'ai le sentiment, et j'ai 71 ans, d'être le dernier à avoir participé à des jeux olympiques. C'est quelque chose sur le plan sportif qui est extraordinaire. Pour y avoir participé la fédération à cette époque là m'a donné beaucoup au niveau de l'entraînement, je trouve logique qu'après ma vie professionnelle que j'essaye de redonner le tonus suffisant à la fédération pour pouvoir y participer. Entre temps, le hockey est devenu plus sélectif et plus professionnel. Donc la marche est beaucoup plus haute que je ne l'imaginais il y a encore quelques temps. Je voudrais bien emmener tout ce monde là vers une participation aux Jeux olympiques. Sachant que le monde étant ce qu'il est aujourd'hui, si vous n'êtes pas aux jeux vous n'êtes pas connus, vous n'êtes pas visible, vous n'êtes pas vu. Tous les problèmes pourraient être réglés si on était qualifié. Paris 2024 est une opportunité. On a raté de très peu la qualification pour Rio. On est en course pour Tokyo. Ça va être dur. Mais on peut le faire. 2024 sera une opportunité. Mais à la limite ce que je dis souvent en 2024 pour moi c'est forcément un appel d'air formidable mais ce n'est pas pour terminer 12è. Il faut qu'on termine 7è, 8è. Donc de toute façon il faut qu'on progresse au niveau de notre équipe. J'ai analysé avec le ministre pourquoi on n'a pas été qualifié à Rio, c'est parce que précisément on n'a pas de professionnels. Et que nos meilleurs joueurs, notamment cette structure qui existait au niveau des -21 ans, maintenant ils ont continué à travailler. On a beaucoup bossé avec eux. Ils sont très performants. Ils sont jeunes et vont jouer à l'étranger parce qu'ils ne trouvent pas dans les clubs français les structures. Nos joueurs sont beaucoup plus ambitieux que nos clubs. Les joueurs savent que pour aller aux Jeux Olympiques, ça va être dur, il va falloir travailler. Les clubs sont plutôt à dire il faudrait plutôt que vous interdisiez à nos joueurs de partir à l'étranger.

	Salariée Marketing	Développer le nombre de licenciés, lien fédération clubs	Pour moi ça serait développer le nombre de licenciés. J'en aurais un autre, enfin je pense, je ne connais pas tout par cœur, je pense créer un lien entre la fédération et les clubs. Je pense que c'est important pour Olivier même si c'est très difficile, et qu'en ce moment il est énormément critiqué et moi je n'en peux plus, parce qu'il essaye de faire… Alors il n'est pas parfait, on n'est tous pas parfait. Il y a des personnes qui sont virulentes et ça devient insupportable. C'est mon avis personnel.
FF TIR À L'ARC	Président	Résultats sportifs, augmenter le nombre de clubs, lien avec le milieu scolaire, de la défense	L'axe de développement. La priorité pour nous c'est, alors il y a d'autres choses bien sûr. Actuellement, il y a Paris 2024, donc on a une partie sportive puisqu'on est en train de faire le projet même si on est élus jusqu'en 2020, je pense qu'il faut d'ores et déjà travailler 2020 et 2024. Donc on est en train bien sûr de développer et on va développer parce que je pense qu'en 2020, l'équipe qui sera là aura besoin de prendre, on parlait de finances tout à l'heure, de subventions pour accompagner les athlètes pour préparer au mieux les jeux et aussi (…) de compétitions internationales. Et le développement, il faudra absolument qu'on développe nos clubs. Alors je parlais tout à l'heure de structures. Ça passe obligatoirement par ça. Il faut qu'on mette des structures. Développer au travers, là aussi on travaille depuis quelques années et ça a commencé à aboutir, avec le milieu scolaire. puisqu'avec l'UNSS et autres on a des choses qui vont aboutir. On est en train de travailler avec eux sur des livrets pour faire découvrir le TA au sein de l'école. Donc il y a tout un tas de choses qui est en train de se faire. On a un projet de travailler avec, on a déjà des conventions avec l'ASSU mais on devrait aller un peu plus loin avec ça. Sur la défense, puisqu'on a aussi dans le cadre de, alors c'est développement un peu dernière minute mais, quand même, il y a aussi tout ce qui est ce qu'on appelle aussi les blessés. On voudrait vraiment travailler le TA au sein du ministère de la défense et je pense que c'est aussi, relever le défi, quelqu'un qui a été blessé, redonner un élan. Voilà un petit peu résumé le développement.
	Élu	Développement des équipements développement des actions dans le milieu scolaire	L'enjeu actuel surtout vu l'inflation du foncier, vu tous les problèmes qu'il y a c'est vraiment de donner un coup de pouce à l'implantation de structures. En créant des modules qui soient peu onéreux pour les agglomérations de communes et qui puissent s'implanter partout. Surtout que les collectivités ont moins de marges d'investissement mais cherchent toujours à amener des activités éducatives qui peuvent servir toute la communauté. Et ça dès que vous installez une salle de tir à l'arc, vous pouvez faire du tir à l'arc l'après midi pour des scolaires, le matin, les retraités et le soir, l'activité club. C'est un équipement qui tournera directement à 100% et c'est des petits équipements. Voilà, donc la priorité absolue pour moi : il y a le développement des équipements et en parallèle le développement de la pratique du tir à l'arc en école primaire. Il faut absolument développer des actions en milieu scolaire, enfin les deux en simultané quoi. Il faut recruter les clients et avoir les magasins pour les recevoir.
	Salariée Marketing	Structuration des clubs, politique d'équipement et d'encadrement	Alors là je ne sais pas. On vient de changer de Président. Le projet prioritaire pour développer la fédération c'est de continuer à encourager la structuration des clubs parce que tout le modèle repose là-dessus. Si les clubs n'ont pas plus de capacité d'accueil… Avoir une politique d'équipement, avoir une politique d'encadrement professionnel dans les clubs. C'est une des grandes priorités de la fédération.

Verbatim 1 : Les objectifs prioritaires des fédérations de type "périphérique". Quels sont les objectifs prioritaires de la fédération ?

7.2.2. Quelques éléments d'analyse lexicale des données qualitatives.

Tous les entretiens des présidents, des responsables élus du conseil fédéral en charge du marketing et/ou de la communication, et des salariés responsables des services marketing et communication ont été enregistrés, retranscrits et traités après avoir été encodés avec le logiciel Nvivo11. Il a ainsi été possible de rechercher l'occurrence des mots, de réaliser des nuages de mots et des arbres de mots

pour mettre en évidence l'intensité des centres d'intérêts et l'aptitude à employer des termes spécifiques au marketing par groupe de fédérations, par type d'acteurs ou par fédération.

7.2.2.1. Le poids des mots.

Le logiciel Nvivo permet d'extraire l'occurrence des 100 mots les plus utilisés par les répondants des neufs fédérations enquêtées. Les graphiques ci-dessous font apparaître pour chaque mot (ayant un sens par rapport à notre étude) le nombre d'occurrences (nombre de citations) et le taux d'occurrence (c'est-à-dire leur pourcentage d'apparition dans les interviews).



Les répondants des fédérations de type « périphérique » ont prononcé le plus souvent le mot « Fédération ». Notons que le taux d'occurrence du terme « marketing » est beaucoup plus faible (0,43% contre 1,48%) de telle sorte qu'il est le plus faible des trois groupes (0,66% pour le groupe challenger et 0,54% pour le groupe « leader »). La 2ème place du mot « marketing » atteste d'un intérêt pour cette démarche pourtant peu maîtrisée et largement associée à la communication. Comparativement, le taux du mot « fédération » (1,48%) est beaucoup plus élevé que pour les autres groupes (1,19% pour les fédérations leader et 0,22% pour les fédérations challenger) traduisant bien l'attachement affectif des dirigeants pour l'institution fédérale. Relevons également que les mots « partenariats » et « stratégies » n'arrivent qu'aux 6ème et 7ème place marquant ainsi leur difficulté à concevoir de véritables stratégies partenariales efficaces. Leur enjeu principal est d'augmenter le nombre de « licenciés » (3ème place) en visant tous les « publics » (9ème place) et particulièrement les « jeunes » (5ème place) et les « femmes » (10ème place). En raison d'un « budget » (11ème place) restreint, elles « communiquent » (12ème place) essentiellement en exploitant leur site « internet » (13ème place) et les réseaux sociaux. Le management de la chaîne pyramidale - « ligue » (8ème place) et « comités » (4ème place) -, par ailleurs peu structurée, semble délicat.

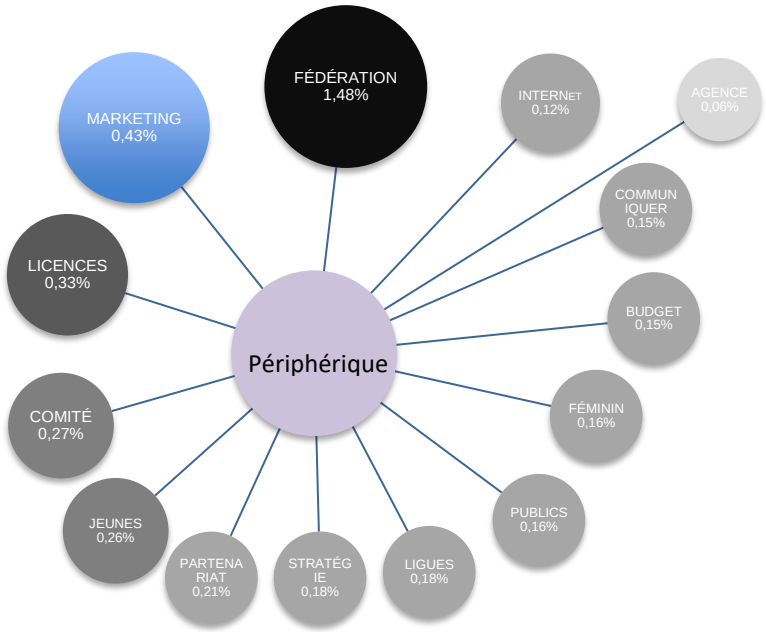


Figure 81 : Classement des mots les plus prononcés par les répondants des fédérations de type « périphérique ».

En centrant notre analyse par type de répondants (présidents, élus du conseil fédéral et salariés), et en prenant en compte le top quatre des mots les plus cités dans les fédérations de type « périphérique », on s'aperçoit que les trois présidents ont cité le plus souvent le mot « fédération ». Ainsi, les présidents des fédérations de type « périphérique » ont utilisé 150 fois le mot « fédération » (contre 130 fois pour les présidents des fédérations de type « challenger » et 100 fois pour ceux des fédérations de type « leader »). Cela tend à montrer que l'attachement sentimental à la fédération est d'autant plus fort que le dirigeant préside une petite fédération. De la même façon, on retrouve dans le top quatre des présidents des mots relatifs au « développement » et à la « structuration » de la fédération soulignant ainsi qu'une de leurs préoccupations prioritaires est centré sur le développement des ressources humaines, financières et immobilières. Les présidents ont la volonté de développer leur fédération en structurant leur organisation et notamment les organes déconcentrés. Enfin, signalons que le terme « marketing » apparaît dans le top quatre des fédérations de type « périphérique » signifiant leur intérêt réel pour cette démarche ou leur volonté d'en parler, peut-être pour démontrer leur compétence en la matière.

Les élus en charge du marketing, du développement ou de la communication des fédérations de type « périphérique » ont utilisé le plus le mot « fédération » avec un taux d'occurrence beaucoup plus faible que les présidents (116 contre 150). En revanche, les élus ont utilisé nettement plus le terme de « marketing » (107 fois). Comme leurs présidents, l'occurrence du mot « comité » semblent indiquer leur attention pour les structures déconcentrées du réseau pyramidal et plus particulièrement les « comités ». Par ailleurs, ils ont souvent cité la cible des « jeunes » montrant ainsi leurs cibles

prioritaires. Enfin, on notera l'apparition dans le top quatre des élus le mot « marketing », certes avec une occurrence faible (24 citations).

Les directeurs marketing, responsable de service ou chargé de la communication et du marketing ont également porté en tête de leur top quatre des mots les plus usités le terme de « fédération ». Ce résultat semble indiquer que les salariés, souvent en nombre restreints, dans ce type de fédération, s'engagent avec passion pour compenser des effectifs erratiques. Notons que le nombre d'occurrences de ce mot est nettement plus élevé pour les salariés (168 fois) que pour les présidents (150 fois) et les élus (116 fois). Trois mots apparaissent à la 2ème place avec sensiblement la même occurrence : événements (56 fois), communiquer (59 fois), marketing (57 fois). Ces termes représentent le cœur de métier des salariés chargés avant tout de communiquer sur des événements fédéraux et de convaincre des partenaires pour financer ces opérations.

Rappelons que le terme « marketing » figure dans le top 4 des 3 types de répondants avec un léger avantage pour les salariés qui, de fait, possèdent une expertise en la matière un peu plus forte. Ils n'hésitent donc pas à employer ce terme.

Nous retiendrons donc de cette analyse de mots que l'occurrence la plus forte revient au mot « **fédération** » mettant en avant la passion des dirigeants pour leur institution.

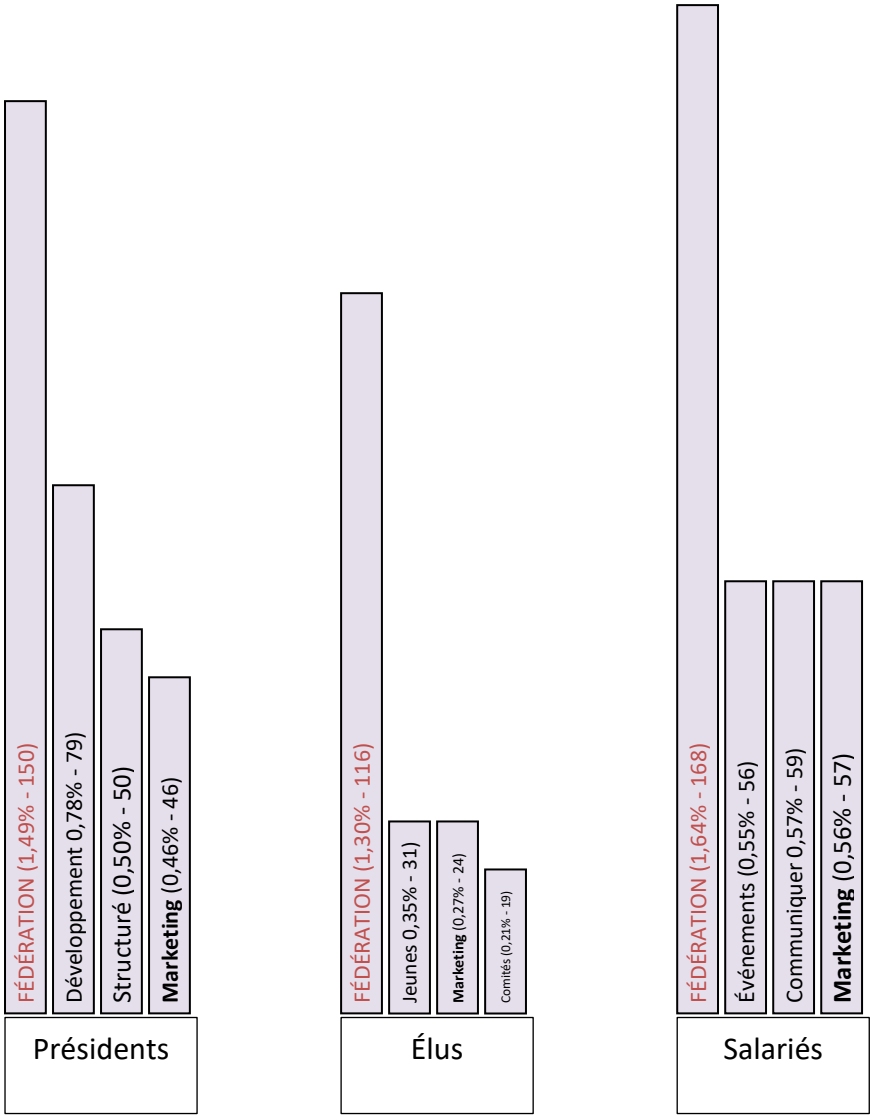


Figure 82 Top 4 des occurrences de mots des dirigeants des fédérations de type « périphérique ».

7.2.2.2. Un nuage de mots.

Pour le groupe des fédérations de type « périphérique », le mot le plus utilisé est le terme « fédération » qui a été prononcé 434 fois pour les neuf entretiens. Les mots « hockey » et « baseball » apparaissent respectivement aux 3ème et 4ème rangs avec 150 et 143 utilisations. Cela traduit un fort attachement à la fédération pour laquelle les acteurs fédéraux s'engagent avec passion. Relevons que le terme « marketing » apparaît tout de même au 7ème rang avec 127 citations, ce qui est nettement en-deçà du groupe des fédérations « challenger » et « leader ». Enfin, le terme « communiquer » occupe la 42ème place avec 44 citations, ce qui traduit la préoccupation principale des fédérations de ce groupe.



Figure 83 : Nuage de mots à partir des entretiens pour les fédérations de type « périphérique ».

7.2.2.3. Les arbres de mots.

Les arbres de mots permettent de mettre en évidence le nombre de citations d'un mot et de saisir le contexte de son utilisation. Nous proposons d'étudier les arbres de cinq mots : marque, marché, clients, valeur et agence. Nous avons choisi ces mots parce qu'ils incarnent le marketing dont

l'objectif principal est de construire une marque en créant de la valeur pour l'entreprise et les clients. Cette démarche nécessite de placer ces derniers au centre des préoccupations des dirigeants. Il est indispensable de bien comprendre le marché des concurrents et les consommateurs avec lesquels la marque entend établir des liens forts. Enfin, il nous a semblé intéressant de compléter ce panel par le mot agence car il symbolise bien le choix de certaines fédérations d'externaliser ou d'internaliser la fonction marketing.

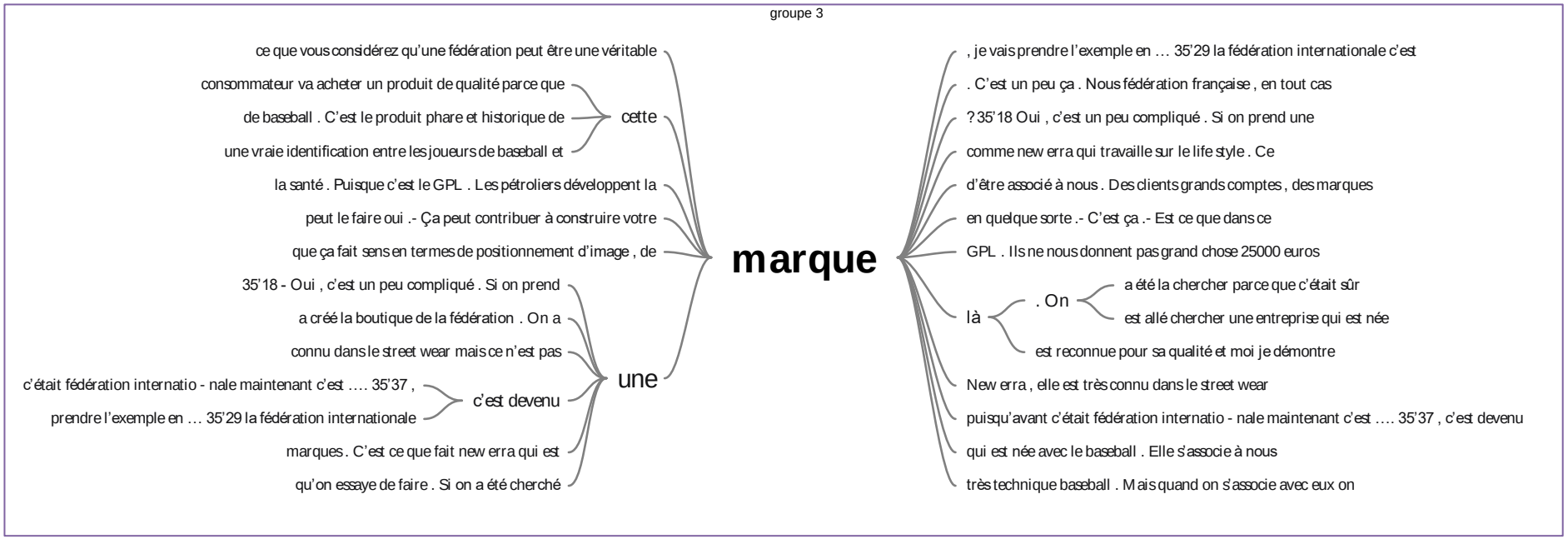


Figure 84 : Arbre du mot « marque » pour le groupe des fédérations de type « périphérique ».

Le mot « marque » apparaît dans cet arbre à 14 reprises (contre 67 pour le groupe des fédérations « leader ») ce qui atteste d'une faible fréquence d'usage. Il a été utilisé 8 fois par les répondants de la fédération de baseball/softball, une fois par le président de la fédération de hockey et cinq fois par le président de la fédération de tirc à l'arc. Il a essentiellement été prononcé pour identifier une société partenaire de la fédération. Ainsi, M. Séminet, président de la FFBS, annonce avoir une « *marque New Erra* » en précisant que « *ce n'est pas une marque très technique baseball* » mais que « *cette marque là est reconnue* ». M. Moreau, président de la fédération de hockey, présente son partenaire en disant que « *les pétroliers développent la marque GPL* ».

En revanche, M. Cleroy, président de la fédération de tir à l'arc, envisage que sa « *fédération puisse être une véritable marque* » à l'instar de « *la fédération internationale qui est devenue une marque* ». Il s'inscrit donc dans une perspective marketing de création de valeur de la marque fédérale.



Figure 85 : Arbre du mot « marché » pour le groupe des fédérations de type « périphérique ».

Le mot « marché » apparaît dans cet arbre à 7 reprises (contre 30 pour le groupe des fédérations « challenger » et 21 pour le groupe « leader ») ce qui atteste d'une très faible fréquence d'usage d'autant plus que trois fois il prend le sens de fonctionné (*ça a marché*). Il a été utilisé dans un contexte d'analyse du marché potentiel qui correspond à l'ensemble des consommateurs intéressés par le produit ou le service sportif. Le plus souvent, le terme « marché » est appliqué aux entreprises partenaires commerciaux de la fédération. Exemple : « *un vrai potentiel de marché à développer* ».

Les fédérations de type « périphérique » n'expriment pas leur appartenance à un marché composé de consommateurs à attirer et de concurrents vis-à-vis desquels il convient de se différencier. Globalement, elles font peu d'études de marché pour mieux connaître leurs clients et leurs concurrents. Elles proposent prioritairement une offre de produits compétitifs et secondairement une offre pour satisfaire des catégories de consommateurs comme les jeunes ou les femmes par exemple. Mais ces marchés sont très concurrentiels car toutes les fédérations ont tendance à surfer sur les mêmes segments (jeunes et femmes).

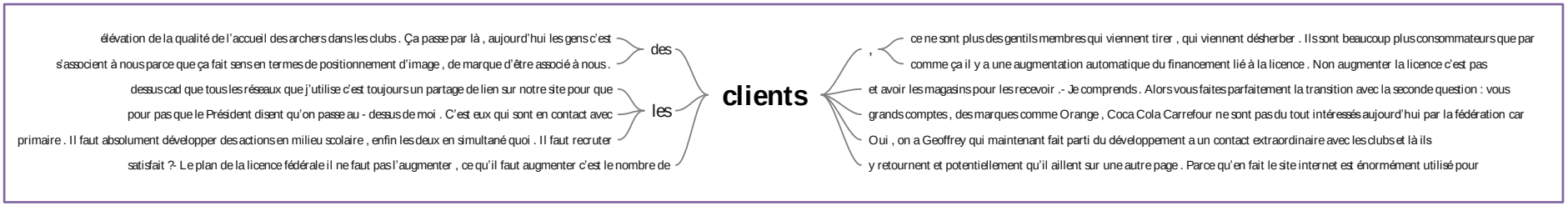


Figure 86 : Arbre du mot « clients » pour le groupe des fédérations de type « périphérique ».

L'arbre du mot « clients » illustre une faible utilisation de ce mot par les dirigeants des fédérations olympiques de type « périphériques ». Il apparaît 6 fois lors des neufs entretiens (contre 11 fois pour le groupe des fédérations « challenger » et 25 fois pour le groupe des fédérations « leader »). Cela illustre la difficulté des fédérations à considérer leurs adhérents comme des clients qu'il faut satisfaire ou conquérir par des produits et des services adaptés à leurs attentes. Toutefois, certains dirigeants n'hésitent pas à parler de clients : « *aujourd'hui, les gens c'est des clients* » dit Mme Frère, directrice du service communication partenariat de la FFTA. La maturité marketing des fédérations de type « périphérique » n'est donc pas encore optimale pour toutes les fédérations de ce groupe. Notons que sur les six répondants ayant utilisé le terme clients, trois sont des salariés et un seul est un président de fédération.

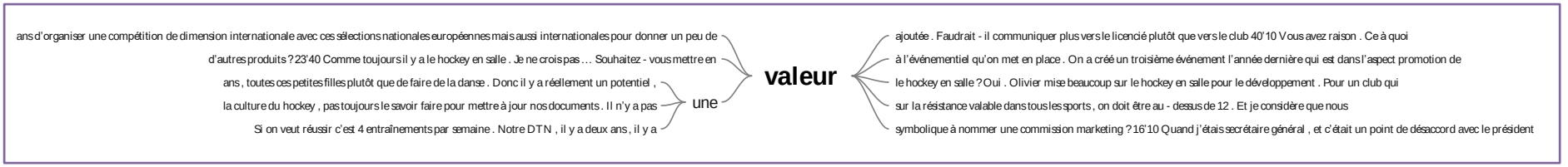


Figure 87 : Arbre du mot « valeur » pour le groupe des fédérations de type « périphérique ».

L'arbre du mot « valeur » indique que ce mot a été utilisé 5 fois (contre 15 fois pour les fédérations de type « challenger » et 13 fois pour les fédérations « leader ») par les répondants des trois fédérations échantillonnées. Cette faible occurrence montre que la définition du marketing, dont la vocation est de donner de la valeur à la marque, n'est pas assimilée par tous les acteurs interrogés.

Néanmoins, M. Collet, salarié de la FFBS, s'inscrit dans cette démarche marketing. En effet, il souhaite « *donner un peu de valeur à l'événementiel* » de façon à attirer plus de public et de partenaires et de vendre des billets.

Notons que certains dirigeants ont associé à la fédération des valeurs : « *on a de grosses valeurs* » affirme M. Blottière, élu de la FF hockey. Bien souvent, les fédérations comme la FFTA ou la FFH ont associé des « *valeurs éducatives* » à leur sport. Selon M. Grillat, élu à la FFTA, il s'agit « *de montrer nos valeurs* » pour construire une image positive et attractive. Notons que Mme Boudieux reconnaît que « *les valeurs de son entreprise sont très proches des valeurs de notre sport en général* » et qu'il s'agit donc d'une stratégie de communication pertinente pour convaincre de futurs partenaires. Pourtant, force est de constater que les fédérations de type « périphérique » ne communiquent pas beaucoup sur les valeurs fédérales. Elles promeuvent surtout leurs produits c'est-à-dire les compétitions sportives auprès de leurs adhérents.

Enfin, ajoutons que le prix de la licence ou du prix d'achat d'un billet pour assister à une compétition n'est pas perçu par tous les dirigeants comme un outil marketing destiné à donner de la valeur à leurs produits.

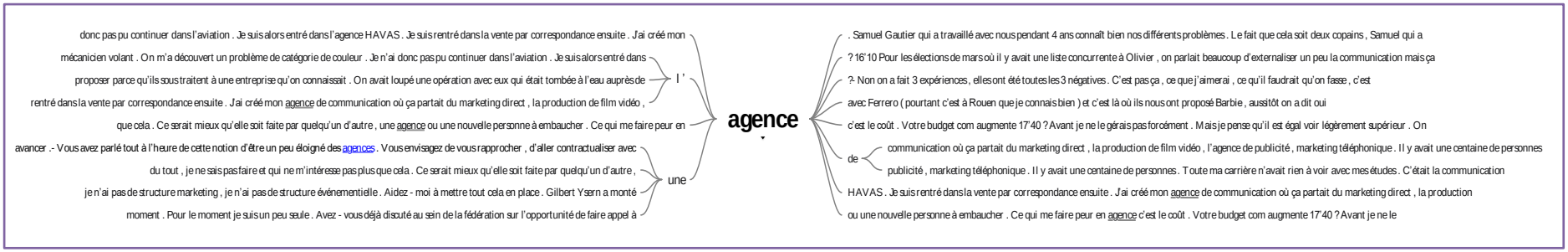


Figure 88 : Arbre du mot « agence » pour le groupe des fédérations de type « périphérique »

L'arbre du mot « agence » montre que les dirigeants des fédérations de type « périphérique » ont peu utilisé ce terme. En effet, il apparaît 13 fois au cours des neuf entretiens (contre 49 pour le groupe des fédérations « challenger » et 30 pour le groupe des fédérations « leader »). De plus, à cette occurrence il faut soustraire quatre utilisations dans les questions. Il faut également noter que M. Blottière a évoqué à quatre reprises le mot « agence » pour relater son parcours professionnel dans une agence. Enfin, la question de faire appel à une agence a été surtout évoquée par trois répondants puisqu'à eux trois ils ont prononcé ce mot à treize reprises.

Aucune fédération « périphérique » n'a fait le choix d'externaliser vers une agence une partie de leur activité de communication ou de marketing. M. Cleroy, président de la FFTA, souligne cependant qu'il a déjà travaillé avec une agence.

Certains dirigeants ont la volonté de faire appel à quelqu'un d'extérieur pour les aider à mieux communiquer ou à commercialiser des produits vers des partenaires mais ils craignent que le coût dépasse leurs possibilités financières. Ainsi, Mme Boudieux, salariée à la FF hockey dit que « *ce qui fait peur, c'est le coût* ». D'autres, comme M. Cleroy, président de la FFTA, sont réticents car leur expérience de collaboration avec une agence n'a pas été concluante : « *ça nous a coûté plus que ça nous a apporté* ». Par conséquent, manquant « *d'assurance* » en termes de résultats, il se dit « *frileux car il n'a pas de garantie* ». Il estime donc que « *la démarche n'est pas adaptée* ».

7.2.3.La fonction marketing au sein des fédérations de type « périphérique ».

7.2.3.1. Rappel des résultats de l'étude quantitative.

Huit fédérations de type « périphérique » répondantes ont utilisé le mot « communication » pour nommer leur service en charge du marketing ; trois autres mots lui ayant été associé en complément : marketing (2x), partenariat (2x) et développement (2x). La moitié de ces services ont entre 4 et 7 ans d'ancienneté et sont dirigés dans 50% des cas par un « chargé de… », dans 37,5% par un « responsable » et dans 12,5% par un « directeur ». Le nom de la fonction du coordonnateur du service est révélateur de la place du marketing au sein de la fédération. En effet, on peut penser qu'un « chargé de… » a moins d'influence sur la politique de l'organisation qu'un « directeur », parce qu'il se trouve sous l'autorité d'un supérieur décideur au sein de l'organigramme de la fédération.

Les missions du service en charge du marketing sont essentiellement axées sur la communication pour les 8 fédérations (soit 100% des fédérations répondantes), suivie par la gestion de la presse pour 7 fédérations, de la gestion des partenariats et des licenciés pour 6 fédérations, de l'élaboration du plan marketing et de la veille marketing pour 2 fédérations seulement. Relevons que la conception du plan marketing, considéré comme l'outil fondamental de la fonction marketing, apparaît marginal. Pour remplir ces missions les fédérations recrutent des salariés, soit 9,5 salariés à temps complet au total ; 75% d'entre elles disposent d'une seule personne (6 fédérations), une fédération compte une personne à mi-temps et une fédération emploie entre 2 et 5 personnes. Les équipes en charge de la communication, du marketing ou du développement au niveau national sont donc relativement petites.

Le budget alloué au service communication / marketing des fédérations de type « périphérique » est en moyenne de 14.428,5€ avec une médiane à 15K€. Ces chiffres sont à considérer avec prudence car nous n'avons enregistré que sept réponses. Cela indique que toutes n'identifient pas un budget spécifique pour le marketing ou ne souhaitent pas communiquer sur le chiffre.

Par ailleurs, 25% des fédérations de type « périphérique » déclarent avoir recours à une agence marketing (FF pentathlon moderne et FF surf) et aucune n'a mis en place une ligue professionnelle.

On peut retenir de cette enquête quantitative que les fédérations de type « périphérique » considèrent avant tout le service en charge du marketing comme un service fonctionnel de communication. Les budgets marketing sont faibles et pas toujours bien identifiés. Elles font peu appel à des compétences extérieures malgré des ressources humaines très limitées, souvent autodidactes et appelées à exercer de multiples tâches.

7.2.3.2. Un concept marketing mal maîtrisé.

Les fédérations de type « périphérique » ne sont pas totalement engagées dans une réelle démarche marketing car il n'est pas dans la culture de la fédération que de considérer leurs pratiques sportives comme des produits et leurs adhérents comme des clients. La plupart des dirigeants élus ont une connaissance parcellaire voire erronée du marketing. Non seulement, ils associent étroitement le marketing à la communication mais il leur arrive aussi de les confondre. Ainsi, en tentant de promouvoir et de médiatiser leur discipline au moyen de livrets ou de flyers et autres outils de communication, ils ont l'impression de faire du marketing. Paradoxalement, compte tenu du faible nombre de ressources humaines en charge de ces fonctions et sans doute aussi pour des enjeux de pouvoir, les présidents se trouvent souvent en première ligne et prennent eux-mêmes les décisions. Ces salariés sont directement reliés au président qui décide sous couvert de l'approbation du bureau et le vote par le comité directeur.

Définition du marketing		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Duhoux	Élue FFBS	Oui ça concerne tout. Le marketing beaucoup de choses parce que ça attire le adhérents. Une casquette de baseball c'est important, un beau design, une belle charte graphique, ça a une importance. Je l'ai changé chez les Redwings cette année. Je me rends compte que c'est impressionnant, la radicalisation, les gens achètent, les gens sont porteurs, du coup ça amène, ça attire. Oui, le marketing est important parce que les jeunes sont attirés par le marketing.
Séminet	Président FFBS	Oui parce que pour moi communication égale marketing. (Pause) Il y a (hésitation), pour moi, un lien très étroit entre la communication et le marketing… Après tout dépend ce qu'on entend par marketing. Si on entend lancer une campagne de médiatisation. On a ce projet là. Je suis en contact avec des agences de com qui vont pouvoir nous fabriquer une image. Le problème c'est que tout de suite vous êtes confronté à quelque chose. On récupère une fédération en 2010 avec moins de 250 000 euros au bilan avec un budget de 1 million. Ça veut dire que dans n'importe quelle société extra sportive, vous allez directement devant le tribunal de commerce pour déposer le bilan. Et parce que c'est une fédération nationale, tutellisée par l'état, on arrive à s'en sortir. Huit ans plus tard, on est à 0 de dette pour 1,4 million de budget, avec un taux de dépendance de 400 000 pour 1,4 million, à l'époque 600 000 pour 1 million. Tout de suite vous vous apercevez que vous n'avez pas les moyens d'une ambition communicante de masse et de marketing. C'est pour ça que la communication, on a une chance inouïe. Les fédérations sont capables de maintenir la communauté soudée grâce aux réseaux sociaux.
Boudieux	Salariée FFHockey	De toute façon pour moi la communication fait partie du marketing en fait. Pour moi c'est au-dessus de la com.
Blottière	Élu FFHockey	Ça s'est fait : marketing communication. C'est peut-être parce que à la base c'était ma formation et après toute ma carrière. C'est un peu Rotary quand on dit communication interne et communication externe. La communication entre nous et la communication externe. Ici c'est un peu ça aussi. Après il faudrait plus de monde.
Moreau	Président FFHockey	D'une façon générale à mettre en place des outils qui enrichissent les documents qu'on présente pour avoir des subventions. Ça l'avantage aussi de bien analyser ce qui est porteur de valeurs, nos valeurs précisément. Tout ce qui est fair play, tolérance. J'y attache beaucoup d'importance. J'ai tout un programme de relance dans ce domaine là. J'ai une personne qui est chargée uniquement d'imaginer tous les outils que je voudrais trouver dans tous les clubs. Je crois que c'est précisément au niveau du hockey ce qui nous permet de nous distinguer d'un certain nombre. Ce n'est pas tout que de les avoir en portefeuille. Il faut en parler. Et ça me semble important. Le marketing sert aussi à ça. Par le marketing on assure la promotion d'un sport qui n'est pas connu, parce qu'il n'y a pas d'image.

Verbatim 2 : La définition du marketing des dirigeants des fédérations de type « périphérique ». (Comment définiriez-vous le marketing ?)

Peur du marketing		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	Cela peut faire peur.
Moreau	Président FFHockey	Non, non cela serait très bien accueilli. Le mot marketing ne fait pas peur parce qu'on parle à des gens qui savent ce que c'est du fait de leur expérience professionnelle. Beaucoup ont été chef d'entreprise. Mais ils savent que le marketing c'est cher. Ils se disent mais où est-ce qu'il va trouver l'argent. Il est fou, il n'a pas l'argent pour ça. Et quand on leur dit qu'avec l'argent on va construire des documents qui vont nous permettre d'aller chercher de l'argent, il y a un investissement à faire, j'en parle depuis 6 ans au moins en tant que secrétaire général et maintenant en tant que président. Ils se disent que ça coûte cher. Il va nous foutre dans la merde sur le plan financier. Mon souci est de parler du marketing et d'avoir des comptes équilibrés.
Frere	Salariée FF TA	on n'a pas une réelle démarche marketing au sein de la FFTA. C'est un peu historique. C'est un peu inhérent aux élus qui nous dirigent. Ce n'est pas dans la culture de la fédération de réellement considérer la FFTA et le tir à l'arc comme un produit. En fait ils ne savent pas très bien ce qu'on met dedans. Le problème aussi est que nous sommes dans un sport assez conservateur. Qui dit marketing dit évolution, adaptation aux nouvelles techniques de communication. Exploitation de nos richesses. C'est vrai on a une base qui est très renseignée. Est-ce qu'on ne pourrait pas la qualifier encore plus pour avoir une vraie démarche marketing, pour mieux connaître nos licenciés. En fait c'est ça notre richesse : nos licenciés, nos clubs, nos événements et nos sportifs nos équipes de France. Il faut avoir une démarche marketing mais jusqu'à présent on ne l'a pas eue parce qu'on avait du mal à emmener nos élus dans cette démarche
Grillat	Élu FF TA	Oui, il y a un peu de ça. Il y a une question de culture. Oui, il y a un peu de ça mais pas « rebute », inquiète je dirai. Parce que ce n'est pas très connu. Après on a aussi ce phénomène, comme je vous ai dit, l'argent n'est qu'un moyen, c'est pas un but. On n'a pas cette culture de se vendre. C'est une erreur mais c'est comme ça.

Verbatim 3 La peur du marketing des dirigeants des fédérations de type « périphérique ». (Le marketing fait-il peur ?)

Circuit de décision		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	Comme dans toutes les fédérations c'est le comité directeur qui décide de la stratégie à mettre en place et qui vote des contrats les organisations d'événements. Ça peut être le bureau par anticipation parce que le bureau se réunit plus souvent que le comité de direction. Quoi qu'il arrive toutes les décisions prises doivent être entérinées par le comité directeur. Donc, c'est le comité directeur qui décide. Après, l'initiative, elle vient soit d'un élu membre du comité directeur soit du président lui-même soit d'un salarié, d'un cadre technique national. En gros, le projet se met en place, se structure et une fois qu'il est prêt il est présenté au comité directeur pour approbation. Non, parce que comme je vous le disais on est une petite fédération. On était jusqu'en 2016, 2,5 salariés, moi sur les thématiques vie fédérale, communication, événementiel, une comptable à temps plein et un aide comptable à temps partiel. On n'a pas de service ou de département. Depuis cette année on est 3,5, on a rajouté un nouveau collaborateur qui a récupéré les missions vie fédérale et développement. Du coup on n'a pas de département ni de service. On a une chaîne de commandement très directe. Très rapidement on est dans une relation salarié élu sans intermédiaire, il n'y a pas de directeur de département ni de directeur général à la fédération.
Duhoux	Élue FFBS	Je pense que Didier porte beaucoup de choses sur ses épaules.
Boudieux	Salariée FFHockey	En général j'en parle à M. Blottière et M. Moreau en direct et puis après au final c'est en bureau j'ai l'impression que ça se décide même si parfois M. Moreau passe un peu au-dessus et quand il a décidé il a décidé quoi.
Blottière	Élu FFHockey	Ça peut être le Président. Au niveau de la communication c'est souvent le bureau. Il n'y a pas de décision qui vont jusqu'au comité directeur. Ou alors il faudrait vraiment que ce soit un investissement très particulier. Je n'ai pas de bâton dans les roues. On me dit plutôt « bon tu vas plus vite ? »
Frere	Salariée FF TA	C'est le Président, le bureau directeur de la fédération.
Grillat	Élu FF TA	La communication en elle même, l'équipe de professionnels est directement reliée au Président bien sûr et les commissions ça fonctionne comme l'ensemble des commissions c'est à dire que les commissions se réunissent et émettent des propositions ou travaillent sur des axes que proposent le bureau et le comité directeur. C'est un échange quoi. C'est-à-dire que soit, les commissions sont des organes de réflexion. Soit ça travaille sur un thème qui est déjà proposé, soit ça propose de nouveaux thèmes. il est évident que la communication doit être reliée directement au Président. Vous ne pouvez pas régler certaines choses avec l'État ou avec les partenaires et que la communication est inverse. Dans toute entreprise humaine, la communication est directement liée au dirigeant, c'est obligé.

Verbatim 4 Le cricuit de décision des fédérations de type « périphérique ». (Quel est le circuit de décision en matière de marketing ?)

7.2.3.3. Un service marketing contraint par des objectifs de communication.

Les fédérations de type « périphérique » se caractérisent par l'absence d'un service marketing en tant que tel. Il est compris dans un pôle « communication » au sens large en charge de la communication, des partenariats, de l'événementiel, du développement, du marketing. La priorité est clairement portée sur la communication. En effet, la diffusion des résultats sportifs à la communauté des pratiquants semble constituer une priorité pour les dirigeants.

Les fédérations de type « périphérique » accordent une grande importance à la communication des résultats des compétitions des différents championnats ou événements sportifs. Elles communiquent à

destination de leurs licenciés, mais aussi vers des prospects à des fins de promotion, en renforçant leur visibilité dans les médias. Elles diffusent leur image et leurs valeurs afin de renforcer leur notoriété et leur attractivité. C'est un enjeu qui leur semble important également pour séduire des partenaires. Mais notons que la recherche de partenaires financiers n'est pas considérée comme une mission prioritaire pour les services en charge de la communication car tout se passe comme si les dirigeants avaient compris que la conquête de ce type de sponsors était vouée à l'échec. D'ailleurs, plusieurs répondants déclarent préférer convaincre des mécènes et développer des campagnes de crowfounding pour lever des fonds. Signalons la position de la FFH pour qui les outils de communication (livrets, brochures) s'adressent principalement à des collectivités locales à des fins de subventions des clubs. Enfin, relevons qu'un seul répondant a indiqué que les missions du service étaient orientées vers l'augmentation du nombre de licenciés et le dialogue avec la communauté. En définitive, les fédérations de type « périphérique » considèrent aussi leur service marketing comme un centre de relations média.

Missions du service communication marketing		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	C'est de faire vivre notre communauté, de la fidéliser, de contribuer à la mission principale de la fédération qui est d'augmenter le nombre de licenciés et faire la promotion de la discipline sur le territoire français.
Séminet	Président FFBS	Sa mission n'est pas tant de trouver des sponsors, peut-être que je me trompe… Euh… On a beaucoup de partenariats. Il a beaucoup travaillé sur le développement de partenariats à travers des signatures, sur des protocoles, des agréments qui nous permettent de payer moins cher que ce qu'on aurait pu payer. Mais on n'a pas de dotation en argent. On est plus sur des partenaires techniques. On travaille beaucoup sur la communauté sur le crowfunding. Ça crée des collectes d'argent qui vont servir à financer les projets des clubs. C'est des choses comme ça. La fédération aurait pu se rémunérer là-dessus mais on laisse la rémunération aux clubs car on met le club au centre de nos intérêts. C'est par exemple travailler avec des grosses sociétés qui sont capables de nous rapporter de l'image. En gros, on ne va peut-être pas gagner de l'argent mais être associé à leur image va nous permettre de maintenir nos licenciés en nombre et d'en chercher d'autres.
Blottière	Élu FFHockey	Le premier point c'est déjà arriver à se faire connaître et qu'on parle de nous dans les médias. Aujourd'hui autour de Poitier, il n'y a rien en hockey. Le plus proche Limoges, Tours, Bordeaux. Quand je parle de hockey au Rotary, on me répondait sur glace ? non sur gazon ! Explique… On a du mal à imaginer. Quand il devait y avoir le salon du sport porte de Versailles puis il est tombé à l'eau, nous on était partant on avait retenu un stand, il présentait ça à la chambre de commerce de Paris. Lorsque je dis qu'on est le troisième sport le plus regardé au moment des jeux olympiques, tout le monde croit que je fais une crise. L'Allemagne, en Hollande, il y a une chaîne télé en Hollande, il y a plus de licenciés à Amsterdam que dans tout le reste de la France. C'est dans ma mission. Tout le monde est concerné. Ma mission c'est de se faire mieux connaître, d'avoir un meilleur site internet plus compréhensible, si quelqu'un vient dessus et si on a Paris 2024, on doit arriver sur le site et immédiatement on doit savoir ce qui est notre sport. Pour le moment peut-être pas. Ensuite les partenaires ce qui n'est pas simple parce qu'on n'est pas médiatique.

Moreau	Président FFHockey	D'une façon générale à mettre en place des outils qui enrichissent les documents qu'on présente pour avoir des subventions. Ça a l'avantage aussi de bien analyser ce qui est porteur de valeurs, nos valeurs précisément. Tout ce qui est fair play, tolérance. J'y attache beaucoup d'importance. J'ai tout un programme de relance dans ce domaine là. J'ai une personne qui est chargée uniquement d'imaginer tous les outils que je voudrais trouver dans tous les clubs. Je crois que c'est précisément au niveau du hockey ce qui nous permet de nous distinguer d'un certain nombre. Ce n'est pas tout que de les avoir en portefeuille. Il faut en parler. Et ça me semble important. Le marketing sert aussi à ça. Par le marketing on assure la promotion d'un sport qui n'est pas connu, parce qu'il n'y a pas d'image. Avoir une image mieux connue. Qu'on arrive dans un certains nombre de communes ou d'assemblées où le hockey n'est pas connu. Meilleure connaissance de notre sport. Bien évidemment les jeux olympiques vont nous y aider. Il faut qu'on ait une équipe qui au moins tous les 4 ans soit visible de tout le monde.
Frere	Salariée FF TA	Aujourd'hui le nouveau président attend de moi qu'au quotidien les missions du service communication c'est-à-dire le suivi de toutes les épreuves nationales et tout le calendrier international, donc au niveau de l'information que ce soit bien suivi sur nos supports de communication et les réseaux sociaux. C'est la première des choses. Et puis qu'on travaille en bonne intelligence avec les élus par rapport aux différents projets des commissions et avec la DTN pour mettre en œuvre ce qui a attrait à la communication.
Grillat	Élu FF TA	De toute façon, l'axe principal qui est développé, c'est tout ce qui est communication par le développement de la production d'images. Ça, ça marche bien. C'est-à-dire que sur les grands tournois internationaux, on engage des sociétés pour faire des news et des reportages qui repassent suivant les résultats dans des chaînes thématiques sport dans le monde entier. Et après on a développé aussi notre propre production d'image pour pouvoir être sur internet, sur les évènements nationaux. Là dessus on a fait un bon travail. Ça continue à avancer.
Cleroy	Président FF TA	Alors dans la communication, c'est de la communication … jusqu'au numérique puisque il faut qu'on…, on est un peu sur les réseaux sociaux … par exemple au niveau fédération de TA au niveau international, on a eu un congrès il y a 3 semaines et en réseaux sociaux, la France est dans le TA la 2ème fédération au monde derrière les Américains. Mais dans la communication donc, le TA est présent. Après on a d'autres facettes numériques qu'il faut qu'on développe et puis dans le partenariat c'est normalement, elle est charge de tout ce qui est recherche de partenaires aussi bien partenaire technique de l'équipe de France que partenaires de la fédération autres.

Verbatim 5 Les missions des services « communication marketing » des fédérations de type « périphérique ». (Quelles sont les missions du service « communication marketing » ?)

7.2.3.4. Un service marketing marqué par sa dimension passionnelle.

Les fédérations de type « périphérique » s'appuient sur de petites équipes composées de salariés et d'élus passionnés et surinvestis. La passion pour la discipline et pour la fédération caractérise aussi bien les bénévoles élus (dont les présidents) que les salariés. Ces derniers sont souvent jeunes (sauf à la FFTA) et peu expérimentés. Ils se sont formés sur le terrain à différents métiers. Ils ont tous occupé plusieurs postes successifs comme attaché de presse, responsable de la communication, des relations partenariales, des relations institutionnelles, de l'événementiel, de la gestion des licences au gré des besoins de la fédération. Étant peu nombreux, ils ont tendance à s'occuper de tout, en même temps, sans véritables compétences ni formations complémentaires. Ils disent être débordés (voire quelques fois découragés), ce qui a pour conséquence un manque d'efficacité malgré un volume de travail important et une forte motivation. Les élus louent leur dévouement ; mais les salariés se sentent exploités en regard de salaires peu élevés. Nous sommes en face d'un mode de management tendant à substituer à une « juste » rémunération du travail la rétribution du salarié sous une forme symbolique

(la fierté d'être au service d'une fédération sportive, de faire de sa passion un travail, de mettre en application une éthique associative, etc.) (Tribou, 2012).

La passion des acteurs fédéraux		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Duhoux	Élue FFBS	C'est une grande famille, le baseball On a un président exceptionnel. On va dans le même sens. Il est très à l'écoute. Et ça c'est ultra important parce que nous on n'est pas à Paris. On est délocalisé. C'est quelqu'un qui est joignable à tout moment. Et ça c'est primordial. Je trouve que c'est le top. Il était aussi très présent. Même d'un joueur. Il est accessible de tout le monde. C'est quelqu'un qui est extraordinaire. Même un parent un parent l'appellerait, il répondrait à son appel ou le rappellerait. C'est très appréciable. Je pense que Didier porte beaucoup de choses sur ses épaules…
Séminet	Président FFBS	Ce gars là quand il frappe à la porte de la fédération, c'est un gars passionné avec une véritable envie. Il a vraiment envie. Sa feuille de mission on l'a faite ensemble. F Collet est une des pièces essentielles de la fédération parce que son temps, sa compétence, sa passion. j'ai embauché quelqu'un pour faire un peu tout, un multi tâche passionné. J'arrive à faire passer le message de la passion qui fait que les gens continuent.
Blottière	Élu FFHockey	Je trouve des gens d'une volonté, qui ont tous joué à l'inverse de moi, connaissent ce sport par cœur…
Moreau	Président FFHockey	En fait, je me rapproche de Gérard mais il n'a pas la culture du hockey, pas toujours le savoir faire pour mettre à jour nos documents.
Frere	Salariée FF TA	Aujourd'hui ça ne s'appelle pas marketing car on n'a pas une réelle démarche marketing au sein de la FFTA. C'est un peu historique. C'est un peu inhérent aux élus qui nous dirigent. Ce n'est pas dans la culture de la fédération de réellement considérer la FFTA et le tir à l'arc comme un produit. C'est pourquoi aujourd'hui on en est que là plus qu'à réellement faire du marketing.
Grillat	Élu FF TA	Pour vendre du tir à l'arc, il faut être ultra passionné…Donc, ce qu'il faudrait, c'est avoir une commission marketing et engager une personne qui soit quelqu'un de jeune, parce que c'est pas avec les vieux qu'on y arrive, quelqu'un de jeune passionné et qui ait la passion avec lui. C'est une question de passion. Il y a une espèce de culture de l'impossibilité. Alors que c'est totalement faux.
Cleroy	Président FF TA	J'ai débuté le tir à l'arc à l'âge de 10 ans. Puis c'est devenu une passion.

Verbatim 6 La passion des acteurs des fédérations de type « périphérique ».

Le parcours des acteurs		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	32 ans diplômé des arts et métiers à Toulouse. Je travaille à la fédération de baseball softball depuis 2012. J'ai rempli diverses fonctions, puisque c'est une petite fédération, qui vont de la vie fédérale à la communication, à l'événementiel. Récemment mes missions ont évolué vers des relations institutionnelles notamment dans le cadre des efforts menés par la fédération autour de Paris 2024. J'ai pratiqué différents sports dans ma jeunesse principalement des sports de raquette mais aussi le baseball. J'ai découvert le baseball assez tard à l'âge de 17 ans. J'ai été bénévole dans plusieurs structures associatives pendant pas mal d'années et en rentrant après mes études, je suis parti avec ma compagne un an en Australie, en rentrant j'étais bénévole à la FF de baseball pendant plusieurs mois et un poste s'est libéré et c'est comme ça qu'on m'a proposé d'intégrer la fédération. Je n'étais pas étranger à la fédération en étant moi-même pratiquant bénévole dans mon club et après bénévole à la fédération sur des thématiques de communication marketing. J'ai profité d'une opportunité qui s'est présentée en 2012 pour intégrer la fédération. Et je ne l'ai pas quittée depuis.
Duhoux	Élue FFBS	Je suis entrée à la fédération cette année. J'ai un parcours atypique au sein du baseball français. Mon fils en a fait, je suis entré dans le club comme maman d'un joueur puis comme secrétaire puis comme vice présidente et me voilà à la tête du club des Redwings de Rennes qui évolue en N1, qui a la chance après de multiples batailles d'avoir un terrain, alors qu'il a 30 ans d'existence. C'est quand même assez dingue. Du coup, j'ai rejoint la fédération parce qu'il m'a semblé important d'aller voir ce qu'il s'y passe et de comprendre certaines choses. C'est une grande famille, le baseball. C'est un sport à part entière. C'est un sport atypique et méconnu. Je me suis mis un challenge, celui d'avoir un terrain. C'était mon objectif. Je suis bénévole et c'est important de le dire parce que des gens sont persuadés parce qu'on fait partie de la fédération, qu'on est président d'un club qu'on est rémunéré à ce titre, ce qui est complètement faux.
Séminet	Président FFBS	1974, je découvre le baseball dans la cours d'une école dans le 91 à BRUNOI. Je pense avoir toujours été un enfant qui cherchait à faire un sport différent. En fait j'en n'ai pas essayé trop puisque depuis 1974 même si j'ai eu quelques trous dans ma vie sportive j'ai toujours été fidèle à cette discipline qui m'a marqué J'ai toujours été impliqué dans tous les clubs où j'étais en tant qu'adulte puisque je me suis aussi bien occupé du sportif que de la vice présidence d'un club en Seine et Marne qui s'appelle Sénart. C'est là que j'ai commencé à faire mes galons en tant que dirigeant sportif. Je suis allé jusqu'à la Vice Présidence de ce club, j'étais aussi secrétaire général du comité départemental de Seine et Marne, Président du comité départemental du Seine et Marne avant d'arriver à la fédération. Mais j'étais plutôt du terrain. L'image qu'on a de moi est plutôt celle d'un entraineur, d'un éducateur.

Boudieux	Salariée FFHockey	J'ai 31 ans. J'ai un DUT Technique de commercialisation. J'ai poursuivi mes études dans une licence pro management dans les métiers du golf. Quand j'étais plus jeune je voulais être professionnel de golf. J'étais en sport études en lycée. Après le DUT à l'origine je voulais le faire à Chambéry pour faire un autre DUT en trois ans spécialisé dans le golf. C'est là-bas qu'il y a les filières de haut niveau. Au final je suis resté en Picardie. Au fur et à mesure j'ai arrêté de croire en moi pour être pro de golf. Après ma licence j'ai fait un stage de 6 mois à la fédération de golf. J'ai bossé dans une entreprise de logistique sur les événements pro, tout ce qui était scoring, mise en place des panneaux etc, pendant presque trois ans. En parallèle je faisais aussi des missions à la fédération de golf en CDD. J'ai aussi été responsable des bénévoles de l'open de France, cela représente presque 400 personnes. Ensuite j'ai arrêté la fédération et j'ai bossé pour Trixen. C'est un équipementier de golf. Je me baladais en France pour faire la promotion d'une balle de golf pendant 1 an. Cela n'a pas continué parce que c'était vraiment difficile. Après j'étais un peu au chômage et j'ai cherché un autre travail. Je voulais quitter un peu le monde du golf. J'ai trouvé un poste à la fédération de hockey pour m'occuper des licences. Au fur et à mesure des mois, je voulais partir parce que le mi temps ne me convenait pas. Et au final ils m'ont proposé de me garder en plein temps en soulageant une de mes collègues qui se chargeait de la communication. Donc je faisais toujours les licences mais je faisais aussi quelques missions de com. Puis ma collègue est partie à la FF de hockey sur glace. J'ai fini par prendre complètement sa place. L'année passée j'étais en congé de maternité. Donc j'ai été remplacée par Geoffrey qui a repris toutes mes missions. A mon retour il est resté à la fédération. Il a repris mes missions de mi temps de service au club pour que moi je sois uniquement dédiée à la communication. C'est un peu écrit quand même ! J'ai une ligne partenariat marketing. De toute façon pour moi la communication fait partie du marketing en fait. Pour moi c'est au-dessus de la com. Oui j'ai une ligne dans mes missions mais qui est arrivée là par défaut parce que ça colle avec la com, ça colle pas avec responsable administratif, ça ne colle pas avec sportif, ça ne colle pas avec DTN ou équipe de France, ça ne colle pas avec développement, ça va coller avec communication. Mais j'ai toujours dit à Monsieur Moreau que ce n'est vraiment pas mon truc, je préfère faire autre chose que ça.
Blottière	Élu FFHockey	Je réside à Poitier depuis 4 ans. Mon sport est à l'origine le handball à Asnières sport à l'époque qui était une grande équipe. J'ai fait de l'aviron à Asnières. Après déformation de famille, j'ai fait ensuite du sport automobile qui n'a plus rien à voir. C'est complètement différent. Ma formation, je n'ai pas fini ma dernière année d'ingénieur à Levallois. Je voulais être mécanicien volant. On m'a découvert un problème de catégorie de couleur. Je n'ai donc pas pu continuer dans l'aviation. Je suis alors entré dans l'agence HAVAS. Je suis rentré dans la vente par correspondance ensuite. J'ai créé mon agence de communication où ça partait du marketing direct, la production de film vidéo, l'agence de publicité, marketing téléphonique. Il y avait une centaine de personnes. Toute ma carrière n'avait rien à voir avec mes études. C'était la communication. J'étais le 3ème homme du Rugby club de Caen, l'homme des relations. Avec le Président ça ne passait pas spécialement. J'ai dit j'arrête. Dans mon club Rotary il y avait un président de ligue de hockey qui m'a contacté pour organiser l'open de France en salle à Rouen et je suis tombé amoureux de ce sport. C'est spectaculaire. Je ne connaissais pas. Je n'avais jamais vu. Il faut être franc. Et puis, j'ai rencontré, il y a 7 ans, Olivier Moreau, secrétaire général de la FFH, qui m'a dit on a besoin de communiquer. Comment tu vois le hockey ? Il fallait communiquer sur un sport que je ne connaissais pas. J'avais craqué sur ce spectacle. Je suis devenu vice Président de la ligue. (sourire satisfait). Il y a 4 ans je suis rentré au comité directeur de la fédération. L'année dernière jusqu'en mars de cette année j'ai pris le pôle communication et marketing. Et là on vient d'être réélus pour 4 ans. Cette fois en partant sur 4 années complètes.
Moreau	Président FFHockey	Je suis un des derniers à avoir fait les jeux à Munich en tant que joueur. J'ai joué 10 ans en équipe de France et je me suis impliqué depuis 3 ans comme dirigeant de la fédération.
Frere	Salariée FF TA	Je suis à la FFTA au service communication depuis 32 ans. J'ai une licence d'allemand puis une école de communication et assez vite j'ai eu envie de travailler dans le milieu du sport. Au départ j'étais plutôt tennis et golf. Je ne connaissais pas le tir à l'arc. Grâce à un journaliste du figaro j'ai été mise en relation avec la FFTA et on m'a proposé un poste d'attaché de presse. Au début mi temps sur un poste d'attaché de presse et un mi-temps à la fédération de golf. J'ai donc eu l'occasion de me rendre compte qu'il valait mieux ne pas pratiquer dans la fédération dans laquelle on travaillait. Il valait mieux ne pas tout mélanger. Je n'avais pas envie de mélanger ma vie professionnelle et privée. Cela permet de garder un œil extérieur. Mes missions ont évolué, je suis arrivé en 1985. Je suis passé à plein temps en 1989 pour m'occuper plus largement de communication et depuis une dizaine d'année des relations avec les partenaires.

Grillat	Élu FF TA	J'étais en équipe de France dans les années 80. Je suis issu d'un ancien petit club qui est à Nîmes. J'ai été élu au comité directeur depuis 1994. J'ai 53 ans. J'ai été réélu avec la nouvelle équipe comme vice-président. Je suis aussi dans une commission à la fédération internationale. Pour résumer encore plus vite, je travaille dans le domaine du tir à l'arc mais pas pour la fédération, juste pour le club de Nîmes. Quand j'étais jeune j'étais dans un petit club et quand j'ai fini ma carrière avec l'équipe de France, j'ai voulu essayer de faire le club idéal pour ma fédération. Je l'ai développé et on est devenu un des plus gros clubs. Voilà qui a 9 athlètes de haut niveau. Donc on est important. Je m'occupe pas mal de partenariat et de recherches de ressources parce que ça fait 20 ans qu'on organise dans mon ex-club des évènements internationaux, on a fait 2 championnats du monde et il faut que je finance toutes mes équipes en formation et tout l'entraînement et tous les employés qui vont avec. Après par contre, la grosse différence, parce que moi je fréquente pas mal le milieu du football, du hand et tout ça, c'est d'ailleurs avec eux que j'ai élaboré mon plan pour développer mon club, la grosse différence c'est que nous on est vraiment dans un domaine où l'argent c'est vraiment un moyen, c'est pas un but. Ce qui fait une grosse différence philosophique par rapport à l'entreprise par exemple. Et par rapport à certaines fédérations qui courent… qui mélangent de temps en temps les moyens et les buts. Ah non en tant qu'athlète de haut niveau, je n'étais pas assez performant. Non. Après pour vivre du tir à l'arc, pouvoir travailler dans ma passion, c'est une longue histoire très compliquée. Enfin, j'y suis arrivé. Mais je suis un des rares à y être arrivé sans être cadre fédéral. C'est très très compliqué à mettre en oeuvre dans un sport comme le tir à l'arc. C'est ma passion, c'est limite pathologique.
Cleroy	Président FF TA	J'ai débuté le tir à l'arc à l'âge de 10ans. Puis c'est devenu une passion. Après les aléas professionnels, j'ai repris une licence dans les années 1980. J'ai rapidement été sollicité pour prendre des fonctions dans le bureau du club où j'étais à ce moment là. Puis j'ai été président d'un comité départemental, après j'ai été président de la région du centre. Donc de 2000 à 2004. Et puis après une mutation professionnelle m'a amenée en Bretagne. Donc là je suis président d'un petit club sans que ce soit péjoratif, à côté de Rennes. Et puis au niveau de la fédération, j'ai été élu en 2000 au comité directeur et j'ai été, dans la foulée, missionné sur la formation. Donc je me suis occupé de la mission formation pendant 8 ans. La commission structuration, on l'a mise en place dès l'appel de la fédération de tir à l'arc. Puis en 2008, on m'a sollicité pour le poste de secrétaire général. Voilà et la suite fait que la relation avec mon prédécesseur a fait qu'il m'a sollicité pour que je prenne la suite. Voilà un peu rapidement mon parcours. J'étais gendarme dans les services techniques des télécommunications. Tout ce qui est communication.

Verbatim 7 Le parcours des acteurs des fédérations de type « périphérique ». (Quel est votre parcours ?)

7.2.3.5. Un service marketing contraint par son financement.

Pourtant, certains dirigeants ont conscience de la nécessité de renforcer la place du marketing au sein de leur fédération. C'est un objectif clairement exprimé. Ils sont convaincus qu'une gestion plus entrepreneuriale doit s'accompagner d'une professionnalisation de ce service (par-delà l'engagement éthique de bénévoles). Ils soulignent aussi une contrainte financière forte qui peut entraver une réelle démarche marketing. Mais, considérant par ailleurs que le marketing n'est pas une priorité immédiate, ils affectent donc le faible budget dont ils disposent à la communication dans l'urgence. D'autres répondants mettent en avant le manque de culture marketing des dirigeants élus pour expliquer la faible place du marketing au sein de ces fédérations. Relevons que la plupart des acteurs interrogés disent leur espoir de voir la situation changer dans un avenir proche, notamment ceux qui ont élu un nouveau président.

La place du marketing		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	Non c'est une dénomination qui est assez ancienne dans les statuts. Elle n'a pas été modifiée mais sont regroupés sous cette dénomination communication tous les aspects communication marketing. Tout est inclus. On n'a pas de commission événementielle non plus à la fédération. Sous la dénomination communication il y a toutes les thématiques qui sont incluses. Dans notre fédération, le marketing prendra de plus en plus de place parce qu'on a pris conscience qu'il fallait exister dans un paysage de plus en plus concurrentiel et que la seule façon d'exister c'était de faire notre promotion et donc d'aller sur l'aspect marketing. La plupart des clubs qui se développent ont une communication assez agressive et les structures sont en train de se professionnaliser parce que le bénévolat s'essouffle un peu et a des limites et quand on veut franchir un certain palier de développement on est obligé d'aller dans l'aspect professionnalisation et d'entrer dans des logiques de promotion, de marketing de création de recettes pour financer l'activité professionnelle. La tendance est au développement du marketing et des recettes autres que les subventions publiques qui s'amenuisent. C'est une mutation qui est en train d'opérer. Elle est lente. Dans les clubs il y a une prise de conscience. Il y a beaucoup de dirigeants qui sont fatigués parce qu'ils donnent beaucoup de leur temps sans pour autant beaucoup de reconnaissance et de retour sur investissement. Il y a une prise en compte de plus en plus de l'aspect professionnalisation et cela inclut le volet marketing. Il y a une explosion pour les grosses fédérations du montant des droits télé et une hyper spécialisation des partenariats avec des financeurs qui sont de plus en plus regardants sur l'argent investi et donc sur le retour sur investissement. Du coup les fédérations sont obligées d'avoir une structuration forte et une action très professionnelle pour justifier les investissements réalisés par les annonceurs. Dans les petites fédérations ça se ressent aussi, notre président de fédération est un entrepreneur, il a apporté cette vision de l'entreprise dans la fédération et à mon avis cet esprit d'entreprise n'est pas innocent dans la courbe de progression de la fédération. Il y a une gestion, pas entrepreneuriale mais presque, avec des codes un peu bousculés. Si on ne gère pas la fédération comme une petite entreprise à développer c'est plus difficile de créer du licencié.
Duhoux	Élue FFBS	Le marketing fait partie de la communication. C'est donc très important. Plus on va communiquer sur notre sport plus on va être médiatisé, plus on va être regardé. Forcément. Tout passe par là. Le marketing en fait partie.
Boudieux	Salariée FFHockey	Je pense que c'est surtout une question financière. Je suis arrivé en février 2013, je ne me souviens plus très bien mais à mon avis fin 2013 début 2014… En fait il y avait Romain Nazaret qui a été embauché à la fédération pour la partie marketing événementiel. Fin 2013 début 2014 il a été licencié parce que son poste coûtait de l'argent et en contre partie il n'y avait pas de partenariat de trouvé. On était aussi un peu dans l'ornière. C'était entre guillemet peut-être le poste le moins utile à ce moment là. Je ne sais pas comment le dire. En tout cas licenciement économique, quoi. Mon ancienne collègue ne voulait pas entendre parler du marketing parce qu'elle avait déjà largement de quoi faire. Moi j'ai toujours dit à M. Moreau que le marketing ce n'était vraiment pas mon truc. Aller rechercher des partenaires. Ce n'est pas… C'est vraiment un métier. Et donc je veux bien participer à la création de dossiers de partenariats. Mais effectivement il faut absolument trouver quelqu'un pour faire ça. Il mise beaucoup sur les bénévoles etc, mais personnellement je pense que cela ne suffit pas. C'est vraiment un métier à part entière.On devrait embaucher quelqu'un ? Mais je pense que c'est surtout financièrement qu'on ne peut avoir ce poste. Oui, C'est clair. C'est ça. C'est clair. C'est très clair. C'est clairement ça. C'est tout à fait ça et il n'y aucune personne pour le faire. Je suis un peu virulente pour moi il n'y aucune personne à la fédération pour le faire. À la rigueur le développement commence à se lancer sur le sujet etc. Je suis assez seule. G. Blottière mais il est à Angers donc ce n'est pas toujours simple. Je suis un peu seule. C'est aussi ça le problème. C'est un des objectifs d'Olivier qui est de créer… La commission de développement s'est vachement bien formée dernièrement avec un groupe de bénévoles qui travaillent. Je pense sincèrement qu'il faut qu'on arrive à faire la même chose au niveau de la communication. C'est ce qu'il faut qu'on arrive à faire. Mais je ne sais pas pourquoi on n'y arrive pas ! Ce n'est pas simple. G. Blottière est à Angers. Il a des problèmes personnels qui font que c'est un peu compliqué en ce moment. Pour le moment je suis un peu seule.

Moreau	Président FFHockey	Mon souci était de mettre en place une structure marketing au sein de la fédération. Mais là je n'en ai pas les moyens parce que le championnat c'est quand même le cœur de la vie d'une fédération. Il faut sortir les bilans, il faut répondre aux obligations administratives. La direction technique a besoin de quelqu'un. La seule personne que l'on a est Mme Boudieux en communication. En plus elle est en charge des relations avec la FIH et la FEH qui elles mêmes ont des contraintes. Il faut répondre à un cahier des charges pour inscrire nos équipes. Donc je n'ai pas de structure marketing. J'ai essayé plusieurs fois de me rapprocher d'un certain nombre de structures qui me permettraient d'avoir de l'argent, d'embaucher quelqu'un. Et ça, ce n'est pas commode. C'est très onéreux. C'est un frein pour la fédération. En fait, je me rapproche de Gérard mais il n'a pas la culture du hockey, pas toujours le savoir faire pour mettre à jour nos documents.
Frere	Salariée FF TA	Aujourd'hui ça ne s'appelle pas marketing car on n'a pas une réelle démarche marketing au sein de la FFTA. C'est un peu historique. C'est un peu inhérent aux élus qui nous dirigent. Ce n'est pas dans la culture de la fédération de réellement considérer la FFTA et le tir à l'arc comme un produit. Du coup on est plutôt à gérer des partenariats techniques. C'est pourquoi aujourd'hui on en est que là plus qu'à réellement faire du marketing. Aujourd'hui on ne travaille pas suffisamment sur nos datas. Aujourd'hui les contours de nos événements ne sont pas suffisamment uniformes et cadrés. On y travaille. On est en voie d'avoir une réelle démarche marketing. On a des élus qui ont envie d'avancer là dessus. Jusqu'à présent c'était un bien grand mot pour vraiment pas grand chose que de parler de marketing.
Grillat	Élu FF TA	À mon avis, c'est une erreur. Mais bon, là je ne sais pas si je ne vais pas me fâcher avec le Président. Mais bon, ça, ça va changer. Non, parce que on fait beaucoup de communication à la recherche de partenaires. Il y a eu des essais de fait en engageant des agences et tout. Mais pour vendre du tir à l'arc, il faut être ultra passionné. Il faut avoir les échantillons sur soi. Parce que moi je vois sur les évènements que j'ai fait, sans prétention, mais par exemple je fais, comment vous dire, par rapport à Nîmes Olympiques qui est un club de foot professionnel chez, tout seul, avec la passion, j'arrive à faire 10% du chiffre qu'ils ont. Donc, ce qu'il faudrait, c'est avoir une commission marketing et engager une personne qui soit quelqu'un de jeune, parce que c'est pas avec les vieux qu'on y arrive, quelqu'un de jeune passionné et qui ait la passion avec lui. C'est une question de passion. Et nous on a une certaine timidité parce qu'il y a eu une succession d'échecs à chaque fois qu'on a fait des opérations dans ce sens là. Les résultats sont vraiment infimes. Il y a une espèce de culture de l'impossibilité. Alors que c'est totalement faux. Vendre les performances du tir à l'arc c'est compliqué même si on a d'excellents résultats. Par contre vendre le côté éducatif, ça c'est très facile. Il y a plein d'entreprises qui sont capables de soutenir ça. Et on a en plus une très belle image. Mais l'autre point faible qu'on a aussi dans notre fédération et c'est quelque chose que je n'ai pas encore réussi à faire et qu'il faudra qu'on fasse absolument, c'est qu'on n'est pas assez en contact avec les agences de com pour montrer l'image moderne du tir à l'arc. Comme on n'est pas présent médiatiquement énormément, évidemment même les gens qui orientent les sociétés dans leur communication n'ont pas d'image du tir à l'arc dans leur tête. Surtout sur Paris, alors là c'est catastrophique parce qu'on ne passe jamais sur Paris. Donc c'est tout un travail : montrer ce qu'on est, montrer l'image du tir à l'arc sport olympique, montrer le côté éducatif et en même temps engager quelqu'un qui saura vendre tout ça. Donc il y a un gros travail à faire là. Je pense qu'avec le changement en partie de l'équipe dirigeante et de direction technique, je pense sincèrement que ça va prendre de plus en plus d'importance.
Cleroy	Président FF TA	non, je pense que c'est l'histoire. Ce n'est pas une volonté d'éliminer le côté marketing. Mais ce que je disais tout à l'heure aussi c'est on n'a jamais été nous, fédération de tir à l'arc très pertinents et percutants dans la recherche de nos partenariats, dans la recherche de marketing. Et ça, c'est un manque chez nous. Donc là, on va se ré-organiser pour essayer effectivement de développer cette partie là. L'objectif est d'augmenter sa place.

Verbatim 8 La place du marketing au sein des fédérations de type « périphérique ». (Quelle est la place du marketing au sein de la fédération ? Pourquoi le terme de marketing n'apparaît pas dans votre organisation ? Le marketing est-il important ?)

7.2.3.6. La place et le rôle des agences marketing.

Malgré des ressources humaines limitées, les fédérations de type « périphérique » restent souvent frileuses pour recourir aux services des agences marketing ; en raison, d'une part, des coûts jugés trop élevés au regard de leurs moyens et, d'autre part, suite à de mauvaises expériences. En fait, les dirigeants estiment que les agences ne leur offrent pas suffisamment de garanties pour investir financièrement dans une collaboration. Notons que certaines fédérations expriment leur volonté de faire appel à une agence mais y renoncent très vite en avançant l'argument du coût prohibitif.

Place des agences		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Boudieux	Salariée FFHockey	Pour les élections de mars où il y avait une liste concurrente à Olivier, on parlait beaucoup d'externaliser un peu la communication mais ça coûte très cher ! Oui. De toute façon je n'y arrive pas ! Ce qui m'énerve c'est que j'ai l'impression de survoler beaucoup de choses mais de ne pas arriver à aller dans la profondeur. C'est sûr que la partie marketing qui ne me plaît pas du tout, je ne sais pas faire et qui ne m'intéresse pas plus que cela. Ce serait mieux qu'elle soit faite par quelqu'un d'autre, une agence ou une nouvelle personne à embaucher. Ce qui me faire peur en agence c'est le coût.
Grillat	Élu FF TA	Non, on a fait 3 expériences, elles ont été toutes les 3 négatives. C'est pas ça, ce que j'aimerais, ce qu'il faudrait qu'on fasse, c'est qu'on montre ce qu'on est, qu'on ait ce qu'il faut pour faire la promo. Voilà, ceux qui influencent la communication et la publicité. Parce que le problème quand vous allez contacter une société, elles ont pris un conseil en com, n'importe quelle grosse boîte et on leur dira d'investir dans le football ou l'athlétisme, etc, et si vous n'êtes pas sur la liste vous n'avez aucune possibilité de développer un partenariat, quelque chose. Mais l'autre point faible qu'on a aussi dans notre fédération et c'est quelque chose que je n'ai pas encore réussi à faire et qu'il faudra qu'on fasse absolument, c'est qu'on n'est pas assez en contact avec les agences de com pour montrer l'image moderne du tir à l'arc. Comme on n'est pas présent médiatiquement énormément, évidemment même les gens qui orientent les sociétés dans leur communication n'ont pas d'image du tir à l'arc dans leur tête. Surtout sur Paris, alors là c'est catastrophique parce qu'on ne passe jamais sur Paris.
Cleroy	Président FF TA	Alors on a travaillé il y a quelques années, en 2002, même après, on a travaillé avec des agences et on est un peu déçu parce qu'on a été sollicité par des agences d'ailleurs mais dans leur démarche je trouve que les agences tout de suite elles vous disent que voilà vous avez un droit d'entrée pendant un an, deux ans. Si vous n'êtes pas satisfaits vous pouvez vous retirer. On n'a pas en contre-partie en tout cas d'assurance. Et ce que ça nous a amené jusqu'à présent c'est que ça nous a coûté plus que ça nous a rapporté. Donc voilà, on est un peu frileux sur ces agences et actuellement quand on leur demande, nous est prêt à s'engager mais est ce qu'on a une garantie ? On n'a pas de garantie. Si ce n'est la possibilité de sortir au bout d'un an, voilà. La démarche n'est pas adaptée.

Verbatim 9 Place des agences pour les fédérations de type « périphérique ». (Faites-vous appel à une agence ?)

7.2.4.Le plan marketing stratégique des fédérations de type « périphérique ».

Les fédérations sportives olympiques françaises de type « périphérique » conçoivent des projets de développement. Notre objectif est de voir dans quelle mesure les dirigeants adoptent une approche marketing de nature stratégique.

7.2.4.1. Une approche intuitive et personnelle.

Les fédérations de type « périphérique » n'ont pas réellement réalisé une analyse approfondie de leur organisation interne et du marché environnant en vue de s'engager dans une démarche marketing. Les entretiens révèlent des avis divergents sur l'identité, l'image, les valeurs de leur sport. Il semble que les acteurs travaillent à partir de points de vue personnels à défaut de s'appuyer sur des éléments tangibles et objectifs. L'analyse des consommateurs repose essentiellement sur des données primaires issues de l'achat des licences. Elles permettent de suivre l'évolution des licenciés par âge, par genre, par type de licence et celle des clubs ou des éducateurs formés. Ces informations mettent par exemple en exergue les catégories les moins attractives (les juniors en tir à l'arc) ; mais les dirigeants n'en tirent pas d'enseignements réels et objectifs, ils font état d'impressions personnelles ou de remontées de terrain sans véritablement chercher à en déterminer les causes objectives à partir d'études rationnelles. S'agissant des pratiquants non fédérés dont certains ont pu avoir participé à des opérations de découverte (prospects), ces derniers ne sont pas recensés systématiquement faute de moyens financiers, logistiques et humains, alors qu'ils représentent un potentiel de développement précieux. Relevons que la FFTA est la seule à esquisser une étude de ses adhérents. L'analyse de la pratique des trois cas montre l'absence d'outils classiques (tels que la matrice Swot ou le modèle de Porter) pour identifier avec précision les atouts distinctifs de chaque fédération et les clefs de succès de leur développement. En effet, le discours des dirigeants est peu structuré en regard d'une logique marketing, et de niveau inégal. De ce fait, l'identité de ces fédérations de type « périphérique » apparaît relativement floue, assez peu positive et ne témoigne pas d'une réflexion partagée par une équipe dirigeante. Elle est souvent le point de vue d'un dirigeant. La FF de baseball/softball semble gênée par une image de sport américain, la FF de hockey pâtit quelque peu d'une image bourgeoise et la FF de tir à l'arc souffre d'une image d'un sport certes historique mais quelque peu désuet. À partir de là, l'image que la fédération veut renvoyer n'apparaît pas clairement aux yeux des parties prenantes fédérales. Notons que les trois fédérations échantillonnées sont jugées assez anciennes et semblent subir le poids de l'histoire. S'agissant des valeurs, nous relevons deux cas de figure : certaines fédérations ont certes identifié des valeurs (sans que les répondants ne puissent toujours les citer) mais confessent ne pas savoir quoi en faire ou tout simplement ne pas s'en servir ; d'autres fédérations n'ont pas encore défini de mots clefs à associer à leur pratique. Soulignons que les répondants insistent tous sur la passion, la convivialité et le caractère familial qui règne au sein de leur fédération, ces caractéristiques très consensuelles et donc peu différenciantes étant perçues comme des points forts. Au-delà de ces questions d'identité, les fédérations de type « périphérique » s'accordent toutes pour regretter leur faible visibilité à la fois dans les médias mais aussi dans les stades et les salles qui sont rarement conçus pour accueillir de nombreux spectateurs. Les trois fédérations proposent plusieurs disciplines, organisent quelques événements sportifs dont les audiences ne franchissent pas les frontières de la discipline et attirent peu de partenaires. La croissance molle de ces fédérations n'altère

pas un discours volontairement optimiste et des convictions quand aux possibilités de développement de leur pratique. Enfin, l'analyse du marché et de la concurrence sont peu appréhendées par ces fédérations qui se considèrent dans une situation de monopole historique ; même si deux présidents sur trois admettent l'idée de concurrence. Elles identifient peu de concurrents directs parmi les fédérations olympiques (même si le responsable du marketing de la FFBS fait exception en concédant que sa fédération a du mal à exister dans le paysage sportif français face aux autres sports collectifs). Son homologue du tir à l'arc indique vaguement que tous les sports sont concurrents les uns envers les autres mais sans citer de sports en particulier. Le président de la FFTA admet une concurrence élargie, celle des fédérations affinitaires comme l'UFOLEP. En revanche, aucun n'envisage de concurrents indirects relevant de secteurs non sportifs ou para-sportifs des loisirs ou de la culture. Au-delà de la concurrence entre fédérations considérées globalement comme un obstacle pour augmenter leurs effectifs, ils mettent l'accent sur la question des équipements sportifs et des installations spécifiques très inégalement accessibles et donc sources de concurrence déloyale.

Analyse des consommateurs		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	On a un équilibre qui est en train de se rétablir. On était aux alentours de 35% il y a 8 ans sur la pratique jeune et 65% adulte. Aujourd'hui on est pratiquement à 50-50. C'est plutôt positif parce qu'on sait que la pyramide est bien en place avec plus de pratiquants jeunes pour assurer le renouvellement des licenciés. Par contre, on a une vraie faiblesse avec la pratique féminine. On est à 80% de licenciés masculins et 20% de licenciées féminins. On y a pensé mais on ne l'a pas refait récemment car on a la tête dans le guidon. On a tellement de missions qu'on a du mal à se poser. On a du mal à trouver des temps de pose où on peut lever la tête et travailler vraiment sur les bilans des actions qu'on a mené et réfléchir à ce qu'il faut faire pour la suite. On a plein d'idées. Je ne dis pas qu'on n'a pas de temps de réflexion. Mais effectivement on est on peu limité en termes de ressources pour aborder tous les aspects et on reste focalisé sur le quotidien qui est d'organiser des compétitions, des événements et faire en sorte que nos équipes nationales aillent sur les compétitions. C'est un aspect qu'il faudrait travailler car c'est important de savoir ce que les licenciés pensent. <u>Faites-vous des enquêtes de satisfaction ?</u> Non, on en a fait quand je suis arrivé en 2012, on a fait une enquête de questionnement intégral. On était dans une phase de restructuration. On a interrogé les licenciés sur tous les aspects du fonctionnement de la fédération. Ça incluait l'aspect communication marketing mais pas uniquement. On a voulu faire un vrai audit et que les gens nous disent ce qu'ils pensaient de la fédération. Ça a été assez intéressant parce que du coup l'aspect communication marketing est ressorti comme une des principales faiblesses de la fédération et un des principaux thèmes sur lesquels les licenciés et les clubs souhaitaient qu'on avance. C'est ce qui nous a aussi permis après de travailler sur la refonte de l'identité et du nouveau site internet. À part cette grande enquête qu'on a faite pour avoir un état des lieux de la pratique et des souhaits de nos licenciés, on ne fait pas vraiment d'enquête de satisfaction. C'est intéressant parce que ça nous a été demandé par quelques licenciés, et pourquoi vous ne feriez pas une enquête de satisfaction pour savoir ce que les gens pensent et récolter des idées intéressantes sur des initiatives à mettre en place.
Boudieux	Salariée FFHockey	Ouh la non on ne regarde pas du tout ça (le turnover). On a remarqué que vers 16 ans souvent ça s'arrête par ce que ça va être le passage en seconde, en première, le bac, les études etc. Je crois qu'il est très difficile de garder les joueurs entre 16 et 23 ans. Après il y a ceux qui reviennent et ceux qui ne reviennent pas.

Frere	Salariée FF TA	C'est impossible de le savoir, on ne les a pas recensés. On n'a aucun moyen d'avoir une idée précise du nombre de pratiquants. Cela dépend aussi de ce qu'on met dedans. Est-ce qu'on intègre les scolaires ou la pratique de loisir estivale. Les chiffres qui datent d'il y a longtemps c'était en gros que le nombre de pratiquants réguliers étaient environ 3 ou 4 fois supérieur au nombre de licenciés. Dans les clubs les gens qui prennent une licence dès la première année en général n'achète pas leur matériel, les clubs leur en prêtent. Ce sont des gens que nous avons dans nos effectifs. Et après il y a toute la pratique estivale, on n'a pas vraiment de moyen de comptabiliser. Ces gens ne sont pas dans nos effectifs. On n'est pas un assez gros marché pour que la fédération des fabricants d'articles sport,… En plus notre marché est très spécifique avec des magasins spécifiques… Ça se mélange entre la grande distribution comme Décathlon et des revendeurs extrêmement spécialisés. L'autre fois on en parlait, est-ce que le produit licence tel qu'il est actuellement, est-ce qu'il correspond aux aspirations des pratiques du public qu'on a envie d'avoir dans nos clubs. Aujourd'hui les modèles traditionnels que proposent les fédérations ne sont-ils pas dépassés ? Les sports qui se pratiquent sur la voie publique comme en athlétisme, en cyclisme tout ce qui est pratique en hors fédéral bien souvent ce sont des organisateurs privés, des marques qui prennent le pouvoir et doublent les fédérations là dessus. Nous on n'a pas cette problématique là. Mais on voit bien que l'acte d'aller dans un club et de prendre une licence est de moins en moins dans les mœurs. Aujourd'hui en golf les gens zappent d'un parcours à l'autre et ne sont plus membres à l'année dans un club. Ils n'ont pas envie qu'on les embête. Le tir à l'arc attire une population familiale comme c'est un sport ludique, le point d'entrée est beaucoup par la découverte en vacances La balance est très faible on est à 41-59. Pour un sport qui se pratique toute la vie, 45% de jeunes, 55% d'adulte. 35% de jeunes plus les poussins 6%. On a plutôt perdu un peu les jeunes. Il faut faire attention à ne pas trop vouloir être élitiste parce que les jeunes on leur demande d'être sérieux tout le temps, à l'école. Ils ont de moins en moins envie d'être sérieux. Très vite on veut emmener les jeunes vers l'entraînement, de la compétition… Aujourd'hui les gens, c'est des clients, ce ne sont plus des gentils membres qui viennent tirer, qui viennent désherber. Ils sont beaucoup plus consommateurs que par le passé.
Grillat	Élu FF TA	Oui, parce que c'est très simple. Moi je m'occupe de jeunes depuis 25 ans. Qu'est ce qu'il arrive quand ils arrivent juniors. Le phénomène exceptionnel qui peut aller en pôle dans l'accès au haut niveau on le pousse, et puis tous les autres on leur dit de se consacrer à leurs études. Parce que c'est qu'à cet âge là, ils sont en pleine période post bac et l'urgence enfin le côté éducatif d'urgence c'est qu'ils continuent leurs études qui leur permettront de vivre une vie d'adulte correcte. Donc, c'est pour ça que c'est une catégorie d'âge très difficile. Comme nous c'est un sport où il n'y a pas de rémunération. Quand vous êtes dans les équipes il n'y a pas d'intérêt économique direct. C'est presque un handicap quand on est fana de tir à l'arc puisque ça freine sur les études sur tout ça donc nous forcément dès qu'arrive le post-bac on perd beaucoup mais on les retrouve. Ils reviennent. Moi j'en ai vu plein qui ont fait médecine des choses comme ça et qui sont revenus plus tard.
Cleroy	Président FF TA	C'est un réel souci, on s'inquiète, on y travaille. Alors les juniors ça a toujours été, c'est des catégories où il y a les études mais aussi les catégories juste en dessous benjamins minimes, je crois que c'est un souci d'augmenter ces catégories là et c'est plutôt une stagnation voire une petite baisse. <u>Faites-vous des enquêtes de satisfaction ?</u> Alors, oui. En partie on a fait une enquête là qui s'est faite fin juin. C'est un petit peu, en tout cas connaître un peu nos licenciés, jeunes moins jeunes, et puis on a aussi contacté des licenciés, d'anciens licenciés qui étaient affiliés à notre fédération : savoir en quoi, ils sont venus dans notre fédération ce qui les intéressait dans le TA et pourquoi ils sont partis et donc on est en train de dépouiller l'enquête là. C'est un peu surtout on a axé sur quelle est notre population et ceux qui sont partis : comment ils sont venus et pourquoi ils sont partis.

Verbatim 10 L'analyse des consommateurs des fédérations de type « périphérique ».

Description de la fédération		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	La fédération de baseball softball a été créée en 1924. C'est une fédération assez ancienne. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, la popularité de la pratique en France. Elle a été fondée comme fédération française de baseball et tèque parce que la tèque c'était la pratique de … qui était la plus populaire en France à cette époque là. Elle a évolué au fur et à mesure du temps pour devenir la fédération française de baseball et softball. Elle a aussi sous tutelle France Cricket qui est l'association qui gère le développement du cricket en France. Trop petite pour être une fédération propre et qui du coup est rattachée par le ministère à la FFBS. Les deux structures ont des fonctionnements assez indépendants. La FFBS s'occupe aussi d'une partie des activités du cricket en France. Aujourd'hui la FFBS c'est 215 clubs pour presque 13000 licenciés. C'est une augmentation assez importante sur les deux dernières olympiades puisqu'on est passé d'un peu plus de 8000 licenciés à presque 13000. Le nombre de clubs n'évolue pas énormément, c'est plutôt le taux moyen de licenciés par clubs qui a augmenté ces dernières années, signe d'une structuration de la fédération et des clubs. Historiquement, la pratique n'a pas décollé avant les années 80. Il y a eu un vrai dynamisme à la fédération et pour les sports baseball softball dans les années 80 qui a amené un pic de licenciés en 1993 de mémoire qui était à peu près à 13500 licenciés. Ensuite, la fédération a connu des difficultés financières et de gestion, je ne m'étendrais pas sur les questions. Elle a un peu plongé financièrement. Elle a touché un bas de licenciés à peu près 5000 au début des années 2000. Après il y a tout un travail de structuration qui a été mis en place. Le Président Seminet qui est en poste depuis 2010 a remis la fédération sur les rails et elle est revenue aux données statistiques auxquelles elle était arrivée au début des années 90 après 10-15 années de travail assez bien mené. Les premières traces de baseball c'est un match d'exhibition de franchises MLB, la ligue pro nord américaine en marge de l'exposition universelle en 1889 à Paris et ensuite il y a eu divers matches d'exhibition organisé par Spalding qui était propriétaire des Wight Sox en 1904, 1914 et 1924. Il y aussi eu un match entre les Giant de newYork et les Chicago wight sox au stade olympique de Colombes en 1924. En marge des JO, c'est ce qui a mené à la structuration de la pratique et à la création de la fédération en 1924. En terme de personnel, on a 3,5 ETP et une DTN composée de 7 ou 8 personnes, un comité directeur de 20 membres et un bureau fédéral de 8 membres. Cela reste une fédération considérée comme une petite fédération notamment parmi les fédérations olympiques. On doit être une des plus petites fédérations en termes de pratiquants et de ressources financières. On a un budget d'à peu près 1,4 million d'euros ce qui est une belle augmentation puisque en 2010 il était de 800.000 euros.
Duhoux	Élue FFBS	C'est une fédération qui est très dynamique, qui est beaucoup dans le dialogue, où il y a de bons échanges. On a un président exceptionnel. On va dans le même sens. Il est très à l'écoute. Et ça c'est ultra important parce que nous on n'est pas à Paris. On est délocalisé. C'est quelqu'un qui est joignable à tout moment. Et ça c'est primordial. Je trouve que c'est le top.

Séminet	Président FFBS	C'est une fédération qui est née en 1924. Elle va fêter son centenaire dans 7 ans en même temps que les jeux à Paris en 2024. Elle est née de la volonté de garder le contrôle sur le développement des pratiques. En 1924, les Américains travaillent très très dur sur le prosélytisme sportif professionnel. Arrive en France (?) qui a un vrai potentiel de marché à développer le baseball qui est un des sports les plus marquetés du monde des sports pro. En 1924, Franz RIECHEL, journaliste à l'Équipe et Président du COJO des jeux de 1924 qui va avoir plusieurs fédérations et qui va permettre au gouvernement sous l'égide de la loi de 1901 de contrôler et d'éviter de voir arriver sur le territoire des marchands de sport. En 1924 tout ça c'est contrôlé par une fédération française. Il y a eu plusieurs présidents qui se sont succédés. On n'a pas eu le succès attendu parce que jusqu'à la fin des années 1980 il n'y avait pas de mise en place d'un système fédéral avec une formation, avec la création de clubs. En fait c'était surtout les clubs qui voulaient jouer entre eux. Il n'y avait pas une vraie velléité de développement. Est arrivé à la tête de la fédération ce fameux coach que j'avais rencontré en 1974 qui lui va commencer à structurer. Le ministère des sports va commencer à étoffer son champ d'action et cette fédération va prendre son essor dans les années 1980 parce qu'on va avoir un président Patrick DUGAUT qui n'est pas forcément passionné par la pratique mais par la structuration des choses. Il va structurer la fédération en mettant en place les premiers brevets d'État, le 1er DTN. Tout ça va nous permettre de nous développer. On va atteindre les 13000 licenciés fin des années 1980. Ensuite toute l'histoire de la fédération va être en parallèle selon les compétences, les aptitudes et des contextes des présidents. Quand vous êtes sur des petites chiffres, vous perdez 10% de licenciés ce n'est plus du tout la même fédération. Et les présidents qui vont s'enchaîner n'auront pas ou le contexte ou l'aptitude ou la compétence même si c'est un peu prétentieux. Ils n'avaient pas cette notion d'entreprendre, de faire grossir, de développer, peut-être l'opportunisme dont je vous parlais.
Blottière	Élu FFHockey	Maintenant je suis au bureau en plus de tout. Je trouve des gens d'une volonté, qui ont tous joué à l'inverse de moi, connaissent ce sport par cœur, l'arbitrage qu'on néglige dans tous les sports. On a envie d'aller de l'avant avec nos faibles moyens. On n'est pas le foot, même le rugby. Il y a peu de permanents.
Moreau	Président FFHockey	C'est une fédération où il y a deux disciplines : hockey en salle et hockey sur gazon.
Frere	Salariée FF TA	La FFTA a une discipline olympique qui ne cesse de se développer. Notre organisation est sur le même modèle que les autres fédérations cad avec un comité directeur de 25 membres, un président, des élus très présents, une DTN avec 26 ou 27 cadres techniques qui sont soit sur des missions uniquement nationales soit régionales et nationales soit uniquement régionales et des 17 ou 18 salariés.
Grillat	Élu FF TA	Disons que c'est une fédération, je pense très bien structurée, qui regroupe 1600 clubs. Où vraiment 95% presque 100% des gens partagent la même éthique. C'est un, comment dire, c'est vraiment très bien structuré, ça fonctionne vraiment très bien. Bon après avec les moyens qui sont les nôtres. Enfin, il y a un bon développement de la formation des jeunes. C'est une fédération qui est en croissance. Moi je suis licencié depuis 1975. Elle a toujours été en croissance. Elle progresse inexorablement. Après, le handicap, ce qui freine le développement de la fédération et ce qui est un handicap et ce n'est pas que pour le tir à l'arc, c'est le manque de structures. Nous avons 1600 clubs mais ils n'ont pas toujours les structures adéquates pour se développer : manque d'horaires, surtout les équipements spécifiques pour l'hiver, surtout les équipements couverts. Là on a pris un certain retard parce qu'on n'a pas su s'imposer suffisamment dans suffisamment de communes et ça c'est un frein énorme à notre développement. Voilà. Après, non.

Cleroy	Président FF TA	C'est une fédération qui est historique au départ. Le TA a toute une histoire, une culture je ne vais pas revenir dessus mais c'est aussi la base et le fondement du TA. Et puis au début du 20ème siècle, le TA était surtout pratiqué sur la Picardie et sur le nord de l'Île de France. Et il y a eu un besoin de faire découvrir le TA et donc il y a une fédération qui s'est construite. Et puis au départ si c'était assez discret comme discipline, et à un moment donné on a eu un Président qui a souhaité développer le nombre de cadres, donc on a eu différentes étapes de développement avec dans un 1er temps la mise en place de clubs donc c'était dans la volonté de créer des clubs, on est à 1500 à peu près actuellement. On reste à peu près au même nombre. Et puis après en 1992 on a eu cette médaille olympique avec Sébastien FLÛTE qui a fait un grand bol d'air frais au TA. Qui a commencé à faire découvrir le TA. Et puis dans les années 2000, on a pris un nouveau virage au niveau de l'encadrement. Donc on a revu notre formation différemment, structuré notre com, c'était l'objectif, amener un petit peu vers la professionnalisation, c'était l'objectif, c'était que les balbutiements. On a aussi structuré les labels. On avait des petits clubs, sans que ce soit péjoratif, en nombre de licences. On a voulu les faire évoluer ensemble. Et puis après on a eu, moi je parle plus aux bénévoles parce que je pense sport olympique, bon on est sport olympique, c'est essentiel pour nous la visibilité pour une discipline comme la nôtre, le TA. La seule visibilité sur une chaîne nationale c'est les JO. Et à chaque fois aux jeux on a une très bonne visibilité. Mais on a eu la médaille des filles à Pékin on a eu dernièrement à Rio avec la médaille d'argent de Jean-Charles. Ce qui fait que maintenant la fédération est vue un peu différemment puisque on progresse au niveau des licenciés, et on devient une discipline, (…. 9'10), mais bon on va tendre vers ça. Et puis au niveau du développement on a bien sûr une partie compétiteurs qui représente à peu près 40% de nos licenciés. Mais le gros du boulot, c'est bien sûr la pratique en club, là aussi il faut qu'on développe des services, des produits pour que chacun s'y retrouve. Voilà un petit peu la fédération. Je ne sais pas si ça convient. On a la professionnalisation au niveau du siège puisqu'on a avancé au niveau de la structuration du siège fédéral et puis on est en train de mettre et de créer les ce qu'on appelle les CAF, c'est une reconnaissance des formateurs un petit peu, c'est développé la pratique chez les plus jeunes pour amener cette ressource du côté des compétiteurs. Et puis la pratique, alors on a une pratique assez disparate. On a bien sûr la discipline olympique, mais on a d'autres disciplines, sur différents parcours certaine sont internationales, d'autres sont franco-françaises. Disciplines sur cibles mobiles (?10'11) voilà ça permet d'avoir un panel assez large des offres et services.

Verbatim 11 Description de la fédération de type « périphérique ». (Pouvez-vous décrire la fédération ?)

Identité de la fédération		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	La société française et les médias nous traitent sous un angle de sport US. Effectivement le baseball fait partie des 4 sports majeurs aux USA avec le hockey sur glace, le foot américain et le basket. C'est là où la pratique a été codifiée sous sa forme moderne au milieu du 19è siècle. C'est là où le championnat pro est le plus développé et le plus connu. C'est le cas pour la basket et pour autant on ne dit pas du basket que c'est un sport américain. Le baseball est un sport qui tire ses origines de plein d'endroits différents. La première fois que le mot baseball apparaît c'est en Angleterre au milieu du 16è siècle. Il y avait la pratique de la tèque en France, il y avait le flac (?) en Allemagne, le tessa polo en Scandinavie. En fait taper dans une balle, courir, et lancer une balle ce sont des gestes naturels. Tout le monde le faisait partout autour de la planète. Effectivement les américains se sont appropriés la discipline comme les anglais avec le cricket et s'en servent comme d'un outil diplomatique. C'est du soft power le sport. Ce n'est pas pour rien que le baseball est très populaire et pratiqué dans des pays sous l'influence américaine. Toutes les Caraïbes et notamment Cuba et toute la sphère japonaise et coréenne. On a cette image d'un sport US. On considère ça comme une force et comme une faiblesse parce que ça peut polariser les pratiquants ou les gens qui entendent parler de ça. Il y a des gens qui sont pro culture américaine et d'autres qui sont anti culture américaine. Ça peut être une force mais en même temps une faiblesse. On essaye de ne pas accentuer là-dessus. Notre politique est toujours de dire que le baseball est un sport global parce que c'est un sport global. Le n°1 mondial est le japon, le dernier vainqueur des JO est la Corée du sud, le plus grand palmarès mondial du baseball c'est cuba. Le baseball c'est vraiment un sport international. Il est pratiqué aux 4 coins de la planète et pas uniquement par les américains. On a toujours ce positionnement de dire que le baseball est un sport universel et pas un sport américain. Dans la société française il y une attirance particulière au regard de la langue et de la culture à regarder ce qui se passe outre atlantique plutôt que ce qui se passe en Asie avec les différences culturelles et linguistiques. C'est vrai que les gens sont très connectés entre l'Europe occidentale et l'Amérique du nord. Les gens font un parallèle facile à faire. On essaye de rétablir l'équilibre en disant effectivement c'est un sport connoté américain mais ce n'est pas uniquement un sport américain. Le sport américain par excellence c'est le foot US. Ils l'ont inventé et sont presque les seuls à le jouer. Ce n'est pas le cas du baseball. C'est un sport pratiqué partout sur la planète. Donc c'est vraiment un sport global. C'est important pour nous en terme de positionnement stratégique parce que ça faisait partie de l'argumentaire pour le retour au programme olympique même si la présence de certains sports ne correspond pas à cette définition. Ce qui permet l'inclusion au programme olympique c'est l'universalité du sport, le fait qu'il soit pratiqué partout sur la planète. C'est vraiment quelque chose d'important. La fédération internationale compte 215 fédérations entre le baseball et le softball, certaines fédérations sont unifiées d'autres dissociées. C'est un sport qui est pratiqué dans près de 150 pays. Donc ce n'est vraiment pas un sport uniquement américain.
Duhoux	Élue FFBS	Je pense en même temps qu'on attire aussi des gens qui étaient aux États Unis. Maintenant on ne peut plus parler de France mais d'Europe. En Europe le baseball est développé. Il faut arrêter de se cantonner à la France. Il faut ouvrir ses portes. Je récupère des gens qui ont séjourné aux USA pendant leurs vacances ou qui ont passé un mois aux USA et qui sont très contents de venir jouer dans nos clubs aujourd'hui. Il y a l'Espagne, l'Italie, il n'y a pas que les États-Unis. Non, je ne lutte pas contre l'image de sport US au contraire je trouve ça très intéressant. Je trouve que c'est une ouverture d'esprit, une éternelle rencontre parce que finalement on a une population qui peut être américaine, latine, tous les pays latins, l'Italie, l'Espagne. Elle est mondiale. Je ne suis pas pour lutter contre ça. En même temps c'est un phénomène de mode aussi, les vêtements américains, la casquette, c'est aussi du marketing. Ça fait partie du sport. C'est le côté très familial. C'est-à-dire que je n'ai pas des parents qui déposent leurs enfants et qui repartent après. J'ai des parents qui restent. Des parents qui s'investissent. C'est quelque chose de populaire le baseball. C'est ce côté américain, qu'on n'a peut-être pas en France finalement que je trouve sympa et agréable. Et en même temps les filles sont les bienvenues aussi. Il y a aussi ça qui rentre en ligne de compte. Aujourd'hui j'ai du masculin et du féminin. J'ai du mixte en fait. Et je trouve ça intéressant.

Séminet	Président FFBS	Ce que je souhaite c'est de… une bonne petite fédération où les gens se sentent bien. Où les gens s'épanouissent. Encore une fois, on va mettre le licencié donc le club au milieu des intérêts. Évidemment derrière, il y a un côté dynamique. Regardez notre logo par exemple. Il se veut dynamique. Il se veut parlant en français. Il se veut dynamique en mouvement. Il dénote bien la pratique du sport puisqu'il y a un frappeur avec une batte. On est dans cette volonté de mouvement. Ce logo a été choisi par les licenciés. Il correspondait à ce que voulaient les licenciés. Ils voulaient un élan. Vous voyez un élan. Le frappeur s'élance sur la balle. La partie blanche du drapeau et l'élan qu'a le frappeur. L'idée est de créer cette dynamique. On est une fédération dynamique.
Blottière	Élu FFHockey	Lorsqu'on discute, notre sport est un peu considéré comme un petit côté bourgeois comme sport. Souvent c'était dans les écoles privées qu'on a commencé à faire du hockey. On veut faire comprendre que ce n'est pas forcément le cas. Il faut commencer par les écoles. Nous avons revu notre logo il y a trois ans (2014). Avec le Président de l'Ile de France qui dirigeait la communication avant. Dans toute notre com on reprend notre slogan (il cherche dans ses dossiers). Le hockey bien plus qu'un sport. C'est la phrase qu'on utilise couramment.
Frere	Salariée FF TA	Pour le moment on réfléchit ! Dès lors qu'on se pose ce genre de question, cela a beaucoup d'incidences financières, informatiques, sur le fonctionnement administratif de la fédération. Il ne faut pas non plus couper la branche sur laquelle on est assis. Il faut bien analyser les choix qu'on fait. Imaginez que demain on change complètement, on propose une licence journalière, et du coup on perd 25% de nos licenciés parce que ces gens là qui ne sont pas les super passionnés vont se dire finalement je n'y vais pas aussi souvent que ça, et puis je vais faire une compétition donc il vaut peut-être mieux que je prenne une licence journalière à chaque fois plutôt que de m'embêter à payer un abonnement qui va coûter plus cher. Il faut faire attention à notre offre.
Grillat	Élu FF TA	On a un sport merveilleux qui ne demande qu'à se développer s'il arrive à développer des structures. C'est ça qu'il faut mettre en avant. C'est un sport qui est fait pour tout le monde pour toute la société, qui a quelque chose de formidable, je le vois dans mon club, c'est que les gens échangent par niveau de passion. C'est à dire qu'un gamin de 11 ans qui est passionné, il va devenir copain avec un retraité de 60 ans qui est passionné. Et je pense que ces 2 individus ils ne se seraient jamais parlés s'ils n'avaient pas ça. Et ça, notre sport permet ça, permet des échanges inter-générations qui sont vraiment exceptionnels. Je trouve que c'est formidable. Il y a très peu de sports qui permettent ça. Et puis il y a autre chose c'est que la pratique du tir à l'arc, pour pratiquer le tir à l'arc, parce que quand j'ai des élus qui viennent voir une compétition de jeunes, de poussins par exemple, ils disent mais qu'est ce qu'ils sont sages les vôtres ! Ils ne sont pas plus sages que les autres parce qu'une fois que la compèt est finie ils redeviennent des gamins normaux. Mais pour pratiquer le tir à l'arc, vous êtes obligés de vous concentrer de vous appliquer, etc. Donc vous n'allez pas emmerder les voisins. Et le fait que tout le monde se respecte, ça favorise énormément les échanges. Parce que déjà dès qu'on se respecte, on a tendance à se parler. Ça c'est l'axe, pour notre sport, pour notre fédération, ça c'est un gros atout. Le côté éducatif et inter-générations qui est terrible.
Cleroy	Président FF TA	L'image, c'est un sport lié à l'histoire… Et dans certains clubs, il y a aussi l'histoire qui fait qu'il y a des clubs qui s'appellent compagnie et peu importe, c'est l'histoire et heu je pense que quand on va dans les clubs de TA on a heu que ce soit pour les jeunes, puisque là on axe sur les jeunes, on parle beaucoup de citoyenneté ces dernières années au niveau du ministère autre, je crois que nous la force qu'on a c'est que dans nos clubs on ne trouve pas de problèmes d'incivilité parce que justement on a une arme. Le fait d'avoir une arme et l'arc est énorme et des règles qui font que ça se passe bien. Donc ce qu'on veut faire passer c'est ça : venir faire une activité en compétition ou pas pour se faire plaisir, parce qu'on parle même aussi du sport santé et puis voilà dans des règles qui encadrent un petit peu et qui sont ce qu'on cherche actuellement dans la société.

Verbatim 12 L'identité des fédérations de type « périphérique ». (Quelle est votre identité ?)

Image de la fédération		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	On a cette image d'un sport US. On considère ça comme une force et comme une faiblesse parce que ça peut polariser les pratiquants ou les gens qui entendent parler de ça. Il y a des gens qui sont pro culture américaine et d'autres qui sont anti culture américaine. Ça peut être une force mais en même temps une faiblesse. On essaye de ne pas accentuer là-dessus. Les gens font un parallèle facile à faire. On essaye de rétablir l'équilibre en disant effectivement c'est un sport connoté américain mais ce n'est pas uniquement un sport américain.
Duhoux	Élue FFBS	Non, je ne lutte pas contre l'image de sport US au contraire je trouve ça très intéressant. Je pense que c'est le dynamisme, c'est faire reconnaître ce sport là. Je pense que c'est ça. C'est montrer que ce sport existe et que ce sport est important en France. Je l'utilise (l'image du sport US) parce qu'on ne peut pas enlever l'origine de quelque chose.
Séminet	Président FFBS	Si les gens se reconnaissent là-dedans avec un american way of life où ils associent la country music au baseball. Je suis paresseux d'esprit ! Allez-y , venez. Je n'ai pas de souci avec ça. Au contraire….
Boudieux	Salariée FFHockey	On nous compare beaucoup ou en tout cas on nous confond beaucoup je dirais puisqu'on a environ un appel par semaine pour du hockey sur glace. Quand il y avait les championnats du monde de hockey sur glace, ce n'était pas un par semaine c'était un par jour minimum. Normalement il faut dire hockey tout court car c'est le premier qui est apparu. Nous on est hockey et le hockey sur glace est hockey sur glace. Mais on préfère toujours sur gazon car à chaque fois qu'on commence à dire le mot hockey la première chose à laquelle les gens pensent c'est le hockey sur glace
Blottière	Élu FFHockey	Hockey sur gazon. Et notre site c'est fédération française de hockey parce qu'on était les premiers. Et là les gens répondent sur glace ! Lorsqu'on discute, notre sport est un peu considéré comme un petit côté bourgeois comme sport. Souvent c'était dans les écoles privées qu'on a commencé à faire du hockey.
Moreau	Président FFHockey	On dit hockey sur gazon. Le problème est que ce n'est plus du gazon mais du synthétique. En anglais c'est field hockey qui se distingue de indoor hockey et qui se distingue bien sûr de ice hockey. Et donc cette difficulté du hockey sur gazon par simplification on dit hockey et là on tombe sur le hockey sur glace qui dit également hockey.
Frere	Salariée FF TA	On est entrain de le faire. Notre image est d'être perçue comme un véritable sport, moderne. Ce n'est pas facile car le tir à l'arc est souvent perçu pas forcément comme un sport et plutôt comme un sport conservateur. Il faut qu'on essaye de rénover l'image de tir à l'arc pour lui donner une image dynamique, innovante et moderne pour bien s'intégrer dans les nouveaux modes de pratique du sport, maintenant la santé.
Grillat	Élu FF TA	C'était un sport un peu entre guillemets de notable un peu pépère, voilà. Comme les gens nous connaissent un peu mieux, le grand public nous connaît mieux, on a une image un peu plus moderne et tout, ça a beaucoup changé entre l'époque où j'ai commencé et maintenant, oui. Il y a une image positive et sportive qui s'est développée grâce aux jeux, quoi. Oui pour construire l'image il faut montrer nos valeurs de respect de l'adversaire, des règles de ce … vous ne verrez jamais de tensions, en finale, le perdant félicite le gagnant en toute sincérité. Il n'y a pas de soucis. Et après on a pour créer une image, il faut montrer nos évènements sous leur meilleur jour, c'est à dire des évènements dynamiques avec du public, etc. C'est ce qu'on fait sur tous les évènements où on peut. Et après, il faut identifier des champions qui sont nos porte drapeaux comme Jean-Charles VALADONT actuellement. Parce que c'est long de construire l'image d'un leader. Donc voilà il faut qu'on ait des champions et lui on a de la chance parce qu'il dure. Quand vous regardez de l'extérieur, il n'y a pas une impression… Bon il y a une différence entre les champions et les autres, c'est clair mais il n'y a pas une impression de difficulté parce que tout est adaptable. Pour qu'il soit praticable par tout le monde. Ce n'est pas spectaculaire comme un très bon sprinteur, par rapport à un grand-père qui court à côté, vous voyez ce que je veux dire.

Cleroy	Président FF TA	L'image, c'est un sport lié à l'histoire. Et dans certains clubs, il y a aussi l'histoire qui fait qu'il y a des clubs qui s'appellent compagnie et peu importe…

Verbatim 13 Image des fédérations de type « périphérique ». (Qu'elle est l'image de votre fédération?).

Les valeurs associées à la fédération		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	On associe traditionnellement les valeurs des sports collectifs : le partage, le respect, l'entraide. On n'a pas défini des mots clefs référents sur notre pratique. Comme tous les sports collectifs on véhicule un peu les mêmes valeurs.
Duhoux	Élue FFBS	C'est le côté très familial. C'est-à-dire que je n'ai pas des parents qui déposent leurs enfants et qui repartent après. J'ai des parents qui restent. Des parents qui s'investissent. C'est quelque chose de populaire le baseball. C'est ce côté américain, qu'on n'a peut-être pas en France finalement que je trouve sympa et agréable. Et en même temps les filles sont les bienvenues aussi. Il y a aussi ça qui rentre en ligne de compte. Aujourd'hui j'ai du masculin et du féminin. J'ai du mixte en fait. Et je trouve ça intéressant.
Boudieux	Salariée FFHockey	Je pense que ce serait une bonne idée. On les (valeurs) affiche sur les événements et après je ne m'en sers pas plus que cela. J'avoue que cela pourrait être une très bonne idée mais je ne sais pas comment.
Blottière	Élu FFHockey	Le jeu par lui-même ce n'est pas ce qu'attendent les gens. C'est nos valeurs. Chez nous elles existent encore. Comme au Rugby à une époque. On a de grosses valeurs. Pourquoi c'est plus qu'un sport parce qu'il y a une entente, il y a des valeurs. Sur un terrain il peut y avoir des disputes mais derrière c'est fini c'est fini il y a une entente générale. Et là ça me rappelle le rugby. On peut avoir pris une défaite et à la fin on prend un coup avec le Président et l'équipe adverse. Au foot, on ne connaît pas… Pourquoi c'est plus qu'un sport justement parce que c'est convivial, entente ; où la jeunesse en veut. Après ce qu'on voudrait réussir à faire c'est qu'on devienne plus professionnel.
Cleroy	Président FFTA	On a aussi des valeurs en dehors de l'histoire. Mais on ne s'en sert pas beaucoup.

Verbatim 14 Les valeurs associées aux fédérations de type « périphérique ». (Avez-vous associé des valeurs à votre pratique ?).

La convivialité dans les fédérations		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Duhoux	Élue FFBS	C'est le côté très familial. C'est-à-dire que je n'ai pas des parents qui déposent leurs enfants et qui repartent après. J'ai des parents qui restent. Des parents qui s'investissent. C'est quelque chose de populaire le baseball.
Séminet	Président FFBS	Ce que je souhaite c'est de… une bonne petite fédération où les gens se sentent bien. Où les gens s'épanouissent.
Boudieux	Salariée FFHockey	On sent vraiment quand on va dans un club de hockey c'est une grande famille.
Blottière	Élu FFHockey	Pourquoi c'est plus qu'un sport parce qu'il y a une entente, il y a des valeurs. Sur un terrain il peut y avoir des disputes mais derrière c'est fini c'est fini il y a une entente générale. Et là ça me rappelle le rugby. On peut avoir pris une défaite et à la fin on prend un coup avec le Président et l'équipe adverse. Au foot, on ne connaît pas… Pourquoi c'est plus qu'un sport justement parce que c'est convivial, entente ; où la jeunesse en veut.

Grillat	Élu FF TA	vous ne verrez jamais de tensions, en finale, le perdant félicite le gagnant en toute sincérité. Il n'y a pas de soucis C'est un sport qui est fait pour tout le monde pour toute la société, qui a quelque chose de formidable, je le vois dans mon club, c'est que les gens échangent par niveau de passion. C'est à dire qu'un gamin de 11 ans qui est passionné, il va devenir copain avec un retraité de 60 ans qui est passionné. Et je pense que ces 2 individus ils ne se seraient jamais parlés s'ils n'avaient pas ça. Et ça, notre sport permet ça, permet des échanges inter-générations qui sont vraiment exceptionnels. Et puis il y a autre chose c'est que la pratique du tir à l'arc, pour pratiquer le tir à l'arc, parce que quand j'ai des élus qui viennent voir une compétition de jeunes, de poussins par exemple, ils disent mais qu'est ce qu'ils sont sages les vôtres ! Ils ne sont pas plus sages que les autres parce qu'une fois que la compté est finie ils redeviennent des gamins normaux. Mais pour pratiquer le tir à l'arc, vous êtes obligés de vous concentrer de vous appliquer, etc. Donc vous n'allez pas emmerder les voisins. Et le fait que tout le monde se respecte, ça favorise énormément les échanges. Parce que déjà dès qu'on se respecte, on a tendance à se parler.
Cleroy	Président FF TA	dans nos clubs on ne trouve pas de problèmes d'incivilité Donc ce qu'on veut faire passer c'est ça : venir faire une activité en compétition ou pas pour se faire plaisir

Verbatim 15 La convivialité dans les fédérations de type « périphérique ».

Identification des concurrents		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	C'est très difficile parce qu'on a du mal à exister dans le paysage sportif français. Il y a une telle concurrence avec les sports collectifs qui sont très performants en France entre le foot, le basket, le rugby et même maintenant le handball et le volley. Tous ces sports sont très puissants, sont très ancrés en termes de pratique sportive et ont des très bons résultats et c'est ce qui contribue à la médiatisation. On a du mal à exister.
Duhoux	Élue FFBS	Il n'y en a pas car c'est tellement différent. Le baseball, il n'y rien d'autres qui correspond. Il n'y a rien. Ce n'est pas du tout… cela n'a rien à voir avec le foot. Pour moi, il n'y a pas de concurrence.
Séminet	Président FFBS	Non, pas plus que ça. Rien qui me vient à l'esprit
Boudieux	Salariée FFHockey	Euh… Je ne sais pas trop… Je pense que tous les sports co… Je ne sais pas. Oui on en parle beaucoup mais ce n'est pas le même sport. On nous compare beaucoup ou en tout cas on nous confond beaucoup je dirais puisqu'on a environ un appel par semaine pour du hockey sur glace. Quand il y avait les championnats du monde de hockey sur glace, ce n'était pas un par semaine c'était un par jour minimum. Cela montre le référencement !
Blottière	Élu FFHockey	Non, ce n'est pas un sport de ballon. Le hockey sur glace ce n'est pas un concurrent. Ce n'est pas spécial hockey sur gazon. Si on est à La Rochelle, il y a la mer, il y a la voile, il y a plein d'écoles de voile ce qui ne les empêche pas d'avoir une grande équipe de rugby. Ils ont beaucoup de sports connus. À Poitier il y a beaucoup de sports de glace parce qu'il y eu Brian Joubert qui était de Poitier, ça joue. Il y a une équipe de basket, il y a pleins de sports, la natation. Mais notre sport ne serait pas un concurrent et eux ne seraient pas des concurrents parce que les gens ne connaissent pas. On ne peut pas dire que je préfère l'escrime, oui au moment des JO parce qu'on va avoir plein de médailles.

Moreau	Président FFHockey	Oui avec les autres sports Au niveau des sports d'équipe chez les filles en dehors du foot qui décolle un peu on a une offre très intéressante. On a une offre très séduisante. On peut la montrer partout. On vient de signer, on a mis 6 ans, à signer un contrat avec Najat Vallaud Belkacem pour que le hockey soit accepté dans les établissements publics. Six ans de travail ! Au comité olympique, on était très touché par le sport qui se développe en dehors des fédérations, l'uber sport. Moi je ne me sentais pas du tout touché. En fait au Havre, qui est un des premiers clubs de hockey français voulait modifier leur terrain, la moquette était complètement foutue. Problème de club. J'ai eu Edouard Philippe au téléphone. C'est un problème urgent, on va perdre le club. De ce fait là il y a plusieurs havrais qui continuaient à pratiquer le hockey mais du fait que les championnats ne pouvaient pas être officiels car le terrain n'était pas en état, ils se sont organisés tout seul, ils se téléphonaient et faisaient des petits 5 contre 5, et du coup ils ne prennent plus de licences au club. Donc il y a toute une structure qui se met en place. Et finalement si le club n'est pas dynamique on s'expose à ce genre de problème parce qu'on peut très bien jouer sur un terrain de foot synthétique c'est moins bien qu'un terrain de hockey synthétique mais c'est mieux qu'un terrain synthétique foutu. C'est une concurrence à venir. Mais je ne la crains pas trop.
Frere	Salariée FF TA	On en parle moins en ce moment mais dans certaines zones en France il y a l'UFOLEP, une fédération multisports. À partir du moment où les gens s'engagent dans une pratique régulière avec un objectif de progression ils arrivent très vite dans les clubs affiliés à la FFTA. Non pas particulièrement. Tous les sports sont concurrents les uns par rapport aux autres, on ne va se mentir. Par un sport en particulier, non. Le tir à l'arc n'attire pas la même population que le tir Le tir à l'arc attire une population familiale comme c'est un sport ludique, le point d'entrée est beaucoup par la découverte en vacances. On a la chance qu'il y a plein de film, hunger games, Robin des bois. Nous on est dans l'imaginaire. Un de nos gros atouts c'est ça. Après en tant que fédération sportive on veut offrir du sport. Il faut faire la part des choses entre la pratique ludique pour passer à une pratique sportive. Il faut emmener les gens d'une pratique loisir à une pratique sportive. Quand on se retrouve dans le haut niveau avec la concurrence de la Corée du Sud où la pratique de loisir n'existe pas et tout est organisé avec de la détection dans certains établissements scolaires qui se spécialisent dans le tir. Donc les enfants sont directement détectés pour pratiquer le tir à l'arc dans une optique de compétition et une formation pour devenir un archer de l'équipe nationale. La finalité est celle là. On n'a pas la même approche. Nous, quand on a des enfants qui débutent dans des clubs avec un encadrement de qualité variable. Parfois il y en a qui montrent de belles dispositions mais pas de chance ils ont appris avec une technique qui n'a rien à voir avec les fondamentaux de la discipline et du coup il y a tout à refaire. C'est un sport très technique le tir à l'arc.
Grillat	Élu FF TA	Alors ça, non on n'a pas de concurrent. Comment vous dire. Si le sport c'est un océan, nous pour l'instant on est une goutte d'eau. Donc, rien qu'en développant notre goutte d'eau, c'est pareil au niveau finance d'ailleurs, c'est pour ça que je ne suis jamais inquiet, parce que vu ce qu'on prend par rapport à l'argent qu'il y a dans le sport même si l'océan réduit un peu on a encore la place pour se développer. Par rapport à d'autres qui sont déjà au taquet et qui n'ont plus beaucoup d'espace. Non, de concurrent, on n'en n'a pas. À mon avis, il faut regarder les autres ce qu'ils font de bien ou mal pour apprendre mais il ne faut pas s'occuper des autres il faut tracer son chemin. On a un excellent produit qui est adapté de 7 ans à 77 ans. Il n'y a aucune raison qu'on ne se développe pas. Notre seul problème c'est un problème de structure et d'encadrement. Parce que les structures dans le sport, à part le sport en privé, si vous prenez le sport en général en France, c'est lié à la bonne volonté des élus locaux.
Cleroy	Président FF TA	Oui bien sûr comme d'autres disciplines. On a des disciplines affinitaires qui font de la concurrence. Certains font de la concurrence déloyale je pourrai dire parce que par exemple, si je prends l'exemple des filles par exemple à Pékin on avait quand même des fédérations avec la photo des … 32'41 sur leur sweat. Donc on était dessus. Après on sait très bien que beaucoup viennent faire des formations chez nous, ils viennent faire des formations fédérales et après ils vont encadrer chez … ça ça existe. Avec certains on va pouvoir travailler en bonne intelligence et d'autres c'est un peu plus compliqué. C'est un peu de la concurrence déloyale si on peut appeler ça comme ça. C'est un constat qui est fait dans plusieurs fédérations, ce n'est pas spécifique au TA.

Verbatim 16 L'identification des concurrents par les fédérations de type « périphérique ». (Avez-vous identifié des concurrents ?).

7.2.4.2. Une stratégie marketing tendant à se réduire à une politique de communication.

La stratégie marketing des fédérations de type « périphérique » est délicate à appréhender, faute de démarche marketing clairement avérée, mais on peut toutefois relever qu'elles formulent toutes l'objectif (qu'elles nomment « stratégique ») d'augmenter le nombre de leurs licenciés. Certaines s'orientent vers la fidélisation des adhérents (FFBS) alors que d'autres se tournent davantage vers la conquête de nouveaux licenciés (FFTA). Pour atteindre cet objectif, elles cherchent par tous les moyens à être le plus visible possible dans les médias ; la médiatisation étant un élément de discours récurrent ; et font de la problématique marketing une question de communication. Toutefois, elles ont du mal à identifier les meilleurs moyens de séduire les médias. Selon les dirigeants interrogés, les résultats sportifs semblent constituer la condition *sine qua non* pour décrocher des articles de presse, des reportages ou des directs à la télévision. Mais, cette course aléatoire à la performance est très consommatrice en temps et en argent pour des résultats souvent vains.

Relevons que ces fédérations peinent à accroître le nombre de clubs en mesure d'accueillir les nouveaux licenciés et de porter leur développement, en raison de la concurrence féroce entre les fédérations pour convaincre les collectivités locales de soutenir des projets de construction d'infrastructures spécifiques. Notons cependant que la FF hockey fait exception en formulant une vision de son développement qui peut constituer le point de départ d'une véritable stratégie marketing. En effet, son slogan « le hockey bien plus qu'un sport » peut constituer un axe fort de développement en direction des prospects faiblement sportifs. Enfin, aucun répondant n'a mentionné d'objectifs stratégiques de construction d'une marque fédérale en lien avec une identité d'image et conduisant à un positionnement et à une politique de sponsoring maîtrisée (convaincre un partenaire à partir d'éléments d'image à partager clairement identifiés).

Stratégie marketing		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	C'est de faire vivre notre communauté, de la fidéliser, de contribuer à la mission principale de la fédération qui est d'augmenter le nombre de licenciés et faire la promotion de la discipline sur le territoire français. On cherche toujours a attirer de nouveaux licenciés évidemment mais on cherche aussi à les fidéliser mais si c'est attirer de nouveaux licenciés chaque année mais de les voir partir parce qu'ils ne sentent pas bien dans les clubs, ils n'aiment pas la pratique cela ne sert à rien. Le rôle de la fédération c'est celui d'aspirateur, de créateur de nouveaux licenciés par les équipes nationales les grandes opérations de communication sur de l'événementiel et après c'est plutôt dans les clubs que la fidélisation se passe. C'est dans la structure X que le licencié va arriver, se sentir bien et avoir envie de rester. Mais la fédération peut avoir une action structurante auprès des clubs en l'aidant à se développer en l'aidant à concrétiser ses projets de développement des infrastructures, en mettant des moyens humains et financiers à disposition pour organiser de l'événementiel et dynamiser leur vie associative. Le rôle de la fédération est double. Il y a pas mal de fédérations qui ont tendance à se dire on fait du recrutement de masse à très grande échelle il en restera quelque chose dans les clubs. Nous on l'a identifié très vite. C'était un des axes principaux du président quand il est arrivé. En voyant l'étendue du turnover il s'est dit ce n'est pas possible il faut qu'on réussisse à garder tous ces gens qui viennent dans nos clubs. S'ils s'en vont c'est qu'il y a un problème dans les clubs. Donc il faut travailler sur la structuration des clubs et sur la fidélisation pour que petit à petit tous les nouveaux et on a toujours de nouveaux licenciés et tous ces gens aient envie de rester et petit à petit cela va contribuer à l'augmentation. On travaille principalement en direction de nos licenciés parce que nous sommes dans une étape de structuration et de conquête interne. On a travaillé très dur ces dernières années pour structurer nos clubs avec des projets de terrains, qui sont devenus des lieux de vie et on a travaillé fort sur la fidélisation pour faire baisser le turnover qui est tombé en dessous de 25%, ça reste un turn classique pas énorme. Il était plus autour de 30 à 35% à une certaine époque, aujourd'hui on a moins de 25% ce qui est très positif parce que ça veut dire que le travail est bon que ce soit à la fédération ou dans les clubs, les gens se sentent bien, se sentent mieux et restent. L'approche commerciale était simple, on avait plus de facilité à travailler sur la captation d'un licencié que sur la création d'un nouveau licencié. Notre première démarche a été de dire que tous les gens qui viennent à la fédération il faut trouver le moyen de les garder. Donc dans un premier temps on a beaucoup travaillé sur la fidélisation. Et dans les années qui viennent on souhaiterait passer à une autre étape de recrutement auprès du grand public. Mais cela nécessite des moyens financiers à investir en termes de communication dont on ne bénéficie pas encore aujourd'hui, donc on a fait aussi par manque de moyen financier, on s'est vraiment concentré sur cette notion de licencié qu'on avait déjà. Ce qui a pas mal fonctionné parce que en gros chaque année on recrute entre 3000 et 3500 licenciés. Nos chiffres restent à peu près stables sur le recrutement mais on gagne entre 300 et 500 licenciés chaque année. Ça veut dire qu'i y a de plus de gens qui restent. Ce sont des indicateurs très positifs pour nous. On souhaite poursuivre les efforts et dès qu'on aura plus de moyens financiers déployer un autre type de communication vers le grand public pour essayer d'attirer de nouveaux licenciés.
Duhoux	Élue FFBS	Déjà de les fidéliser et après en chercher d'autres… Les deux sont importants parce qu'on a besoin de fidéliser parce qu'un enfant qui commence va porter l'équipe de demain. Après faire découvrir à travers les autres, c'est comme ça qu'on… Récupérer de nouveaux adhérents ça grossit les clubs et c'est important. Par contre il faut les fidéliser sinon cela ne sert à rien.
Blottière	Élu FFHockey	Le premier point c'est déjà arrivé à se faire connaître et qu'on parle de nous dans les médias. Aujourd'hui autour de Poitier, il n'y a rien en hockey. Le plus proche Limoges, Tour, Bordeaux. Quand je parle de hockey au Rotary, on me répondait sur glace ? non sur gazon ! Explique… On a du mal à imaginer. Quand il devait y avoir le salon du sport porte de Versailles puis il est tombé à l'eau, nous on était partant on avait retenu un stand, il présentait ça à la chambre de commerce de Paris. Lorsque je dis qu'on est le troisième sport le plus regardé au moment des jeux olympiques, tout le monde croit que je fais une crise. L'Allemagne, en Hollande, il y a une chaîne télé en hollande, il y a plus de licenciés à Amsterdam que dans tout le reste de la France.

Moreau	Président FFHockey	Avoir une image mieux connue. Qu'on arrive dans un certains nombre de communes ou d'assemblées où le hockey n'est pas connu. Meilleure connaissance de notre sport. Bien évidemment les jeux olympiques vont nous y aider. Il faut qu'on ait une équipe qui au moins tous les 4 ans soit visible de tout le monde.
Grillat	Élu FF TA	On travaille sur les 2 mais on n'a pas tellement de difficultés sur la fidélisation. Une fois que vous avez passé le cap de la 1ère année, ça devient une passion ou ça ne devient pas. Ça la fidélisation, le turnover, on est très correct là-dessus. Non, nous vraiment l'objectif c'est d'augmenter le nombre de structures et d'augmenter le nombre de nouveaux licenciés. On a un très bon taux de renouvellement, donc on n'a pas de problème là-dessus.

Verbatim 17 Les stratégies marketing des fédérations de type « périphérique ». (Quelle est votre stratégie marketing ? Quels sont vos objectifs marketing ?).

7.2.4.3. Des choix de segmentation peu stratégiques.

Les trois fédérations « périphériques » échantillonnées n'ont pas élaboré de stratégie de segmentation du marché propre à opérer des choix marketing en matière d'offre et de ciblage. Elles proposent, dans le meilleur des cas, une simple segmentation d'usage (classiquement compétition vs loisir) davantage liée à des contingences organisationnelles (FFTA) ou historiques (FFBS) qu'à des projets de développement. La FF de baseball/softball découpe son marché en deux segments : du softball pour les femmes et du baseball pour les hommes (alors que la mixité gagne du terrain) ; et prend aussi en compte un critère d'âge minimaliste (enfants vs adultes). De son côté, la FFTA segmente son marché en deux catégories - les compétiteurs et les débutants - mais principalement pour tenir compte du calendrier de la saison sportive. En effet, la météo ne permettant pas d'organiser des compétitions en plein air l'hiver, le début d'année sportive est plutôt consacré aux débutants, la saison sportive de compétition débutant au printemps. La FF hockey ne segmente pas son offre considérant un ensemble homogène de pratiquants. En tout état de cause, il ne semble pas que les fédérations de type « périphérique » aient segmenté leur marché pour adapter leurs offres à des catégories visées, donc en application d'une analyse marketing stratégique.

La segmentation de l'offre		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	On a la chance d'avoir deux disciplines avec une vraie connotation même si aujourd'hui il y a un vrai libéralisme, les filles veulent jouer au baseball, les garçons veulent jouer au softball. Mais avec ces deux disciplines on a la chance de pouvoir toucher toute la famille. C'est ce qu'on a tendance à dire. Le softball est une variante du baseball qui se joue avec une balle plus grosse et sur un terrain plus petit est plus adapté à la pratique débutante ou à la pratique senior c'est-à-dire passé 40 ans parce que le baseball demande un peu de puissance physique et de technicité vu les distances à parcourir pour les relais ou pour la course. On pense que le softball qui peut se pratiquer en version mixte et en version mixte balle lente qu'on a la capacité d'attirer dans les clubs les enfants mais aussi leurs parents et même les grands parents. En fait, on a identifié à travers le softball mixte un outil de développement qui nous permettrait d'accueillir tous les membres d'une même famille. Il y a un hiatus historique entre le baseball et le softball, les gens sont très attirés par le baseball parce que c'est ce dont ils entendent parler dans les médias. C'est ce qu'on voit à travers le rayonnement de la MLB, le softball est beaucoup moins connu et populaire. Nous on essaye de rétablir une sorte d'équilibre en disant le baseball c'est bien mais le softball c'est presque mieux parce que vous prenez plus de plaisir quand vous êtes débutants et cela vous permet de rester plus longtemps dans la pratique. On essaye de faire un gros travail pour changer les mentalités dans les clubs. On a une communauté qui est très baseball et de la faire progressivement dévier ou prendre conscience de l'importance du softball comme un outil de développement et de structuration du club pour rétablir une sorte d'équilibre entre la pratique du baseball et du softball
Frere	Salariée FF TA	Un cycle d'initiation emmène les gens du mois de septembre octobre jusqu'au mois de février parce que ça correspond aussi à la saison en salle dans les clubs surtout dans le nord de la France mais aussi dans toute la France. À partir du printemps, les clubs qui ont souvent leurs installations en propres, passent plutôt sur leur population de compétiteurs et sur le suivi des compétiteurs, l'organisation des compétitions, le déplacement en compétition.
Grillat	Élu FF TA	Non pas vraiment, parce que le tir à l'arc c'est un jeu avec soi même, c'est à dire qu'on apprend à se maîtriser donc l'adversaire existe mais l'adversaire premier c'est soi même. À chaque niveau vous vous régalez quand même. C'est à dire que même si vous avez un niveau bas de performance du moment que vous faites des progrès et que vous maîtrisez mieux les choses que vous les réalisez mieux, vous êtes heureux quand même. Donc, c'est un sport qui permet, c'est un travail avec soi même. Même si l'axe est olympique, compétitif, tout le monde y trouve sa place. Moi je vois, sur un club comme le mien, vous avez tous les âges, les gens s'entraînent régulièrement juste pour s'améliorer par rapport à eux même et ils vont faire leur concours local et ils sont contents d'avoir amélioré d'un point leur record. Mon père est en équipe de France, et puis il y a ceux qui s'entraînent comme des fous qui chercheront à être champion régional, etc. Mais tout le monde peut cohabiter, évidemment dans les clubs il faut s'organiser parce que ce n'est pas les mêmes volumes de travail mais je veux dire tout le monde va y trouver sa place et un épanouissement personnel.
Cleroy	Président FF TA	Puisque notre projet ne serait que dans l'objectif 2024, c'est d'amener les jeunes vers la discipline olympique. C'est ce que je disais aussi tout à l'heure dans les structures quand on amène l'extérieur, nous on va en mars avril à l'extérieur, la difficulté actuellement c'est ancrer aussi, ça c'est un peu historique, on amène nos licenciés vers l'extérieur sur les terrains pas avant mai juin. Et quand on sait que la saison se termine juillet août. C'est compliqué, quelqu'un qui débute en septembre octobre de l'amener vers les compétitions la 1ère année. On voudrait changer un petit peu ça, les faire sortir plus tôt. Soit, il y a des régions où les climats ne sont pas forcément adaptés, c'est pour ça qu'il faut qu'on voit différemment, nous. C'est dans la stratégie aussi, l'encadrement qu'il faut qu'on y travaille.

Verbatim 18 La segmentation de l'offre des fédérations de type « périphérique ». (Avez-vous segmenté votre offre ?).

7.2.4.4. Un ciblage consensuel vers les *jeunes* et les *femmes*.

Les fédérations de type « périphérique » ciblent en priorité les jeunes car ils représentent le socle des compétiteurs de demain mais à condition de pouvoir les fidéliser (étant donné le fort turnover). Dans cette perspective, elles font des efforts pour investir les écoles en adaptant leur matériel aux contraintes scolaires et en formant des intervenants. Encore faut-il qu'un club se trouve à proximité et puisse accueillir dans de bonnes conditions les élèves (et leurs professeurs) séduits par l'activité. La deuxième cible qui apparaît à travers les entretiens est celle des femmes (structurellement minoritaires dans les clubs). Les fédérations y voient également un potentiel de développement important. C'est pourquoi elles multiplient les opérations de sensibilisation et de communication vers elles, et créent des événements spécifiques en mesure de les convaincre d'adhérer. Notons que toutes les fédérations répondantes ont signalé que cet axe féminin était aussi un enjeu important compte tenu des recommandations explicites du ministère des sports. On peut y voir une manifestation de leur dépendance vis-à-vis des aides financières de l'État. Par conséquent, si un grand nombre de fédérations visent le même objectif d'attirer les femmes pour plaire à leur ministère, la concurrence risque d'être des plus rudes. Relevons que, par ailleurs, certaines fédérations ont également mentionné leur volonté de cibler les familles (soit d'associer femmes et enfants aux pratiquants masculins déjà adhérents).

Retenons qu'il n'y a pas l'expression d'un lien logique entre l'analyse du marché (notamment des consommateurs), et la segmentation et le ciblage. La FFTA, par exemple, fait le constat d'un manque de licenciés juniors. Pourtant sa segmentation ne tient pas compte du critère d'âge et son ciblage néglige les publics d'adolescents et de jeunes adultes. Par ailleurs, plusieurs fédérations déclarent viser tous types de public sans priorité, ce qui révèle sans doute un manque de clairvoyance stratégique. Cela est renforcé par le fait que les réponses sont parfois contradictoires au sein d'une même fédération. Nous retiendrons donc que les fédérations de type « périphérique », contraintes par les injonctions de l'État, ciblent classiquement en priorité les jeunes et les femmes, sans forcément avoir engagé une réflexion stratégique volontariste.

Les choix de cibles		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	On avait mis en place un plan de féminisation sur la dernière olympiade avec pas mal d'initiatives pour développer la pratique féminine avec la création d'événements féminins, avec la mise en place d'un dispositif qui nous voyait offrir un gant à toutes les nouvelles pratiquantes de la fédération âgées de moins de 15 ans, ce qui nous a permis de doubler le recrutement de jeunes demoiselles dans les clubs. On sait qu'avec le softball qui est une pratique plus féminine que masculine, on a à terme un potentiel de rétablir un équilibre 50/50 dans la fédération ce qui n'est pas le cas de toutes les fédérations. Il y a des pratiques sportives qui restent très masculines. On a un vrai potentiel là-dessus. Et on pense que notre potentiel de croissance de licenciés dans les années qui viennent il se situe plus sur la pratique féminine qui est d'ailleurs un enjeu de société et sur la pratique du softball que sur un développement fort de la pratique du baseball. On a déjà bien avancé sur les jeunes. Cela fait partie des obligations. Si vous voulez vous inscrire en 1ère division il faut avoir un nombre minimum de licenciés, mais aussi un nombre de licenciés jeunes minimum, il faut avoir trois équipes jeunes. On a forcé les clubs à se structurer en développant la pratique jeune et on va le faire aussi avec la pratique féminine parce que c'est ce qui marche et permet aux clubs d'assurer leur pérennité Les jeunes. Tout ce qu'on fait à la fédération ces dernières années c'est en direction de deux publics cibles : les jeunes, tout ce qui est inférieur à 15 ans et on sait, on a signé une convention avec l'USEP il y a quelques années, on sait que les jeunes choisissent leur sport très tôt à l'école. C'est là où ils découvrent la plupart des pratiques. On travaille très dur sur l'aspect 9 ans 12 ans. On a relancé les équipes nationales jeunes, moins de 12, moins de 15 il y a quelques années et qui a apporté une bonne dynamique dans les clubs. Et qui a contribué au développement de la pratique licenciée jeune. On travaille très fort sur cette cible jeune mais à l'intérieur de cette cible on identifie aussi le public féminin même si il n'y a pas que le public féminin jeune, on cherche aussi à recruter le public féminin adulte. Nos deux cibles principales restent le public jeune et le public féminin.
Duhoux	Élue FFBS	Pas du tout. Non Pas du tout. Je pense qu'il faut être ouvert à tout le monde et que chacun peut y trouver sa place. Oui, les jeunes c'est la base. Si on n'a pas de jeunes, je ne sais pas comment on peut tenir un club.
Séminet	Président FFBS	Tous types de public mais avec des vocations différentes. Le jeune adulte, on sait qu'arriver tard dans une discipline va être compliqué pour se démarquer sportivement. Mais il faut quand même le traiter parce que c'est un licencié. Il faut que je le mette dans des conditions où il va pouvoir s'amuser, s'épanouir et rester dans la fédération. Il y a un deuxième type de public qui est plus stratégique, c'est le jeune, le jeune homme et la jeune femme. On est sur le double projet. On fait du licencié mais on fait du licencié qui va durer et peut nous faire gagner. Plus vite il va arriver dans la discipline et si la formation se met en place, un jour ou l'autre ce sont des gens qui auront la possibilité de jouer à haut niveau, voire très haut niveau <u>Les femmes ?</u> Absolument parce que ça répond à une commande de l'État. En termes de marketing, on offre un gant aux jeunes licenciés de moins de 15 ans ce qui leur permet d'être attirés dans une communauté et d'être considérés différemment. Et une fille dans une fédération et jeune licenciée sera considérée différemment.
Blottière	Élu FFHockey	Là ça été la semaine du hockey féminin. Tous les ans on l'a fait. On n'a peut-être pas atteint les chiffres qu'on voulait. Dans les remontées qu'on a eu, on a mis 1000 personnes, des jeunes qui sont venus dans les différents clubs. C'est un vœu du ministère. Donc nous on vise les 30%. On n'en est pas loin. C'est un sport féminin.

Frere	Salariée FF TA	On a bien suivi les directives du ministère des sports puisque c'est quand même une volonté forte du ministère des sports de promouvoir le sport au féminin. On a vraiment joué le jeu là dessus depuis 3 ou 4 ans puisqu'on était à 25%. Je vérifie, en 2012 24% de femmes (donc +5% de femmes en 4 ans). On vise aussi le public jeunes, on voudrait vraiment développer la pratique du tir à l'arc en milieu scolaire et péri scolaire car on estime que le tir à l'arc a des valeurs éducatives et que c'est un sport, même s'il est contraignant dans l'installation d'un pas de tir, que les jeunes aiment pratiquer. On aimerait développer ça. On travaille à l'édition d'un manuel à l'attention des profs d'EPS pour leur permettre d'encadrer des séances de tir à l'arc en milieu scolaire. On fait également un autre manuel pour le péri éducatif qui n'a pas tout fait les mêmes objectifs pour les encadrants. Le prof d'EPS veut en même temps éduquer et faire pratiquer du sport alors que le péri scolaire c'est plus ludique. La famille car cela cadre assez bien dans l'esprit qu'on retrouve assez bien dans les clubs de tir à l'arc. C'est un sport qu'on peut pratiquer toute la vie. Cela peut très bien être plusieurs générations d'une famille qui pratiquent en même temps dans le même club le tir à l'arc. Vous pouvez avoir des jeunes de 7 ans et des gens de plus 80 ans qui pratiquent le tir à l'arc. Ce n'est pas le cas de tous les sports.
Grillat	Élu FF TA	L'enjeu c'est bien sûr le développement surtout sur les enfants Enfin on travaille avec tout le monde, il y a le sport santé, on est un pays vieillissant la France où les retraités ont de plus en plus de temps, donc forcément on a de plus en plus de retraités aussi dans nos effectifs aussi. C'est la pyramide des âges qui fait ça et le fait qu'on est plus en forme plus longtemps. Mais nous notre cible prioritaire c'est quand même les enfants au niveau école primaire, début du collège. Quand vous rentrez un enfant dans le système du tir à l'arc, très rapidement cous captez ou les parents ou les, je veux dire, c'est contagieux. Comme c'est possible de pratiquer à tout âge, à des niveaux différents et par tout le monde les parents sont vite tentés de rejoindre leurs gosses. C'est un des rares sports où on peut s'entraîner côte à côte. En loisirs le parent et l'enfant à fond.
Cleroy	Président FF TA	Pas forcément, non. On a une stratégie, je disais tout à l'heure, sur le scolaire parce qu'on sait que ça va, le scolaire va forcément nous amener une manne de licenciés à un moment donné. Et puis, moi je pense que d'autre part en implicite les gamins s'emparent du TA spécifiquement. Plus on fera découvrir de sports aux gamins dans les écoles plus ils vont avoir de choix, plus ils pourront s'épanouir. Mais on n'a pas de cibles particulières. Si ce n'est que bien sûr, on axe sur les jeunes mais là on constate quand même dans nos licenciés, une augmentation, ce qu'on appelle nos vétérans, et dans nos vétérans, nos plus de 50. Voilà on a aussi une augmentation. Mais c'est aussi un transfert de technologie, plus de jeunes qui sont fidélisés, qui restent chez nous

Verbatim 19 Les choix des cibles des fédérations de type « périphérique ». (Visez-vous des cibles particulières ?).

7.2.4.5. Des atouts de positionnement peu exploités.

Les fédérations de type « périphérique » identifient avec difficulté leurs concurrents sur le marché des pratiques sportives. Dans le même temps, elles avouent avoir du mal à exister et à se faire une place dans le paysage sportif français. Par conséquent, il n'est pas surprenant qu'elles n'aient pas encore approfondi la question de la différenciation de leurs offres par rapport aux offres concurrentes. Chaque répondant apporte sa réponse personnelle en fonction de ses représentations et de son rapport à la discipline. Cette problématique ne semble donc pas avoir fait l'objet d'un travail collectif dans le cadre d'une démarche marketing ouverte. Toutefois, la FFBS met en avant l'originalité de sa discipline qui ne ressemble à aucune autre et qui plaît aux enseignants pour son caractère novateur et culturel (en référence à la culture américaine). La FFTA dit se différencier par son côté ludique en exploitant l'imaginaire des enfants en fonction de l'actualité des comédies musicales (comme Robin des bois par exemple) et par sa facilité d'accès. Relevons les arguments de son président qui souhaite généraliser

de nouveaux services comme l'organisation de rencontres amicales et proposer une modulation des prix en fonction du type de pratique. De son côté, la FFH proposent des arguments différenciants assez peu pertinents comme la mise en avant de ses six valeurs (fair-play, convivialité, rigueur, respect, tolérance, ouverture ; soit des valeurs peu originales et facilement consensuelles) ou l'esthétique de la pratique. Le positionnement des fédérations de type « périphérique » ne semble donc pas faire le lien avec les étapes précédentes de segmentation et du ciblage. Les réponses hétéroclites montrent que cette question n'a pas fait l'objet d'un échange d'idées et d'un consensus au sein de chaque fédération pour se démarquer des autres offreurs du marché.

Le choix du positionnement		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	Ce qui fait notre principale force est notre originalité. C'est une pratique très différente de ce que vous pouvez retrouver traditionnellement en Europe. Quand vous regardez tous les sports collectifs qui sont très plébiscités, il se jouent quasiment tous sur un rectangle où deux équipe se font face et de mettre un ballon dans un filet, dans un but ou dans un panier. Le baseball se joue dans un quart de cercle. Pour marquer un point il faut mettre la balle en jeu et faire le tour des bases. C'est vraiment une pratique avec une approche différente. On joue sur cet aspect original, différent qui peut attirer les gens parce que cela constitue une sorte de rupture avec leurs habitudes et les pratiques qu'ils ont l'habitude d'exercer. On est un sport qui intéresse l'éducation nationale car il est intéressant en termes de développement pour les enfants parce que ça travaille la géolocalisation dans l'espace, la coordination œil main. En termes de développement c'est très intéressant et en termes de pratique c'est intéressant aussi parce que c'est autre chose que ce qui est toujours mis au programme, le football, le basket etc. Les enseignants aiment ça parce que c'est une nouvelle pratique et parce qu'il y a aussi un potentiel d'apprendre en même temps la langue anglaise parce qu'on utilise principalement des termes anglais quand on pratique le baseball.
Duhoux	Élue FFBS	C'est ce côté équipe. C'est de leur montrer le côté stratégique, le côté sportif, endurance. C'est un sport qui a besoin d'avoir tous les critères physiques. C'est fait pour tout le monde. Tout le monde y trouve sa place. En fait il y a plusieurs places en fait dans un terrain de baseball. Il y a les lanceurs, les batteurs, les champs droits, les champs gauches, ceux qui défendent, ceux qui attaquent. Chacun peut y trouver sa place. Il y a le catcheur. Une fois que l'enfant y a trouvé sa place. Ils aiment ce coté jeu en fait. Parce que chacun joue. Ce n'est pas on regarde les autres jouer. Tout le monde joue au baseball. Il n'y en a pas un qui reste sur le banc à regarder les autres.
Boudieux	Salariée FFHockey	Je ne sais pas trop… En tout cas moi je ne connaissais pas il y a 4 ans et je suis vraiment heureuse d'avoir découvert ce sport. Il est magnifique. Il est complet. Il y a plus que le foot où on joue avec une balle et le pied, il y a la crosse qui joue beaucoup. Les valeurs, la famille. On sent vraiment quand on va dans un club de hockey c'est une grande famille. Pour les femmes particulièrement c'est beau, elles ont une belle tenue. Elles sont en jupe. C'est beau quoi. Beau, complet, et pas spécialement dangereux. Si les règles sont appliquées ce n'est pas plus dangereux que les autres sports.
Moreau	Président FFHockey	C'est le club qui doit offrir. Moi je n'ai rien à offrir. Il faut qu'ils se prennent plus en charge pour faire vivre un club. C'est là où ils ont besoin des vétérans, c'est là où ils ont besoin qu'on leur forme des animateurs. Le gros chantier que l'on a c'est la formation.
Frere	Salariée FF TA	Il va s'amuser car s'il écoute bien il va pouvoir mettre assez rapidement sa flèche dans le milieu de la cible. Au début on adapte le matériel, les distances. On met vite les gens en situation de réussite. Tout de suite on est dans la compétition, il va pouvoir se mesurer à ses copains. Et quand on arrive au printemps, on est dans un cadre agréable, puisque dès qu'on est dans un club de tir à l'arc souvent les installations sont très sympas, dans la verdure. On a des disciplines qui se pratiquent sur des stades avec des distances assez longues et d'autres qui se

		pratiquent en forêt dans la nature qui sont sympa pour les gens qui ont moins envie de tirer comme aux jeux olympiques. On a vraiment une palette de pratiques très large de nature à plaire à toute personne soit de faire du vrai sport soit de s'amuser au tir à l'arc.
Grillat	Élu FF TA	Ça m'amuse parce que j'ai un fils de 11 ans qui l'année dernière faisait les deux. Les deux sont intéressants. On leur fait essayer et puis ils comprennent d'eux même, il n'y a pas de souci. C'est un sport qui apprend la concentration, qui apprend à s'organiser, qui apprend des choses comme ça. C'est un sport qui est ludique. Tirer une flèche, ça reste un jeu, un rêve d'enfant, dans les fantasmes, genre Robin des bois, moins maintenant. J'ai pas un souhait de… On ne joue pas spécialement avec mais il faut reconnaître que quand il y a eu la tournée de Robin des bois avec M. POKORA, ça a joué sur nos recrutements. Quand il y des films des jeux vidéo où il y a des arcs, ça joue, c'est clair.
Cleroy	Président FF TA	Différenciation oui, parce que quand je parlais dans l'introduction des propositions de service. On a une majorité de gens qui sont chez nous pour se faire plaisir, du loisir hein. On a créé des licences économiques pratiquées en club donc il y a un coût plus réduit que la compétition. Par contre là où on travaille actuellement et là où on est différent c'est proposer des services de rencontres amicales et donc ça c'est au niveau des comités départementaux qui développent ça et je pense qu'il faut qu'on soit acteur et moteur dans la proposition des services effectivement les gens peuvent se rencontrer pas forcément en compétition mais en loisir peu importe la forme et faire des petites rencontres amicales. Proposer quelque chose d'autre que … Celui qui est dans son club et veut juste se faire plaisir, il peut, mais d'autres veulent pas forcément faire de la compèt, c'est pas ça qu'ils cherchent. Faire des rencontres, se rencontrer entre eux et discuter. C'est un peu ça aussi le côté associatif, donc on voudrait mettre en place ce genre de service pour effectivement proposer un élément de plus au panel des services.

Verbatim 20 Le choix de positionnement des fédérations de type « périphérique ». (Quelle est votre positionnement par rapport à la concurrence ?).

7.2.4.6. Un impératif : renforcer la visibilité des fédérations de type « périphérique ».

En définitive, les fédérations de type « périphérique » choisissent des objectifs de développement qui s'appuient sur des éléments d'analyses disparates et parfois très subjectifs. Leurs objectifs marketing prioritaires restent d'augmenter le nombre de licenciés et, pour cela, de développer la visibilité de la discipline. Pour grossir leurs rangs, elles comptent à la fois sur le recrutement des jeunes par le canal de l'école (parallèlement sur celui des femmes), à partir de résultats sportifs toujours difficiles à garantir. Elles n'ont pas réellement adopté de démarche marketing qui s'appuirait sur une analyse approfondie de l'identité fédérale et de ses actifs, des consommateurs et du marché. À défaut d'éléments tangibles, elles ne définissent pas d'objectifs stratégiques clairs en termes de segmentation, de ciblage et de positionnement. Enfin, elles n'ont pas la maturité marketing suffisante pour envisager un concept de marque fédérale. Cette situation s'explique en partie par le manque de temps pour prendre du recul et envisager une réflexion sur le long terme entre dirigeants élus et salariés. Le manque de ressources humaines et de moyens les maintient dans une situation d'urgence permanente pour gérer au quotidien le calendrier sportif. Enfin, elles manquent sans doute d'outils et de savoir-faire managériaux et de gestion pour s'engager avec méthode dans une réelle démarche marketing.

	FF BASEBALL/SOFT	FF HOCKEY	FF TIR À l'ARC
Analyse clients	50% de licenciés jeunes 18% de femmes Turn over fort	41% moins de 12 ans 30% de femmes	42% jeunes 28% de femmes Peu de juniors Compétiteurs 76% des licenciés
Analyse interne	2 disciplines + une discipline associée (cricket) Peu de licenciés (13000), légère augmentation des effectifs (3,5% en 2017) 215 clubs, moy 57,5 lic/club Recettes licences 70% Subvention 28% Sponsoring 1% Résultats sportifs faibles Audience faible, peu de visibilité Image sport US mais volonté d'apparaître comme un sport universel Pas de valeurs associées Partenaires techniques Peu d'événements	184 clubs, moy 90 lic/club Recettes licences 40%, Subventions 37% Sponsoring 5% Résultats sportifs faibles Audience faible Image de sport bourgeois, confuse Peu de partenaires Pas d'événements internationaux	4 disciplines effectif en croissance baisse du nbre de clubs : 1628 clubs, moy 45,1 lic / club Subvention 16% Sponsoring 0% Recettes licences 71% Résultats sportifs : médaille aux JO et CM Visibilité au moment des JO Image de sport conservateur, historique Partenaires techniques
Analyse marché	Concurrence des sports collectifs mais peu pris en compte	N'a pas identifié de concurrence particulière	Tous les sports Concurrence déloyale des fédérations affinaitaires
Objectifs marketing	Augmenter le nombre des licenciés (fidélisation) Promotion de la pratique	Se faire connaître	Augmenter le nombre de licenciés
Segmentation	Hommes/femmes	Pas de segmentation	Compétiteurs/débutants
Cibles	Jeunes, femmes famille	Les femmes et les jeunes,	Les jeunes Secondairement les femmes
Positionnement	Pratique originale, Culture US	Valeurs, esthétique, sport complet Non défini clairement	Cadre, ludique, nombre de discipline, concentration, imaginaire Service et modulation des prix
Commentaires	Pas de réelle démarche marketing mais des actifs marketing forts en termes de différenciation	Pas de réelle démarche marketing	Pas de réelle démarche marketing

Tableau 23 Synthèse de la stratégie marketing des fédérations de type « périphérique ».

7.2.5.Le mix d'outils marketing des fédérations de type « périphérique ».

Les objectifs stratégiques des fédérations de type « périphérique » sont prioritairement d'accroître la visibilité de leur pratique pour, dans un second temps, augmenter leurs effectifs licenciés. Pour mettre en oeuvre cet objectif, elles utilisent un mix d'outils marketing à savoir des politiques de produits, de promotion, de la distribution et de prix.

7.2.5.1. Une gamme de produits à rénover.

Pour attirer les consommateurs, les fédérations de type « périphérique » proposent chacune une gamme de produits : le baseball et le softball pour la FFBS ; le hockey sur gazon, en salle, à cinq, et le hockey santé pour la FFH ; et le tir FITA, le tir en salle, le tir campagne et le tir 3D pour la FFTA. Parmi ces produits, seules quelques pratiques sont dites olympiques : le baseball pour les hommes, le softball pour les femmes, le hockey sur gazon et le tir FITA à 70m. Il y a donc un mélange de disciplines historiques à rénover, de disciplines attractives ou plus confidentielles à composer et de disciplines olympiques constituant la vitrine de l'offre. Par exemple, on observe que les femmes veulent de plus en plus pratiquer le baseball alors qu'historiquement la fédération les oriente vers le softball. Si les produits olympiques bénéficient d'une exposition médiatique supérieure tous les quatre ans à l'occasion des Jeux, les modalités de pratique olympiques ne sont pas forcément les plus prisées par les pratiquants. En effet, le baseball, plus connu, attire aussi les femmes qui investissent massivement cette pratique au détriment du softball. De la même manière, le hockey en salle est jugé plus spectaculaire que celui pratiqué en extérieur ; il est donc non seulement une alternative en période hivernale mais aussi un produit en concurrence interne avec le hockey sur gazon classique. Enfin, le tir à l'arc à 70m qui se pratique en extérieur, est confronté aux aléas météorologiques en hiver, si bien que le tir en salle devient la principale pratique pendant une grande partie de l'année. Dans ce contexte, les fédérations peinent à définir une stratégie claire de développement. Faut-il mettre en avant les produits olympiques *a priori* moins attractifs ou des produits alternatifs non reconnus par le CIO mais plus en phase avec les attentes des consommateurs ? Par ailleurs, certaines fédérations disposent de produits à forts potentiels de développement comme le hockey à cinq ou le tir campagne. Or, elles communiquent très peu sur ces pratiques, soit par peur de faire de l'ombre à la discipline olympique reine, soit parce qu'elles ne disposent pas de moyens suffisants pour développer plusieurs disciplines en parallèle. Si le choix s'avère cornélien, le discours des dirigeants est systématiquement en faveur de leur discipline olympique. D'une manière générale, il semble que les fédérations de type « périphérique » restent attachées à leur modalité de pratique historique et peinent à renouveler leurs produits dans le sens d'une diversification des modalités de pratique pour s'adapter au marché. Les produits spécifiques vers les seniors, les enfants, les handicapés, les femmes, les pratiquants loisirs sont peu nombreux et bénéficient de peu de moyens pour se développer malgré les injonctions de l'État.

Le portefeuille de produits		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	On a la chance d'avoir deux disciplines avec une vraie connotation même si aujourd'hui il y a vrai libéralisme, les filles veulent jouer au baseball, les garçons veulent jouer au softball. Mais avec ces deux disciplines on a la chance de pouvoir toucher toute la famille. C'est ce qu'on a tendance à dire. Le softball est une variante du baseball qui se joue avec une balle plus grosse et sur un terrain plus petit est plus adapté à la pratique débutante ou à la pratique senior c'est-à-dire passé 40 ans parce que le baseball demande un peu de puissance physique et de technicité vu les distances à parcourir pour les relais ou pour la course. On pense que le softball qui peut se pratiquer en version mixte et en version mixte balle lente qu'on a la capacité d'attirer dans les clubs les enfants mais aussi leurs parents et même les grands parents. En fait, on a identifié à travers le softball mixte un outil de développement qui nous permettrait d'accueillir tous les membres d'une même famille. Il y a un hiatus historique entre le baseball et le softball, les gens sont très attirés par le baseball parce que c'est ce dont ils entendent parler dans les médias. C'est ce qu'on voit à travers le rayonnement de la MLB, le softball est beaucoup moins connu et populaire. Nous on essaye de rétablir une sorte d'équilibre en disant le baseball c'est bien mais le softball c'est presque mieux parce que vous prenez plus de plaisir quand vous êtes débutants et cela vous permet de rester plus longtemps dans la pratique. On essaye de faire un gros travail pour changer les mentalités dans les clubs. On a une communauté qui est très baseball et de la faire progressivement dévier ou prendre conscience de l'importance du softball comme un outil de développement et de structuration du club pour rétablir une sorte d'équilibre entre la pratique du baseball et du softball.
Duhoux	Élue FFBS	Elles font du softball quand elles ne peuvent plus jouer au baseball. Quand elles vieillissent ou quand elles sont limitées à un certain niveau de jeu. Y a-t-ils d'autres modalités de pratique ? Non, il y a le criquet en plus.
Séminet	Président FFBS	J'ai une délégation de service public pour le baseball et le softball. Le cricket est géré par le comité national qui a sa propre structure, son propre président. Tout est délégué. Ils ont leur propre logo. baseball pour les hommes et softball pour les femmes Y a-t-il d'autres formes de pratique ? (Silence) Le baseball mixte ça existe. Il y a cette offre de pratique proposée dans les clubs. D'autres formes de pratique différente ? Pas tant que ça. On n'est plus sur des choses cadrées. Le nombre fait qu'on ne peut pas s'éparpiller.
Boudieux	Salariée FFHockey	Il y a un énorme développement du handihockey mais ça c'est un peu spécial. Beaucoup le hockey féminin. Il y a la semaine du hockey féminin. Le hockey à 5, c'est le championnat d'Europe en juillet à Wattignies en moins de 16 ans. C'est plus facile à mettre en place puisque le terrain est beaucoup plus petit. Mais on n'a pas une communication très ciblée sur cette pratique là. Il n'y a pas beaucoup de monde qui y croit. Olivier Moreau mise beaucoup sur le hockey en salle pour le développement. Pour un club qui se crée et qui n'a pas de terrain synthétique ben il fait de la salle. Il mise plus avec le hockey en salle sur le développement que sur le haut niveau parce que ce n'est pas un sport olympique le hockey en salle.
Blottière	Élu FFHockey	La seule chose mais il n'est pas olympique c'est le hockey en salle. Pour moi j'avais cette théorie mais c'est une question de budget si on veut faire jouer dans les deux catégories et former des équipes de France. C'est un manque de moyen. Le hockey en salle est beaucoup plus spectaculaire. C'était à l'origine pour faire jouer l'hiver. Il y a des barres le long à l'inverse d'un terrain de foot. Plus simple et plus spectaculaire il y a du hockey à 5 sur un demi stade. Il y en a qui font les deux et il y en a qui ne veulent pas en entendre parler. Il y a ensuite des clubs, c'est eux qui nous embêtent le plus qui font plus du hockey en salle parce qu'ils n'ont pas de terrain pour faire du hockey synthétique (on dit gazon mais ce n'est plus du gazon) et d'autres n'arrivent pas à avoir de salle. Et nous pour pouvoir développer le hockey en salle si on voulait le développer le plus dur est de trouver des créneaux en salle parce que il n'y a pas que nous. Même le foot, à je ne sais plus à combien, on peut le faire en salle. Lorsqu'on demande un budget au ministère, le hockey en salle ne justifie pas… Vous communiquez sur le hockey en salle ? Beaucoup moins.

Moreau	Président FFHockey	C'est une fédération où il y a deux disciplines : hockey en salle et hockey sur gazon. Le problème est que ce n'est plus du gazon mais du synthétique. L'ancien Président de la fédération internationale a développé une discipline le hockey 5 qui s'apparente un peu… C'est un grand terrain de handball sur synthétique avec des bandes pour éviter que la balle sorte et qui se joue à 5 joueurs. C'était un peu dans l'esprit de se dire si au nouveau des JO le hockey sort on aura la solution de proposer comme le rugby l'a fait avec le rugby à 7. C'est aussi un facteur de développement important que j'utilise essentiellement parce que la France étant assez étalée vous avez des clubs où il y a 10 filles et au hockey il faut être au moins 11, les vétérans c'est pareil, ils ne peuvent pas jouer au hockey parce qu'ils ne sont pas douze le dimanche. Le hockey 5 est une pratique de jeu qui permet de pratiquer le hockey Il y a trois disciplines sachant que la salle est venue parce qu'on jouait sur du gazon qui était vraiment du green anglais et les conditions en hiver sont telles que c'était pas jouable donc c'est comme ça qu'on s'est mis au hockey en salle qui se déroule globalement du 15 novembre au 31 mars. Ce sont nos produits sachant que le hockey de compétition mais aujourd'hui c'est surtout l'environnement, la convivialité, le plaisir de faire du sport, le hockey santé c'est important aussi. Je viens de lancer tout un pôle de hockey santé. Quand les joueurs ont atteint 35 ou 40 ans, il faut continuer à les impliquer. J'ai été impressionné de voir les championnats du monde des plus de 70 ans. Tous les joueurs internationaux, mon fils de 40 en fait partie. Il y a pour la première fois il y a un tournoi en salle qui a été fait pour les championnats du monde des plus de 40 ans, ils ont été médaille d'argent. L'année prochaine il y a les championnats du monde des plus de 40 ans sur gazon à Barcelone. Il regroupe tous ses copains qui ont passé plusieurs années en équipe de France. Ça va jusqu'à plus de 75. Il faut continuer. Ces gens là, c'est fondamental. C'est eux qui payent le coup aux jeunes qui viennent aux entrainements le jeudi. C'est eux qui font vivre un club. On les a un peu perdus parce qu'on n'avait pas de structure. J'ai lancé un championnat vétérans. C'est un peu compliqué, un peu mixte, on a le droit de prendre deux jeunes, enfin bref, et maintenant je suis obligé de diviser en deux, les plus de 65 et les plus de 60 ans et les plus de 40 ans.
Frere	Salariée FF TA	C'est très variable d'un club à l'autre. Tous les clubs proposent des cycles d'initiation qui s'étalent sur minimum 3 mois avec une séance hebdomadaire pour les gens qui démarrent le tir à l'arc sur un créneau de 2 généralement ou une heure si c'est des jeunes. Un cycle d'initiation emmène les gens du mois de septembre octobre jusqu'au mois de février parce que ça correspond aussi à la saison en salle dans les clubs surtout dans le nord de la France mais aussi dans toute la France. À partir du printemps, les clubs qui ont souvent leurs installations en propres, passent plutôt sur leur population de compétiteurs et sur le suivi des compétiteurs, l'organisation des compétitions, le déplacement en compétition. Et donc là ils ont un peu moins de temps pour s'occuper des débutants. Les débutants on espère qu'à cette période là, ils sont un peu dégrossis.
Grillat	Élu FF TA	Oui, disons qu'il y a des produits ultra compétitifs, des produits plus loisirs, des produits d'extérieur, des produits de pleine nature. Oui, oui on a une offre assez étendue. Mais le lien de tout ça c'est apprendre à tirer des flèches. En plus, ce qui assez bien c'est que quelque soit le type de pratique que vous choisissez la base d'apprentissage est la même. Même si les offres sont complètement différentes. Oui, il n'y en qu'une. Il est évident que l'axe de développement de grand public c'est la discipline olympique. De toute façon, c'est la discipline qui est majoritaire chez nous. C'est le tir sur cible anglaise. Comme vous voyez au JO, les cibles jaune, rouge, bleu etc, ça ça se pratique à 70m la distance des jeux olympiques, mais aussi en indoor à 18m, en hiver, dans les structures couvertes. Cette pratique là c'est la pratique ultra majoritaire chez nous. Et c'est la pratique qui se développe le plus et qui se développera le plus forcément parce qu'il y a un lien direct avec la communication olympique. <u>Donc c'est vraiment là dessus que vous vous voulez axer vos efforts ?</u> Ben de toute façon qu'on le souhaite ou pas c'est ce qui se développe le plus. De toute façon, même si c'est moins net avec l'équipe précédente, il faut être clair, c'est notre axe principal. 80 à 90% de notre coeur de métier.
Cleroy	Président FF TA	On a effectivement beaucoup de disciplines. Beaucoup de disciplines, quelques disciplines internationales d'autres franco-françaises, on est en train de clarifier un petit peu. Déjà ressortir les disciplines internationales, la discipline olympique qui est la 1ère, celle qui est notre porte-drapeau, celle sur laquelle il faut qu'on communique essentiellement. La principale, c'est la salle, l'indoor, effectivement c'est celle qui compte le plus. Après on a une perdition extérieure. Il y a une perdition extérieure aussi sur les disciplines qu'on appelle les disciplines parcours. Il y en a deux, c'est un peu comme un parcours de golf et puis une discipline sur des cibles volumétriques. Mais ce n'est pas la discipline principale au niveau du nombre de licenciés. C'est ce qu'on est en train de développer nous.

Verbatim 21 Le portefeuille de produits des fédérations de type « périphérique ». (Quels sont vos produits ?)

7.2.5.2. Un produit « spectacle sportif » à renforcer (pour aller vers des entrées payantes).

Les fédérations de type « périphérique » ont toutes la volonté d'organiser des événements sportifs récurrents notamment des compétitions internationales pour promouvoir leur discipline. Elles répondent à des appels à candidature pour des épreuves de coupe du monde, de championnats du monde ou d'Europe. Mais, cette stratégie de promotion se heurte à de nombreuses difficultés. En effet, ces fédérations souffrent souvent d'un manque d'infrastructures pour accueillir dans de bonnes conditions les spectateurs et pour répondre aux cahiers des charges des fédérations internationales de plus en plus exigeantes. Par delà cette difficulté structurelle, elles sont confrontées à des considérations économiques car l'organisation des compétitions sportives représente un poids financier que peu de fédérations peuvent se permettre. Pour espérer générer quelques recettes, elles ont deux options. La première consiste à offrir un accès gratuit aux spectateurs de rencontres sportives à qui les organisateurs vont proposer des produits payants (buvette, petite restauration, produits dérivés). Ce choix, le plus fréquent, est justifié par l'effet incitatif de la gratuité pour attirer des spectateurs qui restent bien souvent dans le cercle proche des amis ou de la famille des joueurs. La deuxième option est de s'inscrire dans une démarche de commercialisation qui conduit à vendre des billets d'entrée. L'argument évoqué est alors de valoriser le produit par le prix du billet. Les fédérations de type « périphérique » peinent à s'engager dans cette deuxième voie car elle nécessite de monter en gamme (en termes de qualité des prestations) et de faire évoluer au préalable les mentalités des publics. En effet, les spectateurs baignent historiquement dans une culture du gratuit. Les fédérations sont donc extrêmement méfiantes en matière de billetterie préférant souvent sacrifier une petite recette pour pouvoir garantir des tribunes pleines (plutôt qu'un stade à moitié vide avec des entrées payantes). Pour compenser ce manque à gagner, elles sont tributaires du bon vouloir des collectivités et de l'État appelés à subventionner les événements sportifs (gratuits ou payants) pour limiter les déficits. Relevons que certaines fédérations, comme la FFTA, provisionnent un fond spécial pour financer l'organisation d'événements en augmentant le prix de la licence de deux euros. Malgré ces difficultés à organiser des manifestations sportives, les fédérations de type « périphérique », encouragées par l'État, restent très attachées à cette mission parce que leurs dirigeants estiment que ces rencontres démontrent un dynamisme fédéral auquels sont sensibles notamment les partenaires.

S'agissant de la visibilité de ces événements à la télévision, les fédérations éprouvent beaucoup de difficultés à séduire les chaînes. Conscientes des enjeux de valorisation de leur discipline, certaines d'entre elles produisent elles-mêmes leurs images et sont prêtes à les offrir gratuitement (sans droits médias) aux grandes chaînes publiques. Sur le même principe, des fédérations internationales vont jusqu'à céder leurs droits contre quelques minutes de retransmission. Malgré ces efforts et une volonté de monter en gamme, de professionnaliser leurs prestations (avec l'ajout de services additionnels par exemple), les fédérations de type « périphérique » constatent que les principales chaînes de télévision

continuent de bouder leurs événements, y compris lorsqu'elles affichent des palmarès de médailles internationales. Relevons que l'initiative, jugée dans un premier temps positive, du CNOSF de contractualiser la diffusion des sports mineurs avec la chaîne l'Équipe, ne donne pas toute satisfaction aux dirigeants, eu égard aux faibles temps d'exposition. Dans ce contexte, certaines se tournent vers internet et diffusent leurs images sur YouTube ou en streaming, au prix d'un investissement dont la rentabilité reste à démontrer. En définitive, le seul moyen jugé efficace par les dirigeants de la FFTA d'être visible à la télévision est d'être performant aux Jeux Olympiques et d'y remporter des médailles ; mais le temps de la compétition olympique, c'est-à-dire tous les quatre ans. La perspective apparaît de ce fait maigre et très aléatoire.

Les événements		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	Euh, difficile de dire… On a mis en place une stratégie de valorisation de l'événement parce que sur le Yoshida challenge qui est un événement assez coûteux pour la fédération, il y avait une logique de rentabilité économique en mettant un prix d'entrée. Traditionnellement cela ne se faisait pas dans le baseball. On a eu beaucoup de retours de gens qui ont dit pourquoi on payerait pour voir un match de baseball. On a essayé de changer les mentalités. Si vous êtes prêts à payer 10€ pour voir un film au cinéma vous devez être prêts à payer 10€ pour voir un bon match de baseball entre une équipe japonaise et une équipe néerlandaise. Cela paraît évident mais notre communauté qui est habituée à un spectacle de qualité variable et parfois faible, et à la gratuité a eu du mal avec cette démarche de commercialisation de l'événement sportif et pourtant cela ne nous a pas empêché d'avoir 2500 spectateurs cumulés sur la 1ère édition du Yoshida Challenge, ce qui voulait bien dire que les gens étaient prêts à payer pour voir un match de baseball. On essaye de travailler sur l'évolution des mentalités. La plupart de nos événements restent gratuits parce que l'idée est de faire venir les gens au stade et créer une culture, on est plutôt dans une logique de créer une culture événementielle et faire venir les gens au stade et une fois que ce sera bien ancré dans les mentalités et que les gens auront pris l'habitude de ces rendez-vous que l'on veut pérenne et toujours positionné au même endroit dans le calendrier, on espère déployer dans un deuxième temps une vraie stratégie commerciale où on monte en gamme progressivement sur l'événement avec plus de services mais aussi un prix d'entrée plus élevé. On a quand même pour notre événement le Yoshida challenge créé un site internet dédié à l'événement qui s'appelle Yoshidachallenge.com avec un système de billetterie intégré au site. On a vraiment voulu développé une vraie stratégie événementielle de grand événement sportif avec une promotion tout canal et la volonté d'attirer les gens au stade. On voit bien dans la consommation du spectacle sportif même si en Europe cela reste focalisé sur le match les gens cherchent de plus l'expérience au stade avec pas uniquement le match mais aussi les « à côté » ; est-ce qu'il y aura des structures gonflables pour les que enfants puissent s'amuser ; est-ce qu'il y aura une buvette… Ouvrir le match gratuitement avec aucun service c'est se tirer une balle dans le pied ? On est obligé de faire de la gratuité quand on n'est pas en capacité de développer tous ces services annexes. Mais à partir du moment où on les met en place dans ce cas là effectivement il faut faire payer l'entrée et le prix justifie le service associé.

Duhoux	Élue FFBS	<u>En France y a-t-il des terrains avec des tribunes ?</u> À ma connaissance il y a Sénart, Oron, il y a Metz ou Strasbourg. Il doit y en avoir cinq ou six. Y a-t-il des spectacles additionnels dans le match ? Il n'y a pas tant de monde que ça mais il y a du monde. Il y a des curieux. Après ça dépend des clubs. Je ne peux pas trop en parler. Je suis dans un petit club qui n'avait pas de terrain. Maintenant ce ne sera plus la même chose. Mais dans des clubs qui ont un terrain, je vois à Rouen quand il y a des matchs il y a énormément de monde. La FFBS est gérée par des bénévoles. On ne peut pas leur en demander plus. Les clubs font aussi des animations. J'ai créé la journée américaine qui rassemblait d'autres sports méconnus américains, le Foot Us ou le hockey sur gazon qui n'étaient pas des concurrents, on a fait des démo, c'était sympa, on a rassemblé des voitures américaines. Ces journées américaines sont sympas. Finalement ce coté familial on le retrouve aussi dans d'autres sport. La fédération en fait déjà assez. C'est les clubs qui assurent beaucoup de choses derrière. On a toujours cette problématique du bénévole. On ne peut pas leur demander d'en faire encore plus.
Séminet	Président FFBS	On avait constaté à mon arrivée que l'équipe de France masculine ne sortait pas sur son territoire. Donc c'était compliqué de se créer une fan base ou d'avoir un projet. On a créé un tournoi le Yoshida challenge où on rend hommage à un monsieur qui est au top de la renommée du baseball japonais qui a filé un coup de main dans les années 80-90 à notre fédération et nous on rend hommage à ce monsieur. Notre fédération a été reprise pas mal par des quadras qui avaient joué sous les ordres de Monsieur Yoshida. On a créé le pendant féminin qui s'appelle le Achille challenge qui est un tournoi de softball international.

Moreau	Président FFHockey	Compte tenu de mes relations que j'avais au niveau de la FIH et de la FEH, je me suis engagé à faire une grande compétition qualificative pour monter en division supérieure ou les jeux olympiques une fois avec la FIH une fois avec la FEH. Cette année on organise les championnats d'Europe en hockey 5 à Wattignies, et j'ai posé ma candidature pour organiser un tour qualificatif pour les championnats du monde. Que faites-vous pour augmenter le nombre de spectateurs ? Ça c'est un souci majeur. Hésitation. Les clubs qui organisent invitent tous leurs membres mais n'ont toujours les structures pour qu'on voit correctement les matchs. On a peu de club avec des tribunes donc s'il pleut… Je n'arrive pas notamment au niveau des finales à faire payer, ne serait-ce que 1 euro, 2 euros ou 3 euros. Moi je leur dis attention si vous ne payez pas c'est que ça ne vaut pas le coup. Ça dévalorise le produit. À Lille je me suis battu il y a longtemps pour organiser des compétitions internationales et maintenant ils ont la culture de faire payer. Donc ils ont fait payer 3 euros l'entrée sachant que tous les gamins… À St Germain où ils ont quand même reçu 800 à 1000 personnes ils ont refusé. Alors c'est vrai pour payer il faut s'assurer qu'il n'y ait pas de fuite partout. Ça nécessite un peu de bénévoles, ça nécessite aussi d'avoir des relations difficiles avec des membres du club. Je me suis fait engueuler plusieurs fois lorsqu'on a fait un grand tournoi à St Germain pour les qualifications aux jeux olympiques, il y a des présidents de club qui disaient mais c'est infernal je suis président de club pourquoi je paierais ! C'est difficile on n'a pas cette culture. Est-ce que les événements que vous organisez vous coûtent –ils de l'argent ? La FI et FE sont plus prudentes car elles ont voulu développer ces manifestations en dehors des grands pays européens de hockey comme l'Allemagne, la Hollande. Ils ont bien vu que quand ils s'adressent à la Bulgarie, la Slovénie ils ne peuvent pas avoir les mêmes exigences. Finalement ils ont mis en place un cahier des charges où la plupart des équipes payent leur hôtel et vous avez simplement à assurer le logement pendant huit jours d'un certain nombre de juges et d'assurer le transport de l'hôtel au terrain. Nous une compétition ça varie entre 250 et 500 000 euros et 50% sont amenés par les équipes elles-mêmes. On arrive à boucler le budget. Dans le cadre du CNDS, tout dépend du montage du dossier, on arrive à boucler. Là où on a plus de mal et je m'en suis expliqué avec les pouvoirs publics, une compétition ça s'organise deux ans avant, et moi j'ai su sur une grande compétition que j'ai organisé à St Germain, j'avais demandé 150 000 euros, j'ai su que j'avais 50000 le jour de la compétition. C'est invraisemblable parce que c'était une épreuve qualificative pour participer ensuite à une qualification aux Jeux Olympiques. Comment faire pour que les événements rapportent de l'argent ? Deux écoles possibles soit avoir des installations et on le fait chez nous. C'est le cas de la maison du hockey. Avec non pas le terrain n°1 mais le terrain n°2 qui est nécessaire pour les jeux olympiques. Je ferai un terrain où il y aura une capacité de 3 à 5000 personnes de façon à pouvoir organiser les manifestations avec un certain nombre de locaux pour les arbitres, etc. Tout cela c'est dans le descriptif. Une fois que je suis chez moi, je l'organise comme je l'entends. Deuxième possibilité est d'aller voir un club. Et là on se heurte à des difficultés. Je ne loue pas leurs installations, je leur demande d'immobiliser leurs installations. La plupart du temps les clubs acceptent. Mais ils n'ont pas toujours les infrastructures nécessaires. C'est là où ça commence à être un peu cher parce qu'il faut louer des algécos… Ces gens ne réalisent pas les exigences de la FI ou FE. J'envoie un cahier des charges deux ans avant. Et ça me demande du temps. Charlotte y participe. Il y a plutôt un côté éducatif. Finalement aujourd'hui j'ai quatre clubs en France qui depuis 8 ans reçoivent régulièrement des compétitions. Ils sont parfaitement au courant et ont un réseau de bénévoles très structuré et très compétent. Mais bon je ne peux pas faire ça que dans quatre clubs.

Frere	Salariée FF TA	Comme on va avoir les jeux de Paris, on va se relancer sur de l'organisation de gros événements parce que c'est ça qui nous manque aujourd'hui. Un événement récurrent, récurrent. Ça nous manque. C'est l'objectif de nos élus, de notre président de se positionner sur de gros événements. La fédération internationale attribue les épreuves de coupe du monde c'est au minimum pour trois ans. Ce serait bien qu'on s'inscrive là dedans. Jusqu'à présent parce qu'on a une nouvelle équipe qui a vraiment envie que les choses évoluent. Ils ont envie de professionnaliser vraiment et de donner une image plus pro de notre événementiel. Vos événements sont déficitaires ou bénéficiaires ? Le fond spécial grands événements, les gens cotisent 2€ sur le prix de la licence. Cela nous fait une rentrée de 160 000€ par an qui doit servir à soutenir notre organisation d'événements. Ce qui est intéressant c'est quand on va chercher des subventions parce que nos premiers partenaires sont quand même l'État et les collectivités, quand la fédération est capable de dire que le fédération met dans la corbeille 100000 ou 200000 euros, au moins on n'a pas l'impression de réclamer un dû sans rien faire par nous-même.
Grillat	Élu FF TA	Pour les finales (de la coupe du monde à Nîmes) on a le palais des sports qui sert pour la ligue 1 de handball et on est archi comble. Notre public se mobilise sans problème. Quand on fait des évènements comme ça, bien sûr on utilise les réseaux sociaux bien sûr on utilise tout, mais aujourd'hui on en arrive à un point où il ne faut pas qu'on ait plus de monde. C'est quand même assez rare. C'est un autre souci. Vous avez une entrée qui est payante ? Une partie mais pas l'ensemble. On invite quand même pas mal de gens. Mais c'est plein. On se sert de ce genre d'évènements aussi, ce qui se passe c'est que le but n'est pas que financier. Tous les clubs qui ont des jeunes sont invités par exemple. Ce genre de choses. Dans un rayon de 400km. Tout ça fait qu'il y a vraiment du monde. Est-ce que ces évènements aujourd'hui représentent un coût pour la fédération, est-ce qu'ils représentent un bénéfice financier ? Les très gros, l'exemple de la coupe du monde à Nîmes, ça c'est rôdé. Il y a un financement par des partenaires donc le coût est négligeable voire inexistant. Après la coupe d'Europe à Vittel a un coût mais enfin il est assez modeste. C'est un investissement. Après quand on fait des gros gros évènements, comme la finale de la coupe du monde sur la place du Trocadéro, là c'est un coût certain pour la fédération. D'ailleurs nous avons même un système financier où nous épargnons continuellement pour préparer la réalisation d'évènements internationaux. Ce sont les 2€ ? Oui, parce que ce qu'il se passe aussi, on peut faire les pleureuses mais ça vient de nous, on n'a pas les mêmes sommes de soutien de l'État non plus quand on organise un évènement. Ce n'est pas méchant, mais il n'y a aucune logique. On avait réussi à avoir un niveau à peu près correct à peu près comparable aux autres sports. Mais en 2014 on était bien en dessous de ce qui était comparable aux autres sports. La finale de la coupe du monde au Trocadéro, en 2013 a été un excellent investissement médiatique parce qu'au niveau communication ça nous a permis d'exister sur Paris parce qu'il y a eu de grandes campagnes d'affichage qui ont duré longtemps. On a été visible partout, en plus on était associé avec M. POKORA qui faisait quand même le buzz sur les réseaux sociaux et tout. C'était un très bel investissement sur le plan communication mais un peu coûteux quand même.

Verbatim 22 Les événements organisés par les fédérations de type « périphérique ». (Organisez-vous des événements ?).

Stratégie audiovisuelle		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Moreau	Président FFHockey	Ils ont une volonté. Ils nous font participer à toutes les discussions qu'ils ont eues sur leur appel d'offre au niveau de la télévision sur une chaine sportive et en particulier pour les sports les moins visibles c'est à dire l'escrime, le hockey. Ils nous font participer à cela mais évidemment la décision est prise par le comité olympique. On était un peu déçu de ça. À côté de cela même s'ils ont voulu le cacher, Rio et le club France a été magnifique mais c'était un gouffre. C'était vraiment le bureau des relations publics du gouvernement, ouvert à tous les étrangers. Et puis il y a Paris 2024, tout cela avait un intérêt mais cela à côté cher.

Frere	Salariée FF TA	Ce n'est pas parce qu'il y a une explosion de l'offre télévisuelle qu'il y a plus de place pour le tir à l'arc. C'est pour ça qu'on s'y prend nous même avec la chaîne You Tube. Il y a des périodes où on voit qu'on suscite un peu mieux l'intérêt mais ça dépend aussi ce qu'il y a en face au même moment dans les autres sports mieux médiatisés. Si on s'amuse à faire un gros événement pendant le tour de France ou Rolland Garros ou pendant un événement majeur, en fait ce n'est même pas la peine de le faire. Il faut s'inscrire intelligemment dans un calendrier. Sinon on déploie beaucoup d'énergie pour peu de retombées. On sait qu'il y a toujours du foot, il y a toujours un gros événement de quelque chose. Après il y a des actus plus ou moins chargées. Suite à la médaille des JO, pas de mieux par rapport à la télé ? Non, je dirais que non. Il y a eu le partenariat entre le CNOSF et la chaine l'Équipe, on a plutôt été bien perçu par rapport à la production des images, au schéma de nos compétitions, c'était assez télévisuel. On a eu des audiences correctes. Au JO on a eu de très belles audiences. Maintenant ce n'est pas pour ça que quand on a un gros événement qu'ils se ruent dessus. Par exemple, cette année on a eu un championnat d'Europe en salle, l'Équipe aurait pu être intéressé mais comme ils ont pris les droits sur le biathlon, ça tombait dans cette période là, du coup on n'a pas eu de tir sur l'Équipe.
Grillat	Élu FF TA	Disons que la télé dans notre cas, non ce n'est pas très compliqué, par exemple moi j'ai organisé 2 championnats du monde. Si vous payez la production d'images et que vous contactez les chaînes vous passez. La grande différence entre un sport olympique comme le mien et les sports professionnels, c'est que dans les sports professionnels, on achète les images pour des raisons d'audimat évidemment, chez nous on doit payer la production d'images même sur des chaînes publiques. C'est un autre système mais nous faisons l'effort avec la fédération internationale. On utilise un site international de production reconnu par les chaînes thématiques parce que les chaînes thématiques ne passeront pas, les prises d'images ce n'est pas n'importe qui évidemment donc, non, non on arrive à avoir. Bon l'année dernière ça a un peu cafouillé mais l'année d'avant on avait deux heures de direct sur Équipe TV. C'était pas mal pour la coupe du monde qu'on avait faite à Nîmes. On passe, au mondial, ça va de mieux en mieux quand même. Parce que la fédération internationale et la fédération nationale avec elle a choisi la stratégie de ne plus attendre qu'on vienne à elles mais produisent des images et leur proposer.
Cleroy	Président FF TA	Alors la télévision c'est essentiel, on l'a vu après les Jeux, nous la seule visibilité sur les chaînes publiques c'est les Jeux Olympiques. Alors après quand on organise des compétitions internationales ou des compétitions nationales, depuis quelques années, on produit des images. C'est à dire qu'on fait sur championnats de France systématiquement ou les championnats internationaux, on paye une production d'images on met sur la chaîne You Tube, on diffuse en streaming et puis après on a, on va vers d'autres chaînes. Actuellement il y a un partenariat entre le comité olympique et France télévision, même si pour l'instant on est un peu déçu de ce qui se passe. Il y a un champion du monde il y a 15 jours : un champion du monde en individuel et une médaille d'argent par équipe, la médaille d'argent sur la discipline olympique, et quasiment annoncée en entre filet qu'on à un titre. On n'a rien eu. Et par exemple là sur ce championnat du monde là, c'est la chaîne l'Équipe qui dimanche dernier d'ailleurs a retransmis plus de 2H30 d'émission sur les championnats du monde. Donc on est content encore que l'Équipe fonctionne mais c'est très très compliqué pour nous d'avoir un partenariat satisfaisant. Moi j'ai assisté à des réunions avec d'autres fédérations, la fédération internationale puisqu'on a aussi des épreuves de coupe du monde et on a des Français qui y arrivent sur les coupes du monde, la fédération internationale est prête à céder ses droits à France télévision. On n'a aucun retour. Donc on est extrêmement déçu. Alors pour nous c'est un enjeu, bien sûr c'est un enjeu d'être présent sur la télé parce que montrer du TA, ce qui se fait et puis d'un autre côté c'est compliqué. Parce que même si on paye, on produit des images, et on les donne les images, ça n'intéresse pas les chaînes entre autres les chaînes publiques en tout cas.

Verbatim 23 Les stratégies audiovisuelles des fédérations de type « périphérique ». (Quelle est votre stratégie pour développer votre visibilité sur les écrans de télévision ?).

7.2.5.3. Le digital au service d'une politique de communication des résultats sportifs.

Les fédérations de type « périphérique » vivent mal leur exclusion du monde médiatique. Les dirigeants vivent cette sous-exposition comme une injustice et estiment qu'au nom de la morale

sportive, ils mériteraient également d'être à la une des magazines, des journaux ou des émissions de télévision. Pour promouvoir leur discipline, elles communiquent en priorité par le digital, modernisent leurs sites et optimisent leur présence sur les réseaux. Cette politique digitale leur permet de communiquer principalement à l'interne en informant les licenciés des résultats sportifs des clubs et des équipes nationales. Mais cette activité quasi quotidienne qui demande de la réactivité est très chronophage. Faute de ressources humaines suffisantes, les fédérations parent au plus pressé en exploitant principalement une plateforme Facebook et négligent d'autres plateformes comme Twitter ou Instagram (qui permettraient de diffuser des contenus différents et plus ciblés). Malgré ces difficultés, il semble bien que l'usage des réseaux sociaux soit entré dans les mœurs fédérales aussi bien du côté du siège que des clubs et des licenciés. Notons que certaines fédérations, comme la FFTA, envisagent de développer également d'autres outils numériques comme des applications, pour renforcer les liens avec leurs adhérents. En parallèle, elles conçoivent plus classiquement des magazines et revues fédérales, des affiches pour les clubs et sont friandes de journées portes ouvertes pour faire connaître leur discipline au plus grand nombre. Enfin, les présidents sont actifs pour promouvoir leur pratique en se déplaçant souvent dans les territoires, notamment dans le cadre d'une communication institutionnelle et en se rendant disponibles pour échanger avec les adhérents. Notons que la FF de baseball/softball a développé une stratégie de merchandising. Elle a mis en place une boutique en ligne qui commercialise des produits de la marque France dans le but de fidéliser les pratiquants en tissant des liens forts entre les licenciés et l'équipe nationale. Mais dans le même temps, la FFTA a décidé de fermer sa boutique en ligne pour des raisons de rentabilité économique.

La promotion de la fédération		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	On travaille sur trois aspects : le site internet, une campagne d'e-mailing et sur les réseaux sociaux. On a travaillé très très dur ces dernières années sur les réseaux sociaux principalement sur Facebook et sur twitter à l'époque parce qu'on avait un déficit d'outil avec un site internet obsolète. Ça nous a permis de fédérer une communauté derrière la fédération et les clubs. On a travaillé très très dur sur les réseaux sociaux. On a travaillé sur le site internet mais cela reste de la communication qui est plus institutionnelle ou technique sur les compétitions etc. On fonctionne beaucoup par campagne d'e-mailing sur des temps forts
Duhoux	Élue FFBS	Le site internet, le Facebook. Il y a un autre moyen de communication qui a été voté il n'y a pas longtemps, j'attends de voir ce que ça va donner. C'est un côté marketing. Je n'en ai pas encore entendu des échos. Elle communique pas mal. Elle fait son boulot. On ne peut pas demander à la fédération, même si il y a quelques salariés d'être présente partout. Ce n'est pas partout. À nous de le faire à notre échelle. Les associations bougent beaucoup. On n'est pas des gens statiques. C'est bien.
Séminet	Président FFBS	Le site internet et les réseaux sociaux qui sont vraiment les vecteurs de communication directe avec nos licenciés. On a beaucoup d'échanges. Avec une logique de permettre à ses licenciés de se sentir bien. Dans une fédération dynamique, les gens ont envie de s'investir, d'y aller un peu plus. Je suis un Président de fédération à qui on peut poser une question sur Facebook où je réponds quasiment instantanément. C'est possible parce qu'on est 13000.

Boudieux	Salariée FFHockey	On a mis en place une newsletter que j'envoie aux licenciés mais aussi aux partenaires. C'est un bon moyen pour donner plus d'infos. Les chiffres ne sont pas mauvais car on a environ 30% d'ouverture. Après tout est relatif une ouverture n'est pas forcément une lecture. Après il y a des clics. En tout cas le taux d'ouverture n'est pas mal. Après pour moi c'est essayer de créer des liens avec les journalistes. Il y a eu grâce à une étudiante en journalisme chez France télévision, quelques jours avant la world league de mars on a réussi à être dans tout le sport. On a créé un lien assez sympa. Derrière quand le racing club de France était au championnats d'Europe des club 1ère division ils ont gagné leur 1/8è de finale ce qui ne c'était pas fait depuis des décennies, elle a refait quelques secondes dans TLS. Doucement mais sûrement… Le magazine féminin sorti en mars est un super outil pour montrer le sport. C'est très ciblé sport féminin mais au moins ça montre déjà… Et le but est de mettre en avant les bénévoles qui font beaucoup de travail.
Blottière	Élu FFHockey	On pourrait dire après se faire connaître encore plus auprès des médias et trouver des partenaires, c'est le troisième dans les priorités c'est remettre à niveau le site internet. Les dernières années, c'est que régulièrement il y a les journées découvertes mais qui sont valables pour beaucoup d'autres sports. On prépare du point de vue com des documents, des affiches. Certains clubs préfèrent faire leurs propres affiches mais on contrôle qu'il y a bien le logo au bon endroit. C'est ce que j'ai fini par imposer. C'est là où on fait découvrir le plus. Et beaucoup beaucoup les journées jeunes.
Moreau	Président FFHockey	Ça va un peu dans le sens du marketing. Un changement de logo ça coûte cher mais l'investissement était nécessaire il y a deux ans (2015). C'était pour rebattre les cartes au niveau du site et de la communication. Quand j'allais voir certaines entreprises pour monter ce marketing, on m'a dit que votre logo était un peu vieillissant.
Frere	Salariée FF TA	En communication interne, c'est notre site internet, notre revue fédérale trimestrielle, les réseaux sociaux ce qui a l'avantage d'élargir le cadre stricte de nos licenciés car il y a plus de variété donc on touche d'autres personnes.
Grillat	Élu FF TA	Sur le grand public, c'est la présence sur le réseau internet. Vous l'utilisez beaucoup ? Oui c'est pour ça qu'on produit les images de tous les championnats nationaux, ça a un coût très élevé mais on veut que les gens puissent nous trouver. Après évidemment on soutient nos leaders pour qu'ils soient le plus possible présents dans les médias. Comme Jean-Charles VALADONT. Tout ça c'est pour le grand public. Après pour les institutions c'est plus un travail de niches, de représentation personnelle du président.
Cleroy	Président FF TA	La communication interne et la communication externe. En interne, on tourne de façon classique, on a une revue fédérale depuis longtemps. On a aussi notre site internet, les réseaux sociaux. La communication externe peut aussi avoir lieu sur les réseaux sociaux. Par exemple là on a fait une communication, une petite campagne, l'objectif c'est d'aller cibler des personnes qui n'ont jamais fait de TA. Ça il y en a quand même, c'est à dire l'intérêt de la communication en interne c'est bien mais c'est du fonctionnement.C'est pas comme ça qu'on va forcément se développer. Voilà, on travaille sur les réseaux sociaux essentiellement. Et on réfléchit effectivement pour faire des campagnes de rentrée et autres, et puis on travaille, on a aussi en réflexion un outil numérique puisqu'on sait que maintenant surtout chez les jeunes et les moins jeunes, on est beaucoup sur les smartphones et sur l'information en instantanée, donc on est en train de réfléchir au développement d'un outil numérique qui pourrait être mis à disposition des licenciés mais aussi à l'extérieur. Voilà. Avec une philosophie différente de ce qu'on trouve sur notre site internet ou intranet. Vraiment quelque chose de différent. Par exemple si quelqu'un, alors ça s'adressera aussi aux licenciés, mais si quelqu'un va dans un club il peut suivre sa progression, les flèches ou autres. Pas forcément ses compétitions ou pas que ses compétitions.

Verbatim 24 La promotion des fédérations de type « périphérique ». (Comment faites-vous la promotion de la fédération ?).

L'utilisation des réseaux sociaux		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	On travaille sur trois aspects : le site internet, une campagne d'e-mailing et sur les réseaux sociaux. On a travaillé très très dur ces dernières années sur les réseaux sociaux principalement sur Facebook et sur twitter à l'époque parce qu'on avait un déficit d'outil avec un site internet obsolète. Ça nous a permis de fédérer une communauté derrière la fédération et les clubs. On a travaillé très très dur sur les réseaux sociaux. On a travaillé sur le site internet mais cela reste de la communication qui est plus institutionnelle ou technique sur les compétitions etc. On fonctionne beaucoup par campagne d'e-mailing sur des temps forts Invitez-vous la communauté à produire des contenus ? On a aussi essayé d'avoir une communication adaptée à tous les réseaux parce qu'on ne peut pas communiquer de la même façon sur Facebook ou sur twitter ou sur le site internet. Sur Facebook, on a essayé d'engager avec notre communauté en travaillant sur des quizz, des gifs, sur des contenus décalés pour permettre à nos licenciés, nos suiveurs de réagir et à s'impliquer dans la vie de la page. On n'a pas juste une action de relayer les informations du site internet. On a essayé de créer du liant en demandant aux gens ce qu'ils en pensaient. Par exemple pour notre identité visuelle qu'on a mis en place l'année dernière on a fait un vote. On l'a soumis au vote de nos licenciés. On a eu plus de 2000 réponses, ce qui est pas mal en terme de participation par rapport à notre communauté. On a relayé le vote à travers le site internet et les réseaux sociaux. On a décidé d'impliquer nos licenciés dans la vie de la fédération, dans le choix de leur identité car après tout le logo de la fédération c'est le leur, ce n'est pas celui de quelques élus de la fédération. On avait établi une liste de trois logos et ensuite ce sont les licenciés qui ont choisi. Pour la petite histoire celui qui a été choisi ce n'est pas celui qui était préféré par les élus de la fédération et pourtant ils en sont très contents aujourd'hui. Ça nous a conforté dans l'idée que nous avons bien fait d'interagir avec notre communauté de licenciés et de les impliquer dans le processus de décision parce que aujourd'hui on a une identité qui est bien acceptée par la communauté parce que c'est elle qui l'a choisie. On a créé un compte mais on n'est pas très actif parce que je n'ai pas le temps (rire). Entre toutes les missions que j'ai, et parce qu'on avait bien travaillé sur Facebook et Twitter, on a privilégie ces deux médias pour la communication digitale même si Instagram s'est beaucoup développé et on voit bien que c'est un vecteur important. Malheureusement je n'ai pas encore eu le temps de me l'approprier et de le développer. Instagram est la photo et on a la chance d'avoir une pratique qui est très visuelle et artistique. Instagram a été identifié comme un outil à explorer Sur Facebook, la page institutionnelle de la fédération est à 8090 je crois, la page de l'équipe de France de baseball doit être à 4200, la page de l'équipe de France de softball à 3800, ensuite on a des pages sur le Yoshida challenge ou le all star game ou le challenge de France qui est notre compétition au format coupe, ces pages sont entre 1000 et 1200. On a développé une stratégie assez forte avec plusieurs pages et une interaction entre les pages parce qu'on ne s'adresse pas toujours exactement aux mêmes communautés, tout cela rassemblé sous la bannière de la page institutionnelle. C'est pas mal vu la taille de notre fédération, on est assez satisfait du travail sur Facebook. Sur Twitter on vient de passer hier les 2500 suiveurs.
Duhoux	Élue FFBS	Ça marche très bien. On ne pourrait plus s'en passer. Vous communiquez avec la fédération sur les réseaux ? Oui on relaye les informations de la fédération et vis versa la fédération relaye nos informations. Vous communiquez aussi entre clubs via les réseaux ? Oui ça nous arrive, bien sûr, fréquemment, d'encourager des équipes. C'est le côté fairplay qui est super. Il y a vraiment quelque chose qu'on ne trouve pas ailleurs.

Boudieux	Salariée FFHockey	Oui moi j'essaye de faire en sorte qu'il y ait un maximum de passages dessus c'est à dire que tous les réseaux que j'utilise c'est toujours un partage de lien sur notre site pour que les clients y retournent et potentiellement qu'il aillent sur une autre page. Parce qu'en fait le site internet est énormément utilisé pour lire le score après une journée de championnat. C'est l'onglet principal, l'onglet le plus utilisé sur notre site internet est l'onglet championnat. Et le but c'est d'arriver à faire que les gens aillent ailleurs. Il y a des rubriques qui ont été créées l'an dernier. On essaye d'être le plus réactif possible sur le site et de mettre pas mal d'informations. Après on a beaucoup de critiques comme quoi on ne communique pas assez et ça me fatigue un peu car tout le monde rapporte tout à la communication. Moi je veux bien communiquer mais si on communique trop on ne voit plus les informations. Twitter et Instagram. Je pense que c'est Instagram qui dépasse tout. C'est un truc de fou. J'ai des like… Non, justement il ne faudrait pas faire ça. Peut-être que je me trompe. Je n'ai pas de formation en communication à l'origine. J'étais golf et management. Je vais entamer une formation diplômante sur la communication pour pouvoir apprendre plus de chose. Mon but n'est pas de mettre les mêmes informations sur les trois réseaux sociaux. J'utilise personnellement Facebook et Instagram, ça m'énerve de voir deux fois la même chose sur les deux réseaux. Instagram j'utilise beaucoup quand il y a un événement. Parfois c'est parce que je suis sur place ou parfois je demande au DTN de m'envoyer une photo pour que je la mette dessus. Et Facebook il y a tout. Toutes informations, beaucoup d'informations qui sont sur notre site. Sur notre site il y a un problème c'est que si on veut mettre un article en ligne il faut que ce soit un vrai article photo grand texte etc. On ne peut pas mettre de brèves. Donc quand il y a des brèves comme la signature de la convention, je la mets d'abord sur les réseaux sociaux. Ils me disent que j'en ai pas parlé. Mais si j'en ai parlé mais pas sur le site de la fédé. J'en ai parlé sur un levier… On n'est pas obligé d'en parler sur tout parce que sinon les gens vont s'en lasser. Enfin je ne sais pas… Dans le Nord, le CROS était là, ils ont fait le signe Paris 2024, pour dire que le hockey soutient la candidature. Ça je ne l'ai pas mis sur internet parce que ça n'a aucun intérêt donc je l'ai mis sur Instagram. Ça m'a fait 200 like donc c'est très bien. Après ils disent que je n'en parle pas. Je dis si j'en parle mais c'est juste que vous ne regardez pas au bon endroit. Facebook ça commence à peu près mais avec Instagram je le perds complètement.
Blottière	Élu FFHockey	On utilise quasiment tous les réseaux sociaux. De plus en plus. Même à mon âge j'ai poussé dans ce sens là. Pour moi cela passe par là. Il y a un effet réseau extraordinaire. Moi je mets souvent même sur mon propre site, le site de la fédération et tout le monde dans une région où il n'y a pas de hockey on dit « Ah dis donc ça n'a pas l'air mal ». Il faut vivre avec son temps. La fédération de hockey, elle tweete ? Ah oui, oui, oui, oui. Charlotte elle met les résultats sur Facebook, on peut avoir un direct sur Facebook.
Frere	Salariée FF TA	Facebook, Twitter, on n'a pas de compte Instagram. C'est essentiellement Facebook, twitter dans une moindre mesure, essentiellement sur nos résultats des compétitions importantes, et puis on essaye aussi d'être sur Youtube en produisant nos événements et en donnant les plus belles images de nos compétitions.
Grillat	Élu FF TA	Vous avez un Président qui est présent sur les réseaux sociaux ? Pas spécialement, non, pas énormément. Utilisez-vous votre site internet plutôt vers vos licenciés ou le grand public ? Évidemment c'est un instrument de communication interne important, c'est clair. Comme tout ce qui est réseaux sociaux. Mais ça sert aussi à aller sur l'extérieur. Enfin le but du site alors j'espère que c'est réussi, mais c'est difficile de juger quand vous êtes là dedans depuis une quarantaine d'années, le but du site c'est que nos licenciés y retrouvent tout ce qu'ils peuvent vouloir comme informations et que ça permette de communiquer avec eux et que ce soit interactif et que nos braves futurs licenciés aient de quoi trouver les informations qu'ils souhaitent. J'espère que ça répond à ça. Ça a l'air, mais bon après c'est très compliqué à estimer ça.

Verbatim 25 L'utilisation des réseaux sociaux par les fédérations de type « périphérique ». (Utilisez-vous les réseaux sociaux ?).

Visibilité		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Duhoux	Élue FFBS	Qu'il n'y ait pas de baseball (aux JO de Paris) serait aberrant. Le baseball manque de visibilité. On ne voit que du foot, du basket. On ne voit pas les clubs qui sont derrière qui existent aussi. Je parle du foot US. Je ne parle pas que de nous. Il y a beaucoup de sports qu'on ne voit pas assez. Je pense que c'est un manque de médiatisation tout bêtement.
Séminet	Président FFBS	Je crois que cela passe par les résultats de l'équipe nationale. On a construit un terrain de baseball au pied du parlement européen de Strasbourg… Un terrain de baseball c'est visible. Ça ne ressemble pas à un autre terrain de sport. Je travaille sur un projet qui s'appelle le street baseball sans gant et sans batte. On y pense. Tous ces axes de développement nécessitent des moyens en face et pas que d'argent mais aussi en personne. Or on a doublé l'effectif en passant de 2 à 4. Je pense que ça passe aussi par des investissements. Malheureusement on est contraint. Des idées j'en ai plein. J'espère que la ministre plutôt que de me donner de l'argent pour faire ça, qu'elle me donne des moyens humains.
Frere	Salariée FF TA	Mais notre grand problème reste le déficit de médiatisation et de bâtir notre offre.

Verbatim 26 La visibilité des fédérations de type « périphérique ».

L'utilisation de la publicité		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Boudieux	Salariée FFHockey	J'avais parlé de la publicité Facebook surtout. Mais on n'est pas allé plus loin pour le moment. Mais je vais relancer le sujet. Mais après plus que ça non. Je pense que les pubs Facebook ça marche pas mal pour certaines fédés. La fédération de golf a fait cela il y a deux trois ans et ils ont triplé ou quadruplé leurs followers. Mais après non je n'ai pas fait d'autres propositions de publicité par un autre moyen.
Blottière	Élu FFHockey	Je vous dirai franchement, je n'y ai même pas pensé. Pourtant ça a été 30 ans mon domaine. Si malgré tout, passer de la pub comme ça c'est inabordable. On a signé une convention avec une revue sportive qui s'appelle Sport women. C'est un nouveau partenaire. C'est un échange il est sur notre site une page deux pages. Ils sortent une revue papier tous les trimestres à peu près. Mais ils ont la revue sur internet plus Facebook régulièrement et on a un partenariat avec eux. Et là au moins tous les autres sports dits féminins voient au moins des reportages et découvrent ce qu'est le hockey sur gazon.

Verbatim 27 L'utilisation de la publicité par les fédérations de type « périphérique ». (Faites-vous de la publicité pour la fédération ?).

Merchandising		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	La mise en place de partenariats forts avec derrière la création d'une gamme de produits France bien identifié et un déploiement commercial avec du marchandising et la création d'une boutique en ligne. C'est pour tout l'aspect communication marketing. On a signé des partenariats qui sont importants pour nous avec des marques comme new erra. C'est le leader mondial de la casquette, de tout ce qui est head wear. C'est le partenaire de la major league baseball qui est la 2ème league pro la plus riche du monde et qui est aussi partenaire de la NBA ou de la NFL. C'est le produit phare de la fédération parce que la casquette fait partie de l'uniforme au baseball. C'est un vrai marqueur social, c'est un vrai outil lifestyle. On a essayé de se positionner comme plus qu'un accessoire sportif mais aussi comme un marqueur social pour nos licenciés. On essaye d'explorer les recettes de partenariats et de marchandisage. On a créé toute une gamme de produits qualitatifs avec des marques fortes qui ont de la notoriété. On a cet outil boutique en ligne qui existe maintenant. On a pas mal développé cet aspect là. Mais en termes de pourcentage de recettes dans le budget global de la fédération ça reste limité même si ça nous a permis de développer des recettes. Ça se chiffre en dizaines de milliers d'euro et pas en centaines de milliers d'euros. Mais c'est un vrai tournant stratégique que d'avoir commencé à inclure ça dans notre approche stratégique. Au début c'est compliqué. On génère plus de recettes que de dépenses sur le marchandisage mais cela reste très limité, c'est de l'ordre de quelques dizaines de milliers d'euros dans un budget de 1,4 million, cela reste très relatif. Mais derrière il y a aussi un facteur important pour nous dans le travail de fidélisation de notre communauté créer des produits France, des marqueurs. Ça nous a permis de tisser des liens forts entre la base de licenciés et notre équipe nationale. Les gens portent le maillot France la casquette France et ils en sont fiers. Cela devient un objet fétiche. Il y avait aussi cet objectif au travers de la création de produits et pas uniquement de la recette financière. Là dessus on peut dire qu'on a réussi par ce qu'on voulait c'était de développer une identification à l'équipe nationale, à la pratique. Et comme on vend de plus en plus de produits on se rend compte qu'il y a un attachement de plus en plus fort à la pratique et à l'équipe nationale et ça s'est intéressant.
Séminet	Président FFBS	La culture du baseball existe en France mais on ne l'associe pas forcément au sport. On l'associe au sportswear, à la casquette. La casquette de baseball est présente chez tous nos ados, chez nos jeunes adultes, ils ont tous ça. Souvent ils portent une casquette d'un club US sans savoir que c'est la casquette d'un club américain. Vous savez ce NY, les gens pensent que c'est la ville de new York mais c'est la franchise des Yankies de New York qui est la plus grosse franchise du monde. C'est pour ça que nous on a signé un partenariat avec le même fournisseur que les NY avec notre propre logo. On essaye d'aller dans la rue avec cette casquette là logottée de la fédération avec le drapeau bleu blanc rouge On a créé la boutique de la fédération. On a une marque New erra, elle est très connue dans le street wear mais ce n'est pas une marque très technique baseball. Mais quand on s'associe avec eux on sait qu'on est gagnant. Le licencié ou le consommateur va acheter un produit de qualité parce que cette marque là est reconnue pour sa qualité et moi je démontre à New Erra un élan dynamique qui me permet quand je retourne tous les ans à la table de négociation de payer moins cher et d'avoir plus de gammes de produits. Ce n'est pas une opération blanche car cela permet de payer deux casquettes à mon collectif France, d'avoir aussi des vestes de survêtements ou des sweat que normalement j'aurais dû avoir besoin de payer. Tout ça me permet de payer ce que j'aurai dû dépenser. Nos partenariats ne nous rapportent pas d'argent en cash mais nous évitent d'en dépenser donc à la fin on gagne de l'argent.
Frere	Salariée FF TA	Non, avant on avait une boutique fédérale qu'on avait en interne. En fait ça coûte plus d'argent que ça n'en rapporte. Parce qu'on est sur des quantités tellement faibles que du coup on achète cher et qu'on a du mal à revendre. Dès qu'il a des tailles, les stocks très difficiles à gérer… On a juste gardé les distinctions et quelques objets promotionnels qui sont directement liés à la pratique du tir à l'arc ou à sa promotion. Mais pas les produits dérivés pour dire qu'on va faire du merchandising.

Grillat	Élu FF TA	Oui oui il y a un peu de business là dessus mais c'est pas fondamental. Il y en a un peu. Bon après les business des fédérations c'est comme toutes les fédérations un peu comme ça à un niveau de progression on utilise tous les insignes d'un niveau de progression comme les ceintures en judo etc. Mais bon, de la vente marketing pure et dure. On ne vendra pas des T-shirts Jean-Charles VALADONT comme on vend des T-shirts … Ça leur coûte de l'argent ? Non, nous ça nous en coûte pas mais on peut pas dire que ça va nous servir à financer grand chose.

Verbatim 28 Le merchandising des fédérations de type « périphérique ». (Vendez-vous des produits à l'effigie de la fédération ?).

7.2.5.4. Une politique partenariale peu rationnelle.

Globalement, les fédérations de type « périphérique » ont convaincu peu de partenaires de les aider à financer leur projet de développement. Ce déficit d'attractivité s'explique par des effectifs de licenciés trop faibles et par un manque de visibilité et d'audiences dans les médias. Apparaître sur un panneau au bord d'un terrain devant un public famélique lors d'événements confidentiels ou sur un maillot d'équipe de France qui ne brille guère par ses performances, ne sont pas des arguments de nature à convaincre les marques. De la même manière, les bénéfices liés à l'accès à une base de données d'un petit nombre de licenciés ne retiennent pas plus l'attention des sociétés commerciales. Car dans un contexte de crise économique, les entreprises du secteur marchand exigent un retour sur investissement conséquent et garanti. Or, les retombées sont de toute évidence insuffisantes. Le temps des soutiens financiers apportés sans contre partie par des chefs d'entreprise passionnés et quelques fois eux-mêmes engagés (ou leurs enfants) dans la pratique est révolu. Par conséquent, les dirigeants disposent de deux pistes pour tenter d'attirer des partenaires. Dans une perspective « gagnant-gagnant », la fédération peut signer avec un prestataire ou un fabricant une convention sur la base d'achats de ses produits par les licenciés en échange d'avantages financiers (sous la forme de remises notamment, augmentant en fonction des volumes d'achats). La seconde piste consiste à convaincre un fournisseur de matériel sportif de doter la fédération en marchandises techniques en échange d'un affichage sur les sites de compétitions, sur le site web et plus généralement sur la totalité des outils de communication de la fédération (newsletter, mailing). Les marques spécialisées dans le sport sont réceptives à ce type de contractualisation car cela leur permet de faire la démonstration de la qualité de leurs produits sportifs (la preuve-produit). Toutefois, si cela permet aux fédérations des économies de coûts, cela ne leur permet pas de gonfler leurs recettes propres. Une troisième piste est évoquée par plusieurs dirigeants, celle consistant à « commercialiser » leurs valeurs d'image, à les offrir aux marques marchandes (à des fins de positionnement à partir des valeurs du sport en question) en échange de dotations produits ou de soutien financier. Ce type de partenariat d'image, outre le fait qu'il est souvent fantasmatique, suppose ici encore un minimum de visibilité médias. Ainsi la FFTA qui se porte candidate à l'organisation d'une coupe du monde (sur 3 années) avant les JO de 2024 à Paris, vise à « garantir » une visibilité internationale à d'éventuels partenaires. Relevons que certaines

fédérations comme celle de hockey se tournent (par dépit et réalisme) vers d'autres formes de partenariats comme du mécénat sportif ou du crowfunding, faute d'arguments de nature commerciale. Souvent désarmés face à cette difficulté à convaincre les marques de les soutenir financièrement, les dirigeants admettent avoir besoin d'aide pour concevoir une offre commerciale crédible, fixer des tarifs pertinents ou organiser une prospection de partenaires. Ils conviennent que cela nécessite un savoir faire qu'ils n'ont pas toujours. Pourtant la capacité à rationaliser une démarche partenariale semble indispensable pour envisager des résultats positifs. En ce sens, ils sont réceptifs à l'idée de s'associer avec des partenaires dans l'optique non pas forcément de réaliser des profits financiers à court terme mais dans celui d'un gain d'image à moyen ou long terme. Reste que certains dirigeants fédéraux s'enferment dans l'illusion de trouver le partenaire idéal qui leur offrira sans retour assez d'argent pour financer leurs activités à long terme.

Stratégie partenariale		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	Rire. On peut vendre notre image. On reste une petite fédération. On a une image qui est ce qu'elle est. Mais on a des atouts : une pratique originale, on a des équipes nationales qui participent à des compétitions qui sont plus ou moins médiatisées c'est sûr, mais il peut y avoir une volonté d'association de marques. C'est ce que fait new erra qui est une marque qui est née avec le baseball. Elle s'associe à nous plus dans une logique d'ADN que de rentabilité commerciale. Ce n'est pas avec les quelques milliers de casquettes qu'ils nous vendent chaque année qu'ils font du business. On essaye plutôt de travailler dans la pérennité. On travaille beaucoup dans la continuité parce qu'on pense que c'est un élément essentiel du développement et on a des partenaires avec lesquels on travaille depuis 5 ou 6 ans. On essaye de grandir ensemble et on pense que si on travaille bien arrivera un jour où on pourra demander plus qu'une dotation mais du cash. Malheureusement aujourd'hui nos équipes nationales ne sont pas très performantes, elles sont quasiment absentes du paysage médiatique. Le retour sur investissement pour un partenaire qui viendrait mettre du cash est extrêmement limité voire inexistant. On a du mal à franchir ce palier en termes de partenariat. Aujourd'hui la plupart des partenaires sont de deux catégories : des prestataires qui proposent des services pour les clubs et les licenciés auxquels on s'associe en incluant les clubs dans le partenariat pour que leur chiffre d'affaire soit plus développé et ils ont une remise. C'est du gagnant gagnant parce que ça crée du chiffre d'affaire pour le prestataire et ça réduit les dépenses pour les clubs, les comités ou la fédé. Et les autres, nos principaux partenaires, sont dans la catégorie fournisseurs officiels. Ce sont des entreprises techniques, spécialisées dans le baseball. Ce sont des fabricants de textile, fabricants de battes de baseball, fabricants de casquettes, c'est des marques qui s'associent à nous parce que ça fait sens en termes de positionnement d'image, de marque d'être associées à nous. Des clients grands comptes, des marques comme Orange, Coca Cola, Carrefour ne sont pas du tout intéressés aujourd'hui par la fédération car elles se positionnent sur des fédérations qui font de la masse. <u>Pourriez-vous vous associer avec des marques avec qui vous partagez les cibles comme les femmes ?</u> C'est ce qu'on essaye de faire. Si on a été cherché une marque comme new erra qui travaille sur le life style. Ce sont les casquettes NY. Ce n'est pas la casquette de New York mais la casquette des Yankies de NY, une franchise de baseball. C'est le produit phare et historique de cette marque là. On est allé chercher une entreprise qui est née dans le baseball et qui fabrique des casquettes de baseball. Il y a une vraie identification entre les joueurs de baseball et cette marque là. On a été la chercher parce que c'était sûr que eux étaient intéressés pour s'associer à nous.

Séminet	Président FFBS	On a beaucoup de partenariats. Il a beaucoup travaillé sur le développement de partenariats à travers de signatures, sur des protocoles, des agréments qui nous permettent de payer moins cher ce qu'on aurait pu payer. Mais on n'a pas de dotation en argent. On est plus sur des partenaires techniques. On travaille beaucoup sur la communauté, sur le crowfunding. Ça crée des collectes d'argent qui vont servir à financer les projets des clubs. C'est des choses comme ça. La fédération aurait pu se rémunérer là-dessus mais on laisse la rémunération aux clubs car on met le club au centre de nos intérêts. C'est par exemple travailler avec des grosses sociétés qui sont capables de nous rapporter de l'image. En gros, on ne va peut-être pas gagner de l'argent mais être associé à leur image va nous permettre de maintenir nos licenciés en nombre et d'en chercher d'autres. Delphine VERHENDEYN, avocate qui s'occupe des affaires de T. RINER m'a dit que tout viendra des résultats. Les résultats amènent la médiatisation et les gens viendront ensuite parce que vous serez médiatisé. J'ai fait de ce conseil une vérité. Je crois que quand on sera médiatisé et suffisamment nombreux, évidemment que je rêve d'un sponsor qui me file un million d'euros par an, ou 100.000 ou même 50.000 pour s'afficher avec nous. Le seul truc c'est aussi parce que je suis chef d'entreprise, j'ai du mal à le vendre ça. Si on venait me chercher en tant que chef d'entreprise, qu'est-ce qui m'amènerait à signer un partenariat à part l'idée de vivre une aventure commune sur du développement. Dans les grandes marques US, c'est aussi le pragmatisme dans le partenariat c'est un retour sur investissement. Ce qu'il me faut c'est quelqu'un qui parierait sur nous. Ça marche dans des compagnies avec des associés, des actions, où on peut gagner de l'argent avec un retour sur investissement à moyen ou long terme. Aujourd'hui, le vrai partenaire pour moi c'est celui qui pari de mettre 50.000 euros sur la fédération et qui vaudrait 5.000.000 dans dix ans. C'est très difficile. Je les rencontre à travers Paris 2024. J'ai le patron JC Decaux, le patron de PSO lors d'un voyage au japon, le gars trouve mon histoire sympa. Mais ce n'est pas un sponsor qu'il me faut, c'est un mécène. Peut-être que je me plante. Je devrais prendre ma petite sacoche pour aller voir d'éventuels partenaires mais je n'ai pas grand chose à leur raconter. Mon boulot est de préparer les conditions quand je pourrai aller avec ma mallette chercher des sous. Il y a un projet avec un ami Bertrand MAIRE qui sort le baseball du stade, du cadre de la pratique. Imaginez une cage pour frapper des balles alimentée par les frappes, ce qui donne cette dimension écologique. Cette alimentation permet aussi des platines de disques jockey de s'animer et de faire de la musique. Il faudrait associer un partenaire sur cette nouvelle forme de pratique. En fait derrière c'est faire de l'image, raconter une histoire. Notre histoire ça serait comme un festival de musique dans lequel la musique est alimentée par les joueurs qui frappent la balle.
Boudieux	Salariée FFHockey	On a beaucoup utilisé le mécénat mais ça commence à s'essouffler. Le marquage maillot pas pour les petits niveaux mais à la world league 3 où les garçons vont jouer à JOHANNESBOURG c'est filmé. Il y a du streaming. Quand il y a eu ANVERS c'est passé sur une bonne partie des chaînes télé. Donc c'est quand même un peu télévisé. Le championnat d'Europe de hockey à 5 à Wattignies ça va être retransmis en streaming du ¼ de finale à la finale. Et puis les championnats d'Europe sont retransmis aussi. Après c'est aussi à moi de sortir les chiffres de passage sur notre site. Le passage du logo sur le site c'est toujours pas mal. Sur la newsletter, sur les programmes quand il y a des événements en France Et voilà <u>Peut-on vendre vos valeurs ?</u> On a un partenaire WLTGA, énergie saine, évidemment le père d'une fille de l'équipe de France, joueur à St Germain, il a voulu être partenaire de la fédération parce que les valeurs de son entreprise sont très proches des valeurs de notre sport. Donc ça devrait pouvoir marcher. Ça marche là parce que c'est un monsieur qui connaît le hockey, est-ce que ça marcherait pour une autre entreprise. Je n'en sais rien. J'avoue être un peu pessimiste. Mais il faut y croire.

Blottière	Élu FFHockey	Pour trouver des partenaires je vais essayer d'avoir ceux qui suivent le CNOSF, il y a la Poste, Décathlon. De dire ils suivent au plan général. Pourquoi pas nous. Bon à Poitier j'ai commencé à discuter par exemple avec le directeur général du Futuroscope. Pourquoi pas ? J'avais le crédit mutuel parce que Strasbourg et là j'utilisais mon côté automobile club, crédit mutuel c'est cofidis machin c'est CIC c'est monstrueux. Celui qui est un des bras droit du président à Strasbourg siège à l'automobile club parce qu'ils sont très gros partenaires. Bon il m'a apporté de petits budgets. Il était prêt à trouver un dossier de 100000 euros pour nous, nous on se sauvait d'une année ou deux. C'est la deuxième grosse mission. Donc ça passe par un dossier béton qui explique ce qu'est notre sport. Le jeu par lui-même ce n'est pas ce qu'attendent les gens. C'est nos valeurs. Chez nous elles existent encore. Comme au Rugby à une époque. On a de grosses valeurs. Lorsqu'on discute, notre sport est un peu considéré comme un petit côté bourgeois comme sport. Souvent c'était dans les écoles privées qu'on a commencé à faire du hockey. On veut faire comprendre que ce n'est pas forcément le cas. Il faut commencer par les écoles. Dans le Nord de la France, là où il y a le plus de licenciés, ils ont un vivier de jeunes énorme. Au Havre ils ont réussi à faire venir 3000 jeunes sur le stade du Havre pour valoriser. La licence loisir c'est par là qu'on commence. Il faut faire venir les parents, leur montrer. C'est plus la commission développement mais moi ça me sert pour la communication. Et le féminin ! <u>Quels sont vos partenaires ?</u> Sans être méchant on n'a pas de grand partenaire. C'est du petit partenariat. Bon on a une émanation d'Adidas qui nous aide. <u>Dotation ou financier ?</u> Dotation, échange de marchandises et quelques petits budgets. <u>Pourquoi c'est si difficile ?</u> On présente un beau dossier (c'est une priorité à remettre à jour), les gens ne connaissent pas et ce n'est pas médiatique. À part si c'est pour faire plaisir. <u>Que pouvez-vous donner en échange ?</u> On est prêt à donner le maillot même si on a quelqu'un dessus. Mais il ne faut pas entrer dans le détail la télévision, le machin, le truc et tout… Dans la presse du Nord, oui
Moreau	Président FFHockey	J'ai plusieurs dossiers en cours. Le premier c'est quand j'ai pris la présidence je me suis rapproché d'une société qui m'aide à la restructuration de la fédération. C'est un garçon basé à Clermont Ferrand et qui est spécialisé dans les interventions de ce type là au niveau des sports et qui était en forte relation avec Gilbert YSERN. J'ai repris contact avec eux dernièrement en disant si on a les Jeux il faut m'aider à adapter la fédération pour qu'elle soit prête en 2022 à s'organiser dans ses structures, au niveau de ses clubs, au niveau de ses administratifs pour bénéficier au mieux de ça. J'ai en plus un événement que je veux organiser, les 100 ans de la fédération qui sont un élément sur lequel on peut travailler. J'avais déjà contacté une société qui était prête à m'aider dans ce domaine là et trouver des partenaires. J'aimerais bien coupler cela ensemble. Les 100 ans de la fédération c'est en 2020 donc c'est une étape importante. On sera peut-être qualifié pour les jeux de Tokyo, on fera ça juste après donc c'est un événement majeur et si en plus on a Paris 2024, il faut qu'on surfe là-dessus et qu'on fasse quelque chose d'intéressant. J'ai besoin qu'on m'aide là-dessus et je n'ai pas de structure marketing, je n'ai pas de structure événementielle. Aidez-moi à mettre tout cela en place. Gilbert YSERN a monté une agence. Samuel GAUTIER qui a travaillé avec nous pendant 4 ans connaît bien nos différents problèmes. Le fait que cela soit deux copains, Samuel qui a travaillé beaucoup pour la fédération de tennis. Ce sont des amis. Il y en a un qui a 20 ans de plus que l'autre. Ils se complètent bien. Gilbert YSERN compte tenu de ses relations… Il est en plus impliqué par le département 92 DEVEDJIAN pour repenser le site Yves Du Manoir où aura lieu le hockey aux JO et repenser le site et dans ce site j'ai déposé un dossier pour créer la maison du hockey pour bénéficier de nouvelles installations. <u>Pourriez-vous rechercher un partenaire pour des questions d'image sans contre parti financière?</u> Il répète la question (surpris). Je suis prêt à étudier tout cela. Cela dépend de l'image du partenaire. Je n'y vois pas d'inconvénient. Hésitation. Je n'ai pas le début d'un sou pour communiquer là-dessus. Je n'ai pas vu cela sous cet angle là, mais ce n'est pas impossible, de toute façon manquant d'image et si on a un partenaire qui a une image, il vaut mieux être avec lui. J'étais prêt à le faire avec Décathlon un peu sous cette forme d'abord parce que Décathlon est dans le Nord.

Frere	Salariée FF TA	c'est sous jacent car tout le monde est aujourd'hui conscient que c'est quelque chose qu'on n'a pas suffisamment travaillé pour intéresser des partenaires. Jusqu'à présent parce qu'on a une nouvelle équipe qui a vraiment envie que les choses évoluent. Ils ont envie de professionnaliser vraiment et de donner une image plus pro de notre événementiel. On avait des bons résultats en équipe de France et on continue à être une nation forte en tir en l'arc. Mais notre grand problème reste le déficit de médiatisation et de bâtir notre offre. Pour espérer avoir des partenaires il faut savoir ce qu'on a à leur vendre. La manière dont on veut vendre les choses, le prix auquel on leur vend, comment on va bâtir la relation partenariale. Il ne faut pas croire qu'un partenaire va signer un chèque pour que la fédération le mette sur son compte en banque et puis terminé. Il y a toute une éducation. Il y a une prise de conscience à avoir en interne en terme de partenariat. C'est quand même du donnant donnant sinon c'est du mécénat. Évidemment la vitrine n°1, l'équipe de France, nos événements nationaux qui sont nos fonds de commerce et on a la main dessus, la base de données de nos licenciés, nos événements majeurs et après nos valeurs ce sont des choses qui sont de nature à intéresser nos partenaires. Maintenant, les partenaires, ça demande de la visibilité. Ce n'est pas facile pour concrétiser la signature d'un partenariat. La fédé de lutte lors de la journée des observateurs, n'a eu aucun partenaire pour les championnats du monde à Bercy qui a versé de l'argent pour être partenaire du championnat. Ce n'est que des partenaires techniques, des échanges. <u>Vous n'avez que des partenaires techniques ?</u> oui ou des partenariats avec des villes pour l'organisation d'événements. On a une convention avec Vichy et Vittel, c'est quel que chose qu'on voudrait développer parce que ça sécuriserait nos calendriers et de bien asseoir nos événementiels et de justifier les investissements que demande l'organisation d'une compétition de tir à l'arc qui s'inscrit dans la durée. C'est vraiment un axe sur lequel on veut travailler.
Cleroy	Président FF TA	Alors là on est en train de mettre en place, je vous en parlais aussi entre autre de Paris 2024, avec partenariat, au moins jusqu'à 2024 voire après. Et ce que l'on souhaite par exemple faire, c'est en amont des Jeux de Paris, pour donner de la visibilité à des partenaires c'est de faire, justement, je parlais de faire des épreuves de coupe du monde, c'est de faire une manche de coupe de monde parce qu'une manche est attribuée pour 3 ans consécutivement. C'est à dire que organiser en 2021, 2022 et 2023 une manche de coupe du monde, il y en a une par continent, donc ce serait celle de l'Europe, la faire sur la région parisienne, sur Paris entre autre, et si on arrive à dire que au lieu que ce soit un one shot en disant aux partenaires voilà on vous donne de la lisibilité sur 3 ans juste avant les Jeux. C'est aussi un peu le développement qu'on fixe sur du moyen à long terme et c'est ce qu'on cherche et puis bien sûr le court terme parce qu'on a des athlètes, on communique sur notre discipline olympique. On a aussi les championnats du monde de la jeunesse où on a eu aussi de très bons résultats et de nos juniors. C'est un peu là dessus, communiquer dans l'optique de 2024 et puis aussi donner plus de visibilité, communiquer, voilà on est prêt à vous offrir plus de visibilité mais sur plusieurs compétitions internationales qui auront une visibilité au niveau internationale. <u>Vous investissez sur des secteurs particuliers ou vous êtes ouverts à tous les secteurs économiques ?</u> On est pour l'instant ouvert. On n'a pas encore ciblé, on verra après comment ça peut s'organiser mais on est ouvert à toute l'écoute et assez large pour l'instant. <u>Est ce que vous sériez prêts à vous associer à une société commerciale pour échanger vos images finalement sans qu'il y ait d'argent en jeu ? Est ce que ça vous semblerait intéressant ?</u> On peut l'étudier parce qu'effectivement l'image qu'on peut véhiculer ça peut aussi …, parce que au travers de ça on peut aussi aller chercher des partenaires en tout cas ça c'est une question à évoquer, à discuter mais ça peut aussi effectivement en fonction du partenaire donner une meilleure image, une plus grande ouverture en tout cas dans des domaines qu'on n'a pas, qui ne nous sont pas accessibles actuellement, ça peut le faire oui.

Verbatim 29 Les stratégies partenariales des fédérations de type « périphérique ». (Quelle est votre stratégie partenariale ?).

7.2.5.5. Un réseau de distribution à renforcer.

Le réseau de distribution des fédérations de type « périphérique » se caractérise par la faiblesse de la structuration des entités déconcentrées. Même si toutes les fédérations disposent de treize ligues régionales, le nombre de comités départementaux varie fortement d'une fédération à l'autre. Ainsi, l'échelon départemental apparaît comme un maillon faible. De plus, les ligues et encore davantage les comités départementaux manquent de moyens financiers et humains pour répondre aux objectifs de développement qui leur sont notifiés par les fédérations pour relayer les politiques fédérales. Par ailleurs, la communication entre les différents échelons de la pyramide semble délicate et compromet souvent la cohérence des actions fédérales. De fait, la gestion du réseau de distribution est une question centrale à laquelle se heurtent les élus fédéraux, qui cèdent quelques fois à la tentation de communiquer directement vers les clubs sans emprunter la ligne hiérarchique. Car il n'est pas rare de voir les clubs critiquer les membres du siège fédéral, considérant quelques fois que ces derniers sont trop éloignés de leurs préoccupations de terrain et de celles des licenciés de la base. Pour fluidifier la communication et pour s'assurer de la pleine collaboration des échelons territoriaux intermédiaires, plusieurs fédérations comme la FFBS et la FFTA, ont opté pour une relation contractuelle. La FFTA aide par exemple à financer l'embauche de salariés au sein des ligues. Mais, cette modalité de gestion est peu efficace pour au moins trois raisons : (1) les moyens financiers sont trop faibles pour impacter réellement l'activité des entités délocalisées, (2) les indicateurs pris en compte manquent de clarté et sont rarement quantifiés, (3) le montant des aides relève plus de logiques électorales que de logiques d'efficacité de développement. Les fédérations explorent également d'autres pistes comme la participation des présidents de ligue et de leurs représentants aux comités directeurs fédéraux pour mieux partager avec eux le projet fédéral. Quoiqu'il en soit, le président de la fédération et ses collaborateurs doivent de plus en plus faire preuve d'une grande disponibilité voire d'un fort dévouement en se déplaçant régulièrement dans les territoires pour expliciter leur projet et convaincre de participer à l'élan fédéral. Notons que les dirigeants interrogés considèrent que même si les comités régionaux et départementaux sont des « aspirateurs » à subventions (sous-entendu peu efficaces), ils demeurent indispensables y compris pour des petites fédérations olympiques. Par ailleurs, il semble que le management des échelons territoriaux mérite une définition plus précise de leurs missions afin d'optimiser leur efficacité ; notamment celle des comités départementaux dont on sait qu'ils manquent cruellement de moyens, notamment humains professionnels, pour relayer la politique fédérale d'augmentation des effectifs de clubs et de licenciés.

Le pilotage du réseau de distribution		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	C'est une question centrale. C'est difficile. L'échelon comité départemental existe mais reste relativement peu développé vu la faiblesse de notre structuration et le petit nombre de clubs qu'on a. Cet échelon est presque shunté. On travaille principalement avec les ligues qui restent notre principal interlocuteur. On a considéré la réforme territoriale comme une opportunité parce que ça nous a permis de regrouper les forces vives et de reprendre attache avec des territoires en difficulté avant la réforme. On essaye de travailler dur le lien avec les ligues régionales. Dans le projet fédéral, voté en début d'année, il y a comme item le conventionnement avec les ligues. On souhaiterait avoir une relation pas contractuelle mais presque avec nos ligues avec des vrais objectifs de développement, avec des indicateurs chiffrés et un accompagnement de la fédération en moyens financiers ou humain pour aider nos ligues à se structurer. On pense effectivement que les ligues ont un rôle important à jouer dans le développement des clubs. Mais aujourd'hui, faute de moyens, elles ont du mal à remplir ce rôle. On a presque une communication directe avec les clubs à certains endroits. Vu la faiblesse de structuration des échelons territoriaux. On aimerait rétablir un certain équilibre et aider à la structuration des ligues pour qu'elles soient de vrais interlocuteurs pour la fédération et qu'ensuite elles puissent s'occuper des clubs par elles-mêmes. Après, ça peut aussi être lié au mode de scrutin. Dans certaines fédérations, ce sont les clubs qui votent dans d'autres ce sont des ligues, dans d'autres des comités, dans d'autres des scrutins sont mixtes. Chez nous cela fait plus de 20 ans que les clubs votent. La fédération a pris pour habitude d'interagir directement avec les clubs lors des AG parce que ce sont eux les votants. D'une certaine manière cela a pu réduire l'importance de l'influence de l'échelon territorial. Nous aimerions que les ligues soient plus structurées et qu'elles puissent jouer leur rôle moteur de développement et apporter une vraie dynamique de territoire. Nous fédération ne peut pas s'occuper des 215 clubs voir des 250 clubs qu'on aura à l'avenir.
Duhoux	Élue FFBS	Justement je ne sais pas. Je ne sais pas. Moi je n'hésite pas à les solliciter, à leur demander et parce que je fais partie de la fédération. Un club qui n'en fait pas partie… Je colporte la parole au sein de la Bretagne. Je fais passer le message. Elle ne peut pas être derrière tout le monde. Il y a les réseaux sociaux aussi. On les suit énormément. Le message devrait passer. Des réunions avec les présidents de clubs seraient intéressantes pour qu'on puisse échanger sur nos manières de fonctionner qui marchent ou qui ne marchent pas.
Séminet	Président FFBS	C'est très très difficile de développer ce genre de plan quand vous êtes à sec financièrement. L'idée est la suivante : dès que chaque club existe qu'il y ait un lien avec la fédération autre que le montant de la licence. Aujourd'hui qu'est-ce que vend la fédération aux clubs ? Les gens achètent une licence. Ils achètent une organisation de championnat et une organisation de la pratique. C'est tout ce que je suis en capacité de leur vendre. Ce que j'aimerais c'est que je puisse avoir des cadres techniques qui soient suffisamment en nombre pour les envoyer sur les territoires. Vous payez votre licence mais en échange vous avez une structuration de vos entrainements, de votre pratique. C'est aussi, on a embauché FLEYS sur la structuration fédérale qui en partage d'informations, ... C'est très facile parce que 215 clubs, c'est 215 coups de téléphone. Je suis en direct avec eux. J'arrive à faire passer le message de la passion qui fait que les gens continuent. Je devrais arriver à ce que j'ai au moins un encadrement. On pourrait imaginer que ce soit au niveau des ligues. Mais ces organes déconcentrés sont encore plus pauvres que les clubs. On se retrouve tout de suite avec des belles idées mais aucun moyen de les mettre en œuvre. Ce qu'on offre à partir de septembre 2017 c'est des formations qui vont être à la hauteur des attentes. Et puis ce fameux challenge sportif qu'ils soient en capacité de se challenger vraiment pour leur permettre de se mesurer. Aujourd'hui c'est compliqué. J'ai beaucoup de clubs où la typologie est la suivante : le président prend la présidence qui lui permet de continuer de jouer. S'il n'y a pas de club il ne peut pas jouer. La typologie du développeur dans les clubs est très rare. J'ai deux niveaux de clubs où le Président est joueur et j'ai maintenant des clubs, c'est nouveau, qui sont ailleurs dans l'accueil public, l'accueil supporters. Vous voyez le grand écart entre le petit club et le club de Sénart en passant par le club de Rouen. Les deux plus gros clubs de France se challengent aujourd'hui pas seulement sur le terrain, dans les tribunes, sur le budget. J'ai que deux ou trois clubs qui sont capables à cette hauteur de développement.

Boudieux	Salariée FFHockey	Les clubs ont l'impression qu'on est dans notre tour d'argent et qu'on leur demande des choses impossible. Ils pensent qu'on ne sait pas ce que c'est le terrain. Donc la relation entre la fédération et les clubs est assez compliquée. Geoffrey est là pour essayer de créer un lien entre la fédération et les clubs. On va, pour la rentrée, créer un kit de communication, alors il existait déjà mais on pris trop de « … » donc il faut refaire, où on leur propose des affiches et des banderoles pour les aider à communiquer dans leur club et aux alentours. On essaye de faire des choses comme ça. On essaye de voir ce qu'on peut mettre en place pour qu'il y ait une meilleure communication entre tout le monde puisqu'à l'origine nous on est censé communiquer avec les ligues, et les ligues donnent les informations aux comités départementaux qui les donnent aux clubs. Ça ne marche pas ! Clairement. Maintenant on envoie une information aux ligues, CD et clubs en même temps en mettant tout le monde en copie. Mais on leur envoie à tous les 3 sinon on sait que l'information n'arrivera jamais tout en bas. On est en train de bosser avec David ROBERT, un bénévole du sud de la France pour essayer de voir comment communiquer avec les clubs, les ligues et les CD. J'ai du mal, je ne sais pas… On est un peu perdu c'est vrai. <u>Quel outil mettre en place pour arriver à communiquer mieux ?</u> C'est très compliqué. Il y en a qui parlent de newsletter mais elle existe déjà. Faudrait-il la faire plus régulièrement parce que je la sors une fois par mois. Mais ça demande énormément de temps.
Blottière	Élu FFHockey	Ça a été une de nos réflexions. On passe par les ligues. Officiellement le premier interlocuteur est la ligue et le deuxième interlocuteur sous la ligue, c'est les comités départementaux qui s'occupent de leurs clubs. Avec les grandes régions ce n'est pas simple. Le problème c'est que ce qu'on envoie à une ligue ça reparte bien vers les clubs. Je pense que ce n'est pas que nous. Il y a certaines choses maintenant où je dis il faut envoyer directement aux clubs mais en prenant des gants pour pas que le Président disent qu'on passe au-dessus de moi. On a Geoffrey qui maintenant fait partie du développement, a un contact extraordinaire avec les clubs et là ils apprécient. Moi, je suis allé et j'y vais souvent représenter la fédération, il faut dire que moi à part Bordeaux, Limoges ou Tours, je n'ai pas beaucoup de clubs autour, d'abord ils sont contents de nous voir, ça ça fait partie des outils de communication. J'arrive en blazer avec une cravate. Les gens apprécient. Je représente la fédération. Même si ça fait vieux jeu. C'est le respect. Je suis la fédération. Et on est super accueilli. <u>Comment peut-on mieux piloter les clubs ?</u> Les clubs peuvent se sentir à l'abandon, d'autres jouent l'individualiste. C'est la France. On dit comme peut-être beaucoup de fédérations qu'on dépense pour le haut niveau et l'équipe de France. Mais c'est notre image. Et vis-à-vis du ministère, si on ne le fait pas et si on peut le faire en 2020 être aux JO parce que depuis 1972 on n'y a pas été, ça n'arrange pas… On pourrait en avoir plus si on était qualifié aux Jeux. Mais on fait tout à Paris ou dans le Nord. Alors c'est vrai c'est un budget. Là pour le moment, on a posé cela sur la table. Peut-être pas en 2017 mais j'espère plus tard, il faut qu'on aille dans les régions. Que ça soit des U16, U18, sans parler des U21 ou de l'équipe de France éventuelle des JO mais qu'on aille dans les grandes ligues montrer qu'on se déplace et qu'on montre nos équipes de France. Ils sont demandeurs. Pour le moment c'est Wattignies ou Paris.

Moreau	Président FFHockey	C'est un vrai problème. Il y a toujours un écart entre la politique fédérale et la politique suivie par le club. La structure française fait qu'il y a des intermédiaires la ligue et les comités départementaux. Contractuellement les clubs sont obligés de développer la politique fédérale et en fait ils s'adaptent localement, et là tout dépend des personnes et des structures et des relations qu'ils entretiennent là où il y a de l'argent, donc avec la région le département ou avec la commune. Nous on ne peut donner qu'une orientation. On sait toute la difficulté entre la décision qui est prise en comité directeur et ce qui est appliqué et su par les clubs, il y a un monde. C'est un premier point. C'est un problème de connexion. C'est un gros souci. J'ai mis le thème de ma campagne sur le fait de se connecter avec les clubs, tous les clubs. C'est malheureusement pas de ma génération parce que il y a des outils beaucoup plus performants, réseaux que je maitrise beaucoup moins. Mais je comprends très bien le souci des présidents de club et surtout de leurs membres de savoir qu'est-ce qu'ils foutent à Paris. La première réaction d'un président de club, ce n'est pas de dire qu'on n'a pas fait ce qu'il fallait, c'est de dire que la fédération ne nous aide pas. Quand on dit aider, ça veut dire elle ne nous donne pas d'argent. Pour sortir de ça, je leur dis, regardez bien dans un système français administratif où il faut aller chercher des subventions et on va nous en donner de moins en moins. Mais plus nos projets sont bons, plus on ira là où le gouvernement veut qu'on aille, plus on aura de l'argent. Donc c'est une question de présentation des documents. Nous on vous donne tous les outils nécessaires et moi je vous dis je travaille sur la politique sociale, dans le sens le sport sociétal les quartiers, le féminin, le handicap. Donc construisez vos dossiers là-dessus et vous obtiendrez des moyens mais pour faire des actions dans ce domaine là. Donc c'est à la fois cohérent parce que c'est des moyens que l'on peut obtenir mais c'est aussi la politique fédérale. Donc finalement on arriverait à mettre cela en place. J'ai une personne cadre technique chargée uniquement de ça. Et finalement ça marche dans la mesure où les clubs et les ligues qui engagent ce type d'action ont des ressources. Donc c'est une façon d'appliquer sa politique dans un cadre bien particulier.
Frere	Salariée FF TA	On communique vers nos clubs, on essaye au maximum de les informer par la newsletter, pas tellement par d'autres moyens. On essaye de former maintenant nos organisateurs de championnats nationaux. On organise une réunion annuelle là dessus. Notre président a le souhait de partir à la fin de l'année pour présenter le projet fédéral dans trois villes Bordeaux, Reims et Lille. <u>La fédération est souvent perçue comme étant loin des clubs ?</u> Nous on essaye de faire les meilleurs services aux clubs. Je ne pense pas qu'on soit si éloigné des clubs. Ils ont des interlocuteurs bien identifiés à la fédération par rapport à leurs différentes problématiques. C'est vrai quand on est une fédération on est souvent critiqué. C'est souvent celui qui décide qui est critiqué. C'est partout pareil. Ça se passe plutôt bien.
Grillat	Élu FF TA	Ben ça c'est de la communication interne. Par exemple, pour ce qui est de la structuration, on a utilisé l'appui du système des labels qui a bien fonctionné et qui continue à bien fonctionner. Après quand on monte une opération, on décrit l'axe général et après on fait des opérations ponctuelles. C'est de la communication interne directe sur les membres du bureau et les présidents des clubs concernés. Nous, on a de la chance parce qu'on a des clubs assez disciplinés. Ça vient peut être de la pratique elle même. C'est à dire que les gens sont assez disciplinés quand la fédération lance une opération sur les féminines, ça suit et extrêmement bien. Je prends un exemple comme ça ou sensibilisation en milieu scolaire. Et l'autre raison pour laquelle ça suit relativement bien enfin même plus que bien, c'est qu'on propose des choses qui sont liées directement au développement. Si votre plan c'est pour soutenir le fonctionnement du club et son développement, forcément les gens ont tendance à le faire. Si c'est un truc qui les emmerde et qui leur apporte rien, évidemment il y a moins de chance de le vendre. Mais nous, c'est un sport très ancien, mais le développement de la fédération, même si on est bien implanté même si on est bien développé, on en est encore au tout début. Donc, c'est comme si on débarquait en Amérique, il y en a du terrain à conquérir et des choses à faire. Donc c'est énorme devant. Il y a d'autres sports ils sont dans une problématique plus compliquée parce qu'ils ont un peu saturé le marché, ils tournent un peu en rond. Mais nous, c'est comme si on arrivait, comme si on était des pionniers. On a beau être anciens on a encore tout l'avenir devant nous et tout le territoire devant nous.

Cleroy	Président FF TA	Alors, on a un système aussi de conventionnement pour axer plus sur l'emploi d'ailleurs. Mais donc on va aider les comités régionaux dans leur politique et en contre partie effectivement je vais les aider chaque année pour la création d'un poste mais aussi à appliquer la politique fédérale. Et puis on va aussi au mois de janvier revenir sur ce qui habituellement se fait sur l'AG ça s'est perdu un petit peu mais je voudrai revenir après, voir les présidents aussi, discuter aussi, essayer au niveau des départements et au niveau des régions. Présenter le plan de développement jusqu'au club, l'expliquer c'est aussi, on parlait de communication à un moment donné que ce soient les comités départementaux, régionaux ou les clubs il faut qu'ils sachent sur quel axe ils doivent communiquer. On parlait de communication, quels axes de communication et de développement de notre fédération. Quelles sont ses orientations ? Voilà c'est un petit peu développer et décliner ça en fonction … donner un opuscule aux clubs en disant il faut faire 20 pages c'est pas difficile, ce sera sous forme … avec les axes principaux et en fonction des strates, départements, régions on va accentuer un peu plus la communication et l'effort de relier la politique. Mais c'est vrai que c'est important et puis aussi au niveau de la puisqu'on en parle, la politique fédérale au niveau de la formation on va aussi reprendre en mains je dirai, pas reprendre en mains mais accentuer différemment, communiquer différemment avec nos régions. Avez-vous mis en place des critères dans les conventions avec les ligues ? Oui, tout à fait. C'est pas pour cette année parce qu'on est en train de changer nos conventionnements là. Mais oui on pourrait mettre effectivement des objectifs, oui, oui, on pourrait plus les chiffrer, c'est possible. Ce n'est pas encore à l'ordre du jour mais c'est possible.

Verbatim 30 Le pilotage du réseau de distribution des fédérations de type « périphérique ». (Comment pilotez-vous votre réseau de distribution ?).

Les missions des ligues et des comités		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	On souhaitait les structurer pour qu'elles soient un peu comme des mini fédérations et qu'elles puissent avoir une vraie action de développement sur le territoire. Aujourd'hui elles ont plus un rôle d'aspirateurs de subventions et d'organisateurs de compétitions. On aimerait qu'elles puissent, certaines ligues le font parce qu'elles ont un emploi salarié mais la plupart des ligues n'ont pas d'emplois salariés, on aimerait qu'elles puissent mettre à disposition des éducateurs dans les clubs qui en ont besoin, mettre en place des stages régionaux, s'occuper d'équipes de ligue pour participer à des compétitions interligues en France. On aimerait qu'elles aient un rôle plus important que ce qu'elles ont aujourd'hui malheureusement faute de moyens.
Duhoux	Élue FFBS	Hésitation… Ça ne sert à rien. Ni l'un ou l'autre. Mais parce que je suis en Bretagne. En Normandie c'est différent.

Moreau	Président FFHockey	C'est intéressant. C'est l'expérience qui me l'a appris. Avant que je rentre en qualité de secrétaire général, mon prédécesseur a changé les statuts pour dire que les présidents des ligues qui avant étaient invités au comité directeur mais n'avaient pas de voix, maintenant seront intégrés dans le comité directeur avec une voix. C'est sa volonté d'exprimer que les ligues étaient un intermédiaire indispensable pour exprimer les problèmes qu'ils rencontraient dans leur territoire mais qu'ils étaient aussi un relais. En fait, cela a été fait pendant 4 années quand j'étais secrétaire général et 4 années en tant que Président et moi je me suis aperçu que ça ne marchait pas. Beaucoup d'anciens présidents ou de secrétaires généraux m'avaient dit : c'est dangereux parce que tu perds le contact avec les clubs et finalement tu vas voir cela ne bouge pas. Ce n'est pas faux. Ce n'est pas faux. Dans la mandature actuelle on a organisé les choses différemment, on a réparti les tâches entre la ligue et les comités départementaux. La ligue tout ce qui est développement au sens formation, regroupement des meilleurs athlètes pour les préparer à l'accès au haut niveau et les comités départementaux tout ce qui est action, terrain et développement. Donc formation et haut niveau pour les ligues et actions terrain pour les comités départementaux. Finalement on a mis en place un groupe de travail qui communique avec les comités départementaux, deux fois par an. On leur donne des outils dont ils ont besoin pour réaliser des actions concrètes sur le terrain. Par exemple, quand on a signé un contrat avec l'enseignement public, on va former d'un côté tous les enseignants qui souhaitent s'intéresser au hockey et localement on va les regrouper avec les comités départementaux pour qu'ils travaillent ensemble. Donc on passe en matière de développement par les comités départementaux. Et dedans on avait souvent des comités départementaux où il y avait un nom pour aller chercher de l'argent mais il n'y avait pas de structure, il n'y avait pas d'action. On travaille avec eux sur les actions de terrain, féminisation, sur le hockey handicapé. On a réglé le problème de terrain en essayant d'agir… Au niveau des ligues mon souci est que les ligues puissent avoir un certain nombre d'enseignants, d'éducateurs d'animateurs professionnels. Pour ça nous avons mis en place en amont la formation à distance. On est en train de construire grâce à l'équipe technique qui est surdimensionnée par rapport au nombre de licenciés qu'on a, et ces gens là travaillent sur des segments de formation.
Frere	Salariée FF TA	Hésitante, ils ont des prérogatives d'organisation de championnats départementaux et régionaux, de relations avec les collectivités territoriales. Beaucoup pour essayer d'avoir des subventions. Parfois pour prendre la main sur l'organisation d'un événement national. Il arrive qu'une ligue ou un CD soit l'organisateur délégué pour cette organisation, qui soit même moteur au départ, candidat au départ de l'organisation de l'événement plutôt qu'un club.
Grillat	Élu FF TA	Oui on peut dire que le comité régional puisque maintenant c'est les grandes régions, donc le comité régional, ils font fonctionner les calendriers sportifs au niveau régional en adéquation avec le calendrier sportif au niveau national et ils sont responsables de la formation des cadres. Après le niveau départemental c'est plus de la gestion de formation soit d'athlètes soit de …. C'est plus des opérations de développement des choses comme ça quoi. L'organe administratif qui fait que le système fonctionne au niveau national, que ce soit les calendriers sportifs, les calendriers de formation enfin tous les trucs vraiment qui sont la vie enfin insufflés par la fédération passent par les comités régionaux. Les CD ont un rôle important d'implantation des clubs parce qu'ils sont plus près du terrain. Les CD c'est plus la prise en charge du licencié direct et le développement de la discipline. Les CR c'est plus la formation, l'organisation sportive, etc.
Cleroy	Président FF TA	Non, ils ont des rôles différents, c'est dans leur statut. Par exemple, la formation, en fin de compte les comités départementaux font le développement et les relais des régions, mais ce sont bien les comités régionaux qui ont la politique sportive, au niveau des régions et de la formation. Après ce sont des relais. Moi ce que je souhaite mettre en place puisque on a, j'ai mis un référent pour ça sur leur implantation géographique, bon on met en place une organisation géographique, un découpage, mais on voit bien maintenant qu'avec les régions, les très grandes régions, pour moi les départements, les comités départementaux ont un rôle important. Il faut absolument qu'ils s'associent avec la région. Sinon ça va être compliqué à fonctionner et on va se retrouver avec des départements ou des morceaux de régions trop disparates au niveau national.

Verbatim 31 Les missions des ligues et des comités des fédérations de type « périphérique ». (Les ligues et comités départementaux ont-ils des rôles différents ?).

7.2.5.6. Une politique de prix axée sur l'objectif de démocratiser *versus* une politique de qualité de prestations.

La politique des prix des licences est complexe parce que les fédérations n'en maîtrisent pas toutes les composantes. En effet, le prix payé par le consommateur pour adhérer à un club comprend celui de la licence fédérale plus une cotisation variable selon les clubs. La licence lui permet de pratiquer en compétition et d'être assuré pour cela, alors que la cotisation est relative aux prestations offertes par le club. Par ailleurs, la fédération ne contrôle que la part fédérale de la licence à laquelle s'ajoute la part régionale, à la discrétion des ligues. Pour les trois fédérations de type « périphérique » étudiées, en 2017-2018, le coût de la licence s'élève à 40€ pour la FFTA, à 55€ pour la FFBS et à 75,15€ pour la FFH. Le tarif des licences est généralement modulé en fonction du type de pratique (compétition/loisir) et de l'âge des adhérents. Il est par exemple plus bas pour les jeunes à la FFTA (23€) et les pratiquants loisirs à la FFBS (35€). En comparaison, les répondants signalent que le tarif de la cotisation, librement fixé par les clubs, est bien plus élevé et surtout très variable en fonction des services offerts par les clubs et leurs réputations, de leurs installations et de leurs niveaux sportifs. Ainsi, il n'est pas rare de constater des cotisations de 150€ pour le baseball, de 200€ pour le tir à l'arc ou encore de 300€ pour le hockey (soit largement au-dessus des tarifs de licence). Notons que malgré ces différences de tarif, les dirigeants des trois fédérations estiment proposer des prix dans la moyenne des autres fédérations concurrentes. En fait, une analyse plus fouillée prenant en compte l'environnement du marché indique que ces prix ne sont pas décidé en fonction des prix des concurrents (ni dans un souci de compétitivité, ni de positionnement) et ne tiennent pas compte de la qualité des services offerts (et de ce que l'on veut communiquer au consommateur – le prix affiché constituant pour ce dernier un indicateur de qualité) ni du coût moyen par rapport à la concurrence. En fait, il s'avère que le tarif des licences, assez élevé en réalité, ne tient pas compte du marché, ni de la qualité des services offerts. En effet, la part fédérale du tarif de la licence augmente régulièrement de quelques euros en dehors de toute comparaison avec la concurrence. En effet, la part fédérale du tarif de la licence augmente systématiquement et régulièrement de quelques euros chaque année en dehors de toute stratégie de positionnement (vs la concurrence). Or, malgré le faible impact sur le prix finalement payé par le licencié (licence + cotisation), il semble que sa progression fasse l'objet d'une lutte acharnée en assemblées générales dont les membres bataillent pour qu'il soit le moins élevé possible, par principe éthique associatif et en dépit du manque de moyens. En effet, les entretiens laissent à penser que la fédération, les ligues régionales et les comités départementaux sont en concurrence en matière de prix. L'équation de fixation du prix est telle que la hausse du tarif décidé à un échelon (fédéral, régional ou départemental) réduit d'autant la marge de progression des autres.

Pour abonder les recettes propres des fédérations, les dirigeants ont deux options : soit ils augmentent le prix des licences au risque sans surprise de mécontenter les membres de l'assemblée générale (ce qui est politiquement risqué surtout dans les années électives), soit ils s'engagent dans une politique de

licenciation pour générer plus de recettes. La deuxième solution semble politiquement plus pertinente et donc la plus fréquente, respectant par ailleurs l'idéologie dominante au sein du mouvement associatif : celle qui prône les prix les plus bas au nom du sport accessible au plus grand nombre. Il ne s'agit pas de « faire du business » rappelle une élue. Cette politique de prix s'explique également par la difficulté pour les dirigeants à garantir la qualité des prestations. En effet, un prix élevé se justifie par des services de qualité et contraint l'offreur à garantir dans le temps ce niveau de qualité. Pourtant quelques répondants signalent que les tarifs pratiqués par leur fédération et leurs clubs ne sont pas excessifs en regard des services proposés (mise à disposition de matériel, prise en charge des déplacements, réduction sur la petite restauration, etc.) et qu'ils disposent d'une marge d'augmentation qui leur permettrait d'engager des réformes pour innover.

Face à cette complexité, il semble que les fédérations qui ont un besoin récurrent de générer des revenus pour financer leurs politiques, peinent à définir une stratégie de prix en cohérence avec à leurs prestations, leurs charges et relativement à la concurrence et aux comportements de consommation sportive. Ils ont d'ailleurs une vision relativement imprécise de leur positionnement en termes de prix.

Politique de prix		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	Le prix de la licence est variable en fonction du type de pratique. Pour les jeunes en compétition c'est 30 euros. Le prix de la licence fédérale c'est 25 euros pour un officiel, 30 euros pour un enfant en compétition, pour un adulte c'est 55 euros. C'est dans la moyenne ? Oui, cela reste dans la moyenne. On était historiquement en-dessous. Donc on a rétabli un peu l'équilibre en se mettant dans la moyenne ce qui nous a permis aussi d'assainir nos finances. La principale source de revenu comme la nôtre c'est les recettes de licence. L'augmentation du nombre de licenciés c'est extrêmement important pour nous car c'est ce qui nous permet de développer nos ressources. Parallèlement on a notre principal financeur qui est le ministère des sports à travers la convention d'objectifs même si celle-ci a tendance à baisser année après année en raison des problèmes de financement public et de la crise.

Duhoux	Élue FFBS	Normal. Pour mes adhérents, c'est peut-être cher mais pour moi ce n'est pas cher. Pour moi ce n'est pas un sport cher par rapport à la danse, au foot. On n'est pas un sport cher. La cotisation est suffisamment élevée ? Si la FFBS augmente de trop sa cotisation on appauvrit les clubs. Quand la Fédération a augmenté je n'ai pas augmenté mes tarifs. Je n'allais pas dire aux gens vous allez avoir 20 ou 30 euros de supplément. Cette année la fédération n'avait pas augmenté, j'ai augmenté. On ne peut pas déshabiller Paul pour Jacques. Je comprends que la fédération ait aussi… c'est normal qu'on participe. On est affilié. C'est combien la cotisation dans votre club ? Je crois que… attendez, si mes tarifs sont bons parce que je ne les ai pas en tête. Il me semble que pour un jeune cela doit être 75 euros à l'année. Pour un compétiteur cela doit être 125€ un truc comme ça. Je n'ai pas les chiffres en tête. Peut-être que je vous dirai des bêtises. Par contre quand je vous dis ça, le matériel est fourni, je prends un chèque de caution pour les liquettes. En fait ils ont à acheter que le pantalon, la ceinture et les chaussures. Le reste est fourni par le club. Fournissez-vous d'autres services aux adhérents ? Tout ce qui est déplacement est payé par le club en intégralité. Il y a des fois des participations minimes sur la nourriture notamment quand on organise des événements ils ont un tarif préférentiel parce qu'ils font partie du club. C'est de l'ordre de 10 euros pour le week-end. Ce n'est pas énorme. Ils ne payent pas… ils ont en même temps un éducateur sportif. J'estime qu'ils ne payent pas… Quand je vois le prix des locations à l'année parce qu'ils jouent en salle d'hiver, le terrain l'été, ils ne payent pas cher. En même temps je fais une bourse d'échanges avec les parents. Il y a ce côté des parents qui ne peuvent pas acheter un pantalon alors on va leur en donner un. On n'est pas là pour faire du business. C'est ce coté fairplay. Le prix fait-il débat dans le club ? Cela n'a pas fait de débat cette année car les parents m'ont sollicité pour un deuxième entrainement par semaine. Au début après avoir tourné tout dans tous les sens, on a demandé une participation puisque la ligue de Bretagne ne s'occupe plus du CER, rassemblement de jeunes « élite » à 30 km pour des Rennais. Les parents ont demandé un autre entraînement par semaine. J'ai dit OK mais je mets mon salarié à la place, ce qui veut dire que pendant ce temps il ne va pas faire d'école ou de centre de loisir. J'avais donc demandé un supplément de 50 euros. Une maman s'était plainte auprès de moi. Je lui ai expliquée que je trouvais que ce n'était pas excessif. Mais des seniors du club ont dit qu'ils voulaient les entraîner. Du coup on a enlevé les 50 euros, donc pas d'augmentation. Si la FFBS disait on va augmenter la cote part fédérale mais en contre partie on va proposer des services en plus ? Ça ne me gênerait pas mais à eux de bien l'expliquer aux adhérents.
Boudieux	Salariée FFHockey	Oh là non. Le prix de licence n'augmente pour aucune des années là. Cette année c'était 74 euros il me semble pour la licence compétition. Après il y a des calculs très compliqués si on prend une licence compétition ou salle elle est moins chère. Si vous prenez un service gazon entraîneur arbitre ou autres, elle est gratuite. En moyenne la licence seule est de 75 euros. On change d'intranet fédéral et de prestataire et là on va prendre quelques euros. Je ne sais pas à combien elle va être mais pas loin des 80. C'est déjà une licence très chère. Elle n'est pas loin du double de la licence de golf qui est à 54. Est-ce un frein au développement ? À côté de ça il y a la licence loisir qui est à 17 euros ou à 14 pour les enfants. Si un parent ou un enfant débute et veut essayer le hockey il peut prendre cette licence. Mais en plus il y a la cotisation du club. Club privé ou club public ce n'est pas le même prix. J'ai voulu essayer le hockey au Racing. Elle voulait absolument que je prenne une licence compétition mais moi je ne voulais pas faire de compétition. Je n'ai pas envie de prendre une licence compétition alors que je ne veux faire que du loisir. Si les clubs jouent le jeu correctement sans obliger les enfants ou les nouveaux à prendre une compétition s'ils veulent faire du loisir ce n'est pas un frein dans ce cas là mais il faut que les clubs jouent le jeu.

Moreau	Président FFHockey	Je suis suiveur. J'ai fait une analyse il y a trois ans sur 7 ou 8 fédérations. J'ai bâti mon système de licence sur le même principe. Sachant que c'est assez compliqué parce que vous avez un certain nombre de sports et notamment les sports en salle qui ensuite refacturent l'utilisation des salles. Nous ne faisons pas ça. Pour l'instant on a un prix de licence qui correspond globalement à la moyenne des licences. Avant 25% était donné aux ligues. Et là je vais avoir un passage difficile mais je voudrais en donner également aux comités départementaux. Les comités départementaux reçoivent au bon vouloir des ligues. Mais maintenant que c'est moi qui leur demande quelque chose, il faut que j'enlève aux ligues pour leur donner. Quelle est la part fédérale ? Ça varie. Le plein pot c'est 75 euros. Et là on redistribue 25% aux ligues. Et puis les moins chers ce sont les loisirs pour 17€. Donc en fonction des catégories d'âge. Mais c'est relativement un faux problème. Ce que le licencié voit c'est la cotisation que le licencié va payer au club. Si je prends l'exemple en Belgique, une cotisation dans un club élite cela peut être 800 à 900 euros. Nous quand un club comme St Germain demande 300 à 350 euros c'est tout le bout. Mais il est évident que si vous allez au club de Poissy c'est le montant de la licence, quoi. C'est un sujet tabou ? Ça commence. J'ai vu CHARON, Président du golf, quand il a pris la Ryder Cup, il a augmenté le prix de la licence de 1 ou 2 euros. J'ai vu il y a une fédération qui a augmenté de 15 euros pour mettre une structure plus importante. Donc ça commence à changer. Je dirais que moi j'y suis poussé par un certain nombre aussi. Est-ce que nous pourrions imaginer des prix de licences différents en fonction du service ? C'est local, la prestation proposée par le club, je ne peux pas la garantir. Ce que je faisais et que j'ai arrêté, c'est que tous les clubs les trois premières années bénéficient d'une exonération de licence et on demande à la ligue de faire la même chose. Maintenant j'ai changé de système, je donne du matériel, des crosses, des balles parce que précisément un club s'il ne tient pas trois ans après il se recrée sous un autre nom…et je me fais avoir. Nous, on a un système un peu général mais c'est vraiment la cotisation qui fait la différence. Je leur diS : augmentez vos cotisations mais assurez une prestation de service. Si vous avez un coin pour que les mamans, quand elles attendent leur gamin, ou les enfants, puissent avoir un cours d'anglais en attendant leur Maman parce qu'elle vient les chercher à 7h le soir alors que l'entraînement fini à 17h. C'est une question de prestation. Le pilotage des clubs dépend tellement des dirigeants de club. Il y en a qui sont formidables, et puis il y en a … Très souvent je suis président depuis 30 ans parce que personne ne veut l'être mais en fait ils s'enracinent. Les autres ne veulent pas être président puisque de toute façon c'est eux qui décident de tout. Il y en a qui ont de très bonnes idées d'organiser des plateaux avec les parents des joueurs, ils font jouer les parents et finalement 5 ans après vous vous apercevez que pour n'importe quel match de championnat de France vous avez 50 bénévoles qui prennent le barbecue etc. Vous passez votre journée dans le club mais au démarrage c'est une initiative… Et d'autre c'est d'un triste.
Frere	Salariée FF TA	Quel est le prix de la licence ? Part fédérale 40€, licence jeune 23€, licence pratiquant club (?) 32€, licence sans pratique 27€, licence poussin 14€. Est-ce que le tarif est un sujet tabou ? Ah oui ce n'est pas facile d'augmenter le prix de la licence. Tabou je ne dirais pas mais à chaque fois pour augmenter la licence d'1€ ou de 2€ on se demande si ça va passer. Ça passe toujours en assemblée générale mais enfin on ne s'amuse pas à l'augmenter tous les ans non plus. Paradoxal d'un point de vue du marketing ? Oui 40€ c'est la moyenne du prix des licences ? Je pense, je n'ai pas tellement étudié, comparé, même pas du tout. Sur les 40€ est-ce que vous reversez une partie aux ligues ou CD ? On a un conventionnement avec les ligues mais on ne reverse pas. Les licenciés ont en plus une part ligue qui est laissée libre et une part comité départemental. En plus de ces 40€ ? Oui, plus la cotisation qui va au club. Tout mis bout à bout les gens payent rarement plus de 200 euros par an. Ce n'est pas cher.

Grillat	Élu FF TA	Comment se situe la fédération par rapport au prix de la licence ? Oh je pense qu'elle est dans les moyennes basses. Je pense. Envisagez-vous d'augmenter ce prix ou vous satisfait-il ? Le plan de la licence fédérale il ne faut pas l'augmenter, ce qu'il faut augmenter c'est le nombre de clients, comme ça il y a une augmentation automatique du financement lié à la licence. Non, augmenter la licence ce n'est pas d'actualité pour les années qui viennent. On a plus à avoir un développement du nombre d'adhérents parce qu'on a une marge de progression qui est énorme. Bon après, là où c'est un peu regrettable, c'est qu'on a un système énormément basé sur le bénévolat encore actuellement alors que ce n'est pas encore assez professionnalisé, c'est à dire que c'est compliqué à professionnaliser aussi. Ce qui fait que les coûts d'inscription dans les clubs ne sont pas assez élevés et ils ne prélèvent pas assez d'argent pour avoir les moyens de leur politique à chaque fois. En terme de cotisation vous voulez dire dans le club ? Oui le niveau de cotisation est vraiment bas. Un club un peu cher avec le prix de la licence fédérale et de la cotisation du club, c'est dans les 200€ pour un enfant et 250 pour un adulte. Tout confondu ? Oui, annuelle donc ça c'est déjà plutôt cher. Il y en a qui sont en dessous, bon il y en a aussi qui sont au-dessus mais enfin c'est une moyenne haute. Donc vous voyez c'est trop court pour payer les cadres et tout. C'est une vieille culture qui vient de loin c'est à dire que normalement quand vous entriez dans un club de tir à l'arc, il y avait un instructeur mais tout le monde était… On était sur un système un peu parrainage et soutien qui ne va plus du tout avec l'ouverture d'une école de sport où vous avez 100 gamins. Et ça fait l'objet d'un débat dans la fédération ou pas du tout ? Ça fait des années qu'il y a une campagne de labellisation qui marche très bien. C'est à dire qu'on a demandé à chaque club d'analyser sa situation son fonctionnement et leur a lancé des pistes par l'intermédiaire des labels pour les faire évoluer. Et ça, ça a très bien marché. Je pense qu'on a largement dépassé 70% des clubs sensibilisés là dessus.
Cleroy	Président FF TA	Quel est le prix de votre licence ? C'est ça 38€, c'est pour les compétiteurs, et après on a un autre tarif en dessous pour ceux qui pratiquent en club. Il y en a même un, c'est ce qu'on appelle la licence dirigeant pour ceux qui ne pratiquent pas du tout et puis après on a aussi le tarif jeunes et pour les poussins aussi. Les poussins sont en dessous de 10€ Là dessus quelle est votre politique ? Est ce que vous discutez de ça dans votre fédération ou pas du tout ? L'augmentation n'est pas à l'ordre du jour. Par contre on va mettre la pression sur nos licences. C'est à dire qu'on va aller aussi vers les nouvelles pratiques. C'est à dire les disciplines qui se pratiquent un peu, je ne sais pas si vous avez suivi ça, c'est le « Run-Archery », par contre c'est du ski, c'est le biathlon, de l'arc et de la course. Ça se développe au niveau de l'Europe et en France, et en plus, on a de la chance ce sont des clubs qui sont affiliés à la fédération, qui organisent le circuit. Et on voudrait effectivement …, alors même si ça ne se fera pas vraiment ce qu'on appelle des ATP les autres types de licences mais on réfléchit à une licence à la journée une autre. Pour donner une couverture d'assurance, aller vers un autre public, qu'on n'a pas forcément actuellement sans vouloir les fidéliser s'ils ne souhaitent pas prendre une licence. Voilà, développer le type de licences, ne pas rester dans ce qu'on connaît un peu trop institutionnel. Vous diriez que vos prix de licence sont trop chers ou au juste prix par rapport à la concurrence ? Il y a la licence fédérale et ensuite il y a les cotisations départementales et régionales qui sont libres. On n'impose pas, qui sont assez disparates, d'ailleurs on voudrait en discuter. Je ne dis qu'il faut harmoniser mais parce que ça va être compliqué en fonction des régions mais c'est d'expliquer les différences. Mais la licence, le prix de la licence, moi je pense qu'elle n'est pas excessive en tant que tel par rapport au service qu'on propose, ce qu'on veut faire, les services qu'on propose dans les clubs, l'encadrement, ce qu'on veut développer. Après, quand on compare par rapport à la concurrence, je vous dis on est beaucoup plus cher puisque ils proposent des licences à bas coût, ils sont privés hein, avec des services différents, bon après, la preuve c'est que sur la communication, je pense, si on arrive à développer les services à proposer sans augmentation de la licence, d'autres services, je pense qu'on peut aussi être (…) sur l'offre. Après, moi je pense que globalement quand on prend une licence et une cotisation dans un club de tir à l'arc, on est, bien sûr il y a des très gros clubs mais ce n'est pas la majorité des structures, on n'est pas très cher. Même si forcément actuellement la situation économique fait que lorsqu'on paye une licence, une cotisation dans un club ça peut paraître cher. Quand on regarde d'autres disciplines, nous quand on vient dans un club on vous prête souvent le matériel la première année, je pense qu'il faut rester comme ça parce que comme le matériel évolue, je ne me vois pas demander à un licencié d'acheter son matériel trois fois dans la saison, ça serait trop cher. Donc on offre le matériel, on offre des services, on offre l'encadrement, parce qu'il

		n'y a pas de surcoût pour l 'encadrement, donc avec les services que propose un club, non je ne pense pas qu'on est, qu'on soit cher. Voilà.

Verbatim 32 Les politiques de prix des fédérations de type « périphérique ». (Quelle est votre politique de prix ?).

	FF BASEBALL/SOFT	FF HOCKEY	FF TIR À L'ARC
Produits diversifiés	Baseball Softball	Hockey sur gazon Hockey en salle Hockey à 5 Hockey santé Handi Hockey	Tir Fita sur cible à 70m Tir en salle Tir campagne Tir 3D
Promotion	Site internet Réseaux sociaux (Facebook, twitter) Président très actif	Newsletter Magazine Site internet Réseaux sociaux (Facebook, instagram) Journées découvertes Affiches	Site internet Réseaux sociaux (Facebook, twitter, Youtube) production d'image Revue fédérale Campagne promotionnelle
Publicité	Pas de publicité	Pas de publicité	Pas de publicité
Événement	Événements récurrents : Yoshida challenge Achille challenge All star game	Candidature pour l'organisation d'un événement par an Gratuité des entrées	Pas d'événements récurrents Gratuité des entrées Fond spécial grands événements 2€/licence
Droits TV	Pas de visibilité Pas de droits TV	Pas de visibilité Pas de droits TV	Peu de visibilité hors JO Pas de droits TV
Partenariats	15.000€ (1%) MLB, Character courage loyalty, Pony Fournisseurs officiels : New erra, macron, B45, J-DUB, Covée, Kekko distributeurs officiels : 417feet.com, Lexsport Club MVP : coupes-médailles.com, Doublet, Fosburit, Sporteasy, e-cotiz, Appart'city Médias officiels : dailymotion, BeIn sports, Gervot photography	6.000€ (0,5%) Mécénat 85.000€ (4,5%) WLPGA, Sport acess, la boutique du hockey, My Coach, Women sports,	00€ (0%) Partenariats techniques : Hoyt et Win&Win archery, Easton, Bohning, S. Flûte archery, Nikon, Arc SystemeBeiter, Original Flocker Contrats avec des villes : Vittel et Vichy
Distribution	Échelon départemental peu développé Convention avec les ligues	Gestion délicate	Conventions avec les ligues Communication directe avec les présidents de ligue
Prix	55€ coût de la licence Modulation en fonction de l'âge et des modalités de pratique Estimation cotisation moyenne 150€	75,15€ coût de la licence Modulation en fonction de l'âge et des modalités de pratique Estimation cotisation moyenne 300€	40€ coût de la licence Modulation en fonction de l'âge et des modalités de pratique Estimation cotisation moyenne 200€

Tableau 24 Synthèse du mix marketing des fédérations de type « périphérique ».

7.2.6.Les outils d'évaluation et de contrôle.

7.2.6.1. Une faible culture de l'évaluation.

Les dirigeants des fédérations de type « périphérique » évaluent rarement leurs performances marketing à partir d'indicateurs quantitatifs précis. Ce constat s'explique de deux façons. (1) Il semble que les dirigeants ne soient pas empreints d'une culture managériale de l'évaluation, notamment quantitative, étant davantage préoccupés par des appréciations éthiques (propres à la culture associative) et des jugements politiques (du fait du mode électif). Selon les répondants, cette procédure d'évaluation de l'action fédérale n'intéresserait personne, ni les acteurs évoluant au siège, ni les licenciés de la base. L'exemple de la FFH est de ce point de vue frappant. En effet, le projet fédéral qui détaille les indicateurs (et les budgétise) pour chacune des 52 actions fédérales ne définit pas les outils qui permettraient d'en contrôler l'efficacité et la pertinence. Ce désintérêt pour les indicateurs peut aussi s'expliquer par un manque de communication interne et d'association de l'ensemble des élus à un travail de conception. De ce fait, les dirigeants ne communiquent pas beaucoup sur leurs résultats, fussent-ils excellents. (2) Le deuxième élément à prendre en compte est le manque de moyens pour analyser les données. Les équipes chargées de la communication et du marketing étant très réduites, elles sont sans cesse dans l'action et ne trouvent pas le temps suffisant pour en analyser les résultats. Cela les conduit à se contenter souvent de retours informels à l'occasion de déplacements des dirigeants fédéraux sur le terrain.

7.2.6.2. Une priorité à l'évaluation des actions en faveur du développement des licences et des réseaux sociaux.

Malgré tout, les fédérations de type « périphérique » disposent de beaucoup de données relatives à la prise de licences. Ces statistiques sur les licenciés ou les clubs leur procurent de précieuses indications sur l'évolution des licenciés par catégories d'âge et de sexe, par types de pratiques, par régions. Ces informations apparaissent comme importantes aux yeux de la plupart des répondants. Toutefois, il semble, qu'à l'instar de la FFTA, les fédérations soient en difficulté pour hiérarchiser les indicateurs afin de privilégier ceux qui ont un sens stratégique et pour traiter les données (souvent par manque de temps mais sans doute aussi par manque de compétence statistique). Notons que ces indicateurs sont imposés par le ministère des sports qui évalue la performance fédérale, entre autres sur ces données issues de l'achat des licences.

En plus de cet indicateur sur les prises de licences, les fédérations accordent de plus en plus d'attention à leur activité sur les réseaux sociaux et leur site internet : nombre d'abonnés ou de followers, nombre de vues des vidéos, taux d'ouverture des campagnes d'e-mailing, nombre de visites sur le site internet. Ces indicateurs sont jugés très importants notamment par le président de la FFTA. Notons que l'appétence des élus fédéraux pour le digital semble en lien direct avec leur volonté de suivre la progression de l'impact de leurs efforts sur le web et les réseaux. Relevons encore que les dirigeants

interrogés n'ont pas toujours exprimé spontanément l'importance de ces indicateurs digitaux comme si évoquer le digital apparaissait comme une évidence de discours pour montrer qu'on est en prise avec la réalité du monde.

7.2.6.3. Les indicateurs financiers et sportifs apparaissent comme secondaires.

Les fédérations de type « périphérique » semblent peu sensibles aux indicateurs financiers. Hormis la FFBS, qui a connu des difficultés financières importantes dans un passé proche (ce qui explique sa sensibilité sur ce sujet), aucun répondant n'a mentionné spontanément les aspects budgétaires et financiers comme étant des indicateurs de performance pertinents. S'agissant des partenariats, ni leur nombre, ni leur contribution au budget fédéral ne semblent constituer des critères structurants. Notons toutefois, que la FFBS mesure l'activité générée par les partenariats dans le cadre d'accords d'intéressement en fonction du volume de vente.

De la même manière, les résultats sportifs ont été très peu mentionnés comme des indicateurs à retenir. On peut faire l'hypothèse que les résultats sportifs sont trop faibles pour justifier leur choix d'orienter leurs efforts sur le plus haut niveau sportif.

7.2.6.4. La faiblesse d'évaluation marque un modèle de gestion *amateur*.

Les fédérations de type « périphérique » n'ont pas atteint un degré de maturité marketing suffisant pour considérer que l'évaluation de leurs stratégies et de leurs actions à partir d'indicateurs objectifs constitue une étape importante de leurs plans marketing. Leurs dirigeants en restent éloignés pour des raisons essentiellement culturelles. Ils privilégient souvent les retours verbaux et informels (par nature subjectifs) aux analyses rationnelles mobilisant des outils de mesure. De ce fait, ils confinent leur fédération dans un modèle de gestion fondamentalement amateur (du latin amator, du registre de la passion en opposition à la rigueur glacée des statistiques et des ratios), laissant la part belle aux débats passionnés et aux impressions de chacun.

Évaluation		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Collet	Salarié FFBS	Oui, il y a des indicateurs faciles à utiliser. Par exemple le nombre de visites et de clics sur le site internet, le taux d'ouverture des campagnes d'e-mailing, l'augmentation du nombre de mentions sur les pages facebook ou de suiveurs sur le compte twitter. Il y a le nombre de partenariats qu'on a signé et l'activité qu'elle peut générer. Par exemple dans le cadre de new erra on voit bien l'augmentation du nombre de ventes de nos casquettes. Dans le cadre de fosburit on voit bien l'augmentation du nombre de campagnes de financement menées soit par les ligues soit par les clubs et la somme des fonds récoltés qui augmentent d'année en année. Ce sont des indicateurs simples et fiables pour valoriser et quantifier le travail qu'on fait. Après il y a aussi le retour informel, les retours positifs à l'oral ou par mail sur la qualité de la communication mise en place. Mais ça c'est plus difficile. Faites-vous des enquêtes de satisfaction ? Non, on a fait quand je suis arrivé en 2012, on a fait une enquête de questionnement intégral. On était dans une phase de restructuration. On a interrogé les licenciés sur tous les aspects du fonctionnement de la fédération. Ça incluait l'aspect communication marketing mais pas uniquement. On a voulu faire un vrai audit et que les gens nous disent ce qu'ils pensaient de la fédération. Ça a été assez intéressant parce que du coup l'aspect communication marketing est ressorti comme une des principales faiblesses de la fédération et un des principaux thèmes sur lesquels les licenciés et les clubs souhaitaient qu'on avance. C'est ce qui nous a aussi permis après de travailler sur la refonte de l'identité et du nouveau site internet. À part cette grande enquête qu'on a faite pour avoir un état des lieux de la pratique et des souhaits de nos licenciés, on ne fait pas vraiment d'enquête de satisfaction. C'est intéressant parce que ça nous a été demandé par quelques licenciés, et pourquoi vous ne feriez pas une enquête de satisfaction pour savoir ce que les gens pensent et récolter des idées intéressantes sur des initiatives à mettre en place.
Duhoux	Élue FFBS	Justement c'est l'écoute. C'est ça qui est primordiale. Une fédération qui est à l'écoute des présidents des clubs et des adhérents c'est génial. C'est primordial aujourd'hui. La communication. Un manque de communication ça tue le truc. C'est quand même extraordinaire de pouvoir appeler un président de club à n'importe quel moment. C'est plus important que les résultats sportifs ? Oui, pour moi oui. C'est plus important que le résultat financier ? Oui, oui. Une équipe soudée c'est une équipe qui gagne. C'est quand même agréable avec Didier ou François on peut être en désaccord, on est pas obligé d'être d'accord sur tout, il y a discussion il y a débat, ce n'est pas pour autant qu'il va vous claquer la porte au nez. Faites-vous des enquêtes de satisfaction ? Comme je suis au contact je n'en ai pas besoin. Est-ce que la FFBS fait des enquêtes de satisfaction ? À ma connaissance, non. Je n'ai jamais eu d'enquête de satisfaction de la fédé. C'est dommage peut-être que ça pourrait être bien.
Séminet	Président FFBS	Oui bien sûr ! On a des marqueurs réguliers ne serait-ce qu'en terme de suivi budgétaire. Ça n'existait pas. Ce qui nous permet de savoir ce qu'on a dépensé et ce qui reste à dépenser. Cette rigueur est évidente. Ensuite on a et c'est lié les prises de licences. On regarde combien on a de licenciés en plus. Et puis d'autres indicateurs sont fournis par le ministère : le classement sportif, votre dépendance à l'État, la féminisation, les pénétrations dans les zones sensibles.

Boudieux	Salariée FFHockey	La fédération évalue votre travail ? Non Faites-vous des enquêtes de satisfaction auprès des clubs, des licenciés, des spectateurs ? On imaginait dans la newsletter de mettre un sondage ou des choses comme ça parce qu'après il faut encore que le sujet soit traité derrière et ça demande encore du temps. On essaye de faire des enquêtes de satisfaction après certains événements. Par exemple après la semaine du hockey féminin avec un questionnaire aux clubs pour savoir ce qu'ils en ont pensé. Mais toujours avec un taux de réponse extrêmement faible. Mais c'est vrai qu'on pourrait lancé une grande…. Par exemple pour le site internet de la fédération, on l'a changé il y a deux ans. Toute l'identité graphique et le site etc. Et le principal intéressé de la mise en place de ce nouveau site internet le critique énormément : il n'est pas pratique, il n'est pas bien, il n'est pas ceci pas cela, il faut qu'on y repense qu'on y retravaille. C'est sûr qu'il faut essayer de demander un peu en tout cas aux clubs leur avis sur le site ce qu'ils imagineraient de mieux, qu'est-ce qui les intéresse le plus. Pour arriver à répondre à leur demande. Apparemment il n'est pas assez pratique, pas ceci pas cela. La critique est très facile mais derrière quand on demande des avis, il n'y a pas de réponse. Êtes-vous attentif au turnover dans vos clubs ? Ouh la non on ne regarde pas du tout ça. On a remarqué que vers 16 ans souvent ça s'arrête par ce que ça va être le passage en seconde, en première, le bac, les études etc. Je crois qu'il est très difficile de garder les joueurs entre 16 et 23 ans. Après il y a ceux qui reviennent et ceux qui ne reviennent pas. Faites-vous attention aux indicateurs sur les réseaux sociaux ? Oui Communiquez-vous là-dessus ? J'avais l'intention mais je ne l'ai pas fait la dernière fois. Quand on passe des barres de 1000 ou de 500 je voulais faire un visuel pour dire que ça augmente. Voilà c'est tout. Le Président fixe-t-il des objectifs en termes de followers ? Ouh la, le Président et les réseaux sociaux c'est une grande histoire d'amour… (rire). Il y a trois ans le Président précédent ne voulait pas entendre parler des réseaux sociaux. Quand on a dit à Olivier qu'il faudrait aller sur les réseaux sociaux. Il dit oui allez-y. Par contre aujourd'hui le Président et le DTN se rendent compte de l'importance des réseaux sociaux mais cela ne veut pas dire qu'ils les maîtrisent et qu'ils comprennent exactement comment cela fonctionne.
Blottière	Élu FFHockey	Non pas encore. Malgré tout là c'est sur la semaine du hockey féminin, on a une autre stagiaire qui a envoyé un questionnaire à tous les clubs. Qu'avez-vous fait ? Comment ça s'est passé ? Combien y a-t-il eu de jeune ? Le nombre d'adulte ? de féminines ? Et là, on a eu un retour de questionnaires. Il y a bien eu une enquête. Ce n'était pas tout à fait naturel jusqu'à présent. Bon, étiez-vous content du questionnaire ou de l'opération ? 53% oui, 33% très content, 2% pas content. Ça montre vis-à-vis des clubs qu'on s'intéresse à ce qu'ils ont fait ? Pas d'indicateurs sur le chiffre d'affaire, les recettes ? Sur les clubs eux-mêmes à ma connaissance non. Est-ce une question de taille ou de valeurs ? Question de taille de projet, oui. Pour en savoir plus, on s'est inscrit pour avoir les remontées médias, télévisuels et radiophoniques, on ne le faisait pas avant, ça fait un an qu'on le fait. On retrouve la voix du Nord et ainsi de suite. Vous faites donc des enquêtes auprès des clubs ? On essaye.

Moreau	Président FFHockey	D'abord on n'en avait pas. Moi je viens quand même du groupe St Gobain. Je me suis engagé. Je vous laisse ce document programme dans lequel il y a des indicateurs pour chacune de mes actions. La seule difficulté que j'ai c'est que personne me les demande. C'est de l'auto discipline. Heureusement, la Vice Présidente… Je me suis engagé tous les 6 mois à faire le point sur les 57 actions que j'ai définies. Chaque action a un indicateur. Turnover ? C'est le cas de beaucoup de fédérations. Il y a des âges critiques. On sait très bien que le bac et en fonction de là où vous êtes. Si vous êtes à Lille il n'y a pas de problème vous allez faire vos études dans le coin. Mais pour le Touquet quand ils ont fini leur bac où est-ce qu'ils vont ? À Lille ou à l'étranger. Vous les perdez. Chaque club a sa propre histoire. Je ne suis pas sûr qu'ils suivent suffisamment cela. Mais nous, maintenant, avec les moyens informatiques et une des fonctions de Geoffrey qui doit suivre cela avec toutes les statistiques, c'est pour ça qu'il s'occupe aussi des licences parce que là il faut regarder par exemple on va modifier l'organisation du championnat, j'ai fait une analyse pour chacun des départements par catégorie d'âge et de sexe pour voir si on avait l'habitude de prendre ces 3 là mais si on prend un quatrième d'ici ce sera encore plus intéressant parce qu'on arrivera peut-être à avoir un minimum de clubs pour faire un championnat et celui là si on l'enlève de là ce n'est pas très grave. Faites-vous des enquêtes de satisfaction ? Non, je voudrais trouver un moyen qui ne soit pas un forum où tout le monde s'exprime (la fédération c'est des cons), c'est de pouvoir poser des questions et d'avoir des réponses. Il y a quelqu'un du comité directeur qui travaille là-dessus pour savoir comment on peut se connecter avec les clubs pour être plus à l'écoute. Suivez-vous le nombre de communication presse ? Pas suffisamment. Pas suffisamment. Charlotte a un certain nombre d'éléments. Et là encore ce n'est pas fait avec suffisamment d'intérêt et surtout les ligues ne s'y intéressent pas. Et ça m'horripile parce qu'on n'arrive pas à mettre en place des relais de communication dans les ligues.
Frere	Salariée FF TA	Partenariat, non de toute façon on a tellement peu de partenaires qu'on n'a pas d'indicateurs. Après sur les outils de com on a des statistiques bien sûr. Quelles statistiques ? de progression, savoir sur notre site internet les rubriques les plus consultées, sur les newletters le taux d'ouverture, les rubriques qu'ils ont consultées, etc bien sûr. Aujourd'hui les outils le permettent. Faites-vous des enquêtes de satisfaction ? Non Connaissez-vous le taux de turnover ? Oui bien sûr. On est à 32, 33% (hésitante, elle vérifie dans l'ordinateur). Cette année en création on est à 34% de nouveaux licenciés. On est toujours autour de 33% (33% en 2015, en 2014, 32% en 2012). De toute de façon il y tellement de raisons qui font que quelqu'un vient faire du tir à l'arc ou continue à pratiquer. Je voudrais bien qu'on travaille plus là dessus. Avoir des enquêtes pour analyser les raisons qui font que les gens pratiquent ou ne pratiquent pas ou ne pratiquent plus.
Grillat	Élu FF TA	Comment dire ça, On se compare aux autres évidemment. Dans la vie pour voir vos progrès, ben il y a ça. Puis après on compare par rapport à nos objectifs. On se fixe des caps, des objectifs, des nombres de licenciés atteints, des nombres de structurations de clubs, etc. On se mesure comme ça. Donc le nombre de licenciés, le nombre de clubs, ce sont les critères principaux ? Oui, ce n'est pas le nombre de clubs, c'est le nombre de clubs structurés. Parce que le nombre de clubs à 1600, je pense qu'on en a autant que l'athlétisme par exemple et on a quand même un peu moins de licenciés qu'eux. Donc le volume de clubs, il y a des zones blanches où il faut qu'on s'installe parce qu'on n'est pas présent. Mais sur l'hexagone on est quand même présent presque partout Y a-t-il encore d'autres critères que vous utilisez pour vous comparer ou pour analyser votre performance au sein de la fédération ? Non je ne pense pas Les médailles ? Oui, les médailles bien sûr. Mais ça l'étalonnage des clubs sportifs, c'est sûr qu'on regarde ça chaque année bien sûr. Donc les médailles, l'augmentation du nombre de licenciés ? Oui le rang mondial. Parce qu'il y a des classements mondiaux, le classement mondial de tireur, le classement mondial général de la France par rapport aux autres nations. Bien sûr je ne l'avais même pas dit parce que ça me paraîssait évident.

Cleroy	Président FF TA	Alors, les indicateurs, moi je suis là depuis longtemps, c'est pas la culture de la fédération, donc c'est un manque. Effectivement on est en train de développer des indicateurs dans différents domaines, par exemple les partenariats mais aussi le développement, au niveau des licences sur (…), on a beaucoup de chiffres. Ici on a une base assez énorme. Maintenant quels sont les chiffres qui sont intéressants ? En tout cas pour suivre pratiquement au quotidien ou mensuellement ou annuellement effectivement ces données et les objectifs à atteindre. Alors on est en train de rediscuter …., ça c'est une autre facette et on est en train surtout de définir quels sont les indicateurs qui sont ou qu'on trouve importants. Quelle est votre position par rapport à ça ? Moi, pour l'instant, je n'ai pas de chiffres là. Mais après, il faut accentuer, je pense que, si on prend le nombre de licenciés puisque je suis, alors quand on fait le constat qu'il y a une perdition des licences chez les plus jeunes, alors ça c'est un indicateur important parce qu'il faut et comme on est en train de mener une politique de développement pour les jeunes et 2024, en partant chez les scolaires Là je pense que c'est un indicateur important. Et c'est là qu'il faut accentuer notre action. Et il faut que ce soit quasiment réactif dans l'immédiat si je peux dire c'est quelque chose qui est très sensible pour nous en tout cas le développement d'une fédération chez les plus jeunes. Le nombre de clubs, ce serait un indicateur intéressant pour vous ? Alors, je pense que ce n'est pas significatif entièrement ça dépend de la répartition, des zones blanches. Je pense qu'il y a des régions où on a assez de clubs, après il faut structurer nos clubs, il faut les aider, les accompagner, et après, effectivement, c'est pas forcément un indicateur important, c'est un indicateur parce que je pense que c'est en fonction des zones géographiques. Le chiffre d'affaire, le budget, le volume du budget de la fédération, est-ce que c'est un indicateur pour vous ? Oui, aussi bien sûr. Dans tous les domaines. Sur les conventions d'objectifs, sur les licences et puis sur ce qu'on fait à côté. Oui, oui. Bien sûr. C'est sûr que si par rapport aux partenariats on arrive à un budget assez conséquent, c'est quand même que, tous nos partenaires aussi pour eux c'est un indicateur sur le fonctionnement d'une fédération aussi. Faites-vous des enquêtes de satisfaction auprès de vos licenciés et ou par rapport à vos clubs ? Alors, oui. En partie on a fait une enquête là qui s'est faite fin juin. C'est un petit peu, en tout cas connaître un peu nos licenciés, jeunes moins jeunes, et puis on a aussi contacté des licenciés, d'anciens licenciés qui étaient affiliés à notre fédération : savoir en quoi, ils sont venus dans notre fédération ce qui les intéressait dans le tir à l'arc et pourquoi ils sont partis et donc on est en train de dépouiller l'enquête là. C'est un peu surtout on a axé sur quelle est notre population et ceux qui sont partis : comment ils sont venus et pourquoi ils sont partis. Est-ce que le nombre d'abonnés sur les réseaux sociaux c'est un indicateur qui vous semble pertinent ça ? Ah oui, ça c'est vraiment un indicateur qu'on suit. Oui, c'est vraiment très important pour nous. Quand on voit, quand on fait des événements, par exemple la retransmission d'images on a fait un championnat du monde de tir 3D au mois de septembre, on avait fait faire des spots. La société avait fait des spots et le nombre de vues est largement au-dessus du nombre de nos licenciés, donc c'est ça qui est important, c'est aller vers l'extérieur. Ne pas rester en interne mais vraiment communiquer et je pense que les réseaux sociaux c'est vraiment quelque chose de très très important. Et pouvoir donner une plus grande visibilité au tir à l'arc qu'au sein de nos licenciés.

Verbatim 33 L'évaluation par les fédérations de type « périphérique ». (Utilisez-vous des indicateurs pour évaluer votre stratégie marketing ?).

	FF BASEBALL/SOFT	FF HOCKEY	FF TIR À L'ARC
Sportifs	Classement sportif	Pas d'objectif annoncé	Classement mondial
Licences	Achat de licences, par âge, par sexe, par territoire.	Nombre de pratiquants	Nombre de licences notamment jeunes, nombre de clubs structurés
Numériques	Evolution des abonnés facebook, visites du site, ouverture des e-mails,	Nombre d'abonnés aux réseaux sociaux, nombre de clics	Consultation du site, taux d'ouverture des newsletter
Financiers	Suivi budgétaire Dépendance à l'État	Pas d'indicateurs financiers	Pas d'indicateurs financiers Pas d'indicateurs partenariats
Outils	Pas d'outil	Pas d'outil	Pas d'outil Difficulté à hiérarchiser les chiffres disponibles
Commentaires	Nombre de partenariats et activités générées par les partenariats Retour informel, écoute	Nombreux indicateurs pour chaque action fédérale publiés dans un fascicule	Le nombre de clubs n'est pas forcément un indicateur important Pas de culture de l'évaluation

Tableau 25 Indicateurs déclarés de la performance marketing des fédérations de type « périphérique ».

7.2.7. Vers une stratégie de construction d'une identité fédérale.

7.2.7.1. Un plan marketing adapté à la situation « périphérique » de ces fédérations.

L'analyse qualitative des entretiens (président, élu du conseil fédéral et salarié) des trois fédérations olympiques françaises de type « périphérique » montre qu'elles n'ont pas encore atteint un degré de maturité suffisant pour élaborer un plan marketing de nature réellement stratégique. Il figure certes dans leurs discours, elles en empruntent parfois quelques étapes, mais sans parvenir à donner une cohérence globale à leur démarche. En effet, la phase d'analyse s'avère incomplète tant pour dégager les forces et les faiblesses de l'organisation que pour étudier en profondeur le marché des consommateurs et des concurrents. Si quelques-unes associent des valeurs à leur pratique (sous la forme classique d'une charte et sans toujours savoir quoi en faire), la plupart n'ont pas encore entamé une réelle réflexion sur l'identité et l'image de la fédération. Il semble également que le poids de l'histoire bride leurs possibilités de rénovation de leurs produits. En effet, les disciplines olympiques ne sont pas toujours les plus attrayantes au regard de l'évolution des attentes des consommateurs à la recherche de bien-être et de loisir. Elles disposent certes de données primaires collectées lors de l'achat des licences permettant d'identifier et de catégoriser les licenciés, mais peinent à considérer ces licenciés comme des clients constituant le centre d'intérêt principal de leur activité. L'analyse du marché est très partielle car la plupart des dirigeants, considérant que leur fédération bénéficie d'un monopole historique, ne perçoivent ni la concurrence intra sectorielle des autres fédérations, ni celle

d'autres prestataires non fédéraux de loisirs et activités extra scolaires ou professionnelles. Notons que les fédérations de type « périphérique » souffrent d'une sévère concurrence au niveau des installations sportives à la fois pour pénétrer les gymnases existants mais aussi pour capter les aides des collectivités en matière de financement de nouvelles installations. De ce fait, la définition de l'objectif stratégique est floue ; il n'apparaît pas logiquement comme l'aboutissement d'une analyse préalable. Les dirigeants se contentent souvent d'un but générique récurrent comme l'augmentation du nombre de licenciés et/ou l'amélioration des résultats sportifs, et sans toujours le quantifier. En cela, ils répondent certes aux recommandations émises par le ministère des sports mais ne s'inscrivent pas dans une réelle démarche marketing de développement. Il semble qu'ils se laissent porter par la tendance générale et consensuelle qui anime la plupart des fédérations. Notons que la plupart des dirigeants restent très attachés à une hypothétique compétitivité sportive de leurs équipes nationales (valorisée par les médias) pour lesquelles ils investissent une part importante de leur budget. Il semble que les dirigeants, faute de moyens, soient tiraillés entre le rêve de résultats sportifs qui légitimeraient leur appartenance au mouvement olympique, renforceraient leur prestige personnel et ouvriraient les portes médiatiques, et la nécessité économique de faire grossir le nombre de leurs adhérents. En l'absence de finalités clairement exprimées, il n'est pas anormal que la segmentation (définie en fonction de contraintes historiques ou organisationnelles), le ciblage (centré sur les jeunes et les femmes comme de nombreuses autres fédérations et répondant plus aux recommandations de l'État qu'à des objectifs stratégiques spécifiques) et le positionnement de la fédération (peu différenciant) soient eux-mêmes approximatifs et manquent de cohérence. Cela les condamne à avoir une position périphérique de passivité sur le marché. Compte tenu de ces éléments, l'enjeu de développement à court terme des fédérations de type « périphérique » réside ainsi dans la mise en œuvre d'une analyse approfondie de leurs atouts et faiblesses et des conditions du marché afin de pouvoir définir, en concertation avec les différents acteurs de la pyramide fédérale, un plan marketing ad hoc (c'est-à-dire spécifique à ce type de fédération périphérique). Un tel plan de développement reposant sur la définition d'une identité fédérale (une marque à construire) et le repérage d'opportunités du marché, pourra alors se décliner rationnellement : comment segmenter l'offre, comment l'orienter vers quelles catégories de consommateurs en priorité (licenciés à fidéliser, autres pratiquants à conquérir, spectateurs et partenaires à conquérir puis fidéliser), comment positionner la marque fédérale sur un marché analysé comme étant très concurrentiel ?

7.2.7.2. Un mix d'actions marketing à rationaliser selon les moyens de ces fédérations de faible dimension.

Pour appliquer un plan stratégique en mal de définition et de consensus (entre tous les acteurs), ces fédérations proposent un mix d'outils marketing manquant fatalement de cohérence. Les répondants mettent en avant un portefeuille de produits plutôt conservateur car orienté vers la compétition qui apparaît relativement (pas complètement soulignons-le) éloigné des nouvelles attentes des

consommateurs à la recherche de plus de liberté, de bien-être, de santé et de loisir. Ces championnats mobilisent beaucoup de bénévoles et produisent leur lot continu de résultats sportifs qu'il convient de traiter au quotidien. Elles restent donc fidèles à leur héritage et peinent à choisir entre une stratégie de soutien de leurs disciplines olympiques et une diversification des modalités de pratique adaptée à la demande des consommateurs. De ce fait, leur image est figée et peu attractive.

Pour palier le déficit de visibilité dans les médias, ces fédérations misent à l'excès sur le développement du digital. Ainsi, elles ont pour la plupart rénové leur site web, conçu un nouveau logo et investi largement les réseaux sociaux mais souvent sans différencier leurs contenus en fonction des cibles. De ce fait, la promotion de leurs produits via le site internet se résume généralement à la diffusion des résultats sportifs. Or, ces contenus, avant tout destinés à leurs adhérents compétiteurs, ne contribuent pas à élargir leur audience notamment vers les pratiquants non fédérés. C'est également le cas des revues fédérales dont sont friandes ces fédérations.

Les fédérations de type « périphérique » organisent, malgré une charge financière lourde, des événements promotionnels qui restent confidentiels (pour toucher des spectateurs prospects), de qualité inégale, fréquemment gratuits (donc sans grande valeur aux yeux des prospects) et donc conditionnés par l'obtention de subventions publiques pour équilibrer des budgets précaires. Ils n'intéressent donc pas les médias, malgré la production d'images et la cession des droits. Notons que quelques dirigeants ressentent cette situation, de ce qu'ils appellent le boycott des médias, comme une injustice notamment au regard de leur engagement et de leurs efforts. Les dirigeants estiment que l'unique moyen d'être diffusé sur une chaîne libre d'accès est d'être performant lors des Jeux Olympiques. Or, c'est une perspective très aléatoire qui ne garantit en rien une exposition médiatique durable.

Le manque de visibilité rend difficile la recherche de partenaires financiers d'autant que leur tactique partenariale s'appuie essentiellement sur de vieilles pratiques (sur la base du réseau de relations personnelles des dirigeants). Or, dans un contexte économique difficile pour des entreprises à la recherche d'un retour sur investissement, l'efficacité de cette stratégie s'essouffle, et elles n'ont pas toujours le savoir faire pour concevoir une politique partenariale rationnelle. Il semble que les dirigeants soient quelque peu résignés et se contentent d'échanges de marchandises ou de prestations avec des partenaires issus de leur secteur sportif. Notons une tendance qui consiste à s'engager dans des campagnes de mécénat ou de crowfounding.

Mais la réussite de cette politique de valorisation repose sur la capacité des fédérations de type « périphérique » à persuader leur réseau de ligues, de comités et de clubs de l'utilité de distribuer les produits conçus au siège fédéral. Or, ces réseaux, ébranlés par la loi NOTRe de 2015, sont peu structurés et disposent de peu de moyens. De plus, les fédérations confient aux comités départementaux le développement de l'activité alors que cet échelon de la pyramide est éloigné des

préoccupations de la fédération et dispose de moyens très faibles. Classiquement, les difficultés de pilotage du réseau de distribution proviennent aussi d'une communication délicate entre les différents étages de la pyramide et d'un suivi peu efficace des structures déconcentrées (malgré une tendance à la contractualisation des relations). Dans ce contexte où ces fédérations peinent à trouver des relais opérants sur tout le territoire, l'engagement du président semble prépondérant, l'obligeant à arpenter le pays pour exposer son projet et convaincre les élus de mettre en œuvre la politique fédérale.

Par ailleurs, le prix du produit licence échappe à toute stratégie marketing. Il répond davantage à des considérations politiques et historiques qu'à une véritable analyse du marché. Fixant la part fédérale, les fédérations laissent les ligues et les clubs ajouter leur cotisation en fonction de critères rarement rationnels. Au final, le prix réellement payé par le client est souvent déconnecté de la réalité du marché et de la qualité des services offerts. Il fait l'objet de vifs débats lors des assemblées générales dont les membres restent attachés aux valeurs du sport, de bénévolat et d'amateurisme. De ce fait, les dirigeants qui ne savent pas toujours comment positionner la fédération par rapport à la concurrence, militent pour un maintien des prix voire une légère hausse, par prudence politique.

Par conséquent, il est légitime de considérer que la mise en place d'un mix d'outils marketing pertinent et adapté à la situation des fédérations de type « périphérique » soit un objectif prioritaire à court terme (soit en cours de mandat entre 2 et 4 ans).

7.2.7.3. Accéder à une culture de l'évaluation.

Les dirigeants des fédérations de type « périphérique » ne prennent pas le risque de soumettre leurs actions de développement à une évaluation rationnelle et systématique ; sous la forme managériale d'indicateurs de pilotage du plan stratégique. L'évaluation repose avant tout sur des indicateurs imposés par le ministère des sports (autour des résultats sportifs et de l'évolution des ventes de licences). Elles suivent aussi de près l'évolution du nombre d'abonnés sur les réseaux sociaux. Par contre, elles semblent accorder moins d'importance aux résultats économiques. Mais, les objectifs stratégiques restent au niveau des discours et sont rarement quantifiés. Les dirigeants se fient bien souvent à leur expérience personnelle pour dresser un bilan subjectif de leurs actions et s'en remettent aux votes des électeurs tous les quatre ans pour en valider globalement et sans nuances le bilan. Notons que certaines fédérations ont mis en place des indicateurs dans un but d'affichage, semble-t-il, mais sans que ces derniers ne soient réellement compris et partagés par les clubs. Dans ces conditions d'amateurisme, il y a nécessité de généraliser des pratiques systématisées d'évaluation des performances de l'organisation (et non plus du seul président se présentant à des élections). Les moyens sont ceux de la formation continue et de l'apprentissage d'outils simples. L'enjeu est de distiller une véritable culture de l'évaluation à travers de nouvelles habitudes de gestion à moyen terme (soit à travers un mandat de 4 ans).

Soulignons que de tels changements organisationnels et culturels relèvent d'une forme de révolution idéologique des petites fédérations. Il y a nécessité d'une conduite du changement progressive, pédagogique et partagée. Par ailleurs, l'engagement des dirigeants n'est pas en cause. Ils sont le plus souvent dévoués à la cause fédérale, et font au mieux pour compenser leur peu de moyens dont ils disposent par une réelle volonté de développement et de partage de leurs convictions (notamment des autres élus et des bénévoles).

	Analyse de l'organisation interne et du marché (clients / concurrence)	**Objectifs stratégiques**	**Mise en œuvre par un mix d'outils marketing**	**Évaluation**
État	Objectif partiellement atteint 	Objectif à très court terme -1 an 	Objectif à moyen terme 2 à 3 ans 	Objectif à long terme en fin de mandat – 4 ans 
Commentaires	Une véritable démarche d'analyse doit être menée pour mieux diagnostiquer la fédération et le marché (clients et concurrence). À partir d'audit en interne, de benchmarking et d'études de publics en externe (licenciés, prospects, partenaires).	La définition de l'objectif stratégique doit découler de l'analyse ; et se traduire par des choix de segmentation (innovation), de ciblage (cœur de cible pour se développer) et de positionnement (vs les concurrents les plus menaçants).	La mise en œuvre reste difficile en raison du manque de moyens (humains, financiers), d'un réseau insuffisamment structuré et difficile à piloter. À cela s'ajoute l'incapacité à mener une politique de prix de nature marketing.	L'évaluation n'appartient pas encore à la culture des dirigeants. Le changement passe par le passage d'une évaluation sanction (menaçant l'autorité politique) à une évaluation dynamisante pour atteindre des objectifs (au service du politique et non plus en contradiction)

Tableau 26 Synthèse des priorités de développement des fédérations de type « périphérique »

Sur la base de ce tableau de synthèse, nous allons tenter de poser les jalons d'une modélisation de la stratégie des fédérations de type « périphérique », en reprenant les quatre phases du plan : les deux premières étant bien engagées, les deux autres à reconsidérer.

7.2.8. Carte conceptuelle des fédérations de type « périphérique » (page suivante).

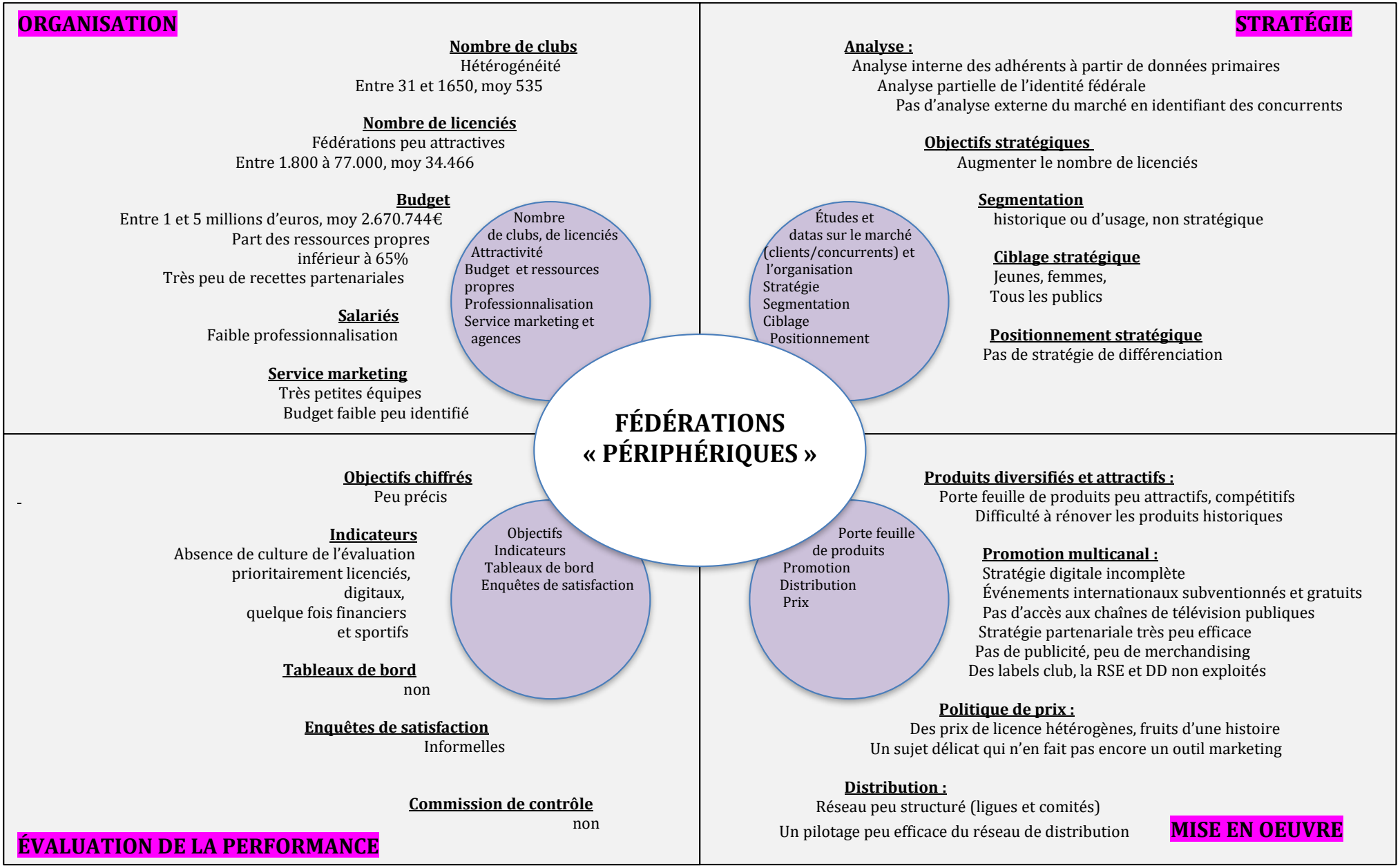


Figure 89 Carte conceptuelle des fédérations de type « périphérique ».

7.2.9. Vers un modèle de développement des fédérations de type « périphérique ».

L'ambition de la thèse est de concevoir, à partir des études de cas, un modèle de développement différencié en fonction de la typologie adoptée. Fondé sur une approche marketing, ce modèle se veut être un mode d'emploi pérenne et transposable à l'ensemble des fédérations de même profil soit des fédérations repérées comme relevant du type que nous avons nommé « périphérique ».

En référence à la catégorisation des stratégies concurrentielles adoptées par Kotler (1997, p.365 à 370), nous pouvons catégoriser les fédérations « périphériques » comme celles disposant d'une part de marché réduite qui pourrait les condamner à la passivité face à la concurrence des fédérations dominantes, mais qui peut aussi les conduire à viser la performance en regard d'objectifs adaptés à leurs moyens sportifs et économiques. Pour se développer, elles ont deux options : soit s'inspirer des décisions prises par leurs concurrents les plus performants, soit se spécialiser prudemment sur un segment de marché relativement protégé. Le choix de la première option ne signifie pas s'attaquer frontalement aux fédérations « leader » mais plutôt organiser une « coexistence pacifique » et de partage raisonnable du marché. Ce comportement que Kotler qualifie de suiveur, « renforce l'importance de définir clairement des objectifs stratégiques adaptés à la taille de l'organisation » (Kotler, 1997, p368). La deuxième option, celle de la spécialisation vise à devenir un acteur incontournable sur un créneau certes mineur et sans grand intérêt immédiat pour la concurrence, mais doté d'un potentiel de croissance et à portée des forces de la fédération (des forces distinctives relativement à celles de ses concurrents). Quelleque soit l'option prise, les fédérations de type « périphérique » sont condamnées à faire preuve de clairvoyance dans leur analyse concurrentielle, et à innover pour se démarquer et parvenir à un positionnement stratégique réaliste.

Le modèle marketing de développement des fédérations de type « périphérique » emprunte ainsi les grandes étapes de la planification stratégique mais calibrées à leur échelle : l'analyse en constitue le socle réaliste (en lien avec le profil « périphérique ») et doit conduire à la définition d'objectifs stratégiques spécifiques à ce type de fédération, qui seront mis en oeuvre dans le cadre d'un mix d'outils marketing à portée de trésorerie et qui seront évalués pour juger de l'efficacité des actions réalisées et le cas échéant les réguler.

7.2.9.1. Un diagnostic préalable à systématiser.

La première étape d'un modèle de développement différencié consiste à **analyser** le potentiel de développement de l'organisation, relativement à la demande des consommateurs et à la concurrence. C'est une phase cruciale dans le processus de construction du plan stratégique en ce qu'il va donner une viabilité aux choix ultérieurs.

L'analyse interne de l'organisation d'une fédération de type « périphérique » doit s'ouvrir à la logique marketing en ouvrant une brêche dans l'entre soi. Elle a pour but de diagnostiquer les forces et les

faiblesses de l'institution fédérale, principalement de nature sportive. Elle permet d'évaluer la pertinence marketing de son portefeuille de produits en distinguant les produits en croissance sur des marchés porteurs des produits en déclin, les produits historiques qui participent à l'identité de marque fédérale de produits plus récents en phase avec de nouveaux comportements de consommation, les produits olympiques incontournables (parce que participant à la mission de service public) des produits périphériques plus opportunistes au gré des tendances (comme les licences seniors fortement investis par d'autres fédérations). Cette analyse conduit logiquement les dirigeants à identifier des pistes d'innovations : des innovations de type incrémental consistant à modifier à la marge quelques attributs des produits dans le but principal de fidéliser des licenciés à remotiver à chaque renouvellement de licence ; des innovations de rupture plus audacieuses et risquées parce que visant des cibles nouvelles de prospects. Rappelons que ces innovations sont d'autant plus impactantes qu'elles visent des cibles clairement identifiées (Christensen, 1997). Il convient tout particulièrement d'évaluer les produits événementiels des fédérations et d'analyser leur congruence avec les tendances du marché (spectacularisation croissante) et les attentes des spectateurs (à la recherche d'expérience client, de participation émotionnelle au spectacle et de partage via les réseaux sociaux). Mais les événements sportifs généralement gratuits doivent aussi être examinés au regard de leur rentabilité économique, notamment en matière de partenariat (quant à la qualité des échanges en prestations ou en dotations ; mais aussi en termes de valeurs : les valeurs du partenaire devant être compatibles avec celles de la fédération pour garantir une cohérence d'image).

L'évaluation interne consiste également à analyser l'image de la fédération telle qu'elle est perçue par les licenciés, par les pratiquants non fédérés et plus largement le grand public ; ou encore les personnels salariés et bénévoles de la fédération, par ses partenaires en place et ceux à prospecter. Il est nécessaire de dégager une identité fédérale reposant sur des valeurs distinctives clairement énoncées (et non pas les valeurs du sport en général figurant sans discernement dans toutes les chartes). Actuellement, aucune des fédérations de type « périphérique » n'a mené une telle analyse de son identité de marque.

Pour compléter le diagnostic interne de la fédération, il convient d'analyser la demande des consommateurs pour évaluer le potentiel de croissance du marché. Tout d'abord les licenciés « compétiteurs » doivent être identifiés en fonction de critères classiques (âge, genre, catégorie sociale, motivations d'adhésion) mais aussi de critères commerciaux (clients à fidéliser, pratiquants autonomes à conquérir, spectateurs fidèles ou occasionnels, licenciés auprès de fédérations concurrentes à détourner). D'une manière générale, il s'agit de se rapprocher des consommateurs pour mieux comprendre leurs habitudes de consommation et leurs attentes. C'est à ce niveau de réactivité face à la demande que les fédérations de type « périphérique » manquent le plus de lucidité. Focalisées sur le créneau de la compétition où elles excellent, elles refusent à se risquer sur ces nouveaux créneaux fortement concurrentiels ; sans même faire le point de leurs atouts (un label associatif, une excellence sportive, une convivialité communautaire, etc.).

Parallèlement, les dirigeants doivent mener une analyse externe du marché pour identifier les concurrents directs les plus menaçants : prioritairement les autres fédérations (le judo vs la lutte, par exemple) et secondairement les autres offreurs de pratiques (les associations non affiliées, les sociétés commerciales, les collectivités publiques). C'est à ce niveau là que les fédérations de type « périphérique » sont les plus fragiles car la menace d'un prestataire commercial aguerri sur le marché peut être insurmontable faute d'analyse.

En définitive, cette étape d'analyse doit permettre aux fédérations de type « périphérique » d'évaluer les chances de succès de leurs produits face aux produits concurrents, de décider d'innovations éventuelles pour en renforcer la compétitivité et l'efficacité marketing et, plus largement, d'identifier des potentialités de croissance sur un marché évolutif. La construction d'une identité fédérale est un enjeu stratégique fort dans une perspective de façonner une image positive et attractive constituant les prémisses de la construction d'une marque fédérale. Pour plus d'efficacité, il est préférable d'utiliser des outils d'analyse ayant largement fait leurs preuves dans le secteur marchand que les dirigeants peuvent transposer au secteur associatif comme la matrice Swot par exemple.

7.2.9.2. Définir des objectifs stratégiques plus précis et réalistes.

La deuxième étape du modèle marketing de développement des fédérations de type « périphérique » est celle de la **définition** des objectifs stratégiques sur la base des analyses réalisées précédemment. Compte tenu de moyens limités, elles sont dans l'obligation de centrer leurs ambitions sur des objectifs prioritaires. Ainsi, il revient aux élus de faire le choix de continuer à investir dans le sport de haut niveau ou d'orienter les forces vers un développement élargi de la pratique, ou encore de mener les deux objectifs en même temps (l'excellence sportive devant suivre naturellement l'augmentation des effectifs de la base).

L'enjeu prioritaire de ces fédérations est de séduire d'abord de nouveaux licenciés à partir du vivier de pratiquants non-licenciés auto-organisés, en mettant en avant les avantages d'une adhésion. Mais en parallèle, elles doivent également endiguer le turnover des « abandonnistes » en accédant à une meilleure connaissance de leurs clients. En ce sens, il apparaît nécessaire de qualifier au mieux les bases de données de licenciés afin d'améliorer l'argumentation commerciale pour les fidéliser. Parce que les licenciés des fédérations « périphériques » sont souvent des passionnés qui cherchent à marquer leur différence, la priorité pour augmenter les effectifs peut être portée vers la conquête de nouveaux adhérents plutôt que sur la fidélisation. À notre avis, le choix du développement du nombre de licenciés *versus* le renforcement de la compétitivité des équipes de France constitue un faux dilemme et par conséquent une impasse. Certes, il n'est pas facile pour un dirigeant élu qui rêve de médailles et d'exposition médiatique (à l'instar de ses homologues des fédérations « leader ») dans un contexte où les journalistes, les politiques et le grand public valorisent largement les résultats sportifs, de renoncer au choix d'évidence de la compétition. Il est souvent convaincu que les médailles offriront une exposition plus forte à sa discipline, une meilleure audience à ses partenaires et donc une

attractivité plus forte sur les prospects ; et au final que la vente de licences suivra tout naturellement. Or, cette croyance constitue un pari risqué voire fantasmé tant la réalité du lien de cause à effet entre résultats sportifs et exposition média reste à démontrer (citons l'escrime multimédaillée et peu visible) ; il en va de même du lien entre exposition et augmentation du nombre de licenciés (cf le biathlon bien médiatisé mais dont les effectifs restent faibles). L'enjeu porte également sur le nombre de spectateurs (payants ou non) et l'objectif d'en élargir la base de recrutement au-delà du cercle des proches des joueurs (à l'instar de la fédération de basket qui attire des spectateurs non pratiquants). On relève des attitudes de renoncement fataliste sans tenter un début de réflexion pour dynamiser ces produits de sport spectacle.

À ces objectifs, s'ajoute celui d'une **segmentation** renforcée de l'offre pour tenir compte des moyens limités de ces petites fédérations. En effet, mieux vaut se limiter à quelques segments qui correspondent à des compétences distinctives fortes que de viser la totalité d'un marché surdimensionné. Il s'agit ainsi d'opter pour une segmentation centrée sur la pratique compétitive fédérale selon une stratégie de spécialisation plutôt que de diversification comme le font les fédérations « challenger » et « leader ». Par ailleurs, la segmentation se doit d'être créative et novatrice pour compenser le handicap de moyens. Si le cœur de **cible** se porte naturellement vers les compétiteurs, innover dans une offre, visant par exemple des salariés d'entreprises (via les comités d'entreprises) peut s'avérer plus pertinent que suivre les concurrents mieux armés visant les femmes et les jeunes. Innover peut aussi passer par une réflexion sur des lieux de pratique alternatifs, proposer une offre en dehors des gymnases ou des stades traditionnels passant par des partenariats (quartiers urbains, locaux d'entreprise, etc.). Le **positionnement** de ces fédérations par rapport aux fédérations concurrentes doit être défini à partir d'atouts sportifs ou d'image.

Parallèlement à la définition de ces objectifs marketing, la situation interne des fédérations de type « périphérique » impose de mettre en place un véritable service marketing doté d'un budget clairement identifié. Faute de moyen, une solution pourrait s'envisager avec la mutualisation de ressources marketing partagées avec d'autres fédérations (à l'instar du partage des locaux entre les fédérations d'escrime, de hockey et de roller) ou d'autres associations. Cela permettrait non seulement de faire des économies mais aussi de hisser le niveau des compétences (en recrutant des experts), de renforcer les actifs marketing et *in fine* d'être mieux armé pour négocier avantageusement avec des partenaires commerciaux. L'objectif sous-jacent et ambitieux à plus long terme est la construction d'une véritable identité fédérale génératrice d'une image attractive et différenciante. Cette politique d'image, à partager avec l'ensemble des acteurs de la fédération (au siège mais aussi dans les territoires) est un pas vers la construction d'une marque fédérale. La construction de cette image se nourrit certes des valeurs sportives et notamment celles de l'olympisme (celles de la pratique vs celles des autres fédérations olympiques, car il convient de positionner la marque), mais plus largement de valeurs sociétales (RSE/DD, parité, mixité, etc.) et éthiques en mesure d'impacter le grand public des prospects. Plus concrètement, la définition d'un slogan fédéral correspondant à la vision d'avenir de la

fédération (en harmonie avec son logo, éventuellement à revoir si besoin) doit finaliser cette stratégie d'image. En somme, la définition des objectifs marketing s'inscrit dans la volonté globale de construire une marque fédérale ; et cela constitue un chantier spécifique aux fédérations de type « périphérique ».

La définition des objectifs marketing s'inscrit dans une volonté de construire un plan marketing stratégique qui fixe les grandes orientations en intégrant le rapport à la marque fédérale. L'utilisation d'outils marketing tels que SMART facilitera ce travail d'analyse.

7.2.9.3. Rentabiliser le mix d'outils marketing.

Rénover le portefeuille de produits dans le sens d'une spécialisation.

Les fédérations de type « périphérique » mettent en œuvre leur plan marketing à travers à un mix d'outils, le premier d'entre eux étant le portefeuille de produits (orientés vers la pratique). L'enjeu est de rénover l'assortiment de produits en continu pour qu'il réponde mieux aux attentes évolutives des consommateurs orientées actuellement vers la santé et le loisir en toute liberté. Pour cela, l'exploitation des données d'analyse du diagnostic externe est primordiale pour permettre de segmenter efficacement l'offre. Citons l'exemple de la FF hockey qui, sur la base d'une analyse des attentes de ses compétiteurs, pourrait décider de passer de compétitions réunissant des équipes de 11 joueurs (difficile à rassembler sur un site au même moment) à des équipes à 7 joueurs. La capacité d'innovation apparaît ainsi déterminante pour s'adapter à un marché en transformation : de nouvelles pratiques de rue, l'importation de pratiques apparues à l'étranger, des services en lien avec le numérique (des applications de partage d'expériences) ou encore des pratiques personnalisées à domicile. C'est à ce niveau de réactivité que les petites fédérations peuvent exprimer des capacités d'adaptation supérieures à celles des grandes fédérations ralenties par leurs bureaucraties.

Autre piste et dans une perspective de spécialisation (énoncée supra) : les fédérations de type « périphérique » pourraient décider de réduire le nombre de disciplines en abandonnant les moins attractives (poids morts), de rénover les championnats en réduisant les catégories / divisions au sein d'une même discipline afin d'améliorer la lisibilité des produits et en améliorer la rentabilité (les moyens dégagés par l'abandon de poids-morts pouvant servir au financement des projets). D'autres innovations encore pourraient aller dans le sens de créer de nouveaux produits d'entrée de gamme (par exemple, une modalité d'achat novatrice qui permet au consommateur de payer en fonction de ce qu'il consomme, et non plus de façon forfaitaire) ou encore des produits haut de gamme ajoutant au produit de base « licence » des services additionnels (l'accès à une salle de crossfit, à un centre de soins, etc.). Dans le même ordre d'idée, les fédérations pourraient engager une rénovation des licences pour les rendre modulables en termes de durée de pratique (le licencié capitalise son temps de licence : il peut suspendre sa licence le temps de congés loin du club, puis la reprendre à son retour) ou les transformer en licences multi-clubs (c'est-à-dire offrant l'accès à plusieurs clubs dans une même région ou sur tout

le territoire), voire donnant accès à plusieurs sports, au-delà de la fédération d'origine, dans le cadre d'accords entre plusieurs fédérations.

De telles évolutions des portefeuilles de produits doivent cependant trouver une cohérence par un minimum de rationalisation permettant de dépasser les blocages culturels et éthiques. L'application d'une matrice de type BCG (Boston Consulting Group)[305] permet en effet de faire le tri entre des produits rentables (les produits « vedettes » d'une fédération leader sur un marché en croissance, les produits « vache à lait » sur un marché mature) et des produits pénalisants (des « poids morts » dépassés sur un marché en déclin) ; et de mettre en évidence des produits « dilemmes » qui intéressent spécifiquement les fédérations de type « périphérique » (des produits challenger sur un marché en croissance), des produits d'avenir sur lesquels asseoir le développement.

Une promotion soutenue pour exposer la pratique à l'interne et vers les amateurs de sport.

Un portefeuille de produits optimisé doit ensuite faire l'objet d'une double promotion : en interne tout d'abord, auprès des dirigeants des ligues, comités et clubs (à associer aux innovations au risque de blocages) ; mais aussi à l'externe vers les pratiquants non fédérés, les sportifs d'autres disciplines, les non sportifs et les partenaires. Les fédérations de type « périphérique » maîtrisent relativement bien les supports digitaux (les sites et autres pages Facebook eur les réseaux sociaux) mais c'est au niveau des contenus qu'elles doivent innover. En effet, actuellement elles se limitent à de simples contenus de résultats sportifs qui parlent essentiellement aux amateurs de compétitions. L'étape suivante serait d'aller vers des contenus plus sociétaux (voire « people »), de raconter des histoires sur leurs champions en mesure d'intéresser des prospects sans grande culture sportive, voire de susciter l'admiration et une forme d'identification pouvant conduire à l'adhésion. Mais cette politique de communication digitale doit être rationalisée, dans le sens d'adapter les contenus et les supports aux cibles de consommateurs. Elle doit également aller vers des formules de partages interactifs, d'échange d'expériences, de vidéos, de photos, de témoignages.

Parallèlement à cette politique digitale, il peut être judicieux de mener une communication plus large en direction du grand public faiblement connecté. Plusieurs pistes peu coûteuses peuvent être envisagées : (1) investir des lieux publics à forte fréquentation (les gares, les piscines, les campings, les parcs, les zones de loisirs, les bars, les hôtels, les places, etc.) en proposant des aires de pratique en libre accès ou encadrée par des animateurs. (2) Donner à voir la pratique par des entraînements ou des rencontres sportives dans des lieux publics, c'est-à-dire- en dehors des lieux habituels connus des seuls initiés (stades, salles). (3) Proposer des animations d'initiation itinérantes promotionnelles (comme le Mondial Ping Tour par exemple). Ces événements plus festifs que sportifs peuvent gagner en notoriété en s'associant à des causes solidaires (à l'instar des courses de running contre le cancer du sein) qui, en outre, mobilisent les grandes marques partenaires. S'agissant d'événements sportifs plus classiques,

[305] Numéro thématique à finalité pratique de la revue *Gestion et Marketing*, n° 10/2014, Del Marmol, T., « La matrice BCG et les décisions managériales »

souvent confidentiels et de qualité inégale faute d'installations adéquates, l'enjeu est d'attirer plus de spectateurs par une montée en gamme de l'accueil (un aspect souvent négligé) et du spectacle en lui ajoutant des attributs additionnels (concert de musique, danse, repas thématisés, etc.). L'enjeu pour ces fédérations est, dans un second temps, d'opérer une révolution des habitudes du public en passant du tout gratuit à l'accès payant.

Une stratégie partenariale fondée sur l'échange de service et d'image.

Un événement mieux maîtrisé sera en outre un argument pour convaincre plus de partenaires. Un partenariat original et adapté à la dimension de ces fédérations (sous-médiatisées, rappelons-le) peut passer par un simple échange de services. Par exemple, un salarié de l'entreprise partenaire spécialiste de marketing pourrait aider occasionnellement la fédération (un jour par semaine, quelques jours dans l'année) en échange d'animations sportives au sein de l'entreprise pour ses personnels.

La stratégie partenariale des fédérations de type « périphérique » est délicate faute de pouvoir offrir une visibilité suffisante aux partenaires, de plus en plus à la recherche d'un retour sur investissement. La voie à suivre peut être de leur proposer des contre parties intangibles et sociétales (mixité ou développement durable). Une autre alternative vis-à-vis des partenaires pourrait prendre la forme d'un échange de services en mettant par exemple un salarié de l'entreprise spécialiste du marketing au service de la fédération pour une durée définie (un jour par semaine ou une année) en échange d'une animation sportive régulière pour les salariés. Le partenariat ne doit donc pas être uniquement une source de profit mais doit d'abord s'envisager comme un échange d'images entre deux organisations. Pour lever des fonds, les fédérations de type « périphérique » pourront également explorer d'autres moyens comme le fundraising ou le crowfunding.

Renforcer le lien fédération-clubs en optimisant la pyramide fédérale.

La promotion des produits fédéraux et la gestion du réseau sont souvent difficiles pour ces fédérations de type « périphérique ». En effet, certains territoires bénéficient du relais de comités départementaux alors que d'autres en sont privés, et leurs moyens budgétaires sont généralement trop faibles (parfois inférieurs à ceux de certains clubs). Or, leur mission est d'aider les clubs dans leurs opérations de communication dans le sens de davantage de professionnalisme. Car les bénévoles volontaires pour ce type de mission sont mal informés et de surcroit accaparés par la gestion sportive. Par ailleurs, éloignés du sommet de la chaîne pyramidale, les comités ne partagent pas toujours les objectifs des élus fédéraux. Cette rupture est d'autant plus préjudiciable que les fédérations leur confient généralement le développement de la discipline.

Par conséquent, et avec pragmatisme, les fédérations pourraient assurer un minimum de déconcentration territoriale en renforçant les ligues régionales puis opter pour des comités selon trois alternatives : (1) une alternative ambitieuse consistant à tisser un maillage le plus serré possible au plus près des clubs et des consommateurs ; (2) une autre plus réaliste consistant à inclure dans les

ligues des représentants de chaque département prenant en compte les spécificités locales ; (3) s'appuyer directement sur des clubs phares pour relayer la politique fédérale via un simple accompagnement des ligues. Des moyens limités devraient conduire à choisir la troisième option. Dans un second temps, il s'agira de redéfinir les rôles de chaque structure délocalisée pour éviter les redondances et adapter leurs missions à leurs ressources.

Si les objectifs sont clairement énoncés et partagés, il est alors possible d'établir un plan d'action commercial annuel déclinable au plan régional et, le cas échéant, au plan départemental. L'enjeu est de vendre plus, éventuellement autrement (vente relationnelle), voire de vendre autre chose (produits nouveaux ou services). Par ailleurs, les équipes commerciales dans les ligues et les comités ont également pour mission de motiver les « vendeurs » au contact des clients dans les clubs (le plus souvent les entraîneurs, les responsables de l'accueil ou encore les dirigeants pour les petits clubs). Compte tenu de leurs contraintes budgétaires et de moyens limités, on peut envisager des formules d'intéressement comme des prêts de matériel ou la venue de champions dans les clubs. Dans tous les cas, l'engagement des élus et notamment du président s'avère décisif pour promouvoir la politique fédérale, les bonnes pratiques et impulser une démarche participative des parties prenantes. Les présidents gagneront à être actifs sur les réseaux sociaux pour créer du lien entre la fédération et les adhérents (en petit nombre donc facile joindre) et, si possible, formés au marketing et aux méthodes de vente (à l'instar des grandes fédérations proposant du E-learning sur leurs sites).

Vers une politique de prix marketing différencié et innovante.

La politique de prix, quatrième outil du mix marketing, obéit au principe de stabilité du prix de la licence pour des raisons d'éthique associative. Elle présente une difficulté majeure dans le sens où les fédérations ne maîtrisent pas le prix payé par le client : les clubs ayant toute latitude pour fixer le prix de la cotisation (qui représente souvent l'essentiel du prix). La solution pour aller vers un prix marketing peut passer par un benchmark des tarifs pratiqués par la concurrence afin de parvenir à un choix de positionnement. Car le prix de vente est un message fort adressé au consommateur sur la qualité affichée du produit fédéral relativement aux produits concurrents. Elle passe aussi par une différenciation des prix selon les différents produits de l'assortiment fédéral (des produits de loisir vs pour la compétition *versus* pour la forme et la santé, etc.) mais aussi selon la qualité des prospects ciblés (populaires *versus* à fort revenu).

La politique de prix peut également faire l'objet d'innovations. Par exemple, sur le modèle du lowcost, une petite fédération peut proposer un produit d'entrée de gamme élémentaire à un prix plancher très bas et donc très démocratique et compétitif, puis monter en prix en y ajoutant des services additionnels (le licencié paye en fonction de ce qu'il consomme, à la carte en quelque sorte). Enfin, les fédérations peuvent aussi multiplier les actions commerciales : des réductions dans le cadre d'achats groupés, des tarifs spéciaux en lien avec des cartes de fidélité, des avantages tarifaires pour encourager les parrainages. S'agissant d'une sorte de révolution culturelle, il convient de ne pas trop heurter la

sensibilité éthique des bénévoles, très attachés à l'amateurisme et souvent loin des questions économiques.

7.2.9.4. Des indicateurs élargis à des critères marketing.

Le modèle marketing doit intégrer des outils d'évaluation de ses résultats afin d'être en capacité permanente d'être corrigé et amélioré ; or les fédérations de type « périphérique » n'ont pas cette culture managériale de l'évaluation. Confrontées à l'urgence récurrente de traiter les dossiers sportifs en cours et trop occupées à gérer les innombrables sollicitations, elles ne prennent pas toujours, faute de moyens, le temps de l'analyse des actions entreprises. À cela, s'ajoutent les priorités politiques qui, associées à un manque de maturité marketing, réduisent l'évaluation au vote des membres de l'assemblée générale en fin de mandat (généralement mal informés de ce type d'enjeux).

Pour pouvoir contrôler la bonne exécution du plan, mesurer l'impact des actions et les écarts entre les objectifs stratégiques et les résultats, il est nécessaire de se doter d'outils comme ceux d'un tableau de bord d'indicateurs. Ces derniers peuvent, dans un premier temps, reprendre les recommandations générales du ministère (statistiques de nombre de licenciés, d'entraîneurs formés, de clubs, de résultats sportifs, de taux de pénétration dans les quartiers sensibles, de taux de féminisation) mais doivent aussi être enrichis par des indicateurs plus spécifiques au projet fédéral comme, par exemple, le nombre de comités départementaux ou la fréquentation de spectateurs dans les stades ou les salles ou encore le taux de turnover. Ces données doivent être complétées par des informations plus qualitatives en termes de satisfaction, (principalement des licenciés), de notoriété ou encore d'image ; à partir d'enquêtes administrées en ligne ou sur sites à l'occasion d'événements. Compte tenu de leur implication dans les médias sociaux, les fédérations de type « périphérique » peuvent leur ajouter des indicateurs *ad hoc* : mesure du nombre de followers et d'abonnés sur les différentes plateformes, nombre de visiteurs différents sur le site, pages les plus vues, identité des visiteurs (licenciés ou non) et mode de consommation des contenus (temps passé sur les différentes pages du site). Enfin, les indicateurs éthiques (charte fédérale pour une pratique solidaire et responsable), environnementaux, sociaux (parité hommes femmes) apporteront des informations sociétales. N'oublions pas les indicateurs sportifs qui comptabiliseront les médailles, titres ou classements mondiaux. Pour être suivis d'effets, toutes ces évaluations doivent être partagées entre les dirigeants et les autres responsables situés à tous les échelons de la pyramide fédérale, afin de créer une culture commune et de les impliquer davantage.

Au-delà de ces outils, les dirigeants élus peuvent, plus classiquement, planifier et réguler leurs actions au moyen de feuilles de route qui permettent de cocher au fur et à mesure le degré de réalisation des actions engagées de façon à institutionnaliser un système de rapport d'activités opérationnel (et ne répondant pas seulement à une obligation politique de statut). L'intérêt de ces rapports partagés par l'ensemble des élus est aussi de garantir une transparence, un même niveau de connaissance pour tous et une meilleure acceptation des décisions. Gageons que les élus considèreront ce temps consacré à

l'évaluation de leurs actions non pas comme une obligation chronophage mais plutôt comme une modalité de management de leurs fédérations allant vers plus d'efficacité.

7.2.9.5. Proposition d'un modèle spécifique aux fédérations de type « périphérique ».

Modèle de développement des fédérations de type « périphérique »			
ÉTAPES	OBJECTIF	AXES	RECOMMANDATIONS
ANALYSE	Évaluation objectivée	FÉDÉRATION	Diagnostic des forces et faiblesses de l'institution fédérale / principalement de nature **sportives** (en regard des résultats) - Étendu aux forces et faiblesses économiques (capacité à dégager des résultats économiques pour investir et pouvoir améliorer les résultats sportifs)
		MARCHÉ CONSOMMATEURS	Analyse du **marché de la pratique** sportive essentiellement (notamment licenciée) - Selon des critères sociodémographiques (a minima) - Marché élargi aux prospects non licenciés (licenciés des autres fédérations vs pratiquants en général, compétiteurs vs pratiquants loisir)
		MARCHÉ CONCURRENTS	Analyse concurrentielle limitée aux **autres fédérations** - notamment celles relevant de la même famille sportive (sports de raquette, sports collectifs, etc.)
PLAN STRATÉGIQUE	Construire une identité fédérale et augmenter le nombre de licenciés	SEGMENTATION	Segmentation centrée sur la pratique fédérale selon une logique de **spécialisation** - Priorité au segment compétition (et sous segmentation technique selon les différents championnats, hommes/femmes notamment) - Amorce de diversification vers le marché des loisirs sportifs
		CIBLAGE	Cœur de cible : pratiquants **compétiteurs** - Ciblage secondaire de catégories loisirs
		POSITIONNEMENT	Positionnement vs les **fédérations directement concurrentes** (de la même famille sportive) - A partir d'atouts sportifs (résultats) - Secondairement, à partir d'atouts d'image (label éthique associatif)
ACTIONS	Mise en oeuvre	PRODUITS	Produits orientés vers la **pratique** - Portefeuille en lien étroit avec les pratiques officielles de compétition - Simple **rénovation** de l'assortiment de produits (pour plus d'attractivité en mode loisir)
		PROMOTION	Promotion auprès du grand public des **amateurs** (fortement contrainte par les coûts) - Généralisation d'une politique **digitale** (à coût minimum) - Associée à des actions classiques peu coûteuses (animations, portes-ouvertes) o En clubs et hors-clubs (lieux publics) - Promotion aussi en direction des subventionneurs historiques (Etat, collectivités)
		RÉSEAU	Exploitation de la **pyramide fédérale** (siège – ligues – comités – clubs) - Optimisation du maillage territorial - Management du réseau (plan d'actions et feedback) - Renforcement du lien fédéral avec les clubs (au contact des clients)
		PRIX	**Principe de stabilité** du prix licence (pour raisons éthiques associative) : ie absence de politique de prix à finalité marketing - Cependant, **prix différenciés** selon catégories de pratiquants (selon âges, catégories sociales) - Liberté de prix si nouveautés - Quelques actions commerciales et recours au benchmarking (prix des autres fédérations) pour garantir un minimum de compétitivité

ÉVALUER	Contrôler	ECONOMIQUE / FINANCIER	> **Indicateurs budgétaires** : - Budget annuel et évolution (4 dernières années) - Dépenses d'investissements : part du budget alloué à l'investissement, ratios d'endettement - Evolution structurelle des recettes : ratios subventionnement public / recettes propres de nature commerciale
		COMMERCIAL	**Indicateurs de nature commerciale :** - Taux de variation des recettes licences o Selon types de licences (compétition ; loisir) o Selon catégories de licenciés - Taux de fidélisation / turn over - Evolution de la part des autres recettes de nature commerciale (formation, buvette)
		MARKETING	> Indicateurs de **satisfaction des licenciés** pratiquants selon produits compétition / loisir (néolicenciés entrants / sortants abandonnistes) > Indicateurs **digitaux** - Performances du site web - Performances des réseaux sociaux > Indicateurs de **concurrence** (en théorie situation de monopole) : - Part du marché fédéral (offre de compétition alternative des autres fédérations jugées concurrentes sur un même segment sportif)
		MANAGÉRIAL	> Indicateurs d'**efficacité organisationnelle** - Organigramme administratif - Management des réunions : décisions / ordres du jour, taux de participation o Complémentarité des réunions siège / ligues / comités / clubs > Indicateurs de **communication interne** : diffusion / suivi de newsletters, flux descendants et ascendants > Indicateurs de **performances** (tableau de bord): - Indicateurs de base : effectifs licenciés (ventilé selon niveau, âge et genre / selon les régions, les clubs) - Indicateurs de fidélisation (taux de turn over) - Indicateurs de formation des cadres - Indicateurs de partenariats (selon comités, clubs)
		SOCIETAL ET ÉTHIQUE	> Indicateurs **ministériels** (contrainte forte du ministère de tutelle en échange de la subvention) - Promotion du sport pour tous (démocratisation, féminisation, socialisation - pénétration dans les ZUS, etc.) - Résultats sportifs et équilibre budgétaire > Indicateurs **humains / sociaux** - Taux de salariés / bénévoles - Taux d'absentéisme, de turnover - Suivi socioprofessionnel des sportifs (protection sociale, reconversion) - Parité hommes / femmes > Indicateurs **éthiques** - Charte fédérale (pour une pratique solidaire et responsable, fair-play, citoyenneté, respects des arbitres, dopage, violence, etc.) > Indicateurs **environnementaux** - Charte dévelopement durable (gestion des déchets, consommation énergétique, recyclage, etc.)
		SPORTIF	> Indicateurs de **résultats sportifs** - Médailles aux Jeux Olympiques (et Paralympiques) et évolution - Titres championnats et/ou coupe du monde et d'Europe et évolution - Titres circuit ou tournois internationaux - Classements mondiaux

Tableau 27 Modèle de développement des fédérations de type « périphérique ».

SECTION 2 : LES FÉDÉRATIONS SPORTIVES OLYMPIQUES DE TYPE « CHALLENGER »

7.3. Caractérisation des fédérations sportives olympiques françaises de type « challenger ».

7.3.1.La Fédération Française d'AVIRON.

Carte d'identité

Date de création : 1890

Olympique depuis les JO de 1896

Nom du président : Jean-Jacques MULOT

Nombres de disciplines : 14 épreuves olympiques et 22 épreuves mondiales dans 4 disciplines

Nombre de clubs : 423

Nombre de licenciés : 41.354 en 2010, 46.308 en 2016
Nombre de pratiquants : 122.000

Budget de la fédération : 6,8 M en 2017

Source : site internet de la FFA

Personnes interrogées :
Jean-Jacques Mulot (Président)
Éric Notin (élu fédéral en charge de la commission communication)
Yannick Bersot (salariée en charge de l'événementiel et du marketing)

7.3.1.1. Présentation de la Fédération Française d'Aviron.

Historique

Les origines de l'aviron remontent à l'antiquité avec les Égyptiens, les Grecs ou les Romains qui prenaient un certain plaisir à utiliser la rame. Plus près de nous, de nombreuses embarcations ont utilisé la rame pour se déplacer à l'instar des navires de guerre comme les drakkars et les galères ou des pêcheurs et mariniers.

Les années 1830 avec l'apparition des premiers canots sur la Seine voient l'émergence d'une activité de loisir mais aussi un des premiers sports athlétiques et mécaniques. Le canotage passionne toutes les classes sociales d'abord à Paris où ont lieu les premières courses nautiques, puis progressivement dans d'autres grandes villes comme Lyon ou Bordeaux. Progressivement un antagonisme apparaît entre les canotiers épris de liberté et ceux passionnés de sport. En 1838, un groupe d'amateurs crée la Société

des Régates du Havre. À Paris, il faut attendre 1853 pour qu'apparaissent la première « Société des Régates Parisiennes ». Les embarcations évoluent (yoles et skiffs) ainsi que le format des courses, qui se font bord à bord à un, deux, quatre, six ou huit rameurs sous l'impulsion du Rowing club de Paris.
Malgré des querelles intestines entre amateurs et professionnels, la Fédération Française des Sociétés d'Aviron naît en 1890. Deux ans plus tard, la Belgique, l'Italie, la Suisse et la France fondent la Fédération Internationale des Sociétés d'Aviron. La FFSA participe à la renaissance des Jeux Olympiques inscrivant ainsi les épreuves d'aviron au programme des Jeux d'Athènes en 1896. En 1919, les statuts fédéraux sont élaborés de façon définitive entérinant le principe de licence. La fédération compte alors 116 sociétés et obtient, en 1922, la « reconnaissance d'utilité publique ». Grâce à de nouvelles infrastructures (Centre nautique national à Mâcon) et à une meilleure structuration de l'entraînement (nomination du premier moniteur national en 1949 et brevet de moniteur d'aviron en 1956), la compétitivité des français s'affirme au niveau européen (1953) et aux Jeux Olympiques (1952). Après la déroute aux Jeux de 1960, la FFSA bénéficie de la mise à disposition de l'État de cadres techniques, de structures et de subventions pour performer. En 1960, le directeur des équipes de France innove en formant des équipages nationaux. La France devient alors une des grandes puissances de l'aviron au plan international. Les méthodes d'entrainement s'affinent notamment au bataillon de Joinville et à l'Institut National des Sports. Les clubs se professionnalisent et le cap des 10.000 licenciés répartis dans 172 clubs est franchi par la FFSA en 1973. Malgré l'augmentation du nombre de licenciés qui atteint 33.000 (275 clubs) en 1989, les résultats sont inégaux face à l'armada des pays de l'Est. Les années 2000 sont celles de l'ouverture vers de nouvelles formes de pratique : l'aviron de mer, l'aviron indoor, l'aviron de randonnée, l'aviron loisir, etc… La FFSA devient la Fédération Française d'Aviron (FFA) en 2013.

Évolution du nombre de licenciés et de clubs

Après une période délicate entre 2009 et 2011, la Fédération Française d'aviron connaît une progression lente mais régulière de ses licenciés. En effet, en 2016, elle compte 46.308 licenciés contre 41.092 en 2011 soit une augmentation de 11,3%. Notons que le nombre de pratiquants croît sur la même période de 19,2% pour s'établir à 67.077 en 2016. Il se concrétise par la délivrance de titres scolaires (54.474 titres en 2016 soit -3,17% par rapport à 2015) et d'initiation (12.603 soit +5,02% par rapport à 2015). Au total, la FFA compte 113.385 pratiquants en 2016 (licences + titres)[306].

[306] En 2017, la FFA compte 47.000 licenciés, 122.400 pratiquants (chiffres clés site de a FFA)

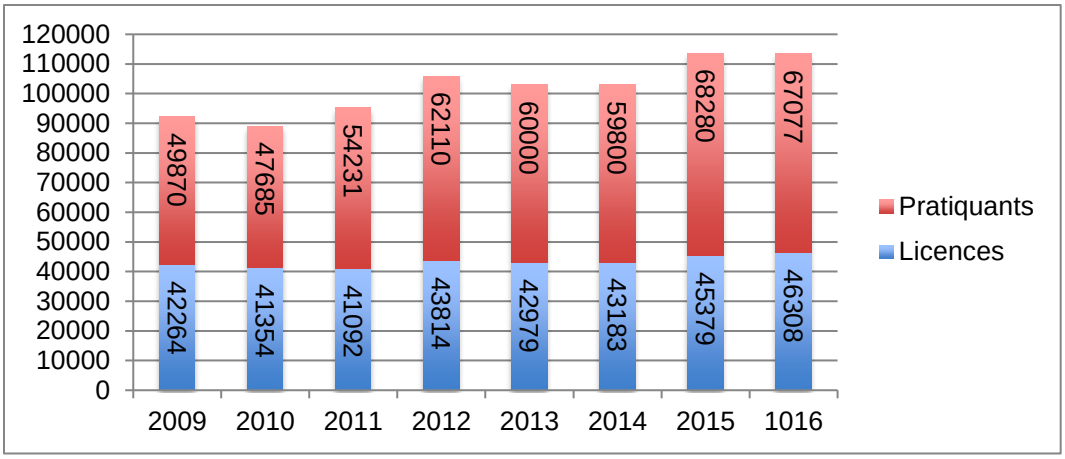


Figure 90 L'évolution du nombre de licenciés et de pratiquants de la FFA (2009-2016).

La Fédération Française d'aviron délivre en 2016 cinq types de licences : la licence annuelle (37.774 licences), la licence Universitaire (1.118 licences), la licence Barre Fixe (252 licences), la licence Indoor (759 licences) et la licence Découverte (6.405 licences). Notons que les licences jeunes sont en diminution dans toutes les catégories d'âge par rapport à 2015 et notamment la tranche d'âge 17/18 ans (-8,73%). Les licences barre fixe et indoor peuvent être émises par les membres affiliés sous convention et dans certaines conditions prévues par le règlement intérieur, par les membres affiliés. Les licences Découverte ont une durée de validité de trois mois, un mois ou 7 jours. Cette variété témoigne de la diversification des pratiques. Le nombre total de licences augmente en 2016 de 2,05% avec 46.308 licences.

Après une poussée entre 2013 et 2015, le nombre de compétiteurs seniors est en forte baisse pour s'établir à 1800 en 2016. Les compétiteurs jeunes sont globalement en légère hausse par rapport à 2015 (+7,68%).

Notons que le taux de renouvellement des licences avoisine les 60%, ce qui révèle un turnover assez fort d'environ 38%.

En 2016, les femmes représentent 38,6% des licenciés, ce qui constitue une petite augmentation puisqu'elles n'étaient que 36% en 2015 et 34% en 2009. Si on s'intéresse uniquement aux licenciées annuelles en 2016, on constate que les femmes représentent 37,2% et que, parmi elles, 68% sont des seniors. Les catégories jeunes 13/14 ans et 15/16 ans sont en nette progression.

Selon l'atlas du ministère des sports édité en 2015, 4,2% des licenciés sont issus des quartiers prioritaires et des zones urbaines sensibles. En revanche, la couverture du territoire national semble plutôt satisfaisante avec une forte concentration en Ile de France (43 clubs et 7.355 licenciés A) et en Rhônes-Alpes (50 clubs et 5.893 licenciés A) et dans une moindre mesure en Pays de la Loire (20 clubs et 2.303 licenciés A), en Midi-Pyrénées (29 clubs et 2.236 licenciés A) et en Bretagne (39 clubs et 2.190 licenciés A).

La FFA compte 423 clubs en 2017 (+4,7% depuis 2011) parmi lesquels 199 sont labellisés école française d'aviron (jusqu'à trois étoiles). Ces derniers représentent 48% des clubs. Le nombre de licenciés par club est d'environ 106.

L'organisation de la FFA

La Fédération Française d'aviron est dirigée par Monsieur Jean-Jacques Mulot, élu en décembre 2016 pour un troisième mandat consécutif. Âgé de 68 ans, il est un pur produit de l'aviron puisqu'il a débuté cette activité dès l'âge de 12 ans. Membre de l'équipe de France, il a participé aux Jeux Olympiques de Munich en 1972 et de Montréal en 1976. Président de club, élu de ligue, trésorier de la fédération en 1989, secrétaire général, et président de la fédération en 2003, son parcours de dirigeant et linéaire et exemplaire.

La Fédération Française d'aviron anime un réseau de 16 ligues, de 90 comités départementaux et de 423 clubs.

Il dirige un comité directeur de 18 membres auquel sont associés les présidents des ligues régionales (non élus au conseil fédéral) et un bureau composé de 8 personnes. L'assemblée générale est composée de représentants des organes déconcentrés.

La Fédération Française d'aviron s'organise autour de trois vice-présidents (T. Renault, A. Nottelet-Tollard et É. Notin) chargés respectivement du sportif, du développement et de la communication. Le DTN (P. Ranvier) travaille avec trois adjoints et une secrétaire. M. Mulot, assisté d'une secrétaire, dirige 13 salariés. Cinq d'entre eux forment le service administratif. Le département communication marketing comprend trois personnes et une apprentie, le département développement trois personnes plus trois CTN et un apprenti, le département emploi formation une personne salariée plus six CTN et un CTR. Enfin le département haut niveau est animé par trois personnes plus un batelier.

Douze commissions sont chargées d'étudier et de faire des propositions au comité directeur : surveillance des opérations électorales, arbitre, médicale, compétitions, aviron de mer, scolaire, universitaire, tourisme et loisir sportif, promotion et communication, handi-aviron, aviron indoor, développement durable.

La Fédération Française d'aviron peut donc être qualifiée de fédération classique dans son organisation et son administration. Elle dispose d'une équipe de salariés dans la moyenne des fédérations sportives olympiques.

Les finances de la FFA

Le budget 2016 de la fédération s'élève à 6.873.560 euros. Il est plutôt stable puisqu'il était de 6,3 millions en 2010. En termes de recettes, les licences et affiliations représentent 1.631.576 euros soit 23,7%, les subventions de l'État 2.800.836 soit 40,7%, les partenariats 1.210.000 euros soit 17,60%, les autres produits 1.231.148 euros soit 18%. L'analyse de ce budget met en évidence des recettes de partenariats importantes. Cette troisième source de recettes est le signe d'une attractivité certaine mais

fragilise d'une certaine manière la situation financière de la fédération dans la mesure où elle repose sur trois partenaires principaux. La contribution des licences est plutôt faible, même si elle est en progression constante et représente la deuxième source de recette en volume. Les subventions de l'État baissent de manière continue avec une accélération en 2013 et 2015. Malgré tout, les subventions des pouvoirs publics restent de loin la principale source de financement. Les autres produits (boutiques, livres, matériels, abonnements, prestations) sont en hausse.

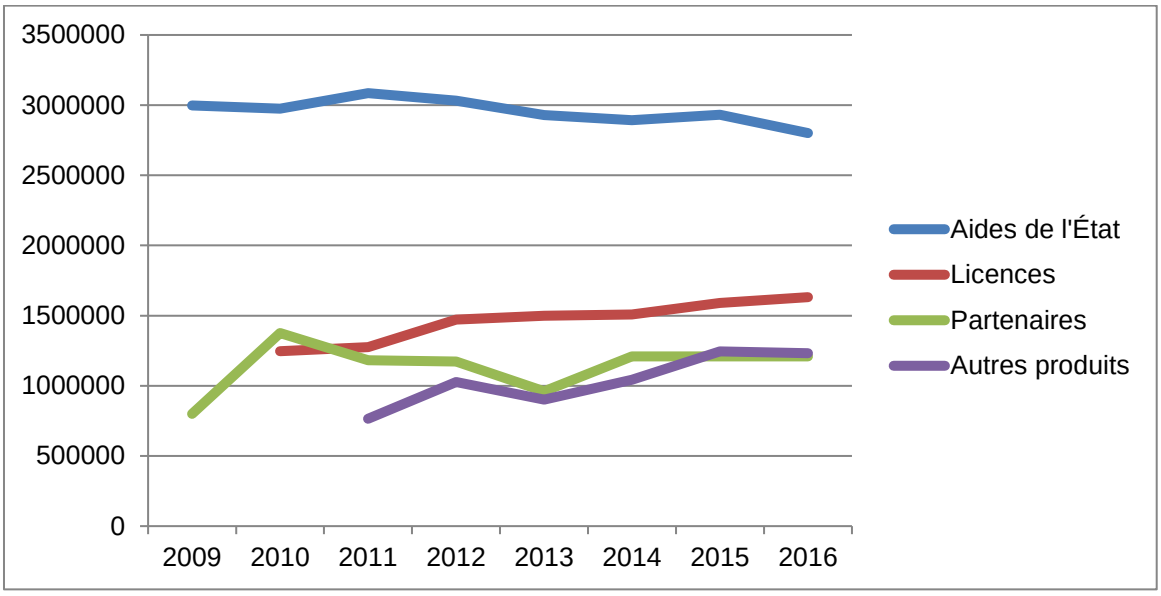


Figure 91 L'évolution des recettes en masse du budget de la FFA (2009-2016).

En 2016, les charges se répartissent en frais de fonctionnement pour 1.101.179 euros, la promotion du sport pour le plus grand nombre pour 1.728.371 euros, le haut niveau pour 3.331.324 euros, la prévention par le sport 360.352 euros et la promotion des métiers du sport 301.894 euros. On notera la prédominance des dépenses en matière de haut niveau même si 65% des frais sont couverts par les aides de l'État.

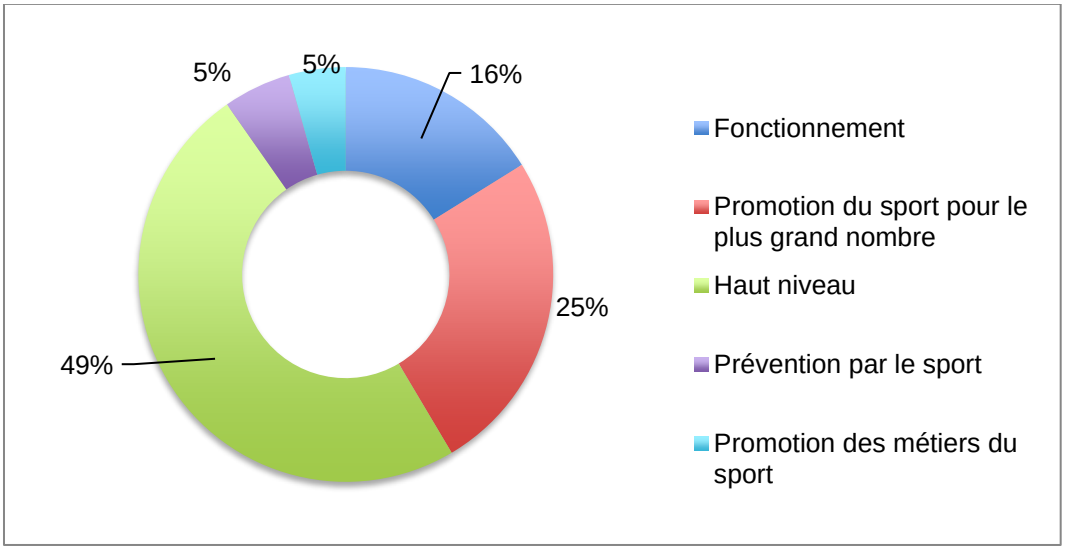


Figure 92 La ventilation des dépenses du budget de la FFA (2016).

Le projet de la FFA

Le président Mulot a défini quatre axes forts pour son projet 2017-2020 : l'institution fédérale et les organes déconcentrés, l'image et la notoriété, l'aviron pour tous et les podiums en 2020 et 2024. Il souhaite améliorer la communication interne entre la fédération, les organes déconcentrés et les clubs afin de renforcer la cohésion mais aussi la communication externe car l'aviron « *n'est pas assez connu* » (Mulot). Son projet est également de diversifier les pratiques pour toucher de nouveaux publics et notamment dans trois directions : l'école, l'indoor et la santé. Bien entendu ces objectifs n'excluent pas la volonté de soutenir la performance avec « *l'objectif de podium en 2020* » et notamment avec les femmes (Bersot). En effet, selon M. Mulot « *il faut absolument qu'on puisse continuer à avoir des médailles tout en ne sacrifiant pas tout* ».

Les résultats sportifs de la FFA

L'équipe de France d'aviron est un pourvoyeur historique de médailles olympiques. Le palmarès olympique de la FFA est riche de 34 médailles dont sept en or. Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Rio en 2016 n'ont pas fait exception à la règle avec trois équipages médaillés (Jérémie Azou et Pierre Houin médaille d'or en deux de couple homme poids léger) et six places de finaliste. Les Jeux de Pékin en 2008 et de Londres en 2012 ont permis aux équipes de France de remporter respectivement deux médailles de bronze et trois médailles d'argent. Vingt cinq médailles d'or garnissent le palmarès de la FFA aux championnats du monde depuis 1962. De plus, 36 bateaux ont été médaillés aux championnats du monde entre 2012 et 2016. Selon l'indice PO, la France se classe 5ème nation aux JO de Rio en 2016 (10ème en 2012, 8ème en 2008). Récemment, le quatre de couple poids léger (Delayre, Teroin, Piqueras, Demontfaucon) et le deux de couple poids léger (Azou et Houin) ont été sacrés champion du monde en Floride en 2017.

Les points forts et les points faibles de la Fédération Française d'aviron.

Les points faibles de la Fédération Française d'aviron semblent être le nombre trop peu important d'adhérents et le très faible nombre de clubs qui peine à progresser. Reconnaissons qu'il peut être difficile de créer un club compte tenu du nécessaire accès à l'eau et du coût du matériel. Sur le plan financier, la fédération est très dépendante des subventions publiques mais aussi de quelques partenaires importants. Cette manne financière externe reste toutefois un très bon vecteur de financement. Le nombre de salariés est tout à fait satisfaisant en comparaison des autres fédérations de la même catégorie. La fédération possède peu d'actif fort à valoriser comme des champions charismatiques ou un événement intéssant le grand public, les médias et les sponsors. Par conséquent, l'audience de l'aviron reste assez limitée. Enfin, la Fédération Française d'aviron dispose d'un intéressant potentiel de croissance dans le sens où elle permet une pratique diversifiée en nature. Ses domaines d'intervention sont larges (haut niveau, loisirs, scolaire) et s'inscrivent dans une situation de quasi monopole. De plus, la FF aviron participe activement aux objectifs d'intérêt général comme le

handiaviron, la santé, la féminisation ou le développement durable, ce qui lui confère une image positive. Enfin, la FFA est une discipline olympique historique pourvoyeuse de médailles internationales.

7.3.1.2. Le marketing de la FFA.

Le département marketing communication est placé sous la responsabilité de M. Notin qui est l'un des trois vice-présidents chargé de la communication. Il est membre du bureau. Il comprend quatre personnes : Yannick Bersot responsable de l'événementiel et du marketing, Line Louveau, responsable communication et notamment les relations avec la presse, Johanne Le Minez, responsable du projet Web qui travaille sur les bases de données et Fanny Letierce, apprentie graphiste. Cela reste « *une petite structure* ». Après des études en STAPS, M. Bersot, âgé de 33 ans, travaille au sein de la Fédération Française d'aviron depuis 2009. Il a commencé comme assistant communication, puis a été chargé de la communication. Depuis un an et demi, il a pris en charge le marketing. Compte tenu du nombre de salariés, il pense qu'il est nécessaire que les salariés soient polyvalents.

Ce département qui a plus de sept années d'existence au sein de la fédération semble voir son importance grandir, notamment depuis 2013. M. Bersot relève « *l'évolution des mentalités au sein de la fédération qui considérait encore il y a peu le marketing comme un gros mot* ». Ainsi, M. Notin a depuis cette date l'occasion d'exposer son bilan tous les ans lors de l'assemblée générale de la fédération. M. Bersot indique que « *le DTN chapeaute le service marketing communication* » tout comme *« le président dès que l'enjeu stratégique est avéré* ».

Le budget marketing et communication s'élève à 450.000 euros soit 7,5% du budget total en 2016. Notons que l'essentiel de ce budget est consacré à la communication.

Si l'objectif prioritaire du VP communication est de développer la visibilité de la fédération, il semble que l'objectif marketing principal soit de gérer les partenariats et d'engranger des ressources supplémentaires. En effet, M. Bersot précise que « *la définition du marketing se résume surtout à du sponsoring* ». Pour conquérir de nouveaux partenaires et fidéliser les anciens, il travaille à mieux définir ce que la fédération a à offrir et sur la segmentation de l'offre. Il regrette « *le manque d'étude et d'analyse de la population* ».

Après une expérience malheureuse, la fédération fait appel depuis 2017 à l'agence Athlane Consult qui s'est vue confier trois missions : l'accompagnement dans la définition et la formalisation de la stratégie partenariale, l'accompagnement dans la conception des offres de mécénat et de sponsoring, et l'identification des opportunités dans le domaine du mécénat et de sponsoring. Précisons que la FFA ne se situe pas dans une phase d'externalisation de son activité marketing. M. Bersot « *mène le travail en lien avec une agence conseil qui l'accompagne* » sous couvert d'un dispositif de formation avantageux en terme de financement.

Notons que la fédération a créé la marque « Avironfrance » en 2014.

7.3.1.3. La stratégie marketing de la FFA.

La Fédération Française d'aviron dispose de peu de visibilité, malgré des résultats des équipes de France intéressants et réguliers, mais qui ne suscitent pas un engouement populaire important. La FFA rassemble un nombre modeste de licenciés malgré une augmentation sensible des effectifs. Comme toutes les fédérations olympiques françaises, elle ambitionne donc de remporter des médailles internationales et d'augmenter le nombre d'adhérents. Le premier objectif souffre d'un recrutement des jeunes talents assez tardif. Selon M. Bersot, le second objectif est très lié à la croissance du nombre de clubs qui « *arrivent à saturation* », à la conquête de nouveaux publics et à la fidélisation des adolescents. La création de nouvelles structures d'accueil semble donc indispensable. En dépit de ces difficultés, les recettes partenariales sont conséquentes. Elles sont un point fort mais place la fédération dans une situation de dépendance importante face aux stratégies de sponsoring des partenaires. L'entreprise EDF s'est retirée en 2013 en raison d'un retour sur investissement insuffisant. Cela a été fort heureusement compensé par l'engagement de la Fondation Française des Jeux. Notons que les aides du ministère des sports sont en baisse régulière. Compte tenu de cette situation, le marketing s'avère être une nécessité d'autant plus qu'il faudra sans doute pallier au désengagement problable de la MAIF dans les années à venir (Bersot). Ainsi, M. Bersot indique que « *le marketing est un axe stratégique important pour la fédération* », soucieuse de préserver son indépendance financière. Le président souhaite diversifier les partenaires en segmentant davantage son offre : l'aviron de compétition mais aussi l'aviron de randonnée, de mer, l'aviron scolaire, l'aviron santé, l'handiaviron. L'enjeu est donc d'élaborer une nouvelle offre marketing.

La stratégie de la fédération est donc d'augmenter la visibilité par la valorisation des résultats sportifs mais aussi par l'organisation de grands événements comme la coupe du monde en 2014 et les championnats du monde à Aiguebelette en septembre 2015. En 2017, la FFA a obtenu l'organisation des championnats d'Europe aviron indoor à Paris et des championnats du monde d'aviron de mer à Thonon. L'enjeu est d'attirer plus de pratiquants et de licenciés et davantage de partenaires.

Au-delà de ces axes de progrès, la fédération entend repositionner l'identité fédérale en mettant en exergue des valeurs de solidarité, d'esprit d'équipe, de respect mais aussi de performance. Notons que M. Bersot cite en plus le dépassement de soi, l'humilité et la beauté, renforçant ainsi la nécessité de clarification. Dans cet esprit, une entité graphique homogène a été élaborée. M. Bersot propose de préciser la marque « avironfrance » pour construire plutôt une marque fédérale. Dans cet esprit le « huit » est le bateau qui représente la priorité fédérale. L'aviron bénéficie d'une image de sport complet, bon pour la santé, en nature, loin de la violence mais un peu vieillissante dans son format. On perçoit l'effort des athlètes plutôt que le côté plaisir source de sensations expérientielles.

Les cibles prioritaires semblent être les femmes mais aussi les salariés et les personnes en situation de handicap. Globalement, l'axe prioritaire est d'attirer le public loisir. L'enjeu, dans un avenir le plus

proche, est d'exploiter des informations sur les licenciés. Dans une perspective de formation vers le haut niveau, M. Bersot insiste sur la nécessité de recruter les enfants un peu plus tôt.

En termes de positionnement, la pratique de l'aviron nécessite un matériel coûteux. La fédération n'a pas repéré de concurrents directs. Elle tire son originalité de la pratique dans un collectif. M. Bersot souligne que l'aviron est bien positionné en termes de santé et de bien-être, soutenu par de nombreuses études scientifiques qui acréditent les bienfaits de cette pratique (Bersot).

7.3.1.4. Le mix d'outils marketing de la FFA.

La Fédération Française d'aviron **diversifie la pratique de l'aviron**. À côté de la pratique historique de l'aviron de rivière, la FFA propose d'évoluer dans d'autres environnements comme l'indoor ou la mer. Actuellement la FFA a identifié l'aviron de mer comme une pratique à fort potentiel de développement. Chaque pratique peut se décliner en plusieurs modalités : la compétition, la découverte, le loisir et la randonnée. M. Mulot rappelle l'importance de la compétition pour obtenir des résultats sportifs de premier plan. Enfin, la FFA développe une gamme de produits pour séduire de nouveaux licenciés. Nous retiendrons particulièrement le programme Avit fit, cours collectifs en musique au croisement du fitness et de la préparation physique sous la responsabilité de coach certifié et le programme « Aviron santé ». M. Bersot souligne que l'aviron est bien positionné en termes de santé et de bien-être.

Produits	Cibles	Outils
Avitfit	Femmes Jeunes seniors	Cours collectifs sur rameur Site internet dédié Correspondant fédéral
Aviron santé	Personnes en perte d'autonomie, sédentaires. Personnes atteintes d'une maladie métabolique, cardiovasculaire et cancers	Cours adaptés Carnet d'entraînement, pass aviron santé Plaquette de présentation Formation spécifique
Aviron féminin	femmes	Réseau aviron féminin Challenge « Dames de nage » Guide d'accompagnement des clubs : Plaquette Plan de féminisation 2013/2016
Rame en 5ème Challenge des jeunes rameurs	Scolaire Jeunes de 10 à 14 ans	Site internet aviron scolaire depuis 2013 convention avec l'unss
Circuit National Randon'Aviron	Adulte loisir Famille Senior	Catalogue de 46 randonnées Trophée des clubs
Handi aviron	Personnes handicapées	Handi aviron et aviron adapté

Tableau 28 Correspondance entre les produits, les cibles et outils de la FFA.

Ce qui est important au-delà du nombre de licenciés générés par ces produits est « *l'image que cela nous donne* » (Mulot) et bien sûr par la possibilité de lever des subventions complémentaires des collectivités territoriales.

Sur le plan de la promotion, la Fédération Française d'aviron est très active. À l'occasion de l'assemblée générale de décembre 2016, M. Notin a rappelé les points essentiels de la communication de la FFA. Elle passe d'abord par la déclinaison de la marque « avironfrance » pour tous les supports de communication mais aussi pour les organes déconcentrés, les clubs afin de garantir une homogénéité de l'image de marque. La qualité de la prestation est garantie par les labels « école française d'aviron » et par la formation des encadrants.

Le deuxième axe de communication est le développement de la visibilité sur le site internet et les réseaux sociaux. Selon M. Notin, « *le site internet doit devenir un outil de conquête de nouveaux publics pour le club* ». De 25.000 connexions en 2012, le nombre de visites sur le site est passé à 50.000 visiteurs par mois. Le site internet a été refondu en 2016. Les réseaux sociaux font l'objet d'une attention particulière avec l'utilisation de plusieurs plateformes Facebook, Twitter et Instagram. Le nombre de followers est en forte croissance : 37,5% pour Facebook et 32% pour Twitter depuis 2014 et 33,1% pour Instagram depuis 2015. Pour exploiter au mieux ces initiatives en matière de communication, la FF aviron entend développer un outil CRM qui lui permettrait de mieux cibler ses messages en direction des consommateurs.

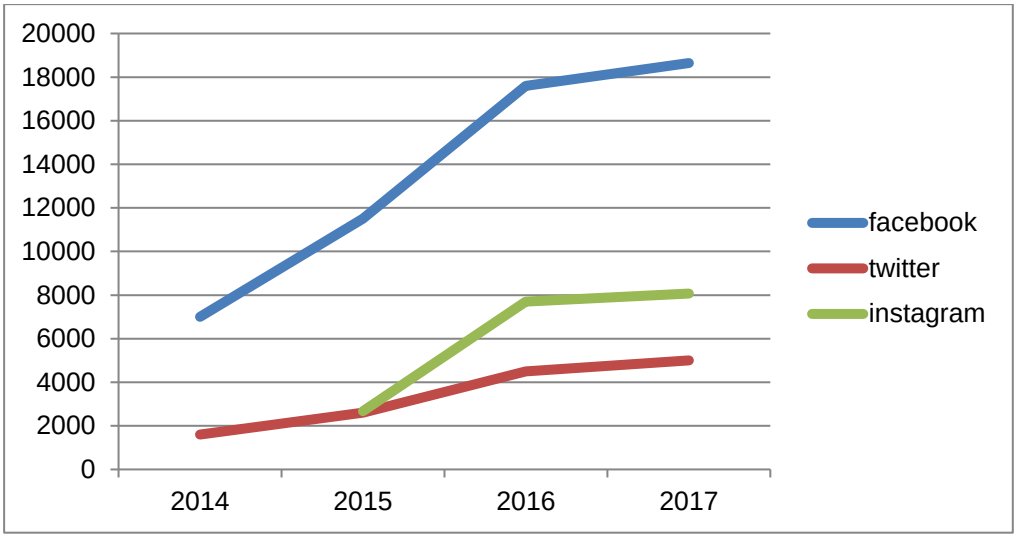


Figure 93 Évolution du nombre d'abonnés Facebook, Twitter, Instagram de la FFA (2014-2017).

Le troisième axe consiste à développer la chaîne aviron France sur Dailymotion créée en 2014 pour partager des contenus vidéo et couvrir en live les championnats nationaux. En effet, l'accès aux grandes chaînes de télévision semble difficile pour l'aviron en raison d'une audience insuffisante. En 2015, les 300 vidéos ont été vues 650.000. Ces chiffres n'ont cessé de croitre : 472 vidéos en 2016

pour 930.000 vues. Pour créer de la valeur, la FFA a amélioré la qualité de la production des images en augmentant le nombre de caméras, en réalisant des zoom, des ralentis, en filmant en haute définition et récemment en utilisant des drones. Pour progresser, la FFA a diligenté une enquête de satisfaction en 2015 auprès des personnes ayant suivi les directs.

Si la FFA cherche à accroître sa visibilité auprès des médias notamment lors des grands événements, du type Jeux Olympiques et championnats du monde, elle a également engagé trois pistes de travail : l'exploitation de la base de contacts (licenciés et pratiquants) pour mieux les connaître, l'échange de bonnes pratiques avec d'autres fédérations et la mise en place d'un réseau des anciens.

En termes de partenariats, en 2016, la FFA enregistre 1.210.000 euros de recettes soit 17,6% de son budget. C'est une performance remarquable en comparaison des autres fédérations de la même catégorie. Cette manne financière est cependant en léger recul depuis 2010. La FFA dispose de trois grands partenaires. La MAIF, partenaire historique de la fédération depuis plus de 25 ans, verse 760K€ (dont 100K€ aux ligues). M. Mulot explique que ce partenariat, s'il est profitable financièrement pour la fédération, est néanmoins problématique car il la met en situation de dépendance. « *On leur a tout vendu* » (Mulot). Or, la MAIF fait évoluer sa stratégie de sponsoring en élargissant son panel de partenaires. La conséquence de ce changement est que l'enveloppe financière risque fort de diminuer dans les années à venir. Dans ce contexte, le président souhaite vendre non pas uniquement des valeurs mais aussi des produits à des partenaires plus petits mais plus nombreux. Le circuit national des randonnées et le programme aviron santé pourraient être vendus à des sponsors différents. La Compagnie Nationale du Rhône est le deuxième partenaire de la FFA à hauteur de 300K€. Pour donner plus de stabilité financière, le contrat a été reconduit en octobre 2016 avec une réévaluation de 17% pour une période de huit années. Enfin, la FFA bénéficie d'un mécénat avec la Fondation Française des Jeux pour une somme de 150K€.

La politique de distribution est au centre des préoccupations du président. Conscient de la difficulté à entretenir des liens de qualité entre les quatre entités du réseau, M. Mulot multiplie les rencontres et tient à partager avec les dirigeants locaux les préoccupations de la fédération. L'enjeu est « *de convaincre, ce qui est plus difficile quand on n'a pas beaucoup d'argent* ». Pour piloter le réseau des organes déconcentrés avec davantage d'efficacité, la FFA conventionne avec les ligues et les comités départementaux. Cette contractualisation est l'occasion de reverser une aide financière en échange d'un soutien et d'une mise en œuvre de la politique fédérale.

La FFA enregistre des ressources complémentaires variées : boutique, livre, matériels, abonnements, prestations. Elles représentent 1.231.148 euros en 2016 soit 17,9% du budget fédéral. Ce secteur est en croissance et constitue une part importante du budget de la fédération.

La politique des prix de la FFA en matière de licence n'est pas l'objet de crispation. « *Ce n'est pas vraiment tabou. Le prix de la licence augmente un peu chaque année* » (Mulot). Il est en 2017-2018 de

38,40 € pour une licence annuelle dont 6,78€ sont reversés aux ligues (soit 17,6%). L'augmentation représente 2€ depuis 2014 soit 5,21%. Le prix de la licence universitaire, indoor et banc fixe a été fixé à 15,75€ (+4,76%) avec une ristourne de 2,68€ soit 17%. Enfin, la licence découverte propose trois durées : trois mois pour 15,75€, un mois pour 10,50€ et sept jours pour 5,25€. La FFA mène donc une politique de prix plutôt raisonnable en comparaison des autres fédérations.

7.3.1.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FFA.

La FFA réfléchit actuellement à la mise en place d'indicateurs pour piloter la performance de la fédération. Ils concernent essentiellement les effectifs par type de licences, par catégories, par sexe mais aussi par ligues régionales. Le niveau de performance des athlètes de l'équipe de France, notamment aux championnats du monde et aux Jeux Olympiques, figure également comme un indicateur (indice PO). Le tableau de bord propose également un suivi de l'évolution des écoles françaises d'aviron (nombre de clubs labelllisés), de la formation (nombre de diplômes fédéraux délivrés), la vie compétitive fédérale (nombre de compétiteurs), du Randon'Aviron (nombre de participants étrangers). Cet outil de pilotage très complet permet de contrôler la mise en œuvre des plans d'action.

7.3.1.6. La synthèse du cas de la FFA.

La Fédération Française d'aviron attire un nombre modeste de licenciés et peine à convaincre ses adhérents à renouveler leur licence. Pourtant, elle bénéficie d'une image de sport complet, bon pour la santé qui se pratique en nature sans violence. Toutefois, il reste largement méconnu en raison d'une exposition médiatique faible. La FFA souhaite rester une discipline pourvoyeuse de médailles olympiques mais s'engage de plus en plus vers une volonté d'augmenter le nombre de ses licenciés. Pour cela, elle entend diversifier ses modalités de pratique particulièrement vers la mer et améliorer sa visibilité notamment grâce au digital, à ses performances sportives et à l'organisation d'événements. Des initiatives intéressantes ont été prises notamment en termes de diffusion de contenus pour développer une véritable communauté (marketing relationnel). Elle développe l'idée d'une marque « avironfrance » porteuse d'une double identité de compétition, de loisir et de valeurs comme la solidarité et l'esprit d'équipe. Son modèle économique repose largement sur les subventions de l'État avec un niveau de ressources propres trop faible (environ 24%). Le coût de la licence reste modique. Les ressources liées aux partenariats sont importantes mais fragiles. Le marketing s'implante petit à petit. Il doit prendre toute sa place en traversant toute la fédération (la communication au service du marketing). La fédération gagnerait à partager davantage les tableaux de bord pour en faire un outil de pilotage et de communication. Les pistes d'évolution sont multiples pour la FFA : faire évoluer le modèle économique (pourquoi pas de location), renouveler l'image un peu « vieillotte » vers une pratique plus fun, innovante (nécessité d'enrichir le spectacle, marketing expérientiel), approfondir la

connaissance des adhérents grâce à un outil CRM permettant de capitaliser sur le développement du digital et renforcer la communication en vue d'améliorer la notoriété de l'aviron, valoriser ses actifs de manière plus continue.

7.3.2.La Fédération Française de BADMINTON

Carte d'identité
Date de création : 1978

Olympique depuis les JO de 1992

Nom du président : Florent CHAYET

Nombres de disciplines : 5

Nombre de clubs : 1984

Nombre de licenciés : 70.189 en 2000, 145.090 en 2010, 186.180 en 2016
Nombre de pratiquants : 2M

Budget de la fédération : 9,15M en 2017

Source : site internet de la FFBaD

Personnes interrogées :
Florent Chayet (Président)
Magalie Godin (élue fédéral en charge de la communication, marketing et événementiel)
Pascal Bildstein (salarié, Directeur marketing)

7.3.2.1. La présentation de la Fédération Française de badminton.

Historique

Les origines du badminton moderne remontent à 1873 lorsque des officiers anglais revenus des Indes se retrouvent au château du Duc de Beaufort à Badminton, ville anglaise du Gloucestershire, en Angleterre. Ils évoquent le jeu indien du « poona » qui se pratiquait avec une raquette et une balle légère. Mais n'ayant pas de balle, ils la remplacent par un bouchon de champagne dans lequel ils plantent quelques plumes. Ils s'approprient la paternité de cette pratique et décident de la faire connaître sous le nom de badminton. Les premières règles furent édictées quatre ans plus tard en 1877. Toutefois, on trouve les traces d'un jeu comparable en Chine, au Japon et en Amérique latine il y a près de 2000 ans. Une activité considérée comme l'ancêtre du badminton était également pratiquée en Angleterre dès le Moyen Âge. Il semble en définitive que le badminton moderne soit un mélange de jeu de volant pratiqué en Angleterre au 17ème siècle, du Poona indien mais également du jeu de paume pratiqué en France sous François 1er (16ème siècle) et appelé jeu du volant ou plus communément « coquantin » du nom du volatile qui donnait ses plumes au bouchon.

En France, le premier club a été créé à Dieppe le 31 octobre 1907. Les premiers championnats de France de badminton ont été organisés du 27 au 29 novembre 1908 à Dieppe.

L'institutionnalisation du badminton en France débute en 1930 avec la création de la première Fédération Française de Badminton (FFB). Elle a été dissoute par le régime de Vichy en 1941. Rattachée à la Fédération française de Lawn tennis puis à celle de tennis, un groupe de passionnés ont constitué un comité français au sein de celle-ci en février 1969, avant de refonder une nouvelle fédération (la FFBa) le 7 décembre 1978.

Au plan international, la fédération internationale de badminton (IBF) est fondée en 1934 sous l'impulsion de douze pays. L'organisation dissidente incarnée par la Chine (WBF) s'est associée à l'IBF en 1981 pour devenir en 2006 la Badminton World Federation (BWF). Cette institutionnalisation s'est accompagnée d'un développement des compétitions internationales comme la Thomas Cup en 1948 (championnats du monde par équipes masculines), la Uber Cup en 1956 (championnats du monde par équipes féminines) et la Sudirman Cup en 1989 (championnats du monde individuels). Fort de ces compétitions mondiales, le badminton a été reconnu par les instances internationales et a ainsi intégré le programme des Jeux Asiatiques en 1962, les Jeux du Commonwealth en 1966. Considéré à l'origine comme un loisir, le processus de sportivisation du badminton s'accélère le 5 juin 1985 quand le badminton devient officiellement sport olympique. Les premières épreuves olympiques comprenant le simple et le double messieurs, le simple et le double dames ainsi que le double mixte se tiendront à Barcelone en 1992. Enfin, la BWF a créé le circuit mondial des superséries en 2007, qui a renforcé son caractère sportif, et marqué le début de la professionnalisation de la discipline. Cette évolution a été récompensée en 2013 par le CIO qui a élevé le badminton du groupe D au groupe C des sports olympiques (soit entre la 9ème et la 16ème place).

Depuis le début des années 2000, et plus particulièrement à partir de 2009, grâce à un plan stratégique marketing de la BWF, le développement du badminton s'accélère pour devenir un véritable spectacle sportif dans un marché concurrentiel. Le badminton compte non seulement plus de 250 millions de pratiquants mais aussi environ 500 millions de fans (amateurs, spectateurs, pratiquants,…) à travers le monde, plus de 100 millions de vues sur la chaîne online dédiée (BadmintonWorld.TV), principalement dans les pays asiatiques mais de façon croissante sur les autres continents. La BWF regroupe 183 fédérations nationales en 2015.

En France, l'internationalisation du badminton prend son essor avec l'organisation des championnats du monde en 2010 à Paris. Pour marquer cette évolution, la fédération choisit une nouvelle identité visuelle en adoptant une troisième version de son logo en 2011 (FFBaD), après celles de 1994 (FFBA) et celle de 2005 (ffba). Par ailleurs, la FFBaD organise depuis 1986 les internationaux de France de badminton qui deviennent en 2008 une des douze étapes du prestigieux circuit BWF World Superseries. Ce tournoi prend de l'ampleur en rassemblant plus de 16.000 spectateurs, 253 joueurs de 29 pays pendant 6 jours au Stade Pierre de Coubertin. L'étape parisienne a récemment intégré le troisième échelon du nouveau circuit en 2018 et propose aux meilleurs joueurs du monde un « prize-money » de 750.000$ grâce à une forte augmentation des droits TV et marketing du badminton

mondial. La médiatisation de cette compétition est en forte croissance avec plus de 500 heures de diffusion auprès de 200 millions de foyers dans le monde pour l'édition 2016.

Évolution du nombre de licenciés et de clubs

Fort de cet étendard et d'une politique de soutien du badminton scolaire, le badminton connaît une forte croissance en termes de nombre de licenciés puisque les effectifs passent de 24.174 en 1992 à 70.589 en 2000 et à 186.180 licenciés en 2016. Le pourcentage de femmes est assez fort avec 38%. Relevons le rôle déterminant des enseignants d'EPS dans ce développement. Le badminton est d'ailleurs le premier sport scolaire au niveau du lycée avec environ 175.000 licenciés. En 2012, 37% des licenciés de la FFBaD sont des jeunes. Ces derniers sont le cœur de cible pour le développement de la fédération. La conquête de nouveaux licenciés encore plus jeunes, de 5 à 9 ans, constitue un des enjeux majeurs. Pour cela, la FFBaD a mis en place un dispositif jeune. À l'autre bout du spectre, on peut également relever le succès grandissant de la pratique auprès des vétérans. Une étude[307], menée en 1999, montre que 43% des licenciés avaient entre 16 et 24 ans, et qu'il s'agit d'une pratique plutôt citadine. Le badminton ne compte que 3,8% de ses membres dans les quartiers sensibles ou les Zones Urbaines Sensibles[308]. 54% des licenciés sont en formation et ceux qui exercent une activité professionnelle sont à 38% des employés, 25% des cadres et 16% des enseignants. Les ¾ des adhérents sont licenciés depuis trois ans ou moins et près de 60% des licenciés déclarent pratiquer le badminton pour des raisons de loisir. Pour 87% il s'agit d'une pratique sportive principale. Enfin, le nombre de pratiquants est approximativement de 3 millions.

Dans le même temps, le nombre de clubs suit une tendance similaire en passant de 1.236 en 2000 à 1.984 clubs en 2016. Parallèlement, le nombre moyen de licenciés par club a presque doublé entre 1995 et 2016 passant de 50 à 96,8 en 2013. Si la discipline est bien représentée sur tout le territoire national, le nord ouest et la région parisienne sont des bassins de pratique plus marqués. Enfin, notons que les années post olympiques ont connu une forte progression avec en moyenne +16,15%.

La Fédération Française de badminton est agréée depuis le 16 mars 1979 et a reçu délégation de l'État le 15 décembre 2008 pour deux disciplines, le badminton et le jeu de volant. La fédération ne bénéficie pas de la reconnaissance d'utilité publique.

[307] Bonne, C. et coll. (1999). Mémoire de DESS en management du sport et des loisirs. Universté Marc Bloch de Strasbourg

[308] Atlas des fédérations sportives édition 2015, Ministère des sports

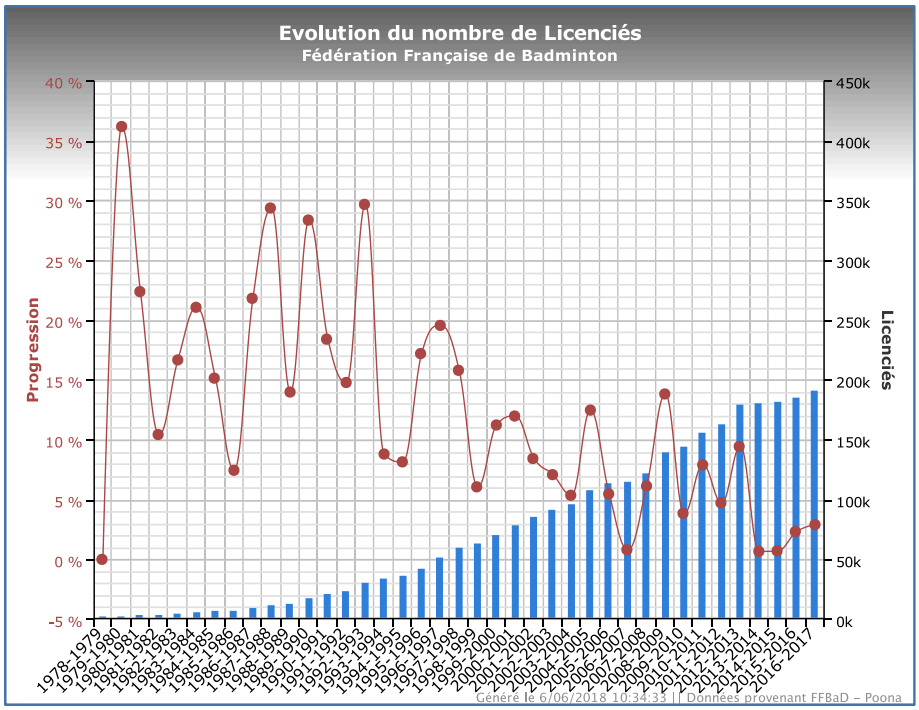


Figure 94 L'évolution du nombre de licenciés de la FFBaD (1978-2017). Site FFBaD.

L'organisation de la FFBaD

Le président de la Fédération Française de badminton est M. Chayet, élu le 12 novembre 2016 suite au mandat de M. Remaud (2012 – 2016). Ce médecin, originaire des Pyrennés orientales, a été président de club et président de la ligue du Languedoc Roussillon pendant trois olympiades (2000 à 2012). Après une brève interruption, il a été réélu président de ligue pour conduire la fusion avec la ligue des Midi-Pyrennés au moment de la réforme territoriale pour devenir président de la ligue de l'Occitanie en juin 2016. Entre temps, il a été élu au conseil d'administration de la fédération en 2012. M. Chayet a été élu à la surprise générale après avoir mené une liste d'opposition pour protester contre le management de son prédécesseur. Très attaché à mettre en œuvre un fonctionnement démocratique, il anime une équipe de 25 salariés qui travaillent au siège de la fédération. La FFBaD est organisée sur un modèle classique avec une assemblée générale qui élit un conseil d'administration de vingt cinq membres, élus au scrutin de liste intégral, et un président sur proposition parmi les membres de celui-ci. Un bureau exécutif de neuf personnes est élu au sein du comité directeur. La fédération est propriétaire de son siège sise 9-11 de l'avenue Michelet à Saint Ouen dans l'Oise.

Aux 25 salariés permanents, s'ajoutent les conseillers techniques et sportifs (CTS) au nombre de 25, 7 kinésithérapeutes et médecins et 7 intervenants ponctuels. Au total, 59 personnes perçoivent une rémunération au titre de 2016. La FFBaD compte 646 entraineurs diplômés d'Etat dont 211 DEJEPS et 15 DES JEPS.

L'organigramme fait apparaître cinq secteurs d'activités. Le secteur « sportif » comprend deux branches le haut niveau et la diversité des pratiques, le secteur « territoires durables » est le plus dense

avec six axes qui s'appuyent sur autant de commissions (projet, formation et emploi, équipements, prospective, développement durable et relations internationales), le secteur « administratif », le secteur « financier » et le « secteur communication marketing événementiel ». Au total, la fédération compte 29 commissions. À noter que chaque axe est piloté par un binôme élu et salarié.

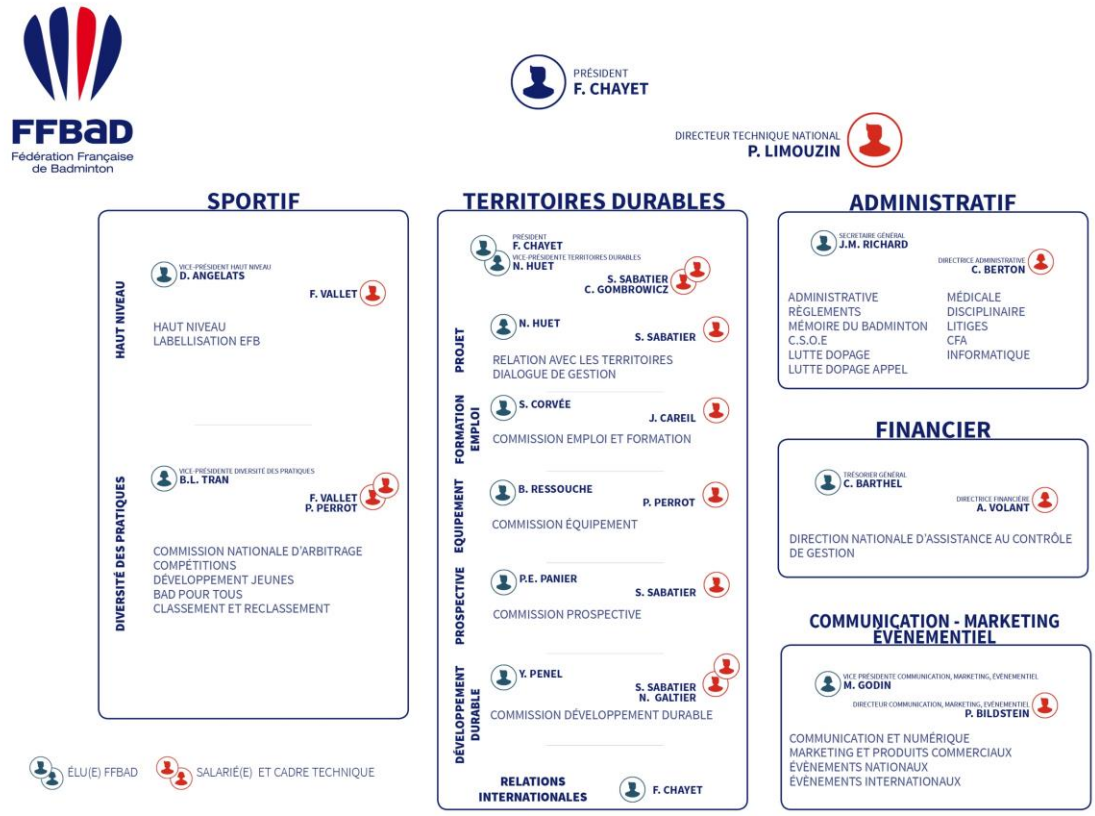


Figure 95 L'organigramme de la FFBaD (2017). Site de la FFBaD.

Les finances de la FFBaD

Le budget de la fédération a fortement augmenté. De 5M€ en 2009 à 6M€ en 2011, il a bondi à 9,1M€ en 2016 soit une hausse d'environ 45% en 7 ans. La structure du budget met en évidence l'importance des recettes liées aux licences et à l'activité sportive qui s'élèvent à 52%. Les subventions publiques représentent 26% des recettes et les sponsors 10%. La convention d'objectifs signée avec le ministère des sports atteint en 2012 la somme de 1.032K€ auxquels il convient d'ajouter les indemnités versées aux CTS pour un montant de 80.954€. Le montant total de la subvention attribuée à la FFBaD s'élève donc à 1.112.954€ en 2012. Selon le rapport de l'Inspection Générale de 2012, le taux de solidité financière était de 13,20% pour l'année 2011 (en baisse depuis 2009 avec 19,46%). Le taux de soutien était de 18,14% en 2012 (contre 26,77% en 2008). Le taux de dépendance était de 34,28% en 2011 (contre 41,29%) en 2008). En 2017, F. Chayet se réjouit du maintient de l'enveloppe de l'État mais regrette l'insuffisance des aides en ressources humaines. La situation financière de la FFBaD reste à consolider après un exercice 2016 déficitaire notamment en raison des championnats d'Europe

organisés à Mouilleron les Captifs (Chayet). La structure du budget tend à l'amélioration de l'autonomie de la fédération. Elle compte huit sponsors principaux : Appart'City, Yonex, Generali, Gerflor, Nouans, FZ Forza, Compress sport, Raw-Bite. Les recettes partenariales sont plutôt faibles mais en hausse avec 870K€ en 2016 (contre 55K€ en 2011). Notons que Yonex est un partenaire récent et important. Les internationaux de France de badminton présentent un déficit d'exploitation d'environ 300.000 euros considéré comme un investissement indispensable à son développement. À compter de 2018, cette compétition proposera un prize money de 750.000$ (soit environ 690.000€) ce qui représente à lui tout seul 8% du budget fédéral.

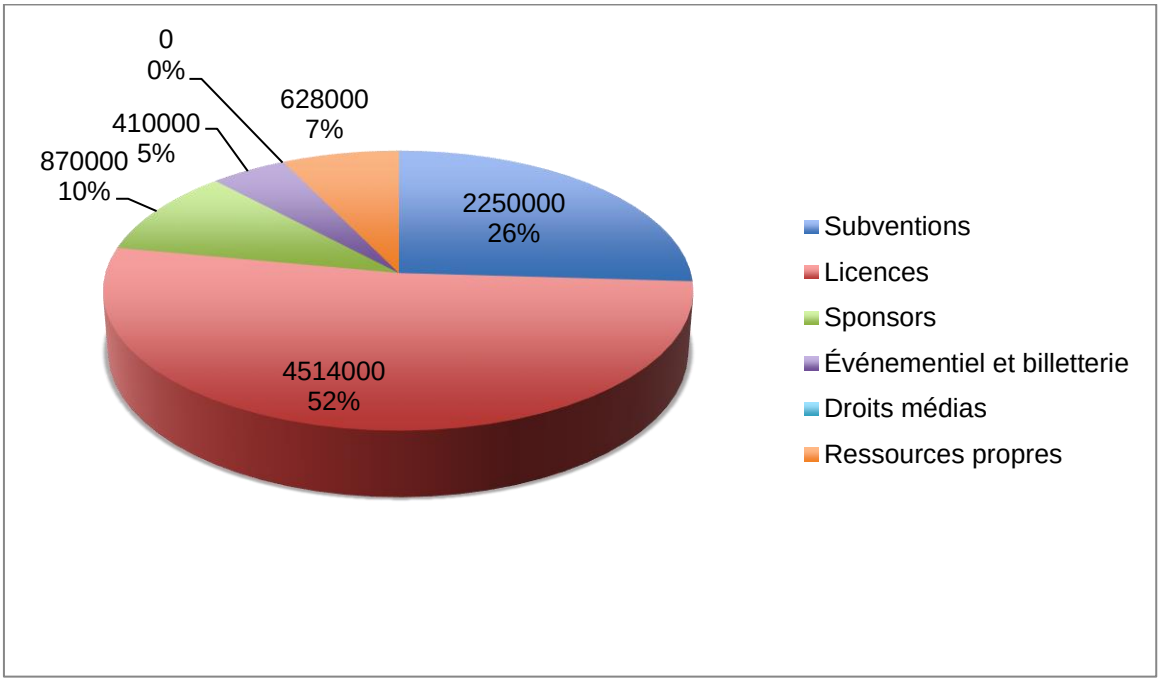


Figure 96 Répartition du budget de la FFBaD en € (2017).

Le projet de la FFBaD

Le projet fédéral place le licencié au cœur de la Fédération Française de badminton, qui doit devenir un acteur sociétal au cœur de la société française. Il se décline en trois axes :

- obtenir des médailles au plan international : la fédération ne peut pas compter actuellement sur les résultats du collectif France pour développer la visibilité de la fédération. Pour progresser dans la hiérarchie mondiale, la fédération a engagé Peter Gade reconnu comme étant l'un des meilleurs joueur de l'histoire du badminton européen et mondial. La FFBaD nourrit l'ambition de conquérir une médaille aux Jeux Paralympiques de 2020.

- participer aux engagements sociétaux : le badminton souhaite devenir un acteur sociétal incontournable grâce à ses caractéristiques intrinsèques. Ainsi, la FFBaD est attentive à développer sa présence partout et notamment dans les territoires carencés, développe une approche santé et promeut une pratique éco responsable. L'objectif est de conquérir de nouveaux publics, tels que les personnes

en situation de handicap ou les seniors, avec de nouvelles pratiques. Le badminton entend jouer un rôle majeur dans la société française.

- fidéliser les licenciés en leur offrant plus de services notamment en engageant une révolution numérique non seulement pour leur fournir plus de services (classement, statistiques) mais aussi pour offrir des avantages liés à la licence. La volonté de la fédération est de proposer une offre de pratiques partout sur le territoire pour tous. « *L'augmentation du nombre de licenciés est absolument crucial* » (Chayet). Il constitue donc un axe fort du projet fédéral. Toutefois, son développement se trouve confronté à des problématiques de disponibilité des infrastructures sportives et de déficit d'encadrants. Dans ce contexte, le président de la fédération entend initier une étude sur le taux de saturation des clubs et soutient la formation aux métiers du badminton.

Les résultats sportifs de la FFBaD

La Fédération Française de badminton peine à obtenir des résultats sportifs positifs sur la scène internationale, très largement dominée par les asiatiques (Malaisie, Chine, Taïwan, Corée, Inde). Les européens et notamment les danois progressent en occupant une place parmi les dix meilleurs mondiaux (V. Axelsen n°1 au 26 avril 2018). Cette faiblesse des résultats des joueurs français est jugée « *handicapante* » par M. Chayet et M. Bildstein pour assurer la visibilité de la discipline. Brice Leverdez est le meilleur représentant français. Au 06 juillet 2017, Brice Leverdez était classé 29^{e} mondial et 1er français en simple homme. Son meilleur classement mondial a été 22^{e} en simple homme, du 13 au 27 novembre 2014 et 49^{e} en double homme, avec Lucas Corvée, le 26 juin 2014. Lucas Corvée le suit à la 49è place en simple. Chez les femmes, il n'y a qu'une seule représentante dans les 150 premières mondiales (Delphine Lansac 67ème en avril 2018).

Toutefois, il faut noter des résultats en hausse depuis quelques années aux championnats d'Europe par équipe messieurs avec le titre de vice champion en février 2016 et la médaille de bronze en février 2018. À ce palmarès, s'ajoute la médaille de bronze de R. Labar et A. Fontaine en double mixte aux championnats d'Europe 2017, celles en bronze de Leverdez en simple messieurs et celle en argent en double dames de Tran et Lefel en avril 2018 à Huelva. Les résultats des jeunes sont également encourageants.

Les points forts et les points faibles de la Fédération Française de badminton

La Fédération Française de badminton est une jeune fédération qui connaît un développement spectaculaire. Elle dispose d'un potentiel de développement notamment auprès des jeunes. Sa pratique est adaptée à tous les publics (jeunes, seniors, sportifs, personnes atteintes d'une pathologie chronique, handicapés, valides) dans tous les territoires. Les points forts du badminton semblent être sa dynamique d'évolution, sa facilité de pratique, sa mixité, son faible coût et son ancrage dans le milieu scolaire. Elle jouit d'une image de sport et de loisir qu'on peut pratiquer aussi bien en extérieur dans sa version loisir qu'à l'intérieur dans une dimension plus sportive caractérisée par la vitesse du jeu et

l'engagement physique. Enfin, les internationaux de France de badminton, une des plus spectaculaires étapes du circuit World séries, sont organisés tous les ans à Paris. Cette compétition de très haut niveau est un actif majeur pour dynamiser l'audience nationale et attirer spectateurs, médias et partenaires.

Le badminton est en quelque sorte victime de son succès. En effet, les clubs éprouvent des difficultés à accueillir dans de bonnes conditions tous les licenciés. Les créneaux dans les gymnases font l'objet d'une concurrence féroce avec les sports collectifs de salle. L'encadrement reste inégal en quantité et en qualité. De plus, la faible compétitivité des joueurs de l'équipe de France sur la scène internationale constitue un handicap en termes d'image dans un sport dominé par les asiatiques et les pays du nord de l'Europe. De ce fait, l'audience du badminton reste épisodique car fortement dépendante des internationaux de France. Les ressources humaines au sein de la fédération sont insuffisantes notamment dans le secteur du marketing (Chayet). Enfin, la fédération est en proie à des difficultés de gouvernance peut-être liées à une professionnalisation intense qui a eu pour effet d'éloigner la fédération des préoccupations des territoires et de ses associations.

7.3.2.2. Le marketing de la FFBaD.

Le secteur « communication marketing événementiel » est bien identifié. Il est opérationnel depuis plus de quatre ans et est dirigé par Mme Godin, vice-présidente élue et M. Bildstein, directeur. Ce secteur comprend quatre commissions : communication et numérique, marketing et produits commerciaux, événements nationaux et événements internationaux. Ils peuvent compter sur cinq salariés à temps plein. La FFBad dispose donc d'une petite équipe dédiée à la communication au marketing et aux événements. Dernièrement, la fédération a recruté un responsable de la communication numérique, témoignant ainsi d'une volonté d'exploiter internet et les nouveaux moyens de communication. Selon le président Chayet, le service communication marketing événementiel a absolument besoin d'être renforcé par des compétences spécifiques en marketing et en informatique.

À noter que la Fédération Française de badminton fait appel à une agence qui la conseille et l'aide à structurer son offre. Le budget du secteur « communication, marketing événementiel » n'a pas pu nous être communiqué. Le marketing fait partie des « attributions directes » de M. Bildstein qui opère sous la responsabilité de Mme Godin et du conseil d'administration.

L'objectif principal assigné au secteur « communication, marketing et événementiel » semble être « *de trouver des ressources pour réaliser le projet fédéral* » (Bildstein).

7.3.2.3. La stratégie marketing de la FFBaD.

La Fédération Française de badminton construit une image d'un véritable sport olympique ouvert à tous les publics. Pour cela, elle s'appuie sur des valeurs de mixité, de partage, de jeunesse et de responsabilité. C'est un sport facile d'accès, nécessitant peu de matériel, mixte, qu'on peut jouer de façon individuelle, en double et par équipe. « *C'est un sport de vitesse* » (Chayet) très spectaculaire. Son potentiel de développement est important eu égard au nombre de pratiquants estimé entre 2 et 3 millions. Le turnover d'environ 50% affecte considérablement la croissance du nombre de licenciés et laisse à penser que l'accueil dans les clubs ne satisfait pas toujours le licencié. Dans une perspective de visibilité, elle organise une étape du circuit World Superseries à Paris. Malgré des efforts importants, les joueurs français ne parviennent pas à être compétitifs au plus haut niveau international. La FFBaD segmente son offre autour d'une pratique compétitive et de haut niveau et d'une pratique de loisir pour tous.

Pour augmenter le nombre de licenciés, la FFBaD cible plusieurs catégories de la population.

Le badminton partout et pour tous : la FFBaD tente de s'imposer dans les territoires carencés comme les quartiers prioritaires de la politique de la ville, les zones de revitalisation rurales et les territoires ultramarins, et d'attirer les populations traditionnellement les plus éloignées du sport. Le badminton semble particulièrement adapté à ce public en ce sens qu'il nécessite peu de matériel pour délimiter un terrain et pour équiper les pratiquants. En cela, elle propose une pratique mixte, là où habituellement la pratique sportive est plutôt masculine. De plus, l'opposition médiée par un instrument, l'absence de danger et de contact constitue des atouts pour séduire les parents. Notons que la correction des inégalités d'accès à la pratique est la première priorité de la politique du sport pour tous du ministère des sports. De plus, la FFBaD cherche à séduire les publics en difficultés sociales, les personnes placées sous la main de la justice, les militaires et les salariés.

Le badminton pour les jeunes : la FFBaD souhaite attirer de plus en plus de jeunes vers la pratique. En effet, même si le badminton est le premier sport scolaire en France (il est présent dans 91,21% des associations sportives scolaires et regroupe 161.218 pratiquants), le nombre de licenciés de moins de dix-huit ans reste en deçà de son potentiel de développement. Elle cible principalement les tranches d'âge de 5 à 7 ans et les moins de 13 ans dans un double objectif : élargir la base de ses pratiquants et alimenter la filière d'accession au haut niveau. La FFBaD n'oublie pas les étudiants de l'enseignement supérieur.

Le badminton au féminin : la mixité est une des caractéristiques du badminton. En effet, si le taux de licenciées est supérieur à celui de la plupart des fédérations avec 36%, celui-ci est en baisse depuis 2000 où les femmes représentaient 42% des licenciés.

Le badminton en situation de handicap : la FFBaD a manifesté depuis de nombreuses années son intérêt pour les personnes en situation de handicap physique ou mentale ou sensorielle. Elle porte une politique inclusive en direction des personnes en fauteuil, les personnes ayant un handicap sur un membre inférieur ou supérieur, et les personnes de petite taille. Notons que la FFBaD a été

récompensée de ses actions exemplaires en faveur des personnes en situation de handicap en 2016 en recevant le trophée Jean-Louis Calvino de la Fondation Crédit Coopératif.

Le badminton senior : La FFBaD a la volonté d'accueillir les seniors qu'ils soient « traditionnels » c'est-à-dire de plus de 50 ans, fragilisés car isolés par leur fragilité physique ou sociale, les jeunes seniors souvent très consommateurs, suffisamment en forme pour participer aux changements sociétaux. Le badminton permet par ses valeurs, son ludisme et sa facilité d'apprentissage de bien vieillir.

Le badminton santé/bien-être : la FFBaD souhaite attirer vers le badminton les personnes souffrant d'une pathologie comme le cancer, le diabète ou des maladies cardio vasculaires en raison des bienfaits de cette pratique sur la santé.

Selon Bildstein, la Fédération Française de badminton a identifié des concurrents directs. Ces derniers sont représentés par des fédérations françaises qui partagent le même espace à savoir les gymnases : « *nous jouons sur le terrain du BHV (basket, hand, volley)* ». En effet, ces sports sont dans une dynamique positive et consomment de nombreux créneaux limitant ainsi les possibilités d'implantation ou de développement du badminton. Par ailleurs, le badminton est également concurrencé par les pratiques qui ressemblent au badminton comme le tennis de table. M. Chayet souligne la concurrence déloyale des associations communales non fédérées ainsi que des fédérations affinitaires. Il estime à 200.000 le nombre de pratiquants dans ces structures parallèles.

Face à cette concurrence, la FFBaD se différencie grâce aux valeurs associées à l'Esprit Bad telles que la mixité par exemple. La facilité d'apprentissage est également un atout majeur face à la concurrence de sports plus techniques comme le tennis ou le tennis de table. F. Chayet met en avant les atouts esthétiques du badminton, son enjeu psychologique, sa convivialité pour se démarquer des concurrents.

Parallèlement, la fédération s'appuie sur l'organisation d'un événement international récurrent pour booster la médiatisation de l'activité. Il est l'occasion d'une couverture média importante.

7.3.2.4. Le mix d'outils marketing de la FFBaD

Compte tenu des résultats actuels plutôt faibles et de la visibilité réduite des équipes de France, la FFBaD ne peut pas compter sur leurs résultats pour valoriser la fédération et vendre l'image du collectif France. C'est pourquoi la FFBaD a construit, avec les conseils d'une agence, une politique d'image basée sur le développement durable, une identité visuelle renouvelée en 2012 avec un nouveau logo et une identité forte « l'esprit Bad » dotée de valeurs citoyennes. Cette image est le socle d'un **portefeuille de produits** très diversifiés. Pour garantir la qualité des prestations, la fédération décerne deux labels : développement durable appelé « écobad » dans le cadre des manifestations et « école française de badminton » pour l'entrainement des jeunes de 6 à 17 ans. Notons que 1.052 clubs

sont labellisés École Française de Badminton (une à quatre étoiles) sur les 1.984 clubs français en 2017.

L'offre proposée par la Fédération Française de badminton comprend deux catégories de produits : les internationaux de France et de nombreux produits fédéraux en lien avec les publics cibles.

Depuis une dizaine d'années, un des produits phares de la FFBaD en matière de marketing est un **événement international** dont l'objectif principal est d'assurer la visibilité du badminton. Les internationaux de France de badminton sont une étape premium du circuit World Superséries. Il n'y a que cinq tournois au monde (dont trois en Europe) dans cette catégorie qui propose un prize money de 750.000 dollars. La stratégie fédérale consiste ici à jouer sur la rareté d'un spectacle exceptionnel grâce à la participation des plus grandes stars mondiales pour donner à cet événement suffisamment de valeur pour attirer non seulement des spectateurs mais surtout des téléspectateurs de toute la planète et particulièrement en Asie. C'est donc l'occasion pour la fédération de communiquer sur le badminton pour développer sa notoriété et donc dynamiser l'achat de licences. En effet, la salle Pierre de Coubertin affiche complet avec 20.000 spectateurs, essentiellement des licenciés, qui viennent applaudir les stars mondiales dans une mise en scène de plus en plus spectaculaire (écran géant, panneaux d'affichage, musique, show) et vivre une véritable expérience badiste (ralentis, zone expérientielle, interactivité). La stratégie est clairement de valoriser cette manifestation à travers la télévision, les réseaux sociaux, la radio, la presse écrite. Mais, c'est aussi l'occasion d'obtenir des retombées financières grâce au sponsoring. En effet, ce produit marketing international touche environ 200 à 300 millions de foyers à travers le monde et attire naturellement de puissantes sociétés qui souhaitent associer leur image. Ainsi, Yonex ou Total sont des partenaires majeurs de l'événement parisien. Notons toutefois que les droits TV sont gérés par la fédération internationale (BWF) et que cette étape française reste financièrement déficitaire pour la fédération (tout comme les championnats d'Europe organisés en France à Mouilleron le Captif en mai 2016). Celle-ci injecte environ 300.000 euros sous forme d'investissement pour équilibrer le budget.

La FFBaD utilise largement les réseaux sociaux (Facebook, Instagram et Twitter) pour communiquer essentiellement vers les licenciés. En 2015, elle a lancé une web-série « à la recherche de l'esprit bad » pour mettre en lumière tous les mois les atouts du badminton. L'objectif est de profiter de la viralité des réseaux sociaux pour que la communauté des licenciés puisse partager leur passion. Hormis cette intitiative, la promotion de la fédération via le digital reste classique à l'image du site internet essentiellement destiné aux licenciés.

La fédération française de badminton propose également des **produits fédéraux** destinés au marché domestique et particulièrement aux cibles visées. En guise d'exemples, on pourra citer le dispositif jeune (malette pédagogique, Minibad, Passbad), la labellisation des clubs (École Française de Badminton) pour capter les jeunes, le dispositif senior et l'édition d'un guide à destination des clubs pour attirer les personnes âgées, des codes de conduite et des kits pédagogiques (différents mais tous pareils dans le sport) pour promouvoir un badminton éthique dans une perspective d'attirer les publics

en difficulté dans des territoires carencés. Notons que la FFBaD a adossé à chaque cible une formation ainsi que des conventions. Ces produits sont destinés aux clubs pour leur permettre de mieux appréhender ce public et de proposer des actions adaptées.

CIBLES	SEGMENTS	DISPOSITIFS	OUTILS
Bad partout et pour tous	Bad éthique Bad dans les territoires carencés Bad et inclusion sociale Bad et PSMJ Bad et entreprise Bad militaire	Dispositif citoyen du sport Conventions avec l'administration pénitentiaire, la FCD Formation initiateur public pénitencier Compétitions spécifiques : championnats de France par équipes d'entreprises	Code de conduites des jeunes, des entraineurs, fiches éthique, charte contre l'homophobie Guide pour prévenir la radicalisation Kits pédagogiques « différents mais tous pareils dans le sport », « Respecter l'arbite », « vers un sport sans violence ».
Bad pour les jeunes	Jeunes de 5 à 13 ans Bad scolaire Bad universitaire	Dispositif jeune Labellisation EFB Formation initiateur jeune Shuttle time Conventions avec l'USEP, l'UNSS, FFSU	Malette pédagogique, Minibad, passbab (kit, broches, livrets, plumes) Labels clubs Vidéos pédagogiques Prix de recherche
Bad pour les femmes	Bad au féminin	Plan de féminisation Appel à projet	Appel à projet
Bad pour les personnes en situation de handicap	Parabad Bad pour les sourds Bad pour les autistes	Formation initiateur parabad et initiateur public handicap Conventions FFHS et FFSA	Guide d'accueil des personnes en situation d'handicap Liste des clubs Règlement adapté Charte de l'autisme
Bad pour les seniors	Bad plus de 50 ans Bad senior	Dispositif senior Convention FFRS Formation initiateur public seniors	Guide d'accueil des seniors Outils pédagogiques (balles, raquettes)
Bad pour les personnes atteintes de maladies	Bad santé/bien-être Bad et prévention chez les jeunes Bad et cancer du sein Bad et cardiologie Bad et diabète	Smash ton diabète	

Tableau 29 Correspondance des cibles, des segments, des dispositifs et des outils de la FFBaD.

Le portefeuille de produits fédéraux est donc diversifié. L'offre vise tous les publics sans priorité particulière. Les produits phares sont le dispositif jeune qui propose un enseignement et des compétitions adaptées, le dispositif senior et intervention en Epad ainsi que le parabad. Relevons que l'accueil des loisirs qui est un enjeu majeur (Godin) ne peut pas encore s'appuyer sur un produit spécifique. Une réflexion est engagée sur cette question. Le packaging de ces produits est en cours de conception en collaboration avec l'agence Come Together.

L'offre fédérale en direction des partenaires est peu attractive pour les sociétés commerciales. « *La grande force de la FFBaD repose sur l'exploitation de son fichier de 200.000 licenciés* » (Bildstein). Elle met également sur le marché les valeurs du badminton qui peuvent être associées à une société commerciale. Classiquement, l'offre fédérale se réduit à vendre de l'hospitalité, de la visibilité

(panneautique, journal, site internet) et des activations à l'occasion des événements tels que les internationaux de France. La fédération peine à générer des recettes propres pour financer son activité et son développement. Elle dispose de peu de ressources pour s'offrir une promotion continue sur toute l'année, ce qui en retour limite son potentiel de développement. Dans ce contexte, il convient d'imaginer un nouveau modèle économique pour financer de nouveaux services aux clients.

Le coût de la licence est faible. La part fédérale de la licence adulte 2017/2018 est de 27,57€. Un tarif dégressif est proposé pour les jeunes (21,97€) et pour les -9 ans (11,73€). La part fédérale se scinde en 6 affectations : fonctionnement (21,20€), assurance (1,31€), développement (0,70€), dialogue de gestion (1,76€), dispositif d'entraînement régionaux (0,60€) et magazine 100% bad (2€). À ce tarif s'ajoute la part de la ligue régionale qui a été plafonnée à 21,95€ et celle du comité départemental dont le maximum a été fixé à 15€. Selon P. Bildstein, tous les dirigeants régionaux, départementaux et locaux s'accordent pour batailler pour que le prix de la licence soit le moins cher possible. Le badminton se situe donc parmi les sports les plus économiques qui soit. Le matériel nécessaire à la pratique est peu onéreux. L'argument avancé pour justifier un prix de licences (entre 47 et 53 euros pour un adulte), en deçà du marché, réside dans le statut d'association de la fédération qui impose de rendre un service public au plus grand nombre. N'étant pas une société commerciale, les dirigeants fédéraux s'interdisent pour des raisons idéologiques de réaliser des profits, fussent-ils pour financer l'activité[309]. Ceci explique selon lui que le marketing passe souvent en second plan. Or, le directeur marketing admet volontiers qu'il a besoin d'argent pour financer le projet fédéral. Notons que selon M. Chayet, une des causes de la défaite de son prédécesseur, était sa volonté d'augmenter la cotisation fédérale de cinq euros. La prudence du président actuel en la matière a payé, preuve que le prix de la licence est un sujet extrêmement délicat au sein de la FFBaD.

Par ailleurs, **la gestion managériale des entités délocalisées n'apparaît pas très efficace**. Les clubs ne s'inscrivent pas forcément dans la stratégie de développement de la fédération, étant prioritairement préoccupés à la gestion sportive de leurs équipes. D'ailleurs, selon M. Chayet, ils se sont sentis délaissés au cours de l'olympiade précédente. Ceci conduit la fédération à informer tous les maillons de la pyramide fédérale et à envisager de plus en plus souvent le marketing direct (Godin). Les outils de la fédération sont assez largement méconnus par les acteurs locaux. À ce stade, le rôle des ligues et des comités départementaux n'apparaît pas clairement dans la stratégie marketing définie par la fédération. C'est pourquoi le président Chayet a souhaité engager une politique de proximité avec les ligues en renforçant la communication entre la fédération et les nouvelles ligues (loi NOTRe) par la mise en place d'un temps annuel de dialogue de gestion. Cette écoute, sa volonté de rassembler et

[309] L'Assemblée Générale de la Fédération Française de Badminton du 21 avril 2018 a décidé à la majorité une augmentation de la participation des licenciés à la vie fédérale. Celle-ci se traduira par une augmentation de la licence fédérale de 1 € à partir de la saison 2018-2019 (0,50 pour les moins de 9 ans). Elle se traduira également par une participation de 2 € pour les compétiteurs à l'inscription à chaque tournoi adulte.

d'informer au mieux les ligues (diffusion des procès verbaux et compte rendus, états généraux en 2016, conférence des présidents de ligues) n'est selon lui pas possible au niveau des départements trop nombreux. Par ailleurs, le président fédéral indique que les comités départementaux disposent de peu de ressources financières pour envisager des activités autres que sportives.

7.3.2.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FFBaD.

La Fédération Française de badminton n'a pas encore construit d'indicateurs de performance pour suivre l'évolution de la mise en œuvre de sa stratégie marketing. Le seul critère valable reste celui des comptes financiers (Bildstein).

7.3.2.6. La synthèse du cas de la FFBaD.

La Fédération Française de badminton connaît un essor très rapide depuis le début des années 2000. Elle a tout de la start-up de l'olympisme français. C'est une pratique spectaculaire adaptée à tous les publics, facilement accessible. Elle présente l'avantage d'être mixte, peu coûteuse et implantable partout. Ses membres cultivent des valeurs de partage, de convivialité. Avec 2 à 3 millions de pratiquants non licenciés, la FFBaD dispose d'un potentiel de croissance indéniable. En effet, tout le monde a déjà joué au badminton. La fédération cultive une image de sport doté d'un « Esprit Bad » c'est-à-dire porté par des valeurs de mixité, d'accessibilité, familiales et citoyennes. Pour entretenir cette croissance et préserver la qualité de ses services aux membres, la fédération doit désengorger les clubs souvent saturés en trouvant de nouveaux espaces de pratique. La FFBaD a conçu une stratégie de développement claire fondée sur trois objectifs : gagner des médailles, fidéliser ses licenciés et participer aux engagements sociétaux. Malgré des moyens limités, elle inscrit son projet dans une approche marketing en plaçant le client au centre de ses préoccupations. Son budget est construit pour plus de la moitié des recettes sur le produit des licences. Or, le coût des licences (et des cotisations des clubs) est faible. Cela oblige la fédération à augmenter le volume des ventes de licences pour générer plus de profit. L'augmentation du nombre de licenciés est donc un enjeu majeur pour financer le projet fédéral. Pour y répondre, au risque de brouiller son message, elle tente d'attirer tous les publics sur tous les territoires et notamment les seniors, les personnes en situation de handicap, les personnes atteintes d'une maladie chronique, les femmes. Pour les convaincre, elle a élaboré une offre adaptée à leurs besoins. Consciente des enjeux marketing et malgré l'absence de résultats sportifs de premier plan des badistes de l'équipe de France, elle cherche à promouvoir le badminton avant tout grâce aux internationaux de France. Il s'agit d'une des étapes les plus relevées du circuit World superseries organisée tous les ans à Paris. C'est l'occasion d'accroître la visibilité du badminton. Malheureusement, cette manifestation de prestige ne permet pas encore de générer des bénéfices. Pour attirer les diffuseurs, la FFBaD, avec le concours de la BWF, a amélioré le spectacle par la garantie d'un plateau de qualité, par des animations, des services expérientiels et a élevé le niveau de la

production des images. La stratégie partenariale de la fédération repose principalement sur la vente du fichier licences et de prestations d'hospitalité et de visibilité particulièrement à l'occasion de compétitions sportives nationales et internationales. Pour soutenir sa croissance, la fédération entend associer les clubs et les territoires. Dans cette perspective, elle prévoit d'organiser un dialogue de gestion avec les comités régionaux. L'enjeu ici est clairement de fluidifier la communication et de rapprocher les clubs des préoccupations fédérales. Enfin, l'évaluation de la stratégie marketing fédérale ne fait pas apparaître d'indicateurs de performance autre que celui des recettes financières.

7.3.3. La Fédération Française de GYMNASTIQUE

Ensemble, créons le mouvement.

Carte d'identité

Date de création : 1873

Olympique aux JO de 1896

Nom du président : James BLATEAU

Nombres de disciplines : 8

Nombre de clubs : 1490

Nombre de licenciés : 263.748 en 2010, 310.404 en 2017
Nombre de pratiquants : 5,6 M

Budget de la fédération : 13,8 M en 2017

Source : site internet de la FFGym

Personnes interrogées :
James Blateau (Président)
Pascal Jourdan (élu fédéral, trésorier)
Régis Walker (salarié, responsable du pôle communication, événementiel, marketing)

7.3.3.1. Présentation de la Fédération Française de gymnastique

Historique

La gymnastique est l'un des sports olympiques les plus anciens. Elle trouve ses origines il y a plus de 2000 ans aux Jeux de la Grèce Antique sous la forme de différentes épreuves très diverses comme la lutte ou le saut mais aussi des activités culturelles.

La gymnastique artistique, par opposition à la gymnastique militaire, connaît un essor au 19ème siècle avec l'apparition des agrès. Bien que souvent considérée comme excentrique, de plus en plus de compétitions sont organisées au sein des écoles, des clubs d'athlétisme et des associations communautaires. Fort de cet élan, M. Coubertin impose la gymnastique aux Jeux Olympiques de 1896. Les femmes feront leur apparition en 1928 aux JO d'Amsterdam. Après l'abandon des épreuves de natation ou d'athlétisme comme le saut à la perche et quelques évolutions des agrès, les premiers JO en salle sont organisés en 1948. Les deux disciplines ont acquis leur forme définitive aux Jeux Olympiques de 1952 à Helsinki. Dès lors, la gymnastique artistique constitue l'un des sports majeurs du programme des Jeux Olympiques. La gymnastique rythmique, découverte par l'URSS dès 1940 et appelée GRS jusqu'en 1998, rejoint le programme olympique en 1984 pour les individuels et en 1996 pour les ensembles composés de 5 gymnastes. Le trampoline fait son apparition aux Jeux Olympiques

de Sydney en 2000. Outre ces quatre disciplines olympiques (gymnastique artistique hommes et femmes, gymnastique rythmique et trampoline), la FFGym compte également le Tumbling (discipline olympique en 1932) et la gymnastique aérobic, reconnus disciplines de haut niveau par le ministère de la Jeunesse et des Sports. Enfin, la gymnastique acrobatique et plus récemment la teamgym sont également des disciplines appartenant à la FFGym.

La Fédération Française de gymnastique est la plus ancienne des fédérations sportives. Elle a été créée le 28 septembre 1873 par Eugène Paz qui la baptisa Union des Sociétés de Gymnastique de France (USGF). Elle est affiliée à la Fédération Internationale de Gymnastique (FIG) dès la création de celle-ci en 1881 sous le nom de bureau des fédérations européennes de gymnastique. Elle fut reconnue d'utilité publique le 12 avril 1903. Il a fallu attendre 1912 pour voir la naissance de l'Union Française des Sociétés de Gymnastique féminine. En 1916, naquit la Fédération Française de Sociétés Féminines Françaises de Gymnastique et des Sports (FFSFFGS) et la même année la Fédération Féminine Française de Gymnastique et d'Éducation Physique (FFFGEP). Le 2 avril 1942, un arrêté proclame la fusion entre l'USGF et la FFFGEP sous l'appellation de Fédération Française de Gymnastique. La Direction Technique a vu le jour en 1963. La Gymnastique aérobic fait son entrée au sein de la FFG en 1995. Le 24 janvier 1999, la FFGym fusionne avec la Fédération Française de Trampoline et de Sports Acrobatiques, ajoutant ainsi une discipline olympique à son programme.

La Fédération Internationale de Gymnastique (FIG) a été créée en 1881 à Liège sous l'impulsion des fédérations belge, française et hollandaise. Il s'agit de la plus ancienne fédération sportive internationale. En 1897, dix-sept fédérations nationales se regroupèrent pour former le bureau des fédérations européennes de gymnastique. Avec l'arrivée des États-Unis en 1921, le bureau changea de nom pour devenir la Fédération Internationale de Gymnastique. En 2017, elle regroupe 148 fédérations nationales.

Évolution du nombre de licenciés et de clubs

La Fédération Française de gymnastique connaît une croissance régulière depuis 2010 (+15%) pour s'établir au 31 août 2017 à 310.404 licenciés. C'est l'une des disciplines les plus pratiquées en France. Elle se classe au 10ème rang au nombre de licenciés. Après deux années de fortes hausses en 2012 (+5,93%) et 2013 (+6,12%), elle subit un recul en 2014 (-1,99%) et 2015 (-3,85%). Selon P. Jourdan, cette baisse serait imputable à la réforme des rythmes scolaires. Depuis 2015, le nombre de licenciés repart à la hausse notamment en 2016 avec une hausse de 5,55% pour établir un pic du nombre d'adhérents à 310.404 licenciés. Notons que la Fédération Française de gymnastique compte un grand nombre de pratiquants occasionnels non licenciés estimé à 5,6 millions[310].

[310] Étude réalisée en 2015 par Repucom auprès de 3500 français

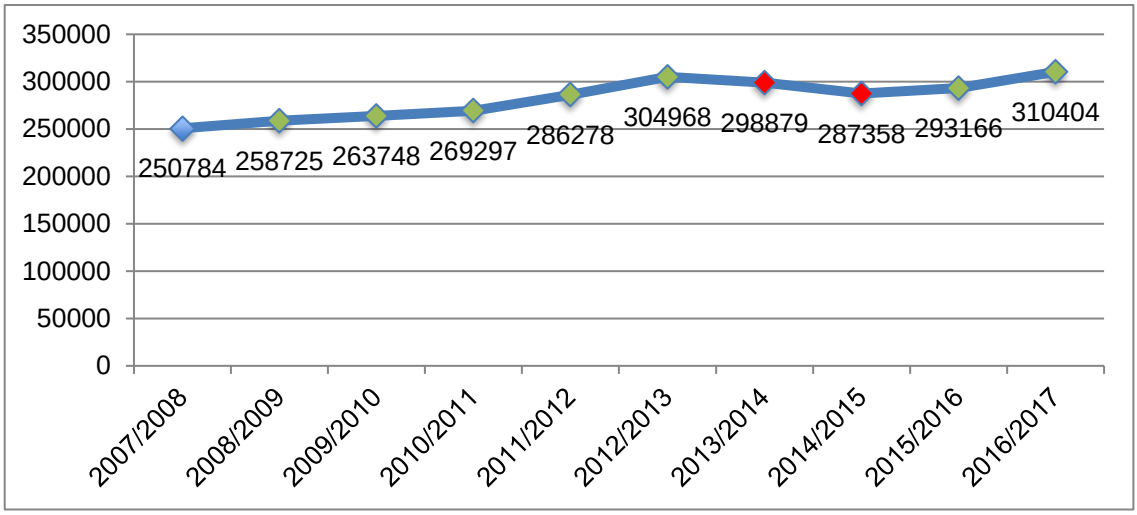


Figure 97 L'évolution du nombre de licenciés de la FFGym (2007-2017).

La FFGym attire beaucoup d'enfants de moins de 10 ans et notamment des jeunes filles. Environ un tiers des licenciés ont moins de 18 ans (Walker). L'âge médian des licenciés est particulièrement jeune puisqu'il est de 10 ans en 2013[311]. Cette caractéristique en fait la fédération n°1 sur ce critère.

La FFG est une des fédérations les plus féminisées avec 80,3% en 2013[312] (7ème fédération en France).

L'analyse de la ventilation des licences fait apparaître que la licence loisir « santé gym » pour tous est la plus vendue avec 117.062 adhérents en 2017, suivi par la gymnastique artistique féminine avec 113.258 licenciés et la gymnastique rythmique avec 32.600 membres. La gymnastique artistique masculine attire 21.900 licenciés, le trampoline 6.304 alors que la gymnastique acrobatique, aérobic, le tumbling et la teamgym regroupent 9.275 licenciés. Depuis 2012, le nombre de licences GAF a augmenté de +18% et celui des licences GR de +16% selon le site internet de la FFG en octobre 2017.

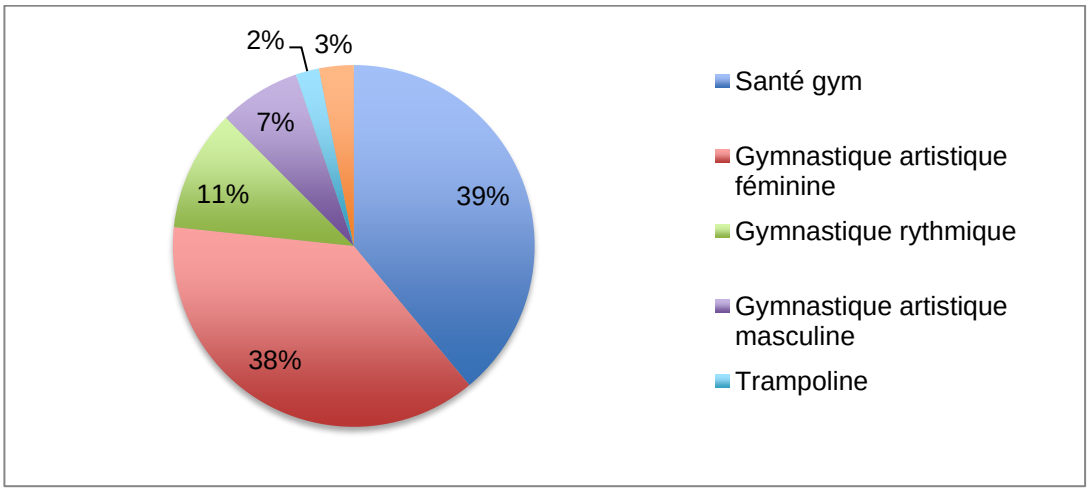


Figure 98 La répartition des licences FFGym (Site internet 13 mars 2017).

[311] Atlas national des fédérations sportives édité en 2015 par le ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, sur la base des données de la saison sportive 2012-2013.

[312] Atlas national des fédérations sportives édité en 2015 par le ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, sur la base des données de la saison sportive 2012-2013.

Relevons que la fédération compte plus de licenciés non compétitifs (203.000) que de licenciés compétitifs (69.000). À ceux-ci s'ajoutent les licenciés dirigeants (4.200) et les licenciés cadres techniques (23.250).

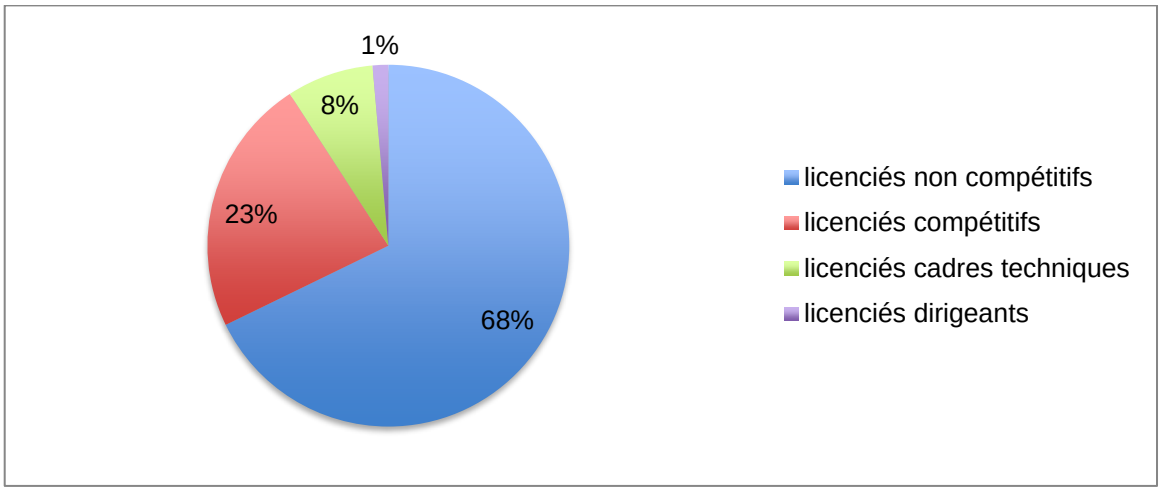


Figure 99 La ventilation des types de licences de la FFGym en 2016 (source interview P. Jourdan).

La Fédération Française de gymnastique compte 1.492 clubs en 2017 soit 32 de moins qu'en 2014 (-2,1%). La tendance semble donc être à la baisse. En 2013, le nombre moyen de licenciés par club était de 198,3[313]. Pour professionnaliser l'encadrement, il a fallu construire des gros clubs qui ont soit absorbés soit fait disparaître les petites associations environnantes.

La carte du taux de licences par habitant fait apparaître une bonne répartition des licenciés sur tout le territoire national avec un léger déficit de licenciés au sud de la France. La FFGym est implantée dans les zones urbaines sensibles et les quartiers prioritaires puisque 3,6% des adhérents en sont issus soit la 14ème fédération olympique en France[314].

L'organisation de la FFGym

Après avoir été gymnaste et suivi une formation d'entraineur à l'Insep, James Blateau, actuel président de la FFGym, a été professionnel dans un club pendant douze ans en région Centre pour animer, former et accompagner vers le haut niveau. Après cette expérience d'entraineur, M. Blateau s'est un peu éloigné des salles de gymnastique en rejoignant la direction des sports au conseil général d'Ile et Vilaine à Rennes. Au cours de ces vingt années de travail sur l'intercommunalité, M. Blateau a répondu aux appels du comité régional comme vice-président en 1996 puis comme président de ligue de Bretagne en 2000. Ces expériences d'élus l'ont naturellement conduit vers la Fédération Française

[313] Atlas national des fédérations sportives édité en 2015 par le ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, sur la base des données de la saison sportive 2012-2013.
[314] Atlas national des fédérations sportives édité en 2015 par le ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, sur la base des données de la saison sportive 2012-2013.

de gymnastique d'abord en tant que membre du comité directeur en 2004 puis du bureau fédéral en 2009. Ce parcours lui a permis de faire un DESS au centre de droit et d'économie du sport de Limoges pour acquérir des connaissances en management et marketing. James Blateau a été élu président de la FFGym le 9 mars 2013. Il a été réélu en novembre 2016 pour un second mandat. Il a donc une expérience des différentes facettes de la gymnastique.

Il dirige un comité directeur de trente personnes, élues au scrutin de liste majoritaire à un tour par les représentants de l'assemblée générale des associations affiliées. Les listes doivent comporter trente noms plus deux suppléants. La totalité des sièges est distribuée à la liste arrivée en tête. Le président est la personne positionnée en tête sur la liste élue au comité directeur. Notons qu'il ne peut briguer que trois mandats. Le comité directeur suit l'exécution du budget et adopte les règlements. Le bureau est élu au scrutin secret à la majorité absolue au 1er tour, relative au second tour des suffrages valablement exprimés. Composé de dix membres, il règle toutes les affaires courantes. Sous l'autorité d'un directeur général (M. Vallée), la fédération est structurée en cinq pôles. Le pôle administration générale avec vingt et an salariés chargé du secrétariat, des services juridique, comptabilité, des relations internationales, des systèmes d'information et des ressources humaines. Le pôle formation emploi comprend cinq salariés et a pour mission la conception et la mise en œuvre des formations, le suivi et la mise en œuvre des dispositifs d'aide à l'emploi et des relations avec les organismes externes… Le pôle territoires avec six salariés chargés de piloter les contrats d'objectifs territoriaux, de réaliser des études, d'animer des réseaux d'experts en charge du développement, d'animer les équipes techniques régionales et de diffuser les produits gymniques. Le pôle des activités gymniques travaille avec treize salariés dans trois axes : les pratiques haut niveau, les pratiques compétitives et les pratiques non compétitives comme la gym santé ou les événements internationaux gym pour tous. Enfin, le pôle « communication événementiel marketing » comprend huit personnes en charge des compétitions internationales, de la recherche des partenariats et de la communication. La fédération s'appuie également sur le travail de sept commissions fédérales spécialisées dans une discipline gymnique[315] qui proposent et mettent en œuvre le projet fédéral. Elles font, entre autres choses, des propositions pour l'élaboration des calendriers. La FFGym anime dix-huit comités régionaux dont cinq dans les Dom Tom et quatre-vingt seize comités départementaux. Au total, elle compte quarante neuf salariés au siège et soixante quinze cadres d'État.

[315] Gymnastique artistique, Trampoline, Gymnastique rythmique, Tumbling, Gymnastique aérobic, Gymnastique acrobatique et TeamGym.

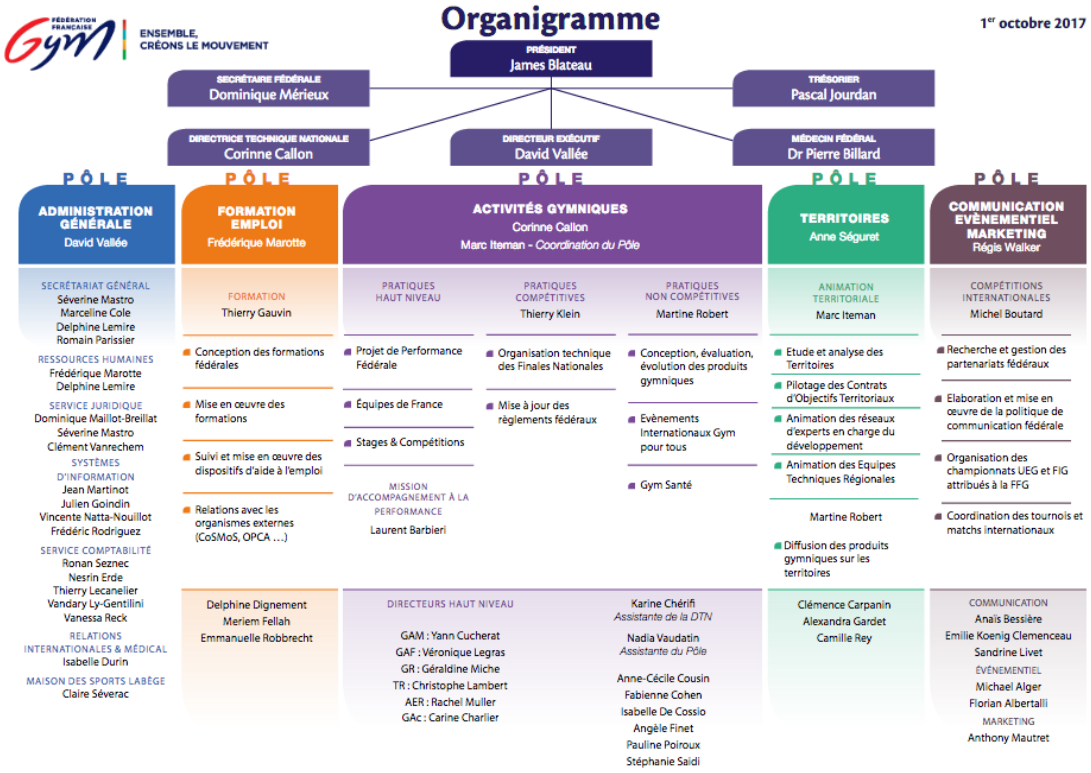


Figure 100 L'organigramme de la FFGym 2017. (Site internet de la FFGym oct 2017).

Les finances de la FFGym

Le budget 2016 de la FFGym est de 13.457.510 euros. Il sera proche de 13,8M€ en 2017 (+2,6%). Le trésorier M. Jourdan qualifie cette évolution positive de « *timide augmentation* ». En 2016, les produits proviennent essentiellement des ressources propres qui représentent 8.297.590 euros soit 61,65% du total général des produits. Elles comprennent essentiellement les licences (6.172.069€ soit une hausse de +341K€), les affiliations (222.450€), les publications (15.654€), les droits d'engagements et de participation (419.036€) les quote-part zones (708.206€) et les autres produits (760.175€). Les partenariats commerciaux s'élèvent à 280.840€ et les partenariats en nature représentent 784.251€ auxquels s'ajoutent 1.700 euros de publicité. Cette ligne budgétaire est en hausse de 67,5% par rapport à 2015. Au total, les recettes partenariales représentent 1.066.791€ soit 7,9% du total des produits. Les subventions représentent 2.327.670€ soit 17,29% du budget. Il s'agit de la convention d'objectif pour 2.214.452€, des emplois aidés pour 2.352€, du CNOSF pour 102.166€ et des autres aides pour 8.700€. Retenons que les subventions sont en forte baisse puisqu'elles s'établissaient en 2015 à 3,3M€ soit une perte de 29% ! En 2016, le ministère a versé 171.000€ de moins à la FFGym (hors plan citoyen). L'évolution des produits s'oriente nettement vers une augmentation des ressources propres (licences et partenariats) qui dépassent légèrement les 60% du budget pour compenser la baisse des subventions.

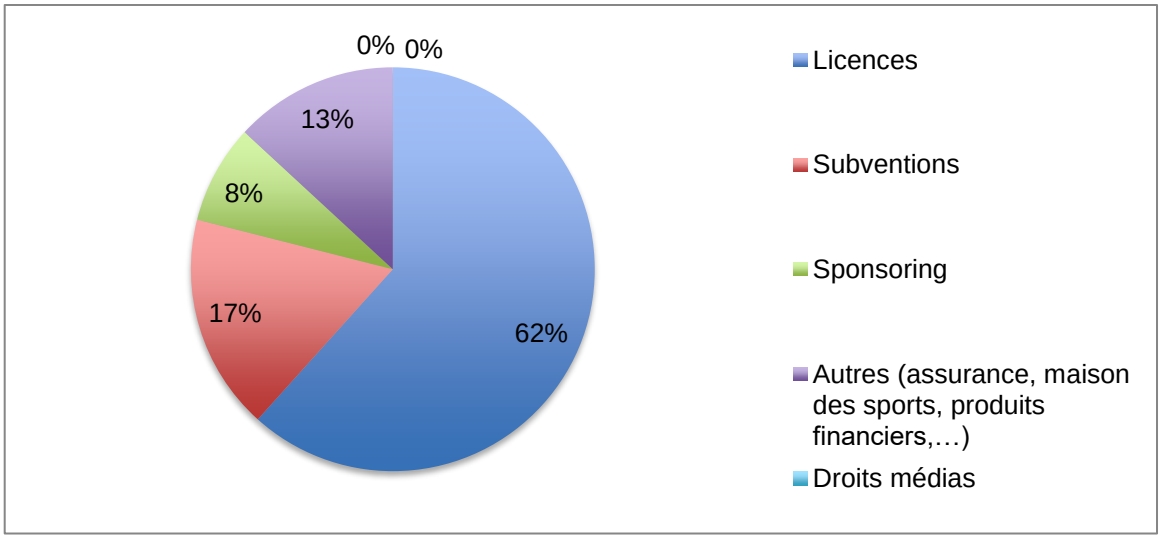


Figure 101 La ventilation des produits du budget de la FFGym en 2016. (Rapport d'activité FFGym 2016-2017).

Les dépenses de la FFGym en 2016 s'élèvent à 12.575.691 euros. Le budget des activités gymniques (haut niveau, développement, formation, médical et structuration territoriale) baisse de 7% par rapport à 2015. Elle est principalement due aux événements internationaux Gym pour Tous. En revanche, les collectifs nationaux 2020 juniors et espoirs bénéficient d'une hausse de 27% des crédits en 2016. Le haut niveau représente 23,83% des charges avec 2.997.793€. Les dépenses pour le sport pour le plus grand nombre se contentent, quand à elles, de 1.571.731€ soit 12,5% des charges totales. Relevons que le budget consacré au développement territorial augmente de 100.000€. De plus, la FFGym a versé en 2016 une aide au développement territorial[316] à hauteur de 481.775€ (+6,4% par rapport à 2015). La fédération loue des locaux à la Maison des Sports à hauteur de 139.781€. Les charges de personnel représentent 3.023.000€ (24% du budget). Enfin, la FFGym a consenti un investissement important au regard de ses moyens pour développement du numérique à hauteur de 2.600.000€ sur la période 2015 à 2020.

[316] Contrats d'objectifs territoriaux signés avec les structures décentralisées.

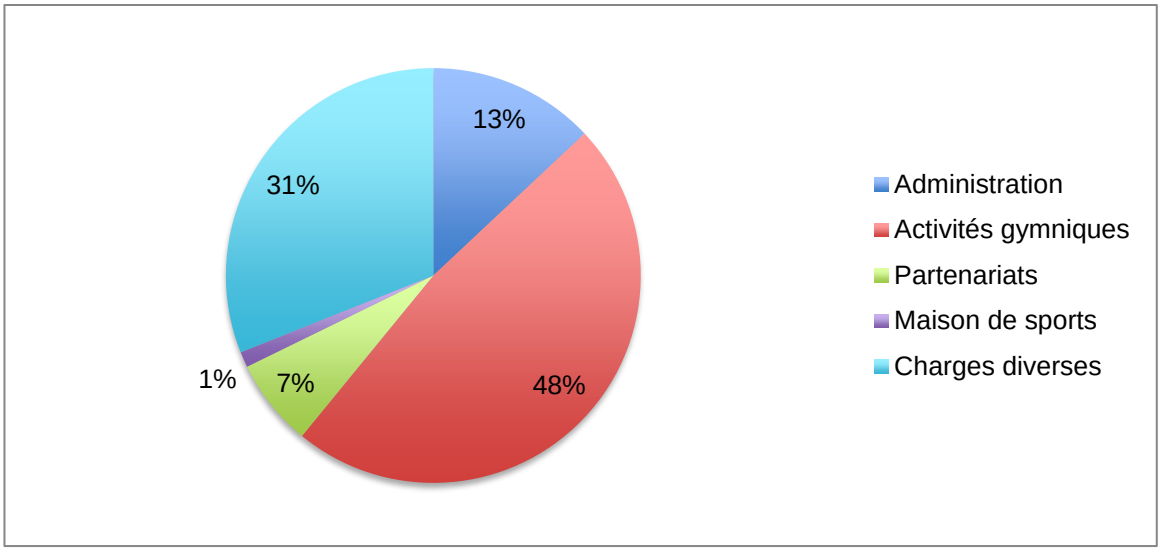


Figure 102 La ventilation des charges du budget de la FFGym en 2016 (Rapport d'activité FFGym 2016-2017).

Au final, la FFGym a réalisé en 2016 un excédent d'exploitation de 881.819€.

Les résultats sportifs de la FFGym

Au plan mondial, la gymnastique artistique est dominée par les américains, les russes, les chinois, et les japonais. Les françaises et les français ne se situent pas loin de la 10ème place mondiale (11ème chez les filles et 12ème chez les garçons aux JO de Rio en 2016).

En 2004, à Athènes, Émilie Le Pennec devient la première championne olympique de gymnastique française en décrochant l'or aux barres asymétriques. Elle est également championne d'Europe aux barres asymétriques en 2005 et médaillée de bronze aux championnats d'Europe au sol en 2005.

D'autres gymnastes ont glané des médailles aux Jeux Olympiques : Henri Boerio médaille de bronze à la barre fixe en 1976, Philippe Vatuone médaille de bronze au sol en 1984, Éric Poujade médaille d'argent au cheval d'arçons et Benjamin Varonian médaille d'argent à la barre fixe en 2000, Benoit Caranobe médaille de bronze au concours général, Thomas Bouhail médaille d'argent en saut en 2008 et Hamilton Sabot médaille de bronze aux barres parallèles en 2012.

Thomas Bouhail est le seul gymnaste à avoir remporté un titre de champion du monde. Ce fut en saut en 2010. Il est également champion d'Europe en 2009 et 2011. Amir Aït Said a été champion d'Europe aux anneaux en 2013 ainsi que Yann Cucherat sacré aux barres parallèles 2009 et 2010.

Chez les filles, Isabelle Severino est championne d'Europe au sol en 2000, tout comme Coline Devillard au saut en 2007.

Au trampoline, Emmanuel Durand est champion du monde en 1996 et en 1998 en synchronisé associé à David Martin. Grégoire Pennes est champion d'Europe en 2010.

Ce palmarès montre d'une part que la France n'a plus performé au plan international depuis 2013 et d'autre part que la gymnastique rythmique, l'aérobic, le tumbling n'ont pas contribué au palmarès de

la France aux grandes épreuves internationales. Actuellement, les filles tendent à être plus performantes que les garçons. La qualification pour les Jeux Olympiques de 2020 dans l'épreuve par équipe sera difficile.

Le projet de la FFGym

Le projet du président Blateau et de son équipe est orienté vers cinq grandes finalités : augmenter le nombre de clubs affiliés et de licenciés FFG, fédérer et responsabiliser les acteurs, promouvoir la gymnastique, son activité et ses valeurs, atteindre les podiums internationaux et accéder à l'autonomie financière. Ainsi, le président ambitionne de regrouper au sein de la fédération 350.000 licenciés en 2020. Pour cela, il entend accueillir des publics divers en leur proposant un panel large d'activités compétitives ou non. Cet objectif nécessitera de renforcer la structuration des nouveaux territoires et des clubs. Cette ambition n'exclut en rien sa volonté de positionner la FFGym sur les podiums internationaux.

Le projet de l'équipe présidentielle se décline en trois axes. Il souhaite d'abord faciliter la collaboration et la coopération au sein de la fédération pour préparer les clubs aux enjeux de demain et refonder les liens entre la FFGym et les nouveaux territoires. Le deuxième axe a pour objectif de faire évoluer les pratiques gymniques en élargissant l'offre gymnique à travers le concept Gym santé, l'activité TeamGym et plus globalement l'univers Évolugym réservé à la pratique non compétitive ; d'augmenter le nombre et la compétence des cadres et d'accéder aux podiums internationaux. Enfin le troisième axe concerne la promotion de la gymnastique et la communication autour de son activité et de ses valeurs pour médiatiser la gymnastique avec pour ligne d'horizon les Jeux Olympiques de 2024 à Paris.

Les points forts et les points faibles de la Fédération Française de gymnastique

La Fédération Française de gymnastique est dans une phase positive avec une croissance du nombre de licenciés depuis 2015. Cette fédération historique d'origine militaire pointe à la 10ème place des fédérations sportives olympiques françaises avec un nombre record de licenciés en 2017. Elle bénéficie d'une image de sport spectaculaire de très haut niveau largement diffusée aux Jeux Olympiques. La FFGym attire les très jeunes enfants et notamment les filles qui rêvent de prouesses techniques et d'envolées gracieuses sur le praticable vêtue d'un justaucorps à paillettes. Pour en arriver là, dès le plus jeune âge, elles peuvent se familiariser avec la pratique dans le cadre de la babygym dont le savoir faire est reconnu depuis plus de 30 ans. Les clubs bénéficient d'un encadrement très professionnel. Cette ancienne fédération a su se renouveler en s'ouvrant sur d'autres modalités de pratique et notamment de loisir. Ainsi, avec opportunisme, elle a capté la tendance du sport santé pour lancer un nouveau produit, la « santé gym seniors ». Elle dispose d'un potentiel de croissance important avec 5,6 millions de pratiquants non licenciés. Chacun pratiquant sa gymnastique

– douce, pilates, taï chi, sportive, volontaire, d'entretien, acrobatique – le mot gymnastique est devenu générique.

Enfin, la FFGym dispose aujourd'hui d'un taux de ressources propres qui dépasse 60% de son budget grâce aux recettes des licences et des partenariats, ce qui lui donne une certaine autonomie. Cette caractéristique budgétaire ne cache pas les faibles recettes partenariales qui représentent moins de 8% du budget et notamment les produits des partenariats commerciaux qui s'établissent seulement à 280.840€. Ce manque d'attractivité des sponsors s'explique sans doute par le peu de visibilité de la gymnastique en dehors des périodes olympiques. Elle donne à voir une discipline acrobatique et dynamique mais aussi d'une pratique acétique, codifiée, difficile et dangereuse mettant en concurrence des gymnastes « déformés » par l'effort. La gymnastique peine à trouver un champion charismatique dans un sport très concurrentiel, dominé par des pays aussi puissants que les Etats-Unis, l'Asie et la Russie. Les clubs, qui profitent peu de l'exposition médiatique des Jeux pour augmenter le nombre d'adhérents, éprouvent des difficultés à attirer les jeunes adultes et les adultes, faute de produit adapté. Le plus souvent pratiqué dans des salles spécialisées, le nombre de club diminue depuis 2014, entravant ainsi la marche en avant de la FFGym.

7.3.3.2. Le marketing de la FFGym.

Régis Walker dirige le pôle « communication événementiel marketing » depuis 2014. Il a forgé une solide expérience en terme de marketing au de son riche parcours dans plusieurs fédérations comme la FF tennis de table ou la FF voile, dans quelques agences et chez des opérateurs du type Tour de France ou Paris-Dakar. Il anime une équipe de sept personnes composée de trois salariés en charge de la communication, deux personnes sur l'événementiel, un employé pour les compétitions internationales et une personne récemment recrutée sur le marketing. Notons le turnover assez fort de l'équipe puisque 2 salariés sur 6 présents dans l'organigramme en 2016 ne le sont plus en 2017. Ce pôle « communication événementiel marketing » est récent. La FFGym disposait avant 2014 d'un service communication et d'un service événementiel avec six salariés encadrés par M. Walker. Selon lui, cette évolution a tardé car la FFGym disposait d'un contrat très rémunérateur avec un partenaire public (FranceTelecom) et ne se posait pas la question de l'augmentation des ressources propres. Aujourd'hui, ce pôle a été renforcé par un responsable commercial et marketing. M. Blateau y a associé un consultant expert pour former les personnels en interne et aider M. Walker à définir la stratégie de communication. L'objectif du président est « *de monter le niveau de compétence de ses salariés* ». La FFGym fait également appel à des agences comme Herewecan et Senosen pour l'aider à structurer les univers de pratique de la fédération et pour produire des outils comme des graphistes pour réaliser des affiches. Cette ouverture est nécessaire aux yeux de M. Jourdan pour alimenter la réflexion, pallier au déficit de compétences en interne, et renforcer les ressources.

Politiquement le pôle « communication événementiel marketing » est placé sous la direction du directeur exécutif et du président. Ce dernier considère que « *la FFgym est un peu débutante en la*

matière. En effet, elle ne s'est jamais vraiment posée de questions en matière de marketing ». Il semble que le marketing ne fasse pas l'objet de beaucoup de discussions au sein du comité directeur selon M. Jourdan, pourtant n°3 de la FFgym, qui avoue « *ne pas bien connaître le pôle marketing* ». « *Il n'y a pas d'autres élus sur le marketing et la communication, je suis en ligne directe car je me sens plus armé que les autres élus sur le sujet du marketing* » nous dit le président. Il considère le marketing comme « *un sujet différent car trop loin de la formation habituelle des dirigeants de la fédération de gymnastique* ». Il n'est donc guère étonnant que M. Jourdan indique que la culture marketing ne soit pas encore partagée par tous les acteurs notamment les cadres techniques qui semblent les plus réfractaires à cette approche. Ceci atteste d'un fonctionnement en silo et d'un degré de maturité marketing qui n'en fait pas encore une fonction managériale au sein de la fédération française de gymnastique.

Le budget du pôle marketing est de 300.000€ dont 100.000 euros sont affectés à la production du magazine fédéral (Walker).

M. Blateau souhaite « *redonner de la valeur à la gymnastique grâce à la démarche marketing* ». La culture du tout gratuit doit progressivement laisser la place à une valorisation du spectacle gymnique et des athlètes. Les missions assignées au pôle marketing sont, selon M. Walker, de trouver de nouveaux partenaires commerciaux, de produire à l'occasion des événements de la matière pour faire progresser le nombre de suiveurs et de commercialiser des offres. L'organigramme fonctionnel fait apparaître quatre missions : (1) la recherche et la gestion des partenariats fédéraux, (2) l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de communication fédérale, (3) l'organisation des championnats UEG et FIG attribués à la FFGym, (4) la coordination des tournois et matchs internationaux.

La place du marketing est donc de plus en plus grande même si la culture du marketing n'a pas encore irradié toute la fédération.

7.3.3.3. La stratégie marketing de la FFGym.

La FFGym est une institution historique qui propose des disciplines très spectaculaires largement diffusées par les médias au moment des Jeux Olympiques. Elle renvoie une image de sport acrobatique et artistique de compétition qui séduit les jeunes et notamment les filles. Ce réservoir est vital dans le sens où il représente un potentiel de futures médailles internationales. Cette pratique compétitive très normée est difficile voire dangereuse. En marge de cette modalité, la FFGym déploie un programme de gymnastique santé en phase avec la demande actuelle. Les licenciés non compétiteurs représentent d'ailleurs la majorité des adhérents. La FFGym s'est donc largement ouverte et propose, selon M. Walker, « *une vraie offre marketing avec plusieurs entrées* ». Pour promouvoir la gymnastique auprès des prospects, la FFGym ne peut pas compter sur les performances des équipes de France, ce qui explique le déficit d'exposition de la discipline sur les grands networks en dehors des Jeux Olympiques. Le manque de visibilité est un frein pour convaincre les 18/50 ans mais aussi d'éventuels partenaires commerciaux. De ce fait, les moyens financiers manquent pour

envisager des campagnes publicitaires sur la durée et ce d'autant plus que les subventions de l'État s'amenuisent. Par ailleurs, la FFGym, qui dispose d'un bon maillage territorial, connaît depuis plusieurs années une perte de clubs et notamment ceux de moins de 150 licenciés avec une offre mono disciplinaire (Jourdan). De plus, de nombreux clubs manquent de cadres formés, particulièrement à l'animation du public loisir. Pour M. Jourdan, c'est une explication au fort taux d'abandon à la fin de la première année de pratique.

Compte tenu de ce contexte, la stratégie de la FFGym selon M. Jourdan est de développer les fonds propres en particulier grâce à l'augmentation du nombre de licenciés. M. Walker avance que cet objectif de croissance des adhérents permettra de facto d'attirer des partenaires commerciaux, et donc de satisfaire une des missions principales du pôle marketing. Pour parvenir à ces fins, il convient également, selon M. Jourdan, de travailler à une meilleure implantation fédérale et un développement de nouvelles activités comme le freestyle gym ou la gym santé. Ceci étant, M. Walker, rappelle que la FFGym ne sera audible qu'à travers des résultats sportifs de premier plan.

Pour atteindre ces grands objectifs, la FFGym entend effacer une « mauvaise image » d'un sport dangereux comme en témoigne l'accident de Amir Aït Said aux JO de Rio en 2016 dont la notoriété a été boostée par cette blessure spectaculaire et non pas par ses résultats sportifs. M. Walker souhaite promouvoir une image plus ludique de la gymnastique où « *on joue à la gym* ». M. Blateau veut porter « *une image d'une gymnastique en couleur pour tous les types de population et toutes les attentes* ». La gymnastique militaire, illustrée par des photos sépia, issue des dictatures des années 1970 doit laisser la place selon M. Jourdan à une gymnastique en couleur, en toute sécurité, et souriante. La FFGym aspire à donner l'image d'une fédération ouverte et solidaire. Mais, force est de constater que cette image, qui mérite de trouver un point de convergence entre toutes les pratiques, n'est pas encore partagée par tous dans la fédération. Pour construire une identité, la FFGym a associé à sa pratique depuis de nombreuses années des valeurs qu'elle communique à l'interne par cinq chartes : du dirigeant, du cadre technique, du gymnaste et du juge. M. Walker confie utiliser les valeurs de respect, d'engagement, de solidarité, d'excellence, de responsabilité et de plaisir pour convaincre les sponsors.

Pour répondre à cette stratégie, la FFGym a segmenté son offre en deux univers, l'un compétitif et l'autre loisir.

La FFGym conserve ses cibles historiques que sont les très jeunes (filles) et les seniors mais porte actuellement ses efforts en direction des adolescents, des jeunes adultes et des adultes (notamment des femmes de 30 ans et plus). Elle vise à convaincre des bienfaits de la pratique pour les personnes atteintes d'une lombalgie, qui représente selon M. Jourdan la principale cause des arrêts maladies en France. Pour faire la preuve de l'intérêt de la pratique de la gymnastique pour soigner cette pathologie, la FFGym a scellé un accord avec l'institut De Gasquet. Enfin, la fédération porte une attention particulière au secteur des entreprises qui offre, selon elle, un fort potentiel de croissance.

En terme de positionnement, la FFGym entend se démarquer de l'EPGV et de la fédération du sport pour tous qui sont ses principaux concurrents en gardant les agrès et les engins. Si M. Blateau

comprend les raisons historiques qui expliquent la séparation de la FFG et l'EPGV, il ne voit pas ce qui différencie aujourd'hui cette fédération concurrente à la FFGym compte tenu de son ouverture vers le loisir. Au-delà, M. Jourdan considère que toutes les fédérations sont en concurrence en proposant, par exemple, des produits tels que le baby judo ou le baby basket. Plus largement, il attire l'attention sur le développement du foot féminin qui pourrait être un danger pour la gymnastique dont les effectifs sont essentiellement féminins. Enfin M. Walker ne pense pas le parkour comme un concurrent et se refuse à intégrer cette pratique non encadrée et dangereuse sein de la fédération. En effet, cette dernière se doit de garantir une pratique en toute sécurité.

7.3.3.4. Le mix d'outils marketing de la FFGym.

L'offre de la Fédération Française de gymnastique s'est considérablement étoffée pour conquérir de nouveaux publics et répondre aux nouvelles attentes. La gymnastique de compétition, qui reste le principal produit de la fédération avec huit disciplines, s'est enrichie de nouvelles modalités de pratique qui visent chacune un public spécifique. Ainsi, à côté de l'univers compétitif, la FFGym propose un univers non compétitif intitulé Évolugym composé de plusieurs produits. Il comprend la babygym pour les très jeunes enfants entre 15 mois et 6 ans. Ce produit d'appel pour jouer, grimper, rouler et s'amuser a eu beaucoup de succès dès son lancement il y a plus de 30 ans. Il est encadré par des animateurs qualifiés et certifié par la fédération. Une originalité réside dans la possibilité pour les parents d'accompagner leur enfant. L'access Gym est un nouveau programme lancé en 2016. Il est basé sur une pratique ludique et évolutive pour tous. Il s'appuie sur une pratique transversale des activités acrobatiques et constitue un élément incontournable dans la formation de base du jeune gymnaste dès 6 ans vers la pratique de performance. Il s'articule en une dizaine d'étapes dont les modalités d'évaluation sont précisées dans un livret. Soulignons que ce programme est également ouvert aux personnes en situation de handicap. Le freestyle Gym, mis sur le marché dès 2015, est une gymnastique urbaine adaptée, accessible à tous et plus particulièrement aux adolescents et jeunes adultes qui fait la part belle à l'acrobatie. Il se veut fun, mixte, et générateur de plaisir à travers des exploits et des défis. Le freestyle gym se positionne en complément des activités telles que le parkour, le freerun, le tricking, de street workout voire de breakdance. L'activité s'organise en quatre familles distinctes : les évolutions giratoires, les éléments de force et de maintiens, les déplacements et les acrobaties. La FFGym propose également un dispositif de santé Gym avec des produits conçus pour avoir un impact sur la santé. La santé gym senior a pour objectif de permettre aux plus de 50 ans de rester en forme. Même si le terme senior peut choquer les cinquantenaires, il semble que ce produit ait trouvé son public. Il est encadré par des animateurs santé, diplômés par la fédération. On peut s'y adonner à travers des cours, des rencontres ou des challenges. Enfin, le Handi Gym a pour vocation de s'adresser aux personnes en situation de handicap. Notons que cet univers Évolugym propose aussi des événements pour les non compétiteurs comme l'Eurogym pour les adolescents âgés de 12 à 18

ans, le Golden âge qui est un festival européen seniors pour les plus de 50 ans et la gymnaestrada organisée à l'échelle mondiale par la fédération internationale.

Univers	Produits	Cibles	Outils
Compétition	4 disciplines olympiques : gymnastique artistique féminines, gymnastique artistique masculine, gymnastique rythmique, trampoline	Enfants de plus de 10 ans dans la continuité du programme access Gym	Entraînements et compétitions de différents niveaux
	2 disciplines « haut niveau » : Aérobic et tumbling		
	2 disciplines compétitives : acrogym et teamgym		
ÉvoluGym	Babygym	15 mois à 6 ans	Matériels adaptés Diplôme fédéral
	Access Gym	A partir de 6 ans Pour tous	Livret du pratiquant Classement
	Freestyle Gym	Adolescents + de 12ans et jeunes adultes	Livret Fiches techniques, des outils vidéo et outils de promotion
	Santé Gym Santé Gym Senior	Plus de 50 ans	Livret Kit d'animation Diplôme fédéral
	Handi Gym	Personnes en situation de handicap	3 premiers niveaux du programme accessGym Adaptation des règlements

Tableau 30 Le portefeuille de produits de la FFGym en 2017.

La stratégie de promotion de l'offre de produits de la FFGym repose avant tout sur l'organisation d'événements sportifs internationaux qui apparaissent aux yeux de M. Walker comme indispensables pour exister. En effet, ils sont l'occasion de faire découvrir la diversité de la pratique par des animations, de diffuser des images qui pourront être relayées par les médias et de fédérer l'ensemble de la famille gymnique. En outre, la FFGym donne à ces occasions une image avantageuse de sa pratique. Ainsi, depuis 2016, la politique de la fédération est d'organiser tous les ans les internationaux de France à Paris. Pour M. Jourdan, « *il faut avoir un événement récurrent chaque année mais il ne faut pas perdre de vue les compétitions de référence tels que les championnats du monde ou d'Europe* ». Après l'organisation des championnats d'Europe en 2015, la France organisera les championnats d'Europe GAF en 2020 à Paris. Notons enfin que l'édition 2017 des internationaux de France présente un déficit d'environ 250.000 euros.

Malgré des évolutions dans le format des compétitions, ces événements sportifs ne suffisent pas à attirer les chaînes de télévision gratuites pour garantir une exposition au grand public. Pour M. Jourdan, l'essor du numérique et du digital est une opportunité dans un contexte où le monde de la télévision est instable. Il note un transfert de la publicité de la télévision vers le digital. La FFGym a fait évolué son site internet en 2016 et s'évertue à être présente sur les principales plateformes des réseaux sociaux. Les services de M. Walker produisent des images, du son et du texte en exploitant la

vie des équipes de France, les résultats sportifs et l'actualité des pratiques gymniques. Consciente des enjeux, la FFGym a investi 2.600.000 euros sur la période 2015 à 2020 pour développer un plan numérique et digital. En octobre 2017, elle comptait 80.466 abonnés sur Facebook, 31.800 followers sur Twitter et 5.713 abonnés pour 192 publications sur Instagram. La FFGym semble peu active sur Dailymotion (247 followers) et Youtube. La fédération compte donc sur l'avènement de nouvelles chaînes de télévision et sur le développement des médias sociaux pour être davantage visible.

La stratégie partenariale de la fédération consiste à « *vendre la fédération, sa proximité, son maillage territorial* ». En effet, M. Walker considère que l'image de marque de la gymnastique n'est pas suffisamment forte pour attirer les partenaires. De plus, la gymnastique dispose d'une audience trop cyclique en fonction des Jeux Olympiques et les résultats de l'équipe de France sont trop modestes pour convaincre des partenaires commerciaux malgré un ticket d'entrée peu cher. C'est pourquoi M. Blateau souhaite construire une relation partenariale durable avec une société commerciale portée par des valeurs et des caractéristiques partagées. De son côté, M. Walker considère que la fédération, avec ses licenciés, est une valeur sûre pour un partenaire. Une synergie entre les clients de la fédération et ceux de la marque commerciale permettra à chacun d'envisager un développement positif. C'est le sens du partenariat signé en 2017 pour quatre ans avec le Crédit Mutuel. M. Blateau considère que cette entreprise correspond bien à la FFGym. Elle est mutualiste, proche des clients, et envisage de construire un partenariat sur le long terme. La FFGym a enregistré en 2016 un chiffre d'affaire sur les partenariats de 1.062.000 euros qui se répartissent en 280.000 euros pour les partenariats commerciaux, 784.251 euros pour les partenariats en prestations et 1.700 euros pour de la publicité. Ces recettes restent modestes. Elles constituent moins de 8% des produits du budget 2016. La FFGym a contractualisé avec Allianz mais cherche à renouveler ce secteur par un appel d'offre lancé en octobre 2017. Il semble que la dynamique soit positive pour la FFGym puisqu'elle vient de renouveler le 10 octobre 2017 le contrat avec Moreau, partenaire historique spécialisé dans les équipements gymniques. Ce partenariat touchera toutes les disciplines. En tant que partenaire officiel de la FFGym, il fournira les équipements gymniques des équipes de France, contribuera financièrement au budget de la fédération et versera une prime de résultat. De plus, la FFGym a signé le 17 octobre 2017 pour 4 ans un contrat avec Erra, un fabricant italien de produits de sport, qui deviendra partenaire officiel de la FFGym et procurera les tenues des équipes de France. Outre ces trois partenaires, la FFGym compte également dans son portefeuille Gymnova, un fabricant de matériel de gymnastique et Appart'City. En définitive, la FFGym peine à convaincre des partenaires commerciaux en plus des partenariats en nature et prestations.

Pour promouvoir et distribuer son offre, la fédération compte sur ses **structures déconcentrées** à savoir les 13 grandes régions, les 96 comités départementaux et les 1.492 clubs. M. Blateau loue le nouveau mode de scrutin qui met en place une équipe sur un projet. Il a pour objectif de créer des synergies avec les différents acteurs de la gymnastique et prône la transparence pour fédérer autour de

lui. En lien direct avec les comités départementaux et régionaux, il les encourage à se rapprocher des clubs pour distiller la parole fédérale. Pour M. Jourdan, la FFGym « *n'a pas les moyens d'assurer une bonne promotion de la fédération. C'est au club d'assurer leur promotion* ». Rappelons que la FFGym perd actuellement des clubs et affaiblit donc sa présence sur le territoire. Pour s'assurer de l'engagement de l'ensemble de la pyramide fédérale, la FFGym propose trois actions. La première consiste à tester des opérations pilotes dans des régions volontaires et d'en faire une publicité lors des assemblées générales et les formations de cadres. La seconde impose à la fédération de mener des actions qui vont bénéficier aux clubs. Par exemple, la FFGym a misé sur des campagnes de proximité dans les centres commerciaux en 2017. M. Walker indique que le rapport qualité prix lui semble meilleur que de la publicité pour toucher 30.000 personnes avec un bon « *register pour nos clubs* ». Enfin, la FFGym a mis en place les « contrats d'objectifs territoriaux » depuis 2014. Elle redistribue 1,5 millions d'euros sur 3 ans vers les régions et les départements en échange d'un engagement à mettre en œuvre la stratégie fédérale. Malgré tout, M. Jourdan souligne que la FFGym « *n'a pas toujours les bons relais dans les régions* ». De fait, la promotion de la FFGym dans les structures déconcentrées engage le président à mouiller sa chemise. Pour M. Walker « *M. Blateau est notre premier VRP* ».

La fédération a conçu un dispositif de labellisation des clubs pour assurer leur promotion. Les labels babygym, senior et la certification qualité représentent les trois démarches référencées de valorisation des clubs. Ces derniers peuvent obtenir, pour une période de quatre ans, un ou deux labels garantissant la qualité de la prestation de l'activité concernée et ou la certification qualité s'attachant à l'organisation de l'association mais également à la réalisation d'un engagement de qualité et de développement. En complément la FFGym a une tradition de formation des cadres très forte afin d'améliorer la qualité de la formation et de l'accueil.

La Fédération Française de gymnastique propose une licence **à prix** unique. La quotepart fédérale est de 21€ en 2017/2018. À ce tarif s'ajoute les parts départementale et régionale qui échappent à toute maîtrise de la fédération et qui, dans certains cas, peuvent être équivalentes à la part fédérale. La politique de prix menée par M. Blateau est prudente car il est soucieux des difficultés financières actuelles des clubs dans un contexte de crise budgétaire des collectivités et de réforme territoriale. La FFGym a prévu d'augmenter le tarif d'un euro chaque année pour s'établir à 24 euros en 2020/2021. Notons que la fédération propose également une licence individuelle au prix de 170 euros. Au final, la fédération débat librement sur ce sujet mais a fait le choix de maintenir le prix de la licence à un niveau modique. Dans le même temps, M. Blateau fustige « *l'État qui sème le trouble en encourageant l'emploi associatif source de hausse des prix* » et encourage les différentes structures déconcentrées à optimiser les fonctions des salariés pour éviter qu'ils remplissent les mêmes missions à des échelons différents. Mais pour M. Jourdan, le problème est ailleurs. « *On sait très bien que tous nos clubs ne licencient pas tous les adhérents* ».

7.3.3.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FFGym.

Pour le président de la Fédération Française de gymnastique, les indicateurs de performance sont d'abord ceux réclamés par le ministère à savoir l'état des licences et le nombre de médailles internationales obtenues. Au-delà de ces chiffres, M. Blateau explique avoir élaboré un projet dont il suit la mise en œuvre grâce à une grille de suivi. Annuellement, il dit faire le point avec ses collaborateurs pour juger de l'avancée des dossiers. Il ajoute que son travail sera jugé dans quatre ans et que le résultat des prochaines élections sera une excellente indication sur la qualité de son travail.

M. Jourdan déclare que la culture de l'évaluation n'est pas très développée à la Fédération Française de gymnastique. Toutefois, il avance plusieurs indicateurs qui permettent de juger de la performance fédérale : le nombre de licenciés et le nombre de médailles semblent être les deux indicateurs prioritaires. La fidélisation, le nombre de clubs créés, le nombre d'animateurs formés lui paraissent importants. Pour lui « *un indicateur important est le pourcentage de ressources propres* ». Le trésorier indique par ailleurs que le chiffre d'affaire ne lui semble pas constituer la bonne approche pour juger de la performance fédérale en matière de marketing.

S'agissant des relations partenariales, R. Walker indique qu'à chaque fois que la FFGym vend un partenariat, elle définit des indicateurs. Il ajoute « *on se voit une fois par an et on sait dire ce qui a marché et ce qui n'a pas marché* ». Par ailleurs, elle observe avec attention le nombre de clubs qui ont mis en place un produit, mais aussi le nombre d'ouvertures de compte pour un partenariat avec une banque, l'augmentation des adhésions pour un partenariat avec un assureur. « *On essaye de trouver des indicateurs objectifs et ils sont partagés avec le partenaire* ». La FFGym s'intéresse donc à la satisfaction du partenaire en organisant des rencontres régulières. Par contre, M. Walker admet ne pas trop regarder le digital car les élus n'y portent pas une attention majeure.

Au final, M. Blateau assure disposer d'un retour de satisfaction des licenciés mais « *de façon indirecte c'est-à-dire à travers le filtre des structures déconcentrées, ce qui rend les remontées imprécises* ».

7.3.3.6. La synthèse du cas de la FFGym

La Fédération Française de gymnastique est attractive. Elle rassemble 310.404 licenciés en 2017. Au-delà de ce nombre d'adhérents qui la classe dans le premier tiers des fédérations sportives olympiques françaises, elle compte également un grand nombre de pratiquants non licenciés qui constituent un potentiel de croissance important à condition de les convaincre d'acheter une licence fédérale. La gymnastique est devenue un terme générique qui englobe de très nombreuses pratiques. Pour attirer ces pratiquants à la recherche de bien-être, la FFGym s'appuie sur un portefeuille de produits de plus en plus diversifiés. D'un côté, elle propose une gymnastique olympique compétitive qui attire essentiellement les très jeunes gymnastes et notamment les filles. De l'autre, elle a conçu un univers Évolugym non compétitif pour une pratique de loisir très attractive pour les seniors de plus de 50 ans qui pratiquent pour conserver une bonne santé. Ce secteur de la « santé gym » constitue une

opportunité de croissance importante mais subit une forte concurrence des associations privées, de fédérations concurrentes comme l'EPGV ou la FF de sport pour tous voire de cyclotourisme, et même de fédérations olympiques comme la FF d'athlétisme. Si la FFGym a su se renouveler, elle peine à convaincre ses structures déconcentrées mais surtout ses clubs à franchir le pas du loisir. Ainsi, la babygym, qui est un produit d'appel phare, reste encore dans bien des cas, un outil de détection de champions plutôt qu'une pratique de loisir. Notons que le taux d'abandon important après la première année de licenciation peut aussi trouver son explication par un début de pratique trop précoce, imposé de surcroît par les parents. De plus, la FFGym ne dispose pas encore d'un produit attractif pour les femmes de plus de trente ans ni pour les adultes de 18 à 50 ans.

La Fédération Française de gymnastique comprend huit disciplines sportives dont quatre olympiques. Cette diversité peut constituer un avantage pour répondre à une demande diverse mais brouille en même temps l'image de la fédération. M. Blateau confesse d'ailleurs qu'elles sont « *source d'ambiguïté* ». La FFGym souhaite troquer son image un peu floue, de sport acétique et quelques fois dangereux par une image de sport plus fun, acrobatique et spectaculaire où il est possible de s'amuser sur les agrès ou avec les engins. L'enjeu est de séduire les adolescents et les jeunes adultes. Pour cela, elle a conçu de nouveaux produits tels que le freestyle Gym et cherche à exploiter les nouveaux modes de communication sur les réseaux sociaux pour renforcer sa visibilité même s'il n'est pas toujours facile d'être audible sur ces médias. En effet, l'accès aux chaînes publiques ne lui est ouvert que tous les quatre ans à l'occasion des Jeux Olympiques. Pour contrer cet handicap, la stratégie de la FFGym est d'organiser tous les ans un événement sportif international et en fonction des opportunités un championnat du monde ou d'Europe. Notons qu'il est difficile pour la France de concurrencer les candidatures de pays émergents aux moyens bien supérieurs. De ce point de vue, Paris 2024 devrait constituer une opportunité. Les objectifs de ces organisations récurrentes sont de créer du contenu, de renforcer la notoriété de la fédération, de fédérer la famille de la gymnastique et de promouvoir les différentes modalités de pratique. Ces internationaux de France sont donc des vecteurs de communication propice à se rapprocher de partenaires commerciaux potentiels. La FFGym a bien du mal à convaincre des marques à s'associer à leur institution du fait de résultats sportifs trop faibles des équipes de France, de l'absence d'un champion charismatique, d'une visibilité cyclique et insuffisante mais aussi d'une image, un peu floue, pas toujours positive. Ces modestes recettes partenariales et la volonté de maintenir un prix de licence bas, contraignent la FFGym à augmenter toujours plus le nombre de ses licenciés. En effet, les ressources propres représentent 62% du budget fédéral 2016. De ce point de vue, la baisse du nombre de clubs et un encadrement technique trop peu nombreux et peu ouvert à la pratique du loisir sont des sujets d'inquiétudes pour la fédération qui voit de plus en plus la féminisation des pratiques des autres fédérations comme une menace. Les clubs sont souvent saturés sur certains créneaux et la création de nouvelles associations semblent difficile. La pression foncière et financière grandissante sont également des freins à la construction de salles spécialisées. Toutes ces raisons obligent en quelque sorte la fédération à faire évoluer son modèle économique. D'après M.

Blateau, si la culture marketing n'est pas encore bien implantée au sein de la fédération, elle gagne néanmoins du terrain. De plus en plus, les dirigeants, avec l'aide du pôle « communication événementiel marketing », considèrent la FFGym comme une marque. Sa stratégie marketing apparaît tout à fait cohérente. Elle considère de plus en plus ses licenciés comme des clients qu'elle cherche à mieux connaître grâce à des études pour adapter son offre. Reste peut-être à affiner son identité, sa politique partenariale, à renforcer ses relations avec les consommateurs pour obtenir des datas pertinentes, à élargir sa fanbase grâce à un plan digital et à accompagner la délicate mais nécessaire rupture idéologique de son réseau de distribution. Enfin, la rénovation sera totale lorsque la fonction marketing aura investie la gestion managériale de la fédération.

7.4. Analyse qualitative des fédérations de type « challenger ».

7.4.1. L'organisation générale des fédérations de type « challenger ».

7.4.1.1. La structure et les finances des fédérations de type « challenger ».

Les FF d'aviron, de badminton et de gymnastique sont reconnues comme disciplines de haut niveau, agréées par le ministère des sports et reconnues d'utilité publique par le Conseil d'État[317]. Les trois fédérations étudiées sont régies par la loi de 1901. Leur organisation repose sur une assemblée générale composée des représentants élus des structures déconcentrées. Ils élisent les membres d'un comité directeur pour l'aviron au scrutin majoritaire à deux tours alors que les FF de badminton et de gymnastique proposent un scrutin de liste intégral. Il est composé respectivement de 18, 25 et 30 membres pour l'aviron, le badminton et la gymnastique. Le comité directeur élit en son sein un bureau de huit à dix membres. Le nombre de salariés oscille entre treize pour l'aviron, vingt cinq pour le badminton et quarante neufs pour la gymnastique. Notons que l'ensemble des fédérations de type « challenger » emploie en moyenne 26,6 salariés avec une médiane à 24,5. La FFGym est la seule à mettre en place un directeur exécutif pour manager l'ensemble des personnels. L'analyse des organigrammes fait apparaître plusieurs branches. On retrouvera dans les trois fédérations un secteur administratif et financier, un secteur sportif, un secteur développement des territoires et un secteur communication – marketing. Les FF d'aviron et de gymnastique ont élevé au rang de branche la formation et l'emploi alors que celle de badminton en a fait une commission. Toutes les fédérations ont mis en place des commissions, douze pour l'aviron, vingt neuf pour le badminton et sept pour la gymnastique.

[317] La Fédération Française de badminton n'est pas reconnue d'utilité publique

	FF AVIRON	FF BADMINTON	FF GYMNASTIQUE
Statuts	Reconnue de haut niveau, Agréée Reconnue d'utilité publique	Reconnue de haut niveau, Agréée	Reconnue de haut niveau, Agréée Reconnue d'utilité publique
Gouvernance	- Assemblée générale composée des représentants des associations affiliées. - Comité directeur de 18 membres élus au scrutin secret majoritaire à 2 tours. - Bureau de 8 membres	- Assemblée générale composée des représentants des associations affiliées. - Conseil d'administration de 25 membres élus au scrutin de liste intégral. - Bureau de 9 personnes	- Assemblée générale composée des représentants des associations affiliées. - Comité directeur de 30 membres élus au scrutin de liste intégral. - Bureau de 10 personnes
Organigramme	- Président - 3 vice-présidents - DTN	- Président - 4 vice-présidents (haut niveau, diversité des pratiques, territoires durables, communication marketing événementiel) - DTN - 3 directeurs (administratif, financier, communication marketing événementiel)	- Président - Directeur exécutif - 7 vice-présidents - DTN - 5 directeurs de pôle et 6 directeurs haut niveau
Commissions	- 4 branches : sportif, développement, communication, emploi formation - 12 commissions	- 5 secteurs : sportif, territoires durables, administratifs, financier, communication marketing événementiel - 29 commissions	- 5 pôles : administration, formation, territoire, activités gymniques, communication événementiel marketing - 7 commissions
Salariés	13 salariés + 35 cadres techniques	25 salariés	49 salariés + 75 cadres techniques

Tableau 31 Synthèse de la structure des fédérations échantillonnées de type « challenger ».

Les budgets 2016 - 2017 des trois fédérations de type « challenger » étudiées s'élèvent en moyenne à 9,9 millions soit un budget légèrement supérieur à la moyenne des quatorze fédérations de ce groupe qui s'établit à 8,7 millions d'euros. On observe que les produits des licences constituent 41% des recettes fédérales contre 52,1% pour l'ensemble du groupe. Ce différentiel s'explique par la structure atypique du budget de la FF Aviron dans le sens où ses ressources principales proviennent des subventions. En moyenne, les trois fédérations olympiques perçoivent deux millions de subvention dans le cadre des conventions d'objectifs signés avec le ministère des sports, ce qui représente un peu plus d'un quart de leur budget. Les recettes partenariales des trois fédérations de type « challenger » représentent 11,8% du budget, ce qui est plutôt un peu supérieur à la moyenne du groupe. Elles restent plutôt modestes avec en moyenne 7,2% de leur budget. Ceci s'explique par la part des recettes de sponsoring de la FF aviron qui représente 17,6%. Les recettes des événements, de la billetterie et des droits médias sont négligeables. Enfin, d'autres ressources abondent le budget à hauteur de 17,4% pour les trois cas et à 8,5% pour l'ensemble du groupe des fédérations de type « challenger ».

	FF AVIRON	FF BADMINTON	FF GYMNASTIQUE	MOYENNE DES 3 FÉDÉRATIONS	MOYENNE DES 14 FF CHALLENGER
Budget 2016-2017	6.873.560€	9.100.000€	13.800.000€	9.924.520€	8.747.230€
Licences	23,7%	**52%**	**47,5%**	**41%**	**52,1%**
Subventions	**40,5%**	26%	17,3%	27,9%	26,2%
Sponsoring	17,6%	10%	7,9%	11,8%	7,2%
Événementiel / Billetterie	0%	5%	0%	1,6%	1,9%
Droits médias	0%	0%	0%	0%	0,1%
Autres	18%	7%	27,2%	17,4%	8,5%

Tableau 32 Synthèse de la répartition du budget des fédérations échantillonnées de type « challenger ».

Ces éléments chiffrés montrent que le modèle économique des FF de badminton et de gymnastique sont proches. Leurs recettes proviennent en grande partie du produit des licences. De son côté, la Fédération Française d'aviron dispose de peu de recettes des licenciés (23,7%). En revanche, elle est très dépendante des subventions publiques qui représentent 40,5% de son budget et compte des recettes partenariales plutôt importantes au regard des autres fédérations de type « challenger ». Ces caractéristiques illustrent que ces fédérations restent dépendantes des aides de l'État (surtout l'aviron) même si pour deux d'entre elles les produits des licences pèsent près de la moitié des recettes. Globalement, on s'aperçoit que les revenus des accords commerciaux avec des partenaires restent faibles et que l'organisation des événements sportifs ne dégage pas de bénéfices financiers conséquents. Pour renforcer la santé financière de ces fédérations qui voient les aides de l'État s'amenuiser inexorablement, **il semble donc nécessaire de faire évoluer leur modèle économique pour générer plus de ressources propres**. Notons que les dépenses restent principalement affectées vers le haut niveau. D'après M. Walker, la FFGym y consacre, par exemple, 11 millions d'euros par an sur 13 millions de budget en 2016. La FF d'aviron a dépensé en 2015 pour la promotion du sport pour le plus grand nombre environ 25% de son budget alors qu'elle a consacré 51,6% au haut niveau. Enfin, la FF de badminton propose une balance un peu plus équilibrée avec 28,2% de son budget 2015 pour le haut niveau et 21,3% pour la vie sportive et son projet 2020.

7.4.1.2. Les objectifs en nombre de licenciés et de clubs.

Les trois fédérations de type « challenger » étudiées regroupent en moyenne 180.964 licenciés. La FF Aviron est en retrait avec 46.308 licenciés. Elle est distancée par la FFBaD et la FF Gym qui comptent

respectivement 186.180 et 310.404 licenciés en 2017. En comparaison avec le groupe des 14 fédérations sportives olympiques de type « challenger » pour lesquelles la moyenne s'établit à 160.152,6 licenciés par fédération, les trois fédérations échantillonnées présentent une moyenne de licenciés un peu plus élevée. La médiane du groupe est de 161.476 licenciés et les extrêmes se situent d'un côté à 20.500 pour la FF de Hockey sur glace et de l'autre à 316.905 pour la FF Natation. Elles connaissent une croissance modérée de leurs effectifs depuis 2014 (5,3% depuis 2014). Les trois fédérations sont donc représentatives d'un groupe hétérogène en termes d'effectif. On peut donc dire qu'à l'exception de l'aviron, les fédérations de type « challenger » sont plutôt attractives même si elles n'exploitent pas encore suffisamment leur nombre de pratiquants non licenciés. Elles totalisent 38% de féminines pour la FFA et la FFBaD alors que la FFGym est très fortement féminisée avec plus de 80% de femmes. Si les fédérations semblent plutôt attirantes pour les jeunes, elles apparaissent globalement comme moins adaptées aux publics adolescents et jeunes adultes. La pénétration dans les quartiers prioritaires et zones urbaines sensibles est assez faible en raison du déficit en infrastructures mais aussi faute de volonté politique plus forte. On peut donc avancer que l'augmentation du nombre de licenciés est un enjeu majeur pour les fédérations de type « challenger » non seulement parce que cela répond aux missions assignées par l'État mais aussi pour des questions économiques. L'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics s'en trouverait grandement améliorée dans un contexte où l'État cherche à faire des économies budgétaires. Pour accueillir plus de licenciés, les fédérations sportives olympiques doivent augmenter le nombre de clubs ou tout au moins améliorer leur capacité d'accueil. Cela suppose de former des éducateurs, animateurs et entraîneurs pour les encadrer et de créer des infrastructures, dont la responsabilité incombe aux collectivités territoriales. Cette question cruciale de l'augmentation du nombre de licenciés est donc complexe et met en jeu de nombreuses parties prenantes.

7.4.1.3. Les objectifs sportifs.

Toutes les fédérations sportives olympiques de type « challenger » sont motivées pour performer sur la scène internationale et gagner des médailles mondiales et olympiques. On notera toutefois qu'elles éprouvent des difficultés à atteindre et à maintenir un haut niveau d'excellence. La FFGym n'a plus remporté de médailles mondiales depuis 2012. La FF Aviron est concurrentielle alors que la FFBaD peine à exister sur la scène internationale. La concurrence est de plus en plus forte et toutes les nations progressent. Beaucoup d'athlètes s'expatrient pour trouver de meilleures conditions d'entraînement, et les meilleurs entraineurs n'hésitent plus à tenter une aventure à l'étranger pour préparer une autre sélection. Pour rester concurrentiel au plus haut niveau, il est nécessaire aujourd'hui d'investir plus de moyens et de compétences. Le dilemme pour les fédérations de type « challenger » consiste donc à faire le choix d'affecter beaucoup de ressources vers le haut niveau tout en sachant que cela n'est pas un gage de réussite ou d'investir dans d'autres secteurs de pratique. L'enjeu est d'importance car les

résultats sportifs semblent conditionner l'intérêt des médias pour la pratique et donc la visibilité. Ce postulat reste toutefois à vérifier.

7.4.1.4. Les projets fédéraux des fédérations de type « challenger ».

L'analyse des objectifs prioritaires des fédérations fait émerger sans surprise deux préoccupations fortes : d'une part la formation vers le haut niveau dans le but d'obtenir des résultats sportifs et d'autre part la diversification des pratiques pour toucher de nouveaux publics dans l'espoir d'augmenter le nombre de licenciés. Ces objectifs répondent aux deux grandes missions fixées par l'État à savoir le sport de haut niveau et le sport pour tous. En affinant l'analyse, on s'aperçoit que la priorité et les dépenses des fédérations de type « challenger » sont majoritairement fléchées vers le haut niveau. Nous souhaitons donc mettre en avant le paradoxe entre l'annonce d'une ambition de diversifier les pratiques pour toucher tous les publics et la réalité des investissements financiers consentis par les fédérations sportives olympiques de type « challenger ». Le marketing semble donc être un enjeu secondaire dans la stratégie globale des fédérations sportives olympiques.

Les objectifs prioritaires des fédérations de type « challenger »			
Fédération	Acteurs	Mots clés	Verbatim
FF AVIRON	Président	Communication interne, l'aviron pour tous, performance	En fait on a fait voter il y a 8 jours notre projet fédéral pour l'olympiade 2017-2020 alors je vais simplement reprendre les quatre sujets qui sont dans le projet fédéral. Le premier est plus à destination interne de cohésion entre les Fédérations, les clubs, les ligues, etc, donc ce n'est peut-être pas pour ce que vous faites actuellement, quelque chose de prioritaire mais plus à destination de la politique interne. Mais sinon, c'est un aspect de communication où on a mis l'accent sur les efforts que l'on doit mettre en matière de communication, parce qu'on n'a pas assez connu, c'est une première chose. La deuxième chose est l'aviron pour tous, avec toutes les formes de pratiques, y compris bien entendu celle qui est prioritaire : la pratique compétitive, et aussi toutes les autres formes de pratiques de l'aviron, que ce soit l'aviron *indoor*, l'aviron de randonnée, l'aviron scolaire, l'handi-aviron, l'aviron santé, toutes ces choses là. Et puis, autre axe fort évidemment c'est la performance avec l'objectif de podiums en 2020 et de podiums pendant toute l'olympiade qui va nous emmener jusqu'à Tokyo et avec également un accent sur la perspective 2024, c'est à dire qu'il faut absolument qu'on puisse continuer à avoir des médailles tout en ne sacrifiant pas et tout en travaillant sur la relève et notamment la relève pour 2024 pour les Jeux de Paris.
	Élu	Professionnalisation, notoriété	C'est augmenter notre notoriété, c'est augmenter notre notoriété, et derrière, les valeurs et en s'appuyant sur les valeurs qui sont les nôtres et qui sont parfaitement en phase avec les évolutions qu'on constate.
	Salarié Marketing	Résultats sportifs, diversification de la pratique, indépendance financière, communication	Déjà au niveau sportif, haut niveau, c'est faire émerger les champions de demain pour préparer TOKYO. Donc pour aller chercher des médailles et notamment avec un travail mené depuis 4 ans pour faire revenir les féminines au plus haut niveau. Ce qui commence à porter ses fruits et ça fait 4 ans que la dynamique sur les femmes est portée vers l'objectif TOKYO. Après il y a vraiment tout le côté développement de la pratique, diversification de la pratique qui est un axe important pour nous puisque on va dire que en progression de club, on reste assez faible , on va dire par an 5, 6 de nouveau quelque chose comme ça.. Un axe purement marketing, sponsoring, pour aller chercher plus d'indépendance financière donc c'est une chose sur la quelle on commence à se structurer pour aller chercher des partenaires sachant que on le sait, les subventions diminuent forcément et il faut aller chercher un peu de la ressource privée, ce qui n'est pas évident parce qu'il y a beaucoup de concurrence. Mais on a des atouts à faire jouer. Donc ça c'est vraiment un axe stratégique de la fédération. Et il y a aussi

			tout ce qui est communication et modernisation de nos outils que ce soit avec le développement d'un CRM avec tout ce qui est base de données et autres pour pouvoir capitaliser là dessus et pouvoir mieux communiquer sur vraiment du digital où on commence à bien s'y mettre, sur de la production d'images vidéos avec des accords avec des diffuseurs télé. Puisque c'est quelque chose qui nous manque beaucoup, la notoriété. Ça aussi, c'est un gros axe.
FF BADMINTON	Président	Haut niveau, diversité des pratiques	Je dirais que nous marchons sur deux jambes, l'une c'est le haut niveau, de ce coté là on est un peu boiteux. Nous avons des résultats internationaux qui ne sont pas à la hauteur de nos effectifs, qui ne sont pas à la hauteur de nos ambitions. Il faut parler clair. Mais c'est dans notre ADN. On veut y arriver. On fait notre possible pour y arriver. Nous sommes à 100% en symbiose avec la philosophie de l'État français. Fédération olympique nous sommes délégataire de service public, nous avons des comptes à rendre aux pouvoirs publics qui nous aident par ailleurs, mais nous avons des comptes à rendre, le haut niveau en fait partie. Donc il n'y a pas de discussion. L'autre jambe, c'est notre pratique quotidienne, ce que nous appelons la diversité des pratiques. Le badminton, de ce point de vue là, est plus solide que sur la partie haut niveau. Pour nous l'augmentation du nombre de licenciés est absolument cruciale. On sait très bien qu'on n'aura pas de fonds en provenance de l'État. Même si on a réussi à maintenir le montant de l'enveloppe de la convention d'objectifs à l'identique, on l'avait même augmenté l'année d'avant, on l'a maintenu à l'identique cette année et on a eu une prime de 30000. Donc par rapport aux autres fédérations on ne peut pas se plaindre. Mais 30000 par rapport à nos besoins, c'est pinuts ! On a 25 salariés mais vraiment on a 5 postes à pourvoir tout de suite et je sais exactement tout de suite ce qu'on leur ferait faire. On n'a pas d'hésitation. Donc effectivement pour nous l'augmentation de notre nombre de licenciés est quelque chose d'absolument crucial.
	Élu	Gagner des médailles, fidéliser les pratiquants, engagements sociétaux	Alors, que je ne dise pas de bêtise parce que on a travaillé… alors là aussi peut être qu'on pourra vous donner des éléments écrits. On a travaillé ce printemps sur le projet qui était un peu bouleversé du fait de l'élection de Richard Remaud, on a re-travaillé collectivement le projet fédéral. On est aujourd'hui sur le projet « ambition 2025 ». Qui doit être le reflet de ce que l'on disait tout à l'heure sur l'organigramme. Donc aujourd'hui on a 3 grands objectifs : gagner des médailles c'est une base pour une fédération olympique même si nous faisons partie des petits poucets puisqu'aujourd'hui on est loin des podiums internationaux, donc euh , là on commence à avoir des médailles. Là ce printemps on a eu une médaille aux championnats d'Europe, c'était assez extraordinaire pour nous. Voilà, le 2ème objectif, c'est de fidéliser nos pratiquants. Parce qu'on sait qu'on a un très fort turnover et du coup on a eu pendant des années, donc comme on disait, une progression, avec un fort turnover. Donc si on arrivait à conserver nos pratiquants et à en avoir toujours des nouveaux. On se dit qu'on pourrait encore avoir un mini-levier sur nos pratiquants. Et puis, les fidéliser aussi et surtout pour asseoir notre image. Parce que c'est aussi en ayant des pratiquants fidèles que le badminton ressortira davantage comme un sport. Ce que je disais tout à l'heure, on pâtit parfois de notre image un peu trop jeu et non sport. Et le 3ème objectif, c'est un peu ce que j'abordais tout à l'heure en parlant des territoires durables, ce sont les engagements sociétaux donc participer aux engagements sociétaux à travers le sport et donc à travers le badminton. Donc ça ça fait partie, et c'est aussi pour ça que l'organigramme reflète ces objectifs.
	Salarié Marketing	Résultats sportifs, acteur sociétal, fidéliser les pratiquants	Le projet de la nouvelle équipe se décline en une phrase et en 3 axes. Le licencié est au cœur de la fédération française de badminton et le badminton doit être un acteur sociétal au cœur de la société française. Il se décline en trois axes. Tout d'abord obtenir des médailles, évidemment. Le badminton est en manque de résultat et j'allais dire que c'est presque une caractéristique majeur du badminton aujourd'hui puisque contrairement à la FFTT mais surtout d'athlétisme, de natation, de boxe nous n'avons que très très peu de résultats internationaux. Obtenir des médailles est évidemment primordial aujourd'hui. Si nous n'obtenons pas de médailles cela joue sur la visibilité de la fédération et on est très handicapé aujourd'hui par rapport à ce point. Le 2ème point c'est être un acteur sociétal majeur. Quand on dit ça on pense à l'ensemble des caractéristiques du badminton. Le bad est un sport mixte, qui a des qualités extraordinaires. Il est possible d'y jouer adulte enfant garçon filles, valides et non valides. On a un plan de déploiement sociétal extrêmement important. On se veut au cœur de la société française. C'est absolument vital d'être sur cet axe très très important. C'est de participer aux engagements sociétaux. Le 3ème axe est de fidéliser les pratiquants. Aujourd'hui on ne fournit pas assez de

			service aux licenciés. On souhaite par l'intermédiaire d'une révolution numérique, fournir plus d'outils à tous nos licenciés, des outils sportifs bien sûr le classement, les statistiques etc. Mais aussi des outils qui pourraient mettre en oeuvre pour avoir des avantages liés à la licence. Aujourd'hui on en est très loin.
FF GYMNASTIQUE	Président	Augmenter le nombre de clubs et de licenciés, les résultats sportifs	Les deux points vraiment forts sont le nombre de licenciés et de clubs, on les met toujours en parallèle. On n'admet pas, on constate la diminution du nombre de clubs mais nos efforts ont toujours pour augmenter le nombre de clubs. Ne serait-ce que par ce que quand on dit qu'on perd des clubs ce n'est pas tout à fait ça, c'est le différentiel entre tous les clubs qu'on gagne et tous les clubs qu'on perd. En fait on en perd encore plus. Quand je dis il y a une érosion de 4, 5 10 clubs selon les années, en fait on en perd beaucoup plus mais comme on en gagne, le différentiel n'est que de 3, 4, 5 selon les années. C'est vraiment le grand point. On souhaite que ce sport là qui est diversifié, est intéressant du point de vue éducatif, social et sur beaucoup d'aspects. C'est la première chose. La deuxième chose, c'est comme on a besoin de locomotive, effectivement la pratique compétitive et de haut niveau est notre deuxième indicateur.
	Élu	Résultats sportifs, développer la pratique	C'est difficile de répondre à cette question. Hésitation. Il y a un projet cohérent mais dire qu'il y a un projet prioritaire… Qu'est qu'on demande à une fédération ? En général on demande à toutes les fédérations deux choses : à la fois des résultats sportifs sur le haut niveau puisqu'on a cette mission et puis de développer la pratique. Par rapport à ça aujourd'hui on a cet objectif de haut niveau sur lequel on a quelques difficultés de se maintenir au haut niveau puisque aujourd'hui on a une mondialisation du sport qui fait qu'on a une concurrence de plus en plus forte, en gymnastique on l'observe. Même les petites nations sont capables de monter sur le podium. Un de nos objectifs est de revenir dans le peloton des 6, ce qui est loin d'être évident. Par rapport à ça il y a des stratégies qui se mettent en place. Et puis il y a un deuxième axe qui est de développer la pratique. Notre projet prioritaire est la gym santé.
	Salarié Marketing	Rendre des services aux clubs, progresser le nombre de licenciés, proposer des nouvelles pratiques	Travailler pour les clubs. On va faire une fédération de clubs et rendre aux clubs des services d'organisation fédérale d'une part. Faire progresser le nombre de licenciés d'autre part. Offrir, en troisième rideau, offrir, proposer des nouvelles pratiques et proposer des nouvelles manières de faire de la gym au plus grand nombre en s'intéressant à ceux qui ne font pas de compétition plutôt qu'à ceux qui en font. En gros, en allant toucher un public, auquel on ne s'adresse pas d'habitude. Qui est le non-compétiteur mais qui est là quand même. Et qui veut faire des trucs dans les clubs. On met un accent fort sur le haut niveau. En fait, on fait ce qu'avait fait Ghani Yalouz quand il était à la FFA. On a mis des minima en place et des quotas ce qui fait que si vous n'êtes pas dans les quotas, vous n'allez pas aux compétitions de référence. Ça oblige à être bon ou à rester à la maison. En faisant ça, on a resserré les effectifs, c'est fait chez les filles, chez les garcons, c'est en cours. Ça ça vaut pour toutes les disciplines qu'elles soient olympiques ou non olympiques. On a mis plus de moyens. Les moyens cumulés de l'État et de la fédération et les partenaires associés, on est plutôt à 11 millions investis sur le haut niveau de mémoire. Donc, c'est beaucoup d'argent sachant que notre budget est de 13M.

Verbatim 34 Les objectifs prioritaires des fédérations de type « challenger ». (Quels sont les objectifs prioritaires de la fédération ?)

7.4.2. Quelques éléments d'analyse lexicale des données qualitatives.

7.4.2.1. Le poids des mots

Le logiciel Nvivo permet d'extraire l'occurrence des 100 mots les plus utilisés par les répondants des neufs fédérations enquêtées. Les graphiques ci-dessous font apparaître pour chaque mot (ayant un sens par rapport à notre étude) le nombre d'occurrences (nombre de citations) et le taux d'occurrence (c'est-à-dire leur pourcentage d'apparition dans les interviews).



Les répondants des fédérations de type « challenger » ont prononcé le plus souvent le mot « marketing » mais avec un taux d'occurrence assez faible (0,66%). Cela montre qu'ils ont conscience que le marketing est une approche indispensable à leur développement. Ils en parlent beaucoup sans toujours parvenir à opérationnaliser leur discours par des actes concrets, par exemple en renforçant le nombre de salariés des services en charge du marketing.

À la suite du mot « marketing », les termes les plus fréquemment employés sont ceux de « partenaires » et de « stratégie » (2ème et 3ème place). Cela témoigne de leur volonté de concevoir un véritable « projet » (8ème place) de développement fondé sur une approche marketing qui réponde à deux nécessités : celle de trouver de nouveaux leviers de croissance grâce aux recettes « partenariales » toujours difficiles à obtenir pour ces fédérations et celle d'augmenter le nombre de « licenciés » (9ème place). En effet, « l'argent » (7ème place) est une problématique centrale compte tenu de la baisse tendancielle des subventions publiques. Pour attirer de nouveaux adhérents et notamment les « jeunes » (11ème place), elles conçoivent des « produits » (4ème place) de plus en plus diversifiés et des « services » (10ème place) adaptés aux attentes renouvelées, s'engageant ainsi vers un marketing de la demande.



Figure 103 Classement des mots les plus prononcés par les répondants des fédérations de type « challenger ».

En centrant notre analyse par type de répondants (présidents, élus du conseil fédéral et salariés), et en considérant le top quatre des mots les plus cités dans les fédérations de type « challenger », on s'aperçoit que les présidents des trois fédérations ont cité le plus souvent le mot « fédération » (130 fois). Cela tend à montrer leur attachement à leur fédération. On relèvera que les présidents ont cité dans le top quatre, avec une occurrence assez proche, les mots « comités » (39 fois), « argent » (36 fois) et « développement » (26 fois). Ces résultats montrent que les présidents portent une grande attention aux structures déconcentrées de la pyramide fédérale et notamment les comités départementaux. Leur préoccupation forte est de développer la fédération au sein du siège mais aussi dans les ligues, les comités et les clubs. L'enjeu pour les présidents semble être de d'augmenter le nombre de licenciés. Cet objectif paraît entravé par des ressources financières insuffisantes. Faute de moyens suffisants, les présidents sont contraints de faire des choix et notamment entre le sport de haut niveau très coûteux et le développement de la pratique pour tous. L'argent est d'autant plus une préoccupation forte que les subventions publiques sont en baisse et qu'il est donc indispensable de trouver d'autres leviers de croissance. Enfin, notons que le terme « marketing » n'apparaît pas dans le top quatre des mots les plus cités par les présidents. En effet, il n'a été cité que 22 fois (taux d'occurrence de 0,22%), ce qui le place à la 29ème place).

Les élus en charge du marketing et de la communication des fédérations de type « challenger » ont utilisé le plus le terme « marketing » (107 fois). Notons que ce sont les seuls à l'avoir le plus cité et que le mot « marketing » apparaît dans le top quatre des élus des trois types de fédération. On retiendra également que les élus ont plus prononcé le mot « marketing » que les présidents. Ils mettent donc en avant la démarche marketing pour développer leur fédération. Enfin, on notera l'apparition, dans le top quatre des élus des fédérations de type « challenger », des termes « produits » et « partenaires », qu'on peut considérer comme spécifiques au champ du marketing. Cela semble démontrer que les élus sont familiers du marketing, et qu'ils sont particulièrement investis dans la mission de conquête de nouveaux sponsors et de diversification de leurs produits.

Les directeurs marketing ont largement porté en tête du top quatre des mots les plus utilisés le terme « fédération ». Ce résultat peut être surprenant pour des salariés. Notons que le nombre d'occurrences de ce mot est nettement plus élevé pour les salariés des fédérations de type « challenger » (181 fois) que pour les fédérations de type « périphérique » (168 fois) et les salariés des fédérations de type « leader » (81 fois), ce qui tend à montrer qu'ils se considèrent au service de leur fédération et s'investissent sans compter. Comme les élus, les salariés des trois fédérations ont placé dans leur top quatre le mot marketing avec le nombre d'occurrences le plus élevé (110 contre 107 pour les élus et les présidents 22 fois). Sans surprise, les salariés en charge du marketing ont plus d'expertise sur le sujet et utilisent donc naturellement plus ce terme. Notons encore que le classement révèle que le mot « partenaires » apparaît chez les salariés indiquant ainsi d'une part que la recherche de sponsor est un enjeu important dans la feuille de mission des salariés. Enfin, ce classement fait apparaître à la 3ème

place le mot « stratégie » avec 48 occurrences. Cela atteste non seulement de la nécessité d'élaborer une stratégie en matière de marketing mais aussi qu'ils sont des acteurs privilégiés de cette réflexion.

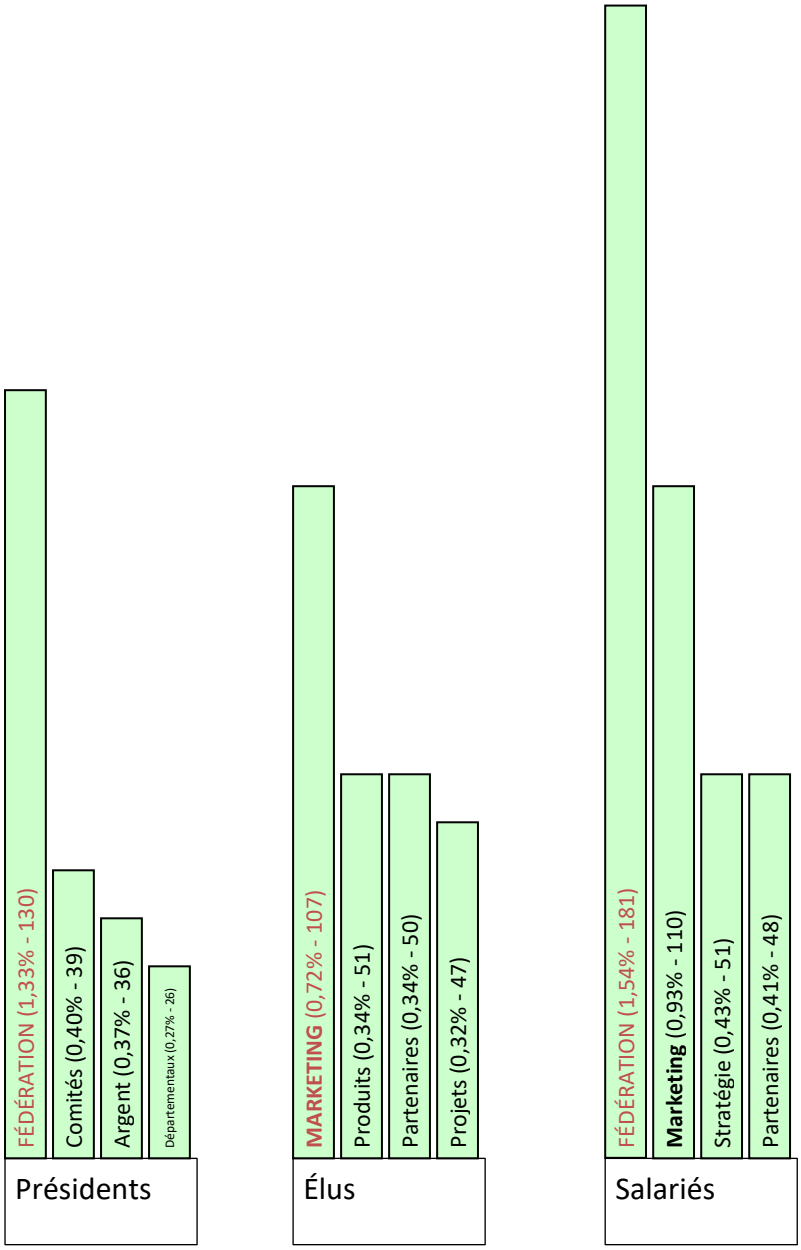


Figure 104 Top 4 des occurrences de mots des dirigeants des fédérations de type « challenger ».

7.4.2.2. Un nuage de mots

Le nuage de mots permet de mettre en évidence de manière graphique l'occurrence des 100 mots les plus utilisés par les répondants. Pour le groupe des fédérations de type « challenger », le mot le plus utilisé est le terme marketing qui a été prononcé 239 fois pour les neuf entretiens. Cela indique que le marketing est une préoccupation majeure de ces fédérations. Elles ont conscience que le marketing est un enjeu important pour le développement de la fédération même si elles n'appréhendent pas toujours cette démarche avec efficacité. Relevons que le terme « partenaires » apparaît à la 8ème place avec 122 citations. Ceci laisse à penser que le marketing est largement associé au sponsoring.



Figure 105 Nuage de mots à partir des entretiens pour les fédérations de type « challenger ».

7.4.2.3. Les arbres de mots

Les arbres de mots permettent de mettre en évidence le nombre de citations d'un mot et de saisir le contexte de son utilisation. Comme pour les fédérations de type « périphérique », nous proposons d'étudier les arbres de cinq mots : marque, marché, clients, valeur et agence. Nous avons choisi ces mots parce qu'ils incarnent le marketing dont l'objectif principal est de construire une marque en créant de la valeur pour l'entreprise et les clients. Cette démarche nécessite de placer ces derniers au centre des préoccupations des dirigeants. Il est indispensable de bien comprendre le marché des concurrents et les consommateurs avec lesquels la marque entend établir des liens forts. Enfin, il nous a semblé intéressant de compléter ce panel par le mot agence car il symbolise bien le choix de certaines fédérations d'externaliser ou d'internaliser la fonction marketing.

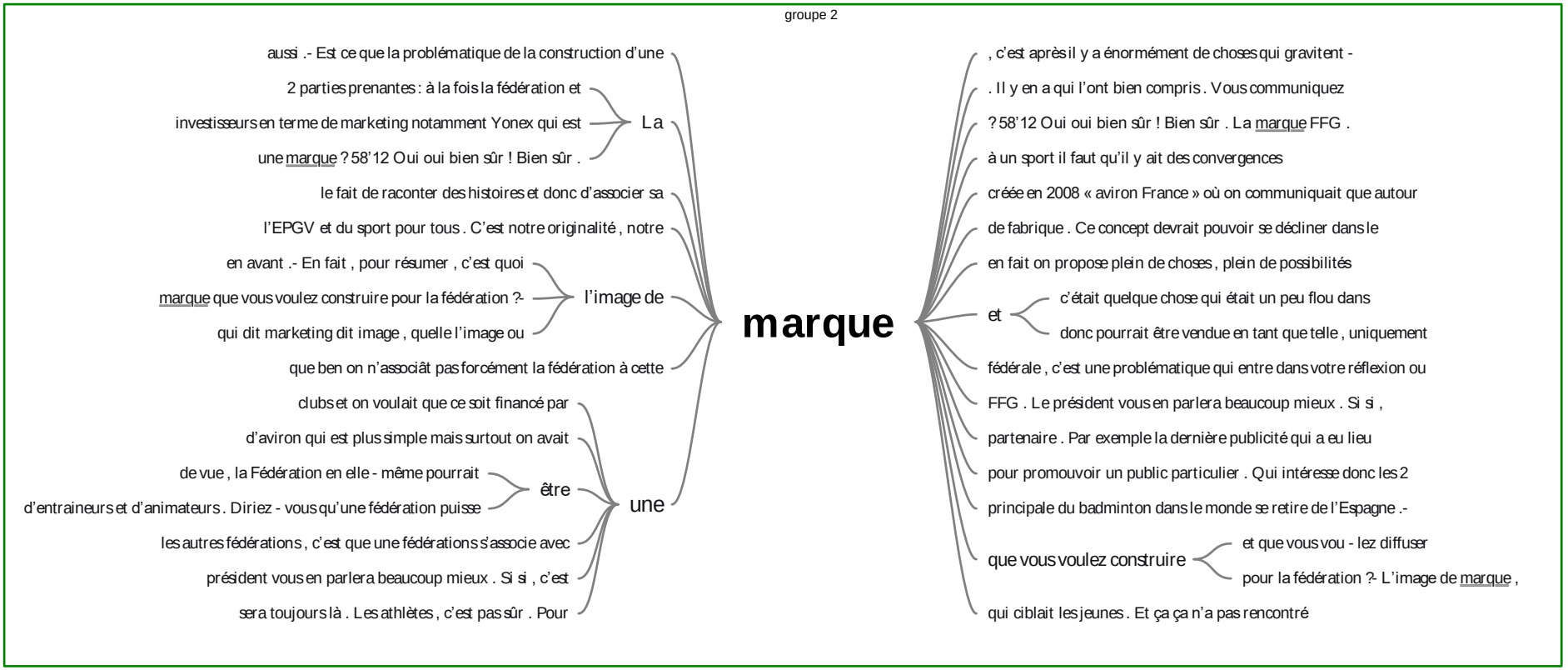


Figure 106 Arbre du mot « marque » pour le groupe des fédérations de type « challenger ».

Le mot « marque » apparaît dans cet arbre à 14 reprises comme les répondants des fédérations de type « périphérique » (contre 67 pour le groupe des fédérations « leader ») ce qui atteste d'une faible fréquence d'usage. Il a essentiellement été prononcé pour identifier une société partenaire de la fédération. Ainsi, Mme Godin, élue de la FFBaD, présente la marque « *Yonex qui est une des principales marques du badminton* ». En ce sens, sa fédération cherche à « *s'associer à une marque pour promouvoir un public particulier* » ou plus généralement pour renforcer son image. M. Bersot, directeur marketing de la FF Aviron, développe une idée différente en évoquant la marque « Aviron France » créée par la fédération. Face à la confusion entre la marque fédérale et cette sous marque de la fédération, les dirigeants ont préféré l'abandonner pour plus de clarté. M. Mulot, président de la FFA, peine à concevoir sa fédération

comme une marque parce que la fédération « *n'est pas assez médiatisée* ». De leur côté, la Fédération Française de gymnastique considère que « *la FFGym est une marque* ». Cette analyse montre que les fédérations de type « challenger » ont une position hétérogène par rapport au concept de marque fédérale qui nous renseigne sur le degré de maturité marketing de ces fédérations.

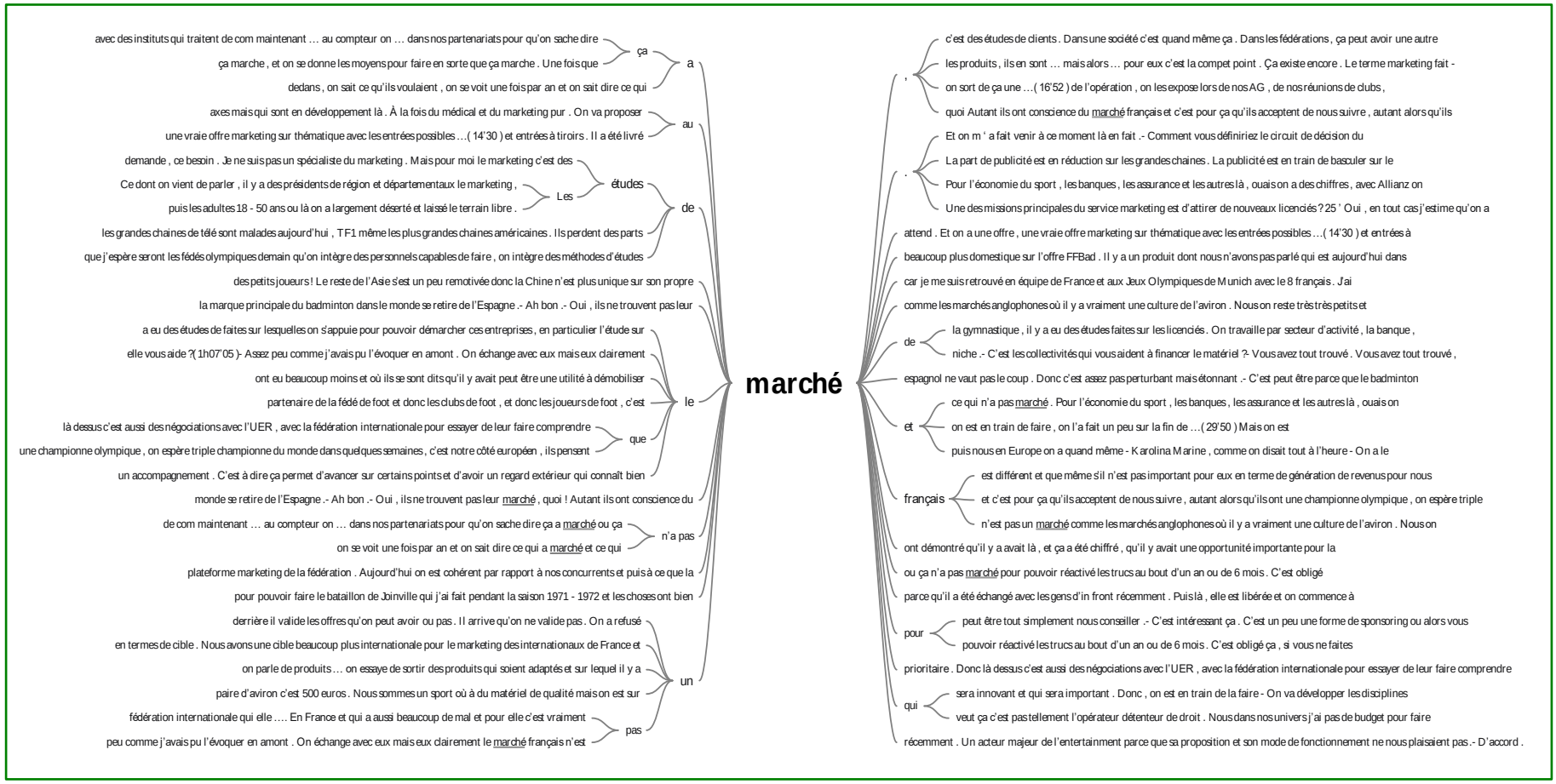


Figure 107 Arbre du mot « marché » pour le groupe des fédérations de type « challenger ».

Le mot « marché » apparaît dans cet arbre à 30 reprises ce qui atteste d'une importante fréquence d'usage (chaque répondant l'a utilisé en moyenne entre 5 et 6 fois dans l'entretien). À cette occurrence doit être défalquée l'utilisation du mot en dehors de tout sens marketing. Par exemple « *ça a marché* » ce qui représente 6 citations.

Le mot « marché » a d'abord été employé dans le sens des études de marché pour mieux connaître les clients (les acheteurs) et les offreurs (vendeurs) de pratiques sportives ou de services sportifs : « *Mais pour moi, le marketing ce sont des études de marché* ».

Il a également été utilisé dans un contexte d'analyse du marché potentiel qui correspond à l'ensemble des consommateurs intéressés par le produit ou le service sportif. Le plus souvent le terme « marché » est appliqué aux entreprises partenaires commerciaux de la fédération. Exemple : « *un marché de niche* ».

Le terme « marché » a également été utilisé pour décrire la cible c'est-à-dire la part du marché disponible à laquelle l'entreprise destine son produit. L'utilisation du terme « marché » est ici aussi essentiellement appliquée au contexte commercial des entreprises partenaires de la fédération. Exemple : « *c'est un marché prioritaire* » pour une marque ou « *le marché de la gymnastique* ».

Enfin, certains évoquent les parts de marché et notamment les chaînes de télévision qui voient grandir les chaînes de la TNT. Elles perdent ainsi des parts de marché c'est-à-dire que les clients intéressés par le spectacle sportif télévisé quittent les grandes chaînes « gratuites » pour les chaînes de la TNT. Ce bouleversement du paysage audiovisuel est une opportunité pour les fédérations peu visibles sur les écrans.

Si les fédérations de type « challenger » ont plutôt conscience d'appartenir à un marché des pratiques sportives, elles l'analysent peu en profondeur avec des outils appropriés. Globalement, les fédérations de type « challenger » font peu d'études de marché pour mieux connaître leurs clients et leurs concurrents. Elles proposent prioritairement une offre de produits compétitifs et secondairement une offre pour satisfaire des catégories de consommateurs comme les femmes par exemple. Mais ces marchés sont très concurrentiels car toutes les fédérations ont tendance à surfer sur les mêmes segments (jeunes, femmes, seniors et santé). Certaines définissent un marché prioritaire comme les jeunes adultes par exemple mais peinent quelque fois à innover en proposant un produit adapté. Par ailleurs, les fédérations olympiques de type « challenger » prennent en compte le marché potentiel de leurs adhérents voire de leurs pratiquants non fédérés pour une marque dans les négociations de sponsoring.

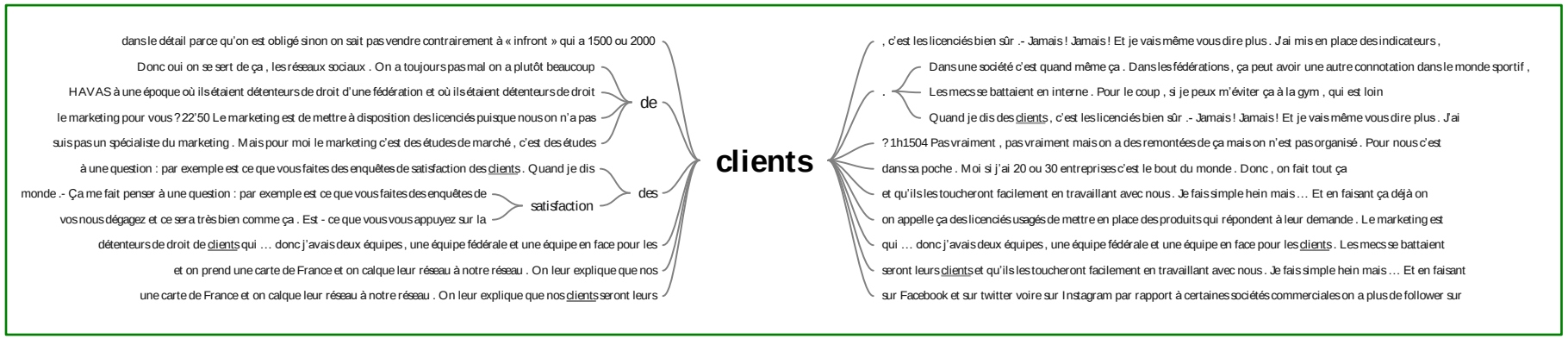


Figure 108 Arbre du mot « clients » pour le groupe des fédérations de type « challenger ».

L'arbre du mot « clients » illustre une faible utilisation de ce mot par les dirigeants des fédérations olympiques de type « challenger ». Il apparaît 11 fois lors des neufs entretiens. Cela illustre la difficulté des fédérations à considérer leurs adhérents comme des clients qu'il faut satisfaire ou conquérir par des produits et des services adaptés à leurs attentes. Les dirigeants préfèrent employer les termes d'usagers, de licenciés ou de d'adhérents (« *clients, on appelle des licenciés usagers* »). Ainsi, certains avancent que « *le marketing est de mettre à disposition des licenciés puisque nous, on n'a pas de clients* ». D'autres, n'hésitent pas à parler de clients : « *on leur explique que nos clients…* » ou « *pour moi le marketing, ce sont des études de marché, ce sont des études de clients* ». La maturité marketing des fédérations de type « challenger » n'est donc pas encore optimale pour toutes les fédérations de ce groupe.

Le terme de clients, en revanche, est fréquemment utilisé pour nommer les acheteurs de produits vendus par des sociétés commerciales qui comptent par exemple « *1500 ou 2000 clients* ».

Enfin, quelques fédérations de type « challenger » envisagent de réaliser des « *enquêtes de satisfaction des clients* » pour évaluer leur stratégie marketing ou tout simplement l'adéquation d'un produit ou d'un service à leurs attentes.

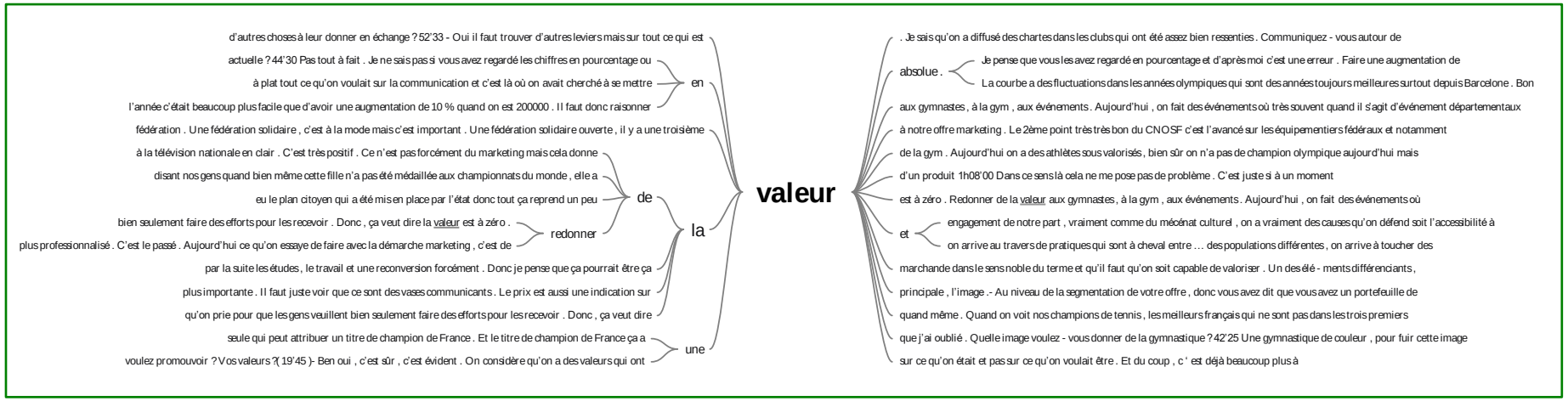


Figure 109 Arbre du mot « valeur » pour le groupe des fédérations de type « challenger ».

L'arbre du mot « valeur » indique que ce mot a été utilisé 15 fois par les répondants des trois fédérations échantillonnées. Ce nombre d'occurrences montre que la définition du marketing dont la vocation est de donner de la valeur aux services et aux produits n'est pas encore bien assimilée par tous les acteurs interrogés.

Néanmoins, plusieurs fédérations de type « challenger » s'inscrivent dans cette démarche marketing. Un dirigeant de la FFGym affirme que « *ce qu'on essaye de faire avec la démarche marketing, c'est de redonner de la valeur aux gymnastes, à la gym, aux événements* ».

Pour cela, certains dirigeants ont associé à la fédération des valeurs : « *on considère qu'on a des valeurs qui ont une valeur* », autrement dit « *une valeur marchande* » notamment pour convaincre des partenaires commerciaux à investir financièrement dans les fédérations. En associant leur marque à une fédération, les entreprises commerciales préemptent les valeurs fédérales. En ce sens, les fédérations de type « challenger » cherchent à faire évoluer leur image car elles ont conscience que « *la valeur principale de la fédération, c'est son image* ». Celle-ci doit être suffisamment positive et attractive pour convaincre les prospects d'acheter les produits fédéraux. Dans cette perspective, elles ont également rénové leur identité, leur logo, leur site web. Pour moderniser leur image, de nombreuses fédérations de type « challenger » tentent de mettre en valeur leurs compétitions sportives. Ainsi, ils ont fait évolué

les formats des compétitions et ont renforcé l'expérience des spectateurs à travers l'ajout d'écrans géants par exemple. L'objectif est d'attirer plus de spectateurs dans les stades, « *ce qui donne de la valeur à la compétition* ».

Pourtant, force est de constater que les fédérations ne communiquent pas beaucoup sur les valeurs fédérales. Elles promeuvent surtout leurs produits c'est-à-dire les compétitions sportives auprès de leurs adhérents. Elles peinent à s'ouvrir vers le grand public.

Enfin, on peut s'interroger sur le prix de la licence qui reste souvent bas dans le but de permettre à toutes les bourses d'acheter le produit. En effet, un prix trop bas est susceptible d'affecter la valeur du produit. En ce sens, « *le prix est aussi une indication sur la valeur* » du produit.



Figure 110 Arbre du mot « agence » pour le groupe des fédérations de type « challenger ».

L'arbre du mot « agence » atteste de sa forte fréquence d'utilisation par les répondants des fédérations olympiques de type « challenger ». En effet, il apparaît 49 fois au cours des neuf entretiens.

De nombreuses fédérations de type « challenger » ont fait le choix de l'externalisation car leurs dirigeants ont jugé que les ressources et les compétences internes étaient insuffisantes (« *on n'a personne qui sait faire une affiche de façon professionnelle* » ou « *parce qu'on est pas assez nombreux* ») et qu'il n'était pas envisageable d'embaucher massivement sur des métiers qui évoluent très vite. « *C'était notre choix de faire appel à une agence* » déclare M. Bildstein. Elles assurent souvent un rôle de conseil et de réflexion : « *ça pourrait être intéressant d'un point de vue marketing, et ça, on l'a étudié avec notre agence* » *ou* « *la réflexion qu'on s'est faite avec l'agence* ». Elles attendent des agences qu'elles les accompagnent (« *c'est surtout un accompagnement* ») pour structurer une offre commerciale (« *qui nous aide en terme de structuration de l'offre* »), pour entamer une réflexion, pour prospecter des partenaires (« *l'agence va chercher des partenaires pour nous* »), pour placer les équipes nationales dans les médias (« *qui nous accompagne pour placer l'équipe de France dans les médias* ») ou plus largement pour concevoir une stratégie marketing (« *il faudrait réfléchir à une stratégie marketing avec une agence* »). Certains dirigeants expriment leur crainte de dépenser trop d'argent en externalisant une partie du service marketing au regard des bénéfices attendus : « *ce qui me fait peur avec une agence c'est le coût* » ou « *les agences vous piquent 30 à 40% pour faire des choses que finalement vous pourriez faire…* ». D'autres vont jusqu'à mettre en doute l'utilité des agences comme le responsable marketing de la FF Aviron qui « *pense qu'il y avait aussi une méfiance justement par le passé, du fait d'être passé par cette agence…* » ou « *l'agence au final a fait des recommandations qui n'étaient pas adaptées* » ou « *des agences qui arrivaient avec ses gros sabots et ses concepts théoriques un peu préfaits* ». Notons qu'un certain nombre de directeurs marketing des fédérations de type « challenger » ont travaillé en agence.

7.4.3.La fonction marketing au sein des fédérations de type « challenger ».

7.4.3.1. Rappel des résultats de l'étude quantitative.

Les onze fédérations de type « challenger » répondantes[318] ont intitulé leur service en charge du marketing en utilisant le terme « communication » associé à un autre fonction, sept fois, marketing, quatre fois événementiel et une fois partenariat. Majoritairement, on retrouve donc l'appellation « communication et marketing ». La moitié de ces services ont plus de sept ans d'ancienneté et sont dirigés dans 45,4% des cas par un directeur, dans 27,2% par un responsable et dans 27,2% par un chargé de…. Le nom de la fonction du coordonnateur du service est révélateur de la place du marketing au sein de la fédération. En effet on peut penser qu'un directeur a plus d'influence sur la politique de l'institution qu'un chargé de…

Les missions du service en charge du marketing sont essentiellement axées vers la recherche et la gestion des partenariats pour dix fédérations, suivi par la communication pour neuf fédérations, le marketing et la presse pour huit fédérations, le suivi des études et la gestion des licenciés pour 4 fédérations. On notera ici pour les fédérations de type « challenger » que la conception du plan marketing n'arrive qu'en 3ème position des missions dévolues au service marketing. Elle n'est citée que par 72% des onze fédérations répondantes. Pour remplir ces missions les fédérations peuvent compter sur des salariés. Les fédérations de type « challenger » emploient au total 40 salariés à temps complet. 63,6% d'entre elles disposent de 2 à 5 personnes (7 fédérations), deux fédérations comptent 1 seule personne et deux fédérations emploient entre 6 et 10 personnes.

Le budget alloué au service communication marketing des fédérations de type « challenger » est en moyenne de 597.857€ avec une médiane à 300K€. Ces chiffres sont à considérer avec prudence car nous n'avons enregistré que sept réponses. Cela indique que toutes les fédérations de type « challenger » n'identifient pas un budget spécifique pour le marketing ou ne souhaitent pas communiquer un chiffre qui leur semble peut-être pas en adéquation avec les projets annoncés.

54,5% des fédérations de type « challenger » se font aider par des agences et une seule a mis en place une ligue professionnelle (FFVB).

On peut conclure de cette enquête que les fédérations de type « challenger » considèrent avant tout le service en charge du marketing comme un centre de communication et un centre de profit grâce aux partenariats. Les budgets marketing restent modestes. Elles font appel à des compétences extérieures soit pour pallier à un déficit de ressources humaines soit pour compenser un niveau de compétence insuffisant de ses salariés.

[318] 11 fédérations de type « challenger » ont répondu à l'enquête quantitative sur les 14 fédérations de ce groupe. Les FF de tennis de table, de volley-ball et de karaté et DA n'ont pas répondu.

7.4.3.2. Un service marketing en phase de construction.

Les services en charge du marketing des fédérations de type « challenger » sont en phase de développement. En effet, le contexte pousse ces fédérations à considérer le marketing comme une solution à leurs difficultés. Parmi les raisons majeures à ce changement, nous citerons la baisse des subventions allouées par les pouvoirs publics, et un marché de plus en plus concurrentiel qui rend plus ardue la fidélisation de ses membres, la conquête de nouveaux licenciés, et le remplissage des enceintes sportives. À celles-ci, il faut ajouter l'évolution technologique avec l'avènement du numérique et la difficulté à convaincre de nouveaux partenaires économiques qui connaissent eux aussi la crise. Dans ce contexte, les fédérations sont convaincues de la nécessité de trouver de nouveaux leviers de croissance notamment grâce à une approche marketing.

Place du marketing		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Notin	Élu FF Aviron	Ça fait partie des sujets auxquels on commence à réfléchir sérieusement parce qu'effectivement on pense que le partenariat peut être une piste pour augmenter les recettes.
Mulot	Président FF Aviron	Le marketing est un peu négligé à l'heure actuelle mais on va être amené à moins le négliger. On va entrer dans une phase où on va avoir un petit peu moins d'argent chaque année de la part de la MAIF, et on va se retrouver avec un marketing qui doit être un petit peu plus performant de façon à segmenter un peu notre offre et vraiment travailler sur le sujet. Ce qu'on n'a pas réellement fait jusqu'ici.
Bildstein	Salarié FFBaD	R. Remaud a compris que le marketing était essentiel au développement de sa discipline et il a essayé de travailler là-dessus. Je dis essayer parce que nous n'avons pas eu énormément de résultat pour autant.
Godin	Élue FFBaD	On a conscience que c'est nécessaire, donc on ne freine pas des quatre pieds comme certaines fédérations peuvent le faire. Mais ce n'est pas très naturel. Le trésorier a redit très ouvertement aux états généraux en janvier que le marketing devait être un levier pour nous. Donc on le sait et on ne freine pas.
Chayet	Président FFBaD	Il faut lui donner une place plus importante que nous ne sommes capables de le faire.
Walker	Salarié FF Gym	C'est très récent. Ça s'est mis en place en 2016. Il n'y en avait pas besoin avant parce que nous avions un partenaire qui s'appelait France Telecom qui abondait les caisses de la fédération.
Jourdan	Élu FF Gym	Jusqu'à présent, jamais la fédération ne s'est vraiment posée des questions en matière de marketing. Il y avait le développement qui se faisait par la multiplication des disciplines. On contactait quelques « boîtes » qui éventuellement pour des raisons secrètes, mettaient de l'argent…rien n'était construit.

Verbatim 35 Place du marketing au sein des fédérations de type « challenger ». (Quelle est la place du marketing au sein de la fédération ?).

Il s'agit donc pour ces fédérations sportives olympiques de construire un nouveau service ou département avec de nouveaux salariés. Ainsi, de nouveaux métiers, (graphiste, community manager) pénètrent ces institutions sportives. Cela bouleverse l'organisation des fédérations encore peu habituées à appréhender les concepts et le vocabulaire marketing. Elles cherchent avec plus ou moins de bonheur une organisation optimale et tentent de structurer ce service. Souvent, elles tâtonnent comme la FFBaD qui recrute un assistant marketing et quelques mois plus tard profite du départ du salarié pour re-profiler le poste vers le numérique laissant ainsi le marketing orphelin. La construction de ce service est réelle mais semble encore poussive et réservée à quelques initiés. Le service

marketing fonctionne plutôt en silo et peine encore à étendre sa zone d'influence. En effet, des résultats quelques fois décevants s'expliquent par un budget souvent insuffisant et peu identifié, une organisation pas toujours optimale mais aussi par un turnover des salariés en charge du marketing. Les équipes ne sont pas assez étoffées et manquent singulièrement de compétences et d'expérience. Le même service s'occupe de valoriser l'offre fédérale vers les acteurs de la pyramide fédérale ou les prospects et l'offre commerciale vers les entreprises. Cela pose la question de la rémunération des salariés qui peut être trop faible pour attirer ou conserver les meilleurs professionnels du marketing.

Évolution du service marketing		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Bersot	Salarié FF Aviron	(Le marketing) c'est quelque chose qui est quand même assez nouveau. C'est une organisation qui a été assez mouvante. Ces dernières années, il y a eu pas mal de choses qui ont été essayées.
Notin	Élu FF Aviron	On teste. On va probablement revenir sur un certain nombre de sujets parce que ça ne fonctionne pas comme ça devrait l'être… On tâtonne chaque fois un peu sur l'organisation. On a un vrai problème de compétence et de disponibilité pour se poser les bonnes questions autour du marketing. Ce qui nous manque, c'est de la compétence sachant qu'on ne peut pas recruter 50 personnes à la fédération. On a une équipe composée de 3 personnes : événementiel, communication, outils numériques. Avec une certaine polyvalence pour les deux premiers. Une partie des tâches sont partagées. Mais ces trois personnes n'ont pas de responsable salarié. La partie marketing, de par l'histoire de notre fédération, est encore extrêmement embryonnaire. Il n'y a pas de stratégie marketing à ce jour. On est en train de réfléchir mais une véritable stratégie marketing, ce n'est pas uniquement passer 2 à 3 coups de fil. On a des gens volontaires mais qui n'ont pas encore cette expérience.
Bildstein	Salarié FFBaD	Avec le changement de président on est revenu à un fonctionnement strictement amateur.
Godin	Élue FFBaD	On est revenu sur un fonctionnement où, passage en commission composée de bénévoles, d'élus et de salariés. La commission rebondit, fait des propositions, amende. Ensuite, je présente le projet au bureau. Il s'est structuré progressivement. On a jugé qu'il fallait qu'on change de stratégie sur le marketing… Dans toute cette période de refonte, on a jugé que P. Bildstein pouvait gérer le marketing sans assistant. Mais je sais qu'il fait quand même travailler le chargé de communication sur les dossiers de présentation. Je vous dirai que je n'ai pas de budget…il est découpé en plusieurs morceaux. Le budget marketing au niveau fédéral est rikiki. Il est autour de 50 à 60K€, non je ne saurais pas vous donner des chiffres pour ne pas dire de bêtises.
Chayet	Président FFBaD	J'ai besoin de monde en marketing et en informatique de façon absolument cruciale.
Walker	Salarié FF Gym	On est en construction, comparé à pleins d'autres…
Jourdan	Élu FF Gym	Sur ce sujet, je considère qu'on est un peu débutant. J'estime qu'on a encore des progrès à faire.

Verbatim 36 Évolution du service marketing des fédérations de type « challenger ». (Quelle est l'évolution du service en charge du marketing ?)

7.4.3.3. Le marketing, une affaire de spécialistes ?

Face à des petites équipes en charge du marketing, la solution pourrait être de s'appuyer davantage sur les bénévoles à travers des commissions dédiées. Or, ceux-ci sont plutôt écartés des problématiques marketing parce qu'il s'agit aux yeux du président d'un sujet sensible qui se caractérise par des négociations souvent secrètes sur les termes du contrat. On peut penser que la difficulté à communiquer sur ce sujet tient au déséquilibre des contreparties ou tout simplement pour des raisons culturelles. On notera que le plus souvent le service en charge du marketing est directement sous l'autorité du président de la fédération. Ce circuit de décision court met à l'écart des dossiers marketing les commissions et le conseil fédéral dont les membres sont en grande partie des élus bénévoles. Maîtrisant mal le marketing, certains dirigeants élus confondent quelques fois marketing et partenariat et usent du marketing comme un faire valoir de façade. Malgré une connaissance inégale des problématiques du marketing, il semble opportun de s'inscrire dans cette tendance malgré un certain manque de compétence. La deuxième raison est culturelle. Étant attachés aux valeurs associatives et à une forme d'idéologie du bénévolat, certains dirigeants élus n'adhèrent pas spontanément au marketing qui leur semble appartenir voire réservé au secteur marchand. Peu rompus au marketing, ils hésitent donc à soutenir la prise de pouvoir progressive des responsables marketing.

« Marketing » est le mot le plus prononcé par les répondants des fédérations « challenger » avec un taux d'occurrence de 0,66% (Nvivo). En revanche, les 3 Présidents ont significativement moins utilisé le mot marketing que les élus et les directeurs marketing (0,22% contre respectivement 0,72% et 0,93%).

Encadré 40 Occurrence du mot marketing par les répondants des fédérations de type « challenger ».

Définition du marketing		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Bersot	Salarié FF Aviron	La définition du marketing est un peu sommaire et se résume surtout à du sponsoring. Il y a 5 ans, marketing était un gros mot. Ce qu'on ne connaît pas et ce qu'on ne comprend pas, ça peut faire peur.
Notin	Élu FF Aviron	On met derrière le terme marketing beaucoup de choses qui n'en sont pas… On a encore du mal à l'appréhender par le bon bout.
Godin	Élue FFBaD	On a conscience que c'est une nécessité mais ce n'est pas culturellement dans les mœurs parce qu'on est plutôt sur de la convivialité, de la simplicité. Le marketing peut apparaître comme une contrainte. Donc ça peut parfois rebuter. On le voit principalement sur les internationaux de France.
Jourdan	Élu FF Gym	Je crois que les gens l'utilisent (le marketing) parce que ça fait bien dans une conversation mais je ne suis pas sûr que tout le monde y mette le sens qu'il y a derrière. C'est plutôt un faire valoir. Je ne connais pas beaucoup le service marketing. Tout dépend ce que l'on entend par marketing. Le marketing est de se mettre à disposition des licenciés puisque nous on n'a pas de clients. Dans le monde sportif, on confond marketing et recherche de partenariat. Les cadres techniques n'ont pas du tout cette culture, c'est un peu ça le problème.

Verbatim 37 La définition du marketing par les dirigeants des fédérations de type « challenger ». (Comment définiriez-vous le marketing ?)

Participation des bénévoles		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Bersot	Salarié FF Aviron	Ce qu'on ne connaît pas et ce qu'on ne comprend pas, ça peut faire peur. Je pense qu'il y avait aussi une méfiance justement parce que par le passé, cette agence avait fait des recommandations qui n'étaient pas adaptées. Et au final d'avoir un peu la sensation de se dire à quoi ça sert. Est-ce qu'on a vraiment besoin de ça ? Est-ce que ça vaut vraiment le coup de faire toutes ces études, de mettre ce budget là dedans. Je pense qu'il y a peut-être une méfiance quand à l'intérêt de se lancer dans de telles démarches.
Notin	Élu FF Aviron	Non, il n'y a pas de bénévoles dans ce service : c'est soit salarié, soit cadre technique soit prestataire.
Bildstein	Salarié FFBaD	Nous avons décidé de ne pas le remplacer c'est-à-dire que c'est moi qui porte le marketing dans mes attributions directes. Pouvez-vous compter sur des élus ? Assez peu. Des élus professionnels n'existent pas. Le statut d'association, quelque soit la taille de la fédération, est un statut qui engendre un certain nombre de comportements et d'attitudes vis-à-vis du marketing.
Walker	Salarié FF Gym	Ce n'est pas culturel chez nous. Ce n'est même pas dans la culture en fait et on est en train de changer de culture.
Blateau	Président FF Gym	Sur ce sujet, je suis en ligne directe. Il n'y a pas d'autres élus sur le marketing et la communication. C'est moi qui le fait en direct avec évidemment le directeur exécutif et le directeur de la Communication, événementiel, marketing. C'est en direct. C'est un sujet différent des autres sujets. Je considère surtout que c'est un sujet qui est plus loin de la formation habituelle des dirigeants de la fédération de gym.

Verbatim 38 Participation des bénévoles à la fonction marketing des fédérations de type « challenger ». (Pouvez-vous compter sur l'engagement d'élus bénévoles dans le service en charge du marketing ?)

Circuit de décision		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Bersot	Salarié FF Aviron	Je fais des propositions mais ça reste le président qui tranche. On est chapeauté par le DTN mais également par le président dès que ça devient un petit peu stratégique. Donc c'est le DTN qui suit au jour le jour et qui échange avec le Président sur les gros dossiers. Pour tout ce qui touche à l'argent, il va falloir voir avec le trésorier.
Notin	Élu FF Aviron	On est plutôt sur un mode de fonctionnement où c'est le DTN qui supervise.
Bildstein	Salarié FFBaD	J'en réfère directement au président et la vice présidente responsable de mon secteur et au bureau fédéral qui prend les décisions et qui vote évidemment.
Godin	Élue FFBaD	Sur la mandature de R. Remaud, on avait des soucis de positionnement. C'est-à-dire on avait un Président un peu tout pouvoir sur le marketing, qui pensait marketing du matin au soir, qui prenait beaucoup de place. Alors moi clairement il me prenait la place politique. Il n'avait pas toujours les bonnes manières, par contre il prenait la place du directeur marketing. Il n'avait pas de formation particulière en marketing. C'était une appétence mais ce n'était pas une compétence. Donc il y a eu quelques couacs.
Walker	Salarié FF Gym	Le président décide. On propose, on monte les dossiers, on les fabrique, il les abonde et on les met en commercialisation et derrière il valide les offres.
Blateau	Président FF Gym	Sur ce sujet, je suis en ligne directe. C'est moi qui le fait en direct avec évidemment le directeur exécutif et le directeur de la Communication, événementiel, marketing. C'est en direct. J'ai eu la chance de faire la formation CDES de Limoges…donc je me sens plus armé que les autres élus sur ce sujet là.

Verbatim 39 Circuit de décision des fédérations de type « challenger ». (Quel est le circuit de décision en matière de marketing ?)

7.4.3.4. Le recours aux agences marketing.

Pour compenser le manque de ressources humaines et le déficit d'expérience des salariés et de compétences des bénévoles, de nombreuses fédérations se sont tournées vers des **agences**. Elles attendent qu'elles les conseillent et les accompagnent pour définir leur stratégie, pour structurer leur offre, pour communiquer dans les médias notamment sur les équipes nationales, pour conquérir de nouveaux partenaires et pour améliorer la qualité des services et de la production. Cette stratégie d'externalisation répond à un principe de réalité qui veut que les fédérations n'ont pas toujours les moyens d'embaucher plus de personnels sur des métiers qui évoluent très vite et pour satisfaire des besoins qui ne sont pas continus sur l'année. On peut également penser que les dirigeants se tournent vers des compétences externes parce qu'ils doutent de leurs compétences en matière de marketing. Ils éprouvent le besoin d'être rassurés et confortés dans leurs choix. Quelques acteurs mettent aussi en avant la nécessité de disposer d'un regard extérieur pour proposer des idées novatrices. Mais le recours à des agences n'apparaît pas aux yeux de tous les dirigeants comme la panacée. En effet, les résultats n'ont pas toujours été à la hauteur des attentes et des investissements sachant que les agences sont en proie à leurs propres difficultés comme par exemple des querelles internes pour l'affectation des clients potentiels. Donc, si l'internalisation semble un idéal, l'externalisation de la fonction marketing s'avère être une nécessité. Notons que quelques fédérations font appel à des consultants dont elles attendent qu'ils participent à la formation de leurs salariés.

Place des agences		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Bersot	Salarié FF Aviron	Il y a 5 ans… quand il y avait une agence qui arrivait avec ses gros sabots et avec ses concepts théoriques un peu pré-faits sans forcément connaître la spécificité de la fédération et su sport, parce que je pense que c'est quand même un domaine assez spécial en termes de produits à vendre et de fonctionnement. Ce n'était pas forcément en adéquation avec les attentes des élus. Et puis, ça correspondait quand même à un budget conséquent pour assez peu de retour. Par le passé, il y avait un accord avec un indépendant qui était porteur d'affaire, qui n'a pas apporté grand chose, au final. Actuellement, c'est moi qui mène le travail mais en lien avec une agence conseil sous la forme d'une formation. C'est un accompagnement. Ça permet d'avoir un regard extérieur qui connaît bien le marché pour peut-être tout simplement nous conseiller.
Notin	Élu FF Aviron	On a une agence qui nous accompagne pour pouvoir placer l'équipe de France dans les médias et ponctuellement sur des opérations de type programme santé. On n'a pas d'accompagnement sur la stratégie marketing. Internaliser nécessite d'avoir des profils que nous n'avons pas aujourd'hui.
Bildstein	Salarié FFBaD	Nous sommes conseillés par une petite agence « Come Together » qui nous aide à la fois en terme de définition de notre offre et en terme de prospection
Godin	Élue FFBaD	À partir de janvier il y a eu un premier état des lieux de réaliser. Là, ils travaillent sur les phases suivantes notamment le packaging. C'est surtout un accompagnement. Ce n'est pas une agence qui va chercher des partenaires pour nous. C'est un accompagnement sur la réflexion globale, sur la stratégie que nous pouvons avoir par rapport à des investisseurs extérieurs. Et la recherche de partenaires potentiels… Éventuellement nous accompagner sur les rendez-vous mais c'est toujours nous, c'est très clairement exprimé, qui gérons les négociations et la conclusion des partenariats. On est vraiment dans un accompagnement.
Chayet	Président FFBaD	Nous avons jugé que nos ressources internes en matière de marketing n'étaient pas suffisantes.

Walker	Salarié FF Gym	On a fait appel à une agence pour nous structurer des univers de la fédération. Donc c'est de la communication mais aussi du marketing parce qu'il fallait choisir des produits. Une fois qu'on a fait ça, on a pris un consultant en communication qui nous aide sur les aspects extérieurs, qui travaille avec moi sur toute la stratégie de communication. Et en même temps on a pris un consultant en marketing qui m'aide. Parce qu'on n'est pas assez nombreux. On va chercher des consultants parce qu'en même temps ils forment nos équipes. L'idée est que ça reste en interne. On a intégré ce que nous pouvions intégrer et on a demandé à des forces vives venues de l'extérieur de nous aider. Non pas que les agences font mal leur métier mais c'est juste que quand vous travaillez pour vous-même, vous travaillez et surtout vous ne travaillez que pour vous. C'est différent quand vous travaillez pour 10 détenteurs de droits à qui vous allez vendre un bout de ou un partenariat à chacun. Il ne faut pas qu'une agence mette un directeur clientèle senior et puis sur site des stagiaires. Si par contre j'ai un consultant senior et que je peux l'avoir au téléphone, avec qui je peux échanger, et qui sera un interlocuteur qui aura choisi tout au long de l'année des contrats, ça me va. Quand je paye une agence, mon directeur de clientèle, il va proposer au handball de signer Lidl plutôt qu'à la gym parce qu'il aura pensé que ce sera mieux et pour son client et pour son partenaire éventuel.
Jourdan	Élu FF Gym	Avant 2013, la fédération était fermée sur elle-même. On faisait très peu appel à des consultants externes. Je pense qu'il est toujours intéressant d'avoir des gens externes pour alimenter la réflexion. La deuxième raison est qu'on n'a pas toujours les bonnes compétences en interne. La troisième raison est qu'on n'a pas forcément les ressources…il faut renforcer l'équipe à un moment. On fait appel à des externes parce qu'on ne va pas embaucher… Et donc on a fait appel à des consultants sur pas mal de sujets dans les domaines des RH, de l'organisation, du numérique. Dès qu'on peut on externalise. Par contre, il faut savoir gérer l'externalisation.
Blateau	Président FF Gym	Très simplement, on s'est posé la question de se renforcer sur ces domaines là. On avait différentes solutions. Soit on traitait tout en interne et à un moment on s'est dit : est-ce que les jeunes chez nous savent faire ce job là ? C'était la première chose. La deuxième chose extrême dans l'autre sens, allons chercher quelqu'un qui va faire entièrement le boulot pour nous, on sait que cela ne marche pas très bien en général. Nous avons choisi la solution intermédiaire où les gens de chez nous sont chez nous et nos consultants forment, oui forment nos personnels en interne. Ce n'est pas eux qui font le job mais ils nous aident à faire le job. Le choix qu'on a fait est celui là de faire monter les compétences qu'on a en interne mais par l'intermédiaire de consultants qui eux ne savent pas faire le job totalement mais qui nous apportent un certain nombre de compétences qui nous font monter. Un jour on se séparera des consultants et j'espère qu'à ce moment là, les personnes qui resteront chez nous seront du bon niveau pour traiter le sujet. (Les consultants sont) des personnes qui travaillent. Par exemple on avait un déficit sur la presse notamment, donc là on est sur l'aspect communication, on avait des gens qui savaient écrire, qui étaient formés dans différentes écoles de communication mais à la fin du compte, on voyait bien que c'était un peu disparate, qu'il n'y avait pas assez de méthode, et donc là, on a été chercher un attaché de presse en qui on a confiance. Et au lieu de lui dire, fais nous le boulot et nos gars on va les orienter autrement, on lui a dit, faisons un cycle de formation et tu passes de temps en temps pour acter le travail et donc finalement c'est de la formation, c'est du consulting et de la formation. Par exemple on va avec des agences de graphisme… C'est plutôt pour qu'ils produisent eux-mêmes le travail, mais nous c'est des choses qu'on ne sait pas faire aujourd'hui, on n'a pas de ressources. On a choisit de travailler avec une agence parce qu'on n'a personne qui sait faire une affiche en interne de façon professionnelle, ils savent bidouiller deux trois trucs comme tout le monde, mais ils ne savent pas faire d'une façon professionnelle et moi j'ai voulu qu'on monte en compétence là-dessus. On passe deux trois coups de fil à des agences et ce sont les agences qui font…

Verbatim 40 Place des agences pour les fédérations de type « challenger ». (Faites-vous appel à une agence ?)

7.4.3.5. Des objectifs marketing centrés sur la communication et les partenariats.

En définitive, les fédérations de type « challenger » ont conscience de l'importance du marketing pour développer leurs activités même si cela tarde à se traduire dans les faits en matière d'organisation et de place mais aussi en termes d'investissement financier. À ce stade de maturité, elles considèrent le service en charge du marketing à la fois comme un centre de communication et de profit. Le service communication a la charge de produire des contenus lors des événements sportifs. Il semble trop souvent tourné vers l'interne et pas encore suffisamment orienté vers l'externe. Le service marketing est aussi un centre de profit dont la vocation est d'accroître les ressources propres grâce aux partenariats avec des sociétés commerciales.

Missions du service marketing		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Bersot	Salarié FF Aviron	Le marketing se résume, comme souvent dans d'autres fédérations, à du sponsoring. On élude un petit peu tout ce qui est étude et analyse de la population. La problématique actuelle est clairement d'aller chercher des partenaires et des sous.
Notin	Élu FF Aviron	C'est perçu comme un moyen de faire rentrer de l'argent. La première mission est de communiquer en interne et en externe. C'est effectivement informer régulièrement les licenciés, les clubs, les ligues de tout ce qui se passe. Informer le grand public de ce qu'est l'aviron. Accompagner les programmes de développement qui peuvent être lancés. Couverture des épreuves internationales. La deuxième mission est d'accompagner la mise en œuvre d'événements.
Mulot	Président FF Aviron	Compte tenu du fait qu'il est difficile de tout faire, le marketing est un peu négligé à l'heure actuelle. On va se retrouver avec un marketing qui doit être un petit peu plus performant de façon à segmenter un peu notre offre et vraiment travailler sur le sujet. Ce qu'on n'a pas jusqu'ici réellement fait, mais le fait qu'ils souhaitent diminuer dans le futur proche, puisque dès 2018, va nous obliger à travailler différemment.
Godin	Élue FFBaD	Notre service est au service du projet de la fédération. On est au service de nos territoires. A cours de mon 1er mandat on a travaillé sur (la communication) l'externe…beaucoup disaient qu'on n'existe pas au niveau du grand public. On est vraiment sur la diffusion de ce qu'est le badminton. Trouver des leviers de médiatisation, c'est aussi pour qu'en interne ils soient fiers de leur sport. Aujourd'hui, on dissémine le plus possible l'esprit Bad qui est vraiment le projet phare en communication parce que ça représente ce qu'est notre fédération.
Walker	Salarié FF Gym	L'objectif premier est de trouver de nouveaux partenaires commerciaux dans les secteurs qu'on a identifiés. Le deuxième objectif est de produire pour le compte de nos événements de la matière market pour faire progresser les assets. C'est aussi d'associer du digital et de la télé pour renforcer les offres.

Verbatim 41 Missions du service marketing dans les fédérations de type « challenger ». (Quelles sont les missions du service marketing ?)

7.4.4.Le plan marketing stratégique des fédérations de type « challenger ».

Les fédérations sportives olympiques françaises de type « challenger » conçoivent des stratégies marketing. En effet, elles analysent avec plus ou moins de méthode le marché, définissent des objectifs stratégiques, segmentent leur offre, ciblent des publics et se positionnent sur le marché.

7.4.4.1. En amont du plan : une phase d'analyse superficielle.

Les entretiens avec les trois fédérations de type « challenger » montrent qu'elles réalisent quelques études pour mieux connaître les licenciés et cerner avec davantage de précision leurs attentes. Elles peuvent également porter sur les clubs afin de mieux comprendre leurs problématiques. Ces études sont menées en interne, par des agences ou par des laboratoires de recherche universitaires. Toutefois, nous avons noté que les neuf acteurs interrogés ont peu évoqué la question de l'analyse et des études. **L'analyse des consommateurs** est réelle mais trop restrictive. Les fédérations semblent se contenter des données sur la base de la licenciation qu'elles complètent par des études au gré des besoins et des moyens. L'analyse des forces et des faiblesses de la fédération n'a pas été mentionnée lors des interviews. Aucun outil du type SWOT ou PORTER n'a été évoqué par les acteurs. Il semble donc que **l'analyse de l'organisation** reste souvent intuitive. Les fédérations ont identifié leurs difficultés en termes de compétitivité sportive, de nombre de structures d'accueil, de caractéristiques de leurs licenciés généralement sur des critères d'âge, de sexe et de type de pratique, d'encadrement, de produits, ou encore de structures. En revanche, toutes les fédérations de type « challenger » ont réfléchi à leur identité et aux valeurs qu'elles souhaitent porter. Deux des trois fédérations étudiées dans ce groupe détaillent avec précision les caractéristiques de leur discipline. Par exemple, la FFBaD identifie le badminton comme une pratique facile d'accès, inter générationnelle, mixte, peu onéreuse, qui se pratique partout et qui se caractérise par la vitesse de son jeu. Par ailleurs, elles associent à leur sport quatre à cinq valeurs. Les plus citées sont le respect, la solidarité et la responsabilité. Cependant, cet indispensable travail de définition de l'ADN de la fédération ne semble pas suffisamment partagé au sein de la fédération comme le prouve la difficulté pour les élus de nommer ces valeurs. De plus, elles ne font pas assez l'objet d'une valorisation par une communication interne ou externe. Cet exercice, pourtant jugé nécessaire, n'est donc pas exploité à l'exception de la FFGym qui indique mettre en valeur ses caractéristiques dans le cadre de négociation avec des partenaires afin de mettre en évidence la proximité idéologique avec eux. Les fédérations souhaitent diffuser une image positive et moderne de leur pratique : un sport de vitesse pour le badminton, un sport d'excellence pour l'aviron, et une gymnastique en couleur. Enfin, **l'analyse du marché** est peu envisagée par les fédérations sportives olympiques de type « challenger » qui se considèrent dans une situation de monopole historique. Elles envisagent quelques concurrents directs parmi les fédérations olympiques ou affinitaires. En revanche, elles appréhendent peu le marché avec des concurrents indirects comme les loisirs ou la culture.

Analyse des consommateurs		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Bersot	Salarié FF Aviron	On élude un petit peu tout ce qui est étude et analyse de la population.
Chayet	Président FFBaD	Nous sommes en train de mettre au point une enquête que nous voudrions diffuser le plus largement possible auprès de ceux qui ne se re-licencient pas, pour savoir pourquoi ils n'ont pas renouvelé leur licence. On en a eu une très bien faite mais qui ne concernait que les femmes, donc on a quand même une petite idée et en règle général, c'est un défaut de qualité d'accueil des clubs dans lesquels ça s'est passé mais il peut aussi y avoir des tas d'autres raisons comme des grossesses. Mais on ne sait pas exactement. On a des manques et quand vous me demandiez si j'avais des postes à pourvoir, oui bien sur. Il faudrait qu'on soit beaucoup plus au courant de l'attente des licenciés au jour J pour ne pas avoir un taux de renouvellement si important. La seule chose qui me rassure un peu en regardant les statistiques des autres fédérations, on n'est quand même pas sur mars. Toutes les autres fédérations ont des taux de renouvellement très importants.
Blateau	Président FF Gym	Pas vraiment, pas vraiment mais on a des remontées de ça mais on n'est pas organisé. Pour nous c'est un peu compliqué aujourd'hui de s'adresser aux 310000. On n'est pas organisé pour s'adresser aux 310000. On commence à l'être. Alors donner des petits messages. Quand à faire une évaluation sur ça on n'est pas aujourd'hui armé et organisé pour ça. On a le retour de façon indirect, ça passe par les comités départementaux, par les comités régionaux. Donc c'est filtré un petit peu, soit grossi soit minoré dans certains cas. C'est un peu imprécis mais c'est comme ça qu'on fait

Verbatim 42 Analyse des consommateurs des fédérations de type « challenger ».

Identité fédérale		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Bersot	Salarié FF Aviron	Faire une analyse, d'ailleurs c'est ce que je suis en train de faire en ce moment, une analyse profonde de la fédération, ce qu'elle a à offrir, ses produits pour structurer et segmenter un petit peu dans le but vraiment d'aller conquérir des partenaires tout en fidélisant ceux qu'on a déjà. Mais c'est vrai que ça se résume un petit peu à ça. Justement on est en plein dedans vu qu'on est en pleine refonte de notre charte graphique et de notre identité On a la chance d'avoir beaucoup de belles valeurs, qu'on partage également avec d'autres sports, mais bon, on a identifié 5 grandes valeurs qui sont le dépassement de soi, l'humilité, la beauté l'esthétisme du sport, le respect et la solidarité. On les a définies assez récemment via une étude qualitative, mais c'est vrai, on les a assez peu utilisées. Mais ça va venir entre guillemets avec aussi la refonte de l'identité où on va pouvoir les remettre en avant.
Notin	Élu FF Aviron	On considère qu'on a des valeurs qui ont une valeur marchande dans le sens noble du terme et qu'il faut qu'on soit capable de valoriser. Un des éléments différenciant, c'est nos valeurs. Alors, on a fait travailler une personne il y a deux ans sur l'identification de nos valeurs, sur les messages, sur ce genre de choses. Il en est sorti quelques éléments et c'est là dessus qu'on veut s'appuyer. <u>C'est quoi alors vos valeurs ?</u> Ça va être le dépassement de soi, la beauté, je vais me faire virer parce que je ne les connais plus par coeur … Aujourd'hui, le service de communication de la fédération ne communique pas véritablement sur ces valeurs. La démarche marketing, c'est d'abord qui je suis. Quelle est mon identité et quelle est l'image que je veux renvoyer. Voilà et ça on a encore un peu de mal. Mais le problème c'est qu'on fait tellement de choses en même temps. On fait tellement de choses en même temps qu'on n'arrive pas à se poser 5 minutes.
Mulot	Président FF Aviron	Oui, oui, oui, effectivement, on veut communiquer sur des valeurs, mais ça ne suffit pas, il faut aussi qu'on puisse, disons, entre guillemets, vendre des choses à nos partenaires
Bildstein	Salarié FFBaD	Les caractéristiques du bad sont que c'est un sport facile d'accès, nécessitant peu de matériel, extrêmement mixte, qui ne se joue pas tout seul.
Godin	Élue FFBaD	On est sur un sport jeune, dynamique, accessible et mixte. Le problème actuel et c'est ce qu'on essaye de résoudre notamment avec de la formation, c'est notre taux d'encadrement. Et ça par contre, moi je n'ai pas de levier au niveau de mon secteur pour augmenter ça à grande vitesse ce sont les autres, et c'est là où je dis qu'on est toujours dans l'accompagnement des autres secteurs, qui sont en train de former nos techniciens. Là où

		des sports comme le judo, la gym, l'escrime ont beaucoup de techniciens dans leurs clubs, nous on avait un taux d'encadrement très faible. Parce que comme c'est très accessible, on a des créneaux sans entraîneur. Donc on a depuis très longtemps ce problème de salle ce qui faisait dire à Richard REMAUD qu'il fallait qu'on ait des structures spécifiques. Il souhaitait développer un nouveau modèle économique avec des salles 100% badminton mais qui est un modèle économique qui aujourd'hui est difficilement…(soutenable).
Chayet	Président FFBaD	Je dirais que nous marchons sur deux jambes, l'une c'est le haut niveau, de ce coté là on est un peu boiteux. Nous avons des résultats internationaux qui ne sont pas à la hauteur de nos effectifs, qui ne sont pas à la hauteur de nos ambitions. Il faut parler clair. Mais c'est dans notre ADN. On veut y arriver. On fait notre possible pour y arriver. Nous sommes à 100% en symbiose avec la philosophie de l'État français. Fédération olympique nous sommes délégataire de service public, nous avons des comptes à rendre aux pouvoirs publics qui nous aident par ailleurs, mais nous avons des comptes à rendre, le haut niveau en fait parti. Donc il n'y a pas de discussion. L'autre jambe, c'est notre pratique quotidienne, ce que nous appelons la diversité des pratiques. Le badminton, de ce point de vue là, est plus solide que sur la partie haut niveau. On est quand même féminisé à environ 35% pas tout à fait mais presque, ce qui est quand même un score très honorable pour une fédération olympique qui n'est pas spécifiquement olympique même si ce n'est pas suffisant mais on fait des efforts. Nos clubs ont très majoritairement un ADN extrêmement ouvert d'un point de vue social. On ne pénètre pas bien les quartiers prioritaires surtout du fait des problèmes d'équipements de ces dits quartiers mais on est très ouvert et on fait absolument tout ce qu'on peut. On a une brochure d'accueil des handicapés, on a une brochure sur le dispositif senior, on a une brochure sur la féminisation. On a une image attitude sociétale très forte à laquelle nous tenons beaucoup et on a un pôle haut niveau auquel on tient également beaucoup même si je vous l'ai dit clairement on n'a pas les résultats de l'escrime. Il nous faudrait avoir les résultats de l'escrime ou de la natation. C'est un travail de très longue haleine. On a pas mal investi. On est le sport de raquette le plus rapide du monde, on a des volants à plus de 500km/h. On est un sport qui, sur le plan esthétique, est absolument magnifique à voir. Il n'y a pas besoin de jouer au badminton pour trouver que regarder un match peut être superbe sur le plan esthétique, sur le plan de l'enjeu psychologique comme peut l'être le tennis. En revanche, cela se joue sur une durée moins longue et qui est donc plus facile à médiatiser. Et puis nous avons une image de convivialité, de consensualité que pratiquement aucun autre sport n'a. Je pense que notre image va être un plus phénoménal que notre seul problème pour l'instant est l'insuffisance de notre médiatisation.
Walker	Salarié FF Gym	J'espère qu'on ne pense plus que c'est un sport militaire, en tous cas on fait tout pour que ce ne soit plus comme ça. Je pense que l'image de COMANECI est passée de génération. Il y a encore dans nos études un relent de la gym c'est dur et surtout, ce n'est pas un jeu. On ne joue pas à la gym. Donc là on est en train de travailler sur on joue à la gym. L'image de la gym qu'on veut, c'est une gym en couleur, pour tous les types de population et pour toutes les attentes. Donc, on est plutôt bon sur la compétition, on est plutôt pas mal sur les baby, on est moins bien sur les ados et encore moins bien sur les adultes. On devient pas mal sur les séniors mais pour les adultes l'idée c'est que tout le monde peut en faire, ça peut être marrant, même si c'est dur. On n'est pas obligé d'en "chier" pour faire de la gym ! On a des valeurs, elles ne sont pas magiques, le plaisir, la solidarité, le respect, la responsabilité, l'engagement et l'excellence Pour communiquer au sein de nos clubs, on demande de les afficher, on les véhicule en interne pour que les gens qui travaillent avec nous sachent que c'est ce qu'il faut porter et pas l'inverse. Et puis surtout quand je rencontre des partenaires, que j'échange avec des banques ou des assureurs ou des gens qui vendent des yaourts, en général, ils se reconnaissent dans nos valeurs.
Jourdan	Élu FF Gym	L'étude a mis cela en avant, c'est sur la première année qu'il faudrait travailler sur l'accueil du licencié sa prise en charge, etc. L'autre point que l'on a c'est la perte de clubs. C'est un vrai problème. Et on perd beaucoup des clubs entre 0 et 100 licenciés. Tous ces clubs on les perd. Les raisons sont multiples. Ça peut être le changement de président, ils ne veulent plus s'affilier à la fédération, ils n'en ont rien à faire, ça sert à rien, ça peut être des regroupements de clubs, mais pas tant que ça, c'est plutôt mieux on les perd pas mais ce n'est pas la majorité, ça peut être des problèmes économiques, c'est l'absence de cadres alors là on a un gros problème là-dessus on n'a pas assez de cadres. On met en place une action bien particulière. Fidéliser oui, démarche qualité oui mais il y a peut-être d'autres solutions à trouver. Et puis surtout essayer de mieux accompagner les clubs qui ont moins de 150 licenciés pour les faire grossir un peu parce que j'ai l'impression qu'il y a un problème de taille critique et surtout qu'ils diversifient leurs activités. On a remarqué que c'était surtout des clubs mono disciplines qui disparaissent. Le développement soit la création de nouveaux clubs soit des clubs qui grossissent. Sur la création de nouveaux clubs on fait une étude, dans notre projet politique il y

		a une meilleure implantation fédérale en particulier on souhaiterait que la fédération soit présente dans chaque EPCI et donc on a fait une étude pour identifier les EPCI où on n'était pas implanté, donc on sait exactement où on n'est pas implanté, on sait exactement là où on ne l'est pas, on sait ce qu'il y a comme équipement et comme concurrence. Nos valeurs elles existent depuis très longtemps. Il y a eu le plan citoyen qui a été mis en place par l'état donc tout ça reprend un peu de la valeur. Je sais qu'on a diffusé des chartes dans les clubs qui ont été assez bien ressenties. On a communiqué en interne. Est-ce qu'il y a une communication externe ? Je n'en ai pas l'impression. On a aussi une mauvaise image… Le haut niveau n'a pas forcément une belle image avec les petites poupées, les filles que l'ont casse, il y a ça qui nous ennuie beaucoup. Il y a eu beaucoup de reportages sur ces sujets là qui nous nuisent. L'image de la fédération. Ce n'est pas évident, j'ai du mal à vous répondre. Il y a eu des choses produites là-dessus. Je me rends compte que j'ai du mal à vous répondre. Et si j'ai du mal à vous répondre c'est qu'on a mal intégré tout ça ou qu'on ne l'a pas assez travaillé. On veut donner une image d'une fédération ouverte sur ces pratiquants et sur le monde. On a plutôt travaillé sur les valeurs de la gymnastique que sur les valeurs de la fédération. Une fédération solidaire, c'est à la mode mais c'est important. Une fédération solidaire ouverte, il y a une troisième valeur que j'ai oublié. Une gymnastique de couleur, pour fuir cette image un peu militaire, une gymnastique pratiquée en toute sécurité, une gymnastique souriante. C'est cette image là qu'on cherche à faire valoir. Je me rends compte, que Régis et même le président qui travaillent beaucoup plus sur ces dossiers là, cela veut dire que ces valeurs là au sein de la fédération… l'interview qu'on fait c'est travaillé que dans un trop petit cercle et que ça n'a pas encore bien… et pourtant je fais partie de ce petit cercle, je suis le numéro 3 de la fédé. J'ai quelques difficultés à transcrire tout ce qui a été fait là. Il y a une réflexion au sein de la fédération là-dessus. Par contre on ne sait pas encore bien porter le message. Mais il y a un travail de fait et ces chartes ont été appréciées par les clubs, ce qui est assez rare et donc ça mérite d'être signalé. Mais c'est finalement interne à la fédération.
Blateau	Président FF Gym	On veut passer de la gym en noir et blanc à une gym en couleur. De la gym en noir et blanc, la gym militaire, les photos sépia d'il y a bien longtemps ou les photos de Comaneci de la Roumanie de la dictature. Pour moi c'est de la gym ancienne. On veut de la gym en couleur c'est-à-dire qu'importe le classement même si quand on va aux Jeux olympiques on préfère faire la médaille d'or, quand bien même on ne la fera pas mais on veut une gymnastique où les gens se sentent bien dans leur peau, sont joyeux, sont créatifs, et réussissent. Pour développer le nombre de licences on considère qu'avec les tout petits on est loin du maximum mais on est bien installé, on est bien installé jusqu'à 11 ou 12 ans après on a un creux assez fort et après ça remonte plutôt sur les seniors. La période des grands ados et des adultes on a un trou.

Verbatim 43 L'identité fédérale des fédérations de type « challenger ». (Quelle est votre identité ? Avez-vous associé des valeurs à votre fédération ?)

L'identification des concurrents		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Bersot	Salarié FF Aviron	Alors très clairement il y a bien sûr tous les sports nautiques. Notre concurrent le plus direct on va dire, ça va être le kayak. On a aussi tout ce qui est, une pratique qui est en plein boum, tout ce qui est paddle, qui est géré par la fédé de surf. Après, il peut y avoir aussi la voile. On va dire tous les sports nautiques avec par exemple le kayak. Après, c'est en fonction aussi de nos produits. Sur tout ce qui est indoor, ça va être plus les structures privées de fitness et tout ce qui est crossfit. Après on peut élargir vraiment en disant que de base toutes les fédérations sont nos concurrentes. Parce que quelqu'un qui va faire du basket ou de tennis de table ne fera pas d'aviron.
Notin	Élu FF Aviron	Non, on ne peut pas raisonner en concurrence, je ne pense pas. Il n'y a pas quelqu'un qui va passer de chez nous pour aller ailleurs parce que bon… On est un sport un peu difficile d'accès. Et ça on y travaille pas mal avec le développement d'outils, de bateaux qui puissent être accessibles par la mer avec aussi des réflexions sur des pratiques ou des animations qu'on pourrait faire durant l'été sur les plages, des choses qu'on ne fait pas. Donc, il n'y a pas de concurrence je dirai entre les sports, les concurrences qu'on peut avoir, ce n'est pas des concurrences, c'est plus des difficultés d'accès qu'on doit compenser avec autre chose.
Mulot	Président FF Aviron	Non, je sais que j'ai beaucoup de collègues qui se plaignent effectivement du fait qu'il y avait des Fédérations en particulier les Fédérations affinitaires qui pratiquent le même sport et qui font des championnats et des compétitions un peu en concurrence. Nous ça n'existe pas parce qu'on n'est pas vraiment un sport individuel et le sport il se pratique dans un club avec des investissements en matériel assez coûteux et donc ces Fédérations là font de temps en temps du tennis de table, ou de la lutte ou de la gymnastique en concurrence avec les Fédérations de ces trois sports, mais nous ça leur coûterait trop cher de se lancer là dedans et donc on est épargné par ça.
Bildstein	Salarié FFBaD	On a des concurrents dans le sport et hors du sport. Dans le sport ce sont aussi nos amis. On est tous concurrents car en septembre les familles pour leurs enfants mais même pour les adultes doivent choisir entre le tennis de table et le badminton, le foot, le rugby ou le judo. Le gamin s'inscrit à une voire deux activités maximum. Évidemment nous sommes concurrents. On a deux types de concurrents. Mais nos concurrents sont essentiellement géographiques. Nous jouons sur le terrain du BHV qui sont très en réussite en ce moment. Tout le monde connaît le basket de Parker, tout le monde admire l'équipe de volley qui est incroyablement médaillée en ce moment. Et le volley marche très très bien aussi. On voit des fédérations qui progressent en nombre de licenciés mais surtout qui occupent les mêmes terrains de jeu que nous. Dans les gymnases municipaux les créneaux ne sont pas extensibles. Bien souvent nous avons les 4 marques au sol le basket, le hand, le volley et le bad. Et donc nous nous partageons, nous nous disputons les gymnases municipaux partout en France. C'est un enjeu important. Nos clubs sont en tension là-dessus. C'est un enjeu extrêmement important.
Godin	Élue FFBaD	Alors, des concurrents, c'est ce que je vous dis on a des concurrences dans différentes bases. Alors on a le côté sport de raquette où on veut nous comparer à un mastodonte qui pour moi n'a pas d'intérêt parce qu'on ne peut pas se comparer au tennis en France. Mais c'est régulièrement le cas parce que c'est des raquettes, donc euh et plutôt que de nous comparer au tennis de table ce qui est plus raisonnable en terme de structuration et de sport olympique non professionnel ce qui paraîtrait plus logique. C'est vrai qu'on nous associe au tennis et du coup ben forcément on ne peut que se faire écraser en comparaison. Sur la partie structurelle de notre sport et notamment localement je dis, la concurrence pour avoir du temps de créneau disponible, on est plutôt sur les sports co. Et on est plutôt les petits derniers dans les gymnases derrière le basket qui est là historiquement, derrière le hand, le volley, maintenant on a même récupéré le foot en salle qui parfois nous pose des soucis. Donc, nous, ça nous a particulièrement interrogé parce qu'on regarde quand même ce que font les autres. C'est comme cette année, on voit que le tennis baisse aussi. Ben voilà, il y a des fédérations qui sont devant nous et qui devraient être des modèles pour nous, on regarde ce qu'ils font et on voit qu'il y a des problèmes un peu partout.
Chayet	Président FFBaD	On est vraiment dans une concurrence totalement déloyale.

Jourdan	Élu FF Gym	L'EPGV qui est une belle fédération que j'admire beaucoup qui est venue sur notre terrain puisqu'elle propose de la baby gym Ils ont une belle implantation territoriale. Le sport pour tous. Et puis de toute façon sur le créneau de la baby gym vous avez beaucoup de fédérations qui ont mis en place leur baby judo ou baby basket. De toute façon chez les garçons, il y a une forte concurrence. C'est pour ça qu'on a d'ailleurs autant de garçons et de filles en baby gym et après 7 ans le nombre de garçons diminue fortement parce qu'ils sont attirés par le foot et le judo. De toute façon entre fédérations on est concurrent quelque part. Chez les filles, il y a moins de concurrence. Mais cela va peut-être changer parce que le foot féminin. On va peut-être perdre. C'est un danger pour nous. La féminisation du sport dans les autres fédérations. Attention c'est bien que les filles fassent du foot, ce n'est pas ce que je veux dire. En tout cas c'est un risque pour nous.
Blateau	Président FF Gym	Je ne sais pas, je ne sais pas, je ne sais pas. Je ne sais pas répondre à la question de la concurrence avec les autres fédérations. Ce que je sais c'est que j'ai des contacts avec eux, j'ai travaillé avec certains… Hésitation. Ce qui est sûr c'est qu'il y a plus d'influence des autres sports co qui émergent basket, hand, volley, il y a plus d'influence sur nos chiffres de gymnastes masculins. Auparavant on en gardait plus et aujourd'hui on voit qu'ils glissent vers d'autres disciplines. Ce qui est choquant, c'est qu'entre fédérations on se retrouve en concurrence. Ça ne me gêne pas d'être en concurrence mais le ministère ne peut pas demander à chacune des fédérations d'augmenter toujours et toujours parce qu'à un moment ce ne sera pas possible. Là je ne vous parle que des licences mais je ne vous parle pas des équipements. On est peut-être concurrent sur des publics mais on est surtout concurrent sur les équipements. Quand partout où je passe on me dit que là ce n'est pas possible parce qu'on a une équipe résidente de basket, ils sont 10 à s'entraîner mais le palais des sports est bloqué toute la semaine et pour toute l'année et je vous dirai quelle est la date de libre et que ce jour là peut-être vous pourrez faire de la gym. Et bien je pense que le basket est un grand handicap pour développer la gym tout comme pour développer le judo, la lutte, l'escrime ou d'autres sports individuels.

Verbatim 44 L'identification des concurrents des fédérations de type « challenger ». (Avez-vous identifié des concurrents ?)

7.4.4.2. Le service marketing est avant tout un centre de profit.

L'objectif prioritaire affiché par les fédérations de type « challenger » en matière de marketing est l'augmentation des recettes grâce aux partenaires commerciaux. Il s'agit de trouver les ressources pour réaliser le projet fédéral. La diversification des pratiques est également un objectif retenu par les trois fédérations. Si cet objectif s'explique par la volonté des fédérations d'augmenter le nombre de licenciés et donc de remplir leur mission de promotion de leur discipline, il n'en reste pas moins vrai que l'effectif impacte fortement les ressources fédérales. Dans cette perspective, elles s'engagent à la fois sur une politique de fidélisation de leurs membres et sur une stratégie de conquête de nouveaux adhérents. Les fédérations soulignent le rôle prépondérant des clubs pour retenir les licenciés au sein des fédérations. En creux, on comprendra que c'est aux clubs de proposer les services qui permettront de fidéliser les adhérents. Les fédérations expriment aussi la nécessité d'être présentes sur tout le territoire pour proposer leurs produits au plus près des consommateurs. En ce sens, le développement du nombre de clubs est un enjeu partagé. Enfin, elles souhaitent également communiquer autour des résultats sportifs de leurs champions mais restent confrontées à la difficulté d'être performant au plus haut niveau mondial sur la durée et à organiser des événements sportifs pour donner de la visibilité à leur discipline. Notons qu'aucun répondant de ce groupe n'a mentionné spontanément un objectif d'image, de construction de la marque ou de la valorisation de l'institution fédérale. Toutefois, les fédérations de type « challenger » se préoccupent de plus en plus de leur image et nous observons que

certaines investissent par exemple progressivement les problématiques de développement durable. Les fédérations de type « challenger » définissent des objectifs marketing plutôt quantitatifs mais ne spécifient pas avec précision les objectifs à atteindre exprimés en chiffres.

Stratégie marketing		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Bersot	Salarié FF Aviron	Enfin, pour nous, stratégie marketing, actuellement c'est que stratégie sponsoring. Très clairement. Toutes les fédérations sont dans cette logique d'augmenter le nombre de licenciés et d'augmenter le nombre de médailles. C'est un peu les deux leitmotiv.
Notin	Élu FF Aviron	Le partenariat peut être une piste pour augmenter les recettes. Bon, je pense qu'il y en d'autres aussi, c'est développer de nouvelles prestations, de nouvelles actions des choses comme ça. C'est vrai que il y a encore du boulot à faire là dessus pour nous.
Godin	Élue FF BaD	C'est difficile de le résumer qu'en une mission. Je pars du principe que notre service est au service du projet de la fédération. Donc aujourd'hui on a identifié des objectifs où on se met en ordre de marche. Pour moi, l'événementiel est un outil de médiatisation, est un outil de fidélisation, nous permet comme je le disais d'être sur des enjeux sociétaux. On fait partie du GISI le groupe, je n'ai plus l'acronyme en tête mais des grands évènements sur le DD. Voilà donc, pour moi, notre service est au contact de tout le monde et au service de nos territoires et du badminton au sens le plus large possible. On est vraiment sur la diffusion de ce qu'est le badminton. C'est pour ça qu'on a travaillé avec Antoine ROBIN sur un projet de communication. Aujourd'hui, on dissémine le plus possible l'esprit bad qui est vraiment le projet phare en communication parce que ça représente ce qu'est notre fédération…
Chayet	Président FFBaD	Je ne suis pas capable de vous répondre. À mon grand regret. C'est un problème que nous nous posons depuis un bon moment.
Walker	Salarié FF Gym	Fidéliser en 1, donc éviter que les mecs s'en aillent parce qu'ils nous aiment pas ou plus ou parce qu'on n'est pas rigolo. Leur proposer des choses qui vont les intéresser tout au long de leur parcours chez nous. Nous renouveler pour faire en sorte que ce soit suffisamment marrant pour qu'ils restent d'une part. Que nos animateurs soient sympas avec eux d'autre part. Et en faisant ça, on pense qu'on va récupérer de nouveaux publics parce qu'on crée des nouvelles activités qui intéressent ceux qui sont déjà là et qui vont passer d'une activité à l'autre en fait, pour éviter de se lasser. Et puis que ça va attirer des nouveaux. Pour moi c'est une stratégie gagnant-gagnant. On se focalise sur ce que nous disent ceux qui sont déjà avec nous et ceux qui partent. En gros, ils nous disent : 1) ça ne les intéresse plus, 2) ils déménagent ou 3) on n'est pas gentils, on n'est pas hyper sympas, on n'est pas funky. On essaye de trouver de nouvelles disciplines pour qu'ils ne se lassent pas ou alors une meilleure pédagogie pour qu'ils aient envie de rester. On essaye de leur proposer de nouveaux sujets donc on travaille sur les nouvelles disciplines à la mode pour faire en sorte de varier les plaisirs. Et on essaye de multiplier des points d'accroche géographique pour que partout en France ils puissent faire de la gym près de chez eux.
Jourdan	Élu FF Gym	Notre stratégie c'est de développer les fonds propres et en particulier les licences.
Blateau	Président FF Gym	Aujourd'hui ce qu'on essaye de faire avec la démarche marketing, c'est de redonner de la valeur à la gym. Redonner de la valeur aux gymnastes, à la gym, aux événements. Aujourd'hui, on fait des événements où très souvent quand il s'agit d'événements départementaux ou régionaux le prix d'entrée, c'est zéro, c'est gratuit. Tout est gratuit. Globalement personne ne veut payer pour voir de la gym.

Verbatim 45 La stratégie marketing des fédérations de type « challenger ». (Quelle est votre stratégie marketing ? Quels sont vos objectifs marketing ?)

7.4.4.3. Le produit *pratique loisir* en complément du produit *pratique compétitive.*

Les trois fédérations de type « challenger » échantillonnées ont généralement segmenté leur offre en deux catégories de produits : ceux à vocation compétitive et ceux à finalité loisir. La FFGym illustre parfaitement cette tendance avec un univers compétitif et un univers non compétitif appelé Évolugym. Pour chaque segment des produits sont proposés. La FF Aviron distingue les pratiques rivière ou lac, mer et indoor. Chaque segment se subdivise en produits de compétition et de loisir. Relevons que la FF Aviron, qui s'est engagée dans la diversification des pratiques pour capter le public loisir, reste vigilante à attirer de jeunes compétiteurs qui permettront d'alimenter la sélection nationale pour glaner des médailles. La frontière entre les segments n'est pas toujours facile à définir. C'est le cas de la babygym qui peut être placée dans l'univers compétitif et dans l'univers loisir. Le badminton, dont l'ADN est compétitif, est également confronté à cette difficulté de segmentation. En effet, il est possible de faire quelques tournois dans l'année à un niveau débutant dans un esprit de détente et de loisir. De la même façon, le produit mini bad répond autant au segment compétitif que de loisir.

Segmentation		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Bersot	Salarié FF Aviron	Alors, il va y avoir tout ce qui est aviron santé, produit vedette. Il va y avoir « rame en 5ème » qui est un peu notre produit phare au niveau scolaire. Il va y avoir l'avi-fit qui est le côté indoor fitness. On a beau essayé de communiquer, ce n'est pas évident. Mais ça marche plutôt très bien. Après il va y avoir tout ce qui est randonnée, randonnée touristique en aviron. Ce qui marche beaucoup. Après il y a tout le côté un peu sociétal avec toute la pratique dirigée vers les personnes en situation de handicap mais également les personnes qui n'ont pas trop accès à la pratique sportive avec aussi tout un volet développement durable. On est très porté sur le respect de notre environnement de pratique.
Notin	Élu FF Aviron	On va proposer des … Il y a grosso modo 2 types de pratiques : il y a la pratique rivière, lacs et la pratique mer. Et de façon matricielle, on va dire que pour chacune de ces 2 pratiques vous avez une activité compétition et une activité loisirs. Donc, sachant que maintenant et depuis 2, 3 ans, j 'allais oublier ça, vous avez lac, rivière, mer et vous avez l'indoor. Pratique de l'aviron en indoor.
Mulot	Président FF Aviron	Par contre il ne faut pas qu'on oublie la compétition parce que de plus en plus les clubs, qui ont besoin d'avoir des succès (sportifs), voient leurs subventions des collectivités locales diminuer malheureusement, et pour essayer de contrebalancer ça, ils essaient d'avoir des ressources financières qu'ils arrivent à avoir plus avec des pratiquants type aviron santé ou type aviron indoor plutôt que des pratiquants qui sont des pratiquants vraiment de compétition qui est quand même le coeur du métier quoi. Il ne faut pas qu'on néglige tout ça. Oui, c'est à dire qu'il y a un certain nombre de clubs qui font un peu moins de pratique de compétition parce qu'ils ont plus de pratique loisir, de pratique d'aviron santé, d'aviron indoor, et les salariés dans les clubs, à l'initiative, les responsables de clubs, ont tendance à mettre leurs salariés, un peu moins sur les aspects de compétition et un peu plus sur les aspects qui peuvent rapporter de l'argent et faire tourner le club sur le plan financier. Donc ça c'est un peu le danger.
Chayet	Président FFBaD	Dans nos troupes**,** nous avons à peu près 30% de compétitions, 70% de joueurs dits loisirs. Par compétiteur, on entend des gens qui s'inscrivent à une compétition au moins une fois dans la saison.
Blateau	Président FFGym	Pour moi le point de bascule c'est qu'on a de la gym compétitive et de la gym loisir. On a deux univers radicalement différents.

Verbatim 46 La segmentation des fédérations de type « challenger ». (Avez-vous segmenté votre offre ?)

7.4.4.4. Un ciblage approximatif : des cibles tout azimut.

Les fédérations de type « challenger » ciblent des publics pour concevoir une offre pertinente au regard de leurs attentes. Toutes les fédérations veulent capter les jeunes. Il s'agit d'une cible stratégique à la fois dans une perspective d'accès au haut niveau qui exige une entrée précoce dans la pratique et dans le but de fidéliser ses prospects à long terme. À l'autre bout de l'échelle, les fédérations de type « challenger » s'intéressent toutes aux seniors de plus de 50 ans qui représentent un potentiel de croissance indéniable eu égard au vieillissement de la population. Elles portent une attention de plus en plus forte aux personnes atteintes d'une pathologie ou souffrant d'un handicap. **L'enjeu est dans ce cas moins l'augmentation des effectifs que celui d'apparaître comme un acteur central sur le plan sociétal**. Elles visent ici un gain d'image. La FFBaD va plus loin en visant les populations les plus éloignées de la pratique sportive et fait de l'implantation dans les quartiers prioritaires et les zones urbaines sensibles un objectif important. À l'exception de la FFGym, fortement féminisée, les fédérations de ce groupe sont volontaristes pour attirer davantage de femmes. Rappelons que l'implantation dans les quartiers défavorisés et la féminisation de la pratique sont des objectifs fixés par le ministère dans le cadre des conventions d'objectifs. Les adolescents et les jeunes adultes constituent également une cible de choix pour les fédérations qui éprouvent des difficultés à fidéliser cette clientèle. Au-delà de ces cibles partagées et donc concurrentielles, la FF Aviron souhaite convaincre les pratiquants non licenciés notamment en mer. Signalons également que la FFGym est soucieuse de fidéliser les primo licenciés et notamment les garçons qui abandonnent souvent après la première année de pratique. Enfin, la FFBaD refuse de choisir une cible précise et vise tous les publics au risque de diluer ses efforts et de brouiller son message. Nous retiendrons donc de cette analyse que les fédérations de type « challenger » ciblent des publics communs, ce qui les place *de facto* dans une situation de concurrence. Les jeunes, les femmes et les seniors sont des cibles privilégiées sans que cela n'exclue leur volonté de convaincre des publics plus larges. Le danger est donc de multiplier les cibles au risque d'altérer l'efficacité faute de moyens suffisants.

Ciblage		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Bersot	Salarié FF Aviron	L'idée c'est d'aller les chercher un peu plus jeunes, de quelques années plus jeunes, puisqu'on sait qu'une fois que les jeunes ont choisi une pratique, se sont lancés dedans, bon ben forcément il y en a qui vont changer. Mais il faut réussir à les capter le plus jeune possible et on a changé aussi l'offre pour que ce soit un peu plus ludique et pour essayer de capter ces jeunes. Donc il y a un gros effort là dessus. Mais aussi de garder par la suite tout ce qui va être les juniors où là on un gros gros turnover notamment pour des questions de problématique d'études ou de … C'est vrai que toute la question du bac ou après de l'université où on perd beaucoup de monde. donc, voilà essayer de fidéliser à ce niveau là. Ce n'est pas évident. Et puis il y avait également une grosse stratégie de féminisation de la pratique pour mieux accueillir les femmes, et savoir comment les capter et comment les garder aussi par la suite. C'est les jeunes, clairement, c'est stratégique pour nous c'était un gros manque de notre fédé où on les captait trop tard et les femmes aussi puisqu'on a la chance d'avoir une pratique mixte. Donc on a la chance de pouvoir accueillir tout le monde et on avait assez peu de femmes parce qu'on avait du mal à structurer les clubs, les entraîneurs n'avaient pas forcément la bonne approche. Donc, c'est vraiment une réflexion là dessus. Mais après il y a tout le public aussi un

		petit peu nouveau pour nous qui est le public santé, les gens atteints de pathologies, diabète, obésité, cancer. On a vraiment des études qui prouvent que l'aviron est bénéfique. Et des personnes séniores qui peuvent par le biais de l'aviron santé se mettre à la pratique avec un niveau d'intensité variable. C'est un sport porté et n'importe qui peut s'y mettre.
Notin	Élu FF Aviron	On veut cibler la population des jeunes sur nos pratiques traditionnelles. On cherche à cibler les populations qui sont dans les salles de sport, les activités crossfit. On travaille au niveau des universités et des scolaires. On a un grand programme de développement au niveau des scolaires en synergie avec l'éducation nationale. Et on est en train de cibler des populations particulières, des populations qui ont des problèmes pathologiques. On a fait faire des études qui montrent que l'aviron a des effets positifs sur des gens qui ont du diabète, a des effets positifs sur des femmes à l'issue d'un cancer du sein, sur des obèses. Donc on va travailler aussi sur cette partie, comment dire, accompagnement, santé, etc. On est en train, et ça fait partie justement des réflexions qu'on veut mener, on est train de dire, c'est quoi nos cibles aujourd'hui.
Mulot	Président FF Aviron	Oui, oui, effectivement, les publics particuliers, en ce moment qu'on essaie de capter, c'est à la fois les pratiquants en aviron de mer, parce qu'on a quelque chose qui se développe mais qui reste un potentiel très fort et donc il peut y avoir un public particulier à capter au niveau de l'aviron de mer. L'aviron indoor, c'est une sorte de fitness, est aussi un public qu'on arrive à capter qui est nouveau et notamment un public féminin très important de gens qui étaient dans les salles de fitness et qui maintenant viennent plutôt dans les clubs d'aviron pour faire de l'aviron indoor, pas forcément du bateau mais en tout cas de l'aviron indoor, c'est aussi un public qui est intéressé par notre programme d'aviron santé. On a un programme qui travaille notamment sur certaines pathologies, notamment des maladies cardiovasculaires, des gens qui ont du diabète, des personnes qui sont en, qui ont eu un cancer du sein et qui sont en rémission… bon et tout ça ça apporte effectivement beaucoup de bien à tous ces pratiquants, donc ça aussi c'est un public intéressant. Alors l'aviron santé ne va pas nous amener énormément de nouveaux pratiquants, mais ce qui est important, c'est que c'est aussi une image que ça nous donne.
Bildstein	Salarié FFBaD	On ne vise personne en particulier. On n'en est pas au point de pouvoir cibler des publics. On essaye de faire venir à nous des joueurs handicapés pour des raisons philosophiques que pour des raisons d'effectifs, on essaye de faire venir à nous plus de femmes…
Godin	Élue FFBaD	On a tendance à dire très ouvertement qu'on est un peu le « tintin » du sport français, de 7 à 77 ans. Non, c'est plutôt de 5 à 90 ans chez nous. Parce que Lyon a lancé un dispositif séniors qui permet aux personnes âgées d'aller dans des clubs et d'être encadrées par les jeunes. Donc l'inter générationnalité est très forte. On a aussi un autre dispositif dans les EHPAD. Depuis 2, 3 ans, on a des licenciés de 94 ans dans notre base fédérale. Parce qu'ils ont pris leur licence pour pouvoir participer aux animations dans les EHPAD. Et on a le mini bad qui commence à 5 ans. Quand on avait lancé le mini bad, en 2010, l'idée c'était d'augmenter notre base de jeunes puisqu'on s'était rendu compte que on était faible sur ce créneau jeunes contrairement à des sports comme le judo ou la gym qui ont une base forte chez les jeunes. J'ai envie de dire qu'il y a de moins en moins de licenciés sur la base adultes. Nous on avait un grossissement entre 15 et 40 ans mais pas beaucoup avant, et ça diminue progressivement vers le haut. Et aujourd'hui, on voit qu'on va de tout petit à très âgé. On a essayé d'augmenter notre base enfants.
Walker	Salarié FF Gym	Les ados et les trentenaires
Blateau	Président FF Gym	La période des grands ados et des adultes on a un trou. C'est sur cette tranche là qu'on veut insister.

Verbatim 47 Le ciblage des fédérations de type « challenger ». (Visez-vous des cibles particulières ?)

7.4.4.5. Un positionnement problématique.

Les fédérations de type « challenger » identifient des concurrents sur le marché des offreurs de pratiques sportives. Plusieurs fédérations regrettent la concurrence des fédérations affinitaires (EPGV, sport pour tous, FSGT, AGR, Ufolep). En effet, le mouvement des fédérations vers une offre loisir a atténué leur différence historique. Certaines fédérations, comme la FF Aviron, ont conscience de la concurrence des sociétés commerciales notamment sur le secteur de la santé et du loisir. D'autres soulignent la concurrence des associations municipales qu'ils jugent déloyale. Enfin, les fédérations olympiques considèrent les autres fédérations sportives non olympiques comme des concurrentes. Notons tout de même que quelques acteurs fédéraux se refusent à considérer les autres fédérations

comme des adversaires. En revanche, elles sont peu nombreuses à avoir identifié des éléments de différenciation qu'elles pourraient mettre en avant pour attirer les prospects. La question « en quoi vous différenciez-vous de vos concurrents ? » a souvent embarrassé les répondants. Soulignons que la FFA et la FFBaD ont évoqué les valeurs comme éléments de différenciation. Or, force est de constater que toutes les fédérations ont tendance à associer à leur pratique des valeurs proches (responsabilité, respect, solidarité). Au-delà de la concurrence entre les fédérations pour capter plus de monde, il semble que la concurrence la plus farouche se situe au niveau des équipements sportifs pour disposer de plus de créneaux. La FFBaD identifie ainsi comme concurrents directs le basket-ball, le handball et le volley-ball plutôt que le tennis de table car ces trois sports utilisent les installations municipales comme eux. Cela complique leur volonté de créer des clubs ou de disposer de plus de créneaux pour accueillir plus de licenciés. Enfin, peu de répondants ont envisagé une concurrence large avec les activités culturelles ou de loisir.

Positionnement		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Bersot	Salarié FF Aviron	Alors, c'est justement une réflexion qu'on mène vraiment en ce moment sur des éléments différenciants. Alors je dois vous avouer que je n'ai pas encore énormément énormément de données à vous donner. Vous me prenez un peu de court.
Bildstein	Salarié FFBaD	En voyant l'ensemble de ces caractéristiques, on voit bien que le badminton peut trouver sa place sur des populations plus éloignées traditionnellement du sport. Dans les quartiers difficiles, si vous faites faire du foot dans ces quartiers vous allez toucher essentiellement une population masculine. Pareil pour tous les sports d'équipes. Si vous leur faites faire du badminton vous touchez une population mixte sur laquelle il n'y a pas de danger, pas de contact. Et donc vous pouvez développer un déploiement assez facile sur un espace peu important avec peu de matériel. On a la possibilité d'installer du badminton dans les quartiers. on a associé des valeurs à l'esprit bad. Essentiellement des valeurs, des thématiques de mixité, de partage, de jeunesse et de responsabilité. On essaye d'associer des valeurs qui nous ont aidé à positionner le bad de façon différenciante à d'autres disciplines sportives. Les 2ème concurrents sont des pratiques qui nous ressemblent comme le tennis de table mais nous sommes plus mixtes. Nous avons d'autres atouts.
Godin	Élue FFBaD	On est sur un sport jeune, dynamique, accessible et mixte. Ça, ça nous paraît vraiment être des choses primordiales par rapport à d'autres sports. Ce qui l'a (Pascal Bildstein) incroyablement étonné dans le badminton c'est que tout le monde peut jouer au badminton. C'est à dire qu'il y a des sports où il y a des barrières où tout le monde n'y a pas accès. Nous ce n'est pas le cas. On peut y jouer en famille. C'est des hommes qui jouent contre des femmes dans des compétitions officielles. La mixité jusqu'au bout du bout. On est vraiment sur un terrain que peu de sports peuvent nous envier ou nous concurrencer. C'est à dire on prend une raquette, on prend un volant, on tape dedans. C'est facile, c'est pas aussi lourd qu'une raquette de tennis, c'est pas aussi compliqué qu'un mur de squash, voilà on n'a pas besoin de beaucoup beaucoup de matériel.. Bon je ne dis pas le foot, on n'a besoin que d'un ballon mais… On est essentiellement sur mixité, accessibilité. C'est les deux points phares avec tout ce qui va autour. Je veux dire on ne se réduit pas à ça mais ça c'est ce qui nous différencie particulièrement des autres.
Blateau	Président FF Gym	Il y a des logiques différentes, des logiques socio économiques différentes… Je pense au cyclotourisme il y a de très belles initiatives. L'EPGV même si je n'étais pas en responsabilité à l'époque, mais c'est une fracture avec le FFGym et ça m'énerve beaucoup et aujourd'hui je ne vois pas ce qui différencie vraiment l'EPGV de la FFG. Puisque la fracture s'était faite sur la compétition, au moment où la FFG était exclusivement sur la compétition. Donc ceux qui n'étaient pas sur la compétition ont voulu se différencier. Il y a eu des clashs et ça a donné ça. Aujourd'hui quand la FFGym fait toujours de la compétition mais fait aussi pour une grande partie de la non compétition donc du loisir, donc je ne vois pas ce qui nous différencie vraiment de l'EPGV aujourd'hui. Après il y a des logiques, des milieux socio économiques, des façons de se poser des problèmes différenciés parce que les chemins ont été différents, mais sur le fond je ne vois pas bien les différences.

Verbatim 48 Le positionnement des fédérations de type « challenger ». (Quelle est votre positionnement par rapport à la concurrence ?)

7.4.4.6. Un enjeu partagé : renforcer leur attractivité.

En somme, la conception du plan marketing des fédérations sportives olympiques françaises de type « challenger » mobilise les mêmes étapes stratégiques que les sociétés commerciales. Elles analysent avec plus ou moins de précision leurs consommateurs, leurs pratiques et dans une moindre mesure le marché. À partir de là, elles définissent un objectif marketing qui se résume souvent à augmenter les recettes et le nombre de licenciés notamment en fidélisant leurs adhérents. Les entretiens ne nous ont pas permis de mettre en évidence des stratégies alternatives explicites du type construire une nouvelle image, élargir l'audience ou la fanbase. Tout se passe comme si l'objectif de la fédération était d'augmenter le nombre de licenciés et le but du marketing d'abonder les recettes. Si toutes les fédérations de type « challenger » affichent une même volonté d'augmenter leur nombre de licenciés notamment en fidélisant leurs adhérents, elles ne semblent pas toutes mesurer les liens entre le marketing et l'accroissement des effectifs. Notons également qu'aucune fédération de type « challenger » n'a évoqué l'ambition de créer une marque fédérale. La segmentation de leur offre s'articule autour de deux pôles, d'un côté la pratique compétitive et de l'autre la pratique de loisir. Longtemps arcboutées sur leur unique produit compétitif, les fédérations peinent à imposer les produits loisirs. Elles identifient des publics cibles pour développer leurs effectifs mais en visant toutes sensiblement les mêmes publics, elles organisent une forme de concurrence entre elles. Enfin, elles tentent de se positionner en identifiant la concurrence essentiellement fédérale. Toutefois, certaines fédérations éprouvent des difficultés à se différencier. Les entretiens font apparaître quatre difficultés. D'abord, cette phase de conception n'est pas toujours facile à mener car les bénévoles et les salariés n'ont pas toujours le temps d'approfondir cette réflexion. Ils sont bien souvent happés par la gestion courante et par le calendrier des compétitions. De plus, les dirigeants élus, soucieux des échéances électorales, parent souvent au plus pressé et ne s'inscrivent pas toujours dans un temps long. Enfin, ils manquent quelques fois d'outils et de connaissances pour donner toute la cohérence à cette phase de conception.

	FF AVIRON	FF BADMINTON	FF GYMNASTIQUE
Analyse clients	Baisse de la licence jeune (17/18 ans) Baisse des compétiteurs seniors 38,6% de femmes Turn over 40%	Jeunes 38% de femmes	Jeunes filles Fortement féminisée 80% Pratique loisir majoritaire
Analyse interne	Peu de licenciés, stagnation des effectifs 423 clubs, moy 106 lic/club Recettes licences 23% Subvention 40% Sponsoring 17,6% Résultats sportifs + Audience faible, peu de visibilité Image positive : santé, sport complet mais peu fun	Dynamique de croissance 1984 clubs, moy 96,8 lic/club Recettes licences 52%, Subventions 26% Sponsoring 10% Résultats sportifs faibles Audience faible Image de sport scolaire, loisir Événement récurrent Internationaux de France	8 disciplines dont 4 olympiques fédération attractive en croissance baisse du nbre de clubs : 1492 clubs, moy 198,3 lic / club Forte professionnalisation Subvention 17,3% Sponsoring 8% Recettes licences 62% Résultats sportifs en baisse Audience au moment des JO Image de sport spectaculaire difficile et dangereux
Analyse marché	Concurrence limitée Voile, paddle, Kayak	Concurrence forte des sports de salle + sports de raquette + FD affinitaires	Forte concurrence sur le secteur loisir et seniors
Objectifs marketing	Augmenter les recettes	Augmenter les recettes Diversification des modalités de pratique Engagement sociétal	Fidélisation grâce à de nouvelles disciplines Augmenter les recettes Donner de la valeur
Segmentation	Compétition/loisir Mer / Rivière / indoor	Compétition / loisir	Univers compétition / Évolugym loisir
Cibles	Jeunes, juniors, femmes, pathologies (santé), seniors	Tous les publics handicapés, jeunes, femmes, seniors	Adolescents Adultes
Positionnement	Non défini	Mixité, intergénérationnel, accessibilité Positionnement sociétal	Non défini
Commentaires	Développement d'un CRM		Des études sur la fidélisation

Tableau 33 Synthèse de la conception du plan marketing des fédérations de type « challenger ».

7.4.5.Le mix d'outils marketing des fédérations de type « challenger ».

La phase de conception a permis de définir une stratégie marketing principalement orientée vers l'augmentation des ressources, l'augmentation du nombre de licenciés et la valorisation des résultats sportifs. Pour mettre en oeuvre ces objectifs, les fédérations proposent un mix marketing à savoir les produits, la promotion, la distribution et le prix.

7.4.5.1. La percée des segments *santé* et *seniors.*

Pour augmenter les ressources, les fédérations de type « challenger » entendent le plus souvent développer des partenariats avec les entreprises commerciales mais se voient aussi dans l'obligation d'augmenter leurs effectifs car ils impactent fortement leur budget. L'augmentation des licenciés est donc un objectif central en ce qu'il concourt à la fois aux missions des fédérations agréées et à l'augmentation des recettes. Classiquement, les fédérations exploitent deux leviers de croissance, soit la conquête de nouveaux licenciés soit la fidélisation des adhérents. Pour séduire des cibles identifiées, le plus souvent les jeunes, les seniors, les femmes et les handicapés, elles conçoivent des produits

adaptés. Ainsi, pour attirer les jeunes, on recense le challenge scolaire rame en 5è, la baby gym ou encore le dispositif jeune. Reconnaissons que ces produits, qui correspondent à des modalités de pratique diversifiées comme la découverte ou le loisir, sont quelques fois plus des éléments d'image et donc de communication que de réels produits proposés par les clubs pour conquérir d'éventuels prospects. De plus, l'accueil des handicapés, ou la pratique de santé, permet également de répondre aux injonctions ministérielles. Ces modalités non compétitives restent secondaires en comparaison de la pratique compétitive. Cette dernière demeure le principal produit car il participe à l'enjeu suprême à savoir la compétitivité internationale. Ajoutons que les cadres techniques, issus pour la plupart de la compétition, sont davantage valorisés par les résultats sportifs de leurs membres que par le nombre d'adhérents. De la même manière, les subventions des collectivités territoriales régionales et départementales indexent souvent leurs aides sur le niveau sportif des équipes du club. Il semble donc que les fédérations de type « challenger » développe progressivement un marketing de la demande en concevant des produits qui répondent aux attentes des membres et des prospects.

Portefeuille de produits		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Bersot	Salarié FF Aviron	Alors, il va y avoir tout ce qui est aviron santé, produit vedette. Il va y avoir « rame en 5ème » qui est un peu notre produit phare au niveau scolaire. Il va y avoir l'avi-fit qui est le côté indoor fitness. On a beau essayé de communiquer, c'est pas évident. Mais ça marche plutôt très bien. Après il va y avoir tout ce qui est randonnée, randonnée touristique en aviron. Ce qui marche beaucoup. Après il y a tout le côté un peu sociétal avec toute la pratique dirigée vers les personnes en situation de handicap mais également les personnes qui n'ont pas trop accès à la pratique sportive avec aussi tout un volet développement durable. On est très porté sur le respect de notre environnement de pratique.
Notin	Élu FF Aviron	Aujourd'hui on a des produits relativement bien adaptés. Notre, traditionnellement l'aviron de rivière l'aviron de mer ça fait partie des … donc on va cibler les jeunes comme font tous types de fédérations, au travers de différentes actions qui peuvent être menées sur le territoire, des journées portes ouvertes, on s'appuie beaucoup sur les clubs et les ligues pour faire ça. Maintenant, les cibles que j'évoque ne sont pas complètement, ne sont pas complètement déconnectés. Quand je parle de scolaires, c'est des cibles,…, on a un programme, quand je parle de programme c'est quelque chose qui est structuré, etc. On a un programme de développement de l'aviron au niveau des classes de 5ème. On s'appuie sur l'aviron pour faire passer un certain nombre de valeurs, de messages au niveau des classes de 5ème. Les classes de 5ème, cette action là c'est aussi une action de recrutement donc pour alimenter la catégorie compétition, jeunes compétiteurs ou loisirs que j'évoquais tout à l'heure. Là où on va vraiment être sur des populations spécifiques, ça va être sur la partie santé. Là c'est nouveau, c'est quelque chose qui a démarré il y a un an.
Mulot	Président FF Aviron	Les produits qu'on pourrait vendre, c'est que à partir du moment, actuellement, on a deux partenaires qui sont la MAIF et la CNR qui sont sur les équipes de France. On peut encore vendre des affichages sur nos équipes de France à un troisième partenaire, donc là il y a une possibilité. Il faut maintenant qu'on arrive à le trouver, mais il y a une possibilité. Donc on a, on a gardé des relations avec un certain nombre d'entreprises, de grandes entreprises dans lesquelles par exemple nos athlètes sont parfois salariés. Ce qu'on peut vendre c'est par exemple un championnat de France d'aviron *indoor*, ce qu'on peut vendre, c'est un programme national d'aviron santé, ce qu'on peut vendre aussi c'est un circuit national des randonnées. C'est une opération qui est une opération qui marche bien depuis 3-4ans, qui est une opération Rame en Cinquième qui fait participer près de 1000 classes sur l'ensemble du territoire à des compétitions, mais des compétitions, si c'est quand même des compétitions d'ergomètre à l'aviron, d'aviron indoor, avec une finale chaque année et qui rassemble, finalement, si c'est 1000 classes avec 25 personnes par classe, il y a 25 000 personnes qui passent dans ce système là, avec l'objectif finalement au bout du compte effectivement, c'est d'aller ramer dans un club mais en tout cas, il y a tout un environnement pour lequel on peut apporter un petit peu de médiatisation, actuellement, Rame en Cinquième était avec la MAIF, mais si la MAIF diminue, on verra si cette partie là reste chez eux ou pas. Donc il y a un certain nombre de segmentations possibles, c'est ce qu'on est en train de commencer à voir en ce moment.
Bildstein	Salarié FFBaD	La mise en œuvre n'est pas facile d'une part parce que nous manquons de ressource. On se mord un peu la queue. Nous n'avons que très peu de ressources en interne. Un de nos produits phares est un événement. Depuis une dizaine d'années, la fédération française de badminton a mis en œuvre une stratégie de développement d'événements internationaux qui nous donnent de la visibilité qui ne peuvent être mis en œuvre que avec des partenariats. Nous devons rechercher des partenaires sur ces événements (aussi championnats d'Europe) et donc nous devons développer une prospection assidue ce qui n'est pas simple par un manque de moyens humains. On a deux grands types de produits (définition de l'offre marketing) : les internationaux de France de badminton et une offre plus j'allais dire fédérale. Pour les internationaux de France c'est un produit international, je vous ai parlé de la télévision, et nous sommes beaucoup plus vus à l'international qu'au national. On a une centaine d'heures de diffusion. On touche 200 à 300 millions de foyers. Il y a beaucoup plus de chinois, d'indonésiens ou de malaisiens qui voient Coubertin que de français. Donc aujourd'hui notre produit marketing il est international. La deuxième offre est une offre fédérale. C'est une offre plus fédérale. La grande force d'une fédération comme la nôtre c'est le fichier des 200000 licenciés. C'est évidemment la possibilité de toucher les licenciés par les outils fédéraux. C'est également la possibilité de préempter les valeurs du badminton. Quand on communique dans le journal de la FFBaD même si c'est de la publicité pour vendre des voitures, on récupère l'environnement et les valeurs du badminton de façon directe ou indirecte.
Godin	Élue FFBaD	Les dispositifs qu'on a lancés, donc le mini bad ça a été lancé avec le dispositif jeunes donc c'est un contenu pédagogique et tous les professionnels même s'ils ont été peu formés à ce dispositif jeunes. Les animateurs, qui ne sont pas des professionnels, qui sont des encadrants

		fédéraux, aussi, parce qu'on avait créé des mallettes spécifiques pour ces jeunes. On a le dispositif « passbad » avec remise de plumes à l'arrivée un peu sur le modèle des ceintures au judo, des balles au tennis ou des flocons et autres étoiles au ski… Ça c'est le dispositif pour les jeunes. Je vous disais là cette année on a lancé des outils séniors qui est vraiment spécifique et là la formation s'est engagée également pour que nos professionnels soient formés à ça pour le dispositif séniors donc ce public de plus de, que je ne me trompe pas, plus de 50 ans, plus de 60 ans ? Plus de 50 ans. C'est un produit particulier, c'est là que je dis qu'il y a de l'intergénérationalité parce que c'est souvent des très jeunes qui sont sollicités dans les clubs pour interagir avec ce public. Donc voilà, ça c'est encore un produit qui est différent de l'entraînement classique qu'on va fournir à des séniors j'ai envie de dire compétiteurs de 20 à 35 ans. Là où on n'a pas forcément de produit type c'est pour les non compétiteurs. On est encore en phase, c'est pour ça qu'on a créé le secteur diversité des pratiques aussi, parce qu'on essaye d'étudier tous nos profils de licenciés qui sont vraiment très différents. On n'a pas un profil type dans notre fédération. Et donc, aujourd'hui on sait à peu près comment encadrer et entraîner des compétiteurs de 15 à 40 ans ; mais par contre, comme je vous disais, on a des créneaux sans encadrement parce qu'on peut juste venir et faire des matchs si on se fait plaisir et donc on a plus de gens qui sont comme ça dans nos clubs. Mais on a aussi des gens qui ne veulent pas faire de compétition mais qui aimeraient un encadrement et c'est là où on n'a pas forcément encore le produit qu'il faudrait pour ce type de profil.
Chayet	Président FFBaD	On a une brochure pour l'accueil des handicapés, on a une brochure le dispositif senior, on a une brochure sur la féminisation. On a une image attitude sociétale très forte à laquelle nous tenons beaucoup et on a un pôle haut niveau auquel on tient également beaucoup même si je vous l'ai dit clairement on n'a pas les résultats de l'escrime.
Walker	Salarié FF Gym	On va développer les disciplines acrobatiques encore plus que ce qu'on a aujourd'hui pour aller vers des publics ado qui font du skate et du BMX. On va sortir une offre, la fédération internationale s'est intéressée au Parkour, on va sortir une offre liée à ça mais qui sera de la gym urbaine en fait. Qui sera proposée dans nos salles d'abord et en toute sécurité, à l'intérieur et pas à l'extérieur. Il ne s'agira pas de sauter entre 2 immeubles il s'agira d'apprendre à le faire à l'intérieur entre les fosses, voilà. Et en utilisant nos matériels actuels plus de nouveaux matériels pour qu'à l'extérieur les gens du Parkour puissent récupérer nos gars à nous et continuer tout ça très bien.
Jourdan	Élu FFGym	Le produit le plus connu du grand public c'est la gymnastique compétitive. L'image de la fédération est une image de discipline olympique compétitive. c'est le produit santé gym senior. C'était une stratégie opportuniste parce qu'il y a avait quand même une forte pression de l'État. On avait déjà des pratiques seniors et donc on a choisi ce projet là. On a un produit santé gym senior qui est plutôt sur les seniors + que sur les jeunes seniors, et c'est un peu notre problème. Justement s'il y avait eu une étude marketing plus fine, on n'aurait peut-être pas fait cette erreur là. Dans un premier temps le produit a été mal calibré par rapport au public, ce qui a été corrigé depuis. L'idée est quand même de concevoir un produit santé gym très largement ouvert. C'est le produit santé gym qui sera un produit de base. À partir de là il va y avoir des produits plus orientés sur certaines pathologies comme la lombalgie. C'est le freestyle gym, c'est la gym de rue. On a deux grands univers : l'univers compétitif et l'univers non compétitif évolugym. Ce dernier se structure en 4 grandes activités : les activités pédagogiques qui comprennent la baby et c'est tout nouveau l'access gym qui est tout un programme pédagogique pour accéder à la pratique gymnique mais là on est plutôt sur les 7 ans, 15 ans et 18 ans. Ensuite on a une autre activité qui s'appelle acro avec le frestyle gym et toutes les activités acrobatiques, on a une activité qui s'appelle scéno qui est tout l'événementiel de loisir. La fédération internationale de gym et l'union européenne de gym propose des grands événements internationaux sur la base d'activités gymniques non compétitives. C'est un plus par rapport à d'autres fédérations. On emmène nos seniors à l'autre bout de l'Europe. Et puis l'autre partie c'est la santé gym avec toutes les activités liées à la santé.

Verbatim 49 Le portefeuille des des fédérations de type « challenger ». (Quels sont vos produits ?)

7.4.5.2. Une politique de communication centrée sur le digital.

Pour promouvoir leurs actifs et tout particulièrement les équipes de France, les fédérations de type « challenger » communiquent en priorité sur la compétition. Il s'agit, pour chaque sortie des équipes nationales et pour les événements sportifs d'envergure organisés sur le territoire, de produire de l'image (photos et vidéos), du son et du texte. Ces contenus sont diffusés sur le site internet de la fédération et de plus en plus sur les réseaux sociaux. Ils sont produits par de nouveaux salariés spécialistes des nouvelles technologies. Ainsi, les community manager ou responsables de communication numérique sont très attentifs aux nombres de followers et abonnés. Des « live » permettent de plus en plus fréquemment de suivre les événements sportifs sur internet. Ces canaux ont pour vocation de s'adresser aux licenciés mais également d'élargir l'audience. La plupart des fédérations de type « challenger » ont fait évolué leurs outils pour communiquer. Elles utilisent par exemple un logo rénové pour véhiculer une image fédérale moderne. De la même manière, épousant les problématiques sociétales actuelles, elles investissent progressivement les thématiques du développement durable et de la RSE pour valoriser leur image. Toutefois, leur communication se limite souvent à un logo et un onglet sur leur site internet. Relevons que certaines fédérations proposent à leurs adhérents des publications le plus souvent numériques qui prennent la forme de magazines ou de websites. Le digital devient donc un outil central pour ces fédérations. Cette volonté de développer la présence des fédérations sur les réseaux sociaux s'inscrit dans une démarche de fidélisation car, il faut le reconnaître, cette communication est avant tout orientée à l'interne. Pourtant, elle est perçue comme une alternative au manque de visibilité dont souffre ce type de fédération. La communication vers le grand public est difficile pour les fédérations de type « challenger ». Elles se refusent par conviction ou par manque de moyens à envisager de faire de la **publicité** dans les médias ou dans la rue à l'exception des événements comme les internationaux de France de badminton ou de gymnastique. Cette forme de promotion leur semble peu efficace car trop ponctuelle. Elles peinent à faire de leurs champions de véritables ambassadeurs ou VRP de la fédération soit par manque de savoir faire, de moyens ou d'athlètes charismatiques. Quelques fédérations organisent des campagnes de promotion sur le terrain avec l'appui des clubs et des structures déconcentrées. Ainsi la FFBaD soutient une campagne de rentrée et la FFGym des campagnes de promotion dans les centres commerciaux. Ces opérations touchent un grand nombre de personnes qui sont directement mises en relation avec les clubs. Enfin, les fédérations de type « challenger » interrogées proposent toutes des labels club pour mettre en valeur l'image fédérale à travers la valorisation des clubs. Notons toutefois qu'elles communiquent peu sur ces labels et ne vérifient pas leur utilité. Si quelques fédérations olympiques de type « challenger » confessent des lacunes dans la promotion de leur pratique, nous pointons **qu'aucune ne fait directement, d'une manière ou d'une autre, la promotion de la fédération en tant que telle**. Elles communiquent sur les résultats sportifs ou sur les événements sportifs.

Promotion		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Bersot	Salarié FF Aviron	Pour augmenter notre audience, il y a plusieurs axes, il y a tout le côté digital qu'on a forcément renforcé avec, en mettant l'accent sur la présence dans les réseaux sociaux et puis justement on va recruter un Community manager à ce niveau là, justement pour être de plus en plus présent là dessus parce que c'est quand même un support de com quoi qu'on ne peut pas éviter. C'est important. Après il va y avoir vraiment la stratégie de productions vidéos dans laquelle on s'est lancé depuis 2014. Donc ça reste assez jeune mais déjà en progression au niveau de la qualité des contenus. Bon en sachant que l'aviron c'est extrêmement dur à filmer ça demande des moyens. Pour l'instant on ne diffuse que vraiment vers une audience de nos passionnés, très clairement. L'idée c'est aussi dynamique du moment on est en pour parler avec des diffuseurs dans l'optique justement d'essayer d'obtenir des fenêtres pour l'aviron au delà des fenêtres tous les 4 ans avec les JO quoi.
Notin	Élu FF Aviron	Alors, aujourd'hui on a site internet, réseaux sociaux , on a des publications. Alors on a une publication qui est un livre qu'on fait tous les ans et on a une action VRP comme je l'évoquais tout à l'heure auprès des médias qu'il s'agisse de la presse nationale ou du média TV.
Bildstein	Salarié FFBaD	Oui, pour remplacer le responsable marketing parti en septembre, nous n'avons pas remplacé le responsable marketing. J'ai oublié de vous préciser que nous avons transformé son poste de responsable marketing en responsable de communication numérique. Donc vous voyez bien la transition. Ce n'est pas anodin. Aujourd'hui beaucoup plus de communication par les outils électroniques et bientôt une transition importante avec la licence électronique et beaucoup de dialogue avec les licenciés par ces outils là.
Godin	Élue FFBaD	Alors, le 1er axe qui je pense est le plus habituel pour toutes les fédérations et notamment celles qui ont le moins de moyens, c'est je dis localement la promotion à la rentrée partout en France, donc là on encourage nos clubs, on a des kits de communication avec des goodies, avec des affiches pour donner envie d'adhérer dans nos clubs. Ça c'est vraiment le package le plus simple mais au final c'est celui qui peut décider un enfant lors de son forum d'associations à venir s'inscrire chez nous. Les adultes ça se passe plus par le bouche à oreille que par ce type de recrutement. Et ça c'est ce qui me paraît être le plus basique pour une fédération sportive. Et le deuxième, c'est la partie médiatisation. Donc on joue beaucoup sur les internationaux de France. La semaine de cette compétition, on essaye de faire le plus de relation presse possible. Donc c'est souvent très anticipé. Et on essaye d'utiliser cette compétition pour parler du reste. Donc généralement pendant la semaine on a un reportage sur le badminton au féminin, on a un reportage sur nos jeunes… On a des choses qui font parler de nous. Et le reste de l'année, on est ponctuellement sur ce genre de relation presse sur des thématiques, comme je dis, qui nous sont spécifiques, sur la mixité, la jeunesse, on a essayé de promouvoir nos différents dispositifs chaque fois qu'on les a sortis. Une chose que j'ai oublié de mentionner et qui me saute aux yeux en parlant d'accessibilité Oui, alors c'est aussi pour ça que j'attendais depuis pas mal d'années, là pareil il a fallu que je … enfin qu'on négocie entre secteurs pour les ressources humaines. On reste une petite fédération. On ne peut pas embaucher à tours de bras. Donc on a réussi au bout de 3 ans à engager une chargée de communication numérique. Qui a pu tout au long de l'année renforcer notre présence sur les réseaux sociaux. Qui engage une stratégie, qui a des compétences en graphisme ce qui nous permet d'être mieux présents. C'est à dire qu'il faut être présent mais il faut l'être bien. On voit aujourd'hui que ça évolue très vite, que tout est dans l'image, il faut aussi des vidéos. Donc on a pu vraiment augmenter cette stratégie. Par ailleurs on développe une web série depuis le mois de juin autour de l'esprit bad. Donc chaque épisode de la web série, donc c'est mensuel, axe sur une de nos thématiques. On a commencé par promouvoir notre ambassadrice qui était notre championne de France Delphine LANSAC, là ce mois ci on va faire sur les bénévoles, on va avoir l'esprit de famille, l'esprit olympique en septembre.
Walker	Salarié FF Gym	On l'a (le site internet) changé il n'y pas longtemps. On l'a changé en 2016 juste avant Rio. Donc oui on se sert de ça, les réseaux sociaux. On a toujours pas mal on a plutôt beaucoup de clients sur Facebook et sur twitter voire sur Instagram par rapport à certaines sociétés commerciales on a plus de follower sur Facebook que pas mal de boîtes françaises qui communiquent sur le sport Il y a une équipe digitale qui à chaque sortie de l'équipe de France… Déjà on a un fil rouge qui est l'équipe de France quelle que soit l'équipe de France et au delà de ça nos compétitions et ensuite nos pratiques. Donc à chaque sortie de l'équipe de France, on produit de l'image, du son, du texte et on essaye de faire ça de manière planifiée et organisée pour avoir des rendez vous et que nos gens nous suivent et on répond surtout à chacune des questions qu'on nous pose. Donc, là typiquement aux JO on a dû prendre 1000 personnes de plus. Parce qu'on les a suivies, on fait des like Facebook, des like tweet histoire que les gens aient les résultats des compétitions en live. On essaye d'être proche des gens qui nous suivent. Je crois plus en des opérations ponctuelles de promotion. On offre des tickets on fait des

		chorées, on fait des initiations en région, on fait des choses euh. Là on a fait une campagne dans les centres commerciaux à Paris, dans 5 ou 6 centres commerciaux on touche 30000 personnes donc euh l'exposition est majeure pour une dépense d'énergie qui est assez mineure. Et le register pour nos clubs est assez impactant. Je ne sais pas dire si on a plus de spectateurs pour un évènement, je sais dire que les clubs qui ont participé à ces manifestations auront plus d'adhérents l'année prochaine. Donc euh, moi j'ai plus tendance à préférer leur média aux médias pour les fédérations de notre nature. Si j'étais le foot je ne dirais pas ça.
Jourdan	Élu FF Gym	Pas très bien… Rires. Pas très bien. On ne l'assure pas vraiment nous directement. C'est surtout les clubs qui assurent leur promotion à eux. On n'a pas de campagne promotionnelle nationale qu'on pourrait imaginer par des 4 par 3 en disant la gym c'est bien mieux dans votre club à côté de chez vous. On avait un site vieillissant, techniquement dépassé. Ce que nous explique les communicants c'est que les sites internet sont certes importants mais que les réseaux sociaux c'est tout aussi important, tout le digital sur les Smartphones c'est aussi important. Je ne connais pas très bien mais on est très actif sur les réseaux sociaux et on est bien placé par rapport aux autres fédérations. Il est conçu pour communiquer vers les licenciés et le grand public. Il y a une partie qui permet de communiquer vers le grand public c'est le site internet plus grand public avec… enfin vous l'avez vu… Mais il y a aussi derrière un espace club. Chaque club a son espace. C'est une espèce de boutique virtuelle dans lequel les clubs peuvent trouver tous les outils qu'on met à sa disposition, tous les produits de l'univers evolugym et compétitif. Il trouve aussi des outils numériques, des outils pour communiquer, pour promouvoir, des vidéos, des choses comme ça. Ça a été créé dans le cadre du site internet. Parce qu'on faisait beaucoup de choses mais finalement pas très bien perçues. Les clubs l'ignoraient. On a essayé au travers de cet espace de regrouper tout ce que la fédération peut proposer à ses clubs affiliés.
Blateau	Président FF Gym	Notre position c'est dans l'ordre des priorités, c'est quand même les disciplines olympiques, je parle là du point de vue compétitif parce que c'est un peu différent quand on est sur le reste. La deuxième chose, ce sont les disciplines qui ne sont pas olympiques. On traite dans cette hiérarchie là. Toutes les activités de loisir sont des activités qu'on met à égalité. Je ne choisis pas entre la babygym et la gym santé senior. On élargit nos publics et pour les tout petits c'est de la gym et quand on fait de la gym senior c'est de la gym aussi. Pour moi le point de bascule c'est on a de la gym compétitive et la gym de loisir. On a deux univers radicalement différents. Mais ce n'est pas vraiment est-ce que c'est du tramp ou de la GR. On essaye d'échapper à ça. Effectivement on a peut-être des points communs à renforcer. Le point commun de tout ça c'est peut-être l'acrobatie. En fait nos axes de communication sont plutôt sur la compétition que sur le reste. Un, la compétition, deux, le loisir. On fait la balance entre ça. Quand on est à proximité des jeux olympiques et des championnats du mode on est sur l'équipe de France, la compétition et pour le reste ma foi nous avons des services et des produits à vous proposer, nous avons de l'activité pour vos petits ou vos grands. Ce sont nos deux axes.

Verbatim 50 La promotion des fédérations de type « challenger ». (Comment faites vous la promotion de la fédération ?)

Publicité		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Bersot	Salarié FF Aviron	Pour augmenter notre audience, il y a plusieurs axes, il y a tout le côté digital qu'on a forcément renforcé avec, en mettant l'accent sur la présence dans les réseaux sociaux et puis justement on va recruter un Community manager à ce niveau là, justement pour être de plus en plus présent là dessus parce que c'est quand même un support de com quoi qu'on ne peut pas éviter. C'est important. Après il va y avoir vraiment la stratégie de productions vidéo dans laquelle on s'est lancé depuis 2014. Donc ça reste assez jeune mais déjà en progression au niveau de la qualité des contenus. Bon en sachant que l'aviron c'est extrêmement dur à filmer ça demande des moyens. Pour l'instant on ne diffuse que vraiment vers une audience de nos passionnés, très clairement. L'idée c'est aussi dynamique du moment on est en pour parler avec des diffuseurs dans l'optique justement d'essayer d'obtenir des fenêtres pour l'aviron au delà des fenêtres tous les 4 ans avec les JO quoi.
Mulot	Président FF Aviron	C'est beaucoup trop cher. C'est beaucoup trop cher et je pense que, alors peut-être qu'il y aurait un résultat mais ça coûterait trop cher. Trop cher pour une Fédération comme la nôtre.
Bildstein	Salarié FFBaD	Non, nous n'avons pas de budget publicitaire en tant que tel. Non ce n'est pas incongru du tout au contraire. L'escrime avait fait une campagne assez marquante il y a quelques années. L'escrime avait fait quelques spots assez rigolos. Nous

		n'avons pas de moyens d'acheter de l'espace en clair. C'est très très difficile. J'achète un peu d'espace sur les internationaux de France, je fais un peu de métro.
Godin	Élue FFBaD	Alors, j'ai envie de dire pour faire de la publicité… d'expérience, vu qu'on a toujours du mal à avoir un réel chiffrage du retour sur investissement même si on peut suivre des grilles d'analyse formidables sur combien enfin combien rapporte telle ou telle publication… C'est comme celle en place d'ailleurs pour les IFB, mais c'est difficile de savoir ce que ça nous rapporte. Si on n'a pas un produit très précis et très bien markété pour le coup à mettre dans une publicité, j'ai du mal à investir de l'argent dessus. Donc, jusqu'à maintenant, on a des partenaires médias, donc on fait par exemple des encarts pour les internationaux de France grâce à nos partenaires médias à ce moment là, donc 20 Minutes, l'équipe. Voilà on a ce type de publicité presse. En radio, on a changé plusieurs fois de partenaire radio mais à chaque fois on avait des publicités sur la radio partenaire. Mais de l'achat publicité, non. Ce qui pourrait être vu aujourd'hui, ce sur quoi on réfléchit notamment ça a été vu en commission le mois dernier, c'est ce que nous disait Antoine ROBIN de l'agence « come together », c'était d'utiliser potentiellement la publicité enfin les encarts publicitaires que nous proposaient nos partenaires pour parler de notre fédération et pas forcément des évènements pour lesquels ils sont partenaires, mais de mettre en avant la fédération et ce qu'elle pouvait proposer comme produit. Et donc ça c'est en réflexion. Si économiquement j'arrive à leur justifier un investissement fort sur un évènement qui va nous coûter de l'argent mais sur lequel ils vont pouvoir être fiers, ils vont pouvoir participer, enfin participer, on va leur demander de payer, parce qu'on est dans une logique aujourd'hui on invite peu et on fait payer même nos dirigeants pour venir aux internationaux de France mais ils en sont fiers et le fait que la fédération mette un gros budget dessus ils s'en satisfont, ils trouvent ça normal parce que c'est important pour notre sport. Une campagne de pub… ils vont me dire derrière il y a quoi ? Ça nous rapporte quoi ? Donc si on ne sait pas dire ce que ça nous rapporte c'est un problème d'efficacité pour moi.
Walker	Salarié FF Gym	Il y'a des fédés qui font ça avec les partenaires qui font, qui félicitent… J'ai vu le basket féminin, il y avait une page dans l'équipe pour le titre de vice championne d'Europe. Pour moi c'est juste on a envie de se faire plaisir d'acheter une page dans l'Équipe, c'est juste du pognon à dépenser pour se faire plaisir. Ce n'est pas pour ça que les gens vont acheter le sport. Un one shot sous prétexte qu'on a fait une médaille ou pas... Il faut être de manière régulière dans des médias qui comptent et qui sont lus par les licenciés. Donc ou par les gens qui aiment le sport et ce sport là en particulier.
Jourdan	Élu FF Gym	Il y a plusieurs choses. On n'a pas les moyens. Je ne sais pas combien doit coûter une campagne de pub promotionnelle efficace parce que ce n'est pas la peine de mettre un 4 par 3 de temps en temps par ci ou par là, ou une campagne de pub radio. Donc premièrement on n'a pas les moyens. Est-ce que les clubs aujourd'hui sont en capacité d'accueillir plus ? On entend beaucoup qu'il y a beaucoup de clubs saturés sur certains créneaux. C'est un vrai problème. Tout le monde se concentre sur les créneaux le mercredi c'est d'ailleurs pour cela que les rythmes scolaires nous ont fait beaucoup de mal. Il y a des créneaux privilégiés saturés. Est-ce que ce ne serait pas contre productif ? On ne sait pas. La deuxième raison on a un grave déficit de cadres. C'est un vrai problème. On a une offre de formation mais elle ne fait pas le plein. Et là on a un gros travail à faire de communiquer sur les métiers d'entraineurs et d'animateurs.

Verbatim 51 La publicité des fédérations de type « challenger ». (Faites vous de la publicité pour la fédération ?)

7.4.5.3. Les événements au cœur de la promotion fédérale.

Les fédérations de type « challenger » considèrent l'organisation d'événements sportifs comme des moments privilégiés de communication qui permettent de renforcer la visibilité de la discipline. L'événementiel est ainsi considéré comme un outil marketing pour développer la notoriété. Cette volonté d'organiser des manifestations sportives internationales est encouragée par le ministère des sports car cela participe du rayonnement de la France. De ce point de vue, l'obtention de l'organisation des JO 2024 à Paris constitue sans aucun doute une opportunité. En effet, il faut noter que la concurrence entre les nations est de plus en plus forte pour organiser les grandes compétitions devenues de véritables moyens de communication pour des pays puissants économiquement. Conscientes de l'impact sur leur image, les fédérations de type « challenger » sont très actives et se

portent candidates non seulement à l'organisation de compétitions placées sous l'égide des fédérations européennes et internationales (du type championnats du monde) mais aussi à l'accueil de compétitions récurrentes dans le cadre d'un circuit mondial. L'objectif pour les dirigeants est d'assurer une continuité et une récurrence des manifestations pour mieux impacter les prospects. Par ailleurs, les dirigeants soulignent que les événements sportifs sont très mobilisateurs à l'interne. Tous les acteurs de la pyramide fédérale décuplent leurs forces pour rendre l'événement inoubliable. Enfin, l'organisation de ces événements est l'occasion de créer des contenus que la fédération diffusera le plus largement possible à travers différents canaux. Pour que l'événement sportif soit une réussite, il convient aussi d'attirer des spectateurs et des téléspectateurs. Pour cela, les fédérations de type « challenger » ont fait évoluer les services (grands écrans par exemple) ou les formats des compétitions. L'objectif est d'attirer plus de public en lui proposant une expérience plus forte et de partager un spectacle sportif plus attrayant susceptible de séduire aussi les médias. Force est de constater que les manifestations sportives de ces fédérations n'intéressent que les passionnés voire les licenciés. Cela a un impact sur la possibilité de convaincre des partenaires commerciaux qui ont du mal à envisager un retour sur investissement satisfaisant. En effet, la visibilité réduite offre peu de possibilité de diffuser l'image de la marque. Pour compenser, les fédérations produisent des images et les diffusent via les réseaux sociaux et leur site internet. Notons que certains dirigeants relativisent l'intérêt d'organiser des événements en raison du caractère chronophage de ces organisations, qui, de plus, sont difficiles à équilibrer sur le plan financier car les droits TV appartiennent souvent aux fédérations internationales ou sont inexistants car l'événement n'intéresse pas les médias. De plus, les charges de location des arenas sont très chères et les recettes de billetterie toujours aléatoires. Les dirigeants des fédérations de type « challenger » regrettent que leur pratique ne bénéficie que d'une exposition limitée sur les chaînes de télévision gratuites. Elles imputent quelques fois ce manque d'attractivité à des résultats sportifs insuffisants. La production des images apparaît comme obligatoire même si elle ne représente aucune garantie de diffusion. Les dirigeants fédéraux semblent résignés mais misent sur une recomposition du paysage audiovisuel et l'explosion des chaines de la TNT voire des chaînes internet. Au final, les événements sportifs coûtent de l'argent aux fédérations de type « challenger » qui les considèrent comme des investissements. Enfin, elles organisent également, avec le concours des structures déconcentrées, des manifestations sportives de moindre importance comme des championnats de France. Dans ce cas, l'objectif premier reste d'impacter les territoires. Les entretiens mettent donc en évidence la volonté des fédérations de type « challenger » d'organiser des compétitions sportives internationales récurrentes malgré les difficultés notamment financières. Elles sont perçues comme des outils marketing pour communiquer vers un public, qui reste celui des passionnés de la discipline.

Politique événementielle		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Bersot	Salarié FF Aviron	Donc là l'objectif c'est de mettre divers choses, de les promouvoir mais également de promouvoir nos live pour essayer de toucher du public extérieur ce qu'on n'arrive pas réellement à faire. Et après sur nos évènements sur sites, le côté captation vidéo c'est justement aussi pour avoir des téléspectateurs mais aussi pour avoir des spectateurs parce que jusqu'à maintenant un évènement d'aviron, pour être très franc, c'était très chiant. Donc là c'est la logique stratégique où depuis cette année on commence à depuis cette année à disposer des écrans géants pour retransmettre en direct les courses et puis ça permet aussi aux organisateurs locaux d'attirer un peu plus de partenaires mais aussi d'exposants.
Mulot	Président FF Aviron	Mais par contre on fait quand même de la production d'image, par exemple nos championnats de France sont visibles sur notre site internet avec une production d'images, avec images et la retransmission en live de toutes les finales. Le championnat du monde qui a été organisé conjointement par la Savoie et par la Fédération en 2015 est un évènement qui n'a pas coûté d'argent, qui globalement a été équilibré. Equilibré bien sûr avec les subventions du département de la Savoie, des pays de Savoie, le CMDS national, et au niveau de la Fédération on est rentré dans, enfin on n'a pas, ça ne nous a pas coûté, on n'a pas perdu d'argent.
Bildstein	Salarié FFBaD	Un de nos produits phares est un événement. Depuis une dizaine d'années, la fédération française de badminton a mis en œuvre une stratégie de développement d'événements internationaux qui nous donnent de la visibilité qui ne peuvent être mis en œuvre que avec des partenariats. Nous devons rechercher des partenaires sur ces événements (aussi championnats d'Europe) et donc nous devons développer une prospection assidue ce qui n'est pas simple par un manque de moyen humain. Donc c'est une stratégie de positionnement sur la rareté du spectacle puisque le bad est extrêmement spectaculaire. Les spectateurs viennent d'abord voir du très beau jeu. Ensuite ils viennent voir des joueurs… On communique énormément sur la mise en scène de ces très grands joueurs. Sur cet événement, le premier objectif est de développer la notoriété du badminton. Aujourd'hui malheureusement elle n'est pas encore complètement établie et notamment le badminton comme un véritable sport et non pas comme une activité de plage. Le deuxième point est de développer la pratique du badminton. Et ce partout en France dans des clubs affiliés mais aussi non affiliés voire scolaire. Donc la notoriété, la pratique et in fine la licenciation si on peut parler de ce grand mot. C'est la pratique en club affilié. Nous avons beaucoup de clubs non affiliés. Les internationaux sont un formidable outil marketing et surtout de communication, de visibilité pour obtenir des retombées. Aujourd'hui je n'ai pas d'autres outils puisque j'ai une équipe de France plutôt faible, aux JO je n'ai pas de médailles. J'ai peu de retombées médias. C'est relativement clair dans notre esprit et les internationaux de France participent à ce dispositif. Nous avons un beau produit avec les internationaux de France qui obtiennent de beaux succès, nous sommes en hausse de partenariats et je pense que le prochain cycle 2018/2021 va être en nette hausse... On donne aujourd'hui entre 300 et 350 000 dollars de prix aux joueurs, dès 2018 nous serons à 750 000 dollars. C'est rendu possible que par le retour du marketing, par notre partenaire Yonex, par le marketing de la fédération internationale et les droits télé. Cette augmentation elle n'est pas supportée par les licenciés directement, elle est compensée par les hausses très importantes dues au marketing. L'événement coûte entre 200 et 300000 euros à la fédération. Dans un premier temps on souhaite l'équilibrer. Mais comme on est en très forte hausse de l'ensemble de l'ensemble des paramètres notamment des couts joueurs et des coûts télé en 2018 c'est un objectif à moyen terme : 2020.
Godin	Élue FFBaD	On était sur la médiatisation, donc utiliser nos évènements pour pouvoir montrer du badminton. Alors je vous dis on a quand même une semaine ciblée mais le reste de l'année on essaye le plus possible dès qu'il y a des compétitions un peu phares ou des médailles… l'année dernière on avait une médaille par équipe aux championnats d'Europe masculin. Donc on avait profité en février 2016. On avait profité du championnat d'Europe en 2016 parce que ça c'était quand même la première fois en France donc voilà mais on était à ???…. C'était un peu plus compliqué parce qu'on n'était pas à Paris mais on a pu quand même communiquer dessus. Là cette année c'était un peu plus en dedans, on attend vraiment les internationaux de France. Mais sur la promotion on est encore sur quelque chose de très classique qui correspond à nos moyens.
Walker	Salarié FF Gym	On part sur 3 ans avec un budget déficitaire affiché de 250 000€ mais, donc l'investissement fédéral en fait, mais j'espère bien approcher de 0. Mon objectif à moi c'est de pas être déficitaire, voilà.

		le judo perd de l'argent avec son tournoi de Paris. On perd tous de l'argent à Bercy a priori. C'est trop compliqué. Tous les grands évènements qui ne sont pas sponsorisés à hauteur sidérale perdent du blé. L'objectif c'est d'en perdre le moins possible. Oui parce que sinon on n'existe pas. En plus, l'État français nous demande de faire rayonner la France, d'être présent d'avoir des résultats à l'international, pour faire tout ça il faut faire des évènements internationaux en France, des gros évènements. Pour compter à l'international. Nous on le fait parce qu'il y a une culture de ça, en plus on est plutôt bon quand on organise techniquement le sport, mais par contre ça nous coûte du temps et de l'argent, ça c'est sûr.
Jourdan	Élu FF Gym	Depuis 2016 notre politique c'est un grand événement international tous les ans à Bercy à Paris. On a quand même rempli Bercy… C'est notre politique. Sur le plan financier, voilà… aujourd'hui il n'y a plus d'aides publiques. En tout cas sur des événements comme ça. Ou alors vous organisez un championnat du monde mais vous ne pouvez pas mettre en place une politique événementielle sur un championnat du monde hypothétique parce que tout le monde se bat pour un championnat du monde au niveau international. Et en plus on est dans un pays pauvre et qu'il y a des pays très riches, beaucoup plus riches que la France et ils font sauter le cahier des charges, ils prennent en charge tout et puis nous petit français on n'a plus que des miettes. Il faut bien voir que sur le plan international, la France recule. On subit la poussée asiatique, on subit la poussée de certains pays émergents comme l'Azerbaïdjan avec tous les problèmes qui peut y avoir derrière tout ça. Organiser un championnat du monde aujourd'hui c'est très compliqué pour la gymnastique. On va organiser des internationaux de France. On va organiser un événement international chaque année. Parce que on pense que c'est important pour l'image de la gymnastique et pas seulement pour l'image, même en interne ces événements sont très fédérateurs. Ça resserre les liens, ça crée des dynamiques. Donc c'est bon en interne et c'est bon en externe. Très clairement l'édition 2017 est déficitaire mais je veux dire par là on était parti sur un déficit de 250000 euros donc c'était gérer, maitriser et on sera à moins. Donc c'est bien. L'objectif est qu'à l'horizon 2020 on soit équilibré. Un événement vous ne pouvez pas le décréter excédentaire du jour au lendemain, surtout à la gymnastique. Nous on déjà très content d'avoir fait Bercy. On est confronté à la dimension économique. Bercy très clairement n'est pas fait pour la fédération française de gym et on peut se poser la question : est-ce qu'il est fait pour le sport parce qu'il pratique des prix qui sont plus proches d'un concert de Céline Dion que des internationaux de France de gymnastique sur le plan économique. Il faut avoir un événement récurrent chaque année. Mais il ne faut pas perdre de vue ces compétitions de référence championnats du monde et Europe. On va organiser un championnat d'Europe en 2020 qui sera préparatif en vue des JO. C'est la bonne année. Pour 2020 et 2024, le fait que Paris soit olympique 2024 c'est clair qu'il va y avoir des opportunités chez nous. On sait que la gymnastique aura lieu à l'arena 92 ou il n'y a jamais eu d'événement gymnique. Il va falloir roder l'équipement. Il va y avoir des opportunités pour nous par rapport à ça. Mais encore une fois une bonne stratégie doit être bâtie sur des événements récurrents et ensuite en fonction des circonstances et des opportunités une belle compétition un championnat du monde ou d'Europe mais encore une fois c'est de plus en plus cher. Les enchères montent sur le plan mondial.

Verbatim 52 La politique événementielle des fédérations de type « challenger ». (Organisez-vous des événements ?)

Politique de diffusion à la télévision		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Bersot	Salarié FF Aviron	Et niveau téléspectateurs ça viendra vraiment une fois qu'on aura réussi à accrocher un diffuseur. Et après sur nos évènements sur sites, le côté captation vidéo c'est justement aussi pour avoir des téléspectateurs mais aussi pour avoir des spectateurs parce que jusqu'à maintenant un évènement d'aviron, pour être très franc, c'était très chiant.
Notin	Élu FF Aviron	Là, les championnats du monde vont être retransmis sur l'Équipe sur l'Équipe 21. Non, non on continue à travailler. Il faut peut être aussi que nos pratiques se … comment dire, je pense qu'il y a plus de potentiel sur la mer que sur la rivière. Mais ça n'engage que moi ce que je dis. Parce que la rivière, avec la TV on arrive à faire de superbes images. C'est vrai que les courses en ligne sont un peu plus compliquées à retransmettre, ça dure entre 5 et 7 minutes. Donc, il faut aussi, c'est pas spécifique à nous, c'est globalement notre sport, on a effectivement peut être des améliorations à avoir pour être plus télégénique. Sur la mer, c'est plus la bagarre. Sur les bouées on est plus proches de la voile par exemple. De ce point de vue là. Maintenant on continue à travailler, mais on va avoir cette année, je vous dis, les championnats du monde qui ont lieu en Floride, qui vont être retransmis sur l'Équipe 21. Et je

		pense qu'on aura une partie, on aura les championnats du monde de mer qui ont lieu à Thonon, un peu particulier mais c'est comme ça, les championnats du monde mer qui vont avoir lieu à Thonon qui vont être retransmis en partie, sur une des chaînes de France TV. Donc c'est un gros travail de … bon on fait quand même partie des sports qui ont, qui par leur volume de licenciés peuvent difficilement prétendre à un audimat important par rapport à d'autres.
Mulot	Président FF Aviron	Bah la télévision c'est compliqué parce que finalement les grandes chaines ne sont pas intéressées par l'aviron sauf exceptionnellement quand on a par exemple des championnats du monde comme on a eu à Aiguebelette en Savoie en 2015. Là on avait réussi à traiter avec France Télévision, la production des images, dans des conditions financières intéressantes, et la diffusion mais la diffusion qui a été surtout sur, c'était France O, mais ceci étant, ça n'empêche que ça a été vu, mais ça a été vu par un nombre de téléspectateurs pas suffisamment important pour qu'on puisse passer régulièrement à la télévision. C'est le problème.
Bildstein	Salarié FFBaD	Notre stratégie est de bénéficier de cette affiche pour avoir de la télévision, de l'internet, de la radio, de la télé, de la presse et donc de sortir de Coubertin. Il y a assez peu de personnes qui sont spectateurs par rapport aux téléspectateurs. Évidemment même si vous faites quelques centaines de milliers de téléspectateurs les personnes qui voient le bad à l'extérieur de Coubertin sont plus nombreuses qu'à l'intérieur.
Walker	Salarié FF Gym	On n'a pas d'exposition sur des grands network. France télévision ils ont du mal à nous passer en prime. En prime sportif j'entends donc l'après midi du samedi ou du dimanche. Ils le font quand ils peuvent. Honnêtement, en terme de promotion, je pense que c'est le premier vecteur et puis la promotion en fait il faut avoir des médailles, il faut avoir des titres. Je leur dis ça à chaque fois que je les croise les athlètes. Pas se demander d'être Teddy RINNER mais pour être Teddy RINNER il faut avoir été 9 fois champion du monde. Tony Parker il faut avoir X médailles X bagues au doigt. Voilà. Le reste n'a pas de résonnance. Après si vous pouvez faire un … et vous blesser ou un VIRENQUE et vous doper et avoir une notoriété au delà de l'entendeur. Mais pour devenir FEDERER, il faut gagner, pour devenir NADAL, il faut gagner et la notoriété ne s'exerce que si on est bon. On peut être un show man on peut être ce qu'on veut si on n'a pas de titre, il ne se passe rien. C'est pour ça qu'en reconstruisant l'équipe de France avec des performances tangibles, ils seront amenés à être de plus en plus connus. Mais pour l'instant pour nos jeunes c'est un peu compliqué.
Jourdan	Élu FF Gym	Le problème est que les droits TV sont vendus par les fédérations internationales. Donc de toute façon pour des championnats du monde et d'Europe vous ne pouvez pas vendre des droits car ils ne vous appartiennent pas. Et en plus on vous demande d'assurer la production. Il y a des cahiers des charges de la fédération internationale qui ne nous sont pas favorables. L'UEG a revendu les droits à l'UER. Et la FIG, je me demande si ce n'est pas canal + qui a les droits. Par contre ce qui est intéressant pour nos disciplines qui n'avaient pas accès à la télévision hertzienne traditionnelle c'est que le développement des images sur internet est peut-être une opportunité pour nous. On l'a déjà fait et ça peut être intéressant. Pour nous il y a la une opportunité parce que aujourd'hui les enjeux sont sur le net et plus sur les ondes hertziennes. Les jeunes passent plus de temps sur internet que devant la télévision. J'écoutais l'autre jour un éditorial économique toutes les grandes chaines de télé sont malades aujourd'hui, TF1 même les plus grandes chaines américaines. Ils perdent des parts de marché. La part de publicité est en réduction sur les grandes chaines. La publicité est en train de basculer sur le net. Il y a de grandes mutations qui s'opèrent. Pour nous fédérations ça peut être une opportunité. Il ne faut pas non plus rêver, ce n'est pas le jackpot. Si on travaille bien, il devrait y avoir un accès à l'image plus important. Le risque est de se retrouver noyé au milieu.
Blateau	Président FF Gym	Notre stratégie est la même que ce que je viens de vous dire. C'est-à-dire construire dans le temps. J'ai besoin de faire évoluer les événements qu'on organise nous même parce que quelques fois ils ne sont pas sur des très bons formats qui passent à la télé. On a besoin de faire de ces évolutions là. Là on vient de faire un certain nombre de choses sur les compétitions par équipes de clubs, on fait des évolutions sur le top 12 etc, donc la télé n'a pas encore compris mais cela va venir bientôt sûrement. Pour les internationaux de France on a des formats désormais qui les intéressent ils sont assez proches. Pour autant on fait ces efforts là, on va au contact sur ces sujets mais ce qu'il faut voir aujourd'hui c'est que le monde de la télé est en grand trouble. Et c'est un peu compliqué. Ceux qui sont installés c'est déjà troublé pour eux. Ceux qui étaient installés mais qui n'ont plus d'argent comme France télévision c'est compliqué et ça va être très très compliqué pour les temps à venir et ceux qui veulent émerger, nous on va travailler plutôt avec ceux là je pense. Mais c'est quand même compliqué. Canal plus qui explose, France télévision qui a toujours été positionné sur les jeux olympiques mais dont il est probable qu'il n'aura pas ceux de 2024 qui aujourd'hui n'a plus d'argent à investir puisque la dernière loi de finance lui demande d'économiser à tel point qu'il ne pourra économiser sur les droits culturel et sportif. Nous aujourd'hui pour avoir un rendez-vous avec France télévision c'est quasiment 6 mois. C'est presque ingérable.

Verbatim 53 La politique de diffusion à la télévision des fédérations de type « challenger ». (Quelle est votre stratégie pour développer votre visibilité sur les écrans de télévision ?)

7.4.5.4. Commercialiser une offre sur mesure pour séduire les entreprises.

Les fédérations sportives de type « challenger » ne sont pas très attractives pour les entreprises commerciales qui considèrent qu'elles ne sont pas en mesure d'offrir une visibilité suffisante à leur marque. Les résultats des équipes de France, par définition aléatoires, ne suffisent pas à les convaincre. La notoriété des équipes nationales n'est pas non plus de nature à convaincre les partenaires. L'absence de champions charismatiques constitue de ce point de vue un handicap supplémentaire. L'élaboration d'une véritable stratégie partenariale est plutôt une préoccupation récente des dirigeants des fédérations de type « challenger » qui sont pleinement conscients qu'il n'est plus possible de s'appuyer uniquement sur un réseau de relations avec pour moteur la passion du chef d'entreprise. Notons qu'elles font évoluer leur offre. Historiquement, elles vendaient aux partenaires un seul lot avec tous les produits et actions de la fédération. De plus en plus, elles segmentent et commercialisent des offres de produits différenciées, par exemple les championnats de France, l'aviron santé, la rando aviron. Pour convaincre des partenaires, les fédérations de type « challenger » doivent proposer plus que de l'hospitalité (notamment lors des manifestations sportives) ou de la visibilité par un logo apposé sur une banderole ou un flyer. Elles s'engagent de plus en plus sur le partage de valeurs qui permet à l'entreprise partenaire de préempter les valeurs fédérales. Ce faisant, les entreprises visent un gain d'image. Les fédérations de type « challenger », avec l'aide d'agences ou de consultants, démarchent donc des entreprises avec lesquelles elles partagent des valeurs communes. Cette perspective présente l'avantage de viser des partenariats de longue durée. Outre les événements et leurs valeurs, les dirigeants proposent également aux sociétés commerciales de partager un réseau de clients via le fichier des licenciés. Celles-ci sont alors en mesure de communiquer directement avec les adhérents en avançant l'idée que puisque le licencié partage les valeurs de la fédération, il n'y a pas de raison qu'il ne partage pas les mêmes valeurs avec l'entreprise en achetant ses produits, mettant ainsi en pratique le dicton : « les amis de mes amis sont mes amis ». De ce point de vue, plus le fichier est lourd en licenciés et précis en caractéristiques c'est-à-dire porteur d'éléments différenciants entre de nombreux licenciés, plus l'offre fédérale prend de la valeur. Les fédérations de type « challenger » ont donc tout intérêt à développer le nombre de licenciés et leur base de données notamment via le numérique. En contre partie, les fédérations sportives perçoivent soit des compensations financières soit des prestations en nature.

Stratégie partenariale		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Bersot	Salarié FF Aviron	C'est pareil, c'est un petit peu en court. On est vraiment en train de définir ça. Ça a pris du temps à se lancer déjà la réflexion. Quand je vous dis que ça fait que un et demi que j'ai pris la tête de ça et bien il m'a bien fallu plus d'un an déjà pour avancer en interne. Donc c'est vraiment, ça date de quelques mois seulement, vraiment les avancées concrètes. Donc la stratégie elle est vraiment en cours d'élaboration mais très clairement l'idée va être de faire un rapprochement des valeurs avec celles des prospects mais surtout de les chercher sur thématiques très précises et en offrant des choses clé en main et des retours sur investissement un petit peu, un petit peu malin parce qu'on ne peut pas leur offrir ce que d'autres sports peuvent leur offrir en terme de visibilité mais je pense qu'on a la chance de voir que le sponsoring évolue dans sa forme et on n'est plus dans la logique de, du pur affichage de la banderole ou du logo sur le T-shirt et on peut maintenant imaginer énormément de choses. Alors il faut juste être intelligent et voir un peu quels sont les besoins de ces prospects et quels sont leurs souhaits et c'est vrai qu'on a des cartes à jouer ne serait ce qu'en termes de valeurs bien sûr mais vraiment sur des partenaires de niches où de gens auxquels on n'a pas l'habitude de penser sans forcément aller voir de grosses banques ou assureurs ou autres qui sont déjà, qui ont déjà choisi tous quasiment leur sport. Mais il y a vraiment des entreprises be to be qui peuvent être intéressées notamment par le pan mécénat. Je pense que c'est quelque chose qui peut être très intéressant. Parce que je pense qu'il faut juste être un petit plus malin que les autres dans ce qu'on va proposer et avoir vraiment quelque chose de concret. C'est à dire oublier l'idée qu'on avait dans le passé qui était de dire je veux 200 000 et puis je vais en ré-injecter que 10 000. Mais plutôt aller sur une construction à long terme en partant sur quelque chose de peut être plus petit en disant ben voilà par exemple, je dis n'importe quoi, nous on mène l'aviron santé et voilà nous on a besoin de former tant de personnes pour faire ci et le résultat ça va être ça, on est soutenu par la ligue du cancer et autre. Il y a vraiment un intérêt général et je pense qu'il y a des dynamiques fortes à aller chercher ça et se dire que l'argent que le partenaire va mettre va vraiment servir à quelque chose. Et par la suite justement augmenter un peu là dessus. Donc c'est vraiment segmenter sur toutes nos thématiques et aller chercher les prospects en conséquence en imaginant des trucs un petit peu innovants avec des activations en interne chez eux. Il y a beaucoup de choses qu'on peut faire et on a la chance d'avoir un sport qui s'adapte très bien à l'entreprise parce qu'il y a beaucoup de choses qui peuvent être faites là dessus où faire de l'aviron c'est ne faire qu'un quand on est plusieurs c'est de la solidarité, c'est de la cohésion d'équipe, c'est des valeurs qu'on peut retrouver au sein de l'entreprise, donc on a pas mal de cartes à abattre, mais il faut juste savoir bien les présenter ce qu'on n'a pas pu faire jusqu'à présent.
Notin	Élu FF Aviron	Il n'est pas encore complètement finalisé pour l'instant. mais il est clair que le partenariat tel qu'on l'a fait jusqu'à présent est un partenariat qui est basé sur des hommes. Il n'est pas placé sur du business ou de la notoriété. Donc ce sont des partenariats qui sont à la fois intéressants. Qui sont d'un côté intéressants parce quelque part il n'y a pas de retour sur investissement attendu à court terme, mais quand les hommes changent ils sont toujours dangereux. Entre la MAIF et la CNR et la Fondation Française des Jeux mais là c'est du mécénat, on a effectivement une part substantielle de notre budget. Donc, très probablement, ce n'est que des réflexions aujourd'hui. Là on a des sujets que je considère comme pour le moment d'entrée de gamme c'est à dire, tiens on va créer une épreuve est ce qu'on peut pas aller voir quelqu'un pour sponsoriser cette épreuve. Est-ce qu'on ne peut pas aller voir quelqu'un pour en faire un outil de développement interne, de communication interne de faire comme ça. Ça c'est ce qu'il y a de plus facile à faire aujourd'hui. Je prends une épreuve et je cherche … J'ai des équipes nationales, je vais chercher un sponsor qui va effectivement être visible dans les actions qu'on va mener. Là on est en train, ça c'est la 1ère réflexion qu'on a c'est d'essayer de découper ce qu'on a aujourd'hui en stock et pour dire qu'est ce qu'on peut commercialiser. Voilà, je pense qu'après une 2ème réflexion en cours qui est de dire bon ben OK ça c'est ce qu'on a aujourd'hui avec notre mode de pensée d'il y a quelques dizaines d'années. Si on se met maintenant au niveau d'une entreprise, si on se met au niveau de je sais pas qui, qu'est ce qu'on pourrait développer de nouveau qui correspondrait à leurs attentes ? Il va falloir qu'on crée de nouveaux produits parce que à un moment donné la tenue de l'équipe de France elle n'est pas extensible, et la notoriété que nous avons, bien qu'elle ne soit pas, et bien la notoriété n'est pas suffisamment rémunératrice pour toucher des partenaires qui ne sont pas des partenaires individuels. Un président ou une présidente qui va percuter sur nos valeurs à un moment donné…
Bildstein	Salarié FFBaD	On a deux grands types de produits (définition de l'offre marketing) : les internationaux de France de badminton et une offre plus j'allais dire fédérale. Pour les internationaux de France c'est un produit international (je vous ai parlé de la télévision) et nous sommes beaucoup plus vu à l'international qu'au national. On a une centaine d'heures de diffusion. On touche 200 à 300 millions de foyers (voir marketing report).

		Il y a beaucoup plus de chinois, d'indonésiens ou de malaisiens qui voient Coubertin que de français. Donc aujourd'hui notre produit marketing, il est international. Notre partenaire titre Yonex est plus intéressé par les retombées mondiales que simplement les retombées de Coubertin. C'est très très important. Et la fédération internationale vend les droits TV et des droits marketing du circuit international plusieurs dizaines de millions de dollars. Ce sont des droits importants. Il existe peu en France mais ils sont importants. Nous avons autour du terrain des panneaux d'une société française TOTAL qui ne sont pas partenaires des internationaux de France en tant que tel mais qui sont partenaire du circuit international et Total met des panneaux autour des terrains de Coubertin pour la visibilité télé mondiale de cette épreuve. Ils ne nous reversent rien en direct. Les droits sont gérés par la fédération internationale. Quand nous allons voir Total (récemment nous avons vu le Vice président), ils nous disent qu'ils sont intéressés par le badminton non pas dans une stratégie française donc nous ne serons pas partenaire de la FFBaD mais dans une stratégie internationale notamment sur le sud est asiatique Chine, Malaisie, Indonésie et là on touche 3 milliards de personnes. Et le badminton est en Asie du Sud Est le 2ème sport qui comprend le plus de fans. C'est extrêmement important. La deuxième offre est une offre fédérale. C'est une offre plus fédérale. La grande force d'une fédération comme la nôtre c'est le fichier des 200.000 licenciés. C'est évidemment la possibilité de toucher les licenciés par les outils fédéraux. C'est également la possibilité de préempter les valeurs du badminton. Quand on communique dans le journal de la FFBaD même si c'est de la publicité pour vendre des voitures, on récupère l'environnement et les valeurs du badminton de façon directe ou indirecte. Très clairement les outils mis à disposition de nos partenaires sont des outils de visibilité du journal jusqu'au site internet, des panneaux sur les championnats de france jusqu'aux places ou salon VIP sur ces championnats de France. En général nos offres sur les internationaux de France comme sur l'offre fédérale se déclinent en visibilité, hospitalité, activation.
Godin	Élue FFBaD	Justement, déjà on essaye de savoir quels sont les partenaires qui peuvent être intéressés, qui peuvent avoir, on disait tout à l'heure qu'aujourd'hui on avait du mal à avoir des partenaires qui ciblent précisément leur public, mais on essaye quand même de voir quelles sont les entreprises qui peuvent avoir un intérêt pour nos valeurs. Déjà mettre en avant nos valeurs, c'est aussi pour ça que le travail sur l'esprit bad a été très important parce que au moins aujourd'hui on a une idée de ce qu'on est. Donc c'est ça qu'on met principalement en avant. Pour une entreprise c'est quand même important de savoir qu'il y a une base de données importante derrière. Aujourd'hui on sait quand même que 190 000 licenciés ça se monnaye, on est une moyenne fédération on va dire. On n'est pas parmi les plus grandes mais on n'est pas une petite. Donc, derrière il y a quand même un intérêt pour les entreprises d'investir sur nous parce qu'elles peuvent communiquer à un grand nombre de personnes.
Chayet	Président FFBaD	On ne va pas se cacher derrière son petit doigt, nous avons besoin d'argent. Et même si moi je viens à titre personnel, je viens du monde associatif, du badminton pour tous, je ne suis pas personnellement un homme d'argent pour autant mon élection m'a transformé de ce point de vue, je suis comptable de tout ce qui se passe et je n'ai pas le droit de négliger… Dès mon élection, je me suis retrouvé à négocier avec des chiffres dont je n'avais jamais entendu parler en termes de volume. On a un gros contrat de partenariat pour les IFB, les yonex IFB notre gros tournoi majeur international qui se joue pour l'instant à Coubertin chaque année. Nous sommes partenaires de Yonex qui nous apporte une aide financière très conséquente qui a encore été augmentée dans un contrat que nous allons signer bientôt parce que nous avons décidé de grimper encore dans la hiérarchie des compétitions mondiales et nous avons sollicité et candidaté et obtenu un niveau 3 des compétitions internationales. Il y a augmentation de l'argent distribué aux joueurs qui est très conséquente. On double, on passe de 300.000 à 750.000. Donc on avait besoin évidemment… On a un partenariat avec Yonex qui comble une partie de la différence. On espère des retours de la BWF pour une autre partie. On est déficitaire sur cette manifestation en grande partie parce que nous pâtissons du fait de na pas avoir de résultats sportifs, voilà. Il nous faut un Zidane ou un Maneaudou. On prend nos marques pour que le jour où enfin nous aurons ce qu'il nous faut, du point de vue des résultats, on ait l'écrin pour les faire briller.
Walker	Salarié FF Gym	On vend notre proximité, pas notre image parce que pour vendre une image il faut de grosses médailles. On n'en a pas assez, une grosse exposition, on n'en a pas assez. On n'est pas à stade 2 tous les WE. Et encore quand le rugby veut vendre son maillot, il n'y arrive pas super facilement alors qu'il est à stade 2 tous les WE. On vend notre maillage territorial. On vient de le faire là. En fait on a des partenaires qu'on a bien étudié avant, dont on connait les stratégies, qui nous paraissent avoir un ADN qui correspond à ce qu'on est qui sont plutôt des réseaux souvent et on prend une carte de France et on calque leur réseau à notre réseau. On leur explique que nos clients seront leurs clients et qu'ils les toucheront facilement en travaillant avec nous. Je fais simple hein mais… Et en faisant ça déjà on scotche les directeurs marketing et les directeurs communication qu'on voit

		parce que le boulot qui est fait par rapport à ça est un boulot conséquent. Et pour avoir confronté mes présentations à celles de « infront » je sais qu'on va loin dans le détail parce qu'on est obligé sinon on ne sait pas vendre contrairement à « infront » qui a 1500 ou 2000 clients dans sa poche. Moi si j'ai 20 ou 30 entreprises c'est le bout du monde. Donc, on fait tout ça pour à la fin, je ne sais pas sur 100 ou 150 contacts avoir 5 ou 6 rdv et avoir 1 ou 2 prospects qui peut être intéressé et signé au bout d'un an.
Jourdan	Élu FF Gym	Je ne la connais pas très bien. Je ne peux pas vous répondre car je ne connais pas ce dossier. Le Président sera à plus à même de vous répondre. On a une personne qui a été embauchée pour cela, qui est coachée par un consultant, c'est la démarche qu'on a mise en place plutôt que de travailler avec un cabinet. Je sais qu'il y a plusieurs secteurs d'activités qui ont été travaillés, qu'il y a eu des études de faites sur lesquelles on s'appuie pour pouvoir démarcher ces entreprises, en particulier l'étude sur le marché de la gymnastique, il y a eu des études faites sur les licenciés. On travaille par secteur d'activité, la banque, les assurances, l'automobile, et peut-être d'autres encore. Je ne suis pas assez la démarche qui a été mise en place. Je ne peux pas aller plus loin, ce n'est pas un secteur que je suis très précisément. Mais le président est parfaitement au courant. C'est lui qui suit en direct ce dossier.
Blateau	Président FF Gym	On essaye de construire quelque chose. On est dans une dynamique positive. Je ne veux pas faire un one shot. Ça ne sert à rien. On a une politique événementielle je vous dirai la même chose. Faire un événement pour faire croire au monde entier qu'on est les meilleurs et le lendemain ne plus rien faire, pour moi ça n'a aucun sens. On fait des événements tous les ans. Avec les partenaires on essaye de construire quelque chose. Je leur dis simplement, dans notre fédération on est en croissance de telle façon, on a tel problème sur tel sujet, là vous pourriez nous aider, là ça serait bon de mettre un peu d'argent, l'événementiel on va le construire comme ça vous pouvez vous inscrire dans cette dynamique là. Eux ont besoin parce que c'est parfois dur pour eux aussi, de perspectives. On essaye d'apporter ces perspectives là. Moi ce que je veux c'est juste construire. On a avec nos consultants identifiés un certain nombre de secteurs sur lesquels on pouvait aller. Il y a un certain nombre de boîtes qu'on va démarcher de façon volontaire. On a fait des strates, on cherche d'abord des boîtes françaises, puis européennes puis du le monde entier. On cherche des boîtes sensibles au DD parce que nous aussi on y est et puis on veut développer ça aussi. Si vous me dites j'ai une boîte d'un pays asiatique qui nous amène beaucoup d'argent qui pollue n'importe comment et fait travailler les enfants on regardera … si vraiment on est dans le besoin peut-être qu'on fera ou peut-être qu'on fermera les yeux comme beaucoup font mais ce n'est pas notre point d'entrée. Nous on va chercher c'est des partenaires qui correspondent à ce qu'on est nous, qui ont des perspectives à moyens termes, qui sont fidèles, qui construisent quelque chose et qui ont des valeurs assez fortes comme on espère les porter. Oui on a signé dernièrement avec le Crédit Mutuel. On s'y retrouve assez bien parce que c'est une banque mutualiste, parce qu'ils sont organisés un peu comme nous, parce qu'ils s'inscrivent dans le temps, on a signé pour 4 ans c'est donc un contrat assez long avec eux, oui on s'y retrouve pour 4 ans avec Moreau, oui avec Gymnova pour 4 ans. On parle on est en train de négocier, on parle d'un contrat encore plus long que 4 ans. Moi ce que je veux le plus c'est effectivement construire et installer les choses dans le temps. Je ne serai peut-être plus là quand les contrats aboutiront mais ce n'est pas ça qui est important.

Verbatim 54 La stratégie partenariale des fédérations de type « challenger ». (Quelle est votre stratégie partenariale ?)

7.4.5.5. Le délicat management du réseau de distribution.

Les fédérations de type « challenger » disposent d'un vaste réseau de distribution pour porter leurs produits au plus près des consommateurs. Il est composé de structures déconcentrées telles que les ligues régionales et les comités départementaux. Au bout de la chaîne, les clubs jouent un rôle majeur pour délivrer les produits fédéraux et apporter des services aux clients. Leur impact sur la fidélisation des licenciés est décisif. Or, le lien entre la fédération et les clubs et quasi inexistant. Les fédérations de type « challenger » reconnaissent que le pilotage de la pyramide fédérale est complexe mais très importante pour essaimer le projet fédéral. Les entretiens confirment que dans un contexte perturbé

par la loi NOTRe, les fédérations sont souvent perçues par les clubs et par les licenciés comme étant très éloignées de leurs préoccupations. En effet, les clubs restent accaparés par la gestion sportive des équipes et des championnats, fussent-ils d'un niveau local. Les fédérations peinent donc à trouver des relais efficaces au niveau territorial. Manifestement, les informations ont du mal à circuler de la fédération vers les clubs mais aussi des clubs vers la fédération via les entités déconcentrées. Ces difficultés peuvent s'expliquer par un manque de clarté des missions des différentes entités. Les ligues régionales et les comités départementaux ont pour mission de décliner le plan fédéral dans les territoires. Les premières ont plutôt une vocation à mettre en œuvre la politique fédérale, à gérer la formation des cadres et des joueurs sur la route du haut niveau et à organiser les compétitions régionales. De leur côté, les comités départementaux, plus proches des clubs et disposant souvent des moyens plus limités, ont un rôle plus local d'animation, de promotion et d'organisation de compétitions à l'échelon départemental. Mais, compte tenu de leur relative autonomie financière et donc politique, non seulement certaines structures déconcentrées se livrent à des stratégies concurrentes entre les échelons mais surtout certaines entités mènent une politique différente voire opposée au projet fédéral. Les rôles de chaque étage de la pyramide ne semblent pas très clairs et souffrent quelques fois d'une certaine redondance. Pour s'assurer que les ligues régionales déclinent le projet fédéral notamment en matière de diversification des modalités de pratique, les dirigeants des fédérations de type « challenger » proposent des conventionnements sur le modèle de la convention d'objectifs entre les fédérations et le ministère des sports. Ces contrats d'engagement se discutent lors de dialogues de gestion et prennent la forme de contrats d'objectifs territoriaux. Ils prévoient les objectifs des ligues, leurs stratégies de développement déclinées en actions en échange d'une aide financière et/ou humaine. Au-delà de cette contractualisation, les fédérations de type « challenger » tendent de plus en plus à communiquer plus directement avec les clubs et les licenciés, s'engageant ainsi dans un marketing direct jugé plus efficace. Cette logique de CRM gagne du terrain et présente l'avantage de pallier la défaillance des structures déconcentrées. Cette stratégie s'accompagne d'une volonté de proposer plus de services aux licenciés notamment grâce aux nouveaux outils numériques. Pour renforcer les liens avec les différents échelons de la pyramide fédérale, les services marketing tentent de négocier des partenariats qui prévoient des retombées directes pour les structures territoriales. Ainsi la FFGym cherche à dupliquer les partenariats nationaux au niveau local. Enfin, toutes les fédérations de type « challenger » reconnaissent que le pilotage du réseau de distribution dépend beaucoup de l'engagement des élus et tout particulièrement du président, véritable VRP de la politique fédérale. Il semble indispensable non seulement d'impliquer les acteurs dans les processus de décision mais surtout de multiplier les rencontres pour vendre la politique fédérale en région. En ce sens la disponibilité du président (et des élus) et sa capacité à dialoguer avec ses homologues des régions apparaissent comme décisives dans le processus de pilotage du réseau de distribution.

Pilotage du réseau de distribution		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Bersot	Salarié FF Aviron	C'est même très complexe. Les ligues sont quand même des structures propres, les clubs également qui vont quand même appliquer les directives de la fédération. C'est quand même quelque chose d'assez descendant. Même si on essaye d'augmenter la relation avec les clubs, ben déjà concevoir des choses en commun, avoir des retours d'expérience. Parce que des fois il y a des choses qui partent de la base, des choses très très bien créées par des clubs et donc l'intérêt c'est qu'ils nous remontent ces informations pour qu'on les partage avec le plus grand nombre puisque ce qu'a fait un club pourra être refait par un autre club. Après pour vraiment appliquer, c'est vraiment un travail des élus de faire passer l'information auprès de tous les présidents de ligues qu'après ce soit décliné en région et appliqué au niveau des clubs. C'est vrai que nous idéalement, historiquement plutôt on était dans un rapport pyramidal où la fédération envoyait les infos aux ligues qui redistribuaient aux CD qui redistribuaient aux clubs qui eux mêmes redistribuaient aux licenciés. Maintenant on a pris le parti de diffuser à tout le monde en même temps, clairement.
Notin	Élu FF Aviron	La difficulté que l'on a c'est qu'à un moment donné déjà pour y remédier, pour trouver, pour améliorer ça il faut impliquer les gens. Ça c'est sûr, de part et d'autre. Il faut impliquer pour pas que les gens puissent dire effectivement, ça vient du haut et moi bon. Ça c'est un élément qui est déjà important et je pense que c'est déjà une grande partie de la discussion, de la réponse. Et quand la fédé implique les ligues, il faut que les ligues impliquent les clubs ou les comités départementaux. C'est vrai qu'on a tous tendance par facilité de dire je vais faire tout seul dans mon coin ça ira plus vite et après je serai vachement content parce que j'aurai envoyé le document et après je vais dire mais je comprends pas pourquoi ce truc là ne marche pas, etc. Moi, j'arrête pas de dire par l'extérieur ce que j'ai de président de club actuel, ce que m'envoie la fédération ne me sert à rien par exemple. Parce que effectivement un jour je reçois un truc X et ce truc X je ne sais pas d'où ça sort, je ne sais pas comment je vais faire, etc. Il faut signifier la voie de communication montante et descendante et il faut impliquer les gens pour qu'on puisse casser ce truc où on dit que la fédération c'est trop loin ou la fédération, elle fait des trucs dans son coin, etc. Sachant que la particularité que l'on a c'est que culturellement une fédération doit plutôt être, mais chez nous on a évolué là dessus, mais vous allez avoir des fédérations qui sont très connotées haut niveau, très haut niveau, c'est notre vitrine, mais dans une fédération vous allez peut être avoir 10% des gens qui sont intéressés par la compétition. Et donc il y a 90% qui sont intéressés par autre chose.
Mulot	Président FF Aviron	On a des conventionnements avec les ligues, qui sont d'ailleurs signées, cosignées par les ligues, la Fédération et le comité départemental de la ligue en question, dans laquelle on leur donne un petit peu de, un petit peu d'agent, et puis en contrepartie ça leur, ça leur donne aussi des devoirs. Et puis, et puis bah ils ont, on a aussi un système, mais ça je pense que c'est dans toutes les Fédérations avec des statuts, des statuts de ligue, des ligues qui sont des organes déconcentrés de la Fédération, donc bah qui qui qui indiquent qu'ils doivent suivre la la la politique fixée par la Fédération quoi. Alors évidemment il peut y avoir de l'opposition mais mais, c'est…, les conduit…, le projet Fédéral par exemple il ne peut pas y avoir un projet de ligue régional qui serait en contradiction avec le projet Fédéral. Bon, c'est vrai que de toute façon dans toutes les Fédérations, le lien, le lien entre les clubs, les comités départementaux, les ligues et les Fédérations, c'est toujours quelque chose qui est un peu difficile parce que le club a l'impression que la Fédération est très très loin et que finalement la Fédération vit dans un autre monde, et puis, et puis nous bah on a aussi l'impression de temps en temps que malgré la communication qu'on peut faire, ça ne redescend pas jusque, jusqu'aux dirigeants de clubs. Bon ce qui est important c'est que chacun fasse son boulot, au niveau de la Fédé, au niveau des ligues, au niveau des comités départementaux, mais ce n'est pas toujours facile. Donc comment en fait, bah on essaie d'avoir des rencontres les plus fréquentes possibles et, pas non plus les voir tous les jours hein, et puis, et puis avoir des, des réunions avec les présidents de ligues, de faire en sorte que quand il y a des réunions du comité directeur de la Fédération, les présidents de ligues soient associés et assistent à ces réunions même si ils ne sont pas élus au comité directeur, bon il y a tout un arsenal de choses qu'on essaie de faire dans le but finalement de resserrer ce lien, mais il est vrai que bah ça ne marche pas toujours facilement, mais ça je pense que c'est quelque chose qui doit être général. Ah oui, mais dans une entreprise, il y a, il y a un lien hiérarchique qui finalement fait évidemment défaut dans le monde associatif dans lequel on se trouve. Donc nous il faut qu'on arrive à convaincre. Et pour convaincre, si on a beaucoup d'argent, c'est plus facile de convaincre que si on n'a pas beaucoup d'argent. Ce que je veux dire par là c'est que quand on a simplement 1 million à 1 million 300 mille euros de ressources propres comme c'est notre cas, bah c'est beaucoup plus difficile que quand il y a 15 millions ou plus de ressources propres par exemple au niveau de la Fédération de judo. C'est le montant qu'ils ont à peu près

		de ressources de cotisations, enfin de licences, et donc effectivement c'est, c'est un petit peu moins difficile, mais, mais de toute façon ils ont des problèmes aussi.
Bildstein	Salarié FFBaD	Il hésite. C'est une vraie question. Vous avez utilisé exactement les mots que j'emploie en choquant l'ensemble du conseil d'administration : nous avons un produit, le bad, nous avons un réseau de distribution avec ses grossistes, les ligues et les comités, et les points de vente avec les club et aujourd'hui nous avons assez peu d'action sur la distribution de nos produits et sur la qualité de ce produit C'est un enjeu extrêmement important. Oui Le bad a un positionnement de produit de grande consommation avec un prix bas. Il est bas intrinsèquement car il faut peu de matériel. Aujourd'hui on est sur un modèle quasiment exclusif de clubs municipaux. Sous l'impulsion de Richard on travaille sur un nouveau modèle économique avec des clubs qui feraient de la location de terrain à l'heure sans éventuellement de prestation d'encadrement et qui pourrait comme cela financer une autre activité, un autre pan de leur activité de bad.
Godin	Élue FFBaD	Aujourd'hui la stratégie marketing elle n'est pas appliquée à nos structures déconcentrées C'est toujours très difficile de voir avec eux. Alors on a un dialogue de gestion qui est géré notamment par les territoires durables, c'est dans ce dialogue de gestion qu'il y a des choses qui sont négociées puisqu'ils ont de notre part de l'argent qui leur revient pour des actions qui sont menées. Donc on pourrait déterminer que si ils rentrent dans notre stratégie marketing, la stratégie comm, la stratégie numérique, dans ce cas là ils ont des retours de la part de la fédération. Mais aujourd'hui ce n'est pas le cas. Là dessus on n'est pas à ce niveau là. On est encore plus je pense sur de la structuration pas basique mais sportive et la formation. On est encore sur de la structuration que les autres fédérations n'ont je pense plus à mener.
Chayet	Président FFBaD	On est en réflexion sur ce sujet et en plus en évolution. La réforme territoriale a fait que nos ligues se sont retrouvées beaucoup plus équilibrées entre elles que précédemment. Le LR 5500, Midi PY 7500, le total 13000, on rejoint la Bretagne. Et la plupart de nos ligues, on a IDF qui est très largement devant avec 35000, ensuite on a RA avec 25000 et après on a un très gros paquet entre 10000 et 16000. Tout à fait à l'arrière la Corse qui jusqu'ici était rattaché à PACA, est minuscule et puis Bourgogne et FC 6 ou 7000 nettement moins importantes que les autres. Ça a rebattu les cartes. Pour l'instant nos ligues fusionnantes sont en train de se battre avec les effets de la fusion. Les territoires se sont sentis délaissés. Depuis mon élection, on a fait très attention, on a convoqué des états généraux en janvier de la fédération. Je fais très attention à ce que la conférence des présidents de ligues ait un lien direct avec la tenue de nos bureaux et nos conseils d'administration. Les présidents de ligue sont destinataires des CR de la direction. Juste avant l'été, j'ai personnellement téléphoné individuellement à tous les présidents de ligue pour faire un débriefe de la saison, pour voir ce qui allait et ce qui n'allait pas. C'est apprécié des protagonistes pour le moment. J'ai la conviction que mon prédécesseur de ce point de vue… en tout cas il ne donnait l'impression de n'écouter que ce qu'il avait envie d'entendre. Les clubs ont quelques fois du mal à appliquer la politique fédérale. On essaye mais on a des difficultés. Ce n'est pas facile. On se fait engueuler par les ligues quand on s'adresse directement aux comités, et quand on s'adresse directement par les ligues on voit que cela ne redescend pas toujours aux comités. On a des difficultés concrètes. C'est un fait. Je peux prendre rdv avec les présidents de ligue individuellement, avec les présidents de comité ce n'est pas possible il y en a de trop.
Walker	Salarié FF Gym	Je m'appuie sur des opérations pilotes. À chaque nouveauté, je dis, on va prendre une zone, une région, un département ou un club, on va tester un truc pour montrer que ça marche parce qu'on est convaincu au départ que ça marche, et on se donne les moyens pour faire en sorte que ça marche. Une fois que ça a marché, on sort de ça une conclusion de l'opération, on les expose lors de nos AG, de nos réunions de clubs, de départements, de ligues et on dit aux autres, les gars avec ça ils ont fait tel chiffre d'affaire, ça a eu tel succès, on vous invite à le faire et à le développer on forme des cadres d'État qui travaillent avec nous pour mettre en oeuvre le même type d'opération quand il y a du sport à l'appui et on déroule. Mais souvent on fait des opérations tests, on prend les verbatims de ceux qui ont fait et qui ont eu des résultats positifs et on essaye de déployer. Alors il y a forcément des régions qui ne sont par parce qu'elles sont contre politiquement. Mais globalement parfois quand vous montrez même à des opposants qu'ils vont gagner de l'argent avec ce que vous avez fait, ils veulent bien le faire. Ce qui permet de rallier ceux qui n'étaient pas forcément liés à la cause, sur des opérations nouvelles. Alors ça c'est un schéma idyllique Alors chez nous, on a le président qui mouille la chemise aussi, qui est notre premier VRP, qui va vendre sa politique générale en région. On essaye aussi qu'elle soit visible. Quand vous déployez un partenariat qui a du sens pour tout le monde, en fait, il peut être dupliqué en région. Puis dupliqué au niveau départemental, puis dupliqué au niveau local, parce que les gars ont trouvé un intérêt et donc s'il faut afficher, je dis n'importe quoi, coca-cola ou vittel, allez vittel, eh bien si tant est que vittel apporte quelque chose à chacun des échelons, ça marche même si vous n'avez rien à leur apporter des fois ça coince. « Ah non, pour rentrer 4000€ là, ils font chier la fédération. On va encore passer du temps pour des trucs

		qui ne nous rapportent rien, on ne va pas le faire. » Alors que s'il y a un apport concret, un retour concret parce que l'opération digitale fait qu'ils auront plus de monde dans leur club, parce qu'on leur donne un peu d'argent, parce que ils auront des cadeaux il y a une chance que surtout s'il y a des outils de communication, il y a des chances que ça se passe bien.
Jourdan	Élu FF Gym	Par contre elle doit s'appuyer localement sur ces structures déconcentrées. C'est à eux à faire le boulot. Et c'est là qu'on a des difficultés. On n'a pas toujours les bons relais. Déjà par les cadres techniques puisque normalement la direction technique nationale et les cadres locaux et donc eux doivent appliquer, leurs directives est de mettre en place le projet fédéral et de le promouvoir. Le problème c'est que ces cadres… Alors avec la réforme territoriale, on s'est retrouvé dans une situation où on a au moins un cadre technique dans chaque région pratiquement. On a ce relais technique. En principe les présidents régionaux c'est quand même des présidents des structures déconcentrées et non pas des présidents de fédération. Malheureusement ce n'est pas toujours vu comme ça et il n'y a pas que nous qui avons ces difficultés là, c'est une réelle difficulté. Avec les grandes régions cela ne va pas arranger les choses, c'est un risque. C'est un risque. On a aussi mis en place des contrats d'objectifs territoriaux. Il y a un sujet qu'il faut bien voir. La fédération française de judo, ils ont un prix de licence plus élevé que nous qui est centralisé à la fédération et la fédération française de judo redistribue. Au travers de cette redistribution, cela ne se fait pas gratuitement, cela se fait par rapport à des missions de relais du projet fédéral. Nous on est dans une fédération qui est très décentralisée. C'est-à-dire qu'il y a le prix de la licence qui remonte au niveau fédéral mais par contre chaque comité régional et départemental peut demander non pas aux licenciés mais aux clubs une cotisation. Ça veut dire que les régions et les départements qui assurent leurs revenus. La fédération ne décide même pas du prix. On essaye petit à petit de resserrer tout ça. Mais c'est très compliqué. Donc le problème entre une fédération comme le judo qui s'est donné les moyens de maitriser les moyens de verrouiller, de maitriser un peu ses structures déconcentrées, nous c'est très compliqué. On a mis en place ces contrats d'objectifs territoriaux depuis 2014. On redistribue, on a un budget qui est quand même sur trois ans de 1,5 million sur les régions et les départements pour non pas pour faire fonctionner l'existent mais pour mettre en place les nouvelles actions du projet fédéral. On accompagne ça. Le problème est qu'il faut faite évoluer les cultures dans les régions. Ce dont on vient de parler, il y a des présidents de région et départementaux le marketing, les études de marché, les produits, ils en sont… mais alors… pour eux c'est la compet point. Ça existe encore.
Blateau	Président FF Gym	Les nouvelles régions sont plus grandes avec un peu moins de proximité qui sont tirés par les métropoles. Et tout indique que les métropoles centraliseront l'activité économique et que des espaces vont être libres ailleurs où on ne fera pas plus de gym que d'autres activités. Pour moi il y a un changement politique radical. Avant on disait tout doit être à égalité sur le territoire on doit pouvoir trouver à la fois des écoles, des soins, du téléphone et pourquoi pas de la gym et aujourd'hui on dit ici et là il y en aura et là et là ma fois chacun se débrouillera. On essaye d'être transparent et de dire ce qu'on veut faire. Les statuts ont changé avec un scrutin de liste avec un projet. Les gens ont voté en fonction de ça. Une fois en place on est là pour faire ce qu'on a dit qu'on ferait. Et donc il y a des gens qui se sont engagés avec nous. Le lien est un peu naturel. Pour autant avec les nouvelles régions qui émergent la donne change un peu. Aujourd'hui le fait d'être sur les grandes régions repose les questions autrement, donne un peu plus de moyens, donne un peu plus de difficultés aussi. Ceux qui ont des velléités d'indépendance se pose des questions. Moi je redis ça, j'ai été élu sur la notion de synergie. Je ne pense pas la fédération contre les clubs, ou contre les comités départementaux ou contre les régions, je pense avec… On est en lien direct avec les comités départementaux et régionaux. On est en lien moins direct avec les clubs. On propose des services et tout ça mais le club ne s'adresse pas directement à la fédération, il s'adresse au comité départemental qui remonte après les avis. Quand le club nous dit je suis mal informé ou vous n'avez pas fait le produit qui correspond à nos besoins, on pourrait interroger les structures intermédiaires que sont les comités départementaux en disant oui tu nous remontes des problèmes mais est-ce que tu as bien expliqué ce que nous voulons faire. Là on voit qu'il y a un maillon qui n'est pas tout à fait bien en place. C'est une généralité parce qu'il y a des endroits où c'est fluide et des endroits où ça l'est beaucoup moins.

Verbatim 55 Le pilotage du réseau de distribution des fédérations de type « challenger ». (Comment pilotez-vous votre réseau de distribution ?)

Rôles des comités et des ligues		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Notin	Élu FF Aviron	Non, non, non. La ligue est l'organe déconcentré de la fédération au niveau d'une région. Donc elle a une mission de courroie de transmission, de mise en oeuvre de la politique fédérale à laquelle elle est contribue puisque le Président de ligue valide la mise en oeuvre de la politique fédérale, d'expérimentation, d'accompagnement… ils ont quand même, indépendamment de porter la politique fédérale, ils ont un rôle non négligeable aussi sur tout ce qui est détection pour le haut niveau. Ça c'est pour la région. Les comités départementaux, c'est au niveau des départements, et en effet ils ont cette mission là au niveau de leur territoire sauf le haut niveau. Le haut niveau, c'est une prérogative nationale. Mais sur tout ce qui est détection et autres on s'appuie sur les ligues au travers d'épreuves, au travers de détection de ligues.
Bildstein	Salarié FFBaD	On travaille dessus. On essaye de le modéliser pour montrer que c'est un système qui fonctionne. Je ne peux pas répondre à votre question. On n'a pas encore abordé le point. On a deux grands enjeux : transformer notre modèle économique et sortir des salles…
Chayet	Président FFBaD	Ils ont des rôles très différents. Le CD de mon point de vue, il est souvent budgétairement trop faible pour pouvoir assumer un agent de développement, il y a des comités qui peuvent mais ils sont minoritaires. La plupart des comités ne sont pas en état de faire plus que d'organiser le circuit de compétitions interclubs les championnats départementaux. D'essayer d'aider ponctuellement les différents clubs dans leurs besoins. Quand ils ont un peu plus de sous et qu'ils arrivent à avoir un salarié, en règle général, ils mettent leur salarié à la disposition des clubs ou bien sous forme de facturation. C'est très divers mais ils ont vraiment un rôle local. La ligue a déjà un rôle plus important. Bien sûr, elle s'occupe de tout ce qui est le circuit de compétition régionale, mais en plus elle s'occupe des formations, elle propose beaucoup plus de formations que les départements, qui eux sont en général en état de faiblesse de ce point de vue là, du point de vue des formateurs mais aussi du nombre de candidats, on est obligé de regrouper ; en Occitanie il y a des formations qu'on fait pour la partie ouest et sur la partie est, il y a des formations qu'on fait pour la totalité de la ligue mais ça dépend du nombre de candidats, des besoins. Les ligues ont un rôle probablement plus marqué du point de vue ... ils sont moins les mains dans le guidon opérationnel au jour le jour, ils ont un peu plus de hauteur de vue, ils sont un peu plus dans la mouvance de l'application de la politique fédérale que ne le sont les comités.
Walker	Salarié FF Gym	Oui, ils ont des mises en oeuvre qui sont différentes selon les sujets en fait. Un peu comme les régions et les mairies. On voit la différence entre la région et le département en politique. Ceux qui ont les lycées et ceux qui ont les écoles primaires, eh bien, c'est pareil. Les départementaux s'occupent de plus petits sujets que les régions sachant que maintenant on aura 13 grandes régions. Donc 13 grandes Régions vont être chargées parce que ce sont des émanations pures et dures de la fédération qui vont mettre en oeuvre simplement la politique générale de la fédération. Mon boulot, c'est de faire en sorte que ce soit suffisamment bien clair et suffisamment diffusé pour que chacun veuille bien s'y coller. Sachant qu'il y en a qui s'y collent pas. Ça après, ce sont les instances fédérales qui statuent sur ce qu'il faut faire dans ce cas là. Moi mon job c'est de faire en sorte que tout le monde ait bien compris ce qu'on attend de chacun.
Blateau	Président FF Gym	Ils l'avaient jusqu'à encore peu de temps. Là, on l'a différencié depuis les derniers statuts il y a plus d'un an. Tous les aspects de formation, compétition reste à la région et tout ce qui est de l'animation et compétition et promotion reste au département. La mise en œuvre et certains comités départementaux nous disent tu nous enlèves la formation, nous on est mieux placé que ceux-ci ceux-là. Mais oui il y a toujours des exceptions. On a affirmé le pilotage par des crans, c'est-à-dire si c'est la région qui pilote la formation, ce qui n'empêche que s'il y a de gros effectifs, il pourrait très bien délégué à un comité départemental mais la responsabilité reste à la région. Ce n'est pas très original mais n'empêche qu'à faire vivre ce n'est pas si facile que ça.

Verbatim 56 Les rôles des comités et des ligues des fédérations de type « challenger ». (Les ligues et comités départementaux ont-ils des rôles différents ?)

7.4.5.6. Les prix non maîtrisés, un sujet qui reste tabou.

La politique des prix de la licence est complexe parce que les fédérations de type « challenger » ne maîtrisent pas le coût de la licence pour le client. En effet, le consommateur paye une licence composée de trois parts (fédérale, régionale et départementale) plus une cotisation au club. La licence lui permet de pratiquer en compétition et d'être assuré alors que la cotisation est relative à l'adhésion au club. La fédération ne contrôle que la part fédérale de la licence. Pour les trois fédérations de type « challenger » étudiées, en 2017-2018, elle s'élève à 22€ pour la FFGym, à 27,57€ pour la FFBaD et à 31,62€ pour la FF Aviron. Gonflé par les régions et les départements, le prix de la licence pour le client est au final respectivement de 36€, 50€ et 38,40€. Un tarif plus bas est proposé pour les jeunes et les pratiquants loisirs. Notons, que la concurrence des prix des associations non fédérées est réelle puisqu'elles s'affranchissent de la licence. Au final, le coût de la licence reste faible si on le compare aux tarifs pratiqués dans le secteur privé. En comparaison, le tarif de la cotisation est bien plus élevé. Les clubs sont libres d'en fixer le montant. Il est variable en fonction des services offerts par le club, de sa réputation, de ses installations ou de son niveau. Ainsi, il n'est pas rare que le coût de la cotisation soit de 150€ pour le badminton, 350€ pour l'aviron, et la gymnastique avec des modulations en fonction de l'âge ou de la modalité de pratique. La part fédérale du tarif de la licence augmente faiblement et régulièrement. Malgré le faible impact sur le prix finalement payé par le licencié, il semble que sa progression fasse l'objet d'une lutte acharnée en assemblée générale dont les membres bataillent pour qu'il soit le moins cher possible. C'est un sujet sensible sur le plan politique. En effet, les entretiens laissent penser que la fédération, les ligues régionales et les comités départementaux sont en concurrence sur ce plan. En effet, l'augmentation de la part des uns, annihile les possibilités d'augmentation des autres. Rappelons que les ligues et comités, soutenus par les fédérations, ont souvent embauchés des entraîneurs ou du personnel administratif grâce à des hausses de tarifs de la licence privant ainsi la fédération de procéder aux mêmes hausses. Compte tenu de leur statut associatif, il va de soi que les fédérations n'ont pas pour vocation de réaliser des profits. Mais, elles ont besoin d'augmenter leurs recettes licences pour financer leurs activités d'autant plus que les subventions publiques baissent inexorablement. Pour cela, elles peuvent soit augmenter le tarif soit le nombre de licenciés. Comme elles éprouvent des difficultés à accroître leurs recettes par des augmentations du coût de la licence pour des raisons souvent idéologiques ou par peur de perdre des licenciés, elles se voient dans l'obligation d'accroître leurs effectifs. Relevons que les dirigeants des fédérations de badminton et de gymnastique indiquent que le problème ne se situe pas au niveau du prix de la licence mais plutôt dans le fait que de nombreux clubs ne licencient pas tous leurs adhérents notamment dans les disciplines où la pratique loisir est fortement ancrée, les privant ainsi d'une part importante de leurs ressources. Face à cette complexité, il semble que ces fédérations, qui ont besoin de générer des revenus pour financer leur politique, peinent à définir une stratégie de prix cohérente

par rapport à leurs prestations, leurs charges et par rapport à la concurrence. Ils ont d'ailleurs une vision relativement imprécise de leur positionnement en termes de prix.

Politique de prix		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Notin	Élu FF Aviron	Tous les ans. En fait, on a deux tarifs : on a la licence générale qui est aux environs de 40 euros cette année. C'est à dire c'est la licence qui permet effectivement d'être assuré auprès de la MAIF plus un certain nombre de choses. Et après chaque club détermine sa politique tarifaire. Ça c'est la cotisation. Et la licence fédérale effectivement fait l'objet de discussions tous les ans lors de l'assemblée générale. On peut dire, le truc est à 50, je le passe à 100. Mais cette décision elle est prise par la fédé, elle est proposée par la fédération, elle est validée par les présidents de ligues. In fine, après moi je reviens au club de Marseille, et on me dit tiens ta cotisation tu vas devoir payer 100 à la fédération. Ok mais si je paye 100 à la fédération, j'ai quoi en contre partie ? C'est quoi mon potentiel ? Et toute la difficulté et on revient à ce qu'on disait tout à l'heure. Moi ça ne me gène pas d'avoir une cotisation qui passe de 50 à 100 si in fine j'ai les moyens de gagner 200. Quel effet de levier j'ai. Qu'est ce que ça me donne. Parce que je ne veux pas financer les charges de la fédération qui ne sait pas contrôler ses dépenses. Par contre, je suis prêt à co-investir si à la fin j'ai quelque chose de plus performant. La fédération fait un programme santé c'est vachement bien. On m'envoie des documents, j'envoie des gens en formation. C'est vachement bien et après vous ne faites plus rien. Moi ce qui m'intéresse avec la fédération, c'est que encore une fois vous appeliez le directeur de la santé, au niveau de la région PACA et vous dites à ce monsieur, voir vous descendez et on vient voir les clubs qui sont certifiés. Vous créez le réseau et chacun après invente sa sauce. Mais c'est ça qui m'intéresse. Oui, on reverse une partie des 40 euros aux ligues pour financer les ligues. Je vais vous dire une bêtise là mais je crois que c'est une dizaine d'euros. Moi ça ne me pose pas trop de soucis. J'ai une cotisation à 440 annuelle. Je peux comprendre qu'un club qui a une cotisation à 100, si on lui passe de 40 à 50 ça fait 10% de sa truc qui partent. Après la question qu'on peut se poser c'est est ce qu'on peut vivre avec une cotisation à 100. Moi j'en pense qu'aujourd'hui si on devait augmenter, il faudrait qu'en face on ait des services. Voilà, qu'on ait des services qui facilitent la vie ou surtout qui contribuent à développer du business au niveau des clubs.
Mulot	Président FF Aviron	Bah non je, ce n'est pas, ce n'est pas tabou, on a des prix, on a un prix de licence qui augmente un petit peu chaque année et non ce n'est pas vraiment tabou. La seule chose, c'est qu'on a effectivement du mal à faire respecter notre règlementation qui veut que chaque adhérent dans un club soit être licencié. Et donc, bah il y en a beaucoup qui jouent le jeu, mais certains qui ne le jouent pas vraiment quoi, et on a du mal par rapport à ceux là.
Bildstein	Salarié FFBaD	On touche quelque chose qui ne fait pas du tout partie, telle que nos fédérations sont gouvernées, du spectre des compétences d'une quelconque stratégie marketing. Le prix de la licence est débattu d'une manière acharnée en AG notamment mais aussi en bureau et aussi en conseil d'administration. Il ne fait pas du tout parti d'une stratégie. Tous les dirigeants s'accordent et notamment les dirigeants locaux et régionaux pour batailler pour que le prix de la licence soit le moins cher possible. Mais ensuite ces mêmes dirigeants prennent des parts régionales et départementales (le prix d'une licence c'est un part fédérale puis une part régionale puis une part départementale). En arrivant dans un club une licence est déjà sur trois parts. Le club englobe le prix de la licence dans une prestation globale qui comprend des entraînements, du matériel, de l'encadrement. C'est la cotisation club. Le badminton se situe dans les sports les plus économiques qui soient. Le triathlon fait partie des sports les plus chers qui soient. On est sur une licence à 80€ et cela ne pose de problème à personne. Une roue lenticulaire ça vaut presque 1000€. On a beaucoup de matériel en triathlon. Le prix de la licence on s'en fiche un peu. En badminton on se bagarre pour quelques centimes. Oui et oui. Cela échappe à toute réflexion globale. C'est l'organisation de nos fédérations. Il ne faut pas oublier que les fédérations sont sous des statuts de loi 1901. Ce sont des associations. Cela implique une gouvernance faite par des bénévoles qui ne sont pas salariés et bien souvent par des bénévoles non professionnels du secteur. Le 2ème point ces associations, et c'est très ancré dans nos fédérations, ne sont pas là pour faire de l'argent. On présente des budgets chaque année à l'équilibre. Si on fait un peu de bénéfice on le met sur le fond associatif. Mais évidemment notre objectif n'est pas de faire de l'argent. on est dans un sacré tabou. On a besoin d'argent pour financer nos projets. Mais on a besoin d'argent pour financer notre projet.

		Nous ne sommes pas une société commerciale. La finalité de mon boulot le matin c'est éventuellement de trouver de l'argent mais pour financer notre projet et pas pour les dividendes pour des actionnaires ou pour augmenter le cours de la bourse. Non non bien sur que non. Cela change toute l'ambiance. Jusqu'à mon entrée dans le Bad j'ai travaillé dans le privé, cela change toute l'ambiance de la fédération. Cela montre que le marketing est souvent secondaire à d'autres actions.
Godin	Élue FFBaD	Oui, mais qui n'est pas vu comme assez bas par nos… Pour tout vous dire on a beaucoup beaucoup de débats par rapport aux clubs non affiliés. Qui nous font concurrence sur nos territoires et du coup qui posent problème à nos dirigeants. Et c'est pour ça que nos dirigeants nous demandent de baisser nos licences, à cause de ces clubs non affiliés qui font encore plus bas que nous. Alors que on n'est pas hauts par rapport à d'autres sports mais pour beaucoup on apparaît encore comme trop coûteux en interne en fait. Parce qu'on a, je ne veux pas dénoncer les petits camarades, mais on a l'UFOLEP, on a tous les multi sports qui proposent du badminton et qui ont encore, on a même des tas d'associations qui ne sont pas affiliées à des fédérations !
Chayet	Président FFBaD	Il y a une partie des gens qui ont voté pour moi parce qu'ils ne voulaient absolument pas d'une augmentation de la cotisation fédérale et mon prédécesseur avait annoncé qu'il y aurait une augmentation modérée, tout le monde avait compris 5 euros, il avait fait une augmentation de 3 euros d'un coup lors de l'olympiade précédente et tout le monde avait conclu qu'il ferait le même truc en plus important, d'ailleurs il s'était vanté auprès du ministère des sports de pouvoir lever 1M€ sans difficulté, 200000 licenciés, 5 euros, voilà. Donc il y aune bonne part des votes en ma faveur qui a découlé du fait que moi en AG quand on m'a posé la question j'ai dit qu'il était urgent d'attendre et de voir comment les choses se passaient avant de décider quoi que ce soit
Jourdan	Élu FF Gym	Une licence à un prix unique. Cela nous est reproché un peu. Un peu pas forcément. Les courbes font qu'aujourd'hui finalement ça a plutôt été une bonne stratégie. Maintenant on sent les limites du système. On sent les limites des prix. On est à peu près dans la fourchette de prix (hésitant). On est à peu près dans la même fourchette de prix. Mais le problème n'est pas là. Le problème est dans la prise de licence. On sait très bien que tous les clubs ne licencient pas tous les adhérents. C'est ça le fond du problème. Comment on peut amener les clubs à licencier tout le monde ? Mais il n'y a pas que nous qui sommes confrontés à ce genre de difficulté. En particulier toutes les fédérations qui proposent des activités des loisirs. Le problème est que des régions prennent une cotisation du même montant que la licence ! Donc c'est pour ça que pour nous la redistribution, quelques fois en tant que trésorier, certains me disent oui la fédération de judo redistribue. Moi je veux bien redistribuer mais à ce moment là la cotisation régionale remonte à la fédération. Avec la réforme des statuts on a essayé de faire passer ça enfin on n'a même pas essayé, on a évoqué le sujet et on s'est aperçu que ça ne passerait jamais.
Blateau	Président FF Gym	Oui, c'est un sujet de discussion. Dans notre équipe on n'a pas eu de problème pour discuter de ça. On a essayé d'être clair avec tout le monde et de dire voilà si on a besoin d'argent et de dire pourquoi on besoin d'argent. On a essayé de le faire de façon anticipé de façon à ce que ça ne pénalise pas les clubs et que le club ait le temps de s'adapter. En ce sens, je ne pense pas que cela fasse problème. Il faut bien dire que les finances des clubs deviennent tendus et donc on est vigilant. Par exemple on a fait le choix de dire que puisqu'il y a la réforme territoriale, il va sans doute y avoir des frais liés à ça, il y a sans doute des difficultés dans les clubs, puisque c'est un peu tendu on a fait le choix volontaire de dire on n'augmentera pas cette année et l'année prochaine, il n'y aura pas d'augmentation. Mais bien évidemment on ne peut pas continuer comme ça. Il y aura une augmentation après. Si nous on contient au niveau fédéral tout comme l'État contenait à l'époque de la décentralisation, an niveau départemental et régional, ce n'est pas du tout la même chose. Là il y a des augmentations qui se font bien que j'ai alerté les présidents régionaux et départementaux sur le sujet. Ils disent j'ai besoin d'argent donc j'en prends. On ne contrôle pas ça. Dans quelques temps on me dira je le sais à l'avance oui mais tu te rends compte ce que paye le licencié ce n'est pas 20 c'est 40 parce qu'il y a aussi la part de ceci ou cela. Mais moi j'ai décidé la part de 21 je n'ai pas décidé la part de 40 et donc les comités départementaux qui auront chacun leurs raisons de faire. Aussi le message de l'État est trouble sur ce sujet puisqu'il indique qu'il faut créer de l'emploi associatif, allez-y. Mais créer de l'emploi associatif c'est faire augmenter la part de cotisation des uns et des autres. Aujourd'hui, on crée de l'emploi dans les comités départementaux et ils prennent une part plus importante, on crée de l'emploi dans les régions et ils prennent une part plus importante. Il faut juste voir que ce sont des vases communicants.

Verbatim 57 La politique des prix des fédérations de type « challenger ». (Quelle est votre politique de prix ?)

	FF AVIRON	FF BADMINTON	FF GYMNASTIQUE
Produits diversifiés	Avi Fit Aviron santé Aviron féminin Rame en 5è Circuit Randon Aviron Handi aviron	Dispositif jeune Parabad Dispositif senior	Univers Évolugym : Baby gym Access Gym Freestyle Gym Santé Gym Handi Gym
Promotion	Marque aviron France Site internet Réseaux sociaux (facebook, twitter, instagram) Stratégie de diffusion via la chaine aviron France	Politique d'image : Esprit bad Site internet Web-séries Réseaux sociaux Stratégie de valorisation des IFB	Site internet rénové Réseaux sociaux (facebook, twitter, instagram, Dailymotion, Youtube) Plan numérique digital Campagne promotionnelle
Publicité	Pas de publicité	Valorisation des IFB	Pas de publicité
Événement	Événements ponctuels	Événement récurrent IFB (prize money 750.000$)	Événement récurrent tous les ans : IFG
Droits TV	Pas de visibilité hors JO Pas de droits TV	Pas de visibilité hors JO Pas de droits TV domestique	Pas de visibilité hors JO
Partenariats	1.220.000€ (17,6%) MAIF, compagnie nationale du Rhone, Fondation française des Jeux	870.000€ (10%) Fichier des licenciés Hospitalités, visibilité et activations Appart'City, Yonex, Generali, Gerflor, Nouans, FZ Forza, Compress sport, Raw-Bite	1.062.000€ (8%) Stratégie de proximité géographique et valeurs. Volonté de signer des accords durable. Allianz, Moreau, Erra, Gymnova, Appart'City
Distribution	Convention avec les ligues	Dialogue de gestion et communication directe	Testing dans les régions Actions locales Contrats d'objectifs territoriaux
Prix	38,40€ coût de la licence Part fédérale 31,62€ Part ligue 6,78€ Estimation cotisation moyenne 350€	50€ coût de la licence Part fédérale 27,57€ Part ligue 21,95€ Part codép 15€ Estimation cotisation moyenne 150€	36€ coût de la licence Part fédérale 22€ Part ligue 14€ Estimation cotisation moyenne 350€
Commentaires	Développement du digital		

Tableau 34 Synthèse du mix marketing des fédérations de type « challenger ».

7.4.6. Les outils d'évaluation des fédérations de type « challenger ».

7.4.6.1. Les résultats sportifs restent l'objectif n°1.

Les fédérations de type « challenger » évaluent leur performance d'abord sur le plan sportif. Elles sont très attentives au nombre de médailles européennes, mondiales et olympiques remportées sur un cycle de quatre ans par leurs équipes nationales et leurs champions. Cela traduit leur préoccupation principale. Par delà ce suivi sportif, les entretiens révèlent la prise en compte de divers indicateurs pour juger la performance fédérale en terme de développement. Il s'agit le plus souvent d'informations relatives à l'achat de licences. Elles suivent par exemple l'évolution des licenciés et des clubs, la répartition des licenciés par catégories d'âge, par sexe, par type de pratique, par région. Quelques fédérations apprécient aussi le taux de renouvellement, le nombre d'entraîneurs formés, le nombre de clubs labellisés. Signalons que la plupart de ces indicateurs sont demandés par le ministère des sports.

7.4.6.2. La prise en compte des réseaux sociaux.

Avec l'évolution des sites internet et l'explosion des réseaux sociaux, de nombreuses fédérations ont mis en place des indicateurs tels que le nombre d'abonnés ou de followers, le nombre de vues d'une vidéo, les audiences live ou encore le taux d'ouverture des e-mails. Ces informations sont précieuses pour évaluer la taille de la communauté mais surtout pour juger de l'intérêt pour certains types de contenus. L'enjeu est de fidéliser les adhérents et de renforcer les liens à la marque. Notons qu'aucun répondant n'a mentionné le fait que les réseaux sociaux permettaient des remontées d'informations sur la satisfaction des clients.

7.4.6.3. Des indicateurs financiers ?

Sur le plan marketing, au sens partenarial du terme, les fédérations de type « challenger », à l'exception de la FFBaD, semblent ignorer les indicateurs financiers ainsi que le chiffre d'affaire du sponsoring ou encore le nombre de partenaires. Tout juste la FF Gym avance-t-elle le pourcentage de ressources propres comme indicateur budgétaire pertinent tout en précisant que les finances ne constituent pas la bonne entrée pour juger de la performance fédérale. Cette distance par rapport au chiffre d'affaires est paradoxale puisque les fédérations de type « challenger » considèrent le marketing comme un centre de profit.

7.4.6.4. Au-delà des discours…

L'analyse des entretiens montre que les fédérations de type « challenger » sont encore peu rompues à l'évaluation de leurs stratégies et leurs actions au moyen d'indicateurs objectifs. Elles affichent leur volonté de s'inscrire dans cette démarche mais confessent le peu d'intérêt des dirigeants pour ces outils de gestion. Ces derniers restent encore souvent éloignés de tout processus d'évaluation pour des

raisons culturelles, idéologiques ou tout simplement par manque de temps ou de formation. Ils craignent le jugement de leurs électeurs en ce qu'ils pourraient compromettre le renouvellement de leur mandat. Ces réticences ne favorisent pas l'exploitation des données pour mieux connaître la communauté et créer du lien avec les licenciés et les fans. Notons également que les fédérations communiquent assez peu sur les conclusions des évaluations.

Pour tourner définitivement la page des évaluations intuitives et des discours de convenance, les fédérations de type « challenger » ont conscience de la nécessité de faire évoluer leur modèle de gestion vers plus de professionnalisme. Certes, cette révolution s'opère progressivement mais elle se traduit encore trop peu souvent en actes concrets qui pourraient prendre la forme d'outils ou de tableau de bord. Ce nouveau mode de management clarifierait pourtant la mise en œuvre du plan fédéral et offrirait assurément un contrôle des actions engagées comme le suggère les dirigeants de la FFGym. Les fédérations de type « challenger » apparaissent en quelque sorte au milieu du gué. Entre l'évaluation journalière des entreprises et l'évaluation en fin de mandat des fédérations, la culture de l'évaluation multicritériée s'invite petit à petit à la table des dirigeants, créant de fait un nouveau modèle d'évaluation adapté au milieu fédéral.

Évaluation		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Bersot	Salarié FF Aviron	On a des indicateurs forcément de prise de licences, de catégories d'âge et autres qu'on a par région, par club, où on peut voir, on peut suivre l'évolution. Mais aussi au niveau des labels, du nombre de participants. Donc on suit tous ces indicateurs. Après on en a aussi d'autres au niveau de la communication. Donc on a des indicateurs mais justement on est encore en train de pousser ça un petit peu plus loin, comme je disais dans cette logique de CRM, l'idée c'est d'arriver vraiment vers du personnalisé. tout ce qui est com aussi, on a google analytics pour tout ce qui est notre site web et puis tout ce qui est réseaux sociaux on regarde. Tout ce qui va être aussi les vues sur nos vidéos, on analyse, on fait des comparatifs, je viens de lancer aussi une étude. On avait eu une baisse d'audiences sur nos live et on ne comprenait pas parce qu'on augmentait notre qualité et on diminuait notre audience et on s'est rendu compte qu'au final c'est quelque chose d'autre qui s'opérait c'est qu'en fait les gens se regroupaient pour regarder. Donc voilà on a des indicateurs et quand on ne les comprend pas on essaye de mener une étude spécifique. Pour essayer de pousser un peu plus loin.
Notin	Élu FF Aviron	Deuxième sujet du moment. Ça c'est une révolution sur laquelle Jean-Jacques m'accompagne d'ailleurs. Qui a un peu de mal à passer. C'est de dire maintenant stop et ça on le fait dans le cadre du nouveau projet fédéral. Maintenant on veut des indicateurs. Il faut qu'on se prenne des indicateurs parce qu'il faut qu'on arrête de dire on a fait quelque chose sans mesurer si ça a servi à quelque chose. Donc l'idée c'est que quand on lance quelque chose, on détermine les objectifs, on définit les indicateurs et on vérifie s'il y a adéquation entre l'objectif et la réalisation. Donc ça ça fait partie de ce que j'appelle la professionnalisation en cours. Mais ce n'est pas évident parce que on travaille quand même avec une population qui est brillante qui est la DTN, les cadres techniques qui ne sont pas dans cette culture là. En tout cas ils ne sont pas dans la culture il y a cette culture vis à vis du ministère, il faut mettre des indicateurs, il faut mettre des indicateurs… mais il n'y a pas … parce que quelque part c'est un élément de mesure aussi de l'efficacité du travail qu'on fait. Ah ben, il y a un indicateur que tout le monde suit, c'est effectivement l'évolution des licences. Le taux de renouvellement. Ça ce sont des indicateurs basiques mais le nombre de médailles parce qu'on est quand même aussi jugés en partie par la compétitivité de la France dans les disciplines concernées. Sur les plans d'eau mondiaux. Mais par exemple quand on fait un programme santé, on prend cet exemple là, c'est à dire on dit on lance un programme santé, on mobilise des moyens, ben là ce que je voudrais c'est qu'on définisse, je lance ça, si je lance ça c'est que j'ai un objectif, ça peut être un objectif de couverture, de notoriété, c'est à dire que là je vais mettre comme indicateur, nombre de couverture média etc. Je peux avoir un objectif d'augmentation du nombre de licenciés. Donc il faut que je sache pertinemment quels sont les

		licenciés qui sont issus du programme. Ça peut être aussi des indicateurs de rayonnement sur un territoire. Ça c'est plus compliqué mais c'est ce type d'indicateurs. Si je fais quelque chose, je le fais pourquoi. Cette question dans des fédérations comme les nôtres, ce n'est pas évident. J'ai mis en place des indicateurs, on envoie des e-mails, ok vous envoyez des e-mails est ce que vous savez si on les lit ? C'est aussi con que ça : est ce qu'on les lit ? Ben oui, on les lit ! Je dis, je vous dis, vous allez utiliser le cas de forme X vous allez déjà me mettre un 1er niveau d'analyse avec e-mail ouvert, des champs basiques ! 80% des e-mails sont ouverts par la DTN et le siège et en clubs il y a 30% d'ouverture des mails ! Ça va nous poser quelques petits problèmes quand même. Il y a 70% qui ne reçoivent pas nos e-mails. Après il peut y avoir 40 000 raisons peu importe mais … et donc, ça ça fait aussi partie des choses … mais une fédération n'aime pas trop demander de se challenger parce qu'elle a peur du retour. Ça, même si on est élu pendant 4 ans, c'est jamais …, les élus ils n'aiment pas trop. Et les cadres techniques non plus ! Parce que les cadres techniques, ils sont quand même jugés par ça. Vis à vis de leurs supérieurs. On est à la frontière d'une gestion artisanale qui n'est pas péjorative dans mon propos, d'une gestion artisanale basée sur la bonne volonté, le dynamisme, la motivation des gens et de l'autre une gestion de type entreprise qui s'il veut la mettre en oeuvre de façon qu'elle soit constructive. C'est à dire qu'on est obligé d'inventer un modèle. Voilà, on est obligé d'inventer un modèle entre les deux. C'est à dire qu'on ne veut pas rester dans le monde associatif artisanal et on ne peut pas aller dans le monde de l'entreprise parce qu'on tue tout. Parce que les gens ils ne font pas 35 heures. Et donc, il faut trouver un juste milieu, il faut trouver un juste milieu qui permet d'avoir des outils de pilotage qui ne sont pas des outils considérés comme des outils de sanction mais des outils d'amélioration. Il faut avoir des outils qui permettent de théoriser les actions. Il faut arrêter de dire on fait tout en même temps. Il faut avoir de la planification, il faut être capable de dire non à des choses.
Mulot	Président FF Aviron	Oui, oui oui, absolument, d'ailleurs on est entrain de les mettre au point puisque maintenant qu'on a, qu'on a voté le projet Fédéral et qu'on a voté les objectifs stratégiques avec les plans d'actions pour chacun des quatre chapitres qui sont les chapitres importants, on est en train de mettre en place les indicateurs qui nous permettront, à priori chaque année, bah de voir un peu où on en est puis de re-cadrer au niveau des plans d'action si ça, si ça ne va pas suffisamment. Donc oui oui tout à fait, on est dans cette démarche. Nombre de licenciés, nombre de clubs, ça peut être aussi nombre de médailles, etc quoi. Oui absolument.
Bildstein	Salarié FFBaD	(Hésitation). Je n'ai pas d'indicateurs ou alors c'est un indicateur en euros. Notre stratégie est en reconstruction complète. On a tout repris à zéro avec l'agence. Nous avons un beau produit avec les internationaux de France qui obtiennent de beaux succès, nous sommes en hausse de partenariats et je pense que le prochain cycle 2018/2021 va être en nette hausse. Un indicateur est le prize money. On donne aujourd'hui entre 300 et 350 000 dollars de prix aux joueurs, dès 2018 nous serons à 750 000 dollars. C'est rendu possible que par le retour du marketing, par notre partenaire Yonex, par le marketing de la fédération internationale et les droits télé. Cette augmentation elle n'est pas supportée par les licenciés directement, elle est compensée par les hausses très importantes dues au marketing.
Walker	Salarié FF Gym	Euh, oui, on a un suivi de nos actions de prospection. Une qualification et une identification de ce qu'il se passe et du retour qu'on en a. Alors ça se fait de deux manières. Comme une agence en fait. Après à chaque fois qu'on vend un partenariat, on met des indicateurs. Donc pour évaluer sur une durée de 6 mois minimum. Bon, on n'a pas des tonnes de partenariats pour l'instant, c'est surtout des (…), les partenariats qu'on a mené pour l'instant c'est plutôt avec des équipementiers ou des marques gym. Donc c'est simple, on sait ce qu'il y a dedans, on sait ce qu'ils voulaient, on se voit une fois par an et on sait dire ce qui a marché et ce qui n'a pas marché. Pour l'économie du sport, les banques, les assurances et les autres là, ouais on a des chiffres, avec Allianz on a des chiffres par exemple. On sait le rendu de nos actions et les retours qu'ils en ont. Donc oui, et puis pour le coup pour avoir bossé avec des instituts qui traitent de com maintenant … au compteur on …dans nos partenariats pour qu'on sache dire ça a marché ou ça n'a pas marché pour pouvoir réactiver les trucs au bout d'un an ou de 6 mois. C'est obligé ça, si vous ne faites pas ça … On regarde avec attention combien de personnes consultent ce que l'on met en ligne. L'extension de cette communauté est plutôt forte, on est assez tranquilles. Mais après nos élus n'y portent pas une attention majeure. C'est à dire qu'on essaye de leur montrer que c'est des dispositifs utiles quand même.
Jourdan	Élu FF Gym	On n'a pas à la fédération la culture de l'évaluation, elle n'était pas très développée. De plus en plus c'est quelque chose qu'on met en place. À chaque fois qu'on met en place des produits on essaye d'évaluer. Sur la santé gym seniors on a été voir combien de clubs avaient réellement mis en place le produit. On a fait une enquête de satisfaction auprès des animateurs. Cette culture de l'évaluation c'est assez nouveau. Et même au niveau des cadres d'état je trouve qu'ils n'évaluent pas assez. Ça se met en place tout doucement. On met en place des produits,

		ils servent à quoi ? Est-ce qu'ils sont utilisés ? Le nombre de licences est un indicateur. Ça rejoint les objectifs des fédérations : le nombre de médailles olympiques et le nombre de médailles d'or. Le nombre de médailles et le nombre de licences sont des indicateurs assez forts. La fidélisation peut être un bon indicateur. Le nombre de clubs formés, le nombre d'animateurs et d'entraineurs formés me paraissent très importants Non. Même si je suis trésorier je n'aborde pas le problème par la finance. L'activité d'abord, si le projet et l'activité sont satisfaisants, ça va suivre derrière. Je ne gère pas ça comme ça. Par contre un indicateur important est le pourcentage de ressources propres. Ça c'est un indicateur. C'est peut-être l'indicateur financier… Le pourcentage de ressources propres est un indicateur important car notre volonté est de développer les ressources propres. On sait qu'on est en danger coté subventions, donc ça c'est important ! Vous avez des fédérations qui sont à plus de 60% de subvention. Nous c'est l'inverse. Donc ça pour moi c'est un indicateur important et puis les ressources propres, comment on appelle ça, le passif en haut là c'est un indicateur important parce qu'une fédération doit investir comme une entreprise. Aujourd'hui on a un plan d'investissement sur trois quatre ans dans le numérique qui est important. Ça c'est des indicateurs important car on insuffle derrière une politique. Moi qu'on soit bénéficiaire ou déficitaire mais ce n'est pas ça pour moi qui est le plus important. Dans le domaine du numérique et du digital, une fédération qui n'investit pas là dedans en ce moment pour moi elle aura des difficultés.
Blateau	Président FF Gym	On a des indicateurs classiques d'État, licences, médailles, etc . On doit remplir cela chaque année. Notre projet fédéral a été identifié. Sur ce projet fédéral, j'ai ma grille de suivi. Est-ce que j'ai augmenté en nombre de licenciés. Est-ce que le projet a été fait ou n'a pas été fait ? Est-ce qu'il a obtenu les résultats qu'il devait obtenir ? J'ai cette grille là que je ressors annuellement à mes collègues en disant ah on avait dit qu'on ferait ça et là on est pas en avance ou bien au contraire là ça commence à prendre une bonne tournure. On fait ça annuellement et puis on verra au bout des 4 ans. Le jeu que j'ai accepté en proposant le scrutin de liste avec un projet c'est de dire que si vous considérez au bout des 4 ans qu'on a bien travaillé, ce ne serait pas illogique de renouveler l'équipe et si vous pensez qu'on a mal travaillé par rapport à ce qu'on avait dit vous nous dégagez et ce sera très bien comme ça.

Verbatim 58 L'évaluation par les fédérations de type « challenger ». (Utilisez-vous des indicateurs pour évaluer votre stratégie marketing ?)

	FF AVIRON	**FF BADMINTON**	**FF GYMNASTIQUE**
Sportifs	Médailles internationales	Médailles internationales	Médailles internationales
Licences	Achat de licences, par âge, par sexe, par type de licence, par région, par club, labels, taux de renouvellement	Achat de licences, par âge, par sexe, par type de licence, par région, par club	Nombre de médailles et de licences, fédélisation, nombre d'entraineurs formés
Numériques	Evolution des abonnés, visites du site, ouverture des e-mails, vidéos et live	Non déclarés	Consultation du site
Financiers	Pas d'indicateurs financiers	Recettes partenariales	Ressources propres
Outils	Pas d'outil	Pas d'outil	Grille de suivi du projet fédéral
Commentaires	Outil CRM en construction Pas de culture de l'évaluation Travail en cours	Pas d'indicateurs hormis les euros	Pas de culture de l'évaluation Évaluation tous les 4 ans

Tableau 35 Synthèse de l'évaluation de la performance marketing des fédérations de type « challenger ».

7.4.7. Vers la construction d'une marque fédérale.

Avec plus de 2 millions de licenciés en 2017 (2.242.137), les fédérations de type « challenger » se caractérisent par une attractivité certes variable mais bien réelle. Elles offrent des produits qui séduisent des consommateurs souvent jeunes. Ces licenciés, encadrés par des bénévoles et des salariés professionnels, pratiquent à travers un réseau de distribution associatif relativement dense (sur un mode organisationnel pyramidal), selon une modalité qui est majoritairement compétitive même s'il faut noter une certaine diversification des pratiques vers le loisir et la détente. Car les fédérations de type « challenger » ont d'abord pour ambition de performer sur le plan sportif, ce qui garantit aux yeux des dirigeants une image pérenne et une relative notoriété de la discipline (à travers les compétitions médiatisées), mais aussi une forme de gloire personnelle qu'il s'agira de faire fructifier lors des joutes électives à venir (s'agissant d'une dimension non négligeable du management fédéral). Elles visent également à augmenter leurs effectifs licenciés pour quatre raisons principales : (1) répondre aux injonctions de l'État en termes de promotion de la pratique (en contrepartie de la subvention publique), (2) disposer d'un vivier de compétiteurs conséquent pour détecter et former des futurs champions, (3) élargir leur audience directe pour attirer les médias et partenaires (les premiers spectateurs des compétitions étant les licenciés eux-mêmes et leurs proches), (4) générer des recettes propres dans un contexte de baisse tendancielle des subventions publiques. Notons que le budget de la plupart de ces fédérations olympiques est construit sur trois piliers : les produits des licences qui représentent plus de 50% des recettes, les subventions publiques qui se réduisent inexorablement et les revenus des partenariats qui restent le plus souvent limités (s'agissant de fédérations dites mineures sur le plan médiatique). Elles n'ont donc pas d'autres choix que de faire évoluer leur modèle économique pour augmenter leurs ressources propres. Pour accroître leurs effectifs, les fédérations peuvent accorder leur priorité à l'une de ces deux options : fidéliser les adhérents actuels (réduire le turnover) grâce à des services rénovés et attirer de nouveaux licenciés grâce à de nouvelles modalités de pratique davantage orientées vers le loisir. Pour aller vers cette deuxième option, l'enjeu est alors clairement de capter les nombreux pratiquants non fédérés à travers une dynamique de professionnalisation croissante. Le développement d'un service marketing est ainsi pleinement justifié ; même s'il dispose encore actuellement de moyens limités que ce soit en budget (pas toujours clairement identifié) ou en ressources humaines. Son périmètre est flou comme en atteste souvent un intitulé accolant la communication au marketing. Associer la communication (fonction traditionnelle et consensuelle) au marketing, traduit une certaine frilosité à s'engager résolument vers le marketing qui demeure en construction au sein de ces fédérations. Poussés par le contexte économique, les dirigeants semblent convaincus de la nécessité de le développer davantage mais cela va rarement de soi pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le marketing reste mal maîtrisé par la plupart des dirigeants bénévoles qui peinent à en définir les contours et qui demeurent encore souvent éloignés culturellement de la gestion et de la notion même de marché. D'ailleurs, leur vision du marketing se

restreint souvent au sponsoring. En outre, ils sont quelques fois réticents à en soutenir la mise en place car cela tend à modifier l'équilibre des pouvoirs entre bénévoles élus et professionnels salariés au bénéfice de ces derniers. Enfin, les dirigeants réfractaires arguent également de résultats souvent médiocres des quelques tentatives en matière marketing pour des raisons qui peuvent être internes (manque d'expertise ou de ressources) ou externes (rendu des agences non conforme aux attentes), et de la difficulté de mesurer un quelconque retour sur investissement. Notons que les salariés en charge du marketing éprouvent des difficultés à être efficaces en raison d'un fonctionnement en silo non optimal, d'un budget insuffisant, de ressources humaines trop peu nombreuses, jeunes et inexpérimentées, souvent peu formées (stagiaires quelques fois), amenées à exercer de multiples tâches et souvent instables. De leur côté, les bénévoles, jugés peu compétents en matière de marketing, sont plutôt écartés de ces dossiers et plus particulièrement du sponsoring qui relève de la prérogative des présidents de fédération. Le circuit de décision s'établit directement entre le directeur marketing et le président en évinçant toute commission d'élus en mesure d'instruire les dossiers au contact des clubs. Ce mode de fonctionnement quelque peu opaque et autoritaire peut certes s'expliquer par des questions de compétence mais il semble que les arguments principaux résident plutôt dans un renforcement du pouvoir présidentiel. Pour pallier aux difficultés énoncées plus haut, la majorité des fédérations de type « challenger » se tourne vers des agences jugées neutres du point de vue politique pour les accompagner dans la définition et la structuration de leur offre à l'attention des consommateurs et des partenaires. En définitive, le service marketing des fédérations de type « challenger » se résume souvent à la mission principale de générer des recettes partenariales et de communiquer notamment sur les résultats sportifs des équipes nationales. En ce sens, c'est à la fois un centre de profit et de relations média.

7.4.7.1. L'élaboration d'une stratégie marketing de la demande.

L'analyse qualitative des entretiens du président, de l'élu du conseil fédéral et du salarié en charge du marketing (et de la communication) des trois fédérations olympiques françaises de type « challenger » nous conduit à conclure qu'elles s'inscrivent avec plus ou moins de maturité dans le processus d'élaboration du plan marketing stratégique. En effet, la phase d'analyse de l'organisation, du marché des consommateurs et du marché des concurrents est réelle et conduit avec plus ou moins de cohérence à une segmentation, un ciblage et un positionnement de la fédération. Ainsi, elles ont défini leur identité sur la base éthique de valeurs assez classiques pour construire une image attractive en concurrence avec les autres acteurs du marché (même si elles communiquent assez peu sur ces valeurs distinctives). L'utilisation des outils d'analyse usuels doit conduire à mieux identifier les compétences fédérales distinctives mais aussi les facteurs clefs de succès de leur développement. S'agissant des clients que sont les licenciés, les fédérations de type « challenger » disposent de nombreuses informations collectées lors des adhésions qui leur permettent de réaliser des infographies sur l'évolution des licenciés par catégorie d'âge, de sexe, de catégories sociales, par type de licence

(loisir/compétition), par région, par clubs. À ces données primaires, s'ajoutent celles d'études menées en interne ou commanditées auprès de prestataires. Plusieurs fédérations de type « challenger » comme la FF Aviron ou la FF Gymnastique ont souligné leur volonté de mieux connaître leurs licenciés (notamment les habitudes de consommation) grâce à des études plus fréquentes et l'utilisation d'outils de type CRM. L'enjeu est de personnaliser les relations avec les consommateurs pour leur proposer des offres adaptées. Ajoutons que cette volonté de mieux comprendre le consommateur est le signe du passage progressif d'un marketing de l'offre éducative à un marketing réactif à la demande. Enfin, l'analyse du marché permet aux fédérations d'identifier leurs concurrents directs avec une relative pertinence mais sans aller toutefois jusqu'à l'élargir à la prise en compte de la concurrence indirecte marchande ou publique (les prestataires proposant des produits substituables).

Dans l'ensemble, les fédérations de type « challenger » ont segmenté leur portefeuille de produits en identifiant les modalités de pratiques fondamentales de la compétition et du loisir. Elles ciblent généralement les jeunes, les femmes, les seniors et les personnes en situation de handicap avec une tendance à vouloir conquérir tous les publics au risque de brouiller leur message et de disperser leurs forces. Enfin, elles positionnent leur offre avec difficulté en n'explorant pas suffisamment les éléments de différenciation par rapport aux pratiques concurrentes. Au final, les fédérations de type « challenger » formulent des objectifs marketing trop souvent orientés vers un seul profit financier à court terme. La plupart des fédérations attendent prioritairement des services marketing qu'ils gonflent les recettes grâce aux partenariats et secondairement qu'ils conçoivent une offre de pratique diversifiée. Soulignons que le président de la FFGym se démarque en fixant pour objectif de donner de la valeur à la gymnastique. En ce sens, il s'inscrit pleinement dans une démarche marketing qui vise à construire une marque fédérale en valorisant une image, sur la base de valeurs et le cas échéant de résultats sportifs. Il semble donc que les fédérations de type « challenger » procèdent réellement à une analyse stratégique de l'organisation, des consommateurs et du marché. En revanche, cette analyse apparaît encore morcelée et quelques fois manque de cohérence, faute d'objectifs marketing clairement identifiés.

7.4.7.2. Une construction de la marque fédérale complexe.

Des produits de plus en plus diversifiés

En ce qui concerne la mise en œuvre du plan stratégique, les fédérations de type « challenger » conçoivent toutes un mix d'outils marketing. En ce sens, elles ont élaboré une offre comprenant deux types de produits : ceux pour les pratiquants et ceux pour les spectateurs « on field » ou devant leur écran. Le produit phare de la plupart de ces fédérations olympiques reste la compétition sous la forme de championnats ou de tournois organisés à différents niveaux (du local à l'international). Cette pratique compétitive fait l'actualité au quotidien avec son lot ininterrompu de résultats. Par ailleurs, les fédérations ont diversifié leur offre en proposant des produits loisirs comme le freestyle gym, le mini bad, le rando aviron, l'avifit, la santé gym senior ou le handibad. Ces produits se veulent adaptés

aux attentes de nouveaux consommateurs ciblés. En ce sens, elles développent un marketing de la demande.

Des événements pour promouvoir la marque fédérale

Enfin, de nombreuses fédérations de type « challenger » organisent des événements sportifs nationaux et internationaux qui sont autant d'outils de promotion de leurs marques et qui sont au cœur de leurs stratégies de communication (car ils concourent, aux yeux des dirigeants, au rayonnement de la discipline en lui offrant la visibilité qui lui fait défaut au quotidien). Dans le même temps, ces événements sont des moments festifs très fédérateurs pour tous les licenciés, bénévoles, salariés, partenaires et amateurs de sport. Pour pérenniser cette visibilité - occasionnelle par définition -, la plupart des dirigeants entendent organiser un événement récurrent tous les ans et candidater régulièrement pour obtenir l'organisation de compétitions internationales du type championnats d'Europe ou du monde. Cette volonté politique est menée en dépit des nombreuses difficultés. En effet, ces événements sont très souvent déficitaires, ils attirent presque uniquement les licenciés et quelques uns de leurs proches, ils restent peu attractifs pour les partenaires car ils ne garantissent pas une visibilité suffisante faute d'une diffusion sur les grandes chaînes de télévision libre d'accès (et donc à forte audience potentielle). Notons que les droits médias des événements les plus lucratifs comme les championnats du monde n'appartiennent pas aux fédérations nationales mais à leurs tutelles internationales voire à des sociétés commerciales (citons ASO ou Redbull). Les fédérations de type « challenger » misent sur le bouleversement du paysage audiovisuel pour tenter d'augmenter leur visibilité. L'essor des chaînes de la TNT, des chaînes sportives thématiques, des opérateurs de téléphonies et autres plateformes de SVOD[319] aux côtés des grands acteurs des réseaux sociaux sont perçus par les dirigeants comme des opportunités souvent fantasmatiques et mal maîtrisées pour renforcer la visibilité de leur fédération. Toujours est-il que celle-ci reste actuellement bien souvent circonscrite aux seuls licenciés ou amateurs non pratiquants. À défaut de séduire les diffuseurs de la télévision, la stratégie de communication des fédérations de type « challenger » s'appuie de plus en plus sur le digital. Elles ont rénové leurs sites internet, sont actives sur les réseaux sociaux, proposent des contenus et du « live ». De façon plus traditionnelle, elles sont également friandes de campagnes promotionnelles et autres journées portes-ouvertes au contact des prospects. En revanche, si elles communiquent surtout sur les résultats et sur les événements sportifs, elles n'envisagent pas encore de le faire au bénéfice de la fédération en tant qu'institution porteuse de valeurs et d'une éthique (par exemple par de la publicité à l'instar de la FFT à l'occasion des vœux 2018[320]), ni d'utiliser leurs champions comme des ambassadeurs de la marque fédérale comme des vecteurs de promotion. Elles manquent de moyens pour envisager de véritables campagnes sur la durée. D'une manière générale,

[319] SVOD vient de l'expression anglaise « Subscription video on demand » qu'on peut traduire en français par « vidéo à la demande avec abonnement » ou vidéoclub à domicile.

[320] Dernières nouvelles d'Alsace du 30 décembre 2017 « La fédération française de tennis vous souhaite une excellente année 2018 » publicité pleine page

ces fédérations s'en remettent bien souvent au charisme de leur président pour promouvoir l'institution fédérale.

Une stratégie partenariale peu pertinente au regard des attentes des sociétés commerciales

La stratégie partenariale des fédérations de type « challenger » évolue également devant l'impérieuse nécessité de trouver des recettes propres, en passant d'une stratégie basée sur les relations personnelles de leurs dirigeants à des stratégies plus ouvertes, aidées en cela par les agences de marketing sportif. Malgré tout, les recettes restent maigres. De nombreux partenariats demeurent dans le giron de la pratique sportive et concernent des échanges de marchandises (dotation en matériel) ou de prestations (transport). Convaincre des sociétés commerciales reste un objectif difficile pour les fédérations de type « challenger » en raison de leur déficit de visibilité. La commercialisation de leurs bases de données (fichiers qualifiés d'adhérents), de leur réseau de clubs ou des résultats sportifs épisodiques n'est pas de nature à convaincre les sociétés commerciales de plus en plus soucieuses de rentabilité. Pourtant le risque de soutenir une fédération semble faible comparé à celui de soutenir un club ou un joueur. Mais, apposer un logo sur un panneau, une banderole ou un site ne suffit plus pour séduire les marques. L'enjeu pour les fédérations peut être de déplacer le curseur de l'excellence sportive par nature aléatoire vers une excellence sociale et éthique plus durable à travers le partage des valeurs. Quelques fédérations de type « challenger » se sont appropriées, par exemple, la problématique sociétale de développement durable pour modifier positivement leur image. Par ailleurs, plutôt que de vendre la fédération dans sa globalité, elles ont tendance à segmenter leur offre pour commercialiser des produits spécifiques comme le sport féminin ou celui s'adressant aux handicapés. L'objectif est de multiplier les partenaires pour optimiser les recettes.

Des difficultés de management pour piloter efficacement le réseau de distribution

Mais la réussite de cette stratégie repose sur la capacité des fédérations à convaincre leurs réseaux de ligues, de comités et de clubs de distribuer les produits de la marque conçus au niveau national. Or, les ligues régionales et les comités départementaux sont en phase de reconstruction dans un contexte très perturbé par la loi NOTRe de 2015. Ainsi, les fédérations de type « challenger » peinent à trouver des relais efficaces dans les territoires d'autant plus que les clubs sont accaparés par la gestion sportive au quotidien. Or, c'est à eux que revient la responsabilité de porter les produits au plus près des consommateurs. De leur côté, les comités départementaux disposent généralement de peu de moyens pour aider les clubs à développer la pratique, et se sentent bien souvent éloignés des préoccupations fédérales. À cela s'ajoutent quelques fois des difficultés de management par le fait que les rôles entre les ligues et les comités semblent souvent redondants. Si bien que de nombreuses fédérations de type « challenger » reconnaissent la difficulté de piloter leur réseau de distribution. Pour encourager les structures délocalisées à s'engager dans le projet fédéral et plus particulièrement dans le développement de la pratique, les dirigeants ont mis en place des conventions d'objectifs qui

conditionnent les aides fédérales, mais souvent trop faibles pour être réellement efficaces. Il semble que l'engagement du président de la fédération dans un dialogue direct avec ses homologues des régions soit nécessaire.

Un prix de licence mal maîtrisé

Enfin, relevons que parmi les outils du mix marketing, le prix reste un sujet délicat, voire tabou, au sein des fédérations. Il fait l'objet d'âpres négociations lors des assemblées générales pour finalement varier de quelques centimes d'euros. La fixation du prix échappe ainsi à toute stratégie commerciale. L'idéologie du bénévolat, de l'amateurisme et du sport accessible à tous impose en quelque sorte un prix le plus bas possible sans aucun souci de positionnement ou de valorisation des prestations. Mais la réalité est différente si l'on s'intéresse au tarif réellement payé par le client. En effet, au prix de la licence souvent très bas (comprenant une part fédérale et régionale), s'ajoute un prix nettement plus élevé de cotisation qui, lui, est librement fixé par les clubs. Au final, le prix payé par le licencié, au regard d'un service quelques fois minimaliste, est déconnecté de la réalité du marché. Il semble donc que les fédérations de type « challenger » ne maîtrisent pas le prix de vente de leur produit. De ce fait, les dirigeants n'ont qu'une vague idée de leur positionnement sur le marché.

En résumé, la mise en œuvre du projet marketing reste donc complexe pour les fédérations de type « challenger » et constitue un défi à relever à court terme. Malgré un manque de ressources, de visibilité et d'efficacité managériale, elles disposent d'atouts marketing indéniables avec des valeurs fortes, un savoir faire d'organisateur et de formateur, un coût de production très bas, un large réseau, des ressources humaines motivées, et une image positive.

7.4.7.3. Une culture de l'évaluation peu opérationnelle.

Enfin, il semble que l'évaluation de la stratégie marketing des fédérations de type « challenger » ne soit pas dans la culture des dirigeants. Il s'agit ici d'un objectif à moyen terme pour piloter et réguler avec plus d'efficacité leurs actions. L'évaluation de la performance marketing des fédérations de type « challenger » repose avant tout sur des indicateurs imposés par le ministère à savoir les résultats sportifs et l'évolution des ventes de licences. À ces indicateurs, il faut ajouter ceux inhérents au digital qui permettent de comptabiliser les followers, abonnés et « vues » même si ces éléments ne semblent pas être la première préoccupation des présidents. Les entretiens mettent en évidence la perception hétérogène de l'indicateur financier qui révèle le degré de maturité de la fédération sur le plan du marketing et plus largement économique. Pour certains, le chiffre d'affaires des partenariats est le seul indicateur qui vaille ; pour d'autres, il ne représente pas la bonne approche (ils préfèrent porter leur attention par exemple sur l'évolution des effectifs ou des entraineurs formés). Force est de constater que les dirigeants des fédérations de type « challenger » n'ont pas toujours la culture de l'évaluation préférant s'en remettre au jugement des électeurs tous les quatre ans. Toutefois, il faut noter que la

volonté de franchir cette étape du plan marketing apparaît dans leurs discours mais peine encore à se concrétiser dans la réalité, notamment à travers des outils opérationnels tels que les tableaux de bord.

Gageons que les préoccupations croissantes des dirigeants pour le marketing permettront de réduire la fracture entre les défenseurs d'une logique de service public et les partisans d'une approche marketing. Cet idéal doit se traduire concrètement par l'affectation de davantage de moyens et un positionnement du service en charge du marketing plus central pour en faire une fonction managériale transversale. L'enjeu est bien de construire une marque fédérale attractive pour le plus grand nombre en passant d'un marketing de l'offre éducative à un marketing de la demande. Cette révolution idéologique, qui consiste à s'intéresser davantage aux clients en leur proposant des services et des produits de qualité pour les satisfaire et à construire une image attractive en définissant des valeurs constitutives d'une identité, est la condition pour retenir leurs adhérents et séduire plus de prospects. L'élargissement de l'audience sera un argument pour convaincre dans un second temps des partenaires et les médias et rêver ainsi de rejoindre les fédérations « leader ».

	Analyse de l'organisation interne et du marché (clients / concurrence)	**Objectifs stratégiques**	**Mise en œuvre par un mix d'outils marketing**	**Évaluation**
État	Objectif partiellement atteint 	Objectif à très court terme -1 an 	Objectif à court terme -2 ans 	Objectif à moyen terme -3 ans 
Commentaires	La cohérence de la démarche d'analyse mérite d'être renforcée. Il semble nécessaire de renforcer les études pour mieux connaître les clients mais aussi les prospects et les partenaires.	La définition de l'objectif stratégique doit être précisée sur le plan quantitatif et intégrer la problématique de la construction de la marque fédérale. Elle doit logiquement conduire à des choix de segmentation, de ciblage et de positionnement.	La mise en œuvre reste délicate en raison du manque de moyens (humain et financier) et de visibilité. Le pilotage difficile du réseau mérite d'être optimisé. Une politique de prix de nature marketing doit être envisagée. En plus des événements sportifs, elles doivent promouvoir l'institution fédérale à l'interne et à l'externe.	L'évaluation n'est pas dans la culture des dirigeants. Elle apparaît dans les discours mais semble peu concrète dans les faits. La dimension sommative de l'évaluation doit laisser la place à une dimension plus informative permettant d'accompagner le développement fédéral.

Tableau 36 Synthèse des priorités de développement des fédérations de type « challenger ».

7.4.8. Carte conceptuelle des fédérations de type « challenger » (page suivante).

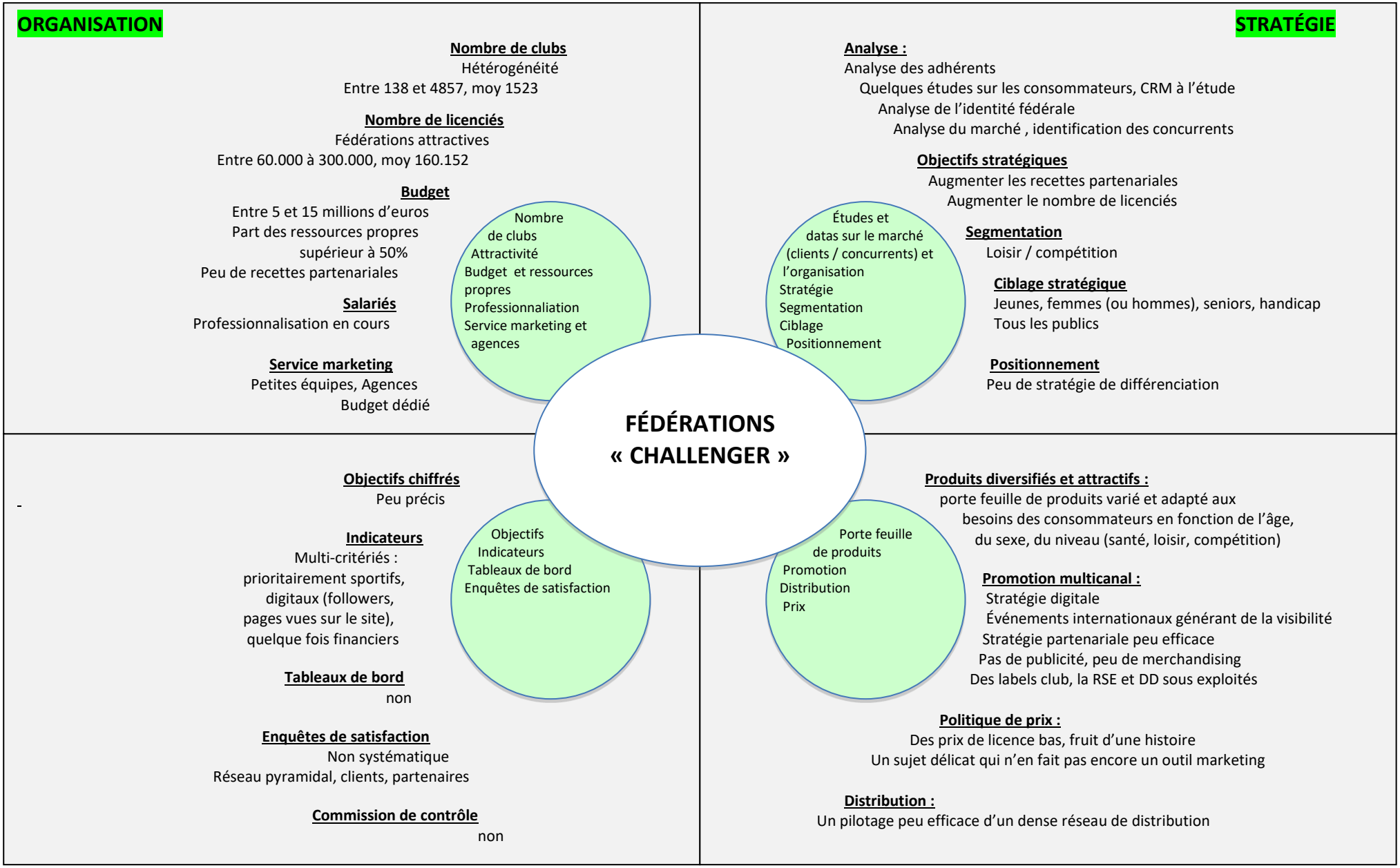


Figure 111 Carte conceptuelle des fédérations de type « challenger ».

7.4.9. Vers un modèle de développement des fédérations de type « challenger ».

L'ambition de la thèse est de concevoir, à partir des études de cas, un modèle de développement différencié en fonction de la typologie retenue. Fondé sur une approche marketing, ce modèle se veut être un mode d'emploi pérenne et transposable au sein d'un même groupe à savoir celui des fédérations du type « challenger ».

Si nous faisons référence à la catégorisation des stratégies concurrentielles adoptée par Kotler (1997, p. 372), nous pouvons avancer que les fédérations de type « challenger » ne dominent pas le marché à la différence des fédérations de type « leader ». Dans ces conditions concurrentielles, leurs stratégies de développement consistent soit à se confronter au leader, soit à adopter un comportement de suiveur en s'inspirant plus ou moins des décisions prises par les fédérations dominantes. Or, pour gagner des parts de marché, les fédérations de type « challenger » n'ont d'autre choix que de concevoir des stratégies plutôt agressives avec pour objectif à terme de prendre la place des leaders ; à défaut, elles se résigneraient à subir le marché. Pour cela, elles peuvent difficilement affronter les fédérations leaders de manière directe et frontale en utilisant les mêmes armes car, d'une part, elles ne disposent pas de moyens comparables et de la même expérience du marché et, d'autre part, elles sont historiquement en retard et donc contrainte à un « rattrapage » pénalisant en termes de coûts. Par exemple, il semble difficile pour une fédération de type « challenger » de concevoir un produit qui concurrencerait directement le football (sport d'équipe) ou encore le golf (sport individuel) parce que leurs produits sportifs sont par nature spécifiques, associés à des émotions particulières, des histoires, des performances aléatoires et des infrastructures adaptées à la pratique (stade, courts). Par contre, elles peuvent les concurrencer de manière indirecte en identifiant et en exploitant d'éventuelles failles: un nouveau service périphérique, un segment négligé ou une cible nouvelle. Classiquement, les actions concurrentielles portent soit sur le prix, soit sur la qualité du produit ou du service, et sur le rapport entre les deux. Une stratégie de prix est difficile à mener par des fédérations : opter pour la compétitivité en proposant un même produit à un prix plus bas peut être envisageable au niveau fédéral mais difficile d'application au niveau des clubs qui sont libres de fixer le montant de leurs cotisations (s'ajoutant au prix de la licence). Une stratégie de positionnement par la qualité des produits semble davantage envisageable et selon deux axes : (1) faire évoluer le format des produits dans le sens d'une spectacularisation croissante (pour remplir les salles et les stades, et développer les recettes hors-licences – billetterie, partenariats), (2) concevoir des produits qui répondent en continu aux attentes des licenciés à fidéliser (pour réduire le turnover) et à celles de prospects à conquérir (à ravir à la concurrence). Relevons qu'une stratégie de positionnement par la qualité des services peut apparaître antinomique d'une recherche de compétitivité à bas prix. En effet, le prix constitue, pour le consommateur, un indicateur élémentaire de la qualité du produit. Augmenter le prix d'un produit, c'est faire passer le message d'une meilleure qualité en réponse aux attentes d'usage ; le réduire, c'est situer le produit d'emblée et irrémédiablement en entrée de gamme. Dans cette optique de valorisation

qualitative des services, l'innovation apparaît comme le moyen à privilégier pour aller bousculer la hiérarchie des fédérations et contester les leaderships (cf. *infra*).

Le modèle marketing de développement des fédérations de type « challenger » s'articule en quatre éléments renvoyant à quatre étapes : celle de l'analyse qui préfigure et fonde le plan stratégique, celle de la définition des objectifs stratégiques induite par l'analyse, celle de la formalisation du mix des politiques marketing en vue d'atteindre les objectifs, et celle de l'évaluation des performances conduisant à sanctionner les choix et éventuellement les revoir.

7.4.9.1. Vers une gestion plus rationnelle et innovante du portefeuille de produits.

La première étape du modèle est celle de **l'analyse** : analyse interne de l'organisation, analyse externe des consommateurs et des concurrents sur le marché. C'est une étape qui s'avère décisive dans le cheminement de la construction du plan stratégique car elle va apporter les données de base pour instruire la réflexion.

Il s'agit d'abord de diagnostiquer les forces et les faiblesses de la marque fédérale en évaluant la visibilité fédérale sur le marché et en distinguant les audiences directes en nombre de spectateurs sur les lieux de compétition et les audiences médias traditionnelles (télévision, radio, papier) ou digitales. Que constate-t-on ? La visibilité des fédérations de type « challenger » est faible, relativement à celle des fédérations leaders et cela pose de fait la question de la pertinence de la marque fédérale au sens de son image (à travers ses axes de communication, son logo, etc.) et de ses valeurs en mesure de séduire les consommateurs pratiquants, spectateurs et partenaires. La définition d'une image fédérale apparaît ainsi centrale dans une perspective de développement car elle est la condition fondamentale du positionnement, un repère d'adhésion pour les consommateurs face aux offres concurrentes, notamment celles des fédérations dominantes.

Parallèlement, il convient d'évaluer l'attractivité des différents produits du portefeuille fédéral en distinguant les produits phares traditionnels solidement contrôlés par les fédérations dominantes (la licence compétition ou le billet du spectacle sportif) et les produits périphériques pouvant faire l'objet d'innovations de différenciation au bénéfice des challengers comme, par exemple, la licence santé sur ordonnance ou ceux participant à une expérience client (pratiquant ou spectateur). Ce type d'analyse doit conduire les dirigeants de ces fédérations à identifier des pistes d'innovation selon deux logiques marketing. Des innovations incrémentales visent à réduire le turnover des licenciés actuels par un ajustement des produits ou des services existants, leur rénovation par la modification de quelques attributs à forte visibilité et jugés impactants. Des innovations de rupture visent à attirer des non licenciés et/ou des licenciés des fédérations concurrentes par la mise sur le marché de nouveaux produits. Un benchmarking de l'offre sportive dans son ensemble peut être source d'inspiration, de même qu'une réflexion sur l'hybridation (associer le produit fédéral à d'autres produits sportifs – à l'instar du footgolf, ou non sportifs – sport et musique par exemple – Tribou et al., 2018) . Ce « dilemme d'innovation », au sens de Christensen (1997), pose la question centrale du ciblage des

innovations. Il ne s'agit pas d'innover pour améliorer simplement un produit (ses performances, son design) ; il faut en outre que l'innovation ait une cible clairement identifiée : une catégorie de prospects sous-représentées ou une catégorie de licenciés présentant un fort taux d'abandon.

Par ailleurs, l'expérience client est de plus en plus mise en avant comme un moyen à la fois d'attirer davantage de consommateurs puis de les fidéliser[321]. Pour une fédération de type « challenger », il s'agit essentiellement de concevoir des produits à forte valeur ajoutée émotionnelle pour le pratiquant ou le spectateur, et d'abord en lien avec l'événementiel. Pour cela, il est indispensable d'évaluer les actifs événementiels et d'en faire le tri en fonction des tendances du marché en termes de comportements de consommation (des événements plus ou moins porteurs ou plus ou moins en concurrence avec d'autres manifestations du même type et aux mêmes moments). Actuellement, le marché s'oriente assez nettement vers une spectacularisation des rencontres sportives qui deviennent à la fois des espaces de partage d'émotions de toutes natures (sportives et souvent partisanes mais aussi en lien avec d'autres catégories émotionnelles comme la musique, la danse, la gastronomie, etc.) et de commercialisation à rentabiliser. Car ces événements sportifs doivent aussi être évalués sous un angle économique, notamment pour pouvoir leur associer des partenaires. Cette phase d'évaluation doit ainsi conduire à identifier les produits fédéraux présentant une proximité culturelle (éthique par le partage de valeurs) et/ou technique avec les partenaires relevant de secteurs en lien avec les activités des clubs hors équipement sportif (téléphonie, automobile, assurance, banque, informatique, etc.) ; ce qui doit permettre d'identifier ceux que les clubs peuvent raisonnablement conquérir.

Par ailleurs et plus largement, il convient de revoir en continu le modèle économique de la fédération de type « challenger » en suivant et en actualisant l'origine des principales ressources et l'affectation des dépenses. L'objectif est de donner la priorité aux produits les plus rentables et non plus aux produits traditionnels auxquels on est habitués ; et d'imaginer de nouveaux produits et ressources propres. Dans cette perspective, les fédérations pourraient gagner à évaluer la rentabilité des investissements affectés au sport compétitif de haut niveau en regard des résultats sportifs obtenus et de leur traduction en matière de recettes (licences et spectacles).

Après avoir analysé l'organisation interne fédérale, il convient d'analyser la demande des consommateurs et par conséquent d'évaluer le potentiel de croissance du marché. Ces consommateurs de produits fédéraux (à caractériser selon l'âge, le genre, la catégorie sociale, les motivations d'adhésions) se répartissent en prospects à conquérir et en clients à fidéliser (pour réduire le turnover et les comportements d'abandon) ; prospects et clients devant être catégorisés entre pratiquants (pratiquants licenciés détenteurs d'une ou plusieurs licences, pratiquant non licenciés plus ou moins éclectiques hors-système fédéral) et spectateurs abonnés ou occasionnels.

Parallèlement, l'analyse externe du marché porte sur la concurrence. La fédération de type « challenger » doit identifier les concurrents directs les plus menaçants : les autres fédérations

[321] Voir notamment Barbaray, C. (2016). *Satisfaction, fidélité et expérience client*. Paris, Dunod.

proposant des produits très proches (par exemple, le tennis vs les autres sports de raquettes - badminton, squash, padel) et, plus largement les autres prestataires associatifs, commerciaux ou publics (les clubs non affiliés, les sociétés commerciales, les services des sports des collectivités). Il est plus difficile d'identifier la concurrence indirecte sportive (une offre éloignée sportivement mais qui intéresse les mêmes consommateurs : tennis vs golf, par exemple) et surtout la concurrence non sportive relevant des loisirs culturels (tennis vs activités théâtrales ou musicales ciblant les mêmes consommateurs). En effet, s'il est admissible par principe de considérer qu'un prestataire de produits substituables est à retenir parmi les menaces concurrentielles, il est plus délicat de l'identifier avec certitude.

En résumé, cette phase d'analyse doit permettre aux fédérations de type « challenger » d'évaluer leur visibilité sur le marché, l'attractivité de leurs produits, leur potentiel de développement en regard des perspectives et modalités d'évolution du marché et de la concurrence. La marque fédérale se trouve ainsi au cœur de leurs stratégies. Pour cela, les dirigeants disposent d'outils d'analyse éprouvés dans le secteur marchand et transposables au secteur associatif (matrice Swot, BCG ou modèle de Porter)[322].

7.4.9.2. Définir des objectifs stratégiques au service de la construction d'une marque fédérale.

La deuxième étape de construction du modèle marketing de développement des fédérations de type « challenger » est celle de **la définition des objectifs stratégiques** sur la base des analyses réalisées en amont. La plupart de ces fédérations n'ont d'autre choix que de viser à augmenter le nombre de licenciés, non seulement parce qu'il s'agit d'une source de recettes « naturelle » pour une fédération soucieuse d'équilibrer son budget à partir de ressources propres, mais aussi pour répondre aux injonctions de l'État qui conditionne ses aides publiques à cet objectif quantitatif. L'enjeu pour elles est, d'une part, de stabiliser les effectifs licenciés en fidélisant les adhérents actuels, d'autre part, d'ajouter de nouveaux adeptes en augmentant leur attractivité sur les prospects. La première option nécessite de bien connaître ses clients : qualifier au mieux les bases de données licenciés selon les caractéristiques sociodémographiques classiques mais aussi selon des critères d'attitudes et de comportement (autres sports et loisirs pratiqués, marques préférées, modes de consommation, etc.), de maîtriser leurs parcours clients. La deuxième option oblige à diversifier les modalités de pratique et à innover pour mieux répondre que la concurrence aux nouvelles attentes (et le faire savoir).

Mais la tentation est grande pour des fédérations dotées d'une histoire singulière au sein du mouvement sportif, de conserver une stratégie centrée sur la valorisation des résultats sportifs en investissant beaucoup d'énergie et d'argent vers le sport de haut niveau en quête de résultats. Car la performance représente pour les dirigeants élus une sorte de « graal », une reconnaissance assurée par

[322] Cf. notamment les numéros thématiques à finalité pratique de la revue *Gestion et Marketing* : n° 21/2014 (Speth, C., « La matrice SWOT et la stratégie d'entreprise »), n° 10/2014 (Del Marmol, T., « La matrice BCG et les décisions managériales »), n° 1/2015 (Michaux, S., « Les cinq forces de Porter et l'avantage concurrentiel »).

leurs pairs du mouvement sportif notamment olympique, par leur ministère de tutelle (et les dirigeants politiques en général), par les journalistes sportifs voire par le monde médiatique. Par delà la célébration sportive, l'idée sous jacente, l'espoir managérial, est bien entendu que les résultats sportifs attirent davantage de grands médias qui seront en mesure d'offrir une exposition plus forte à leur discipline et des audiences à leurs partenaires ; mais aussi, par voie de conséquence, davantage de nouveaux licenciés par effet de vitrine promotionnelle. Ce choix peut s'avérer payant (à court terme) pour des fédérations qui disposent déjà d'un potentiel d'athlètes performants mais demeure souvent illusoire et très aléatoire pour toutes celles qui peinent à participer à la moisson de médailles internationales. Rappelons également, d'une part, que le fait d'obtenir des résultats sportifs ne garantit pas une exposition médiatique durable et continue (cf. l'aviron) et, d'autre part, que les résultats sportifs et l'exposition médiatique ne présagent pas forcément d'une augmentation du nombre de licenciés (cf. le biathlon pourtant largement retransmis par la chaîne l'Équipe).

Ainsi, il y a un choix cornélien, pour les dirigeants des fédérations olympiques, entre nourrir des ambitions sportives et opter pour un développement fondé sur une approche froidement marketing. En effet, d'un côté, ils sont pressés par leurs licenciés en attente de champions performants et, d'un autre côté, ils sont sanctionnés par le ministère des sports sur la base de leurs résultats sur la scène internationale et de leurs statistiques d'effectifs licenciés. La situation est donc complexe pour eux.

L'objectif prioritaire de croissance des effectifs de licenciés pour des fédérations de type « challenger » doit être complété par celui d'augmenter le nombre de spectateurs. A la différence des fédérations leaders assurées de recettes de billetterie, l'enjeu pour les challengers est de transformer les spectateurs en accès gratuit (souvent composés de pratiquants licenciés et de leurs proches) en acheteurs de billets et d'en élargir l'assiette à des non-licenciés, voire des non-sportifs (comme c'est le cas pour le spectacle du football notamment). Autre objectif, celui de fidéliser les spectateurs occasionnels en améliorant leur expérience client, par delà le seul spectacle sportif axé sur des résultats par nature aléatoires et n'ayant de sens que pour des partisans et supporters. Troisième objectif complémentaire : augmenter le nombre et la qualité des partenaires, qu'il s'agisse de financeurs (en nombre limité) ou de partenaires apportant leurs produits (sous la forme d'échanges marchandises et prestations). Une politique plus rationnelle de démarchage de partenaires (prenant en compte leurs attentes) permet généralement de dépasser le premier cercle des équipementiers sportifs à la recherche de la preuve produit pour aller vers des partenaires hors secteur sportif en quête d'image (Tribou, 2016). Il faut souligner qu'il ne s'agit pas de vendre indistinctement la même image globale de la fédération à la totalité des partenaires potentiels, il convient par souci d'efficacité de négociation de segmenter l'offre commerciale à destination des différentes catégories de sponsors ayant des attentes particulières (banque-assurance, agroalimentaire, téléphonie, etc.). Ainsi chaque lot faisant l'objet d'une négociation séparée et optimisée, les recettes globales se trouvent automatiquement augmentées. Mais un tel objectif sponsoring est bien entendu conditionné par le développement des relations médias (en lien avec les audiences directes dans les salles et les stades) et conduit les

fédérations de type « challenger » à s'orienter vers les médias digitaux plutôt que télévisuels plus difficile à convaincre (les chaînes sportives spécialisées étant cependant plus accessibles que les généralistes libre d'accès). Toutefois, une stratégie digitale doit éviter de se perdre dans le registre du fantasme. Car le développement du digital n'est pas une panacée, il est un moyen d'atteindre des objectifs et requiert des compétences humaines (les services d'une agence ou des experts en interne).

Pour atteindre ces objectifs de développement, la condition à satisfaire au préalable est de parvenir à construire une véritable marque fédérale**,** une marque qui s'appuie sur une politique d'image clairement définie et partagée par l'ensemble des acteurs de la fédération (certes au niveau du siège fédéral mais surtout à celui des ligues, comités et clubs dans les territoires plus difficiles à convaincre). Le contenu d'image puise classiquement dans les valeurs sportives, celles de la discipline et celles de l'olympisme mais qui, pour être « différenciantes », doivent déborder l'univers sportif en puisant dans des valeurs sociétales comme celle du développement durable ou de la solidarité sociale.

Ainsi, la définition des objectifs stratégiques dépasse l'objectif prioritaire (et d'évidence) d'augmenter le nombre de licenciés. Elle pose la question de la marque fédérale qui va donner une identité de produit et un positionnement. La marque élaborée (matérialisée par un slogan fédéral, un logo, des axes de communication), il convient de mettre en place un plan opérationnel reprenant les différentes phases du développement dans le temps (par l'utilisation d'outils marketing)[323].

7.4.9.3. Choisir des actions marketing adaptées à la demande des consommateurs.

Vers une diversification des produits : à la conquête du loisir et du spectacle.

Pour atteindre les objectifs stratégiques, les fédérations de type « challenger » vont devoir agir en ayant recours à un mix d'outils marketing adapté à leur catégorie. Le premier concerne **la gestion des produits** (orientés vers la pratique et vers le spectacle) qu'elles vont devoir rendre plus attractifs, en les valorisant dans la perspective de pouvoir les vendre plus chers. Elles vont devoir les adapter à une demande évolutive dans le sens d'une relation produit plus personnalisée (la place de l'accueil par exemple), d'une expérience émotionnelle plus forte ; provoquer l'achat de produits dérivés qui permettent d'exprimer un attachement à la marque, aller vers des produits davantage en phase avec des motivations de loisir en liberté, de bien-être et de santé. Pour cela, il est nécessaire de mieux connaître les consommateurs à partir d'études et par l'application des outils CRM. La mise en œuvre d'un marketing relationnel permettant d'échanger avec les clients semble constituer une étape importante de maturation du marketing fédéral. Il s'agit de dialoguer avec les consommateurs pour mieux percevoir leurs habitudes de consommation et d'y être réactifs. Par exemple, un client qui achète un billet pour un match de l'équipe de France pourrait se voir proposer, via une offre personnalisée, un billet pour un match du championnat de France dans sa région ; une nouvelle licenciée pourrait se voir offrir un bon d'achat dans un magasin partenaire ou une invitation à un match féminin.

[323] Par exemple, l'outil SMART : Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temps

Les fédérations de type « challenger » gagneraient également à mettre en place une véritable politique d'assortiments en ajustant largeur et profondeur de leurs gammes de produits aux catégories de consommateurs (par exemple, à la catégorie à fort pouvoir d'achat des seniors, à celle des femmes, celle des CSP+) et à leurs comportements (plus ou moins sportif), en différenciant également les produits d'entrée et de haut de gamme. Par exemple, un produit d'entrée de gamme peut être la participation à un entraînement collectif chaque semaine, un produit de milieu de gamme une leçon individuelle, un produit haut de gamme un stage doté de prestations supérieures (massage, kinésithérapie, piscine, vidéo). Enfin, et cela renvoie à la stratégie de produit, il convient de rationaliser le portefeuille de produits en appliquant une matrice décisionnelle de type BCG (Boston Consulting Group)[324]. Un tel outil permet de rationaliser le portefeuille de produits en mettant l'accent sur les produits dits « dilemmes », soit des produits mal exploités par la fédération sur des marchés en croissance. En effet, ces derniers constituent des pistes de développement à privilégier car les fédérations qui n'en possèdent qu'une faible part de marché (des marchés porteurs, il faut le souligner) doivent consentir quelques efforts financiers pour les développer (alimentés par des produits de type « vache-à-lait » dans lesquels il n'est plus utile d'investir et des « poids-morts » dont elles peuvent se séparer et réorienter les capitaux). Par ailleurs, les fédérations peuvent miser sur des innovations pour relancer des produits en perte de vitesse (par obsolescence le plus souvent) ou aller le cas échéant vers de nouveaux consommateurs. Le *freestyle gym* constitue de ce point de vue un bon exemple.

Enfin, pour accompagner une dynamique de montée en gamme, les fédérations peuvent associer à l'achat de la licence des offres complémentaires de valorisation (par exemple, des licences valables dans plusieurs clubs, des kiosques gratuits, des réductions chez des partenaires) mais aussi en maîtrisant la qualité de la prestation. Les fédérations de type « challenger » proposent toutes des labels clubs qui ont notamment pour vocation de garantir une qualité de service. Ces labels seraient sans doute plus crédibles s'ils étaient octroyés par des organismes indépendants (les fédérations ne pouvant pas être juges et partis).

Une promotion renforcée vers les licenciés et les prospects grâce au spectacle sportif.

Le deuxième outil du mix permettant aux fédérations d'agir pour développer leurs ventes est celui de la **promotion des produits fédéraux**. Il s'agit de promouvoir des produits labélisés par une marque fédérale en direction des licenciés mais aussi plus largement de pratiquants non fédérés, les amateurs de sport et les partenaires. Cette activité de communication peut s'appuyer le cas échéant sur des célébrités et des champions, s'agissant de véritables actifs marketing. Insistons sur la nécessité de communiquer non seulement vers l'interne (les licenciés et les ressources humaines internes de la fédération, notamment sa force de vente) mais aussi vers l'extérieur (pratiquants et grand public). Mais quoi communiquer ? Les résultats sportifs n'intéressent qu'une fraction des consommateurs. Des

[324] Del Marnol, 2014, *op. cit.*

contenus intégrant l'histoire de la discipline, de ses grands champions (storytelling), mais aussi les petites histoires des pratiquants eux-mêmes à travers des échanges de vidéos, de photos, de commentaires sur les réseaux sociaux. Dans ce contexte d'appropriation des axes de communication par la base des consommateurs, le digital semble incontournable ; encore faut-il rationaliser la démarche en précisant les contenus en fonction des plateformes et en régulant la fréquence de diffusion (trop d'informations peut lasser le client, trop peu ne pas le fidéliser). De ce point de vue, l'embauche d'un community manager semble indispensable. Notons que les fédérations de type « challenger » sous-traitent massivement cette activité à des agences de marketing sportif. Enfin, la promotion doit soutenir le développement et la rentabilité des événements sportifs en mettant en exergue le spectacle sportif par le biais des sites web et des réseaux sociaux, mais également d'opérations de streetmarketing au contact des prospects. Car il faut à la fois vendre des billets aux spectateurs et vendre le spectacle aux médias. Pour ce faire, l'association de la marque fédérale avec des marques partenaires fortes peut constituer un gain d'image et ainsi renforcer son impact sur le marché. Par exemple, la présence d'EDF aux côtés de la fédération de canoë-kayak a apporté une image de professionnalisme et de rigueur à une fédération marquée par son caractère associatif.

Une force de vente à créer pour porter les produits vers les consommateurs.

La **gestion d'un réseau de distribution** vertical (et pyramidal à travers les ligues, comités et clubs) est délicate pour les fédérations de type « challenger ». La chaîne de commandement est étendue et manque de cohérence. Par delà l'engagement éthique, l'objectif est de créer une véritable force de vente en faisant évoluer les missions d'une partie des cadres techniques (ou en recrutant de nouveaux profils) vers des métiers de commerciaux qu'il s'agira d'intéresser aux résultats. L'enjeu est de construire un appareil commercial capable de distribuer et de valoriser les produits vers les consommateurs. La diversification des lieux de vente (en club, à domicile, en foire expo, en grandes surfaces, etc.), des méthodes de vente (en face à face, en libre service, par téléphone ou par voie électronique), l'utilisation de fichiers clients constituant des outils d'action commerciale qu'il conviendrait de renforcer notamment grâce à des formations ciblées. Toutes ces avancées vont dans le sens de l'efficacité commerciale. La plupart des fédérations ont mis en place des conventions d'objectifs avec les ligues régionales pour les convaincre de s'engager dans l'action commerciale fédérale. Ces contractualisations sont peu efficaces car elles reposent d'abord sur des considérations politiques (en versant une aide, la fédération s'assure de voix électives), elles sont trop timides pour faire évoluer les usages et restent encore très éloignées des clubs. Il s'agit néanmoins d'une piste à exploiter en insistant davantage sur les moyens à mettre en œuvre par les ligues. Relevons que la promotion de la marque fédérale doit être menée en direction des clubs. Les présidents de fédération et plus largement les dirigeants ont là un rôle majeur à jouer. Ils initient le dialogue et impulsent une démarche participative à l'ensemble de la chaîne pyramidale (notamment à travers les réseaux sociaux).

Vers une politique de prix marketing au service du positionnement.

Le prix constitue le quatrième outil du mix marketing. C'est sans doute celui qui pose le plus de problèmes aux fédérations en vertue du principe de stabilité. En effet, la fixation des prix échappe à toute politique marketing dans le sens où les fédérations ont très peu de latitude pour fixer un prix en fonction d'objectifs marketing : celui de valoriser un produit ou encore de se situer par rapport à la concurrence. L'enjeu est de passer d'un prix économique, c'est-à-dire en mesure de couvrir le prix de revient mais sans générer de profit en application stricte de l'éthique associative, à un prix psychologique qui serait un indicateur de la qualité du produit et de son positionnement. Or, pour les fédérations de type « challenger », il est souhaitable d'envisager des actions de deux types : (1) des actions commerciales comme des réductions de prix de produits à relancer, des offres de services additionnels à la licence (plus de produits pour un même prix), des remboursements partiels suite à réclamations, des ventes groupées, des cadeaux et des primes promotionnelles, des cartes de fidélité donnant lieu à des cumuls de points pour bénéficier d'offre à moindre prix, des parrainages en échange d'avantages tarifaires, etc. ; (2) des actions de modulation de prix variables en fonction des catégories de produits à promouvoir et des cibles à motiver à l'achat ; ce qui nécessite au préalable de positionner les produits fédéraux les uns par rapport aux autres et de définir un ciblage de clientèle (de l'entrée au haut de gamme). Pour aller plus loin, une tarification recommandée aux clubs pourrait être publiée par les fédérations pour davantage maîtriser les prix de leurs produits selon leurs coûts certes mais aussi selon leur valeur marketing et le marché concurrentiel quel que soit le lieu de vente sur le territoire.

D'une façon générale, il semble que les fédérations de type « challenger » doivent engager une réflexion sur leur modèle économique qui ne génère pas suffisamment de ressources propres. Une piste d'évolution serait de s'orienter davantage vers le B to C en ouvrant des espaces de pratique libre en clubs mais aussi hors clubs dans des espaces publics de proximité (de lieux de travail notamment) qu'il s'agirait d'animer grâce à des personnels fédéraux formés au produit et rémunérés (rétribués s'il s'agit de bénévoles). Les avantages seraient triples : visibilité de la marque fédérale, promotion de la pratique en direction du grand public qui n'entre pas spontanément dans les clubs, liberté de pratique en phase avec les tendances de pratique actuelles.

7.4.9.4. Des indicateurs élargis pour aider à la décision stratégique.

La quatrième étape du modèle marketing de développement est celle de **l'évaluation de la stratégie marketing**. Les entretiens ont montré que les fédérations de type « challenger » n'avaient ni la culture, ni la maturité marketing pour mettre en place les outils adéquats. L'enjeu est de contrôler la bonne exécution du plan, de mesurer l'impact des actions marketing entreprises et de pointer les écarts en regard des objectifs stratégiques définis par la fédération. Pour les rectifier en continu, il est d'usage d'utiliser des tableaux de bord construits sur la base d'indicateurs qui, pour être appliqués à la base, doivent être approuvés par les élus fédéraux (en les impliquant dans leur conception). Aux résultats sportifs et éthiques, il est classique d'ajouter l'évolution des effectifs de licenciés (par catégorie et par

type de pratique : compétition/loisir), du nombre de clubs ou encore de cadres formés. D'autres indicateurs sont moins familiers aux clubs : la façon dont les clients achètent le produit ou le service (qui est prescripteur, décideur, acheteur ? quel taux de réachat ?) et la façon dont ils le consomment (qui est l'usager principal ? seul ou en groupe ? selon quelle fréquence ?), le parcours client, le degré d'attachement des consommateurs (fidélité à la marque), la notoriété et l'image de marque, le degré de satisfaction ou les causes d'abandon ; soit tout ce qui permet de mieux comprendre les consommateurs et d'anticiper leurs comportements. L'évaluation porte également sur la rentabilité comparée des produits et la détermination de points morts (quantité minimale à écouler pour être bénéficiaire) et d'économies d'échelle. Par ailleurs, il est aussi intéressant de mesurer la présence de la marque sur internet (réseaux sociaux, blogs, sites), comment sont partagés les contenus et par qui, à quelle fréquence, sur quelles plateformes. Sur les sites internet, on relève les pages vues, le nombre de visiteurs uniques (qui consomme ?) et le temps passé sur les pages (comment le client consomme les contenus ?), le taux de rebond. Par ailleurs encore, le nombre de partenaires ainsi que les recettes partenariales sont des indicateurs de performance révélant l'attractivité de la marque fédérale dans son environnement économique, politique et médiatique. Enfin, les fédérations organisatrices d'événements sportifs ajoutent des indicateurs *ad hoc* comme le nombre de spectateurs *in situ* et dans les médias (quels sont leurs profils ?), les taux de remplissage de l'arena ou du stade, le nombre de retombées presse. S'il y a diffusion média, les évolutions d'audiences et de notoriété sont des indicateurs de l'impact de l'événement à poursuivre ou non, tel quel ou à transformer. Si les études d'impacts récurrentes (enquêtes de satisfaction) et les données issues de l'outil CRM sont des moyens précieux, l'outil le plus complet reste le Balanced Score-card (Schwarz & Hunter, 2018) qui prend en compte quatre indicateurs (finances, consommateurs, organisation marketing et développement) à travers quatre items (les objectifs, les mesures chiffrées, les cibles, les actions à envisager). Notons que ce cadre d'évaluation permet à tous les acteurs de la fédération de travailler sur une base commune et avec une même vision des résultats. Il permet aussi d'associer les skateholders à la stratégie. C'est à la fois un rétroviseur pour se nourrir des expériences passées (ce qui a marché à renouveler, ce qui a raté à modifier), une carte pour comprendre la position de la fédération et une longue vue pour envisager la suite des actions à mener. Le contrôle des stratégies marketing est donc un enjeu crucial pour un management efficace des fédérations.

7.4.9.5. Proposition d'un modèle spécifique.

7.4.10.

Modèle de développement des fédérations de type « challenger »

ÉTAPES	OBJECTIF	AXES	RECOMMANDATIONS
ANALYSE	Évaluer l'image fédérale	FÉDÉRATION	Même diagnostic de base que *les fédérations périphériques, augmenté de :* - Diagnostic des forces et faiblesses de la **marque fédérale** (en matière de visibilité et d'image) - notamment de ses actifs événementiels (attractivité et audiences) - de sa rentabilité globale (produits licence – pratique et produits spectacle) : capacité de dégager des bénéfices à des fins d'autofinancement des investissements
		MARCHÉ CONSOMMATEURS	*Même diagnostic de base que les fédérations périphériques, plus :* - Diagnostic du marché élargi aux **prospects non sportifs** et aux **spectateurs** - Induit une analyse des motivations des différents consommateurs (sportifs et non sportifs)
		MARCHÉ CONCURRENTS	*Comme périphériques, plus :* - Diagnostic concurrentiel **étendu** à des fédérations sans lien sportif direct mais ciblant les **mêmes prospects** - Étendu aux autres offreurs (associations non fédérales, collectivités, sociétés commerciales)
PLAN STRATÉGIQUE	Construire une marque fédérale et augmenter le nombre de licenciés	SEGMENTATION	*Comme périphériques, plus :* - **Diversification** vers les produits **loisir/santé** o Les produits digitaux ludiques (sport virtuel) - Pour un équilibrage entre segments compétition et segments loisir - Amorce de diversification vers le spectacle payant
		CIBLAGE	*Comme périphériques, plus :* - Ciblage des catégories de demande de **loisirs sous-représentées** (femmes, seniors, gamers, handicapés, etc.) - Élargissement à des catégories spectateurs payants
		POSITIONNEMENT	Positionnement vs **ensemble** des autres fédérations et services publics concurrents (dont les cibles sont proches) - à partir d'atouts d'image sportive, - d'image sociétale (citoyenneté) - d'atouts commerciaux (rapport qualité/prix)
ACTIONS	Mise en oeuvre	PRODUITS	*Comme périphériques :* produits orientés vers la **pratique,** *plus :* - Elargissement de l'assortiment dans une perspective de **massification** (féminisation, catégories plus âgées, amateurs de jeux vidéos) - Politique de gammes : entrée, milieu et haut de gamme (selon critères sportifs – du débutant à l'expert – et critères sociaux – produits populaires à CSP+) - R&D pour **innover** vers des produits spectacle payant
		PROMOTION	*Comme périphériques, plus :* - Promotion à la fois **interne** (vers les clubs, les licenciés) et **externe** (vers les amateurs de sport en général) - Au moyen d'une politique digitale professionnalisée (management des réseaux sociaux et site web) - Au moyen du **spectacle** sportif (notamment celui des équipes de France) o Sous contrainte de médiatisation (négociation avec les médias) - Et de sponsoring autre que public (en baisse)
		RÉSEAU	*Comme périphérique, plus :* **Optimisation** de la pyramide - en créant une force de vente (de bénévoles faute de moyens), en motivant les vendeurs (par-delà l'engagement éthique - intéressement) - en formant aux méthodes de vente - en systématisant des conventions d'objectifs avec les structures intermédiaires (ligues et comités)
		PRIX	Rupture avec le principe de stabilité : **politique de prix** licence - Amorce de **prix marketing** - Pour différencier les produits au sein de l'offre fédérale - Pour valoriser et positionner les produits fédéraux vs les produits concurrents - Pour cibler des catégories de consommateurs - Pour mener des actions commerciales concurrentielles (prix d'appel, réductions)

ÉVALUER	Contrôler	ECONOMIQUE / FINANCIER	*Comme périphériques, plus :* - **Chiffre d'affaires** (et évolution) o Ventilé selon sources de recettes o Notamment taux de recettes partenariats public / commercial (et évolution) - Comptabilité analytique selon les différents produits
		COMMERCIAL	*Comme périphériques, plus :* - **Part du marché** fédéral (selon segments) - Performances **commerciales des produits** : o Part des recettes licence / spectacle (et évolution) o Part des recettes de partenariat (et évolution) o Identification produits déficitaires / produits excédentaires et péréquation
		MARKETING	*Comme périphériques, plus :* > Indicateurs de **satisfaction étendus** : - **Attentes** en nouveaux attributs pour les produits existants - Attentes en innovations incrémentale (selon nouvelles formes de pratiques) - Satisfaction des spectateurs (en accès gratuit / payant) > Indicateurs **de concurrence** : stratégie de challenger / logique de **marketing concurrentiel** - Identification des concurrents interne à la catégorie challenger, les plus menaçants : forces et faiblesses - Identification de la fédération leader de référence : forces et faiblesses > Indicateurs d'**image** perçue par les licenciés et les pratiquants - Empathie et attachement à la fédération - Recommandations à des proches / parrainages - Qualité perçue des différents produits - Éléments d'image des spectacles > Indicateurs **digitaux** : professionnalisation en interne ou externalisation en agences
		MANAGÉRIAL	*Comme périphériques, plus :* > Indicateurs d'**efficacité organisationnelle** - Organigramme fonctionnel o Fonctions sportives o Administratives, commerciales, de communication, de RH > Indicateurs de **performances** (tableau de bord élargi) : - Indicateurs d'audience directe des spectacles (affluences selon accès gratuit / payant) - Indicateurs d'image et de notoriété
		SOCIETAL ET ÉTHIQUE	> Indicateurs **ministériels** (contrainte forte du ministère de tutelle en échange de la subvention) - Promotion du sport pour tous (démocratisation, féminisation, socialisation - pénétration dans les ZUS, etc.) - Résultats sportifs et équilibre budgétaire > Indicateurs **humains / sociaux** - Taux de salariés / bénévoles - Taux d'absentéisme, de turnover - Suivi socioprofessionnel des sportifs (protection sociale, reconversion) - Parité hommes / femmes > Indicateurs **éthiques** - Charte fédérale (pour une pratique solidaire et responsable, fair-play, citoyenneté, respects des arbitres, dopage, violence, etc.) > Indicateurs **environnementaux** - Charte dévelopement durable (gestion des déchets, consommation énergétique, recyclage, etc.)
		SPORTIF	> Indicateurs de **résultats sportifs** - Médailles aux Jeux Olympiques (et Paralympiques) et évolution - Titres championnats et/ou coupe du monde et d'Europe et évolution - Titres circuit ou tournois internationaux Classements mondiaux

Tableau 37 Modèle de développement des fédérations de type « challenger ».

SECTION 3 : LES FÉDÉRATIONS SPORTIVES OLYMPIQUES DE TYPE « LEADER »

7.5. Caractérisation des fédérations sportives olympiques françaises de type « leader ».

7.5.1.La Fédération Française de GOLF.

Carte d'identité
Date de création : 1912

Olympique aux JO de 1900, 1904 et 2016

Nom du président : Jean-Lou CHARON

Nombres de disciplines : 1

Nombre de clubs : 733

Nombre de licenciés : 291.754 en 2000, 407.530 en 2010, 410.261 en 2017
Nombre de pratiquants : 2M

Budget de la fédération : 28 M en 2017

Source : site internet de la FFGolf

Personnes interrogées :
Jean-Lou Charon (président)
Pascal Grizot (élu fédéral, vice-président)
Olivier Denis-Massé (salarié, directeur marketing)

7.5.1.1. La présentation de la Fédération Française de golf.

Historique

Les origines du golf sont certainement multiples. Les historiens sont divisés sur l'époque et le lieu de genèse de ce sport. Plusieurs jeux lui ressemblant furent recensés depuis l'époque antique sous les romains, au 12ème siècle chez les chinois, puis au 13ème siècle chez les bataves sous le nom de « kolven » avant d'être importés en Écosse au 15ème siècle par des navigateurs. Le golf prend son essor dans les îles britanniques au 18ème siècle. Il attire les francs-maçons issus de la haute bourgeoisie. C'est en Écosse, au 18ème siècle, que s'est développé la forme la plus proche du golf d'aujourd'hui avec la notion de trou. Les règles furent codifiées d'abord en 1744 puis en 1897 par le Royal &

Ancient à Saint Andrews, club qui fut déjà à l'origine des parcours à 18 trous, nouvelle norme de l'époque. Le club house devient plus qu'un endroit pour stocker les clubs, il est devenu un centre social. À la fin du 19ème siècle, on dénombre environ 150 parcours à travers le monde. Le golf s'est largement développé à la surface du globe donnant naissance à la World Amateur Golf Council en 1958 puis à la International Golf Federation en 2003 représentant 132 fédérations de 126 pays et 22 associations de golfeurs professionnels. On dénombre aujourd'hui quelques 30.000 parcours et 60 millions de pratiquants à travers le monde.

En France, les premiers parcours de golfs furent créés sous l'influence des Anglais en 1856 à Pau et en 1888 à Biarritz.

L'union des golfs de France est créée le 24 novembre 1912 à l'initiative de Pierre Deschamps qui en sera le président jusqu'en 1924. Le 13 janvier 1933, elle devient la Fédération Française de golf. En 1950, la fédération recense 44 parcours et 4.122 licenciés. Elle est déclarée d'utilité publique le 9 avril 1975 et agréée par le ministère des sports marquant ainsi le départ d'un développement rapide. Le golf a connu un fort développement en France dans les années 1980 avec la création dans les années 1970 des premiers golfs publics. En 1980, la fédération compte 38.783 licenciés et atteint les 100.000 licenciés en 1987 puis 181.147 en 1990. En 1997, on notera l'ouverture du 1er site internet de la FFG. Et un peu plus tard, la fédération poursuit son institutionnalisation en créant les premiers comités départementaux en 1999. Les années 2000 marquent une préoccupation de la FFG pour les questions environnementales avec en 2006 la signature de la première charte sur l'eau et la création de l'institut Écoumène Golf & Environnement. En 2010, une nouvelle charte Golf et Environnement est signée. Notons que le premier salon du golf de Paris se tient en 2007 réunissant les principaux acteurs du marché et accueillant 30.000 visiteurs. Lyon surfera sur ce succès en créant en 2010 la seule édition en province.

Le golf fait sa première apparition aux Jeux Olympiques de Paris en 1900 sur le parcours de Compiègne. Après avoir été évincé après les JO de 1904 à Saint Louis, il réapparaîtra 112 ans plus tard au programme olympique de Rio en 2016. Le golf n'a donc pas de tradition olympique mais s'appuie sur des tournois professionnels richement dotés.

La première édition de l'Open de France, le plus ancien et le plus important tournoi de golf d'Europe se tient en 1906 au golf de La Boulie. À partir de 2002, l'Open de France se joue au Golf National. En 2002, la FFG confie l'organisation de l'Open de France à ASO et en 2017 il devient le HNA Open de France et intègre les Rolex Series avec une dotation de sept millions d'euros. La Fédération Française de golf a été choisie comme pays organisateur de la Ryder Cup en 2018 au Golf National. Cet événement mythique, disputé tous les deux ans, opposant les Etats-Unis à l'Europe a été créé en 1927.

Évolution du nombre de licenciés et de clubs

Depuis 10 ans la FFG connaît une croissance de 8% de ses effectifs licenciés soit près de 30.000 licences supplémentaires. Après avoir atteint un pic de licenciés en 2012 avec 423.000 licenciés, la FF

golf fait face à une diminution du nombre d'adhérents en partie imputable selon M. Denis-Massé à la fin de la licence assurance automatique. Cette baisse est enraillée en 2016 avec une petite hausse de 0,04% pour atteindre 407.719 licenciés, ce qui en fait le 4ème sport individuel en France et la 8ème fédération olympique.

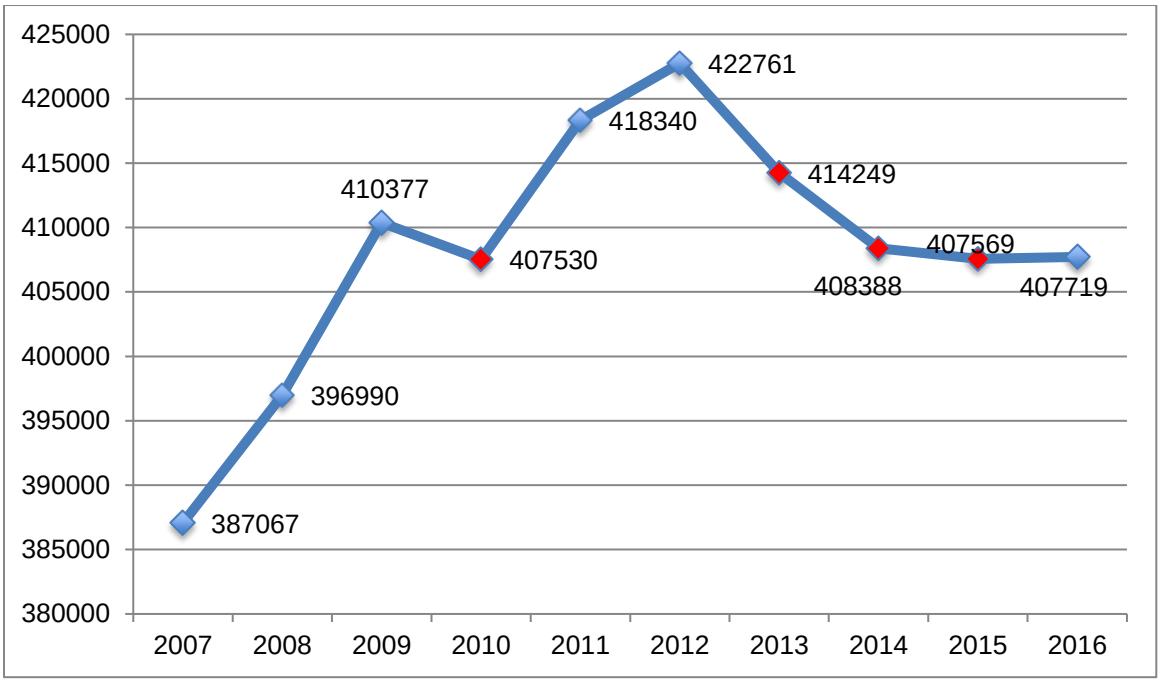


Figure 112 L'évolution des licenciés de la FFGolf (2007-2016).

En 2016, les renouvellements de licences représentent 338.431 licenciés soit 83% (valeur en légère hausse par rapport aux années précédentes). Les créations de nouvelles licences sont au nombre de 36.157 soit 8,9% et les reprises après au moins un an d'interruption de 33.131 soit 8,1%. En moyenne le turnover est compris entre 17% en 2015 et 19,1% en 2009. Ces chiffres laissent supposer que les adhérents sont satisfaits et fidèles.

La moyenne d'âge des licenciés est de 52 ans. Le golf attire particulièrement les plus de 55 ans qui représentent 210.228 licenciés soit 52% des adhérents. Les adhérents de moins de 18 ans sont en hausse ainsi que les plus de 55 ans. L'analyse de la pyramide des âges prend la forme d'un « V » avec une prédominance de la tranche d'âge des 60/70 ans.

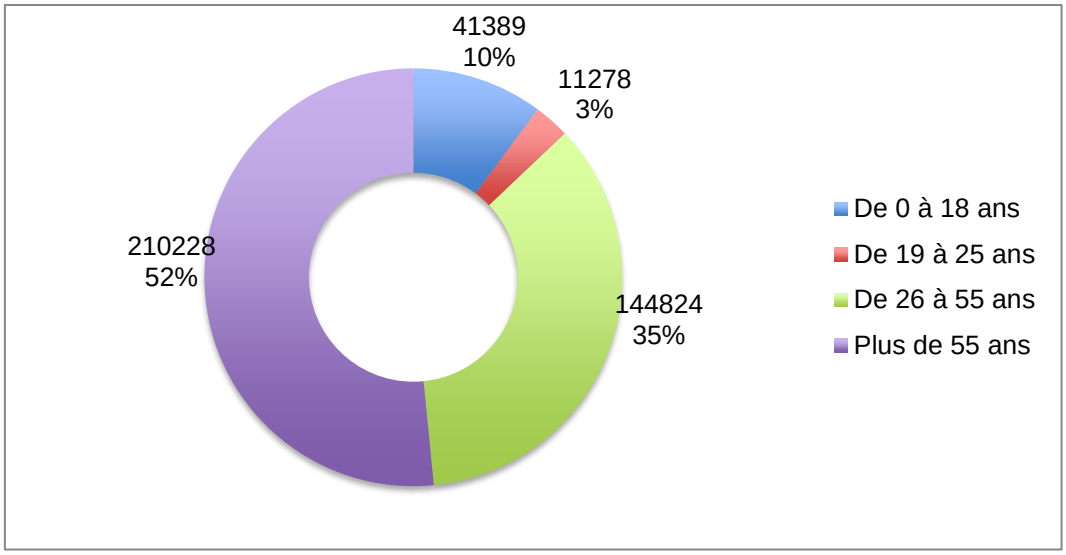


Figure 113 La répartition des licenciés par tranche d'âge de la FFGolf.

Les femmes représentent 113.137 licenciés soit 27,7%. Les hommes sont 72,3% en 2016. Ce chiffre est plutôt stable.

L'adhésion des licenciés peut être de plusieurs types : membre d'une association sportive pour 216.579 licenciés (53%), Indépendants golf pour 77.331 licenciés (19%), Indépendants ffgolf et scolaires pour 65.214 (16%) et abonnés non membres de l'AS pour 48.595 licenciés (12%). Les membres d'un club progressent de + 179 licenciés mais, parmi eux, les membres d'une association sportive sont en baisse en 2016 (-502).

Sur le plan géographique, le golf couvre l'ensemble du territoire national avec des concentrations fortes en Ile de France (57.447 licenciés), Rhône/Alpes (44.128 licenciés) et PACA (41.980 licenciés). 1,6% des licenciés sont issus des quartiers prioritaires ou des zones urbaines sensibles.

Notons que le golf d'entreprise est très développé avec un total de licenciés « golf entreprise » et licenciés rattachés à un golf d'entreprise de 30.640. On dénombre environ 800 clubs d'entreprise en 2017.

Selon l'étude réalisée par Sportlab entre 2010 et 2012, on compte environ 2 millions de pratiquants occasionnels adultes et 780.000 personnes qui pratiquent régulièrement en France (plus de 10 fois par an).

Le territoire national compte 735 structures de pratique (golf 18 et 9 trous 81,6% ; compacts et Pitch & Putt 11% ; practices 7,3%) soit une augmentation de 20% entre 2005 et 2015. 36% des golfs français appartiennent au secteur public mais la gestion est dans la plupart des cas déléguée à une société de gestion. 16% des golfs sont gérés par les chaînes : Blue green, NGF, Open Golf club, Gaïa concept. 28% des golfs sont gérés par une association. Retenons que plus qu'une infrastructure sportive, le golf c'est aussi un bar, un restaurant, un pro shop, souvent un hôtel, parfois une piscine.

Selon l'atlas des fédérations édité en 2015 par le ministère des sports, le nombre moyen de licenciés par club est de 254,3 en 2013.

L'organisation de la fédération française de golf.

La Fédération Française de golf est présidée par Jean-Lou Charon, réélu en mars 2017 pour un second mandat. Il est engagé depuis de longues années dans l'univers du golf. En effet, après avoir été président de l'AS Golf Club de Lyon entre 2003 et 2006, il devint vice-président du comité Rhônes avant d'être élu président de la ligue Rhône-Alpes de 2009 à 2013, date à laquelle il est élu pour un premier mandat de président de la Fédération Française de golf. De plus, il est trésorier général du CNOSF depuis 2013.

L'assemblée générale de la fédération regroupe les présidents des associations sportives des clubs. Chacun dispose d'un nombre de voix défini en fonction du nombre de licenciés et du nombre de trous ouverts à ses membres. La fédération est administrée par un comité directeur de trente deux membres élus au scrutin de liste, qui valident, sur proposition du président, un bureau de dix membres et deux invités permanents. Les membres du comité directeur sont élus à bulletin secret au scrutin de liste à un tour et se réunissent une fois tous les trois mois. Selon M. Denis-Massé, les projets se construisent avec le président et les commissions pour être discutés et amendés en réunion de bureau. Le comité directeur a davantage un rôle de validation que d'élaboration des projets.

La fédération fédère 1600 équipements dont 735 avec terrain, 13 ligues et 84 comités départementaux.

Les services fédéraux sont organisés autour d'une direction exécutive et de sept directions : 1. sportive, 2. de la formation, 3. juridique et vie fédérale, 4. marketing, communication, média, digital et licences, 5. des territoires et des services, 6. relation clubs et développement durable, 7. ressources humaines.

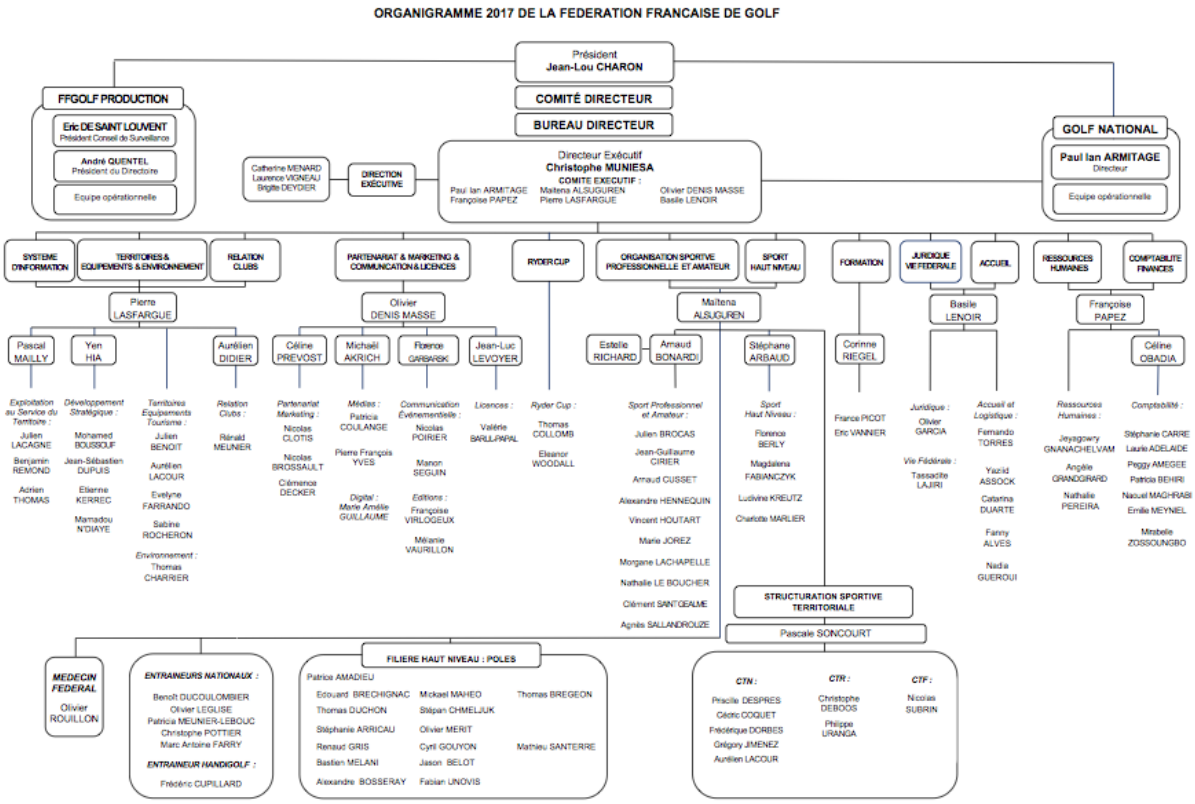


Figure 114 L'organigramme FFGolf 2017 (site FFGolf).

La FFGolf, propriétaire du Golf National, s'appuie sur la SAS ffgolf Production, filiale dédiée à l'organisation des tournois professionnels, sur la filiale FFGOLF Services pour gérer le restaurant et sur la SCI Levallois pour gérer les locaux de Levallois-Perret.

Les organisations professionnelles (ADGF, AGREF, PGA France, GFGA) sont consultées pour l'élaboration des projets fédéraux. Elles sont représentées au comité directeur avec voix consultative. Entre le site du Golf National qui regroupe une cinquantaine de permanents, le siège et les conseillers techniques, l'organigramme affiche un effectif de 152 personnes à temps complet ou partiel.

La fédération a mis en place un dispositif opérationnel de duos « élus et permanent » pour animer vingt huit commissions : dix statutaires parmi lesquelles la commission professionnelle, la commission des agents sportifs ffgolf, la commission environnement ; et dix-huit non statutaires comme le comité stratégique territoires, la commission handigolf, la commission golf d'entreprise, la commission développement ou encore la commission tourisme.

La Fédération Française de golf peut donc être qualifiée de fédération classique dans son organisation et son administration. Elle fait vivre un secteur professionnel et amateur. Elle dispose d'une équipe de salariés supérieure à la moyenne des fédérations sportives olympiques.

Les finances de la FFGolf.

Le budget de la Fédération Française de golf est de 28 millions d'€ en 2016.

Les recettes proviennent essentiellement des licences et des affiliations à hauteur de 17 millions d'euros soit 60,7% du budget. Le sponsoring est la deuxième source de recettes avec un volume de 2 millions d'euros soit 7,1%. Les ressources propres (Golf National et autres produits) constituent une part importante du budget avec 8 millions d'euros soit 28,5% du budget. Enfin, les subventions de l'État ne représentent que 600K€ soit 2,14%. Le contrat d'objectif avec le ministère des sports est de 630.000 euros (stable depuis 2013). Cette aide publique est l'une des plus faibles accordées aux fédérations olympiques surtout que la FFGolf ne dispose que de treize cadres d'État.

L'examen des dépenses fait apparaître que 27% des dépenses sont affectées au haut niveau. Les ligues régionales et les clubs perçoivent une manne financière non négligeable (25%) pour décliner la stratégie sportive sur leur territoire et faire la promotion du golf auprès du plus grand nombre. 20% du budget est affecté à la gestion du Golf National. 14% du budget finance les actions de communication et de développement de la fédération. Enfin les 14% restants sont dévolus aux charges de fonctionnement.

Le poids économique de la filière golf

Le chiffre d'affaires du golf en France s'élève à environ 1,5 milliards d'€, plus de 13.000 employés dont 7650 sont directement liées aux parcours de golf et plus de 1200 entreprises. Le chiffre d'affaires des infrastructures de golf est de l'ordre de 564 millions d'€HT. La contribution sociale et fiscale du golf est de 170,8 millions d'€ par an TVA incluse. Le chiffre d'affaires moyen par site est de 1 million d'€HT incluant les activités connexes. Les infrastructures de golf représentent 0,06% du territoire soit 32000 hectares.

Le tourisme golfique en France génère un chiffre d'affaires annuel de 392 millions d'€HT. 180 à 200.000 golfeurs étrangers en France chaque année. La dépense quotidienne moyenne d'un touriste golfeur s'élève à plus de 170€ et la durée moyenne de son séjour est de 5 jours. 45% des licenciés ffgolf font au moins un séjour golf en France par an.

Source DIANE, La loupe financière, traitement BIPE, 3 octobre 2007

Encadré 41 Le poids économique de la filière golf

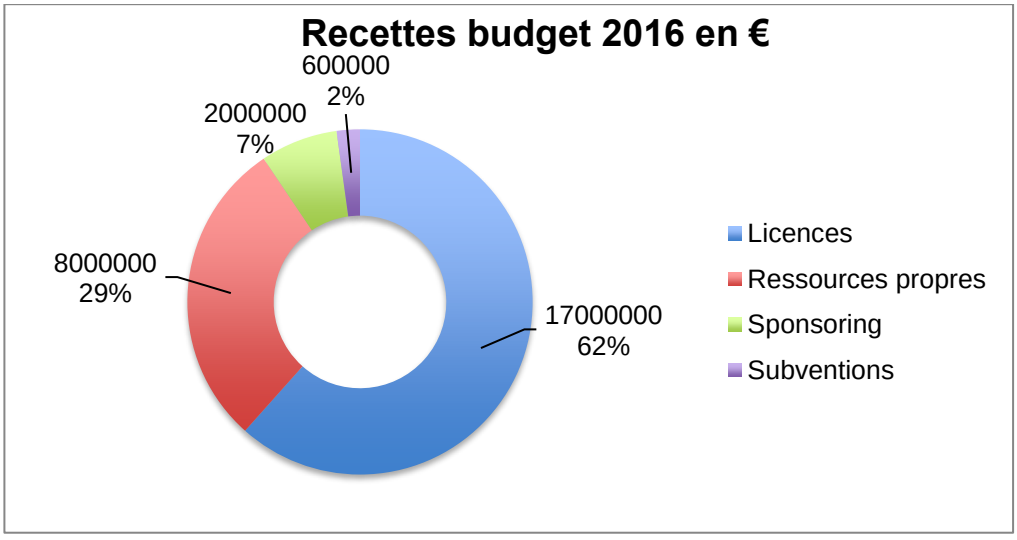


Figure 115 Les recettes du budget de la FFGolf (2016 en euros).

Les résultats sportifs de la FFGolf.

Au ranking mondial des joueurs professionnels d'août 2017, Alexander Levy est le meilleur français au 69ème rang suivi par Matthieu Pavon 138ème et Mike Lorenzo-Véra 152ème.

Victor Dubuisson, après avoir été numéro 1 mondial amateur en 2009, a atteint la 17ème place mondiale chez les professionnels en 2014 et a joué dans la sélection européenne lors de la Ryder Cup de 2014 qu'il remporta à Gleneagles en Écosse. En 2016, il est sélectionné pour la EurAsia Cup qui a vu la victoire de l'Europe 18,5 à 5,5.

Alexander Levy a remporté quatre victoires professionnelles : l'Open de Chine et le Portugal Masters en 2014, l'Open européen en 2016 et récemment l'Open de Chine en 2017.

Les bleus n'ont pas réussi à se mettre en valeur aux Jeux Olympiques de Rio en 2016. Grégory Bourdy se classe 21ème et Julien Quesne 55ème. Les femmes n'ont pas fait mieux, Karine Icher et Gwladys Nocera terminent respectivement 39ème et 44ème.

La FFGolf peine donc à obtenir des résultats de tout premier plan au niveau international. Toutefois, elle bénéficie du charisme de quelques golfeurs professionnels comme Victor Dubuisson ou Alexander Levy.

Le projet de la FFGolf.

Le projet fédéral 2017 – 2020 entend valoriser les grands événements de l'olympiade : Jeux Olympiques, Open de France intégrant les Rolex séries et la Ryder Cup en France en 2018. Cette politique d'accueil des grands événements sportifs sur le territoire français est l'occasion de communiquer sur les plans national et international et d'en faire ainsi des outils du développement du golf. La FFGolf entend également jouer un rôle sportif dans ces rendez-vous. Cela nécessite de soutenir la formation vers le haut niveau amateur et professionnel. En plus de cet objectif de performance, la FFGolf souhaite augmenter le nombre de licenciés et d'équipements. C'est un enjeu central. Ainsi, le golf pour tous, le golf loisir, le golf santé sont autant d'occasion de découverte de l'activité et de communication vers le grand public. Pour atteindre ces objectifs de développement, la FFGolf poursuit ses efforts de communication aussi bien dans les grands médias que sur le digital en direction du grand public, des licenciés, des pouvoirs publics et des structures internationales. Par delà cette volonté d'ouverture au plus grand nombre appelant la construction de petites structures (compact, pitch & putt), la FFGolf entend devenir un acteur responsable en termes de développement durable et de défense de l'environnement. Il s'agit de promouvoir une gestion durable de l'eau et de préserver la biodiversité. Les clubs et les strutures déconcentrées sont au cœur du dispositif fédéral. Afin d'améliorer l'accueil et les services dans les clubs, de nombreuses formations sont proposées. Le Golf National est la vitrine de la politique sportive fédérale. À ce titre, il fait l'objet de toutes les attentions.

Les points forts et les points faibles de la Fédération Française de golf.

La Fédération Française de golf est une association attractive avec 407.719 licenciés. Elle compte près de deux millions de pratiquants occasionnels ce qui représente un potentiel de croissance important. La FFGolf est la fédération olympique la plus attractive pour les plus de 55 ans. Elle recrute essentiellement des catégories sociales supérieures ayant du temps pour les loisirs (il faut 3 à 4 heures pour faire un parcours de 18 trous) et un fort pouvoir d'achat (rapport sur le coût du sport DRJSCS-IDF 2014) capable de se déplacer vers les parcours souvent situés à l'extérieur des villes. Elle se développe dans un contexte de professionnalisation fort et s'appuie sur des structures le plus souvent privées. Son budget repose essentiellement sur le produit des licences, ce qui encourage donc la FFGolf à étendre sa communauté. Le poids économique de la filière golf est un atout. Le marché du golf est dynamique à l'international (980 tours opérateurs spécialisés dans le monde, évolution des ventes des tour-opérateurs spécialisés en hausse de 9,65% en moyenne entre 2012 et 2015) mais aussi en France notamment grâce au tourisme. Les dirigeants de clubs sont souvent aguerris aux logiques économiques, étant employeurs et gestionnaires d'infrastructures tels que des restaurants, des boutiques, des hôtels ou des piscines. De plus la FFGolf, avec le concours de son réseau d'organes déconcentrés comme les comités départementaux accompagne efficacement les clubs dans leur quête de licences. La FFGolf est le propriétaire du Golf National. Un regain de visibilité doit être signalé avec le retour du golf aux JO de Rio en 2016, une génération de joueurs charismatiques et la Ryder Cup qui se déroulera en France en 2018. Pourtant, la FFGolf bénéficie d'une visibilité moyenne dans les médias et notamment la télévision gratuite. Elle jouit d'une image de sport onéreux réservé à une élite, très codifiée (code vestimentaire), peu énergétique voire pas forcément fun. De ce fait, elle peine à attirer les jeunes et dans une certaine mesure les femmes de 19 à 25 ans. Sa communication est gérée par une direction marketing placée au cœur du fonctionnement fédéral qui utilise de plus en plus les réseaux sociaux et son site internet pour dialoguer avec sa communauté et faire évoluer son image. Un efficace travail de datas est mis en place pour connaître les licenciés et adapter l'offre fédérale. Malgré quelques coups d'éclats, les résultats internationaux de ses meilleurs joueurs restent en deçà des espérances fédérales.

7.5.1.2. Le marketing de la FFGolf.

Le service marketing de la FFGolf a beaucoup évolué. La direction « communication, marketing, médias, licences » est en place depuis moins de trois ans. Le président Charon a souhaité mettre fin à un comportement « *plutôt de type associatif consistant à engager des gens qui avaient des connaissances dans le domaine sans être de véritables spécialistes* ». Il a souhaité professionnaliser cette structure en embauchant des experts pour se rapprocher du fonctionnement des entreprises. La direction marketing est managée par son directeur M. Denis-Massé, ex-directeur général adjoint d'Havas Sports & Entertainment. Elle s'appuie sur treize salariés à temps plein et trois stagiaires. Cette direction est scindée en quatre secteurs : le partenariat et marketing (3 personnes sous la

direction de Céline Prevost), les médias et le digital (3 personnes sous l'autorité de Michaël Akrich), la communication événementielle et les éditions (4 personnes sous la responsabilité de Florence Gabarski) et les licences (1 personne pilotée par Jean-Luc Levoyer). Aujourd'hui, le service marketing est « *une plaque tournante de la fédération* » (Charon). Cette évolution s'est faite sans heurts malgré la résistance de quelques élus conservateurs attachés aux valeurs associatives et réticents à la nécessité de réévaluer la grille des salaires des experts.

Le rôle du directeur Denis-Massé est de coordonner l'action de ces différents secteurs. La mission prioritaire de cette direction est « *de créer de nouveaux licenciés, d'attirer de nouveaux partenaires* » (Denis-Massé) mais aussi « *de dialoguer avec tous les pratiquants de golf, les jeunes, les femmes, les seniors* » (Charon).

Elle dispose d'un budget de 2,5M€ soit 8,9% du budget global.

La FFGolf fait appel à des agences marketing pour hausser le niveau de compétence au sein de la fédération et pour bénéficier d'un supplément de créativité. Le recours à des agences permet également de bénéficier de compétences dont la fédération n'a pas l'utilité toute l'année ou pour palier à des outils spécifiques. Elle confie à l'agence Fullsix la stratégie digitale et sa mise en œuvre, à l'agence de customer marketing TBWA/Integer la stratégie de communication et marketing autour de la licence, et à l'agence HAVAS la communication de la Ryder Cup. Selon M. Charon, un équilibre entre l'externalisation et l'internalisation doit être trouvé en considérant la productivité du travail. Il est quelques fois plus rentable de confier le travail à une agence pour pouvoir consacrer plus de temps à d'autres missions.

Notons que depuis 1996 la direction marketing collecte beaucoup de datas sur les licenciés : leurs caractéristiques, leurs parcours de licencié, leurs habitudes de jeu, leurs consommations. Tout le traitement de la data se fait en interne. La FFGolf dispose d'équipes performantes sur la production, ce qui lui permet d'être très réactive.

Ces caractéristiques permettent à M. Denis-Massé de dire que « *le marketing est au cœur de la fédération* ».

7.5.1.3. La stratégie marketing de la FFGolf.

La FFGolf connaît depuis 2012 une baisse du nombre de ses licenciés. Cette tendance affecte son budget car le produit principal de la FFGolf ne sont ni les droits télé ni la billetterie mais ses licenciés. Son objectif majeur est donc de relancer la croissance du nombre de licenciés notamment en transformant les pratiquants (2 millions de personnes déclarent jouer une fois par an et 800.000 déclarent jouer 5 fois par an) en licenciés pour ensuite les fidéliser. Le contexte est porteur avec les JO de Rio 2016, la Ryder Cup organisée pour la première fois en France en septembre 2018 et l'émergence d'une nouvelle génération de golfeurs charismatiques. À cela, s'ajoute le fait que le marché du golf en France est dynamisé par des acteurs qui se rapprochent (Blue green et Open golf club). Au-delà de ces éléments conjoncturels, la fédération met aussi en avant sa politique visant à faire du golf le premier sport individuel de France (le golf est le 1er sport individuel au niveau mondial avec plus de 70 millions de personnes, forte implantation aux US et en Asie avec la Chine qui est en plein essor). Pour cela, elle veut casser l'image élitiste et peu accessible du golf. Le président Charon est attaché à faire évoluer l'image du golf et « *à démontrer qu'il y a de la place pour toutes les pratiques de golf* », compétitives et de loisir. « *On veut véhiculer une image moderne d'un sport pour tous et pour toute la vie* ». « *C'est un sport intergénérationnel qui se pratique de 5 à 95 ans* ». Pour élargir sa clientèle et fidéliser celle existante, la fédération se veut à l'écoute de tous ses licenciés. Elle a pris pleinement conscience que sur ses 407.000 licenciés seulement 1/3 joue en compétition, le reste pratique le golf en loisir. Enfin, la ffgolf communique de plus en plus sur les bénéfices du golf sur la santé en s'appuyant sur des études scientifiques.

L'image du golf

> 35% des français déclarent avoir une très bonne ou assez bonne image du golf

> 35% des exposés golf pensent que « le golf est un sport ouvert à tous »

> Parmi les pratiquants, les principaux axes évoqués sont la maîtrise technique, la précision, l'importance du mental ainsi qu'un sport de nature.

> Le respect des règles, de l'élégance et la tradition sont les 3 valeurs prédominantes pour 70 à 74% des pratiquants.

> 49% des pratiquants pensent que ce n'est pas intéressant de suivre le golf à la TV

> 41% des pratiquants pensent que le golf est un sport qui gaspille l'eau.

Encadré 42 L'image du golf.

L'offre de la FFGolf recouvre donc deux volets, d'une part une offre « classique » avec des parcours 18 trous et 9 trous, et d'autre part une offre « loisir » avec practices, des pitch & putt, ou des parcours compacts de 3 ou 6 trous. Elle permet d'accueillir aussi bien les débutants (pass carte verte), les loisirs (départs avancés) et les compétiteurs (parcours).

« *On ne vise pas de public particulier, on est ouvert à tous* » précise M. Denis-Massé. Le président Charon renchérit en indiquant que « *le spectre doit être extrêmement large* ». Toutefois, il insiste sur

sa volonté d'attirer les jeunes et lancera dès cette rentrée une semaine de découverte. Par ailleurs, il souhaite développer la notion « *de pratique du golf en famille* »[325].

M. Denis-Massé n'identifie pas de concurrent direct à la pratique du golf. Toutefois, M. Charon regrette un système concurrentiel avec les fédérations multisports qui cannibalisent les disciplines.

Le golf se positionne comme une activité bénéfique pour la santé qui se fait en plein air et qui permet de jouer et de progresser à tout âge. En cela, le golf contribue à lutter contre la sédentarité par la promotion de l'activité physique. Pour M. Charon, l'élément différenciant du golf par rapport aux autres pratiques est relatif aux règles du golf basées sur le respect de l'environnement, du matériel et des adversaires. De plus, l'absence d'arbitre impose une honnêteté intellectuelle propre au golf. Enfin, le golf est porteur de cohésion sociale en ce sens qu'une partie de golf se partage pendant 3 ou 4 heures avec plusieurs personnes. Ce contexte est favorable à la création de liens sociaux.

7.5.1.4. Le mix d'outils marketing de la FFGolf.

Pour faciliter l'ouverture vers des publics divers, la FFGolf a lancé en 2010 un plan « 100 petites structures » permettant de découvrir et pratiquer le golf plus facilement avec des installations en zones urbaines. L'idée était de renforcer l'accessibilité du golf et d'encourager une pratique plus souple, moins chronophage. Ce plan est un succès puisqu'il compte 90 réalisations en 2016 et de nombreux projets à l'étude.

Mais 75.000 golfeurs ne renouvellent pas leur licence chaque année pour deux raisons principales : le temps de pratique trop long et la difficulté du jeu. Pour atteindre son objectif d'augmentation du nombre de licenciés, la FFGolf développe une **offre** loisir plus attractive qui prend en compte les caractéristiques de ce public : 250.000 licenciés ne font pas de compétitions, un licencié sur trois est non classé, six golfeurs sur dix recherchent dans leur pratique partage et/ou convivialité. La FFGolf propose pour le public loisir une pratique du golf plus moderne, plus ludique, avec des règles plus souples, plus simples, facilement applicables, et génératrices de plus de plaisir pour tout le monde. Cette offre fera l'objet d'opérations de découverte des trois produits phares : le Pass go for golf (4h de cours pour 59€ matériel compris valable 1 mois) et le Pass carte verte (3 stages d'une semaine) pour les débutants, et le dispositif des départs avancés pour les loisirs. Ce dernier consiste à proposer un départ adapté à la distance de mise en jeu des pratiquants pour lui permettre d'atteindre le green plus facilement et de putter pour le birdy comme les champions. Pour M. Charon, la difficulté du parcours laisse ainsi la place au plaisir quelque soit le niveau et le type de public.

Pour convaincre les jeunes de rejoindre la FFGolf, le président Charon veut conquérir le monde scolaire en n'attendant plus que « *l'école vienne au golf mais en proposant que le golf aille vers*

[325] Embracing fast, fun and flexible formats of the game is crucial, and initiatives to offer handicaps on the basis of 9 holes, to open competitions to all – irrespective of age or gender – and to encourage family golfing activities is vital." Sports marketing surveys février 2016

l'école ». Il met à disposition du matériel adapté et a conçu un carnet pour les élèves de CM1 et CM2 ainsi qu'un carnet pour les enseignants. Notons que la FFGolf ne s'engage pas sur la piste des pratiques alternatives tels que le streetgolf ou le footgolf.

La promotion de la fédération est assurée selon M. Charon par les événements sportifs internationaux comme l'Open de France ou la Ryder Cup. Ils devraient offrir au golf une médiatisation et une reconnaissance plus importante (750 millions de téléspectateurs).

L'Open de France qui se dispute sur le Golf National est géré par un nouveau promoteur exclusif. En effet, l'European Tour succède au groupe Amaury Sport Organisation partenaire de la FFGolf depuis 2001. Il bénéficiera en 2017, pour 5 ans, d'un nouveau partenaire titre avec le groupe chinois HNA (tourisme, logistique, finances, aéronautique) et d'une dotation de sept millions de dollars (6,3 millions d'euros) contre trois millions actuellement. L'épreuve fera partie des Rolex series. Cette montée en grade attirera sans doute les meilleurs joueurs du monde et contribuera à offrir une couverture maximale aux fans de golf à travers le monde. L'Open de France, confié à l'European tour, génère selon M. Charon, un bénéfice de quelques centaines de milliers d'euros.

S'agissant de la Ryder Cup, notons que la FFGolf n'est pas détentrice des droits médias. En tant que pays hôte, elle est tenue de respecter un cahier de charges imposé par Ryder Cup Europe qui dispose des droits sur la billetterie, le textile, les images, la production. Pour financer cette manifestation, la FFGolf a d'abord mis à contribution l'ensemble des licenciés qui a accepté via un vote à l'AG de verser trois euros de plus pour acheter leur licence jusqu'en 2018. La FFGolf a également créé un club des partenaires avec un ticket d'entrée de 100.000 à 150.000 euros. Quatorze partenaires ont d'ores et déjà répondu à l'appel de la fédération. Enfin, elle a mis en place un club des supporters pour les TPE et PME avec un droit d'entrée entre 5.000 et 10.000 euros. En échange la FFGolf leur propose un programme de produits d'hospitalité haut de gamme. L'objectif est que « *l'organisation de la Ryder Cup permette de dégager un bilan positif* » (Charon). Ce rendez-vous sera également l'occasion d'activations comme la Ryder Cup Trophy Tour ou la Ryder Cup junior à Disneyland.

Ces deux événements seront diffusés par le groupe Canal+, qui a renouvelé en 2016 ses principaux droits dans l'univers du golf : 4 tournois du grand chelem, l'European tour, PGA tour et 4 épreuves du World golf Championships (Race to Dubai, l'open de France et l'Evian Championship) et surtout les deux prochaines éditions de la Ryder Cup 2018 et 2020. La diffusion est prévue sur plusieurs antennes du groupe Canal (Canal+, Canal+sport et la chaîne dédiée Golf+).

Pour être pleinement efficace, cette politique de communication basée sur des événements sportifs doit s'accompagner de l'émergence de leader sportif. C'est pourquoi la FFGolf a mis en place une politique d'aide aux amateurs qui passent professionnels.

La FFGolf dispose d'un panel de **partenaires** conséquents qui abondent son budget à hauteur de deux millions d'euros (soit 7,1% du budget fédéral). Elle souhaite profiter de ce contexte favorable pour

dynamiser sa politique partenariale[326]. La FFGolf a développé une stratégie partenariale en mettant sur le marché des lots de produits différenciés.

Lots	**Sociétés sponsors**	**Termes des contrats et Produits**
Partenaires officiels	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	Partenaire depuis 2001 et de l'open de France depuis 2004 Politique fédérale française pour le développement du golf à travers l'organisation d'événements et le sponsoring de champions. Accompagnement des licenciés dans leur pratique de cette activité et soutien de l'Evian Championship.
	ROLEX	Partenaire de la ffgolf depuis 2007
	BMW	Partenaire depuis 1988 de la BMW Golf cup et de la ffgolf depuis 2006 et jusqu'en 2020, Open de France Ryder Cup.
Fournisseurs officiels	LACOSTE	Partenaire 2017 à 2020. Fournisseur Officiel de la ffgolf, des équipes de France amateurs dames et messieurs, des pôles France et Espoir, et des jeunes Lacoste junior Tour
	AIR FRANCE	
	MAIF	Partenaire depuis 2016 pour 2 ans Développement du golf scolaire, déploiement stratégique des nouveaux services communautaires intégrés à l'espace licenciés du site internet FFGolf, partenaire de l'équipe de France amateur handigolf, golf santé relais du discours de promotion des bienfaits du golf
	NOVOTEL (groupe accor)	Open de France jusqu'en 2018. Fidèle au golf depuis 1999
Partenaires médias	LE FIGARO	
	L'ÉQUIPE	
Loueur officiel	HERTZ	
Partenaire audition	AUDIKA	Circuit senior
Courtier officiel	VERSPIEREN	Partenaire depuis 2016 « Notre relation avec le golf repose non seulement sur nos valeurs communes de passion, de persévérance, d'équité et de respect, mais aussi sur l'adéquation du profil de nos clients en attente des services les plus hauts de gamme en matière de protection » Pierre-Anthony Verspieren, Président du Directoire
Équipementier officiel	TAYLOR MADE	équipementier des équipes de France amateurs et pôles haut niveau

[326] Le sponsoring pèse 1,65 milliard de dollars (1,35 millard d'euros) dans le golf en 2014 (soit + 3,1% par rapport à 2013 et +7,6% par rapport à 2010) selon l'étude de IEG 2014. C'est la catégorie automobile qui domine le secteur du sponsoring au niveau mondial notamment avec la marque BMW qui est le sponsor le plus actif du golf mondial avec 27% des événements ou athlètes possédant un contrat avec une marque automobile. Rolex suit avec 26%.

Partenaires techniques	BUSHNELL GOLF	appareil de mesure de distance
	TITLEIST et FOOTJOY	championnats de France des jeunes
	WILSON	Golf d'entreprise
Partenaires performance et santé	NUTRISENS	
	VEINOPLUS SPORT	

Tableau 38 Synthèse des partenaires de la FFGolf en 2017 (site internet ffgolf).

Sans partenaire majeur depuis 2013 et avec le retrait de la société générale qui a préféré le statut de « partenaire officiel » au côté de BMW et de Rolex, la FFGolf souhaite élargir son pool de partenaires à des marques complémentaires. La stratégie consiste à identifier un secteur d'activité qui ne soit pas encore représenté parmi les partenaires actuels de la fédération. L'objectif de M. Denis-Massé est « *d'attirer une marque qui n'est pas dans le golf* » (Les échos 25 juillet 2014). Les opérateurs de téléphonie ou des fabricants d'ordinateurs pourraient être des cibles potentielles.

La FFGolf a totalement intégré que le mode de consommation d'informations est aujourd'hui totalement digital. Cet outil est donc au cœur du marketing fédéral. Le site internet, l'un des plus lu en Europe, se trouve au cœur de ce hub avec plus de 400.000 vues. La FFGolf est le premier média sur l'actualité du golf français devant la presse traditionnelle. Elle est créatrice de contenus grâce à des accords avec l'European Tour et l'AFP, à une équipe de pigistes et aux clubs eux mêmes créateurs de contenus. La FFGolf est présente principalement sur Facebook avec 77.157 followers mais aussi sur Twitter avec 9.865 abonnés en août 2017 pour un traitement de l'actualité chaude et du fil info et sur Instagram avec 5.011 abonnés. L'enjeu est de faire grossir la communauté de fans. Dans une perspective de fidélisation, la FFGolf cherche à multiplier les services aux licenciés essentiellement digitaux : trouver des partenaires, faire du co voiturage, échanger des maisons proches d'un golf. La FFGolf développe sa plateforme et achète la technologie. Elle collecte beaucoup de datas, ce qui lui permet de faire du CRM avec Novotel par exemple. En fonction des performances des golfeurs, ils sont invités chez Novotel pour boire une bouteille de champagne ou participer à des tirages au sort pour gagner des week-ends. La FFGolf traite toutes les données de jeu en interne. Cette somme de données permet de bien connaître les caractéristiques des golfeurs (leurs lectures favorites à travers le kiosque numérique, CSP, achats de matériels de golf) qui constitueront autant de produits à vendre à des partenaires et d'engager une politique de CRM ciblée.

Pour renseigner les clients et garantir la qualité de la prestation, la FFGolf décerne des labels club « sportif » et des labels club « développement ». Elle a également édité des guides fédéraux écoles de golf et des guides baby golf.

Pour construire une image du golf socialement responsable et renforcer son attractivité, la FFGolf souhaite devenir éco responsable. Elle a concrétisé son engagement par la signature de conventions et de chartes avec des agences de l'eau qui ont montré que la consommation en eau, principalement non

potable, était extrêmement faible par rapport à d'autres secteurs comme l'agriculture. De plus, la FFGolf soutient la recherche de nouveaux graminées moins consommateurs d'eau. La charte « golf et environnement » liant les ministères des sports, de l'agriculture et de l'environnement a été réécrite suite aux élections présidentielle de mai 2017. Enfin, la FFGolf a signé une charte avec le Muséum d'Histoire Naturelle sur la biodiversité. Pour la Ryder Cup, le Museum fera un état des lieux avant et après l'épreuve pour juger de l'éventuelle dégradation occasionnée par la compétition.

En ce qui concerne **la distribution des produits** golfiques et donc de la licence, la FFGolf soigne ses relations avec les clubs. M. Denis-Massé indique qu'elle « *est proche des clubs, elle les aide beaucoup (gestion du personnel, RH, juridique, taxe professionnelle, classification des personnels)* ». La fédération dote, par exemple, les clubs d'un outil de relance de leurs licenciés par e-mails à partir de l'extranet du club. Notons que la relation peut être directe avec les clubs et ne passe pas forcément par les ligues. Cette volonté se traduit par la mise en place d'un service relation club - fédération. La FFGolf informe très clairement les clubs de l'obligation de licencier et sur les avantages liés à la licence. Ainsi pour l'achat d'une licence, l'adhérent peut bénéficier de 20 avantages.
Le programme de réunions d'une demi-journée dans les régions pour faire passer le message fédéral aux ligues, comités départementaux et clubs a été complété par une mesure d'accompagnement des clubs à travers la mise en place de formations gratuites sur des thèmes cruciaux comme l'accueil par exemple. Cette formation des personnels d'accueil, animée par un cabinet extérieur, donne des outils concrets applicables aussi bien pour la vente de licences que pour celle d'une chemisette de golf. De plus, la FFGolf récompense les clubs les plus performants en termes de vente de licence par des « push up » tels que des bouteilles de champagne ou des chèques cadeaux (90.000 euros de chèques cadeaux d'une valeur comprise entre 100€ et 800€ reversés à 350 clubs en fonction de l'augmentation du nombre de licences vendues). Une communication personnalisée complète le dispositif pour les renseigner sur leur situation et les inciter à franchir des paliers de vente.
Selon M. Charon, le rôle des ligues et des comités départementaux est différent. Les premiers ont plutôt une vocation politique alors que les seconds sont plus proches des clubs.

La politique tarifaire de la FFGolf concerne essentiellement les licences et l'affiliation des clubs à la fédération. Le tarif de la licence adulte +25 ans est de 53€, la licence jeune adulte de 19 à 25 ans est de 29€, la licence jeunes de 13 à 18 ans est de 18€, et la licence enfants moins de 13 ans est de 15€. Rappelons que la cotisation du club et l'achat du matériel pèse bien plus lourd dans le coût de la pratique que le prix de la licence. Les clubs proposent des services commerciaux variés à leurs adhérents : boutique avec des produits estampillés FFGolf, restaurant, piscine, hôtel. Le modèle économique est proche de celui d'une entreprise. D'ailleurs, ils sont généralement gérés par des sociétés de gestion.

7.5.1.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FFGolf.

Plus que des indicateurs pour construire le bilan d'un mandat, la FFGolf utilise les outils d'évaluation de la performance en fin de chaque année, ce qui permet de réguler leurs actions. Elle met en place des feuilles de route pour les commissions qui, par la voix de leur président, établissent tous les deux à trois mois un bilan de leurs actions. Les indicateurs sont principalement liés à l'évolution du nombre de licenciés analysée par région, par département et par club et des recettes partenariales. Le chiffre d'affaire de la FFGolf est également un indicateur suivi par le président et son trésorier.

La FFGolf diligente des enquêtes sur le terrain auprès des clubs et auprès des clients. Elles sont régulières et les résultats sont communiqués à tous. L'objectif selon M. Charon est « *d'éviter que l'usine fédérale ne produise des choses que les clients ne veulent pas. Pour éviter de déposer le bilan, il est nécessaire de connaître les populations qui jouent au golf et qui pratiquent tous les golfs y compris les loisirs* ».

7.5.1.6. La synthèse du cas de la FFGolf.

La Fédération Française de golf est dans l'obligation d'augmenter le nombre de ses licenciés en baisse depuis 2012 malgré une conjoncture favorable. Pour atteindre cet objectif, la FFGolf a fait évoluer le secteur marketing en le professionnalisant et en le plaçant au centre du fonctionnement fédéral. L'objectif est d'ouvrir la pratique du golf au plus grand nombre. Elle entend donc proposer une offre loisir et une offre plus classique de compétition. Pour renforcer son attractivité, la FFGolf construit une marque à partir de son identité et de ses valeurs (respect). Il semble que sa communication ne soit pas assez centrée sur la diffusion de ces éléments. En revanche, la FFGolf entend faire évoluer son image vers une pratique ouverte à tous, facilement accessible, moderne, jeune, familiale, bonne pour la santé et respectueuse de l'environnement. La marque FFGolf doit être valorisée pour intéresser une communauté toujours plus large de fans et attirer les pratiquants loisirs occasionnels et les convaincre ensuite de se licencier pour jouer en loisir ou en compétition.

Pour promouvoir sa marque, la FFGolf dispose du Golf National qui lui permet d'organiser de grands événements internationaux tels que l'Open de France ou la Ryder Cup. Ces événements sont l'occasion de communiquer et donner plus de visibilité au golf même s'ils s'adressent en priorité aux golfeurs et si la FFGolf ne peut pas compter sur des champions charismatiques. De ce point de vue, les Jeux Olympiques représentent un enjeu majeur car ils intéressent un éventail plus large de la population. La FFGolf contracte des partenariats essentiels à son équilibre financier mais aussi à son image de marque. Rolex, BMW ou Novotel sont toutes des marques d'un certain standing, assez éloignées des jeunes. Chacune des deux marques est valorisée par son partenaire. Il peut y avoir un décalage entre l'image renvoyée par ces marques et ces événements dans des cadres somptueux avec un public huppé et l'objectif de promouvoir une pratique pour tous. De la même manière, la diffusion des images vendues à Canal+ plus éloigne le grand public qui n'a pas accès aux chaînes payantes.

L'enjeu à venir pourrait être la conquête des chaînes publiques en hissant le niveau de production afin de rendre le spectacle plus intelligible, plus interactif, plus dynamique et expérientiel.

Pour séduire un public nouveau, plus jeune, moins fortuné et moins engagé, la FFGolf propose un produit plus ludique, plus souple, plus facile, dans de plus petites structures proches des villes. Un règlement moins contraignant, le Pass carte verte et le dispositif de départs avancés sont d'excellents exemples pour accrocher les débutants et les licenciés loisirs à la recherche de santé et de plaisir. En effet, il apparaît essentiel de faciliter l'entrée dans la pratique grâce à des conditions de jeu adaptées mais aussi en diversifiant les lieux de pratiques et notamment en investissant les espaces publics : parc, terrains de foot, piscines. En effet, peu de gens ont essayé le golf. Il semble donc intéressant de porter la pratique au devant des prospects. Le spectacle gagnerait peut-être à être enrichi grâce à la participation des spectateurs, à la diversité des tenues, aux animations et aux moyens technologiques. Relevons que la FFGolf ne souhaite pas intégrer le streetgolf ou le footgolf pour attirer une cible plus jeune. Ces pratiques paraissent pour le moment trop loin des codes du golf.

La distribution de la pratique au plus près des consommateurs est assurée par les ligues, les comités départementaux et surtout les clubs qui bénéficient non seulement de formations et d'un accompagnement personnalisé mais surtout d'un intéressement à la licenciation. En revanche, les ligues et les comités départementaux semblent moins impactant quand à leur contribution à la politique fédérale. Le prix de la licence, s'il évolue régulièrement, reste très raisonnable et est clairement un outil au service du développement du golf comme le montre le business plan de la Ryder Cup. Le modèle économique des clubs repose sur la vente de services gérée le plus souvent par des professionnels.

La FFGolf déploie une stratégie digitale de premier plan lui permettant de remonter de nombreuses données qualifiées sur les clubs et les licenciés, d'offrir des services communautaires et de dialoguer avec ses membres grâce au site internet mais aussi aux réseaux sociaux. Ce dernier moyen de communication est plus adapté au jeune public qu'aux actuels membres majoritairement âgés de plus de 55 ans. Les informations recueillies sont également des produits à vendre à des partenaires.

S'agissant de l'évaluation de la performance, il semble qu'elle soit réelle même, si les objectifs concrets ne sont pas affichés comme repère. Les évolutions du nombre de licenciés sont analysées avec beaucoup de précisions et font l'objet d'un suivi régulier. Le deuxième indicateur fort semble être les recettes des partenaires.

7.5.2.La Fédération Française de HANDBALL

Carte d'identité
Date de création :

Olympique aux JO de 1936 et de 1972 à 2020

Nom du président : Joël DELPLANQUE

Nombres de disciplines : 1

Nombre de clubs : 2387 en 2016

Nombre de licenciés : 273.793 en 2000, 410.442 en 2010, 518.728 en 2016

Budget de la fédération : 25 M en 2017

Source : site internet de la FFHB

Personnes interrogées :
Joël Delplanque (Président)
Jean-Pierre Feuillan (élu fédéral en charge du marketing)
Cédric Pouthier (salarié, directeur en charge du service marketing, communication ,événementiel)

7.5.2.1. La présentation de la Fédération Française de handball.

Historique

Les origines du handball remonte à 1898 au Danemark avec l'apparition du « haandbold ». Certains historiens défendent l'idée d'une origine Tchécoslovaque avec un jeu nommé « hazena », ou allemande avec le « Torball ». Dans les années 1900, l'irlandais Casey importe un jeu proche du handball aux USA. En 1919, Carl Schellenz, professeur allemand, adapte le torball et crée le handball à onze, règlementé lors d'un congrès de la fédération internationale d'athlétisme amateur. En 1928, le handball à onze apparaît aux JO d'Amsterdam comme sport de démonstration. Ce sera l'occasion de fonder la Fédération Internationale de Handball Amateur (FIHA) qui deviendra la International Handball Federation (IHF) en 1946. Le handball à onze entre au programme des Jeux de la XIè Olympiade à Berlin en 1936, mettant aux prises six nations avant d'en ressortir après la seconde guerre mondiale. Le handball à sept apparaît en 1954 et supplanta le handball à onze dès 1964 car jugé plus rapide et plus spectaculaire. Le « sept » intégrera à nouveau le programme olympique en 1972 à Munich pour les garçons et le en 1976 à Montréal pour les femmes. La fédération internationale compte alors soixante huit pays et plus de trois millions de joueurs. Vingt cinq ans plus tard, elle compte 150 pays affiliés et plus de dix-neuf millions de pratiquants.

Le handball apparaît en France vers 1932 sous l'impulsion des clubs travaillistes et civils d'Alsace. Il se développe surtout dans le milieu scolaire. Après de multiples créations de fédérations de circonstances, la Fédération Française de handball est officiellement déclarée le 21 septembre 1941. Jugée illégale après la seconde guerre mondiale, une nouvelle déclaration au journal officielle est nécessaire le 11 juillet 1952 pour reconnaître juridiquement la fédération. Le premier championnat de France masculin est lancé dès la saison 1941-1942. L'engouement pour cette pratique a été rapide puisque la FFH dénombrait 25.000 licenciés en 1964 alors qu'elle n'en comptait que 10.000 licenciés en 1950. Le plan d'expansion de Nelson Paillou, président, va booster le développement pour atteindre 160.000 licenciés et 2400 clubs en 1982. Pour soutenir cette croissance, la FFH organise les championnats du monde en 1970 et construit une maison du handball en 1971. Une politique de performance est engagée en 1985 pour endiguer la chute des résultats de l'équipe de France, tombée dans le mondial C. Elle s'avère efficace puisqu'elle accède au mondial A dès 1990 et se qualifie pour les Jeux Olympiques de 1992 à Barcelone où elle obtient la médaille de bronze. C'est le début d'un palmarès qui ne cessera de s'enrichir jusqu'à nos jours aussi bien chez les hommes[327] que chez les femmes[328]. Parallèlement, la FFHB opte en 1996 pour les statuts B pour renforcer l'efficacité de sa gouvernance et définit deux objectifs : pérenniser les résultats sportifs et développer l'activité grâce à la diversification des pratiques. Le cap des 300.000 licenciés est franchi en 2000, celui des 400.000 en 2010 et celui des 500.000 en 2013. La FFHB a donc su concilier à la fois une augmentation continue du nombre de licenciés et une constance des résultats au plus haut niveau international.

Évolution du nombre de licenciés et de clubs

La Fédération Française de handball connaît une augmentation de 25,28% du nombre de ses licenciés depuis 2010. Cette forte croissance est régulière à l'exception de 2015 (-0,4%). Après trois années de fortes hausses de 2010 à 2013 (+18,1%), le rythme de croissance s'essouffle un petit peu entre 2013 et 2016 (+3,5%). On notera une progression plus nette après les Jeux Olympiques de Pékin en 2008 (+7,3%), de Londres en 2012 (+6%) et de Rio en 2016 (+5,5%). La fédération bénéficie donc des fortes audiences des équipes de France générées par des résultats de tout premier plan, bien relayés par les télévisions publiques. Elle est une des disciplines les plus pratiquées en France.

[327] Palmarès de l'équipe de France masculine : 6 titres de champions du monde en 1995, 2001, 2009, 2011, 2015, 2017, 2 titres de champion olympique en 2008, 2012, et 3 titres de champion d'Europe en 2006, 2010, 2014

[328] Palmarès de l'équipe de France féminine : 1 titre de championne du monde en 2003 et 3 médailles d'argent aux championnats du monde en 1999, 2009, 2011, une médaille d'argent aux Jeux Olympiques en 2016, et trois médailles de bronze aux championnats d'Europe en 2002, 2006 et 2016

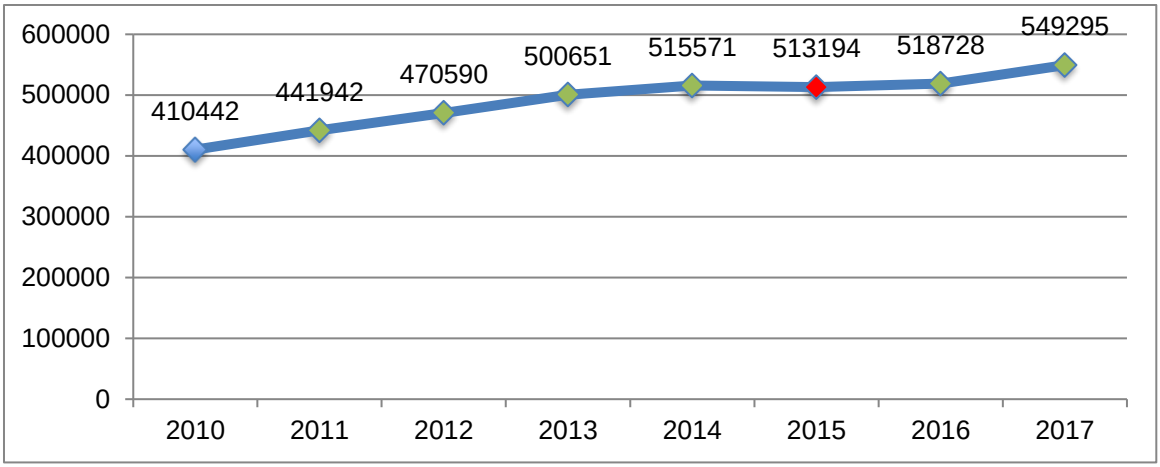


Figure 116 L'évolution du nombre de licenciés FFHB (2010-2017). Source : site internet de la FFHB octobre 2017).

L'adhésion des licenciés peut se faire à travers différents types de licences. En 2017-2018, la fédération propose six licences compétitives[329] et trois licences non compétitives[330] auxquelles il faut ajouter les licences dirigeants. Une licence événementielle complète le dispositif. L'âge médian est de 13 ans en 2012-2013 selon le ministère des sports[331], ce qui classe le handball au 4ème rang. Ce chiffre atteste de la popularité de ce sport chez les jeunes, soutenue par une volonté d'investir très fortement le milieu scolaire.

Les femmes représentent 38% des licenciés en 2017. Cette proportion est en légère hausse puisque, selon le ministère des sports[332], elles ne représentaient que 35,6% en 2012-2013.

Le nombre de clubs s'établit à 2.373 en 2017. Il est en baisse par rapport à 2010 où la FFHB comptait 2.405 clubs soit une petite perte de 32 clubs (-1,33%). La baisse brutale de 2011 n'a pas pu être compensée intégralement d'autant que la FFHB a enregistré une seconde baisse significative en 2015. Cette tendance semble s'accroître depuis 2014 avec une baisse de -1,78% sur les trois dernières années. On peut malgré tout dire que le maillage territorial au plan national est important (10ème rang au nombre de clubs). Les clubs de handball comptaient en moyenne 209 licenciés en 2013. Cette moyenne a progressé en 2017 pour s'établir à 229 licenciés par club.

[329] (+16ans, de 12 à 16 ans, moins de 12 ans, blache, internationale, corpo)
[330] Loisir, handfit et handensemble
[331] Atlas national des fédérations sportives édition 2015
[332] Atlas national des fédérations sportives édition 2015

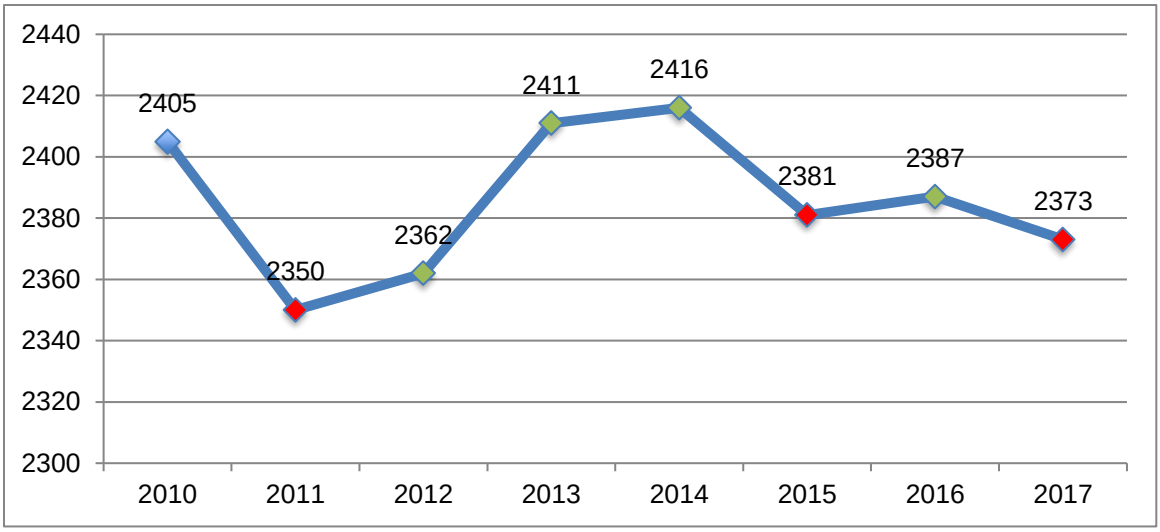


Figure 117 L'évolution du nombre de clubs de la FFHB (2010-2017). Source : site de la FFHB.

Le taux de pénétration dans les ZUS et QP est plutôt plus élevé que la moyenne des fédérations olympiques avec 4,7% des possesseurs d'une licence de handball qui habitent dans ces territoires.

L'organisation de la Fédération Française de handball

Joël Delplanque a été élu pour un premier mandat à la tête de la Fédération Française de handball en 2008. Il a été réélu en 2012 puis le 31 mars 2017 pour un troisième mandat. Né le 28 juin 1946, il a grandi dans le nord de la France. Il a intégré l'École Normale après la classe de 3ème, ce qui explique peut-être son attachement à la transmission. Cet enseignant a alterné tout au long de sa carrière des responsabilités dans le domaine associatif et de l'administration publique. Il a ainsi travaillé à la direction des sports du ministère de la jeunesse et des sports, œuvré en tant qu'administrateur du CNOSF depuis 2009 et présidé la FFHB depuis 2008. Comme si ce parcours bien rempli ne suffisait pas, il a également vécu une expérience dans le secteur privé en qualité de chargé de mission dans le groupe GMF.

Il dirige un conseil d'administration de quarante sept membres, composé de vingt cinq élus au scrutin de liste à un tour par les membres de l'assemblée générale et de vingt deux élus au scrutin uninominal majoritaire à un tour issus de différents collèges représentatifs (LNH, LFH, arbitres, Dom Tom)[333]. Il est donc composé de nombreuses personnes dont les opinions ne sont pas nécessairement alignées avec celles du président. Le conseil d'administration met en œuvre le projet fédéral adopté par l'assemblée générale et suit l'exécution du budget. Le bureau directeur, composé de quatorze membres, dirige la fédération. Celle-ci comprend onze commissions pour gérer l'activité du handball comme par exemple la commission d'organisation des compétitions, la commission de l'arbitrage, la

[333] Les statuts prévoient 2 élus supplémentaires issus de la liste arrivée en 2ème position à condition qu'elle ait rassemblé au moins 15% des suffrages. Ces deux sièges ne sont pas pourvus car une seule liste s'est présentée, celle de Joel Delplanque.

commission médicale, la commission agent ou encore la commission Innovation Technologique (IT). Notons qu'il n'y pas de commission marketing. La FFHB s'appuie également sur un conseil des territoires regroupant les présidents des treize ligues régionales métropolitaines, des six ligues ultra marines et des quatrevingt quinze comités départementaux. Elle compte soixante douze salariés dont quarante neuf sont affectés au siège dans les domaines administratifs, juridiques, financiers, informatiques, formation, marketing et vingt trois techniciens, entraineurs nationaux ou régionaux.

Les finances de la FFHB

Le budget de la FFHB est de 24.559.322 euros en 2016. Il est en hausse de 18,74% par rapport à 2015. En 2016, les produits proviennent essentiellement des subventions pour 3.300.347 euros (stabilité), des recettes statutaires pour 8.907.500 euros (+28,42%), des droits télévision et droits marketing pour 8.990.044 euros (+19,56%) et autres produits (financiers, formations, organisation de manifestations, produits dérivés) pour 3.361.431 euros. Notons que la convention d'objectif du ministère est de 3.075.347 euros en 2015. L'évolution de la ventilation des recettes va depuis 2004 dans le sens d'une augmentation des ressources propres. En effet, en 2004, les recettes marketing ne constituaient que 20% du budget contre 40% pour les recettes statutaires et 40% pour les subventions de l'État. Aujourd'hui, les recettes marketing avec 40% ont compensé la baisse des aides publiques (moins de 20%).

Les dépenses de la FFHB sont largement orientées vers les équipes de France. En 2016, elle consacre à la performance 8.735.109 euros soit environ 35% du budget. La contribution à la performance est en hausse de 34,12% par rapport à 2015. 23% du budget est affecté aux frais de personnel, ce qui représente 72 salariés en 2017 (contre 67,8 en 2014).

Enfin, la FFHB a lancé la construction de la maison du handball qui sera livrée en juillet 2018. Le budget de ce projet structurant est environ de 41.462.000 euros ce qui n'est pas neutre pour une fédération disposant d'un budget de 24,5 millions. Il est financé à hauteur de 40% par les pouvoirs publics (département, région et CNDS chacun pour 6 millions d'euros). La vente du siège actuel pour 4,8 millions d'euros et les fonds dédiés pour 2,5 millions d'euros abondent le budget. Pour compléter l'enveloppe, la FFHB a taxé l'achat des licences à hauteur de 6 euros entre 2015 et 2019 pour une recette totale de 16 millions d'euros. Chaque licencié contribuera donc à cet investissement. Enfin, pour boucler le budget, la fédération a contracté un emprunt bancaire sur 20 ans qui couvrira environ un tiers du budget. Cela représente une somme à rembourser de 13 millions d'euros.

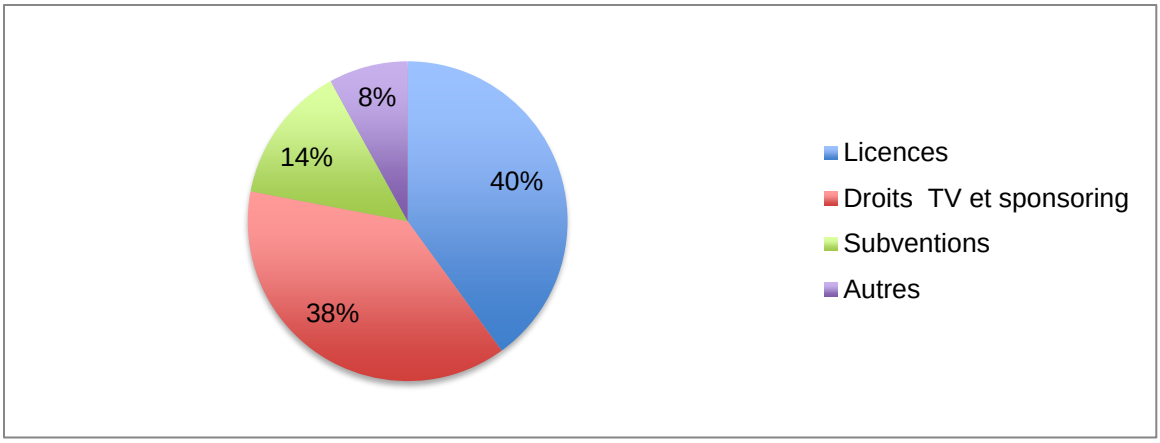


Figure 118 La répartition des produits de la FFHB (budget 2016 en euros).

Les résultats sportifs de la FFHB

Il s'agit de la sélection française la plus titrée de tous les temps[334]. Seule nation à conserver un titre olympique en 2008 et 2012, elle est également la première a avoir détenu simultanément les trois trophées majeurs - Jeux Olympiques, championnat du monde, championnat d'Europe - et ce, à deux reprises en 2010 et 2015. On peut dire que les bronzés, les barjots, les costauds et les experts ont tout gagné entre 1992 et 2017. Ils ont gagné 2 titres olympiques (2008, 2012), 6 titres mondiaux (1995, 2001, 2009, 2011, 2015, 2017), 3 titres européens (2006, 2010, 2014) sans compter les médailles d'argent et de bronze.

L'équipe nationale féminine n'est pas en reste avec deux titres de championne du monde en 2003 et 2017 et trois médailles d'argent aux championnats du monde en 1999, 2009, 2011, une médaille d'argent aux Jeux Olympiques en 2016, et trois médailles de bronze aux championnats d'Europe en 2002, 2006 et 2016.

Fait unique dans l'histoire du sport français, en 2017, la France détient simultanément les titres de champion du monde en filles et en garçons marquant ainsi sa domination sur la planète handball.

À ce palmarès, il convient d'ajouter quatorze médailles internationales (mondial et euro) pour les sélections nationales jeunes dont 5 en or pour les garçons et 2 pour les filles.

Les rivaux des français sont plutôt européens avec le Danemark, la Croatie, l'Espagne, l'Allemagne, la Russie ou la Suède, faisant du handball un sport plutôt continental.

Le projet de la FFHB

Le projet fédéral porté le président Delplanque s'articule autour de plusieurs grands axes. Il semble tout d'abord que l'objectif prioritaire de la fédération soit de « *pérenniser la compétitivité des équipes de France* » au plus haut niveau mondial. Pour cela, la FFHB engage des moyens financiers et humains importants pour détecter et former les joueurs capables d'assurer la relève. C'est un projet

[334] 19 médailles internationales depuis 1992 (11 or, 2 argent et 6 bronze) pour les hommes et 9 médailles internationales pour les femmes (2 or, 4 argent et 3 bronze).

prioritaire qui doit garantir la notoriété et la médiatisation de la pratique. Le deuxième axe avancé par le président porte sur sa volonté « *de réussir la décentralisation imposée par la loi NOTRe et l'ancrage des clubs dans tous les territoires* ». Dans cet optique, la FFHB a souhaité lancer la construction d'une maison du handball, véritable lieu de vie de la fédération ouvert aux clubs et centre d'expertise propice aux formations ou aux séminaires. Elle comprendra toutes les infrastructures modernes pour la pratique mais aussi les bureaux du siège et un hôtel de 70 chambres avec une restauration. Cet outil doit permettre de dynamiser l'évolution de la fédération. Enfin, le handball entend jouer « *un rôle social et sociétal* » (Delplanque). La FFHB développe une politique d'organisation de grands événements pour renforcer la visibilité du handball. Ainsi, elle a organisé les championnats du monde masculin en janvier 2017, elle se prépare à accueillir l'Euro féminin en décembre 2018 et a déposé auprès de l'European Handball Federation (EHF) un dossier de candidature pour les championnats d'Europe de 2022 avec la Belgique et l'Espagne. Cette co organisation participe au développement plus large du handball, sport plutôt européen, afin de préserver sa place parmi les disciplines olympiques. Bien entendu, ce programme trouvera son apogée avec les Jeux Olympiques de 2024 à Paris. Au-delà de ces manifestations, la FFHB souhaite étendre sa présence sur tout le territoire pour porter le nombre de clubs à 3.000 et ainsi essaimer ses valeurs éducatives.

Les points forts et les points faibles de la Fédération Française de handball

La Fédération Française de handball s'est construite un palmarès sportif inégalé dans le sport français. Cette compétitivité des équipes nationales lui assure une certaine visibilité grâce à une diffusion sur les chaînes de télévision publiques. L'audience est au rendez-vous avec pas moins de 10 à 15 millions de téléspectateurs pour les demi finales et finales des grands tournois. Les performances des équipes nationales sont aussi un puissant levier de croissance dans le sens où de nombreuses marques souhaitent associer leur image à l'excellence du handball. Soulignons la proximité du handball avec le monde scolaire, favorisant ainsi une détection de qualité et un renouvellement des talents indispensables à la pérennité des résultats. La capacité de la FFHB à organiser des événements sportifs internationaux est un atout pour porter la lumière sur le handball et ainsi renforcer la reconnaissance et la notoriété de la pratique. La FFHB est donc dans une dynamique extrêmement positive qui lui permet de s'engager dans des projets structurants tels que la maison du handball et de compter toujours plus de licenciés. Ils sont aujourd'hui 549.000 à rêver de médailles soit une augmentation de 16% par rapport à 2012. Enfin, sur le plan financier, il faut relever la faible dépendance à l'État qui n'abondent le budget fédéral qu'à hauteur de 14% environ.

La FFHB bénéficie d'un rayonnement international limité de la discipline assez peu pratiquée en Afrique, en Australie et en Amérique. Le handball a encore du mal à remplir les salles dans les grands rendez-vous notamment dans les premières phases des compétitions. C'est pourquoi le développement du handball mérite donc d'être pensé à l'échelle de la planète. Les conséquences de ce relatif déficit

d'universalité sont le faible nombre de fans à travers le monde et une position fragile au sein du mouvement olympique. Le deuxième point est plus spécifique à la Fédération Française qui subit la concurrence frontale du basket-ball et du volleyball non seulement vis-à-vis des licenciés mais aussi des créneaux dans les gymnases, des diffuseurs et des partenaires privés. Notons toutefois, qu'en dehors de la pratique scolaire, le handball ne dispose pas d'un réservoir de pratiquants non licenciés. Par ailleurs, la FFHB n'est pas encore totalement engagée dans l'ère du digital. Le marketing de la fédération ne semble pas encore avoir atteint son potentiel maximum dans le sens où il reste davantage orienté vers les partenariats et assez peu sur l'animation de leur communauté. L'utilisation des datas pour mieux connaître leurs adhérents n'est pas encore optimale. Enfin, malgré des audiences très importantes, le handball peine à séduire les chaînes de télévision publiques privant les fans d'une plus large exposition tout au long de l'année. Par ailleurs, la FFHB consent actuellement de lourds investissements, notamment pour financer la maison du handball, qui la contraint à développer une stratégie partenariale agressive afin de financer leur activité au risque d'abandonner à leurs partenaires une part de leur autonomie gagnée vis-à-vis de l'État.

7.5.2.2. Le marketing de la FFHB.

Le service « marketing communication événementiel », dirigé par Cédric Pouthier, est organisé en trois pôles : communication avec cinq salariés dont trois chargés de la communication, un graphiste et un vidéoman, un pôle événementiel avec deux personnes qui livrent des événements de l'équipe de France et de la coupe de France et un pôle marketing avec deux personnes qui livrent des contrats de partenariats et s'occupent du renouvellement des contrats. Ce service comprend donc neuf personnes ce qui en fait le service le plus richement pourvu en moyens humains.

Politiquement le service marketing, communication et événementiel est placé sous la direction du vice-président M. Jean-Pierre Feuillan, arrivé à la fédération en 2004 après une carrière de joueur mais aussi de dirigeants comme président du club de Pessac et ensuite de la ligue d'Aquitaine. Aujourd'hui à la retraite, il a fait une carrière professionnelle dans une société d'aéronautique appartenant au groupe Safran en qualité d'ingénieur. Notons que ce service ne profite pas de l'activité d'une commission constituée de bénévoles. M. Feuillan travaille sous l'autorité du directeur général, M. Jacquet.

Le budget du service « marketing communication événementiel » était de 3.423.000 euros en 2014. Il a été porté à 3.442.000 euros en 2015. Il est, selon M. Pouthier, relativement stable autour de 1,7 millions d'euros. Le principe d'un fonctionnement à coût constant qui prévalait jusque-là est de plus en plus difficile à tenir compte tenu de l'augmentation de l'activité de ce service et des évolutions de certains métiers comme les attachés de presse par exemple.

Les missions du service « marketing communication événementiel » sont, selon le président Delplanque, de montrer que « *chaque événement fédéral porte la marque fédérale* ». Le service doit à la fois développer et promouvoir l'ensemble des activités de la fédération et notamment les produits

phares que sont les équipes de France. Il semble que les activités de communication autour des équipes de France ainsi que la gestion des partenariats occupent l'essentiel de l'énergie des salariés de ce service reléguant la promotion de l'offre des pratiques pour tous aux périodes creuses dans le calendrier sportif international.

En 2004, le chiffre d'affaire du marketing était environ de deux millions d'euros soit 15 à 20% du budget fédéral. Aujourd'hui, il représente onze millions d'euros soit près de 40% du budget. Cette évolution s'explique, selon M. Feuillan, par l'externalisation des activités marketing, de la gestion des produits dérivés et des droits de télévision. Les produits dérivés représentaient une charge en coût complet d'environ 70.000 euros en 2004. Quatre ans plus tard, cette activité, gérée par une société extérieure, générait 110.000 euros de recettes. S'agissant du sponsoring, cette politique d'externalisation a été appliquée avec le même succès grâce à l'agence Carat dans un premier temps puis à l'agence Infront depuis 2 ans. Cette stratégie permet à « *la fédération de se recentrer sur son métier qui est avant tout de développer le handball sur le territoire* » (Feuillan) et d'assurer le service une fois le contrat de partenariat signé. De son côté l'agence, en lien avec la fédération, définit la stratégie marketing, choisit les cibles partenariales, configure et commercialise les offres avant d'accompagner la fédération dans la négociation. L'agence représente donc la force commerciale de la FFHB.

Compte tenu des résultats de cette politique en termes de recettes, « *les gens à la FFHB ont pris conscience de l'importance du marketing* » (Feuillan). Les missions principales de ce service restent centrées sur la conquête de partenariats, l'organisation des événements et la communication des équipes de France au détriment peut-être du développement des licenciés à travers la promotion d'une offre diversifiée de pratique. Fort de ses résultats, le service marketing élargit son influence au sein de la fédération française de handball, même si M. Pouthier note toutefois que le service marketing a vocation à être beaucoup plus transverse au sein de la fédération.

7.5.2.3. La stratégie marketing de la FFHB.

La stratégie marketing de la Fédération Française de handball repose avant tout sur la valorisation des résultats sportifs exceptionnels des équipes de France. Ils alimentent la notoriété de la pratique. Elle a pour objectif prioritaire de pérenniser ses résultats sportifs au plus haut niveau, d'une part par une détection de qualité notamment grâce aux liens avec le milieu scolaire, et d'autre part par un dispositif de formation performant. Pour assurer la visibilité du handball, la FFHB a lancé une politique d'organisation de grands événements sportifs qui sont autant de supports de communication. Les résultats des équipes nationales garantissent une exposition médiatique sur les chaînes publiques à partir des demi-finales. De plus, les grands événements sportifs sont le prétexte pour attirer de nouveaux partenaires privés qui cherchent à s'associer à une image d'un sport qui gagne.

Compte tenu de la spécificité des compétences nécessaires au marketing, à la diversité et à l'évolution des métiers, la fédération a décidé d'externaliser l'activité marketing en faisant appel à des agences.

Selon M. Delplanque, il est en effet « *impossible de réunir tous les métiers au sein d'une fédération* ». Les agences se voient confiées la définition de la stratégie marketing, le choix des cibles, des secteurs économiques visés, de la préparation des offres et de la préparation des rendez-vous avec les partenaires clients. Le service marketing de la fédération assure de son côté le service c'est-à-dire le respect des obligations contractuelles. Le président entend « *trouver le bon équilibre entre le managérat interne et la nécessité de faire appel à des ressources extérieures* » afin de ne pas perdre son autonomie.

L'identité visuelle de la Fédération Française de handball a été rebâtie à travers une nouvelle charte graphique déclinée sur tous les territoires pour assurer davantage d'homogénéité et renforcer le sentiment d'appartenance fédérale. M. Delplanque veut ainsi que « *la marque handball s'impose sur tout le territoire à travers cette identité* ». Cette volonté se concrétise, par exemple, par la création d'un nouveau logo en 2017, mais aussi par une stratégie digitale renforcée qui comprend à la fois la refonte du site internet et l'utilisation des réseaux sociaux. De plus, la FFHB se dotera en 2018 d'un outil CRM c'est-à-dire un instrument de gestion des clients de façon à pouvoir mieux prendre en compte la typologie des consommateurs pour orienter les offres de pratique, les produits dérivés, les achats de places lors des matchs. L'enjeu est de communiquer avec plus d'efficacité et « *de mieux orienter la promotion des contenus* » (Pouthier).

Pour conquérir de nouveaux licenciés (rappelons que le produit de la vente de licences représente 40% du budget fédéral), la FFHB cible prioritairement les jeunes. Ils constituent le vivier dont les meilleurs talents alimenteront les équipes nationales. La FFHB tente également de séduire les femmes à travers un plan de féminisation qui a pour ambition de faire émerger des licenciées mais aussi des dirigeantes et des arbitres. La fédération veut également aller à la conquête des plus âgés. Au-delà de ces cibles prioritaires, la FFHB essaye « *de toucher tous les publics* » (Feuillan) car « *la pratique du handball est offerte à tous sans exception* » (Delplanque).

La perception de la concurrence ne semble pas homogène. Le directeur marketing et le vice-président identifient les sports collectifs indoor - basket-ball et le volleyball - comme des concurrents sur le marché. Le président circonscrit la concurrence à la formation (au sein des écoles par exemple) en excluant l'offre. Pour se différencier, la FFHB avance l'argument d'un sport qui gagne des médailles. À cette image de sport qui gagne, M. Feuillan ajoute l'attachement à des valeurs éducatives, s'inscrivant ainsi dans une tradition scolaire.

La stratégie de la FFHB consiste également à développer le handball sur toute la planète. C'est pourquoi elle est active au plan international en aidant des nations peu performantes par des actions de formation d'entraîneurs, d'organisation des compétitions, et de détection. Elle les aide aussi sur le plan du marketing en les mettant quelques fois en relation avec des partenaires de la FFHB.

7.5.2.4. Le mix d'outils marketing de la FFHB.

L'offre de la Fédération Française de handball s'est considérablement élargie pour conquérir de nouveaux publics. Le handball de compétition, qui reste le principal produit de la fédération, s'est enrichi de nouvelles modalités de pratique qui visent chacune un public spécifique. Le babyhand pour les 3 à 9 ans, le hand 1er pas pour les moins de 9 ans, et le mini hand s'adressent particulièrement aux jeunes. Il s'agit de les socialiser par la pratique de l'activité handball au sein des clubs. Cette version simplifiée du handball contribue au développement de l'enfant. Pour développer cette pratique, la FFHB aide les clubs par une dotation en matériel. La pénétration dans le milieu scolaire étant un enjeu culturel, la fédération a développé un produit adapté, le hand à 4, qui peut se jouer dans la largeur du gymnase, mettant ainsi en activité plus d'élèves. La FFHB a construit également une offre ludique, spectaculaire et festive. En effet, le sandball est l'occasion d'inviter les adolescents et les jeunes au sens large à faire la fête à chaque étape du sandtour. Une version loisir nommée le beach handball a également été conçue. La FFHB propose aussi le handfit pour ceux qui recherchent le plaisir, la santé, le bien-être. C'est une pratique collective au service de la santé d'une population dès 30 ans et sans limite d'âge. Outre les personnes âgés, le handfit cible aussi les parents et a pour vocation de conquérir le monde de l'entreprise car il s'adapte parfaitement à toutes les conditions de pratique. Pour garantir un niveau de service, la fédération a créé une formation animateur handfit et un label club « partenaire santé ». Enfin, citons encore le Handensemble qui s'adresse aux personnes en situation de handicap. Cette offre de produits très large permet donc de répondre aux besoins de tous les publics.

Pour promouvoir cette offre de pratique diversifiée et renforcer sa notoriété, la FFHB organise de nombreux événements sportifs. Ainsi, après avoir accueilli les championnats du monde en 2001 et récemment en janvier 2017 ; elle organisera l'Euro féminin en décembre 2018 et portera sa candidature pour les championnats d'Europe masculin en 2022 avant les Jeux Olympiques de Paris en 2024. Ces événements internationaux sont l'occasion de communiquer sur le handball vers un large public, notamment à travers la télévision. La fédération, avec l'aide d'agences comme Keneo et Infront, a développé une véritable expertise dans l'organisation de manifestations sportives et a prouvé qu'elle savait remplir les stades. Notons que ces événements internationaux sont aussi l'occasion pour la FFHB de gonfler ses recettes. Le championnat du monde masculin de 2017 a ainsi permet de dégager deux millions d'euros d'excédent.

Dans ce contexte d'accueil d'événements internationaux, la Fédération Française de handball développe une stratégie digitale ambitieuse pour soutenir ses objectifs sportifs, commerciaux et médiatiques. Pour cela, elle souhaite refondre son site internet et créer une application mobile à destination du grand public et de ses licenciés. Les objectifs sont d'enrichir l'expérience des consommateurs et de mieux répondre à leurs besoins. Les enjeux sont multiples. Nous en citerons trois : (1) développer la marque par une meilleure exposition du projet fédéral et de l'offre dans toutes

ses dimensions, (2) développer le business par une augmentation du trafic et une meilleure mise en valeur des produits (billetterie, merchandising, espaces publicitaires) et des partenaires, (3) améliorer l'ergonomie pour optimiser l'utilisation sur l'ensemble des supports (PC, mobiles et tablettes). Le site participe ainsi à la diffusion de l'image de marque du handball au-delà de ses licenciés et notamment en direction des fans avec lesquels la FFHB souhaite établir une relation plus personnalisée. Il est également un vecteur de valorisation dans le cadre de sa stratégie partenariale. L'application orientée BtoC se veut complémentaire au site internet dans le sens où elle sera personnalisée selon les profils des utilisateurs. Parallèlement, un outil CRM est mis en place pour prendre le relais du logiciel Gest'hand qui rassemblait les contacts de la famille du handball mais sans vision globale des communications adressées aux contacts. Les objectifs poursuivis par la fédération sont de collecter des données pour mieux connaître ses clients et ainsi personnaliser sa communication et les offres au profil des consommateurs. Dans une perspective commerciale, cet outil CRM agrègera les données jusqu'ici éparses notamment celles de la boutique en ligne Central'Hand et de la plateforme de billetterie. Concrètement la gestion de la relation client permettra à la FFHB de segmenter les publics à partir d'indicateurs comme les intérêts pour le handball, les types de pratiques, le panier moyen, pour proposer des services et des produits adaptés à leurs différents besoins. Cet outil est également utile pour gérer les campagnes par emailing, sms, ou réseaux sociaux, et pour analyser l'activité en termes de statistiques en temps réel.

La FFHB est présente sur les réseaux sociaux à travers trois plateformes Facebook, Twitter et Instagram. M. Pouthier indique qu'elle est plutôt active sur les deux premiers avec deux comptes, un compte fédéral et un compte spécifique aux équipes de France. Grâce aux réseaux, la fédération a pour ambition d'étendre son audience au-delà des licenciés et plus particulièrement vers les fans. La FFHB compte 183.000 abonnés sur Facebook en octobre 2017.

Pour toucher le grand public, M. Delplanque entend médiatiser ses matchs par le canal de la télévision mais aussi grâce aux nouveaux écrans. S'agissant de la diffusion à la télévision, la FFHB a vendu ses droits à BeIN, depuis 2015 jusqu'à 2020, pour deux millions d'euros par an, limitant ainsi son audience aux seuls passionnés. En effet, la règle de la codiffusion avec une chaîne publique gratuite ne s'applique qu'à partir des demi-finales. Cette situation ne satisfait pas la FFHB. M. Feuillan regrette que les grands médias ne s'intéressent au handball que lors des grands événements. Son président dit ne pas comprendre les raisons profondes d'un tel ostracisme d'autant plus que les résultats sont excellents et surtout que les audiences des grands matchs sont exceptionnelles et avoisinent les quinze millions de téléspectateurs[335]. Manifestement, la multiplication des chaînes n'a pas répondu aux attentes d'exposition de la FFHB. Pour convaincre les diffuseurs, le vice-président en charge du marketing souhaite associer ses partenaires à la négociation avec les diffuseurs ou segmenter le contrat

[335] Selon le journal l'Equipe du 26 janvier 2018, la finale du mondial 2017 entre la France et la Norvège avait réuni 8,67M de téléspectateurs sur TF1 avec un pic record à 12,3M au moment du sacre. Les scores des dernières finales mondiales sont en hausse : 5,3M en 2009 sur canal+sport et France 2, 7,3M en 2011 diffusé sur Canal+ et France 2, 9,1M en 2015 sur beIN Sports et TF1 et 9,6M en 2017 sur beIN Sports et TF1.

global pour ouvrir la porte à la diffusion en clair (L'Équipe a ainsi acquis les droits de la Coupe de France).

La **stratégie partenariale** de la FFHB monte en puissance depuis 2004. Le chiffre d'affaire est proche de onze millions selon M. Feuillan. Rappelons qu'il était de deux millions en 2004, et de 7,7 millions en 2015. Ces résultats s'expliquent en partie par l'externalisation de cette activité vers une agence (Infront). Notons que cela n'est pas un choix onéreux puisque l'agence est rémunérée en fonction du chiffre d'affaires généré. La stratégie de la fédération est de trouver des partenaires financiers pour abonder le budget fédéral mais elle souhaite contractualiser avec des partenaires qui accompagnent véritablement la fédération en proposant notamment des activations. La FFHB attend donc de ses partenaires plus qu'un chèque mais surtout des activations pour communiquer vers leurs clients. Grâce à une dynamique positive et une image d'excellence, de nombreuses marques ont souhaité s'associer au handball. Nous citerons parmi les principales, constituant le « 7 d'or », Adidas (un des leaders mondial de l'industrie du sport) qui vient de prolonger pour 4 ans jusqu'en 2021, Lidl, la Caisse d'Épargne, la FDJ, BeIN Sports, Oasis et Buttagaz. La FFHB prospecte le secteur automobile pour enrichir ce pool. Elle compte également des partenaires des équipes de France comme la RATP ou Razel-Bec (femmes), Isi Live (hommes), Acadomia (jeunes), Hummel et La poste (arbitres). Neuf fournisseurs officiels apportent leur contribution : Renault, Sika, Eden Park, Molten, Gerflor, SportAdt, Indibia, Kinder+ et récemment Kettler, le leader européen du home fitness. La FFHB propose également à ses partenaires de contribuer au financement de services aux clubs comme le « Hand pour elles » (FDJ) ou des dotations aux clubs labellisés « or écoles de hand » (Kinder+). Dans le même esprit, la Caisse d'Épargne s'implique pour le projet reconversion des athlètes par le financement de formations et soutient Handensemble grâce au livret de développement durable et solidaire (LDDS). Les deux marques visent un gain d'image.

La FFHB commercialise des produits liés à l'activité sportive à travers une centrale d'achat sous la forme d'une SAS détenue à 65% par la fédération. Cette activité de merchandising n'était pas rentable jusqu'en 2004, date à laquelle la fédération a décidé de confier cette activité commerciale à un prestataire de service. La stratégie d'externalisation a porté ses fruits puisque, dès 2008, la vente de produits dérivés générait 110.000 euros de recettes. Rappelons que les enjeux de cette boutique fédérale ne sont pas uniquement économiques. Les produits estampillés du logo fédéral sont des signes d'appartenance à une communauté. En ce sens, ils participent à construire la marque fédérale.

Pour promouvoir l'offre fédérale et garantir un niveau de service, la FFHB a créé un label école de handball. En 2016, la fédération a récompensé 1.600 clubs qui ont fait valoir leurs actions. Ce dispositif, décliné en trois niveaux bronze, argent et or, est moins un outil marketing pour partir à la conquête de prospects mais plutôt un support de communication utilisé par les clubs pour valoriser leur activité auprès des collectivités en vue de glaner des subventions. Cet objectif est renforcé par une

action de marketing direct auprès des élus locaux par le biais d'un courrier signé du président qui les informe de l'obtention du label et les félicite pour le travail de son club.

Les clubs sont un des principaux promoteurs de l'offre de la FF handball à travers les entraîneurs et animateurs. En effet, les conseillers techniques constituent la principale force commerciale de la FFHB. Il convient donc de les former dans ce sens. Toutefois, selon M. Feuillan, l'animation d'un large **réseau de distribution** (19 ligues, 95 comités départementaux et 2387 clubs) est « *toujours compliqué dans toutes les fédérations* ». En effet, il reconnaît que les clubs, qui s'appuient sur les bénévoles, ont beaucoup de choses à faire et notamment la gestion de l'activité sportive. Pour améliorer l'efficacité de la mise en œuvre de la stratégie fédérale, il suggère de professionnaliser les clubs. La FFHB entend faire profiter les clubs des accords avec ses partenaires majeurs. Ainsi, elle négocie avec eux une déclinaison de leurs contrats à l'échelon local. Enfin, le président de la FFHB a créé en 2017 un « pacte de développement » avec les ligues régionales pour s'assurer de leur engagement à déployer le projet fédéral. Il s'agit selon lui d'un « *pacte de confiance qui responsabilise tous les acteurs* ».

Comme dans toutes les fédérations, la **stratégie de prix** de la licence propose des tarifs différents en fonction du type de pratique. La licence compétitive est vendue au tarif de 29,40 euros pour la saison 2017-2018. La part fédérale qui abonde son budget est de 23,15 euros. En effet, il convient de déduire du coût final les assurances (3,25€) et la contribution de 3 euros à la maison du handball. La FFHB n'a donc pas hésité à augmenter le tarif de la licence pour financer ses projets. Le coût de la licence est dégressif pour les jeunes de 12 à 16 ans (17,80€) et pour les moins de 12 ans (12,95€). Les pratiquants non compétiteurs s'acquittent de 23,40 euros. Les dirigeants payent 15,25 euros. Enfin, la licence événementielle est de 0,15 euros. Le prix de la licence est relativement modique et ne fait pas l'objet d'un positionnement stratégique par rapport aux concurrents.

7.5.2.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FFHB.

La Fédération Française de handball s'appuie sur quelques indicateurs pour évaluer sa performance. M. Pouthier indique que les indicateurs principaux sont la croissance du nombre de licenciés et du nombre de clubs. À ceux-ci s'ajoutent des indicateurs de recettes financières générées par les droits de sponsoring. M. Feuillan met en avant l'importance du chiffre d'affaire. Il souligne que la fédération ne s'engage pas encore dans des enquêtes de satisfaction. En revanche, il signale l'organisation de work shop avec les partenaires pour échanger et faire le bilan des actions. Toutefois, aucune grille d'évaluation ne permet d'évaluer l'efficience de la stratégie marketing.

M. Pouthier considère que l'outil CRM lancé en 2018 lui donnera la possibilité de s'appuyer sur de nombreux critères plus fins.

7.5.2.6. La synthèse du cas de la FFHB.

La Fédération Française de handball est une des fédérations sportives olympiques les plus attractives avec plus de 500.000 adhérents. Elle connaît une dynamique de croissance avec un nombre toujours plus grand de licenciés, un budget en hausse, des nouveaux partenaires, l'organisation d'événements sportifs internationaux et des résultats sportifs exceptionnels. Ces résultats sont le fruit d'une stratégie marketing claire. Elle ambitionne de pérenniser les résultats sportifs au plus haut niveau mondial grâce à une détection et une formation de qualité. Pour renforcer la visibilité des équipes nationales, la FFHB suit une politique d'organisation de grandes compétitions continentales et mondiales. Pour être plus efficace, la FFHB a fait le choix d'externaliser le marketing vers des agences tout en gardant en son sein un département chargé d'assurer le service. L'agence est donc la force commerciale de la fédération. Cette stratégie est payante dans le sens où l'image d'excellence attire de nombreux partenaires financiers qui souhaitent associer leur image à celle d'un sport qui gagne. Les Bleus jouissent d'une visibilité croissante en intéressant de plus en plus les grandes chaînes de télévision (accord de sous licence avec M6 et TF1 au mondial 2017) au delà du cadre légal (demi-finale et finale). Toutefois, elle est limitée puisque les principaux diffuseurs sur la télévision gratuite ne semblent pas prêts à ouvrir davantage leur programme au handball (diffusion en prime time par exemple) en dépit des résultats exceptionnels. Cela condamne le handball à une exposition irrégulière en fonction du calendrier et des résultats sportifs. Or, ces derniers sont aléatoires. Et même s'ils se maintiennent, les risques de dévalorisation ou de lassitude sont réels. De plus, les attentes seront fortes et toute faiblesse, fusse-t-elle une médaille d'argent, risque d'être considérée comme un échec. La FFHB se trouve donc devant un dilemme, soit elle contractualise avec une chaîne payante, ce qui lui garantit des revenus mais la prive d'une audience plus large, soit elle signe un accord avec une chaîne gratuite qui lui permet d'envisager une meilleure visibilité et par effet de ricochet de négocier plus avantageusement des partenariats. La Fédération Française de handball fait actuellement le choix d'une exposition moindre avec BeIN Sports mais qui lui garantie des recettes financières indispensables pour assurer l'équilibre d'un budget impacté par le projet de construction de la maison du handball (41 millions d'euros). Cette pression financière se ressent aussi dans les choix des partenaires qui peut altérer une certaine éthique dont les fédérations devraient être les garantes. En effet, les associations d'image avec Lidl, supermarchés low-cost et Oasis, une boisson sucrée, peuvent surprendre et questionner le pratiquant car contraire à l'idée d'un sport bon pour la santé.

Fort de ses succès sportifs, la FFHB ne ressent pas le besoin immédiat de renforcer son image en associant à sa marque des valeurs. Elle injecte beaucoup de moyens vers la performance au détriment d'un traitement marketing plus intense pour promouvoir les différentes modalités de pratique. Les produits phares restent la compétition et les équipes nationales. Ses cibles sont classiques, orientées vers les jeunes, les femmes et plus timidement les personnes âgées de plus de 30 ans. Son

positionnement face à la concurrence se réduit à la compétitivité sans réflexion approfondie sur des éléments de différenciation avec les autres sports collectifs.

La gestion du réseau de distribution repose sur deux piliers. D'une part une stratégie de renforcement du sentiment d'appartenance des organes déconcentrés grâce à la déclinaison de l'identité visuelle sur les sites internet des ligues ou à la construction de la maison du handball, lieu de vie et d'échanges pour tous les acteurs de la pratique. D'autre part, la FFHB met en œuvre une politique de conventionnement avec les ligues à travers un nouveau dispositif appelé pacte de développement. La FFHB compte donc sur les ligues et les comités départementaux pour déployer les modalités de pratiques afin de capter toujours plus d'adhérents. Signalons que l'augmentation du nombre de licenciés est un argument important non seulement pour négocier les droits mais aussi pour augmenter l'audience des retransmissions télévisées dans le sens où le cercle des spectateurs et téléspectateurs se limite aux pratiquants. L'achat de la licence reste peu coûteux. Il ne permet donc pas d'élever le niveau des services offerts aux clients, ni de se démarquer de la concurrence.

Le niveau de maturité dans l'approche marketing est orienté à la hausse avec la mise en place d'un outil marketing de CRM qui permettra de mieux connaître les consommateurs de handball pour adapter une offre à leurs besoins. Cette marche, qui sera franchie en 2018, permettra d'optimiser les recettes par la mise sur le marché de produits plus ciblés et une communication plus pertinente avec les clients. Restera alors à conquérir des fans grâce à une présence renforcée sur les réseaux sociaux et à faire évoluer le management de l'organisation, d'un fonctionnement en silo en prise directe avec le président pour donner au service marketing une place plus transversale au sein de la fédération.

7.5.3.La Fédération Française de FOOTBALL

Carte d'identité
Date de création : 1919

Olympique aux JO depuis 1896

Nom du président : Noël LE GRAET

Nombres de disciplines : 1

Nombre de clubs : 14.993

Nombre de licenciés : 2150443 en 2000, 2107924 en 2010, 2.160.788 en 2017
Nombre de pratiquants : 5 M

Budget de la fédération : 224,6 M en 2017

Source : site internet de la FFF

Personnes interrogées :
Brigitte Henriques (élue vice-présidente, secrétaire générale) entretien non réalisé
Marc Debarbat (élu fédéral, président de la Ligue de Football Amateur)
François Vasseur (salarié en charge de la promotion et de la communication)

7.5.3.1. La présentation de la Fédération Française de football.

Historique

Les origines du football remontent à des milliers d'années sous la forme de jeux mettant aux prises des gens appréciant de taper dans un ballon avec les pieds. Ainsi, on retiendra des formes primitives en Chine datant du 3ème siècle avant J-C, en Extrême-Orient avec le Kemari 500 ans plus tard, en Grèce avec le « Episkyros » ou le « Harpastum » romain. Ces derniers ont importé cette pratique en Grande-Bretagne. Le football, qui trouve ses racines dans la soule médiévale dans les années 1100, est plus violent et met aux prises des villages entiers. Il s'est développé entre le 8ème et le 19ème siècle dans les îles britanniques sous deux formes, le football et le rugby et en Irlande le football gaélique.

L'histoire contemporaine débute en 1863 en Angleterre suite à la scission du rugby et du football donnant ainsi naissance à la « football association ». Quelques règles sont édictées comme la taille et le poids du ballon ou la durée de la partie. En 1885, le professionnalisme est instauré en Grande-Bretagne. L'expansion du football à travers le monde est le fait des ouvriers britanniques dépêchés aux quatre coins du monde et notamment en Amérique du Sud mais aussi des universités comme en Belgique ou aux Pays-Bas. La Fédération Internationale de Football Association (FIFA) est fondée en 1904 à Paris par des représentants de sept pays européens. La Fédération Française de Football

Association est créée le 7 avril 1919. Elle met fin à une situation de concurrence entre le Comité Français Interfédéral fondé en 1907 et l'USFSA. Jules Rimet en est le 1er président. Le football se développe de manière spectaculaire tout au long du 20ème siècle. L'Amérique du Sud fonde la première confédération en 1916. Ces instances sont placées sous l'autorité de la FIFA mais conservent leur indépendance. Le professionnalisme gagne tous les pays entre 1924 (Autriche) et 1946 (Italie). Il est pratiqué partout à travers le monde. Selon la FIFA en 2007[336], le football est pratiqué dans le monde par 270 millions de personnes dont 113.000 professionnels. On compte 301.000 clubs. La coupe du monde devient un événement planétaire. Rappelons que la France a organisé la coupe du monde en 1938 et en 1998. L'équipe de France a remporté cette épreuve regroupant pour la première fois 32 équipes.

Le football fait son apparition aux Jeux Olympiques d'Athènes en 1896 comme épreuve de démonstration en mettant aux prises des clubs. Les sélections nationales n'apparaissent qu'en 1908 à Londres avec six équipes dont la France. Pour répondre au succès du football et aux problèmes avec le CIO en raison de l'avènement du professionnalisme, la FIFA organise la première coupe du monde en 1930 en Uruguay. De fait, la coupe du monde a vocation à rassembler les professionnels et les Jeux Olympiques les amateurs. Les Jeux Olympiques de Los Angeles en 1984 marquent un tournant dans l'histoire olympique du football puisque le CIO et la FIFA ouvrent le tournoi à tous les joueurs n'ayant pas disputé la coupe du monde. Depuis 1992, le tournoi olympique est réservé aux joueurs de moins de 23 ans avec la possibilité depuis 1996 de sélectionner trois joueurs plus âgés.

Évolution du nombre de licenciés et de clubs

La Fédération Française de football est la première en terme de nombre de licenciés avec 2.006.163 adhérents en 2016/2017. Ce succès est sans égal puisque la FFF compte presque deux fois plus de licenciés que la Fédération Française de tennis, classée au deuxième rang. Si le nombre de licenciés flirte avec les deux millions depuis longtemps, la FFF ne parvient plus à accroître significativement ses effectifs, ni même à s'approcher de son record de 2.300.000. Depuis 2010, la FFF enregistre une baisse de 4,82%. L'analyse de l'évolution de ses licenciés fait apparaître une corrélation entre les résultats de l'équipe nationale aux coupes du monde et le nombre d'achats de licences. En effet, après le fiasco de l'équipe de France en Afrique du Sud en 2010, marqué non seulement par une élimination au 1er tour mais aussi par la grève des joueurs, le nombre de licenciés a chuté de 5,66% en 2010/2011. À l'inverse, les bons résultats à la coupe du monde de 2014 au Brésil (quart de finale) ont provoqué une hausse du nombre de licenciés en 2014/2015 de 5,49%. Le football est donc le sport olympique qui regroupe le plus de licenciés en France.

[336] « *Big count* », sur *Site officiel de la FIFA*

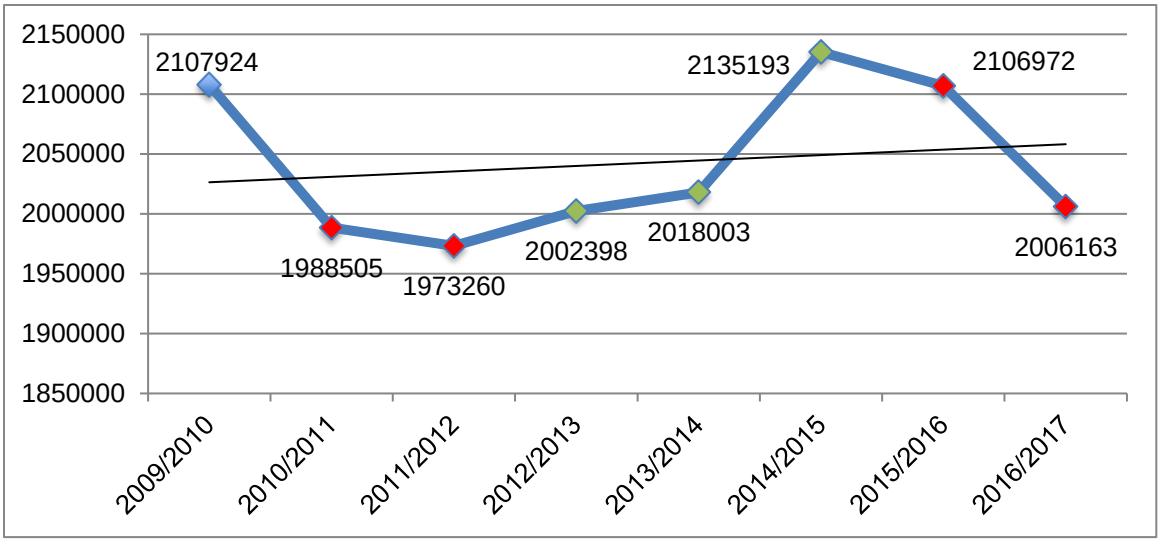


Figure 119 L'évolution du nombre de licenciés à la FFF (source site internet novembre 2017).

Historiquement plutôt pratiqué par les hommes, le football attire de plus en plus les femmes. Alors qu'elles ne représentaient que 4,9% des licenciés en 2013, elles sont 160.499 adhérentes en 2017 soit 7,55%. L'évolution est spectaculaire avec une croissance de +34,6% depuis 2010. On observe une accélération de la progression depuis la saison 2014/2015.

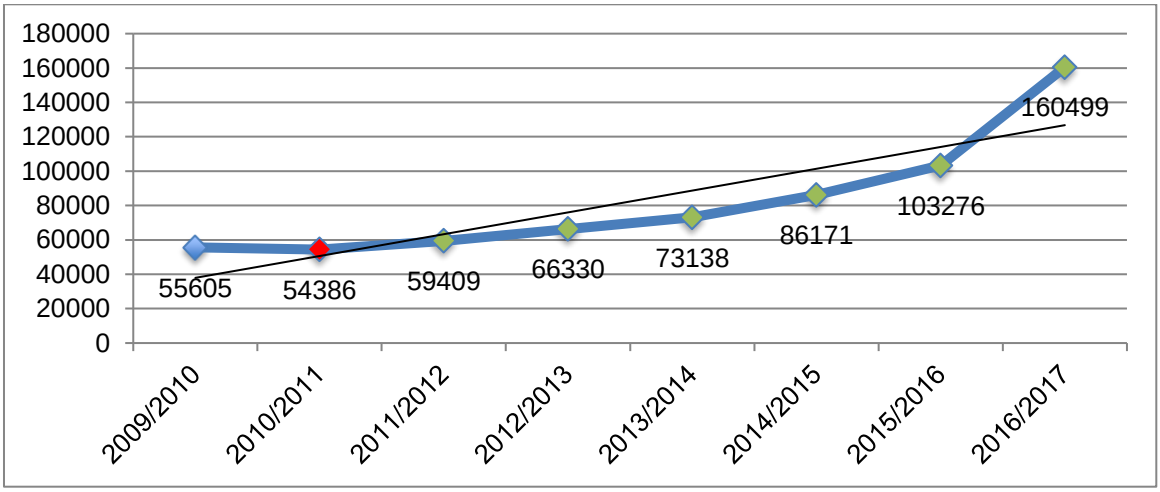


Figure 120 L'évolution du nombre de licenciées « libre pratiquantes féminines » de la FFF (2009-2017). Source AG FFF.

En 2015-2016, le nombre de licenciés U18 et plus jeunes représente 60,66% des licences « libres masculins ». La catégorie d'âge la plus représentée chez les jeunes est celle des U10 avec 101.130 licenciés. L'âge médian est de 19 ans en 2012-2013 selon le ministère des sports[337], ce qui classe le football au 23ème rang. Notons que la FFF perd de nombreux seniors de plus de 18 ans. La baisse est de

[337] Atlas national des fédérations sportives édition 2015

15% entre 2010 et 2016 en comptant les U19, U20 et seniors. Elle s'élève à 24,59% sur la même période si on considère uniquement les U19 et U20. La FFF attire donc une majorité de jeunes adhérents de moins de 18 ans et dans une proportion plus faible des seniors de plus de 18 ans (29,18%) et des vétérans (10,15%).

Les adhérents peuvent souscrire cinq types de licences. La licence « pratiquant » regroupe 1.787.054 personnes en 2016/2017 soit 89% des licenciés. Elle comprend la pratique libre homme, la pratique libre femme, le football diversifié et les joueurs sous contrats. On distingue trois pratiques dites diversifiées : le futsal, le loisir et le football en entreprise. En plus de cette licence « pratiquant », on recense également la licence « dirigeant » avec 251.934 personnes soit 12,55%, la licence « arbitre » avec 25.131 unités soit 1,25%, la licence « technique » avec 8.462 entraineurs soit 0,42% et les « autres » avec 42.934 personnes soit 1,14%.

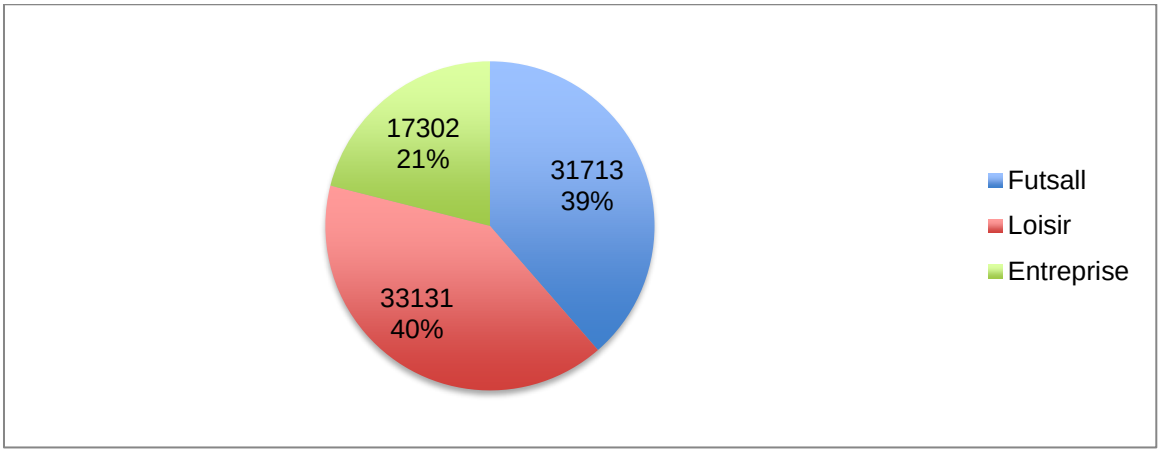


Figure 121 La répartition des licences « pratiques diversifiées » à la FFF en 2015-2016 (source Site internet FFF).

La FFF compte 16.366 clubs amateurs en 2016/2017, auxquels il faut ajouter 40 clubs professionnels de ligue 1 et de ligue 2. La tendance est à la baisse. Ainsi, la fédération qui comptait 17.753 clubs en 2013 a subit une perte de clubs de 7,82% entre 2013 et 2017. Cette baisse n'est pas récente puisque depuis un pic dans les années 1980 avec plus de 20.000 clubs, la FFF n'a cessé de perdre des associations passant sous la barre des 20.000 au début des années 2000.

La Fédération Française de football dispose ainsi d'un réseau de clubs largement supérieur aux autres fédérations sportives olympiques. Elle couvre tout le territoire national. Notons que 6,6% des possesseurs d'une licence à la FFF habitent en Zone Urbaine Sensible et 7,9% en Quartier Prioritaire, ce qui place la fédération au 4ème rang des fédérations sportives olympiques. Le nombre de licenciés par club est de 112,8[338].

[338] Atlas national des fédérations sportives édition 2015

L'organisation de la Fédération Française de football

La Fédération Française de football est une association de loi 1901, agréée par le ministère des sports et reconnue d'utilité publique depuis 1922. Elle est administrée par l'assemblée générale, le comité exécutif et par la Haute Autorité du football.

L'assemblée fédérale est composée des délégués des clubs, élus par les assemblées générales des organismes fédéraux et régionaux. Elle élit, par un vote secret, les membres du comité exécutif dont le président de la fédération au scrutin de liste bloquée à la majorité absolue des suffrages exprimés, et les membres de la Haute Autorité du Football. Le président de cette dernière instance étant ensuite élu en son sein par ses membres à la majorité absolue. L'assemblée fédérale définit, oriente et contrôle la politique générale de la fédération. Le comité exécutif (comex), composé de quatorze membres, administre, dirige et gère la fédération. Il suit aussi l'exécution du budget. La Haute Autorité du Football (HAF), composée de vingt-quatre membres représentant des collèges élus par l'assemblée fédérale au scrutin plurinominal majoritaire à deux tours, contrôle la gestion de la fédération et particulièrement du comex. Elle est force de propositions. Le président de la HAF est Richard Jézierski. Issus du collège des représentants des joueurs professionnels, il a été élu le 28 mars 2017 pour un mandat de quatre ans.

Par ailleurs, la fédération constitue une ligue professionnelle dotée d'une personnalité morale. Conformément au code du sport, la ligue de football professionnelle (LFP) est chargée de diriger le football professionnel et notamment les championnats de ligue 1 et de ligue 2. Elle est constituée sous la forme d'une association régie par la loi 1901 avec des statuts approuvés par l'assemblée fédérale. La FFF conclut avec la LFP une convention définissant les relations entre les deux personnes morales. La LFP verse une contribution en faveur du football amateur, qui ne peut être inférieure à 14.260.000€, constituée d'une part des droits d'exploitation audiovisuelle et des recettes de la LFP sur les paris sportifs. La LFP est présidée par Nathalie Boy de la Tour. Elle a été élue le 11 novembre 2016 pour un mandat de quatre ans. Notons qu'elle est déléguée générale du Fondaction du Football et membre du conseil d'administration de la LFP depuis 2013 au sein du collège des indépendants.

La fédération constitue également la ligue du football amateur, sans personnalité morale ni autonomie financière, qui est chargée de gérer, sous le contrôle de la FFF, l'ensemble du football amateur et de fédérer les actions des treize ligues régionales, des quatre-vingt-onze districts et des 16.366 clubs amateurs. Elle comprend une assemblée générale, un bureau exécutif (Belfa) de douze personnes élues au scrutin de liste bloquée et trois instances consultatives : le collège des présidents de ligue, le collège des présidents de district et le collège des autres acteurs du football amateur (arbitres, éducateurs, représentants des clubs nationaux). Une convention financière annuelle avec la FFF détermine les ressources attribuées au football amateur, charge au Belfa de définir les affections. Le président de la LFA est Marc Debarbat, élu avec 59,51% des voix le 13 mai 2017.

Noël Le Graët est né le 25 décembre 1941 dans les Côte-d'Armor. Sur le plan professionnel, il a été, entre 1986 et 2014, PDG du Groupe Le Graët, spécialisé dans l'agro alimentaire et les surgelés. Entre deux longues expériences en tant que président du club de l'En Avant Guingamp (1972-1991 et 2002-2011), il a été président de la ligue professionnelle de football (1991-2000) et maire de Guingamp (1995 à 2008). Dès 2005, il rejoint la FFF en tant que membre du conseil fédéral et assumera les fonctions de vice-président de la FFF en charge des dossiers économiques entre 2005 à 2011. Il est le président de la FFF depuis le 18 juin 2011. Il a été réélu le 15 décembre 2012 et le 18 mars 2017 pour un troisième mandat à la tête de la FFF.

M. Le Graët et le comex sont assistés par sept commissions relevant de la compétence du comité exécutif de la FFF[339] et de deux commissions relevant du comex et de la LFA[340]. Quatorze commissions juridiques et règlementaires complètent le dispositif.

M. Debarbat, président de la LFA, s'appuie sur une commission des pratiques qui comprend sept sous commissions[341], une commission de développement qui se scinde en quatre groupes de travail[342] et une commission des finances avec deux groupes[343].

Enfin, la FFF est très professionnalisée avec environ 270 collaborateurs répartis pour moitié vers le domaine sportif et pour moitié dans les actions de développement et les fonctions supports de gestion et d'administration.

Relevons que la question du marketing ne fait l'objet d'aucune commission.

Les finances de la FFF

Le budget de la Fédération Française de football pour la saison 2017/2018 s'élève à 224,6 millions d'euros[344]. Ce budget est en baisse par rapport aux deux précédents (244M€ en 2015/2016 et 239M€ en 2016/2017) en raison de l'impact de l'organisation de l'Euro en France en juin 2016. L'analyse du budget fait apparaître des recettes commerciales en partenariats, doits de télévision et billetterie à hauteur de 156M€ soit 70% des produits du budget. Dans le détail, elles se répartissent comme suit : partenariats pour 87,5M€, droits TV pour 52,7M€ et billetterie pour 15,8M€. Le renouvellement des contrats commerciaux 2018/2022 avec les partenaires est donc un enjeu majeur pour la FFF. Les 30% restants se ventilent entre les reversements de la Ligue de Football Professionnelle pour 17%, les

[339] Commission nationale des terrains et installations sportives, commission fédérale de la coupe de France, commission fédérale du calendrier, commission fédérale médicale, commission fédérale des éducateurs et entraineurs, commission fédérale de formation du joueur d'Élite, Conseil National d'éthique

[340] Commission fédérale de la féminisation, commission fédérale du football en milieu scolaire et universitaire

[341] Commission fédérale des pratiques seniors, commission fédérale des pratiques jeunes, commission fédérale du football éducatif, commission fédérale du futsal, commission fédérale du développement des nouvelles pratiques, commission fédérale des délégués nationaux

[342] Commission fédérale de structuration des clubs, commission fédérale de formation, commission fédérale du bénévolat, commission fédérale des actions citoyennes et sociales,

[343] Commission fédérale du fonds d'aide au football amateur, commission fédéral chargée du suivi des contrats d'objectifs.

[344] AG du 24 juin 2017 à Amiens

subventions (UEFA, FIFA et État) pour 4,85%, les ressources clubs pour 2,67% et les licences pour 1,78%. S'agissant des subventions, celle qui émane de l'État dans le cadre de la convention d'objectifs n'est que de 1,1 million d'euros. Cette analyse des produits du budget de la FFF présente deux caractéristiques majeures, d'une part le fort pourcentage de ressources commerciales, et d'autre part la faible part à la fois des recettes des licences et des subventions de l'État dans le budget. Cela confère à la FFF une situation atypique. En effet, ses résultats commerciaux la rendent très autonome vis-à-vis de l'État et la faible part des recettes des licences dans son budget ne fait pas de l'augmentation du nombre de licenciés un enjeu majeur sur le plan économique.

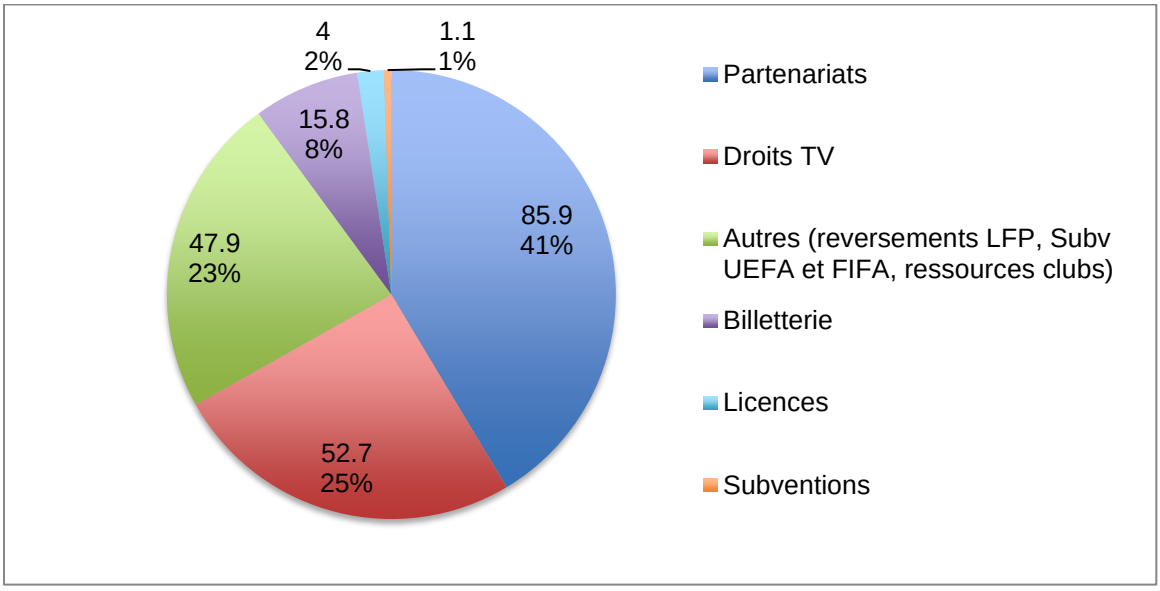


Figure 122 La ventilation des produits du budget de la FFF 2017-2018 (source PV AG juin 2017).

Notons que l'équipe de France génère 103M€ soit 66% des ressources commerciales. C'est donc le centre de profit le plus important devant la coupe de France qui rapporte à la FFF 44M€.

Les charges de la FFF se répartissent en quatre secteurs. Le premier concerne le domaine sportif qui représente 71% des dépenses qui sont affectées à part égales entre le football amateur et le football élite. Ce dernier est relatif aux frais d'organisation des matchs des équipes de France (32M€), de la Direction Technique Nationale (21M€) qui sélectionne des joueurs et organisent des rassemblements de quatorze sélections, de la Direction Technique des Arbitres mais aussi du fonctionnement du centre national de football à Clairefontaine. Côté amateur, les dépenses s'élèvent à 69,3M€ soit environ un tiers du budget. Cette enveloppe comprend des aides aux clubs pour 14M€ et des aides aux ligues régionales pour 27M€ dont 6M€ sont distribués dans le cadre des contrats d'objectifs. Le deuxième domaine concerne l'organisation de la coupe de France pour laquelle la FFF dépense 3% de ses charges. Le troisième secteur est relatif aux frais de fonctionnement qui s'élèvent à 22M€ soit 10% du budget. Enfin, le quatrième secteur est consacré aux frais de personnels qui représentent 16% du

budget pour rémunérer 270 collaborateurs. Précisons que 50% des salariés sont affectés aux actions de développement, fonction support de gestion et d'administration et 50% sont en charge du pôle sportif.

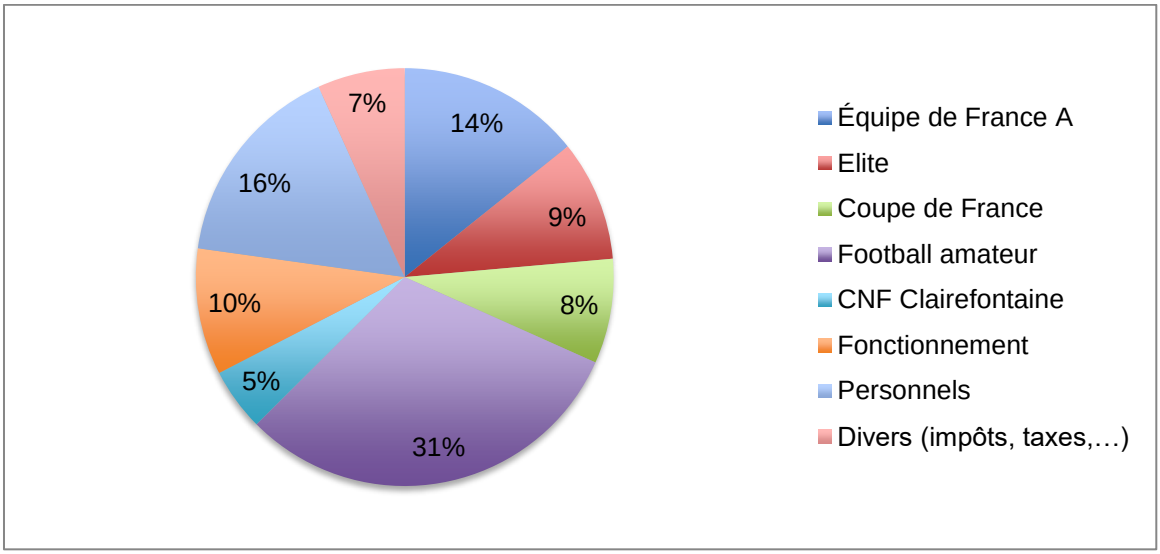


Figure 123 La ventilation des dépenses de la FFF budget 2017-2018 (source PV AG Juin 2017).

On retiendra de ce budget quatre éléments : (1) les dépenses allouées au football amateur (36%) et au football élite (35%) sont presque équivalentes, (2) les deux équipes de France A coûtent 32M€ mais rapportent 103M€ de recettes, ce qui produit un solde positif de 71M€, (3) la coupe de France pour laquelle la FFF dépense 18,2M€ mais enregistre 45M€ de recettes dégage un solde positif de 27M€, (4) les frais de personnels sont élevés indiquant à la fois la forte professionnalisation mais aussi peut-être une compétence élevée des personnels.

Les résultats sportifs de la FFF

L'équipe de France est compétitive au plus haut niveau mondial. Elle a remporté la coupe du monde en 1998 en France grâce à la génération Zidane. Cette victoire a suscité un engouement extraordinaire des français « black, blanc, beur ». Elle a aussi été finaliste en 2006 en Allemagne échouant de peu contre l'Italie et a obtenu la 3ème place en 1958 et 1986.

L'équipe de France a gagné deux fois les championnats d'Europe en 1984 en France et en 2000 aux Pays-Bas et en Belgique. Elle a été finaliste malheureuse de la 15ème édition des championnats d'Europe de football « UEFA Euro 2016 » organisés en France et demi finaliste en 1996.

L'équipe de France de football a également remporté les Jeux Olympiques en 1984 à Los Angeles.

En prenant en compte les résultats des équipes de France jeunes, la France est, avec le Brésil, la seule nation à avoir remporté toutes les compétitions officielles masculines européennes et mondiales. La France est 7ème au classement FIFA d'octobre 2017.

Du côté des féminines, l'équipe de France, malgré une 4ème place au classement FIFA (octobre 2017) n'est pas encore parvenue à écrire une ligne à son palmarès. Elle s'est qualifiée à trois coupes du monde (2003, 2011, 2015). Sa meilleure performance est 4ème en 2011 en Allemagne. Aux Jeux Olympiques, l'équipe de France s'est qualifiée deux fois en 2012 (4ème place) et en 2016 (quart de finale). Aux championnats d'Europe, elle s'est qualifiée à toutes les éditions depuis 1997 (trois fois éliminée au 1er tour et 3 fois quart de finaliste).

Le palmarès des équipes de France (notamment masculine) atteste donc de sa compétitivité au plan mondial.

Le projet de la FFF

Le programme du président Le Graët pour la période 2017-2020 a pour ambition de maintenir le football français comme une référence internationale en matière de détection, de formation et de performance. Les clubs professionnels qui devront jouer leur rôle pour y parvenir, seront ardemment défendus par la FFF par le renforcement de sa présence au sein des instances internationales. L'organisation de la coupe du monde féminine en 2019 constituera un enjeu majeur pour le football français. Au-delà de la valorisation du football féminin, M. Le Graët souhaite que cet événement laisse un héritage au service du football et du football féminin en particulier. Soutenus par la FFF, les ligues, les districts et les clubs devront faire rayonner cet événement sur tout le territoire. La FFF lance le Programme Éducatif Fédéral pour renforcer avec les acteurs locaux le rôle éducatif du football comme facteur de cohésion social. Le président veut soutenir le bénévolat, indispensable au développement du football et entend pour cela optimiser la place et le rôle des instances du football amateur dans la gouvernance fédérale.

Après le plan « Horizon bleu 2016 », la Fédération Française de football a présenté lors de l'assemblée générale du 24 juin 2017 à Amiens le plan « Ambition 2020 ». Il s'articule autour de six objectifs dédiés à deux termes clés : l'innovation et la performance. Mme Hardouin, Directrice générale de la FFF, indique qu'elle entend par performance d'abord les résultats sportifs qui sont, selon elle, « *l'ADN de la fédération* ». Elle précise que la performance se conçoit aussi « *au quotidien pour mieux travailler ensemble* ». Quand à l'innovation, si elle est spontanément associée à la technologie, au digital et à la dématérialisation, elle doit aussi prendre en compte les big data dans la performance sportive et dans le quotidien à travers la créativité.

Le premier objectif est de renforcer l'engagement dans le football que ce soit au niveau des joueurs, des pratiquants, des dirigeants, des bénévoles à travers la féminisation en guise d'héritage de la coupe du monde féminine qu'organisera la France en 2019, le digital et la dématérialisation des licences et des feuilles de match, la valorisation des 400.000 bénévoles, l'aide aux clubs et la politique de responsabilité sociale et environnementale.

Le deuxième objectif est de généraliser la mise en œuvre du football loisir pour répondre à une nouvelle demande. Cela passera par une réflexion sur la licence, la structuration des sections loisir et

plus particulièrement pour développer de nouvelles modalités de pratique comme le Foot5, le Futsal ou le Beach-Soccer, l'optimisation de l'utilisation des terrains par la possibilité de les réserver à la carte.

Le troisième objectif porte sur la performance sportive qui doit permettre de rester le sport numéro 1 en France et permettre à aux sélections d'être parmi les meilleures nations mondiales. Notons que le futsal fait l'objet d'une vraie volonté de développement.

Le quatrième objectif est d'améliorer les modes de collaboration. Il s'agit ici de faire évoluer les méthodes de travail pour favoriser la discussion entre tous les acteurs. En effet, la réforme territoriale a bousculé les habitudes dans les territoires. Le président Le Graët souhaite enclencher une démarche plus participative pour que les acteurs des différentes structures puissent travailler ensemble. La FFF veut être au service des ligues, des districts et des clubs.

Le cinquième objectif est relatif au développement des revenus pour développer le football amateur mais aussi les sélections nationales. Le président a placé au cœur de son programme l'augmentation de 20% du Fond d'Aide au Football Amateur (FAFA). De plus, elle a mis en place un groupement d'achat pour que les clubs puissent réaliser des économies. Enfin les partenariats doivent être sécurisés et concerner à la fois la vitrine mais aussi le football amateur.

Le sixième objectif doit faire de la FFF la référence dans l'innovation dans le sport. Le programme dédié concerne à la fois la performance sportive mais aussi le marketing pour augmenter l'expérience client, les modes de collaboration. On retiendra également la volonté de dynamiser la digitalisation des services, de déployer l'application Foot Club Compagnon et de soutenir le développement de la chaîne de télévision de la FFF pour valoriser les bonnes pratiques.

La Ligue de Football Amateur est en charge de l'animation et du développement du football amateur. En ce sens, elle aide les instances de proximité (ligues et districts) en versant des aides au fonctionnement et à l'emploi, à la mise en place des actions fédérales et des actions régionales. Grâce au FAFA, la LFA aide également directement les clubs (notamment les clubs nationaux) et les collectivités territoriales en termes d'emploi et de formations, de construction d'infrastructures, et de transport. Enfin la LFA déploie les grandes orientations du football auprès des ligues et des districts en matière de nouvelles pratiques, de football féminin, d'éducation et de citoyenneté et de développement du bénévolat.

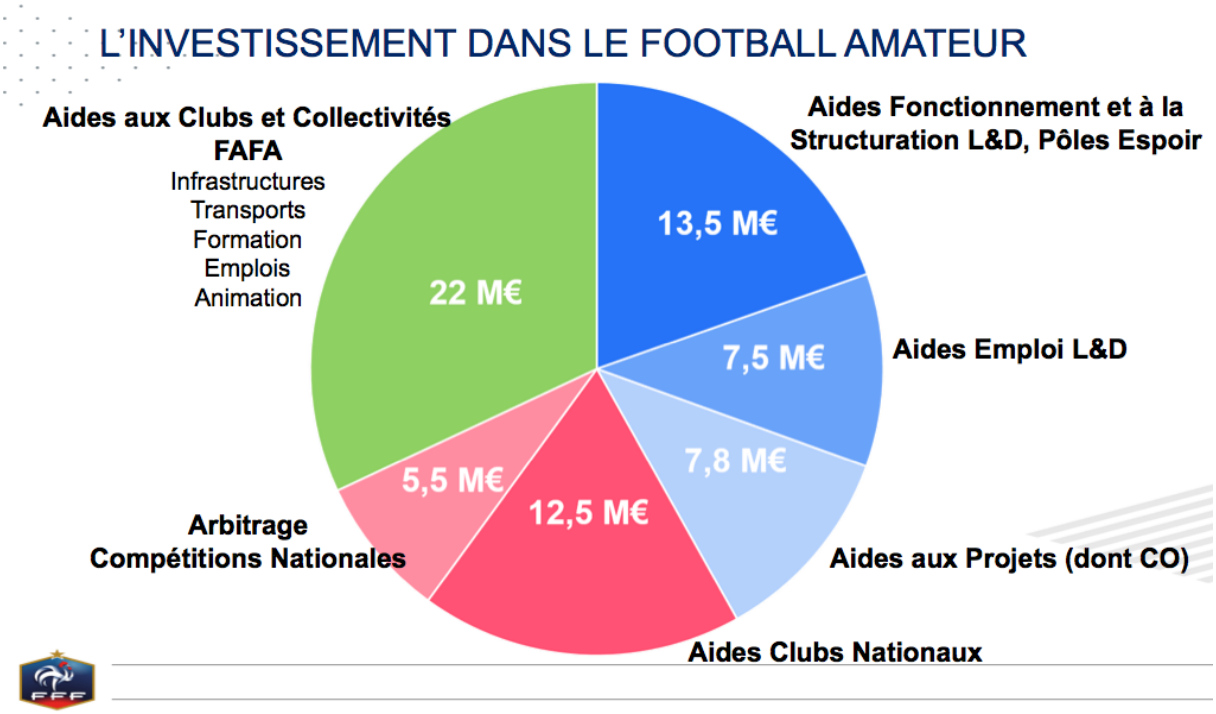


Figure 124 L'investissement de la LFA dans le football amateur 2017-2018 (source LFA).

Les points forts et les points faibles de la Fédération Française de football

Le football est le sport olympique le plus populaire en France et dans le monde. Toutefois, l'épreuve de football aux Jeux Olympiques n'a pas la même résonnance que la coupe du monde de football qui reste un des plus grands événements planétaires. Fort de ses deux millions de licenciés, la Fédération Française de football cristallise toute l'attention des médias, des fans, des licenciés, des pratiquants mais aussi des entreprises qui sont nombreuses à vouloir associer leur image au football. Cette attractivité est d'autant plus forte que la visibilité du football à la télévision est sans partage et que la communauté dépasse largement les licenciés. En effet, les fans, les spectateurs ou les supporters élargissent l'audience du football au-delà des licenciés au point de monopoliser tous les écrans, des chaînes gratuites aux chaînes payantes, que ce soit pour les compétitions internationales ou nationales. L'équipe de France est un formidable outil de promotion qui génère de l'argent grâce à des accords commerciaux hors normes. Pour mettre en scène le spectacle du football, les clubs professionnels disposent de stades pouvant accueillir jusqu'à plusieurs dizaines de milliers de spectateurs. Pour gérer ces atouts, la FFF a adoptée une organisation proche des entreprises commerciales avec un comité exécutif qui dirige, et une Haute Autorité qui contrôle. Elle s'appuie sur deux instances à savoir la LFP qui commercialise les championnats de ligue 1 et ligue 2 et la LFA qui gère le football amateur. La FFF construit un budget de 224,6 millions d'euros en 2016 qui tire ses recettes essentiellement de ses contrats commerciaux, ce qui lui donne une autonomie vis-à-vis de l'État mais aussi un impératif de maximaliser ses recettes commerciales et son chiffre d'affaires. La FFF est très professionnalisée au siège mais aussi à tous les échelons de la pyramide fédérale. Pour développer sa pratique, la FFF peut

compter sur un grand nombre de clubs qui assurent un maillage territorial très dense. Environ un village français sur deux dispose d'un club de football animé par près de 400.000 bénévoles. La politique de promotion du football féminin connaît un succès sans équivalent avec une forte hausse du nombre de licenciées mais aussi un intérêt grandissant pour la sélection nationale qui apparaît de plus en plus fréquemment à la télévision. Notons que le football amateur bénéficie financièrement du succès du football professionnel par le biais de divers reversements maintenant ainsi la LFA en situation de dépendance politique et financière. Cette position hégémonique confère à la FFF des responsabilités économiques et sociales, mais aussi sociétales et environnementales qu'elle développe notamment grâce au « Fondaction » dont la vocation est de promouvoir une vision citoyenne du football. Ce fond de dotation du football français, créé en 2014, rappelle les vertus éducatives du football, promeut ses valeurs (passion, respect, engagement, tolérance et solidarité) et encourage la recherche sur l'innovation sociale dans le football à travers des actions sur la santé, le fair-play, la citoyenneté, l'égalité des chances et l'environnement.

Cette volonté d'inscrire son action dans une perspective sociétale est de plus en plus prégnante à un moment où les crises sociales sont fortes et les images des champions pas toujours exemplaires. Chacun garde à l'esprit le coup de tête de Z. Zidane en finale de la coupe du monde 2006, la grève des joueurs à Knysna à la coupe du monde 2010 ou les gestes de violence de certains joueurs comme ceux de É. Cantona en 1995 ou de P. Evra en 2017, tous les deux auteurs de coups de pied contre des spectateurs. Mais l'image du football est aussi dégradée par les affaires de corruption comme celles de Michel Platini à la tête de l'UEFA, de Sepp Blatter à la FIFA, ou des affaires de mœurs avec la sextape de Valbuena, ou encore les paroles irrespectueuses des joueurs. On pense, par exemple, à celles de Anelka à l'encontre du sélectionneur Domenech en 2010, ou celles de Aurier, joueur du PSG pour son entraîneur Blanc en 2016. Malgré une volonté affichée d'éradiquer ces comportements, la FFF peine à lutter contre ces dérives. Ajoutons que l'image du football est aussi écornée par les sommes d'argent irréalistes qui circulent dans le football, détournant ainsi les fervents défenseurs d'une certaine éthique sportive. En ce sens, la commercialisation outrancière du football, sa professionnalisation, le comportement de certains supporters et ses dérives sont peut-être de plus en plus difficilement compatibles avec les desseins d'une fédération sportive olympique faits d'idéaux, d'amateurisme, de bénévolat et de fair-play. Par ailleurs, l'offre de la FFF reste essentiellement centrée sur une pratique compétitive qui attire tous les regards. Or, cette pratique correspond de moins en moins à la demande de la population qui recherche davantage le loisir, la santé et le bien-être. La FFF a du mal à diversifier ses modalités de pratique en raison d'une part de ses difficultés à piloter avec efficacité un très grand nombre de clubs et d'autre part de la concurrence de plus en plus forte sur ce secteur du loisir de sociétés privées, d'initiatives de collectivités territoriales ou d'associations municipales. Rappelons que nombre de licenciés baisse depuis 2014/2015. Ce phénomène s'accompagne d'une diminution régulière mais continue du nombre de clubs dans l'hexagone. Pour se

maintenir au plus haut niveau, le président (âgé de 74 ans), qui personnifie la FFF, devra sans aucun doute réussir la transition vers un football plus connecté, plus éthique et plus diversifié.

7.5.3.2. Le marketing de la FFF.

La direction marketing de la FFF a été confiée à François Vasseur qui est un universitaire diplômé de l'école normale supérieure en économie gestion. Après une agrégation et un DEA en marketing stratégique, il a exercé ses talents chez Bouygues Telecom puis chez SFR avant de rejoindre la FFF en 2010. M. Vasseur est arrivé dans un contexte où tous les droits marketing étaient externalisés vers l'agence Sportfive fondée en 2001 par Jean-Claude Darmon. La fin de cette décennie 1998-2010 est marquée par le départ de l'ex grand argentier du football qui est à l'origine de la mutation du modèle économique du football en France en développant le marketing du sport. Il a géré les droits commerciaux des Bleus, négocié les contrats avec les équipementiers, fait fructifier le merchandising et vendu les droits télévisés. En 2010, la FFF a décidé d'internaliser le marketing. M. Vasseur sera d'abord recruté pour s'occuper du servicing c'est-à-dire de la mise en place de la livraison des contre-parties contractuelles des partenaires. Dans ce cadre, il gère les études pour évaluer l'impact positif des partenariats, l'habillage des stades, la visibilité des textiles, les opérations promotionnelles des partenaires, les animations dans les stades. Il a donc créé un programme marketing pour optimiser la valeur des packages et des droits. Actuellement, il dirige une trentaine de personnes dans une direction marketing qui n'a cessé d'évoluer prenant successivement en charge la stratégie de marque puis le digital et enfin le commercial c'est-à-dire le sponsoring. La direction marketing est composée de trois départements : (1) le service marketing événementiel et stratégique en charge des études, de l'animation des stades, du marketing événementiel, du club des supporters, et du merchandising, (2) le service marque et promotion qui traite l'identité visuelle, la charte graphique, le plan promotion, la vie média, le digital avec les réseaux sociaux et le CRM, (3) le service commercial travaille sur le business développement à savoir le sponsoring, la recherche de partenaires, la vente des droits de télévision et la billetterie.

Politiquement, la direction marketing est placée sous l'autorité directe de Mme Florence Hardouin, directrice générale de la FFF et du président. En effet, selon M. Vasseur, il est légitime que le président de la FFF soit l'élu de référence sur le sujet du marketing dans la mesure où *« il est issu des milieux économiques. En tant que chef d'entreprise, il connaît très bien le sujet* ». Rappelons qu'il n'y a pas de commission fédérale en charge de ces dossiers. Les dossiers marketing sont un peu la chasse gardée du président selon M. Vasseur et « *sont peu partagés avec d'autres élus* ».

M. Vasseur hésite à communiquer le budget de la direction marketing de la FFF. Il nous confie une fourchette de l'ordre de 5 à 15 millions d'euros…

L'objectif de la direction marketing est clairement selon son directeur « *de générer des revenus directs et indirects* ». La FFF tire des revenus principalement BtoB en mettant avant toute chose sur le marché un bien intangible. Plus l'image de la FFF sera attractive, plus elle prendra de la valeur et pourra être

revendu à prix fort dans le cadre de négociation de contrats de sponsoring ou de droits de télévision. Il s'agit donc pour la FFF de hisser la valeur de ses produits comme l'équipe de France ou de la Coupe de France. La FFF génère également des revenus directs en BtoC grâce à la billetterie ou le merchandising.

Si la FFF est dans une dynamique d'internalisation de la fonction marketing, elle fait quand même appel à deux agences pour le servicing (Keneo) et la promotion (La Fourmi).

7.5.3.3. La stratégie marketing de la FFF.

Le football est le sport le plus populaire en France. Le nombre de licenciés dépasse les deux millions, ce qui en fait de loin la fédération olympique la plus attractive. Le football bénéficie d'une forte notoriété entretenue par une visibilité sur tous les supports médias tout au long de l'année. Les audiences télévisuelles et le remplissage des stades très supérieurs à tous les autres programmes et événements font du football un objet de convoitise extrêmement puissant pour les entreprises commerciales. Ces dernières souhaitent s'associer au football parce qu'il garanti aux partenaires une excellente visibilité. Malgré les importantes sommes d'argent investies, le retour sur investissement semble positif. L'équipe de France masculine est le produit phare de la FFF. Encouragée par de nombreux supporters et fans, elle est compétitive au plus haut niveau mondial. Grâce à une image positive et aux audiences élevées, la valeur du spectacle footballistique permet à la FFF de négocier à des tarifs très élevés des contrats de partenariats avec des diffuseurs et avec des sponsors. Toutefois, l'image du football, et donc de la FFF, est quelques fois écornée par des comportements déviants de joueurs ou de dirigeants et par l'extravagance des sommes d'argent en jeu dans le football notamment à l'occasion des transferts des joueurs. Ces dérives et ces excès détournent certains puristes du sport olympique, attachés à une idéologie du sport amateur, bénévole, pratiqué selon une certaine éthique. Pour préserver une image attractive et exemplaire, la FFF s'attache à légitimer cette quête de revenus en organisant un reversement d'une partie de l'argent généré par le football professionnel vers le football amateur géré par la ligue du football amateur. De plus, elle associe à sa marque des valeurs telles que le plaisir, le respect, l'engagement, la tolérance et la solidarité. Elle porte également une politique RSE notamment par le Fondaction. M. Vasseur insiste sur l'importance de la RSE pour la FFF qui a mis en place un groupe de travail sur ce sujet et souligne les nombreuses initiatives prises par les clubs pour répondre aux enjeux sociétaux. Par ailleurs, pour fidéliser un nombre de licenciés en légère baisse depuis 2010, la fédération est soucieuse de bien connaître ses licenciés, de dialoguer avec eux grâce au CRM, d'améliorer le niveau de service aux licenciés et de diversifier les modalités de pratique car le football reste très centré sur une pratique compétitive dans le cadre d'un championnat organisé en plusieurs échelons sur toute une saison. En effet, les attentes de la population ont évolué vers plus de loisir, de convivialité, de bien-être, ou de santé.

Ainsi, l'objectif marketing stratégique de la FFF est selon M. Vasseur de donner de la valeur aux produits fédéraux comme l'équipe de France ou la coupe de France en veillant à façonner une image

positive « *pour générer des revenus* ». Dans cette perspective, plutôt que de vouloir augmenter le nombre de ses licenciés comme toutes les fédérations, la FFF tente d'élargir son audience en gagnant toujours plus de fans. Confronté à des problématiques d'infrastructure et d'encadrement, elle cherche d'ailleurs plus à fidéliser ses pratiquants qu'à en conquérir de nouveaux. M. Le Graët annonce ainsi aux membres de l'assemblée générale en 2015 : « *2,2 millions de licenciés. Vouloir aller plus haut pourquoi pas ? Mais ce que je préfère, c'est qu'on ait une qualité d'accueil, des installations, qu'on reçoive bien les jeunes qui viennent dans nos clubs. La course aux licenciés, ce n'est pas notre truc. On n'a pas forcément les mêmes intérêts. Je préfère que les 2,2 millions se portent bien plutôt que de mettre une règle pour aller plus loin. Pourquoi pas, mais les installations d'abord, la formation des dirigeants, des éducateurs et l'accueil en priorité* ».

La FFF segmente son activité en deux offres, l'une centrée sur le football professionnel qui répond aux principes du spectacle sportif dont la vocation est commerciale et l'autre sur le football amateur qui cherche davantage à poursuivre des enjeux liés à la promotion du sport pour tous. Pour élargir son audience en termes de licenciés mais aussi de spectateurs dans les stades ou devant la télévision, la FFF cible clairement les femmes qui sont de plus en plus attirées par le football. L'engouement pour l'équipe de France féminine est d'ailleurs croissant. M. Vasseur souhaite aussi porter ses efforts vers les adultes de plus de 18 ans qui, faute de trouver un produit adapté, s'éloignent de plus en plus de la pratique fédérale.

En terme de positionnement, la fédération se différencie par sa proximité avec la population de tous les territoires du fait de son maillage territorial dense et sa capacité à engendrer le rêve de devenir joueur professionnel à l'image des stars du ballon rond aux revenus sans limite qu'ils peuvent admirer sur les écrans tous les jours de l'année. Enfin, la FFF fait face à une faible concurrence directe plutôt représentée par des sociétés privées qui grignotent petit à petit des parts de marché et à une concurrence indirecte plus forte comme la télévision ou les loisirs culturels.

7.5.3.4. Le mix d'outils marketing de la FFF.

La FFF développe **une offre** de pratique destinée à s'adapter aux nouvelles attentes de la population. Ainsi, le produit phare reste la pratique compétitive sous la forme d'un championnat qui se joue sur plusieurs mois organisé en plusieurs niveaux. Cette pratique nécessite un entraînement régulier sous la houlette d'un éducateur pour figurer, si le niveau du joueur est suffisant, dans la composition d'équipe pour le match du week-end. Chaque club aspire à jouer au plus haut niveau possible et chaque équipe tente de gagner son championnat pour monter d'une division à l'intersaison. À côté de cette pratique compétitive qui regroupe la plupart des licenciés, la FFF propose de nouvelles pratiques dont le futsal, le football en entreprise et le football loisir. Poussée par la fédération internationale, le développement du futsal est réel. Son potentiel de croissance est important même s'il est concurrencé par des initiatives privées comme Urban Soccer ou Le Five. Le nombre de licenciés en futsal reste marginal même s'il est passé de 15.275 dont 84 femmes en 2010 à 31.713 dont 1083 femmes en 2016 soit une

hausse de 51,8%. La FFF peine à imposer une pratique qui s'est développée sans elle et pour laquelle sa légitimité ne va pas de soi. Avec la mise en place d'une sélection nationale, le futsal tend à devenir de plus en plus compétitif se différenciant ainsi de l'offre des sociétés commerciales. Le football en entreprise est en perte de vitesse. Il n'attire plus que 17.302 licenciés en 2016 contre 28.882 en 2010 soit une baisse de 40%. Cette pratique ne semble pas être prioritaire dans le projet fédéral. En revanche, le football loisir représente un enjeu important pour capter ceux qui veulent jouer au foot autrement avec des formules plus souples. Il comprend essentiellement le foot5 et le beach soccer. Le Foot5 se joue sur un terrain réduit avec un sol synthétique ceinturé par une palissade rigide qui peut être exploitée par les joueurs. Il bénéficie d'un programme de développement qui en fait le fer de lance du développement de la pratique loisir au sein des clubs. Dans les zones rurales, son implantation se fait grâce à des aides de la FFF pour construire de nouveaux équipements. Dans les zones urbaines, la FFF a choisi de signer des partenariats avec des opérateurs privés ayant structuré le marché. Notons que le positionnement du foot5 évolue vers une activité compétitive. En effet, la FFF a lancé en janvier 2015 la première compétition officielle de foot à 5 appelée le National Foot 5. Le beach soccer se pratique pendant la période estivale dans le cadre d'un tour de treize étapes sur les plages de l'hexagone (FFF Tour). Cette pratique s'adresse à tout le monde dans un esprit de jeu et de plaisir. Au final, et malgré ces actions, le nombre de licenciés loisir de la FFF ne progresse pas. Au contraire, il baisse de 10,6% entre 2010 et 2016 pour s'établir à 33.131 licenciés en 2016. Pour les jeunes, la FFF décline de puis de nombreuses années des formules de jeu réduit pour les enfants. Par exemple, pour les U6 et U7 ans, la FFF propose une pratique en 3 contre 3 sur un terrain réduit lors de journées, en format « plateaux » avec des matchs et des jeux éducatifs, formatée par un guide interactif détaillant le calendrier, les caractéristiques des enfants, les formes de pratique, les contenus et le rôle des encadrants. Relevons que la FFF a également lancé pour la rentrée des classes 2017/2018 une opération foot à l'école en proposant des contenus transdisciplinaires et des contenus pédagogiques.

Pour promouvoir le football, la Fédération Française peut compter sur une large diffusion des matchs à la télévision. En effet, un récent rapport du sénateur D. Assouline, présenté en septembre 2016, indique que le football représente 21% des heures de retransmissions sportives sur les chaînes en clair en 2015 soit 461 heures[345]. De plus, les audiences sont excellentes. En effet, le même rapport souligne que les 11 meilleures audiences depuis la création du médiamat en 1989 vont au football. Notons que le football féminin confirme sa percée dans les médias, y compris sur la TNT française grâce aux 71 heures de retransmission en 2015. Fort de ces constats, le marché des droits TV est très concurrentiel entre les diffuseurs (TF1/TMC, M6/W9, Canal+/C8, SFR Sport), ce qui a entraîné une envolée des prix des droits. La Ligue de Football Professionnel a pour mission de commercialiser les championnats de football professionnels de ligue 1 et ligue 2. La LFP perçoit ainsi 726,5 millions par

[345] Assouline, D. (2016), Rapport sur le sport à la télévision en France présenté au gouvernement et au Sénat

an de droits pour le championnat de ligue 1[346]. De son côté, la FFF a confié la gestion des droits TV pour l'équipe de France masculine à l'UEFA qui en centralise l'offre pour faire monter les prix. La fédération lance aussi des appels d'offre sur ses produits comme la coupe de France ou sur les produits féminins. Ainsi, les droits de l'équipe de France féminine ont été attribués à la chaîne M6 pour la période 2018-2023 pour 5,4 millions par an (contre 1,8 million avec Canal+). Les matchs de l'équipe de France espoir seront diffusés sur Canal+ tout comme le championnat de D1 féminine. Selon M. Vasseur, la stratégie fédérale est d'offrir l'équipe de France et une partie de la coupe de France sur les chaînes gratuites. Rappelons qu'en application du décret 1392 du 22 décembre 2004 sur les « événements d'intérêt majeur » suite à une directive européenne du 3 octobre 1989 « Télévision sans frontière », les 27 plus grands événements sportifs doivent restés accessibles au plus grand nombre grâce à une diffusion en direct sur une ou plusieurs chaînes de la TNT. Notons également que les produits les plus attractifs ont tendance à migrer vers les chaînes payantes, ce qui prive le grand public d'une partie de la coupe de France par exemple mais qui dans le même temps donne plus de valeur aux matchs de l'équipe de France, unique occasion pour voir jouer les meilleurs joueurs.

[346] La LFP perçoit 726,5 millions par an de droits domestiques (540 millions versés par canal+ et 186,5 millions versés par BeInSports) pour la période 2018-2012. Journal Le Monde du 16 nov 2017. Le 29 mai 2018, la Ligue de Football Professionnel a attribué les droits TV de la Ligue 1 à l'agence Mediapro et à BeIN SPORTS pour la période 2020 – 2024 pour 1,153 miliard d'euros (soit une hausse de 60%). De son côté, Free empoche les droits VOD.

COMPÉTITIONS	GROUPE	TERMES DU CONTRAT
Ligue des champions	ALTICE/SFR Sports	2014 à 2018 Canal+ a les droits pour une affiche par journée pour 50M€ et BeIN sports pour une affiche et le reste de la compétition pour 90M€ 2018 à 2021 Altice a acquis les droits pour 315M€ par saison
Ligue Europa	ALTICE/SFR Sports	2018 à 2021 pour 35M€ par saison 2014 à 2018 BeIN et M6 avaient acquis les droits pour 25M€ par saison
Ligue 1 (et ligue 2)	CANAL+ et BeIN Sports MEDIAPRO et BeIN Sports	2016 à 2020 pour 748,5M€ par saison 2020 à 2024 pour 1,153Mds€ par saison
Division 1 féminine	CANAL+ (C8)	2018 à 2023
Coupe de France masculine **Coupe de France féminine** **Coupe Gambardella**	FRANCE TELEVISION et EUROSPORT	2017/2018 à 2021/2022 (contrat de 4 ans). Eurosport dispose de certains droits de diffusion à l'international
Équipe de France masculine	TF1 et M6	2018 à 2022 entente entre TF1 et M6 qui ont fait une offre commune de 3,5M€ par match hors compétitions majeures (soit 140M€ au total pour 40 matchs) Canal+ dispose des droits hors direct des matchs de l'équipe de France
Équipe de France féminine	M6 (W9)	2018 à 2023
Équipe de France espoir	CANAL+	2018 à 2023 Foot+
Coupe du Monde masculine	BeIN Sports et TF1	BeIN Sports diffusera l'intégralité des Coupes du monde de 2018 et 2022 et TF1 les 28 meilleurs matchs
Coupe du Monde féminine	TF1 (TMC) et CANAL+	TF1 a acquis les droits pour 10M€. Le Groupe TF1 a ensuite vendu à Canal+ l'intégralité des 52 matchs de la Coupe du Monde 2019. TF1 garde les 25 meilleures affiches dont tous les matchs de l'équipe de France.
Coupe des confédérations	TF1 (TMC) et ALTICE/SFR Sports	Le groupe TF1 a vendu la compétition au groupe ALTICE tout en conservant 8 des 16 matchs au programme. Ceux-là seront visibles en clair sur TMC

Tableau 39 Répartition des droits de télévision 2018 entre les diffuseurs (mars 2018).

En gras les droits gérés par la FFF (via l'UEFA et l'agence CAA Eleven pour l'équipe de France) et en italiques ceux gérés par la LFP

La FFF valorise cette exposition par des partenariats très lucratifs. Ils représentent 87,5 millions d'euros en 2017/2018 soit 56% des recettes commerciales. Si de nombreuses marques souhaitent profiter de la visibilité du football et de sa notoriété, la FFF ne comptent que treize partenaires. Selon M. Vasseur, la stratégie de la FFF « *est de limiter le nombre de partenaires pour leur garantir le maximum de valeur. On veut qu'ils restent peu nombreux pour que chacun puisse bénéficier d'une belle exclusivité dans son secteur* ». Ainsi, la FFF donne à chaque partenariat le plus de valeur possible. Elle compte cinq partenaires majeurs comme EDF, Volkswagen, Crédit Agricole, PMU, et Nike. Le Groupe EDF, leader sur le marché de l'énergie en Europe, a signé un partenariat pour 4 ans

avec la FFF en 2014 pour renforcer son ancrage dans le sport. Il soutiendra les équipes de France, la coupe de France et l'ensemble du football amateur jusqu'en 2018. Depuis 2010, le Crédit Agricole, banque leader en France, accompagne naturellement le sport préféré des français. Il soutient tout le football amateur, les équipes de France, les coupes. Volkswagen a signé un contrat avec la FFF en 2014 pour 4 ans pour 4M€. Le PMU, très présent dans le milieu du sponsoring sportif, a renouvelé son partenariat avec la FFF en 2014 pour 4 ans dans le but d'accompagner la diversification de ses activités dans les paris sportifs. L'objectif de ce partenariat est d'asseoir la légitimité du PMU dans le football et de développer sa notoriété auprès des amateurs de football. Le PMU soutient les équipes de France, la coupe de France et l'opération « les petits Poucets ». M. Le Graët a renouvelé le contrat avec l'équipementier Nike en décembre 2016 pour une période de 8 ans (2018 à 2026). Cet accord, qualifié par le président de « *plus beau contrat du monde* », est l'un des plus lucratifs pour une fédération. Il représente 45,6 millions de recettes en 2018 soit 29% des recettes commerciales[347]. Pour la première fois le football amateur est intégré à ce nouveau partenariat. Notons que le contrat avec Nike génère plus de recettes que tous les autres partenariats réunis (41,9M€). L'enjeu de sa sécurisation sur un temps long était donc crucial. Comme le souligne M. Vasseur, la FFF s'inscrit « *plutôt dans une démarche de fidélité avec ses partenaires* ». Ce qui n'empêche pas la fédération d'élargir un peu ses soutiens. Elle a ainsi signé un partenariat de 4 ans à partir de mai 2018 avec l'opérateur de télécommunication Orange qui deviendra un partenaire majeur de la FFF. Cette entreprise de proximité soutiendra aux côtés de millions de fans les équipes de France A, féminine et espoirs, le football amateur[348]. À ces cinq et donc bientôt six partenaires majeurs s'ajoutent trois partenaires officiels[349], quatre fournisseurs officiels[350], un partenaire international[351] et La Poste pour l'arbitrage. L'enseigne Intersport, distributeur majeur d'articles de sport, devient par exemple distributeur officiel de la FFF et des équipes de France pour 4 ans jusqu'en 2021. Elle devient également partenaire privilégié du football amateur.

Les partenaires de la Fédération Française de football sont très actifs pour valoriser leurs accords. Citons Volkswagen qui a lancé une campagne de presse au moment de l'Euro 2016 pour encourager les jeunes filles à pratiquer le football ou qui apparaît sur TF1 aux côtés de la FFF pour une émission « Rendez-vous sport » en fin d'année 2017.

[347] Contrat commercial 2018-2026 avec l'équipementier Nike s'élève à 50,5 millions d'euros (38 millions d'euros plus 7,5 millions d'euros en dotation matériel plus 5 millions pour soutenir le sport amateur) par saison
[348] Estimation des montants pour Crédit Agricole (2010-2013) 8M€ soit 4M€ équipes de France A, féminine et Espoirs + 4M€ coupe Gambardella, coupe de France et foot amateur), PMU (2010-2022) 8M€ soit 4M€ équipes de France A, féminine et Espoirs + 4M€ coupe de France ; Volkswagen (2014-2023) 5,5M€ soit 4M€ équipes de France A, féminine et Espoirs + 1,5M€ foot amateur ; Orange (2018-2022) 5M€ soit 4M€ équipes de France A, féminine et Espoirs + 1M€ foot amateur ; EDF (2014-2023) 5M€ soit 4M€ équipes de France A, féminine et Espoirs + 1M€ foot amateur. Source Journal L'Équipe du 19 avril 2018, p26
[349] Carrefour (1997-2018), AccorHôtels (2014-2018), KFC (2014-2018)
[350] Coca-Cola (1998-2018), Pasquier (2010-2018), Belin (2013-2018), Archos (2014-2018)
[351] Vatti (2018-février 2019)

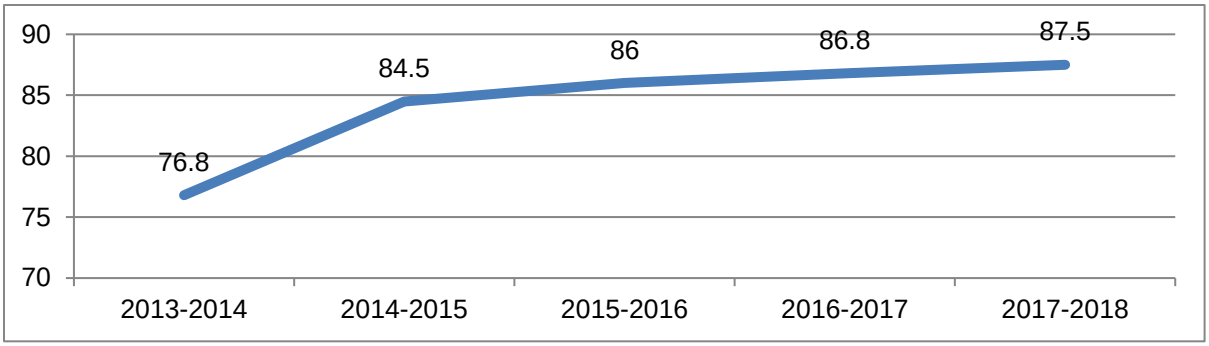


Figure 125 L'évolution des recettes sponsoring de la FFF en M€. Source L'Équipe du 19 avril 2018.

Pour promouvoir sa marque, la FFF est très active sur les réseaux sociaux pour développer son audience digitale. En ce sens, elle se positionne comme un média qui lui permet de communiquer en direct avec une fanbase de plus en plus élargie. Pour M. Vasseur, « *cette stratégie digitale est cruciale pour la FFF* ». Elle permet de collecter beaucoup de datas, notamment grâce à l'outil CRM, pour mieux connaître les clients ; et d'animer la communauté en créant des contenus susceptibles de façonner une bonne image de la FFF. La communication digitale passe par différentes plateformes. En octobre 2017, Twitter, qui regroupe 3 millions d'abonnés sur son compte équipe de France et 690.000 sur celui de la FFF est un outil très réactif pour diffuser les informations « chaudes » ; Facebook qui recense 5,397 millions de followers sur le compte équipe de France et 354.202 sur le compte FFF est plus un média d'animation de la communauté ; Instagram qui fédère 2,3 millions d'abonnés est un média plus esthétique dédié aux équipes de France[352]. La FFF utilise aussi Snapshat et Youtube. Les réseaux sociaux sont donc une force de communication extrêmement puissante.

Pour promouvoir le football français, la FFF et la LFP ouvrent en 2017 un bureau en Chine. L'objectif est d'exporter le savoir faire français mais surtout de développer le marché du football français en Chine. Selon M. Ficot cette initiative « *doit permettre d'accroître la notoriété de nos compétitions et de renforcer les liens qui nous unissent aux nombreux fans chinois* ». L'enjeu est donc bien d'élargir l'audience du football français et de sa fanbase.

Le merchandising participe également à la promotion de la marque fédérale. Si jusqu'à présent il était géré en externe par l'équipementier Nike, cette activité commerciale est rapatriée en interne.

La FFF a jugé utile de lancer un programme de labellisation des clubs de football. Le label École de Football FFF regroupe les activités des catégories U7 à U13. Les clubs récompensés doivent en plus de leur mission éducative, assurée par un encadrement formé et compétent, enseigner le football dans le respect des règlements et de la politique fédérale tout en cultivant l'esprit sportif. Ce label, accordé pour trois ans, est attribué par le conseiller technique départemental sur trois critères : accueil et fidélisation, encadrement et éducation. Il donne droit à un kit matériel et constitue un critère de

[352] F. Vasseur (directeur marketing de la FFF) : « *Pour Instagram, la FFF est la première nation au monde en terme de nombre d'abonnés pour une équipe nationale* ».

répartition des subventions CNDS. Depuis 2015, la FFF décerne aussi le « Label jeunes FFF » pour renforcer les clubs les plus méritants en matière de structuration et de développement.
La Ligue de Football Amateur met en place des événements pour promouvoir le football amateur. Nous citerons le FFF Tour, la journée nationale des débutants, la rentrée du football, la journée des bénévoles, le festival des U13 et le National Beach soccer. À ce programme s'ajoute l'organisation des championnats nationaux.

Le réseau de distribution de la FFF est très large avec les treize ligues régionales, les neuf ligues Outre mer, les cent trois districts et les 16.366 clubs. Sa gestion est d'autant plus compliquée selon M. Vasseur que « *les clubs ont beaucoup de choses à gérer au quotidien et reçoivent beaucoup de directives de la fédération que ce soit sur l'organisation des compétitions ou sur les opérations promotionnelles* ». Submergés d'informations, les clubs ne prêtent pas toujours une oreille attentive aux stratégies de développement fédéral. Pour les encourager, la FFF signe avec les ligues des conventions d'objectifs sur la base de multiples critères liés au développement du football dans les territoires. Charge aux structures déconcentrées de répercuter efficacement le message vers les clubs. Par ailleurs, la ligue de football amateur bénéficie du fond d'aide au football amateur (FAFA) dont la ventilation s'opère en partie en fonction de l'engagement des districts et des clubs à déployer le programme fédéral. Les 15 millions dégagés en 2017/2018 pour le FAFA sont gérés par la LFA et servent à financer des projets d'équipement, de transport, de formation et d'emploi.

La politique fédérale du prix de la licence est de proposer un prix bas. Ainsi, la quote-part fédérale de la licence est de deux euros soit le prix le plus bas sur le marché. La démarche est de compter sur le volume des ventes pour réaliser le chiffre d'affaire. Cette stratégie est pertinente pour la FFF dans la mesure où elle permet de se différencier de la concurrence et parce que les recettes licences sont marginales dans le budget fédéral. Elles avoisinent les 4M€ soit 1,78% du budget 2017/2018.

7.5.3.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FFF.

Selon M. Vasseur, la FFF évalue la performance de la stratégie marketing avant tout « *sur la base du business* ». Ainsi, il suit avec attention l'évolution des recettes partenariales et des droits de télévision. Au-delà de ces deux critères qui constituent selon lui « *le nerf de la guerre* », il prend en compte d'autres critères comme l'engagement sur les réseaux sociaux, la billetterie et le remplissage des stades, le chiffre d'affaire du merchandising. M. Vasseur souligne que « *les critères sont très objectifs* ». Il ajoute que la FFF diligente des enquêtes de satisfaction par exemple auprès des spectateurs dans les stades. Cette remontée d'information est intéressante dans le cadre du programme sur l'expérience client. En effet, pour fidéliser les spectateurs, la FFF tente de fluidifier le parcours client en lui offrant des services de qualité. Actuellement, M. Vasseur indique que 95% des spectateurs des matchs de l'équipe de France se disent satisfaits.

7.5.3.6. La synthèse du cas de la FFF.

La Fédération Française de football est la fédération sportive olympique la plus attractive en France avec 2.124.170 licenciés en 2017. Par-delà ces adhésions, le football est le sport le plus populaire dans le monde. Il déchaine les passions, rassemble les foules dans les stades et représente un secteur économique à part entière. En effet, il alimente un commerce d'articles sportifs, il créé des emplois, et contribue à la richesse du pays. Le football est donc devenu un véritable business. Il bénéficie d'une forte notoriété entretenue par une large visibilité tout au long de l'année dans les médias de toute nature, et notamment à la télévision. À la radio, par exemple, les principales stations comme RTL, RMC, Europe 1, Radio France proposent toutes des émissions dédiées au football (« On refait le match », « team Dunga », « Y a pas péno », « Stade bleu »)[353]. À l'occasion des retransmissions des événements footballistiques de grande envergure, l'audience est considérable, loin devant tous les autres programmes. Pour profiter de cette forte audience, les diffuseurs tentent de séduire la FFF dans un marché très concurrentiel en investissant des sommes d'argent très importantes. On assiste actuellement à une flambée des prix des droits de télévision, renforcée par une centralisation de la gestion des droits par l'UEFA. Toutefois, la guerre des chaînes est jugulée par un décret « événement d'importance majeur » qui oblige la diffusion des 27 plus grands événements sportifs français sur les chaînes gratuites[354]. Notons que cette situation n'a pas découragé les chaînes payantes qui acquièrent les droits, avant de les revendre sur un second marché à une chaîne publique gratuite[355]. La FFF a également conventionné avec la LFP pour commercialiser les droits des championnats professionnels de ligue 1 et de ligue 2. Là aussi, les prix ont explosé atteignant des montants historiques et inédits de 640M€ d'euros pour le championnat de ligue 1 en 2016/2017 et plus de 1Md pour 2020/2014. Pour la première fois, ces compétitions on fait l'objet d'un naming : la ligue 1 Conforama en 2017/2018 et la Domino's ligue 2 en 2016/2017. Signalons que ce marché des droits est en pleine mutation avec la disparition progressive de l'offre gratuite au profit des abonnements via les « boxes », les investissements des grands diffuseurs qui semblent de plus en plus difficilement soutenables[356], l'arrivée des offres « over the top » qui proposent des services complémentaires multi canaux et

[353] Médiamétrie a diffusé le 16 novembre les audiences radio en quart d'heure moyen de la rentrée septembre à octobre 2017. RTL : « on refait le match » 553000 auditeurs, « Multiplex » 183000 auditeurs. RMC : « Team Dunga » 295000 auditeurs. Europe 1 : « Y a pas péno » 175000 auditeurs. Radio France : « Stade bleu » 167000, « Multiplex » 248000, « Le Clasico » 298000 auditeurs.

[354] Les 27 plus grands événements sportifs français inscrits sur la liste « EMI » doivent être diffusés sur les chaînes gratuites dont pour le football tous les matchs de l'équipe de France masculine, le match d'ouverture, les demi finales et la finale de la coupe du monde, les demi finales et la finale des championnats d'Europe, et les finales de la ligue Europa, de la ligue des champions et de la coupe de France

[355] L'inverse est également vrai puisque TF1 a vendu au groupe canal+ les droits de l'intégralité de la coupe du monde féminine Fifa2019. Ainsi, le groupe TF1 proposera en exclusivité en clair, les 25 meilleures affiches avec notamment l'ensemble des matchs de l'équipe de France. Le groupe Canal+ codiffusera ces affiches pour ses abonnées et diffuser en exclusivité toutes les autres rencontres.

[356] Le groupe Altice, principal enchérisseur pour le championnat de ligue pour SFR Sports, se trouve momentanément hors jeu suite à la publication en novembre 2017 de la dette du groupe Altice qui atteint le montant faramineux de 50 milliards d'euros, de la baisse de l'action qui a perdu 58% de sa valeur et de la perte pour son opérateur SFR de 2 millions de clients depuis le rachat par Patrick Drahi.

l'entrée dans le paysage des acheteurs de droits des géants du web comme Google, Amazon, Facebook. La FFF se doit d'anticiper ces évolutions pour sécuriser son modèle économique. Les fortes audiences attirent également les sociétés commerciales qui souhaitent associer leur image à celle du football en vue d'élargir leur clientèle. Sur ce marché, la FFF fait valoir sa position de leader pour concrétiser des partenariats avec des sociétés elles-mêmes leader dans leur secteur d'activité. Cette position leur permet d'imposer des prix élevés, des durées longues et de nombreuses activations. La FFF a fait le choix de réduire le nombre de partenaires majeurs pour donner de la valeur à chaque contrat et garantir un haut niveau de visibilité, garant d'un retour sur investissement satisfaisant. Les enjeux des droits de télévision et des accords de partenariats donc considérables pour la FFF car les ressources commerciales représentent 70% du budget. Notons d'une part que les subventions de l'État ne représentent que 0,49% des produits, ce qui renforce son indépendance, et d'autre part que cela lui permet de pratiquer des prix de licence très bas défiants toute concurrence (2 euros). Pour négocier au mieux ces contrats, la Fédération Française de football doit donner de la valeur à sa marque en proposant une belle image et notamment de son produit phare à savoir l'équipe de France. Celle-ci fluctue au gré des résultats mais aussi des frasques de ses joueurs, voire de ses dirigeants. Les dérives, la corruption et les excès, notamment les montants des transferts des joueurs, altèrent l'image de la FFF et détournent une partie de la population, gardienne d'une certaine éthique et d'un esprit olympique. Relevons d'ailleurs que l'épreuve de football aux Jeux Olympiques n'est pas la plus populaire. Pour stabiliser et renforcer la valeur de sa marque, la FFF est dans l'obligation de soigner son image de marque. Pour cela, elle communique sur les valeurs éducatives du football, sur les initiatives RSE via le Fondaction, sur la mise en scène de ses produits équipes de France et coupe de France via les médias et plus particulièrement les médias sociaux qui sont devenus de puissants vecteurs de communication, et sur le reversement du fond d'aide au développement du sport amateur. Par ailleurs, confrontée à une perte régulière du nombre de ses clubs et à une stagnation du nombre de licenciés, la FFF entend diversifier ses modalités de pratique en développant le football loisir plus en phase avec les nouvelles attentes de la population. Citons le foot5, le beach soccer ou encore le foot en entreprise, voire le futsal. Elle entend également attirer plus de femmes ainsi que des adultes pour élargir encore leur effectif. Mais force est de constater, qu'en dehors des femmes qui sont de plus en plus attirées par le football, le succès est limité car la promotion de ces pratiques reste timide et parce que la FFF peine à gérer efficacement son très large réseau de structures décentralisées et de clubs animés par plus de 400.000 bénévoles. La communication autour de ces pratiques nouvelles ne semble pas être une priorité pour la direction marketing comme en atteste la difficulté de son directeur à définir le football loisir[357]. En définitive, le football est le leader incontesté sur le marché des pratiques compétitives mais concurrencé sur le marché des pratiques de loisir. La situation n'est pas alarmante car l'enjeu principal, rappelé par le président Le Graët lors de l'AG 2015, n'est pas d'augmenter

[357] F. Vasseur déclare dans l'entretien « *le football loisir est difficile à définir* »

encore le nombre de licenciés au risque de dégrader les conditions d'accueil mais plutôt d'accroître le nombre de supporters et de fans qui achèteront des billets pour encourager l'équipe de France au stade, des produits dérivés symboles de leur attachement à la marque, et des abonnements pour regarder le football à la télévision. En ce sens, la FFF entend exporter sa marque à l'international en organisant des matchs internationaux délocalisés mais aussi en ouvrant un bureau à Pékin en 2017 pour renforcer les liens avec les nombreux fans chinois. Pour répondre à ces enjeux, la FFF a largement étoffé et professionnalisé ses ressources humaines pour disposer d'une forte expertise dans tous les domaines. Cela lui permet de soutenir une démarche d'internalisation de son activité marketing stratégique. Dotée un budget de 224,6 millions d'euros en 2018, elle adopte les codes d'une véritable entreprise de spectacle qui juge sa réussite sur des critères essentiellement financiers et de notoriété. En effet, la direction marketing a pour mission principale de générer des recettes. En somme, elle recueille des datas notamment grâce à l'outil CRM pour mieux connaître ses clients et leur proposer des offres sur mesure, et produit des contenus comme un média pour animer une communauté toujours plus grande et plus attachée à la marque FFF. Cette stratégie suppose de hisser la valeur de la marque en renforçant sans cesse sa notoriété et de maintenir des résultats sportifs de haut niveau susceptibles de nourrir le rêve et la passion des licenciés, des fans mais aussi des dirigeants des sociétés commerciales.

7.6. Analyse managériale des fédérations de type « leader ».

7.6.1. L'organisation générale des fédérations de type « leader ».

7.6.1.1. La structure.

Les FF de golf, de handball et de football sont reconnues comme relevant de disciplines de haut niveau, agréées par le ministère des sports et reconnues d'utilité publique par le Conseil d'État. Les trois fédérations étudiées, régies par la loi de 1901, sont des organisations à but non lucratif. Leur organisation repose sur une assemblée générale composée des représentants élus des structures déconcentrées. Ils élisent les membres d'un comité directeur au scrutin de liste à un tour pour la FF golf, alors que la FF de handball propose un scrutin de liste à un tour pour élire vingt-cinq membres et un scrutin uninominal majoritaire à un tour, issu de différents collèges représentatifs pour élire les vingt-deux membres restants. La FF de football, quant à elle, est organisée autour d'un comex dont les quatorze membres sont élus au scrutin de liste bloquée à la majorité absolue et d'une Haute Autorité du football représentée par des collèges élus au scrutin plurinominal majoritaire à deux tours. Ces organes de direction sont composés d'un nombre relativement élevé d'élus, respectivement 32, 47 et 38 membres pour le golf, le handball et le football[358]. Le comité directeur élit en son sein un bureau de

[358] Pour la FFF, le comex comprend 14 élus et la Haute Autorité 24 élus.

dix à quatorze membres. Les FF de handball et de football ont constitué une ligue professionnelle sous la forme d'association régie par la loi de 1901, chargée de gérer les clubs professionnels sous le contrôle de la fédération. Notons aussi que la FFF a également mis en place une ligue du football amateur pour fédérer les actions des organes déconcentrés. Le nombre de salariés varie fortement de 95 pour le handball, à 152 pour le golf et 270 pour le football. Ce sont donc des fédérations très professionnalisées[359]. Notons également que l'ensemble des onze fédérations de type « leader » emploie en moyenne 124,1 salariés avec une médiane à 90. Elles font vivre un secteur professionnel et amateur. L'analyse des organigrammes fait apparaître dans les trois cas une fonction de directeur général. Notons que la FFF, présidée par M. Le Graët, est dirigée par deux femmes : Mme Henriques (vice présidente) et Mme Hardouin (directrice générale). Les fédérations ont mis en place des commissions statutaires et des commissions complémentaires. Notons que les FF de golf et de handball ont une direction marketing. La FF de football s'appuie sur trois catégories de commissions : celles relevant du comité exécutif de la FFF, celles appartenant au bureau exécutif de la LFA et les commissions juridiques et réglementaires relevant du comité exécutif de la FFF. Toutes les fédérations possèdent un grand nombre de commissions : vingt-huit pour le golf, onze pour le handball et trente pour le football. Mais relevons que ces fédérations ne proposent pas de commission marketing composée d'élus. En revanche, les FF de golf et de football ont mis en place respectivement un comité d'éthique et de déontologie et un conseil national d'éthique. La FF de Golf s'appuie sur la SAS ffgolf Production, filiale dédiée à l'organisation des tournois professionnels et sur sa filiale FFGOLF Services pour gérer le local de restauration du Golf National dont elle est propriétaire et sur la SCI Levallois pour gérer les locaux de Levallois-Perret. Ces trois fédérations apparaissent ainsi très professionnalisées et ce, à tous les niveaux.

[359] Le nombre total de salariés employés par les fédérations du groupe « leader » est de 1 365. La moyenne se situe à 124,1 et la médiane à 90 salariés.

	FF GOLF	FF HANDBALL	FF FOOTBALL
Statuts	Agréée, délégataire, discipline reconnue de haut niveau, reconnue d'utilité publique		
Gouvernance	- Assemblée générale composée des représentants des associations affiliées. - Comité directeur de 32 membres élus au scrutin de liste à un tour, organisations professionnelles invitées avec voix consultatives. - Bureau de 10 membres	- Assemblée générale composée des représentants des associations affiliées - Comité directeur de 47 membres avec 25 élus au scrutin de liste à un tour et 22 élus au scrutin uninominal majoritaire à un tour issu de différents collèges représentatifs. -Bureau de 14 personnes - Ligue Nationale du Handball	- Assemblée générale composée des représentants des associations affiliées. - Comité exécutif de 14 membres élus au scrutin de liste bloquée à la majorité absolue et d'une Haute Autorité de 24 élus au scrutin plurinominal majoritaire à deux tours. - Ligue du football professionnel et Ligue (LFP) du football amateur (LFA)
Organigramme	Président 1 vice président 1 directeur exécutif à la tête d'un comité exécutif DTN, 4 DTN Adjoint, 6 EN, 5 CTN, 2 CTR, 1 CTF 1 président de FFGolf Production 1 directeur du Golf National	Président 1 vice-président délégué 8 vice-présidents DTN 1 directeur général 1 directeur général des services	Président 1 vice-présidente déléguée 1 Directrice générale DTN
Commissions	- 7 directions : sportive, formation, juridique et vie fédérale, marketing communication média digital et licences, territoires et services, relations avec les clubs et déeloppement durable, ressources humaines - 28 commissions	- 10 instances : Direction, secrétariat, CCA/CCO, marketing communication, DTN développement, financier, informatique, juridique et LFH, institut de formation et emploi, maison du handball, arbitrage. - 11 commissions : accueil, jury d'appel, organisation des compétitions, réclamations et litiges, arbitrage, médicale, agents, discipline, statuts et réglementation, CNCG, srrvice IT	3 types de commissions : - relevant du comex (terrains et installations, coupe de France, calendrier, médicale, éducateurs et entraineurs, formation du joueurs d'élite, conseil national d'éthique, féminisation, scolaire et universitaire) - relevant du bureau exécutif de la LFA (commissions des pratiques : seniors, jeunes, éducatif des enfants, futsal, nouvelles pratiques, délégués nationaux ; commissions développement : structuration des clubs, formation, bénévolat, actions citoyennes et sociales ; commissions financières : FAFA, suivi des contrats d'objectifs) - commissions juridiques et règlementaires relevant du comex (contrôle des clubs, contrôle des clubs pro, DNCG, discipline, d'appel, règlement et contentieux, agents sportifs, statut du joueur, licence UEFA, surveillance des opérations électorales, dopage)
Salariés	150 environ	49 salariés au siège 23 techniciens	270 salariés

Tableau 40 Synthèse de la structure des fédérations de type « leader ».

7.6.1.2. Les finances.

Les budgets 2016 - 2017 des trois fédérations de type « leader » étudiées s'élèvent en moyenne à 88 millions d'euros, soit un budget légèrement supérieur à la moyenne des onze fédérations de ce groupe (74,7 millions). Ce volume est très nettement supérieur au groupe des fédérations de type « challenger » qui plafonne en moyenne à 8,7M€. Les produits des licences constituent 35,95% des recettes fédérales contre 41,83% pour l'ensemble du groupe. Ce différentiel s'explique par la structure atypique du budget de la FF de football dans le sens où ses ressources des licences ne sont que de 7% (cela correspond à une politique de bas prix). En moyenne, ces trois fédérations olympiques perçoivent 1,7 millions d'euros de subventions. Une analyse plus détaillée met à jour une situation très différente pour chaque fédération : la FFGolf perçoit 630K€, la FFF 1.100K€ et la FFHB 3.075K€, dans le cadre des conventions d'objectifs signées avec le ministère des sports, ce qui représente une faible part de leur budget. Les recettes partenariales des trois fédérations de type « leader » représentent 25,38% du budget, ce qui équivaut sensiblement à la moyenne du groupe mais qui est très supérieur aux autres groupes. Ceci s'explique par la part importante des recettes de sponsoring de la FFF qui représente 39%. Les recettes des événements, de la billetterie sont faibles[360] (sauf pour la FFF) et les droits médias sont hétérogènes. La FFHB bénéficie de recettes des droits médias à hauteur de 8% contre 24% pour la FFF (soit 51M€). D'autres ressources (Clairefontaine pour la FFF ou le Golf National pour la FFGolf) abondent leurs budgets à hauteur de 10,66% pour les trois cas (5,78% pour l'ensemble du groupe des fédérations de type « leader »).

	FF GOLF	FF HANDBALL	FF FOOTBALL	MOYENNE DES 3 FÉDÉRATIONS	MOYENNE DES 11 FF LEADER
Budget 2016-2017 En millions d'euros-M€)	28 M€	24 M€	212 M€	88 M€	74.76M€
Licences	**60,71%**	40%	7%	35,95%	41,83%
Subventions	2,14%	**14%**	3%	6,38%	10,85%
Sponsoring	7,14%	30%	**39%**	25,38%	24,4%
Événementiel / Billetterie	0%	0%	6%	2%	9,74%
Droits médias	0%	8%	24%	10,66%	5,78%
Autres	**28,57%**	8%	16%	17,52%	6,08%

Tableau 41 Synthèse de la répartition du budget des fédérations échantillonnées de type « leader ».

[360] Les produits des événements et de la billetterie sont à considérer avec précaution, les fédérations préférant communiquer un chiffre global « sponsoring événementiel et droits médias ».

Ces éléments chiffrés montrent que les modèles économiques des trois fédérations sportives françaises diffèrent assez nettement : la FFGolf s'appuie essentiellement sur les produits des licences (60,71% du budget) ; la FFHB abonde son budget à travers les recettes des licences (40%) et du sponsoring (30%) ; la FFF génère d'importantes recettes de sponsoring (39%) et de droits médias (24%). Ces caractéristiques orientent logiquement leurs stratégies marketing à la fois pour améliorer les points faibles (sponsoring et droits médias pour la FFGolf, événement et billetterie pour la FFHB) et pour renforcer les points forts (licences pour la FFGolf, licences et sponsoring pour la FFHB, sponsoring et droits médias pour la FFF). Notons que les équipes de France de handball et de football génèrent une grande partie des ressources commerciales, ce qui implique d'investir lourdement pour pérenniser les résultats sportifs de très haut niveau. En effet, l'analyse de la ventilation des charges montre que les FF de football et de handball orientent environ 35% de leur budget vers le haut niveau, la FFGolf se contentant de flécher 27% vers l'élite sportive. Le point commun de ces fédérations est donc leur relative indépendance financière vis-à-vis de l'État puisque les aides publiques ne représentent en moyenne que 6,3% de leurs budgets. Enfin, il convient de mettre en évidence que la FFF soutient largement le football amateur à travers le dispositif du fond d'aide au football amateur (FAFA), pour environ 36% de son budget. **L'enjeu économique des fédérations de type « leader » apparaît ainsi sous la forme d'une optimisation continue de leurs recettes commerciales afin de renforcer et pérénniser leurs modèles économiques.**

7.6.1.3. Les objectifs statistiques en nombre de licenciés et de clubs.

Les trois fédérations de type « leader » regroupent en moyenne 634.594 licenciés. La FFF recense 2.124.170 licenciés, soit deux fois plus que la FF de tennis, deuxième fédération en effectif. Elle distance largement la FF de handball et la FF de golf qui comptent respectivement 540.000 et 407.800 licenciés en 2017. La médiane du groupe est de 540.000 licenciés, entre la FF de ski (115.000) et la FFF (plus de 2M). Elles connaissent une croissance modérée de leurs effectifs depuis 2014, même si la FFHB tire mieux son épingle du jeu. Les FF de golf et de handball sont donc, du point de vue des effectifs, représentatives de l'ensemble du groupe ; alors que la FFF apparaît comme de loin la plus populaire. On peut donc dire que les fédérations de type « leader » sont attractives. Elles le sont un peu moins vis-à-vis des femmes et de manière hétérogène : la FF de Golf compte 28% de féminines, la FF handball 38% et la FFF 8%. Notons cependant que la FFF s'efforce de leur ouvrir ses portes (+34% depuis 2010). Si les FF de football et de handball attirent plutôt les jeunes, la FF golf capte majoritairement les plus de 55 ans (52% des adhérents). Toutes apparaissent globalement comme étant moins attractives pour les jeunes adultes. La pénétration dans les quartiers prioritaires et zones urbaines sensibles est assez élevée (sauf pour la FFGolf). On peut donc avancer que l'augmentation du nombre de licenciés est un enjeu à relativiser pour les fédérations de type « leader » qui s'attachent d'abord à fidéliser leurs adhérents (réduire un fort turnover) en cherchant à améliorer la qualité des services. Les FF de handball et de football perdent des clubs, ce qui n'est pas le cas de la fédération de

golf qui voit, au contraire, le nombre de parcours augmenter. Les fédérations du groupe « leader » comptent en moyenne 4.816,7 clubs avec une médiane qui se situe à 2 500. Si la FFF est largement en tête avec 16.366 clubs en 2017, la FFGolf et la FFHB sont en-deçà de la moyenne du groupe avec respectivement 1.500 et 2.373 clubs. De ce fait, la FFGolf compte en moyenne 254,3 licenciés par club, la FF handball 229 et la FF football 112. Attirant un nombre relativement important de clients, les clubs ont les moyens de professionnaliser leur encadrement et d'améliorer la qualité de leurs produits (notamment l'accueil et les installations ; même si le handball est contraint de partager les gymnases municipaux avec d'autres sports).

7.6.1.4. La priorité des objectifs sportifs.

Toutes les fédérations sportives olympiques de type « leader » sont motivées pour performer sur la scène internationale et gagner des médailles mondiales et olympiques, gages de leur légitimité sportive et de leur développement économique. Et, elles s'en donnent les moyens. De ce point de vue, la FF handball a atteint un niveau d'excellence exceptionnel avec ses deux équipes nationales, hommes et femmes. La FF de football est également performante sur la scène internationale notamment chez les garçons (l'équipe féminine étant en progès). La FF Golf peine à obtenir des résultats réguliers au plus haut niveau international même si quelques golfeurs se distinguent par des titres prestigieux sur le circuit et sont en mesure de susciter des vocations. Notons que si la tradition olympique est forte pour la FF handball, elle l'est moins pour les FF de golf (qui vient de faire son retour aux JO de 2016 à Rio) et de football qui concourt depuis 1996 avec les joueurs de moins de vingt-trois ans. Ajoutons que la concurrence est rude dans ces sports professionnels, ce qui nécessite d'investir fortement pour être concurrentiel au plus haut niveau. Les résultats des équipes nationales concourent naturellement à forger une image positive des fédérations de type « leader » auprès du grand public, à susciter des adhésions, mais sans se traduire automatiquement par une couverture média par les chaînes de télévision (notamment celles d'accès gratuit) et une augmentation des recettes de sponsoring (en lien avec les audiences). En effet, la notoriété et l'image des sportifs mis en scène (très inégale selon les sports) influencent fortement l'attitude des médias et des sponsors. Quoi qu'il en soit, les fédérations de type « leader » cherchent à valoriser une image d'excellence à laquelle participent les résultats sportifs, pour générer davantage de profits commerciaux. Les résultats sportifs apparaissent ainsi comme un enjeu essentiel dans la stratégie des fédérations de type « leader ».

7.6.1.5. Une multiplicité de projets fédéraux.

L'analyse des objectifs prioritaires des fédérations de type « leader » fait émerger quatre grands axes. (1) Le premier est la recherche de la performance par une détection et une formation optimisées. Cet objectif apparaît comme très fort pour la FF de handball (au sommet mondial) qui fonde sa stratégie sur la pérennisation des résultats sportifs au plus haut niveau. La FFF met également en avant cet objectif sportif. (2) Le deuxième axe est relatif au développement de la pratique sous toutes ses formes. Il s'agit ici d'élargir le recrutement de pratiquants en visant des catégories sous-représentées comme les femmes, de diversifier les modalités de pratique (notamment vers des pratiques de loisir), de développer les infrastructures pour mieux accueillir les consommateurs, d'organiser des événements sportifs sur le territoire national pour renforcer la notoriété de la discipline. Relevons également le souci exprimé par la FFF d'innover notamment par le développement de nouvelles technologies. (3) Le troisième axe concerne le rôle social et sociétal que peuvent jouer les fédérations auprès des jeunes et des personnes en difficultés. Cet aspect a été particulièrement mis en avant par les fédérations de football et de handball. (4) Enfin, le quatrième axe est plus politique dans le sens où il vise à accompagner les organes déconcentrés dans un contexte de reconstruction imposé par la loi NOTRe et de soutien des bénévoles. Ce volet, s'il se justifie pleinement dans une perspective de développement et de structuration, cache aussi une dimension politique liée aux élections.

Au regard des entretiens, il semble que les fédérations de type « leader » aient formalisé des projets clairs et partagés entre les différents répondants, des projets qui les situent comme des acteurs citoyens à part entière de la société. Ajoutons que faute d'un soutien public conséquent et motivant, les projets fédéraux font peu référence aux injonctions de l'État. Enfin, certaines fédérations comme la FF handball sont très engagées dans le développement de leur pratique à l'international en occupant des postes dans les instances internationales ou en assurant la promotion de leur activité dans des pays où la pratique est en voie de développement (par des animations ou encore par la co-organisation d'événements).

Les objectifs prioritaires des fédérations de type « leader »			
Fédération	Acteurs	Mots clés	Verbatim
FF GOLF	Président	Développement de la pratique, grands événements, accompagner les organes déconcentrés	Nous avons des missions régaliennes qui nous sont imposées par l'État comme pour toutes les fédérations qui sont : mission sport développement de la pratique et développement de l'activité et du nombre de licenciés et une seconde mission qui consiste à former aussi bien les bénévoles, les arbitres que les collaborateurs de la fédération, techniciens et troisième, accompagner les organes déconcentrés pour qu'ils nous représentent dans les régions de France ce qui a été un peu bouleversé avec la réforme territoriale. Néanmoins depuis le début de la mandature commencée le 1er avril dernier le point phare pour les 4 ans qui viennent est placé sur le développement avec trois piliers. Depuis 3 ans nous connaissons un palier, nous n'avons plus de progression. Il y a de plus en plus de pratiquants et de moins en moins de licenciés. On est à 407000 tous les ans. On n'arrive plus à décoller de là. Or le produit licence représente 65% des produits de la fédération. Ce poste n'avance plus et ce qui n'avance pas recule. Donc j'ai mis en point numéro un le développement basé sur 3 piliers importants : le golf loisir, les grands événements, les canaux de distribution. Nous distribuons la licence via les clubs. Nous rémunérons les clubs pour vendre la licence. Le modèle doit être repensé.
	Élu	Développement de la pratique	L'objectif numéro un de la fédération de golf c'est le développement de la pratique du jeu. C'est de faire connaître notre sport pour arriver à faire comprendre à quel point le fait de jouer au golf est bon que ce soit pour la santé, pour l'environnement social et pour plein d'autres bonnes raisons. Le faire savoir et faire en sorte qu'on puisse arriver à faire développer notre nombre de licenciés parce que nous on a ce petit problème en France c'est que le golf est dans le monde le premier sport individuel et en France, je crois qu'il est le cinquième actuellement donc on a une marge et surtout on a un retard par rapport à certains autres pays du monde et certains autres pays européens. Et donc la politique qui a été mise en place depuis maintenant plusieurs années vise à combler ce retard et augmenter notre nombre de pratiquants.
	Salarié Marketing	Développer la pratique	C'est de développer la pratique. Créer des nouveaux golfeurs et que ces nouveaux golfeurs deviennent des licenciés. Comme toutes las actions qu'on peut mener pour les jeunes sur la détection, sur la formation, malheureusement ce sont des choses qui nous coûtent de l'argent, et plus on peut en faire et plus on peut aguerrir aussi nos joueurs sur des tournois à l'étranger plus on peut leur faire rencontrer des gens, d'autres compétiteurs, plus haut le niveau sera et plus on créera de nouveaux golfeurs. C'est un cercle vicieux.
FF HANDBALL	Président	Haut niveau, développement des territoires, rôle social	Ses résultats d'abord. Le deuxième puisqu'on nous a amené à une réforme de la décentralisation assez importante, et ben réussir cette décentralisation et l'ancrage de nos clubs dans tous les territoires, je dis bien dans tous les territoires. Et troisièmement jouer un rôle social et sociétal dans ce pays.
	Élu	Haut niveau, organisation d'événement, maison du handball	C'est une fédération qui a des projets. Le premier est qu'on consacre 60% de notre budget aux équipes de France. C'est important. On a cette stratégie car sans les résultats la fédération de handball aurait peu d'audience médiatique. Dans la dynamique du mondial 2017, on va organiser l'euro féminin en 2018 en décembre 2018 qui va nous permettre de connaître le succès que l'on a pu connaître sur le mondial masculin 2017 mais surtout de mettre en avant le handball féminin et de montrer qu'on a une équipe de France compétitive. On a un autre projet à l'image du foot et du rugby, on va inaugurer l'année prochaine la maison du handball. Et là aussi le nom est parlant, on ne va pas créer notre centre technique du handball. C'est vraiment créer la maison du handball. Enfin le dernier projet pour continuer de baliser le terrain jusqu'à Paris 2024, on se porte candidat, et on va déposer notre candidature le mois prochain à l'EHF, pour l'organisation des championnats d'Europe masculin 2022 avec une particularité on se porte candidat avec la Belgique et l'Espagne.
	Salarié Marketing	Organisation d'événements	Le grand projet de la FFH est l'organisation des championnats du d'Europe féminin de décembre 2018 qui est externalisé au sein d'un comité d'organisation mené par l'agence keneo et infront. Certes c'est externalisé mais cela reste le projet transversal qui touche tous les services de la fédération.
FF FOOTBALL	Président		Entretien non réalisé.
	Élu	Action sociale et citoyenne, arbitrage, bénévolat,	Le projet prioritaire qu'on a, enfin on a 5 grands projets, un des projets prioritaires et pour moi le plus important c'est tout ce qui est le rôle, action sociale et citoyenne c'est à dire continuer tout le travail que nous menons par l'intermédiaire des clubs pour les enfants mais surtout amplifier encore le travail vers des gens qui

		développement des nouvelles pratiques, féminisation	malheureusement sont différents, souffrent de handicap, etc. Toute personne quelle qu'elle soit, j'ai toujours dit, qu'elle soit géographiquement placée n'importe où, ou avec des critères de ressources etc, ou je serai tenté de dire avec des handicaps doit pouvoir pratiquer une certaine forme de sport et notamment le football. On doit trouver une solution pour que ces gens là puissent assouvir leur passion. Et ça ça me parait très très important. On va mettre des moyens importants là dessus pour continuer à travailler dans ce sens là. En gros, le programme ambition 2020, c'est le programme politique du président LE GRAËT que maintenant on va traduire pas des faits. Il y a plusieurs axes mais il y a 5 axes principaux que nous notamment on va développer au niveau du football amateur. Les actions sociales et citoyennes en font partie. Il y a également le recrutement et la fidélisation des arbitres. Parce que aujourd'hui, comme toute fonction d'autorité, ils sont fort décriés. Donc on travaille là-dessus. Il y a la valorisation du bénévolat. Parce que je pense qu'on en a vraiment besoin. En France le sport est très atypique et s'appuie sur un réseau de bénévoles qui est énorme et il faut vraiment qu'on travaille avec ces bénévoles. Le développement des nouvelles pratiques parce que aujourd'hui, les moeurs ont changé, les habitudes ont changé. Aujourd'hui on a tout un tas de gens qui je dirai n'ont plus envie uniquement du sacro saint match du dimanche après-midi et il faut qu'on leur propose d'autres formes de pratiques qui permettent de pratiquer le football. Donc, on travaille dessus. Et puis le 5ème axe bien sûr, c'est poursuivre la féminisation et pas uniquement au niveau des joueuses mais aussi au niveau des instances, des arbitres, au niveau des éducateurs dans le football féminin. Voilà les 5 principaux axes que nous allons nous développer au niveau du football amateur.
	Salarié Marketing	Performance (équipe nationale) et innovation (nouvelles pratiques foot loisir, infrastructures, technologies), enjeux sociétaux	On a un plan fédéral qui a été jusqu'à 2016 très centré autour de la réussite d'événements en termes d'héritage. Tout l'objet était de pouvoir accueillir un afflux de licenciés suite à un grand événement organisé en France. Ça a souvent été une erreur dans le sport français de réussir les événements mais de ne pas pouvoir en faire bénéficier le sport. Nous on a mis tous les moyens sur la formation d'éducateurs supplémentaires, et les infrastructures et un petit peu l'animation. Mais beaucoup les infrastructures. On a créé beaucoup de nouveaux terrains, de clubhouse, de vestiaires, d'éclairage. Une des problématiques du foot en France aujourd'hui, c'est qu'il y a presque plus de demande que d'offre. Je ne dis pas que c'est le cas partout mais c'est beaucoup beaucoup le cas chez nous. Du coup, aujourd'hui on est dans une nouvelle phase qui s'appelle « ambition 2020 » et les maîtres mots sont performances et innovations. On est vraiment dans une démarche d'innovation, euh, en terme de nouvelles pratiques, en termes de nouvelles infrastructures, de technologies. Et puis on a aussi une obsession de la performance. On a envie que nos centres de formation soient encore plus performants, que nos équipes nationales aussi. C'est difficile de répondre à vos questions. Un des chantiers majeurs d' « Ambition 2020 » est le foot loisir et de répondre aux enjeux sociétaux et aujourd'hui il y a énormément de choses qu'on est en train de monter qui visent à la promotion de nouvelles pratiques et au foot loisir.

Verbatim 59 Les objectifs prioritaires des fédérations de type « leader ». (Quels sont les objectifs prioritaires de la fédération ?)

7.6.2. Quelques éléments d'analyse lexicale des données qualitatives.

7.6.2.1. Le poids des mots.

Le logiciel Nvivo permet d'extraire l'occurrence des 100 mots les plus utilisés par les répondants des neufs fédérations enquêtées. Les graphiques ci-dessous font apparaître pour chaque mot (ayant un sens par rapport à notre étude) le nombre d'occurrences (nombre de citations) et le taux d'occurrence (c'est-à-dire leur pourcentage d'apparition dans les interviews).



Le mot les plus cité par les répondants des fédérations de type « leader » est « Fédération » (comme le groupe des fédérations de type « périphérique ») avec 315 citations, toutefois avec un nombre d'occurrences plus faible (521 fois pour les fédérations de type « challenger » et 434 pour les fédérations de type « périphérique »). Ceci tend à montrer que les dirigeants des fédérations de type « leader » ont complètement intégré la démarche marketing qui ne nécessite donc plus d'être mise en avant (comme pour ceux des fédérations de type « challenger »). En revanche, ils se centrent sur les différents enjeux de leur fédération. Plutôt que de discourir sur le marketing, les répondants de ces fédérations ont davantage insisté dans les entretiens sur les étapes de la démarche marketing (stratégie, outils et évaluation). En revanche, les dirigeants de ces fédérations restent affectivement attachés à leur fédération en mettant en avant ses caractéristiques, son exemplarité, ses projets…

En élargissant la focale aux autres mots cités sur la liste des 100 premiers mots utilisés, on s'aperçoit que le terme « marketing » apparaît en 2ème position des mots les plus significatifs. Il est associé au partenariat puisque le terme de « partenaires » figure à la 3ème place avec un taux d'occurrence très proche. En s'intéressant aux autres mots cités par les répondants du groupe des fédérations de type « leader », on notera la large utilisation de termes symbolisant le champ du marketing dans ce classement : partenaire, stratégie, produits, services, image, offre, promotion, audience, agence. Cela montre la maîtrise des termes spécifiques à cette démarche.

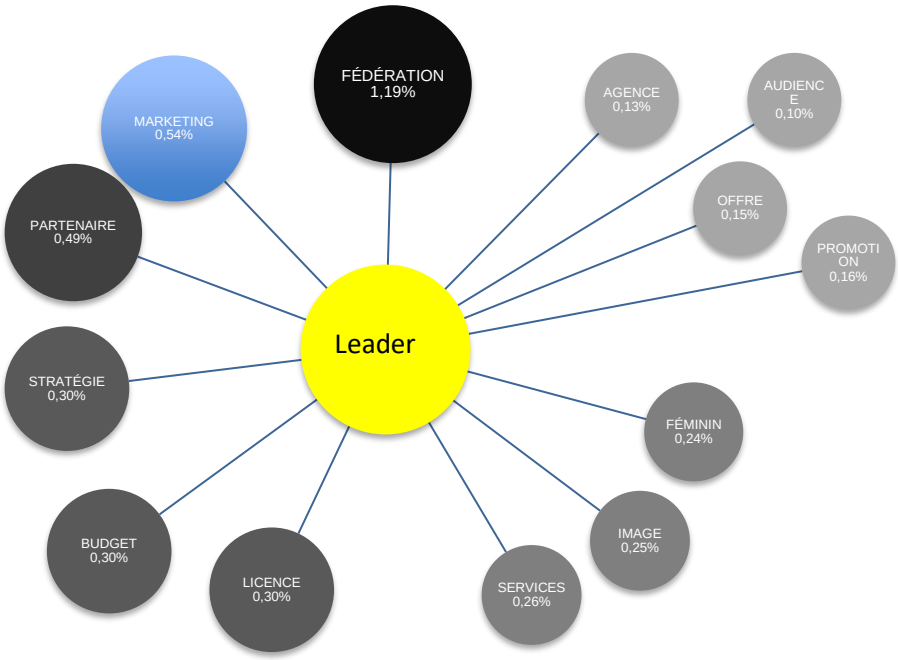


Figure 126 Classement des mots les plus prononcés par les répondants des fédérations de type « leader ».

En centrant notre analyse par type de répondants (présidents, élus du conseil fédéral et salariés), et en considérent le top quatre des mots les plus cités par les trois présidents des fédérations de type « leader », on s'aperçoit qu'ils ont cité le plus souvent le mot « fédération » (100 fois) mais avec un nombre d'occurrences plus faibles que les présidents des fédérations de type « challenger » (130 fois) et « périphérique » (150 fois). Cela tend à montrer que l'attachement sentimental à la fédération est d'autant plus fort que le dirigeant préside une « petite » fédération.

On relèvera que les présidents des fédérations de type « leader » ont placé deux fois un échelon de la chaîne pyramidale (clubs 73 fois et ligues 33 fois) dans le top quatre des mots les plus cités. Cette occurrence indique que les présidents portent une attention particulière au management des structures déconcentrées pour mettre en œuvre le plan fédéral.

Les présidents ont aussi insisté sur le mot « événement », utilisé à 38 reprises. Cela s'explique sans doute par l'importance stratégique de l'organisation des événements dans la stratégie marketing afin de renforcer la visibilité de la fédération et d'améliorer l'image fédérale qu'ils chercheront à valoriser à travers la commercialisation des droits de télévision, la signature de partenriats avec des grandes marques ou encore la vente de produits dérivés.

Enfin, signalons que le terme « marketing » n'apparaît pas dans le top quatre des présidents des fédérations de type « leader » s'intéressant davantage aux outils du mix marketing. Rappelons que la prudence s'impose pour interpréter des chiffres relevant uniquement de deux présidents (handball et golf).

Les élus en charge du marketing des fédérations de type « leader » ont utilisé le plus le mot « fédération » avec un nombre d'occurrence de 134 (ce qui est supérieur aux présidents avec 100

citations et aux salariés avec 81 citations). On peut interpréter cela par un fort attachement des élus bénévoles à leur fédération. Notons l'apparition du terme « partenaires » (cité 63 fois) dans le top quatre des élus des fédérations de type « leader », ce qui semble indiquer qu'ils sont particulièrement convaincus de l'importance pour leur institution de convaincre des partenaires afin de renforcer leurs recettes propres. Le 3ème mot le plus utilisé par les élus est « licences » (38 fois). Ce classement montre que même si les fédérations de type « leader » sont très attractives, elles souhaitent développer encore le nombre de leurs licenciés (sauf la FFF) notamment en fidélisant leurs adhérents. Enfin, la présence du mot « marketing » dans le top quatre (cité 37 fois) confirme que ces fédérations élaborent une stratégie marketing pour valoriser leur image auprès de prospects sportifs et non sportifs et ainsi générer davantage de recettes.

Les directeurs marketing ont utilisé le plus fréquemment le terme « fédération » avec 81 citations (et un taux d'occurrence faible 1,06%), ce qui est inférieur aux présidents et aux élus des fédérations de type « leader ». C'est aussi le cas des salariés qui ont le moins utilisé ce mot parmi les trois salariés interrogés pour ce type de fédération (« challenger » 181 fois pour un taux d'occurrence de 1,54% et « périphérique » 168 fois pour un taux d'occurrence de 1,64%).

Comme les élus, les salariés de ces fédérations ont placé à la 2ème place de leur top quatre le mot « marketing » avec un taux d'occurrence nettement plus haut (0,82% contre 0,53%). Sans surprise, les salariés en charge du marketing parlent facilement du marketing compte de tenu de leur expertise dans ce domaine. À la 3ème place se trouve le mot « clubs » (cité 40 fois), ce qui atteste de la préoccupation des fédérations de type « leader » à aider les clubs à appliquer le plan stratégique et particulièrement à s'ouvrir au public loisir. Notons encore que le classement révèle que le mot « partenaires » (cité 39 fois) apparaît à la 4ème place indiquant ainsi d'une part qu'il s'agit d'un enjeu important dans la feuille de mission des salariés en charge du marketing et d'autre part, qu'il s'agit d'un enjeu stratégique important pour ces fédérations dont une part importante du budget repose sur leur capacité à générer des recettes partenariales grâce à des offres commerciales attractives.

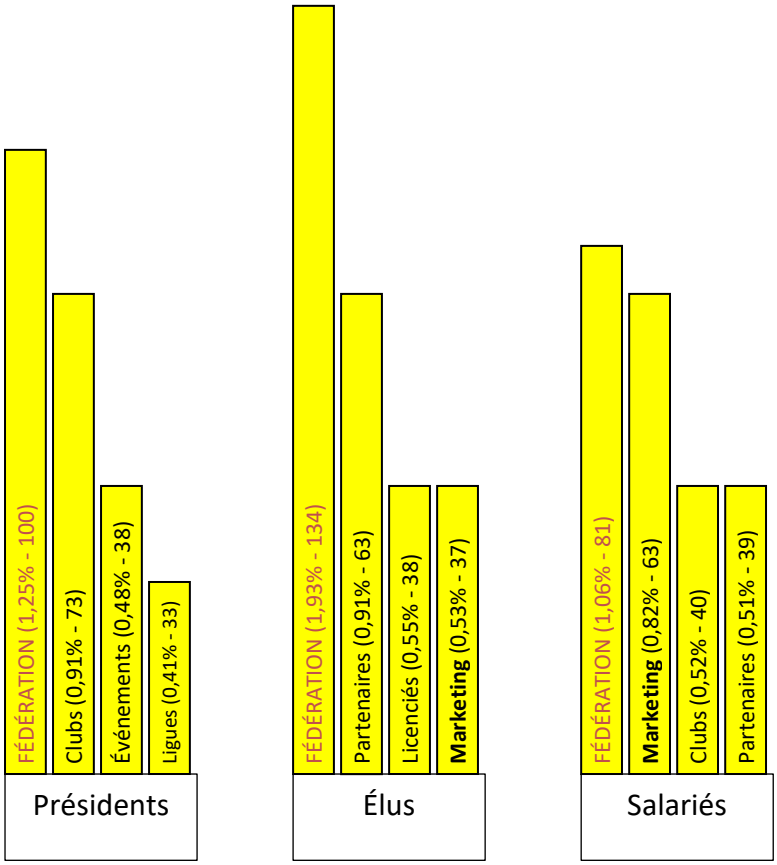


Figure 127 Top 4 des occurrences de mots des dirigeants des fédérations de type « leader ».

7.6.2.2. Un nuage de mots.

Le nuage de mots permet de mettre en évidence de manière graphique l'occurrence des 100 mots les plus utilisés par les répondants. Pour le groupe des fédérations de type « leader », le mot le plus utilisé est le terme « fédération » qui a été prononcé 315 fois lors des huit entretiens. Le second mot est « clubs » avec une occurrence de 131. Cela indique que les dirigeants de ces fédérations sont très attentifs au management des structures déconcentrées qui sont chargées de mettre en œuvre le plan stratégique. La forte occurrence du mot « marketing » (cité 122 fois) et du mot « partenaires » (cité 110 fois) reflète la place centrale du marketing dans la gestion des fédérations de type « leader ». Il en va de même pour le mot « partenaires » (largement associé au marketing) dont les contributions représentent un enjeu majeur dans le financement actuel des fédérations compte tenu du contexte de baisse tendancielle des aides de l'État.



Figure 128 Nuage de mots à partir des entretiens pour les fédérations de type « leader ».

7.6.2.3. Les arbres de mots.

Les arbres de mots permettent de mettre en évidence le nombre de citations d'un mot et de saisir le contexte de son utilisation. Nous proposons d'étudier les arbres de cinq mots : marque, marché, clients, valeur et agence. Nous avons choisi ces mots parce qu'ils incarnent le marketing dont l'objectif principal est de construire une marque en créant de la valeur pour l'entreprise et les clients. Cette démarche nécessite de placer ces derniers au centre des préoccupations des dirigeants. Il est indispensable de bien comprendre le marché des concurrents et les consommateurs avec lesquels la marque entend établir des liens forts. Enfin, il nous a semblé intéressant de compléter ce panel par le mot agence car il symbolise bien le choix de certaines fédérations d'externaliser ou d'internaliser la fonction marketing.



Figure 129 Arbre du mot « marque » pour le groupe des fédérations de type « leader ».

Le mot « marque » apparaît dans cet arbre à 67 reprises ce qui atteste d'une forte fréquence d'usage par rapport aux répondants des fédérations des deux autres types. Ils ont employé ce mot pour expliciter leur stratégie de marque. En cela, les répondants se démarquent nettement de ceux des autres types de fédération. M. Vasseur, directeur marketing de la FFF, estime qu'une fédération « *est plus une institution qu'une marque même si c'est quand même une marque* ». Il émet ainsi des doutes sur la capacité d'une institution à être une marque. Cette hésitation est partagée par M. Denis-Massé, directeur marketing de la FFGolf, qui ajoute que « *la marque FFGolf, je ne suis pas sûr que ce soit une marque* ». M. Grizot, élu de la FFGolf, renchérit en indiquant « *qu'il n'est pas persuadé que la ffgolf soit une marque à part entière* ». Plusieurs répondants pensent que les véritables marques fédérales sont les événements. Ainsi, M. Vasseur, affirme « *qu'il y a des marques fortes chez nous : équipe de France, Coupe de France* ». M. Denis-Massé va dans le même sens en avançant l'idée « *qu'une marque, c'est plutôt les grands événements* » et M. Grizot confirme en pensant « *qu'une marque fédérale, c'est plus la Ryder Cup* ». M. Delplanque, président de la fédération de handball, va plus loin en indiquant que « *chaque événement fédéral porte la marque fédérale* » reconnaissant ainsi l'existence de la marque FF handball. D'ailleurs, il « *veut que la marque handball s'impose partout* ». Au final après quelques hésitations, M. Delplanque précise sa position en indiquant que la fédération « *a vocation à devenir une marque* ». Après réflexion, d'autres répondants comme M. Denis-Massé, acceptent l'idée « *que la marque fédéral existe* » puisqu'ils « *vendent des produits avec la marque ffgolf* ». M. Vasseur soutient de sont côté que la fédération agit comme une marque. Il dit par exemple « *qu'on vend la FFF en tant que marque* ». Cela nécessite de donner une belle image de la FFF pour augmenter la valeur de la marque. Ces différents entretiens montrent que la notion de marque fédérale fait encore débat au sein des fédérations. L'idée que la fédération puisse être une véritable marque ne semble pas encore totalement acquise même s'ils reconnaissent que cette marque à part entière est peut-être à part parce qu'elle représente une institution. Chacun s'accorde sur le fait que la marque fédérale est une forme de marque ombrelle qui abrite d'autres marques produits comme les événements ou les équipes nationales.

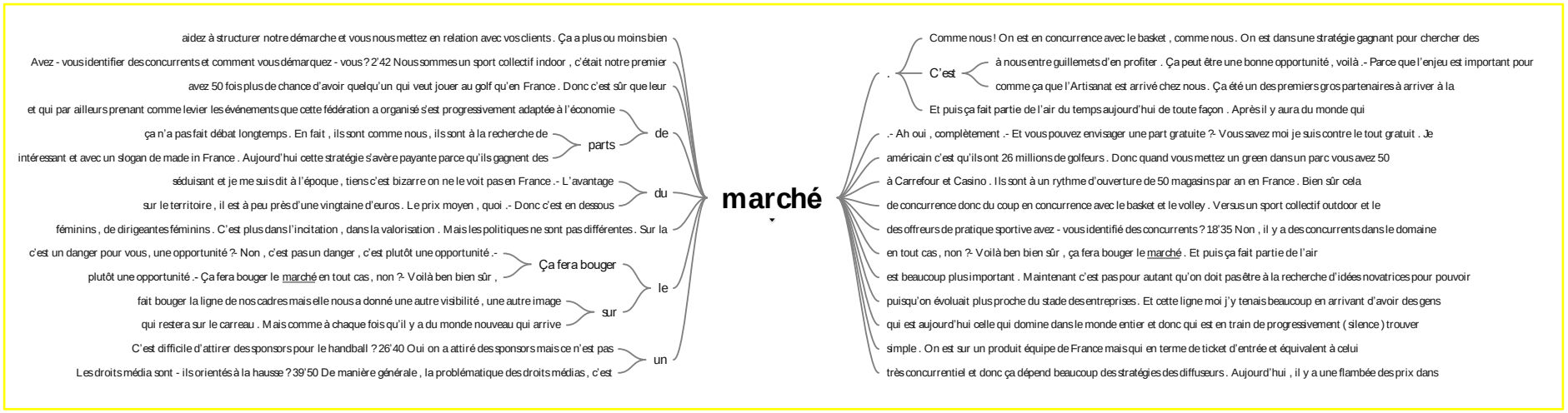


Figure 130 Arbre du mot « marché » pour le groupe des fédérations de type « leader ».

Le mot « marché » apparaît dans cet arbre à 21 reprises dont 7 fois en dehors du contexte du marketing, par exemple « *la marche* » ou « *ça a plus ou moins marché* ». Ceci atteste d'une fréquence d'usage moyenne (inférieure aux répondants du groupe des fédérations de type « challenger »).

Le mot « marché » a été utilisé pour décrire un modèle économique basé sur le principe de la concurrence. M. Delplanque, président de la FF de handball, indique que sa fédération « *s'est progressivement adaptée à l'économie de marché qui est aujourd'hui celle qui domine le monde entier* ». M. Pouthier, salarié de la FFHB, a identifié des concurrents directs : « *les sports collectifs indoor, c'est notre premier marché de concurrence* ». De la même façon, la fédération conçoit des offres commerciales à destination de marques dans une perspective de sponsoring. Compte tenu de la concurrence entre les offreurs et de la difficulté de convaincre les partenaires potentiels de plus en plus attentifs au retour sur investissement, il déclare que « *ce n'est pas un marché simple* ». Malgré tout, la FFHB a réussi depuis 2014 à convaincre un partenaire majeur par an. Dans le même sens, M. Vasseur, directeur marketing de la FFF, assure que « *les droits médias, c'est un marché très concurrentiel* ». Il exprime ici la difficulté à pouvoir garantir des recettes en droits de télévision car la densité de la demande en nombre de chaînes intéressées et leur capacité à investir de fortes sommes évoluent constamment. De leur côté, leur rôle avec l'aide de la LFP,

est de donner de la valeur à leur produit et notamment l'équipe de France. Enfin, M. Debarbat, président de la LFA et membre du comex, indique que l'arrivée de nouveaux opérateurs « *fera bouger le marché* », ce qui constitue une opportunité à condition de s'adapter et d'anticiper la demande. Enfin, il confirme que le prix de la part fédérale est nettement « *en-dessous du marché* » en comparaison avec les prix pratiqués par les autres fédérations ou offreurs de pratique concurrents.

Il semble donc que malgré la faible occurrence du terme, la notion de marché soit pleinement intégrée à la réflexion des dirigeants des fédérations de type « leader ». Notons tout de même qu'à l'exception de M. Pouthier, peu de dirigeants expriment la concurrence des autres fédérations sportives, ce qui tend à montrer que leur situation de domination du marché et de monopole historique les éloigne peut-être de la réflexion sur leur capacité à se distinguer des autres fédérations.

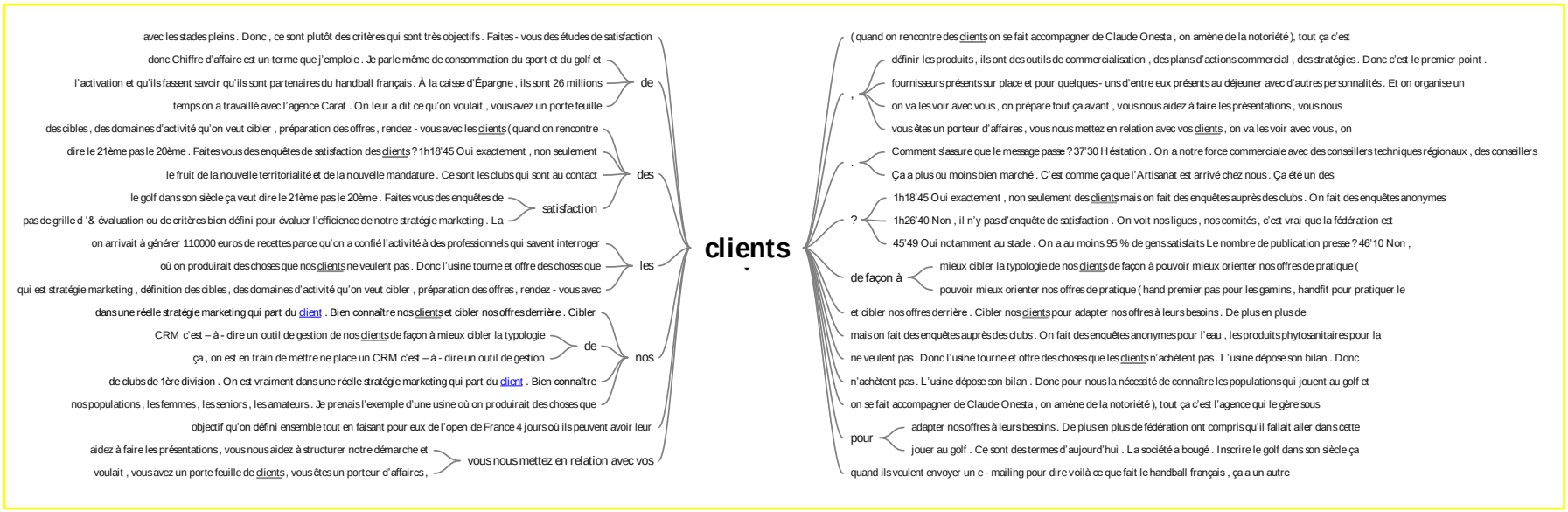


Figure 131 Arbre du mot « clients » pour le groupe des fédérations de type « leader ».

L'arbre du mot « clients » illustre une utilisation de plus en plus fréquente de ce mot à mesure que la maturité marketing des fédérations est grande. Le mot « client » apparaît 25 fois lors des huit entretiens. Les dirigeants des fédérations de type « leader » s'inscrivent pleinement dans une stratégie de développement fondée sur une approche marketing. Ils considèrent que les licenciés sont des clients. M. Vasseur, directeur marketing de la FFF, affirme que « *la connaissance des clients est la clef* » de la réussite. En cela, il est rejoint par M. Feuillan, élu de la FFHB, qui considère que « *la stratégie marketing part du client* ». *Il s'agit « de bien connaître le client* » pour être ensuite en capacité à mieux « *cibler nos offres* ». En effet, M. Charon, président de la FFGolf, abonde en ce sens et souligne que sans ce préalable « *on produirait des choses que les clients ne veulent pas* ». Pour recueillir des données, les marketers utilisent des outils de gestion des datas. M. Feuillan signale que la FFHB se sert d'un « *outil de gestion des clients de façon à mieux cibler l'offre de produits* ». Pour aller plus loin et obtenir des données plus qualitatives, M. Feuillan indique faire appel aux agences marketing car « *elles savent interroger les clients* ».

En vue d'augmenter le nombre d'adhérents, les fédérations cherchent d'abord à fidéliser leurs licenciés consommateurs de produits et de services mis sur le marché par la fédération. Afin de les satisfaire, la FFHB étudie avec attention le parcours client que ce soit dans son club ou pour assister à une rencontre de football. De la même manière, M. Vasseur souhaite non seulement remplir les stades dans lesquels se produise l'équipe de France mais aussi élargir l'audience de chacun de ces événements. Pour cela, il souhaite enrichir l'expérience des clients dans les stades, à l'extérieur dans les fans zones ou devant leurs écrans toujours plus à la recherche d'émotions et de partage avec la communauté.

Enfin, M. Pouthier, directeur marketing de la FF handball, souligne que la gestion des structures intermédiaires (ligues, comités, clubs) tout au long de la chaîne pyramidale est cruciale pour porter le message fédéral au plus près des consommateurs. En ce sens, il déclare que « *les clubs sont au contact des clients* » et doivent donc faire l'objet d'une attention particulière afin qu'ils soient en mesure de délivrer un produit à la hauteur de la promesse de qualité formulée par la fédération.

En définitive, cette analyse met en évidence que les dirigeants des fédérations de type « leader » ont parfaitement conscience que l'adhérent est un client qu'il s'agit de satisfaire dans un contexte concurrentiel. Pour cela, il s'avère indispensable pour les marketers de concevoir une offre attractive et adaptée en recueillant de nombreuses datas qualifiées permettant de mieux comprendre les attentes des clients.

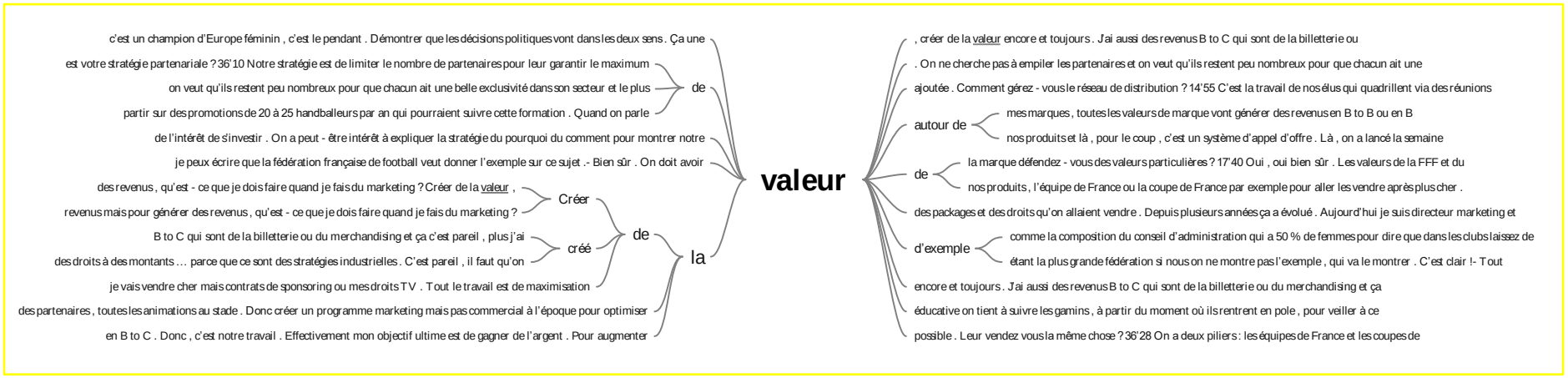


Figure 132 Arbre du mot « valeur » pour le groupe des fédérations de type « leader ».

L'arbre du mot « valeur » indique que ce mot a été utilisé 13 fois par les répondants des trois fédérations de type « leader » soit un nombre d'occurrences sensiblement identique aux groupe des fédérations « challenger ». Toutefois, l'usage du mot valeur a un sens plus proche du marketing pour ces répondants. M. Vasseur, directeur marketing de la FFF, indique que « *tout le travail est de maximaliser la valeur de nos produits, l'équipe de France ou la coupe de France par exemple, pour aller les vendre après plus cher et générer plus de revenus* ». L'enjeu pour lui est de « *créer de la valeur, créer de la valeur encore et toujours* ». Cet objectif est nécessaire dans une relation B to B avec des marques en vue de concrétiser des partenariats lucratifs. D'ailleurs, la stratégie partenariale de la FFF consiste à limiter le nombre de partenaires pour « *leur garantir le maximum de valeur* ». En effet, si le partenaire est le seul de son secteur économique à contracter avec la fédération, l'association aura plus de valeur. Cela permet à la FFF de garantir une meilleure visibilité à la marque. Mais, il convient aussi d'envisager la création de valeur dans une relation de B to C pour vendre plus de billets ou de produits dérivés. En ce sens, M. Vasseur déclare : « *j'ai aussi des revenus B to C qui sont de la billetterie ou du merchandising et là c'est pareil, plus j'ai créé de la valeur autour de mes marques* » plus il va généré des profits, « *objectif ultime* » de son travail.

D'autres répondants comme M. Feuillan ont souligné « *la valeur éducative* » du handball ou comme M. Pouthier et M. Debarbat qui ont mis en exergue « *la valeur d'exemple* » de leur fédération respectivement à travers une composition paritaire du comité fédéral ou la prise en compte de la RSE et du

développement durable. Il dit que la FFF « *doit avoir valeur d'exemple étant la plus grande fédération ; si nous on ne montre pas l'exemple, qui va le montrer ?* ». Il cite quelques exemples comme le financement pour l'achat de minibus 9 places ou les aides aux municipalités pour installer des éclairages Led.

À la recherche de profits, les fédérations développent donc des stratégies de valorisation de leurs produits et plus largement de la marque fédérale. En ce sens, il est nécessaire de construire une image positive et attractive qui permettra de vendre les produits plus chers et de générer plus de revenus. Rappelons que les fédérations de type « leader » perçoivent une aide publique de l'État marginale par rapport au volume de leur budget.

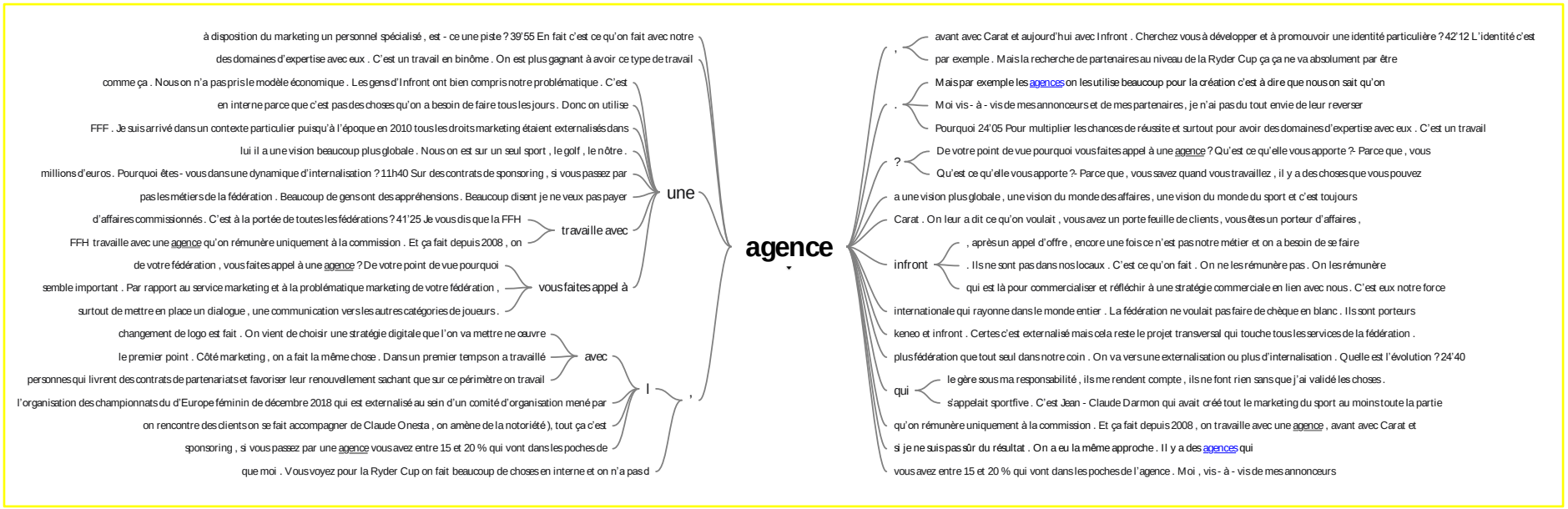


Figure 133 Arbre du mot « agence » pour le groupe des fédérations de type « leader ».

L'arbre du mot « agence » atteste de la fréquente utilisation de ce mot par les répondants des fédérations olympiques de type « leader » même si elle reste très en-deçà de l'occurrence des fédérations « challenger ». En effet, il apparaît 30 fois au cours des huit entretiens contre 49 fois pour huit dirigeants des fédérations de type « challenger ».

Toutes les fédérations de type « leader » font appel à des agences. M. Charon, président de la FFGolf, déclare faire appel à une agence pour « *multiplier les chances de réussite et surtout pour avoir des domaines d'expertise avec eux* ». M. Denis-Massé, directeur marketing de la FFGolf, ajoute qu' « *une agence a une vision plus globale* ». Il ajoute que cela « *permet de trouver des compétences de façon plus ponctuelle* » en fonction des compétences nécessaires à un projet. Il recherche donc de la flexibilité à moindre coût. Cette fédération cherche donc à gagner en compétence et à profiter d'une bonne connaissance du secteur du sport en général. La FF de handball, de son côté, a confié à une agence le pilotage du comité d'organisation des championnats du monde en 2017 pour bénéficier de leur expertise en la matière. Elle fait appel à une autre agence internationale pour travailler sur la communication et la gestion du

portefeuille de partenaires. Il indique avoir confié à l'agence *« tout ce qui est stratégie marketing, définition des cibles, des domaines d'activité qu'on veut cibler, préparation des offres, rendez-vous avec les clients* ». En fait, il considère les agences comme « *des porteurs d'affaires chargés de le mettre en relations avec leurs clients* ». Il ajoute vouloir garder la maîtrise des décisions : « *tout ça c'est l'agence qui le gère sous ma responsabilité, ils me rendent compte, ils ne font rien sans que j'ai validé les choses* ». Il précise également que les agences sont « *porteuses d'affaires commissionnées* » c'est-à-dire payées en fonction du volume d'affaires qu'elles rapportent.

Au-delà de cette apparente externalisation de la fonction marketing, il semble que les fédérations de type « leader » internalisent de plus en plus. M. Feuillan précise la stratégie de la FFH : « *Une fois que le partenariat est concrétisé et que le contrat est signé, on a donc des obligations et le respect des obligations est géré par la fédération* ». La FFHB se contente donc d'assurer le servicing. M. Denis-Massé indique que la FFGolf « *fait beaucoup à l'interne et notamment tout le traitement de la data* ». De son côté, M. Vasseur indique que la FFF est dans la même dynamique en ne recrutant « *pas d'agence pour vendre* ». Il ajoute que « *sur des contrats de sponsoring, si vous passez par une agence vous avez entre 15 et 20% qui vont dans les poches de l'agence. Je n'ai pas du tout envie de reverser ces montants là. Ça, c'est quelque chose qu'on préfère internaliser. En revanche, on n'a pas forcément beaucoup de matchs, donc je préfère passer par des agences par contre qui mettent en place et ne pas avoir des équipes en interne logistique qui me coûtent très cher* ». Les agences sont donc perçues comme des moyens de faire face aux variations de l'activité ou pour apporter un complément de compétence.

En définitive, les présidents Charon et Delplanque prônent une voie intermédiaire. Le premier invite « *à trouver un juste équilibre* » entre internalisation et externalisation. Le second partage son avis et déclare que « *l'avenir est dans l'équilibre* ».

7.6.3. Caractérisation de la fonction marketing des fédérations de type « leader ».

7.6.3.1. Rappel des résultats de l'étude quantitative.

Les onze fédérations « leader » répondantes ont intitulé leur service en charge du marketing en associant les termes « communication » (cité 9 fois) et « marketing » (cité 8 fois). Majoritairement, on retrouve donc l'appellation « marketing et communication ». Notons que l'appellation fait deux fois référence à l'aspect commercial et que quatre fédérations ont utilisé le terme de marketing seul[361]. 60% de ces services ont plus de sept ans d'ancienneté et sont dirigés dans 70% des cas par un directeur, dans 30% par un responsable et dans 0% par un « chargé de… ».[362] Le titre de directeur atteste du poids significatif du service marketing au sein de la fédération.

Les missions du service en charge du marketing sont essentiellement axées sur la recherche et la gestion des partenariats et la veille marketing pour neuf fédérations (81,8% des fédérations), suivi par la communication pour huit fédérations (72,7%), les études, la relation avec les licenciés et la gestion de la presse pour sept fédérations (63,6%), l'élaboration d'un plan marketing pour six fédérations (54,5%). Notons que la conception du plan marketing n'arrive qu'en 7ème position des missions dévolues au service en charge du marketing et de la communication ; et que pour cela, les fédérations sont souvent accompagnées par des agences. C'est le cas de huit fédérations (72,7%). Pour remplir ces missions, les fédérations peuvent compter sur 299 salariés à temps plein. 40% d'entre elles disposent de 2 à 5 personnes, 30% comptent entre 6 et 10 personnes et 30% des fédérations emploient plus de 10 personnes. La professionnalisation du service marketing des fédérations de type « leader » est donc bien plus forte que dans les autres groupes de fédérations.

Le budget alloué au service communication/marketing des fédérations de type « leader » est en moyenne de 9,1M€ avec une médiane à 1,9M€, ce qui représente près du double du budget moyen du groupe des fédérations de type « challenger » (597.857€). Ces chiffres sont à considérer avec beaucoup de prudence car nous n'avons enregistré que huit réponses. En effet, toutes les fédérations de type « leader » n'ont pas souhaité communiquer sur ces chiffres (considérés comme confidentiels).

54,5% des fédérations de type « leader » ont mis en place, sous la forme de convention, une ligue professionnelle pour gérer les clubs professionnels et les championnats professionnels.

Ainsi les fédérations de type « leader » considèrent avant tout leur service marketing comme des centres de profit grâce aux recettes de partenariats. Des budgets marketing conséquents attestent de l'importance de cette orientation dans le fonctionnement des fédérations. Plus de la moitié d'entre elles font appel à des compétences extérieures notamment pour concevoir leurs stratégies marketing et de communication en matière événementielle (ou encore digitale) et pour élaborer des politiques

[361] FF de rugby, FF de cyclisme, FF de basketball, FF de football

[362] Le groupe des fédérations « challenger » présentait la répartition suivante : dans 45,4% des cas par un Directeur, dans 27,2% par un responsable et dans 27,2% par un chargé de….

commerciales et de négociation avec des partenaires ; pour renforcer également la mise en œuvre des contrats et le servicing.

7.6.3.2. Un service marketing sectorisé et professionnalisé.

Les services marketing des fédérations de type « leader » sont globalement constitués de trois pôles : (1) un pôle commercial en charge des partenariats (en lien avec les médias), (2) un pôle événementiel qui a pour vocation de développer la billetterie en valorisant les rencontres (par des animations, le soutien de clubs de supporters, etc.), (3) un pôle communication qui gère l'identité et l'image de marque fédérale, par la production de contenus et la promotion des activités fédérales notamment sur les réseaux sociaux. Notons que quelques fédérations ajoutent un pôle gestion des licenciés pour piloter le service aux licenciés, organiser la remontée des informations et traiter les données. Les fédérations de type « leader » ont donc structuré leur service en charge du marketing pour améliorer leur efficacité et s'appuient sur des professionnels spécialistes de la négociation commerciale, de l'événementiel, de la communication traditionnelle et digitale.

Le service en charge du marketing		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Pouthier	Salarié FFHand	Je suis responsable du service marketing et communication qui est un service de 9 personnes dans lequel il y a 3 pôles : un pôle communication avec 5 personnes dont 3 chargées de communication, un graphiste et un vidéoman, un pôle événementiel avec deux personnes qui livrent des événements de l'équipe de France et de la coupe de France et un pôle marketing avec deux personnes qui livrent des contrats de partenariats et favorisent leur renouvellement.
Delplanque	Président FFHand	C'est un département qui s'est accru et cela va continuer et qui a besoin de multiplier les expertises extérieures, la dernière en date étant tout ce qui a trait au digital et qui nécessite pour son managérat général des compétences internes qui sont compliquées à réunir car elle font appel à beaucoup de métiers différents
Vasseur	Salarié FF football	J'ai une direction qui est très protéiforme. J'ai passé d'étapes après étapes. En fait j'ai récupéré tout la stratégie de marque dans un deuxième temps, ensuite le digital, ensuite le commercial. Aujourd'hui, j'ai un département commercial donc sponsoring, j'ai un département marketing événementiel et stratégique dans lequel il y a les études, dans lequel il y a tout ce qui est animation stade, marketing événementiel, le club des supporters et chose bizarre le marchandising qui est une problématique qui est en train d'être internalisée, qui était le dernier « step » en fait. Après j'ai un gros département qui est marque et promotion dans lequel il y a tout ce qui est charte graphique, identité visuelle, plan de promotion, vie média, digital avec tout ce qui est réseaux sociaux, CRM. Quel est le budget du service marketing ? Euh, je ne sais pas si je peux vous le donner ça… Il réfléchit… Malheureusement ! En fait, ça dépend de ce que vous internalisez et de ce que vous externalisez. Soit vous avez des équipes en interne pour faire. Hésitation. C'est de l'ordre de 5 à 15 millions d'euros.

Verbatim 60 Le service en charge du marketing des fédérations de type « leader ». (Pouvez-vous décrire le service en charge du marketing ?)

7.6.3.3. Un service marketing proche de la maturité.

Les services en charge du marketing des fédérations de type « leader » ont beaucoup évolué depuis le début des années 2000. Historiquement, il s'agissait d'un service communication essentiellement tourné à l'interne c'est-à-dire vers les clubs. Progressivement, il s'est orienté vers l'extérieur pour faire connaître la discipline auprès du grand public et des partenaires. Le développement d'internet a conduit les fédérations à produire des contenus textes, photos et vidéos pour alimenter leur site web. Les fédérations de type « leader » ont profité de l'explosion des réseaux sociaux non plus seulement pour produire des contenus mais aussi pour les diffuser à un public de plus en plus large sur diverses plateformes spécialisées. La digitalisation des fédérations s'est faite au prix de recrutements de salariés experts comme les webmasters. La révolution des médias sociaux a permis de renforcer les relations avec les clients et entre les consommateurs, ce qui a généré la collecte de nombreuses données. Dans le même temps, la presse et la télévision sont devenues un enjeu majeur pour garantir une bonne visibilité aux fédérations conduisant ces dernières à mieux contrôler leur stratégie de communication afin de construire une image attractive. De nouveaux métiers ont émergé comme les comunity manager ou webdesigner. Le service en charge du marketing a donc pris de l'ampleur au sein des fédérations de type « leader » qui ont de plus en plus embauché des experts pour professionnaliser leurs structures. Cette dynamique a produit des résultats tangibles apportant aux fédérations une source de recettes commerciales non négligeables qui leur a permis non seulement de nourrir leur croissance mais aussi de financer leurs activités tout en désserant l'emprise de l'État. Cette nouvelle indépendance a convaincu les dirigeants élus les plus réfractaires à l'idée même du marketing, ardants défenseurs d'une idéologie associative, et fervents opposants à l'embauche de salariés experts perçus quelques fois comme des concurrents dans le jeu de pouvoirs entre les acteurs fédéraux (élus vs salariés). Pour autant, les moyens alloués au département marketing restent encore limités et entravent l'efficacité de ces départements dont la charge de servicing augmente à mesure que les contrats de partenariats se multiplient. Le management de ces salariés à la pointe des technologies du web et du numérique n'est pas facile. En effet, ils couvrent de nombreux métiers en constante évolution et sont très mobiles. Prioritairement attachés aux équipes de France dont le calendrier est chargé, ils peinent à faire face aux missions d'accompagnement pour le développement des nouvelles pratiques. Notons également que les dirigeants ont du mal à communiquer le budget du service en charge du marketing. Malgré ces quelques réserves, les services marketing et communication ont beaucoup évolué pour devenir de véritables plaques tournantes des fédérations de type « leader ». Même s'ils méritent de renforcer encore leur transversalité pour impacter davantage tous les services et commissions des fédérations et ainsi s'approcher encore un peu plus du fonctionnement des entreprises du secteur marchand, ils pèsent de plus en plus lourd dans l'économie des fédérations de type « leader ».

Place du marketing au sein des fédérations		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Charon	Président FF Golf	Le service marketing a beaucoup beaucoup évolué. On a eu comme d'autres fédérations une tendance à avoir un comportement plutôt de type associatif à prendre des gens qui avaient des connaissances dans le domaine sans être des spécialistes. Oron a voulu, et ODM en est un parfait exemple, professionnaliser nos structures en embauchant quand les postes sont devenus vacants des experts, des gens de grandes compétences dans leur domaine. Ça nous a fait bouger la ligne de nos cadres mais elle nous a donné une autre visibilité, une autre image sur le marché puisqu'on évoluait plus proche du stade des entreprises. Et cette ligne moi j'y tenais beaucoup en arrivant d'avoir des gens qui étaient reconnus comme des experts dans leur domaine. Le service marketing au sein de la maison est en constante évolution car à la fédération de golf on avait pris un peu de retard en restant sur des schémas anciens et on n'a pas su prendre la vitesse d'adaptation que la société nous a imposé de prendre. On était un peu à la traîne et donc pour nous aujourd'hui c'est une clé de voûte, c'est une plaque tournante dans le sens noble du terme.
Pouthier	Salarié FFHand	Je suis responsable du service marketing et communication qui est un service de 9 personnes dans lequel il y a 3 pôles : un pôle communication avec 5 personnes dont 3 chargés de communication, un graphiste et un vidéoman, un pôle événementiel avec deux personnes qui livrent des événements de l'équipe de France et de la coupe de France et un pôle marketing avec deux personnes qui livrent des contrats de partenariats et favoriser leur renouvellement. Il a vocation à être beaucoup plus transverse mais il est conçu pour livrer des contrats de partenariat, livrer des matchs des équipes de France et faire la communication des équipes de France. Néanmoins on fait un peu le grand écart. On se doit d'être à la disposition du service développement, formation, de la DTN par rapport à de nouvelles pratiques qu'ils vont développer. Là se confronte la logique où il y a un besoin transversal et la logique politique qui dit-on reste à isopérimètre, on reste à isopérimètre. Tout n'est pas pleinement logique du coup dans l'accompagnement qu'on va avoir, cela crée parfois des frustrations puisque forcément le calendrier des équipes de France occupe beaucoup de périodes dans la saison. C'est sur le restant entre guillemets qu'on essaye de s'avancer lorsque de nouvelles pratiques comme baby hand, handfit comme le beach handball. Ça peut créer des tensions dans le service. Mais bon tout le monde a conscience du grand écart qu'on demande de faire. Cela reste plutôt bienveillant. Mais des fois il est difficile de convaincre les élus d'investir en ressources humaines. Cela peut avoir un impact concret dans 6 ou 7 mois.
Vasseur	Salarié FF football	Quel est le budget du service marketing ? Euh, je ne sais pas si je peux vous le donner ça… Il réfléchit… Malheureusement ! En fait, ça dépend ce que vous internalisez et ce que vous externalisez. Soit vous avez des équipes en interne pour faire. Hésitation. C'est de l'ordre de 5 à 15 millions d'euros.

Verbatim 61 La place du marketing au sein des fédérations de type « leader ». (Quelle est la place du marketing au sein de la fédération ?)

Évolution du service marketing		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Denis Massé	Salarié FF Golf	C'est un service qui a grandi avec la fédération. Historiquement c'était un service communication qui produisait tous les éléments de communication à destination des clubs et qui de plus en plus s'est tourné vers l'extérieur pour justement avoir des actions de découverte du golf, de prosélytisme de la discipline. Au fur et à mesure ce service s'est étoffé en termes de communication. Historiquement il y avait eu quelques partenaires qui faisaient peu… La communication s'est mise au service du marketing et des partenaires. Comment on peut créer des outils de communication à destination des grands groupes, qui peuvent être endossés par des partenaires. La digitalisation de tout ça nous a obligé de créer un site performant sur lequel on retrouvait toutes les informations. On s'est dit que ce site devait être un agrégateur de contenus, donc on a commencé à produire des contenus de manière autonome et ensuite de produire de plus en plus avec des pigistes, avec des accords qu'on pouvait avoir, avec canal plus, avec european tour et puis c'est devenu un hub de distribution de ces contenus parce qu'on a fait des partenariats avec l'AFP. On digitalise tout ça… Le type qui s'occupait de ça a eu de plus en plus de relations avec les médias et donc on a créé un pôle relation presse pour faire parler du golf et toutes les actions dans la presse. Et puis les médias sociaux ont pris un peu d'importance et puis on s'est dit il faut qu'on utilise ça. Donc on a prévu un job pour avoir un peu plus de présence sur les médias sociaux et animer tout ça avec un community managers producteur de contenu. Tout cela s'est fait de manière empirique. La fonction a créé l'organe. On s'est dit que c'est de plus en plus digital. Plutôt que le digital soit séparé un peu partout, on va créer un vrai pôle digital qui va piloter toutes ces actions digitales. Tout ça au service de la licence puisque qu'il faut qu'on accroisse le nombre de licenciés ou au moins qu'on ne le diminue pas. Il faut créer des services pour les licenciés, donc en lien avec tout ça il y a des contenus premiums pour les licenciés. On a créé des services communautaires pour les licenciés avec tout ce qui était trouver un partenaire, trouver un parcours. On a donné de plus en plus de services ce qui nous permet d'avoir une légère croissance depuis 18 mois.
Grizot	Élu FF Golf	Oui, ça prend de l'ampleur parce qu'aujourd'hui on est dans un monde qui bouge et la meilleure façon de communiquer c'est le digital. Donc il a fallu faire un transfert de ce qui était plutôt communication papier vers du digital, l'utilisation des datas et tout ça, ça demande évidemment plus de ressources financières et de ressources humaines.
Charon	Président FF Golf	Le service marketing a beaucoup évolué. On a eu comme d'autres fédérations une tendance à avoir un comportement plutôt de type associatif à prendre des gens qui avaient des connaissances dans le domaine sans être des spécialistes. Oron a voulu, et ODM en est un parfait exemple, professionnaliser nos structures en embauchant quand les postes sont devenus vacants des experts, des gens de grandes compétences dans leur domaine. Ça nous a fait bouger la ligne de nos cadres mais elle nous a donné une autre visibilité, une autre image sur le marché puisqu'on évoluait plus proche du stade des entreprises. Et cette ligne moi j'y tenais beaucoup en arrivant d'avoir des gens qui étaient reconnus comme des experts dans leur domaine. Le service marketing au sein de la maison est en constante évolution car à la fédération de golf on avait pris un peu de retard en restant sur des schémas anciens et on n'a pas su prendre la vitesse d'adaptation que la société nous a imposée de prendre. On était un peu à la traîne et donc pour nous aujourd'hui c'est une clé de voûte, c'est une plaque tournante dans le sens noble du terme.
Pouthier	Salarié FFHand	On nous a toujours imposé de rester à isopérimètre qui tenait quand on n'avait pas de projet innovant à fournir. Mais qui ne tient plus à la fois sur l'aspect marketing parce qu'on a plus de partenaires à livrer. Même si on a un bras armé commercial, il faut quand même des personnes pour livrer. On a lancé des deux projets l'outil CRM et la refonte des outils digitaux. Ça a impacté toute notre stratégie digitale. Dans les 6 mois cela va créer l'ouverture d'un poste à temps plein mais non spécifique c'est à dire on va en profiter pour réorganiser le pôle communication. La dynamique à isopérimètre est prégnante mais on arrive quand même à bouger les lignes mais ce n'est pas simple. En termes de budget, il se maintient ou évolue positivement ? Le budget de la fédération est plutôt stable depuis 4 à 5 ans. Il oscille entre 22 et 24 millions d'euros. Le budget marketing com je crois que c'est 1,7 millions est relativement stable. C'est plutôt les nouveaux projets qu'on va réussir à importer qui vont faire que ça va augmenter. Il n'y a pas d'augmentation parce qu'on a signé trois nouveaux partenaires qu'on va avoir automatiquement plus 20% dans nos actions marketing. Les recettes marketing irriguent l'ensemble des postes de dépense de la fédération et ne sont pas forcément réallouées uniquement au budget marketing com.
Feuillan	Élue FFHand	Bref rappel, en 2004 quand je suis arrivé à la fédération le chiffre d'affaire marketing c'était à peu près 2 millions d'euros ce qui représentait entre 15 et 20% du budget de la fédération.

		Le budget est constitué de 3 camemberts : les recettes statutaires (les licences), l'aide de l'État en baisse et les recettes privées. À l'époque 20 le marketing, 40 État et 40 les recettes statutaires. Aujourd'hui on est à 40 de recettes statutaires, 20 de l'État et pratiquement 40% des recettes marketing. Comment on a fait ça ? En 2004 on gérait tout en interne dans la fédération. On avait un service com et marketing. On essayait de solliciter des partenaires, « bonjour on est la fédération de handball, on fait ci et ça, on aimerait associer l'image de votre marque au handball », on gérait en interne les produits dérivés et pareil pour les recettes des droits télé. Quand j'ai regardé ça avec mon expérience dans l'aéronautique, je me suis dit que ce n'était pas notre job. Il fallait se recentrer sur notre métier qui est de développer notre sport sur le territoire. Ce n'est pas de faire de la com, ce n'est pas de faire du marketing, ce n'est pas d'acheter des produits dérivés et de les revendre. Dans un premier temps on s'est attaqué aux produits dérivés, on a fait un appel d'offre, on a sollicité des sociétés extérieures pour leur confier cette prestation. Ça nous coûtait à peu prêt 70.000 euros par an quand on cumulait le temps passé par les salariés et 4 ans après en 2008 on arrivait à générer 110.000 euros de recettes parce qu'on a confié l'activité à des professionnels qui savent interroger les clients, définir les produits, ils ont des outils de commercialisation, des plans d'actions commercial, des stratégies. Donc c'est le premier point. Côté marketing, on a fait la même chose. Dans un premier temps on a travaillé avec l'agence Carat. On leur a dit ce qu'on voulait, vous avez un portefeuille de clients, vous êtes un porteur d'affaires, vous nous mettez en relation avec vos clients, on va les voir avec vous, on prépare tout ça avant, vous nous aidez à faire les présentations, vous nous aidez à structurer notre démarche et vous nous mettez en relation avec vos clients. Ça a plus ou moins bien marché. C'est comme ça que l'Artisanat est arrivé chez nous. Ça été un des premiers gros partenaires à arriver à la fédération dans les années 2007/2008 (ils ont arrêté depuis 2 ans). On a continué et aujourd'hui on travaille avec la société Infront depuis 2 ans, avant c'était pas la communication mais la communication a été reprise par Infront ça bouge beaucoup dans ces secteurs là. Donc j'ai toujours un service à la fédération qui est managé par Cédric POUTHIER mais la fédération est là uniquement pour assurer le service. Tout ce qui est stratégie marketing, définition des cibles, des domaines d'activité qu'on veut cibler, préparation des offres, rendez-vous avec les clients (quand on rencontre des clients on se fait accompagner de Claude ONESTA, on amène de la notoriété), tout ça c'est l'agence qui le gère sous ma responsabilité, ils me rendent compte, ils ne font rien sans que j'ai validé les choses. Une fois que le partenariat est concrétisé que le contrat est signé, on a donc des obligations et le respect des obligations est géré par la fédération. Dans le service de POUTHIER il y a deux personnes en plus de Cédric qui sont Sandrine CASTEL et Sandra LANOR qui sont là pour veiller à faire le service. C'est comme ça qu'on a réussi à passer de 2 millions de chiffres d'affaire à l'année, aujourd'hui on avoisine les 11 millions d'euros sur un budget de 25 millions d'euros de la fédération.
Delplanque	Président FFHand	Euh… silence. On vous a donné les chiffres de l'évolution des recettes marketing. En relation avec ces ressources on peut en conclure que c'est un département qui pèse de plus en plus lourd dans l'économie de la fédération (de 2 millions à 11 millions). Vous pouvez donc en mesurer le ratio. C'est un département où il y a beaucoup d'intervenants extérieurs. C'est le bon équilibre entre ce que l'on fait en interne et ce qu'on délègue par prestataire de service. Oui c'est un département qui s'est accru et cela va continuer et qui a besoin de multiplier les expertises extérieures, la dernière en date étant tout ce qui a trait au digital et qui nécessite pour son managérat général des compétences internes qui sont compliquées à réunir car elle font appel à beaucoup de métiers différents. C'est un souci qui traverse ce département avec des personnels pour lesquels on exige beaucoup, peut être trop, ce qui fait qu'il y a beaucoup de turnover.
Barbarat	Élu FF football	Ah oui, tout à fait et on ne peut pas le nier. Aujourd'hui, grosso modo, les recettes partenariales et je ne compte pas la télévision, je ne compte pas tout ça, c'est grosso modo un tiers du budget, ce qui est quand même pas neutre ! Voilà si on y ajoute les droits télé plus les recettes, l'équipe de France et tout ça, ça représente 70% alors que les recettes venant du foot amateur c'est que 7% venant des licences. Mais derrière il y en a quand même 40% qui est reversé au football amateur.

Verbatim 62 Évolution du service marketing des fédérations de type « leader ». (Quelle est l'évolution du service en charge du marketing ?)

7.6.3.4. L'importance des recettes partenariales.

Dans un contexte économique délicat qui impacte à la fois les sociétés commerciales soucieuses d'optimiser leurs investissements et l'État contraint de réduire les subventions aux associations, les recettes partenariales des fédérations de type « leader » sont un enjeu crucial. Les dirigeants les plus conservateurs ont pris conscience de l'importance du sponsoring dans la construction de leur budget. Les freins idéologiques (en lien avec l'histoire associative du mouvement sportif) ont progressivement été levés pour donner davantage de moyens aux équipes en charge de la commercialisation de l'image fédérale. Dans cette perspective, le président, entouré d'un petit groupe de dirigeants et d'experts professionnels, semble jouer un rôle central. Les directeurs marketing sont en lien direct avec lui (quelques fois ancien chef d'entreprise) souvent très impliqué et au fait de ces dossiers qui apparaissent stratégiques à moyen terme. Charge à lui de convaincre ensuite le bureau fédéral et le comité directeur ou exécutif. Toutefois, au-delà d'un discours qui place le marketing au cœur des fédérations, il semble que les projets marketing à plus long terme comme l'amélioration de la remontée des informations ou le développement du marketing relationnel soient plus difficiles à concrétiser. En effet, si les procédures apparaissent comme plus longues, le principal écueil pour les directeurs marketing est de convaincre les élus de l'intérêt d'investir de l'argent dans la perspective d'en tirer des bénéfices marketing à plus long terme, soit par-delà leurs mandats électifs. Néanmoins, la fonction marketing est pleinement assumée par ces fédérations.

Définition du marketing		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Denis Massé	Salarié FF Golf	Pas du tout ! Non seulement c'est un mot commun mais c'est un mot qu'on utilise qui est central. Le président a une véritable volonté de se professionnaliser sur plein de sujets en allant chercher pour le golf national un Anglais directeur d'un grand golf, en allant me chercher pour tous ces aspects là. Donc c'était une véritable volonté de mettre le marketing au cœur de la fédération. Ce n'est pas du tout un mot qui fait peur.
Charon	Président FF Golf	Cela s'est fait presque naturellement. L'évolution montre bien la prise de conscience de quelque chose et nous permet de bouger dans le bon sens. Nous avons changé lorsque des opportunités se sont présentées, des départs ou même des modifications au sein de nos structures quitte à nous séparer du personnel qui n'avait plus ou qui n'avait pas la compétence qu'on croyait au départ. Il n'y a pas eu d'opposition, il y a eu des freins exprimés dans le sens où quelques élus ont pensé qu'on attachait trop d'importance à ce côté marketing en me rappelant que nous étions issus du monde associatif et que vouloir comparer et inscrire une fédération sportive et olympique dans un contexte d'entreprise professionnelle était pour le moins prématuré. Ça je l'ai entendu. Ensuite en bougeant les choses, en affirmant aussi que notre grille de salaire évoluerait pour l'embauche des cadres, parmi les élus les plus âgés j'ai eu de fortes réticences. On m'a mis en garde sur une éventuelle dérive possible de manière générale. Mais six mois plus tard les mêmes élus m'ont dit que nous avions eu raison de prendre ce chemin qui a été en amont travaillé avec notre directeur exécutif et moi-même pour préparer un dossier de l'axe qu'on voulait prendre et ensuite obtenir un accord du bureau et puis du comité directeur. Il n'y a pas eu de vote contre. Les membres ont réalisé le besoin réel que nous avions dans ce domaine. C'est vrai que les plus conservateurs, ceux qui sont encore membre des golfs associatifs n'aiment pas qu'on bouge ces lignes là. En expliquant que notre avenir se jouait maintenant et qu'en 2020 ce sera trop tard je crois que plusieurs y on été sensibles.
Pouthier	Salarié	Le terme marketing comme il est beaucoup associé aux termes de recettes partenaires n'est pas un gros mot. On a bien vu depuis 5 à 10 ans l'évolution dans notre budget de la part des

	FFHand	subventions publiques versus part des recettes partenariales. Tout le monde a conscience de ça. Avec Oasis partenaire depuis 2010. Mais dans les premières années il y avait beaucoup de réticences parce que on était en train de promouvoir par des actions sur le bien-être, la santé… nous marketing on demandait d'associer tous nos partenariats sur des activités qui ne prônaient pas la consommation de boissons sucrées. Souvent on a des cas de conscience à faire passer. Mais tout le monde a pleinement conscience de la part des partenaires dans nos revenus. Tout le monde a toujours un peu de mal avec ça. Peu de gens prennent vraiment du recul pour se comparer par rapport aux autres. On sait que certains élus ont un double discours, entre dire il faut qu'on développe mais on n'investit pas vraiment dans les … C'est un exemple complètement nouveau parce que le site internet les gens savent un peu plus ce que c'est. Alors que le CRM, au début c'était encore un gros mot. On n'envisageait pas en 2013 de parler aux élus de consommateurs à la place de licenciés.
Feuillan	Élu FFHand	Et le marketing, c'est pareil et c'est pour ça qu'il est écouté à la fédération, c'est d'aller chercher des recettes pour assurer le budget. Mais ce n'est pas que ça, le marketing et j'insiste beaucoup lorsque je rencontre les partenaires. Bien sûr qu'on a besoin du chèque tous les mois pour boucler le budget mais ce qu'on recherche, c'est qu'il soit en capacité de nous accompagner. C'est ça l'objectif principal du marketing. C'est bien évidemment chercher des recettes pour le budget mais surtout avoir des partenaires qui nous accompagnent et qui activent le partenariat. Le terme de marketing fait-il peur dans les fédérations ? Je crois que c'était vrai mais de plus les fédérations ont conscience que le marketing est un potentiel de recettes puisqu'ils voient tous leur subvention étatique à la baisse et donc forcément ils ont la même problématique que nous, où chercher des recettes ? Hormis la licence ou le partenaire privé il n'y a pas d'autres possibilités. Je crois que c'était vrai il y a quelques années. Mais ça l'est de moins en moins. Les fédérations ont pris conscience de ça. Sauf qu'il y en a beaucoup qui ont peur d'aller chercher des services extérieurs, d'aller solliciter des agences, pensant que ça vaut la prunelle des yeux, alors que ce n'est pas du tout le cas.

Verbatim 63 Définition du marketing par les dirigeants des fédérations de type « leader ». (Comment définiriez-vous le marketing ? Le mot marketing fait-il peur ?)

Commission marketing		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Delplanque	Président FF Hand	Non parce qu'on a un vice président qui en est en charge avec un secteur. À ce stade c'est le département du marketing et de la communication sous l'autorité d'élus qui fonctionne sans commission. Est-ce une thématique à part ? Non, non puisque on a évolué dans toutes les organisations. On a eu une organisation où la communication était séparée du marketing et de l'événementiel. Aujourd'hui on a fusionné les trois à la fois communication marketing et événement dans un même département. Non seulement ce n'est pas à part mais c'est au contraire plus homogène.
Barbarat	Élu FF football	Non, non, ce n'est pas une erreur du tout. Les commissions marketing et communication existent au niveau des ligues régionales voire au niveau des districts. Au niveau de la fédération, le choix a été fait, c'est une petite partie du COMEX et surtout avec des gens très compétents au niveau du personnel. C'est quand même des enjeux très importants et voilà le choix a été fait. Et la preuve en est c'est que ça fonctionne très bien. Je ne sais pas si vous êtes au courant, on vient de tripler les droits TV notamment sur les féminines, ce qui n'est quand même pas neutre. Voilà. Et le Président LE GRAET est très fort là dedans, je pense qu'il n'a besoin de personne d'autre pour gérer ce domaine. C'est son domaine et il le fait très très bien. C'est comme ça, il n'y a pas de … mais quand même on a toujours le COMEX qui est toujours consulté pour des décisions comme de nouveaux partenaires ou des choses comme ça. Ça ne se fait jamais tout seul, il y a toujours consultation du COMEX.

Verbatim 64 Existence d'une commission marketing dans les fédérations de type « leader ». (Pouvez-vous compter sur l'engagement d'élus bénévoles dans le service en charge du marketing ? Existe-t-il une commission marketing ?)

Circuit de décision		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Denis Massé	Salarié FF Golf	Un président, un comité directeur, un bureau directeur et les commissions. Je soumets le projet au Président et c'est validé, cela dépend du degré et du projet. Le comité directeur valide plus… Il se réunit une fois tous les trois mois. Le bureau fédéral se réunit toutes les trois semaines donc le bureau valide beaucoup de projets et quand ils sont présentés globalement ils sont à peu près validés et votés.
Pouthier	Salarié FFHand	On a un élu spécifique (VP) en charge des actions marketing, pour le coté politique. Et moi je suis sous un directeur des services qui est lui-même sous un directeur général. Vers qui vous vous tourner quand vous avez un nouveau projet ? Les deux. Tout se joue à l'étape de la constitution du budget de l'année suivante. Une capacité pédagogique à faire comprendre l'intérêt du projet ce qui peut prendre plusieurs mois voire des années et derrière de faire comprendre l'intérêt de mettre une enveloppe dans le budget prévisionnel et après d'aller défendre le projet jusqu'à ce que la commission d'appel d'offre valide la chose. Donc par exemple l'outil CRM c'est un sujet sur lequel j'ai commencé à mettre des graines en 2013. On est 4 ans après et on va choisir le prestataire. Il y a peut-être aussi le côté où c'est peut-être de ma faute, il y a des périodes où je n'ai pas pu passer en force ou faire de la pédagogie intensive pour passer des étapes parce qu'on avait d'autres choses à livrer.
Vasseur	Salarié FF football	J'en réfère à la directrice générale et notre Président. Notre Président est issu des milieux économiques. C'est un patron d'entreprise. Il connaît très bien le sujet. Il connaît très bien tous nos partenaires. Du coup, c'est notre élu de référence. Est-ce parce que c'est un sujet sensible ? Ce n'est pas facile de répondre à cette question. Ce n'est pas moi le mieux placé pour y répondre. Dans les faits, effectivement c'est un sujet… On a beaucoup de discussions avec notre directrice générale et notre président. Mais c'est vrai que ce n'est pas des sujets qui concernent d'autres élus parce que notre Président est très impliqué sur le sujet directement. Parce que ça touche l'argent ? Peut-être que c'est lié. Je ne peux pas vous dire pourquoi le choix a été fait de ne pas avoir un élu de référence là-dessus. Je ne peux pas vous dire.

Verbatim 65 Circuit de décision des fédérations de type « leader ». (Quel est le circuit de décision en matière de marketing ?)

7.6.3.5. Vers un équilibre entre internalisation et externalisation de la fonction marketing.

Environ 75% des fédérations de type « leader » font appel à des agences marketing pour optimiser leur fonction marketing. Étant dans l'obligation d'augmenter leurs ressources propres pour financer leurs activités, elles ont besoin d'un accompagnement de professionnels pour aider les élus (pas toujours compétents) et les salariés (pas toujours assez nombreux). De plus, il semble que la concurrence pour séduire de nouveaux partenaires dans une économie en crise structurelle ou pour conquérir de nouveaux licenciés contraigne les fédérations à plus de professionnalisme et de rationalité. Au-delà de ces éléments de contexte, l'externalisation est également nécessaire pour faire face à des charges ponctuelles comme l'organisation d'un événement international, pour être plus réactifs aux évolutions de métiers très variés et très pointus ou tout simplement pour bénéficier d'un éclairage d'experts neutres. Les missions qui leur sont confiées sont diverses. Certaines fédérations travaillent avec des agences marketing pour définir une stratégie digitale ou commerciale. D'autres confient la commercialisation de leurs droits ou de leurs produits. Notons que la FF de handball indique que l'agence joue un rôle de porteur d'affaires commissionné en fonction des nouvelles recettes. Ce type de contractualisation permet de sécuriser l'investissement. Enfin, d'autres fédérations font appel à des

agences dans une perspective plus opérationnelle comme la création de plaquettes ou logistique comme l'habillage des stades (dans le cas du football). Parallèlement, les fédérations de type « leader » ont tendance à internaliser de plus en plus la fonction marketing, d'une part pour mieux maîtriser leur destin et, d'autre part, pour éviter de perdre de l'argent en commissions. Les FF de golf ou de football indiquent ainsi traiter en interne la commercialisation et plus particulièrement le sponsoring. Cette tendance traduit une volonté d'optimiser leur démarche et de mieux maîtriser leur marque. C'est le signe d'une maturité marketing qui les conduit à envisager un équilibre entre externalisation et internalisation.

Place des agences		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Denis Massé	Salarié FF Golf	On fait pas mal de choses en interne. En digital tout le traitement de la data est fait en interne. On collecte beaucoup de datas sur toutes les habitudes de jeu avec toutes les compétitions qui sont rentrées et tout ce qu'il y a autour de l'espace licencié. On fait appel à des agences car on a des ambitions d'excellence et souvent par les agences on peut trouver des compétences de façon plus ponctuelle que ce qu'on peut avoir chez nous. On prendrait bien des concepteurs rédacteur, un créateur mais on n'en a pas l'utilisation toute l'année. En revanche on a un studio, et on décline avec une personne et demi puisqu'on a une personne qui fait le job sur la partie communication, on décline toutes les créas qu'on peut faire. Mais quand on va voir sur de la stratégie digitale ou médias sociaux ou quand on refait notre application on n'est pas forcément outillé pour le gérer chez nous.
Grizot	Élu FF Golf	Parce que, vous savez quand vous travaillez, il y a des choses que vous pouvez faire à l'interne et il y a des choses qu'il faut pouvoir, pour lesquelles on doit avoir un consultant. L'intérêt du consultant c'est que lui, il a une vision beaucoup plus globale. Nous on est sur un seul sport, le golf, le nôtre. Une agence a une vision plus globale, une vision du monde des affaires, une vision du monde du sport et c'est toujours bien de pouvoir s'encadrer de forces qui sont complémentaires de celles qu'on peut avoir en interne. Et qu'est-ce que vous lui confiez particulièrement ou plus précisément ? Écoutez, ça Olivier le connaît beaucoup mieux que moi. Vous voyez pour la Ryder Cup on fait beaucoup de choses en interne et on n'a pas d'agence. Mais par exemple les agences on les utilise beaucoup pour la création c'est à dire que nous on sait qu'on a besoin d'un support médiatique que ce soit une plaquette… Ben, on fixe les grands axes, les objectifs qu'on veut atteindre avec cette plaquette mais par contre tout ce qui est création on ne l'a pas en interne parce que ce n'est pas des choses qu'on a besoin de faire tous les jours. Donc on utilise une agence, par exemple. Mais la recherche de partenaires au niveau de la Ryder Cup ça, ça ne va absolument pas être sous-traité au niveau des partenaires, ça va être traité directement.
Charon	Président FF Golf	Pour multiplier les chances de réussite et surtout pour avoir des domaines d'expertise avec eux. C'est un travail en binôme. On est plus gagnant à avoir ce type de travail agence plus fédération que tout seul dans notre coin. On va vers une externalisation ou plus d'internalisation. Quelle est l'évolution ? Non pour moi il y a un juste équilibre à trouver. Je suis contre les externalisations à outrance. Cela ne rapporte rien. Je suis pour le juste équilibre avec l'extérieur. Il y a des missions que nous sommes capables d'assumer totalement. Et il y a des missions où il est peut-être plus productif de les confier à l'extérieur, d'avoir un accompagnement et pendant ce temps là se consacrer à autre chose en interne. Mais externaliser on l'a beaucoup fait avant et moi je ne suis pas du tout favorable et non plus de se couper de l'extérieur. À nouveau c'est un juste équilibre à trouver. Garder un pied vers l'extérieur pour bénéficier de l'évolution qui pourrait éventuellement nous échapper.
Pouthier	Salarié FFHand	On travaille avec l'agence Infront qui est là pour commercialiser et réfléchir à une stratégie commerciale en lien avec nous. C'est eux notre force commerciale sur nos différents produits que ce soit les équipes de France, la coupe de France, la ligue féminine de handball. C'est eux aussi qui commercialisent par ricochet nos droits disponibles sur le championnat d'Europe féminin.
Feuillan	Élu FFHand	Un accord qui mettrait à disposition du marketing un personnel spécialisé, est-ce une piste ? En fait c'est ce qu'on fait avec notre agence Infront. Ils ne sont pas dans nos locaux. C'est ce qu'on fait. On ne les rémunère pas. On les rémunère que s'ils nous amènent une affaire. S'ils nous amènent un partenaire, ils ont une commission. Il n'y a aucune rémunération fixe. Ils ne

		sont rémunérés que s'ils génèrent du chiffre d'affaire à la fédération. Il y a beaucoup de fédérations qui n'ont pas cette image en tête. Ils pensent qu'il faut rémunérer les gens au fixe. Il y a en a qui fonctionne comme ça. Nous on n'a pas pris le modèle économique. Les gens d'Infront ont bien compris notre problématique. C'est une agence internationale qui rayonne dans le monde entier. La fédération ne voulait pas faire de chèque en blanc. Ils sont porteurs d'affaires commissionnées. C'est à la portée de toutes les fédérations ? Je vous dis que la FFH travaille avec une agence qu'on rémunère uniquement à la commission. Et ça fait depuis 2008, on travaille avec une agence, avant avec Carat et aujourd'hui avec Infront.
Delplanque	Président FFHand	L'avenir est dans l'équilibre. L'avenir dans la FFHB comme toutes les autres est d'abord de maitriser son destin. Pour cela il faut s'assurer que ses résultats sportifs, son organisation, son rayonnement, sa capacité à agir soient les meilleurs possibles. Plus on externalisera plus on sera dépendant éventuellement d'autorité extérieur moins on aura la maitrise de son destin. Dans le même temps les métiers étant extrêmement variés dans le domaine de la communication et du marketing qu'il est impossible de réunir tous les métiers au sein d'une fédération. Donc il faut trouver le bon équilibre entre le managérat interne et la nécessité de faire appel à des ressources extérieures.
Vasseur	Salarié FF football	On est dans une démarche où on a beaucoup internalisé tout ce qui était commercial. Contrairement à beaucoup de fédérations, on n'a pas d'agences pour vendre, où là je trouve que ça ne sert à rien de perdre la marge. En revanche, on a des boîtes pour nous aider à faire. Donc, dans notre budget, on a effectivement des ressources euh de mise en place technique. Keneo s'occupe par exemple d'habiller des stades pour nous. Pourquoi êtes-vous dans une dynamique d'internalisation ? Sur des contrats de sponsoring, si vous passez par une agence vous avez entre 15 et 20% qui vont dans les poches de l'agence. Moi, vis-à-vis de mes annonceurs et de mes partenaires, je n'ai pas du tout envie de leur reverser ce montant là. Ça, c'est quelque chose qu'on préfère internaliser. En revanche, on n'a pas forcément beaucoup de matchs, donc je préfère passer par des agences par contre qui mettent en place et ne pas avoir des équipes en interne logistique qui me coûtent très cher. Tout le commercial est internalisé, et le merchandising aussi puisque jusqu'à cette année le merchandising était géré par Nike notre équimentier. On leur avait laissé ces droits là puisqu'on n'était pas structuré en interne. Dans le nouveau contrat Nike on va gérer en interne toute la gestion des licences et du retail.

Verbatim 66 La place des agences pour les fédérations de type « leader ». (Faites-vous appel à une agence ?)

7.6.3.6. Des missions marketing centrées sur la valorisation des actifs fédéraux.

Classiquement, les fédérations de type « leader » considèrent que le service en charge du marketing a pour mission prioritaire d'assurer la promotion des activités de la fédération. Ainsi, elles communiquent à propos des événements sportifs (Ryder Cup par exemple) qui exposent la marque fédérale et les résultats de leurs champions. En effet, le produit phare reste les équipes de France qui accaparent une part importante des forces de communication des fédérations. Certaines d'entre elles communiquent aussi sur la stratégie fédérale, qu'elle soit orientée vers l'excellence sportive ou le développement de la pratique (féminisation, facilité d'accès). Les fédérations utilisent différents canaux traditionnels comme la presse écrite, la radio, des campagnes d'affichage ou la télévision ; mais aussi les réseaux sociaux à partir de bases de données. L'explosion du digital donne la possibilité aux fédérations de mieux connaître les consommateurs dans l'optique de mieux adapter leur offre à leurs attentes. Pour cela, elles renforcent le dialogue avec tous les licenciés. Cet enjeu actuel soutient la volonté de développement des fédérations à travers la promotion de nouvelles modalités de pratique comme le pitch and put, le sandbeach ou le foot à 5.

Mais la mission principale des services marketing est de générer des revenus directs (billetterie) et indirects (commercialisation de l'image). En effet, les fédérations façonnent une image qui se veut la plus positive et attractif possible afin d'être commercialisée au meilleur prix auprès des sponsors ou des diffuseurs médias. L'objectif est donc d'optimiser la valeur des produits fédéraux pour générer un maximum de revenus B to B dans le cadre des partenariats et/ou B to C en matière de merchandising et de billetterie. Notons que la FF de handball insiste sur la nécessité d'activer les partenariats par des actions de promotion.

Ainsi, les services marketing campent sur un périmètre assez large. Ils sont tout à la fois un centre de communication médias (multicanal), de profit (recettes de sponsoring, merchandising, billetterie) mais aussi de gestion des datas (données consommateurs). L'objectif est de créer de la valeur autour de la marque en construisant une image séduisante, afin de la commercialiser à des prix les plus élevés possibles.

Les missions du service marketing		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Denis Massé	Salarié FF Golf	Du marketing pur ça serait de créer des licenciés.
Grizot	Élu FF Golf	C'est d'abord de communiquer autour de la stratégie de la fédération et puis de faire en sorte de soutenir cette stratégie que ce soit dans le domaine sportif, que ce soit dans le domaine du développement, que ce soit autour de la Ryder Cup. Aujourd'hui les 3 priorités, la priorité n°1 en 2018 ce sera l'organisation de la Ryder Cup mais ça fait déjà 10 ans qu'on y travaille. L'objectif de développement, c'est une cause, enfin c'est un objectif que l'on recherche depuis longtemps même si malheureusement depuis plusieurs années il y a une stagnation du nombre de licenciés. Alors on peut voir le verre à moitié plein ou le verre à moitié vide, il y a certaines fédérations qui baissent alors que nous on stagne. Donc on pourrait s'en satisfaire mais la réalité c'est qu'on ne s'en satisfait pas et qu'on veut une croissance. Donc il faut s'adapter et la communication et le marketing sont indispensables pour appuyer cette stratégie de la fédération.
Charon	Président FF Golf	Elle est multiple. Olivier est directeur délégué en charge de ce qu'on appelle du pôle communication qui concerne et inclus les médias, les reversions des médias, les partenaires, la recherche de nouveaux partenaires et la conclusion de nouveaux contrats, le développement du marketing dans des axes nouveaux et plus modernes et aussi une phase qui concerne le numérique et les réseaux sociaux. Olivier pilote l'ensemble de ces activités au sein de la fédération. Olivier était auparavant directeur général adjoint chez Havas sport Entertainment. Parce qu'il était joueur de golf, passionné de golf et parce qu'il connaissait la fédération pour avoir travaillé en mission que nous avions confiée à Havas à différentes reprises et le fait qu'on partage la problématique dans le domaine des médias l'a incité à nous rejoindre. Il a vu que nous étions prêts à surmonter les problèmes salariaux qui en découlaient. Celle de motiver de nouveaux licenciés mais aussi de mettre en place un dialogue avec tous les pratiquants de golf y compris ceux auxquels on ne parlait pas. Quand je suis arrivé à la fédération en 2009 comme membre du bureau on parlait des jeunes, des jeunes, des jeunes mais on ne parlait pas des seniors au-dessus de 55 ans, on ne parlait pas des femmes, on ne parlait pas des amateurs de plus de 35 ans. On considérait que des populations avaient vocation à se débrouiller seule, à s'organiser elle-même. La politique était principalement uniquement axée sur les jeunes. Aujourd'hui sa mission est bien sûr de ramener de nouveaux licenciés et de faire que d'autres qui pratiquent se licencient mais surtout de mettre en place un dialogue, une communication vers les autres catégories de joueurs.
Pouthier	Salarié FFHand	Transformation digitale à la fois par notre nouvelle plateforme et par les outils CRM qu'on va déployer pour une meilleure connaissance de nos consommateurs.
Feuillan	Élue FFHand	Le marketing est important et les gens à la fédération en ont bien pris conscience. Voyant les recettes côté ministère baisser, il nous reste donc deux parts du camembert à travailler, le marketing et les licenciés. Les licenciés c'est les moyens que l'on met pour pérenniser les

		résultats de nos équipes de France de façon à ce que les jeunes, quand ils voient l'équipe de France qui gagne, soient attirés pour prendre une licence et donc amener des recettes à la fédération. Et le marketing, c'est pareil et c'est pour ça qu'il est écouté à la fédération, c'est d'aller chercher des recettes pour assurer le budget. Mais ce n'est pas que ça, le marketing et j'insiste beaucoup lorsque je rencontre les partenaires. Bien sûr qu'on a besoin du chèque tous les mois pour boucler le budget mais ce qu'on recherche, c'est qu'il soit en capacité de nous accompagner. C'est un peu pour ça que cela n'a pas duré avec l'Artisanat et qu'ils ne sont plus avec nous. Bien sûr que le chèque était important et cela nous permettait d'équilibrer notre budget mais derrière il n'y avait pas d'activation du partenariat. Il y a un million d'artisans en France et j'ai toujours rêvé qu'il y ait un million d'affiches, chez chaque artisan pour dire moi artisan je suis fier d'être partenaire de l'équipe de France ou partenaire du handball français. Jamais nous ne sommes arrivés à la faire. Et c'est ce que nous arrivons à faire aujourd'hui avec la Caisse d'Épargne. Non seulement ils vous font un chèque, mais à coté ils investissent autant d'argent pour activer le partenariat (1 pour 1). Lidl et Renault, c'est exactement la même chose. Ils ont bien compris ce qu'on attendait à travers un partenariat, l'argent pour le budget et qu'ils nous accompagnent dans l'activation et qu'ils fassent savoir qu'ils sont partenaires du handball français. À la caisse d'Épargne, ils sont 26 millions de clients quand ils veulent envoyer un e-mailing pour dire voilà ce que fait le handball français, ça a un autre impact et ça nous coûte rien. C'est de la com qui ne nous coûte zéro à la fédération ! Quand Lidl ouvre un magasin et qu'il convie tous les handballeurs du coin à l'inauguration et qu'il reverse en plus une partie du chiffre d'affaire de la première journée au club résident. Ça nous coûte zéro, non seulement c'est de la com mais en plus c'est de l'aide financière pour le club résident dont ses retombées sont celles du partenariat national. C'est ça l'objectif principal du marketing. C'est bien évidemment chercher des recettes pour le budget mais surtout avoir des partenaires qui nous accompagnent et qui activent le partenariat.
Delplanque	Président FFHand	De montrer que chaque événement fédéral porte la marque de la fédération pour qu'il se distingue très clairement des compétitions de clubs. Donc il y a tout un habillage, toute une annonce, tout un accompagnement en amont, pendant et après l'événement qui doivent être la marque de fabrique de l'événement fédéral. Il est là pour développer l'ensemble des activités de la fédération qui sont divers et qui se développent sur tout l'année. Évidemment il y a des produits phares, les équipes de France séniors qui sont nos produits phares mais aussi les équipes de jeunes, les événements, les grands stades, il y a plein d'activités, journée nationale de l'arbitrage, il y a toute une diversité qui doit aussi refléter les activités de la fédération et surtout les promouvoir.
Vasseur	Salarié FF football	<u>Est-ce que le service marketing de la fédération est en lien avec la LFP ?</u> Oui, un peu. Oui, on a de bonnes relations. On discute des droits télé, on discute de synergie potentielle, par exemple on a ouvert un bureau en Chine en commun pour promouvoir le football français. Donc on a une réflexion globale, y compris en terme d'image sur le football français. <u>Quel est l'objectif principal du service marketing ?</u> C'est de générer des revenus. <u>A-t-il aussi pour mission de façonner une image ?</u> Oui, mais en fait c'est générer des revenus directs et indirects. Le gros de nos revenus sont des revenus B to B. Qu'est-ce qu'on vend ? On vend de l'immatériel, on vend de l'image. Donc plus j'ai une image forte. Plus j'ai une belle image, plus je vais vendre cher mais contrats de sponsoring ou mes droits TV. Tout le travail est de maximisation de la valeur de nos produits, l'équipe de France ou la coupe de France par exemple pour aller les vendre après plus cher. L'objectif ultime, c'est générer des revenus mais pour générer des revenus, qu'est-ce que je dois faire quand je fais du marketing ? Créer de la valeur, créer de la valeur encore et toujours. J'ai aussi des revenus B to C qui sont de la billetterie ou du merchandising et ça c'est pareil, plus j'ai créé de la valeur autour de mes marques, toutes les valeurs de marque vont générer des revenus en B to B ou en B to C. Donc, c'est notre travail. Effectivement mon objectif ultime est de gagner de l'argent.

Verbatim 67 Les missions du service marketing des fédérations de type « leader ». (Quelles sont les missions du service marketing ?)

7.6.4.Le plan marketing stratégique des fédérations de type « leader ».

Les fédérations sportives olympiques françaises de type « leader » conçoivent des stratégies marketing dans la perspective de développer leurs activités, à l'instar des sociétés commerciales. Pour cela, elles analysent leur marché, définissent des objectifs stratégiques allant dans le sens de leur développement, segmentent leur offre, ciblent des publics et se positionnent sur le marché.

7.6.4.1. Leur démarche préalable d'analyse.

Les entretiens avec les trois fédérations de type « leader » témoignent de leur volonté de bien connaître leur demande (leurs clients). Pour cela, leurs dirigeants déclarent leur volonté de développer leurs bases de données des licenciés, en faisant appel à des compétences internes (souvent limitées), complétées par celles d'agences ou de laboratoires de recherche universitaires. Ils utilisent des dispositifs de recueil de données principalement sous formes d'enquêtes. Ces enquêtes régulières leur permettent de faire émerger des profils de licenciés et de suivre l'évolution des modalités d'achat des licences, catégorie par catégorie (jeunes / adultes / seniors, femmes / hommes, compétition / loisir, CSP+ / CSP-, etc.). L'analyse peut être orientée vers des données plus fines comme les taux de renouvellement des licences, le pourcentage de nouveaux adhérents, l'ancienneté des licenciés. Elle va généralement par-delà des seuls licenciés-pratiquants pour s'intéresser également aux clients-spectateurs et notamment aux fans (abonnés), aux acheteurs de produits dérivés de la marque fédérale. L'analyse du trafic sur le site web fédéral et les réseaux sociaux est aussi source d'informations marketing pour les fédérations, en matière d'habitudes de consommation, d'attentes d'innovations, de degré de satisfaction, pour pouvoir *in fine* adapter leurs produits. La connaissance des clients apparaît ainsi comme une priorité fondatrice du plan marketing des fédérations de type « leader » même si le temps manque parfois, du fait des urgences d'organisation des épreuves sportives qui imposent leur rythme.

L'analyse interne de leurs forces et faiblesses ne semble pas rationalisée à partir d'outils du type SWOT ou PORTER. L'analyse va plutôt se distribuer selon des préoccupations conjoncturelles : les résultats sportifs en nombre de médailles internationales, l'évolution du budget fédéral, celle des recettes des droits médias et marketing, des audiences, les variations des catégories de licenciés, du nombre d'entraîneurs formés ou de structures construites, etc. L'attention des dirigeants se porte classiquement sur l'impact des événements, sur la variation du nombre de licenciés, sur la visibilité de la discipline dans les médias (presse et télévision), sur le remplissage des stades ou des arenas, sur le soutien des partenaires (en nombre et en volume de recettes). En revanche, l'analyse du développement des produits loisirs, celle de l'image de la fédération auprès des différents publics (licenciés, pratiquants, spectateurs, fans) semblent faire l'objet d'une analyse moins systématique et moins approfondie.

Dans la perspective de construction d'une marque fédérale reconnaissable, les dirigeants ont pour la plupart analysé leur identité et défini l'image qu'ils souhaitent diffuser. Pour cela, ils ont actualisé leur logo et ont associé des valeurs à leur pratique à des fins de positionnement. Celles-ci apparaissent relativement différenciantes : santé, socialisation, adresse et concentration pour la FF Golf ; solidarité, cohésion, joie de vivre, performance ensemble pour la FF de handball ; plaisir, respect, engagement, tolérance et solidarité pour la FF de football. En revanche, elles déploient assez peu d'actions pour nourrir ces valeurs et communiquer. Notons que la FF de handball se satisfait des excellents résultats sportifs et néglige par conséquent de réfléchir à d'autres valeurs que celle de l'excellence sportive (par nature aléatoire).

Enfin, l'analyse du marché externe est très contrastée du fait soit de leur spécificité, soit de leur position de domination (par définition, une fédération a le monopole de la compétition officielle dans sa pratique). Elles identifient peu de concurrents en dehors de la concurrence directe des fédérations affinitaires multisports. La FF handball, en revanche, pointe quelques fédérations concurrentes dans leur secteur élargi des sports collectifs indoor (basketball et volleyball, voire futsal et badminton). Notons que la FFF, concurrencée par les salles privées, développe des partenariats avec ces dernières dans le but de se partager pacifiquement le marché. En effet, l'offre de football étant insuffisante par rapport à la demande, la FFF trouve là le moyen de multiplier les lieux de pratiques à son avantage. Notons qu'aucune fédération n'a évoqué la question de la concurrence indirecte des activités de loisirs, de celle des produits culturels ou encore des jeux vidéo. En fait, les fédérations de type « leader » se reposent sur leur situation de monopole historique et sur leur position de leader pour ne pas aborder la question de la concurrence de produits plus largement substituables (sportifs voire non-sportifs). Elles négligent d'autant plus cette concurrence élargie (celle des autres fédérations sportives mais aussi de l'ensemble des offreurs associatifs non affiliés, publics et commerciaux) que leurs disciplines (à l'exception du handball et du basket) se pratiquent souvent soit sur des installations spécifiques (golf, football, judo, équitation, tennis, athlétisme) ou sur des espaces libres (cyclisme, ski).

Analyse des consommateurs		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Denis Massé	Salarié FF Golf	On a des outils qui nous permettent de segmenter, de regarder à la minute près, on sait exactement les évolutions de toutes les catégories qu'on a faites, la création, le renouvellement, la reprise de 2 ans, par catégorie d'âge, par sexe. Tous ces outils nous permettent de dire : on a cette catégorie là qui est sensible en ce moment, qu'est-ce qu'on pourrait faire comme action dessus pour essayer de la re-booster.
Grizot	Élu FF Golf	Et ensuite, il y a peut être aussi des modes, des changements sociétaux. Les gens ont peut être moins besoin de licences pour pratiquer des sports. Il y a beaucoup plus de concurrence au niveau des loisirs. Et puis de jouer au golf ça prend du temps, et le temps c'est un luxe. Aujourd'hui tout le monde manque de temps, donc, est-ce que le golf n'est pas trop chronophage, certainement et c'est des choses qu'on doit arriver à expliquer aux futurs pratiquants justement avec le fait qu'on ait mis en place des parcours compacts urbains qui permettent de pouvoir jouer plus rapidement, de pouvoir aller sur les golfs plus rapidement et de passer moins de temps sur les golfs mais que ce soit du temps plus qualitatif. Oui bien sûr parce que d'abord on se veut d'être à l'écoute. C'est quand même d'abord le consommateur qui décide.

Charon	Président FF Golf	Oui exactement, non seulement des clients mais on fait des enquêtes auprès des clubs. On fait des enquêtes anonymes pour l'eau, les produits phytosanitaires pour la satisfaction des membres du club. Par exemple on nous reprochait de ne pas assez pousser pour un développement d'un tourisme golfique en France. On a mené une enquête d'infrastructure pour savoir combien d'hôtels sur les golfs à proximité, combien de chambres, est-ce que le personnel parle une, deux, trois ou aucune langue étrangère, est-ce qu'il a une carte en anglais. On mène ces enquêtes de manière régulière, on publie les résultats, on les communique pour faciliter notre développement. On est entré dans ce système d'entreprise un peu différent par rapport à la vie extérieure mais un système d'entreprise où on doit communiquer avec toutes nos populations, les femmes, les seniors, les amateurs. Je prenais l'exemple d'une usine où on produirait des choses que nos clients ne veulent pas. Donc l'usine tourne et offre des choses que les clients n'achètent pas. L'usine dépose son bilan. Donc pour nous, la nécessité de connaître les populations qui jouent au golf et qui pratiquent tous les golfs y compris les loisirs.
Pouthier	Salarié FFHand	Le CRM, on avait une multitude de bases de données qui n'étaient pas croisées et du coup vis-à-vis de nos partenaires nous faisaient passer à côté d'un maximum d'informations de données pas uniquement sur nos licenciés mais nos fans, ceux qui viennent dans nos stades, ceux qui achètent notre merchandising. Le but est de mutualiser ces données et d'avoir des actions commerciales pas uniquement pour vendre des produits mais aussi pour faire connaître tous les contenus qu'on produit, toute notre actualité, de pouvoir gérer la pression commerciale auprès de nos différents contacts. Et du coup de pouvoir commencer à avoir des actions ciblées. Il n'y avait par exemple aucune action entreprise pour identifier les personnes qui ne reprenaient pas de licences en novembre par rapport à l'année dernière et d'avoir une démarche personnalisée pour essayer de les reconquérir sur une autre pratique. Idem, on joue deux matchs à Nantes, l'un en 2012 l'autre en 2016, de pouvoir re-proposer en exclusivité aux personnes qui étaient venues à Nantes dans la salle de 2012 pour dire l'équipe de France revient vous êtes prioritaires sur la billetterie. C'est toutes ces logiques là qu'on va pouvoir mettre en place. Et pour le digital, on avait un site avec beaucoup d'actualités institutionnelles, sportives, professionnelles par rapport à la gestion de nos salariés et bénévoles. On avait un site qui était un tuyau. Du coup, les contenus s'empilaient, s'empilaient. Tout le monde était insatisfait du site parce que personne ne voyait jamais l'information qui l'intéressait. Du coup la réforme digitale et notamment les nouveaux outils qui sont créés et qui continuent à évoluer, entre le début de l'appel d'offre et la fin j'ai vu des solutions émergées qui étaient très impactantes. C'est de pouvoir, en fonction de l'historique de la consommation du site et de l'appli, si la personne est venue mettre, chercher une information sur la ligue féminine de handball, derrière de proposer du merchandising, un contenu plus spécifique sur la pratique féminine et de personnaliser nos newsletters en fonction des centres d'intérêts et des thèmes qui l'intéressent et pas de proposer toute l'information à tout le monde Des fois on a du mal à se mettre en mode étude analyse de nos consommateurs de ce qui nous différencie de nos concurrents comme une entreprise classique
Feuillan	Élu FFHand	Pratiquement entre 20 et 30% de nos athlètes en équipes de France proviennent de ce territoire ultra marin. Ce sont de forts pourvoyeurs de nos équipes de France. Pas loin de 40% d'effectif féminin. C'est donc un sport qui se pratique aussi bien masculin et féminin. Le chiffre exact est de 38%.
Vasseur	Salarié FF football	La data parce que la connaissance client est la clef dans tout ce qu'on fait
Barbarat	Élu FF football	Je dirais qu'aujourd'hui le nombre de licenciés est stable ou évolue légèrement 1 ou 2%, je serais tenté de dire ça dépend des évènements : les années de grands évènements ça augmente. Bon aujourd'hui sur le nombre de licenciés, ce qui est satisfaisant, c'est qu'on a une forte augmentation du football au féminin notamment et également au niveau des bénévoles, on a de plus en plus de dirigeants bénévoles. Par contre, aujourd'hui c'est surtout là-dessus qu'il faut qu'on travaille, notre faiblesse actuelle aujourd'hui, c'est une déperdition de licenciés on va dire à partir de 18/20 ans, les jeunes adultes et un peu plus anciens. Bon on a fait des sondages mais … Bon sur le plan ambition 2020 on a fait des séminaires, on a fait venir des clubs etc, on a interrogé des joueurs qui avaient arrêté et aujourd'hui c'est ce que je vous disais, il faut qu'on ait une nouvelle offre de pratique. Il faut qu'on propose autre chose, aujourd'hui les mœurs ont changé, les modes de vie ont changé, donc voilà. C'est les sondages qui nous le disent, on a fait des sondages, des questionnaires téléphoniques.

Verbatim 68 Analyse des consommateurs des fédérations de type « leader ».

Analyse de l'identité et de l'image		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Denis Massé	Salarié FF Golf	On est encore sur une image un peu élitiste du golf, un petit peu chronophage, un petit peu éloigné des centres villes, un petit peu cher… L'idée est de faire tomber tous ces clichés. On s'appuie sur des valeurs du sport, de la santé, socialisation, un sport d'adresse, de concentration. Hésite. Comme toute fédération c'est de gérer ce sport et d'en développer la pratique et d'en faire un sport pour tous.
Charon	Président FF Golf	Oui il y en a plusieurs que nous avons identifiées que nous voulons absolument partager avec l'extérieur. Elles concernent des domaines très divers. La santé en premier lieu puisque le pratique du golf, c'est une suédoise qui l'a démontré, en pratiquant le golf deux fois 18 trous par semaine vous pouvez prolonger votre espérance de vie de 5 ans. Ce n'est pas nous qui le disons, c'est la Suède. Cette étude sortie, on n'a pas assez communiqué là-dessus. En revanche on peut toujours dans le domaine de la santé démontrer, que golf et santé, golf et ligue contre l'obésité sont des moyens peu onéreux faciles à mettre en place pour peser favorablement et indirectement sur les comptes de la sécurité sociale. Puisque une pratique régulière donne une activité physique qui est statistiquement en baisse dans notre pays permet aussi aux gens et aux personnes plus âgés de continuer à avoir une pratique bénéfique à la santé. Notre communication est aussi plus basée là dessus. Mais un autre axe très important pour nous est l'environnement et démontrer la tendance que nous avons prise il y a longtemps, il y a quinze ans de devenir éco responsable dans le sens où nous avons pris conscience de la mauvaise image perçue par le public comme pollueur avec l'utilisation de produits phytopharmaceutiques et la mauvaise réputation à l'égard de la consommation d'eau. C'est des domaines dans lesquels on communique beaucoup. On a signé des conventions et des chartes avec des agences de l'eau qui ont démontré que notre consommation était extrêmement faible par rapport à l'agriculture mais surtout que 90% du volume consommé était de l'eau non potable. Et donc ce thème, ce reproche qui nous est fait est mal venu. L'autre point est la recherche de nouvelles graminées qui consomment moins d'eau et qui n'ont pas besoin d'être traitées et qui permettent à un parcours de vivre et à la nature de s'adapter au besoin climatique actuel. Enfin nous avons signé avec le Muséum d'Histoire Naturelle une convention sur la biodiversité. Par exemple l'an prochain nous avons la plus grande épreuve du monde, la Ryder Cup. Le Museum fera un état des lieux de la biodiversité avant l'épreuve et fera à nouveau l'état après l'épreuve pour juger de la dégradation s'il y en a une et comment la réparer. Le ministère des sports était surpris dans le bon sens du terme. Nous avions une charte golf et environnement. Elle est arrivée à son terme. Nous avons réécrit une convention cadre avec le ministère des sports, de l'agriculture et de l'environnement, tout était prêt avec le dernier gouvernement et là nous proposons le même texte au nouveau ministre pour signature le plus rapidement possible. C'est non seulement qualitatif mais aussi quantitatif dans son approche avec une obligation de résultat.
Pouthier	Salarié FFHand	Nos valeurs émergent principalement de celles de l'équipe de France masculine comme la solidarité, la performance, la cohésion, la joie de vivre et de performer ensemble. Esprit de compet ! C'est plus les performances sportives assez régulières qui nous permettent de refaire une petite « piquouse » à la société en termes de notoriété. On a une action concrète pour reprendre notre identité visuelle, logo qui date des années 80, en essayant d'insuffler ces éléments, ces valeurs clefs dans ce logo là. C'est l'action qu'on a eue en terme de marque avec la réforme de notre identité. Pour l'instant on se satisfait de nos performances sportives pour continuer à alimenter. Peut-être que si on n'avait plus de performances sportives peut-être qu'on aurait d'autres actions pour alimenter ces valeurs. Mais pour l'instant les moyens sont mis ailleurs sachant que les résultats sportifs sont là.
Feuillan	Élu FFHand	Je décrirais la fédération de handball comme une fédération avant-gardiste. Parce qu'on a su dans les années 80 mettre en place un dispositif de détection et de formation nous permettant de pérenniser les résultats des équipes de France au plus haut niveau L'identité c'est fait, c'est le changement du logo. On était sur un logo qui a fait son temps. Il arrive un moment où il faut faire avec les outils de com qui existent aujourd'hui. Le changement de logo est fait. On vient de choisir une stratégie digitale que l'on va mettre en œuvre avec l'agence Infront, après un appel d'offre, encore une fois ce n'est pas notre métier et on a besoin de se faire accompagner pour cette refonte digitale qui comprend à la fois la refonte de notre site internet et la mise en place de tous les réseaux sociaux. Le site internet, on a 3,5 millions de visiteurs au mois. Les gens viennent voir les résultats de tous les championnats. Il faut qu'on capitalise sur la venue de toutes ces personnes sur le site pour pouvoir leur donner les bonnes informations. Oui bien sûr ! Mais je le dis souvent au handball on n'a pas plus de valeurs que d'autres sports. Tous les sports ont ces valeurs de combativité, de don de soi, de partage. Vous les

		retrouvez dans tous les sports. Il y a peut-être des valeurs différentes entre les sports individuels et les sports collectifs où on va être plus amené à partager… Mais bien sûr que c'est important d'avoir des valeurs et notamment éducatives. Pour cela, on est très proche de l'éducation nationale. On a tous les ans des conventions avec l'UNSS, l'UGSEL, l'USEP, l'université, FNSU, avec tous ces organismes là qui encadrent le sport scolaire. On est proche d'eux. On a une tradition scolaire. On a du mal à se débarrasser d'une image de sport de préau. Ça a changé avec l'arrivée des résultats des équipes de France. Le rugby essaye de nous copier pour s'implanter dans le milieu scolaire et pour la détection. Les valeurs éducatives sont importantes. Par exemple, les jeunes qu'on sélectionne pour entrer dans les pôles le sont sur un double projet, scolaire et sportif. Les gamins entrent en lycée. Leur potentiel sportif ne suffit pas pour qu'ils fassent partie des meilleurs handballeurs. S'ils n'ont pas un dossier scolaire qui est bon, ils n'entrent pas dans les pôles. On a bien cette notion d'éducation. On est là pour construire des hommes et des femmes qui demain vont réussir dans la vie parce qu'on les aura aider à leur donner les moyens. Les meilleurs on sait très bien qu'ils vont passer pros et qu'ils vont interrompre leur cursus universitaire. Mais là aussi et c'est une action qu'on est en train de mettre en place avec la Caisse d'Épargne, avec le basket. La Caisse d'Épargne est prête à nous accompagner en termes de reconversion des athlètes. À nous de leur proposer des joueurs pros qui vont arriver en fin de carrière pour commencer à leur donner une formation lors de leurs deux dernières années de leur carrière de pro pour commencer à intégrer la Caisse d'Épargne. On va essayer de partir sur des promotions de 20 à 25 handballeurs par an qui pourraient suivre cette formation. Quand on parle de valeur éducative on tient à suivre les gamins, à partir du moment où ils rentrent en pôle, pour veiller à ce qu'ils aient bien un cursus scolaire et sportif et ensuite continuer à les accompagner pour, à la fin de leur carrière pro, leur proposer une reconversion. C'est une préoccupation assez nouvelle. Richard DACOURY est le premier parrain de la 1ère promotion.
Delplanque	Président FFHand	L'identité a été refaite, rebâtie. Il y a toute une identité visuelle qui a été reprise qui sera déclinée dans chacun des territoires, ce qui est nouveau par souci d'homogénéité. Je veux que la marque handball s'impose sur tout le territoire au travers de cette identité. C'est la principale fonction de la même manière que chacun des événements doivent être la manifestation de cette marque de fabrique de notre fédération dans à la fois la présentation des matchs, son exposition, son animation, son organisation.
Vasseur	Salarié FF football	Oui, oui bien sûr. Les valeurs de la FFF et du football français sont affichées partout. C'est plaisir, respect, engagement, tolérance et solidarité.

Verbatim 69 Analyse de l'identité et de l'image des fédérations de type « leader ». (Quelle est votre identité ? Avez-vous associé des valeurs à votre fédération ?)

Analyse du marché des concurrents		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Denis Massé	Salarié FF Golf	Non, non, non pas spécifiquement
Charon	Président FF Golf	Je vais être nuancé dans ma réponse. Il y a une possibilité de trouver un système concurrentiel avec certaines fédérations multisports qui créent des licences propres à leur fédération par exemple la retraite sportive. Et avec ces licences ils peuvent pratiquer plusieurs sports dont le golf. Là il y a une véritable concurrence parce que pour moi il y a un début de cannibalisation de notre discipline et qui met en cause tout le monde : la vie des clubs, le développement des clubs et le développement de la fédération. L'autre concurrent était porté durant sa campagne électorale par Denis MASSAGLIA, le président du CNOSF, qui voulait que les licences notamment scolaires soient des licences passerelles vers toutes les disciplines sportives et notamment les disciplines olympiques. Et là je me positionne contre ça. Dans ces domaines là on peut trouver un début de concurrence. Nous on n'en souffre pas trop. Mais les gens comme le judo ou l'escrime ou voire le tennis souffrent beaucoup plus que nous golf. En plus la structuration, le golf c'est un parcours c'est une surface de terrain c'est un club. C'est totalement différent qu'un tatamis. C'est plus difficile de venir chez nous que dans d'autres disciplines sportives. À la fin les clubs restent maîtres de la situation et peuvent très bien refuser l'accès à leurs installations. Et nous fédération en dehors de la politique sportive on n'a pas de pouvoir sur la gestion des clubs directement.
Pouthier	Salarié FFHand	Nous sommes un sport collectif indoor, c'était notre premier marché de concurrence donc du coup en concurrence avec le basket et le volley. Versus un sport collectif outdoor et le côté collectif versus jouer au badminton. Souvent on considère que le basket et le volley parce que sports collectifs et indoor sont des concurrents naturels pour un choix de pratique, initié par des parents ou une envie d'un ado ou en terme de confort de pratique. Il y a aussi le futsal qui a beaucoup grandi ces derniers temps qui entre dans cette configuration de sport indoor et collectif. Après on voit que ces dernières années, on s'est bien développé, le basket s'est aussi bien développé, le volley s'y est mis. On voit que chacun peut trouver sa place. Il y a une dynamique dans le manger bouger ou la pratique, faites du sport c'est bon pour la santé. Il y a encore une grande partie de la population qu'on peut aller toucher et aller chercher des nouveaux pratiquants sans dire il faut que j'aille piquer des joueurs au club de basket d'à côté ou au club de volley d'à côté. On a plus subi les demandes de créneaux du futsal que du badminton. Mais effectivement leur croissance fait qu'ils évoluent sur les mêmes équipements que nous. Ces derniers temps c'était plus le futsal qui pouvait créer des conflits sur les disponibilités de créneaux.
Feuillan	Élu FFHand	Oui bien sûr. Le 1er sport concurrent est le basket. On se tire la bourre depuis des années. Je crois qu'ils sont devant nous en ce moment. On s'entend très bien. On a d'excellentes relations avec JP SIUTAT et les gens du marketing. On est sur les mêmes terrains, on va taper les mêmes cibles, les mêmes jeunes. Ils cherchent des grands, nous aussi ce qui n'était pas le cas avant. Si on va chercher des grands costauds comme eux. Ce sont des gens avec qui on s'entend bien. C'est une concurrence saine. On n'est pas dans une concurrence commerciale et agressive comme ça peut exister dans d'autres domaines d'activités.
Delplanque	Président FFHand	Non, il y a des concurrents dans le domaine de la formation mais pas dans l'offre. Aujourd'hui l'offre elle se fait principalement dans nos clubs. Elle se fait à l'école, au collège et au lycée grâce aux enseignants d'éducation physique avec lesquels on essaye d'entretenir les meilleures relations possibles dans la formation initiale et continue qui est très importante, en mettant à leur disposition des outils pédagogiques conformes aux instructions officielles d'une part et d'autre part en montrant qu'au travers d'une programmation de handball on peut répondre à tous les objectifs éducatifs liés à ce que l'éducation des jeunes attend d'une jeune qui va suivre un cursus sportif dans son cursus scolaire et universitaire.
Vasseur	Salarié FF football	On a des partenariats avec des centres privés. Mais, effectivement, il y a aujourd'hui beaucoup de gens qui jouent au foot dans des centres privés. On peut donc tout à fait voir ça comme une concurrence, tout à fait.
Barbarat	Élu FF football	Oui, parce qu'aujourd'hui la principale concurrence, enfin concurrence, oui et non, parce qu'on est partenaire avec eux mais aujourd'hui, c'est les salles privées. Mais c'est pas des concurrents parce qu'on travaille aussi avec eux. Oui bien sûr, on peut dire que c'est concurrencé mais on peut plutôt dire que c'est les autres fédérations qui nous le reprochent. Mais je répète, j'insiste, aujourd'hui il y a un tel panel d'activités ! Moi j'ai commencé le football dans un petit village de l'Allier, et bien soit on faisait football, soit on faisait football quoi ! rires. Et c'était le cas dans beaucoup d'endroits. Aujourd'hui, un jeune même à la campagne, il peut faire… dans les petites villes je parle, il a toujours deux ou trois associations qui existent. Donc aujourd'hui, mais au contraire, je pense que, comme je vous l'ai dit tout à l'heure, moi c'est les 50% de gamins qui ne font pas

		d'activité qui m'inquiètent. Et puis aujourd'hui on sait aussi que les jeunes notamment sont relativement volages. Ce qui n'est pas mal non plus. C'est à dire qu'ils vont faire une année de foot, l'année d'après ils vont faire du hand, l'année d'après ils vont faire de l'escrime, etc. Voilà, on a beaucoup de jeunes qui fonctionnent comme ça. Mais tant mieux, au contraire, pour l'esprit et puis c'est très intéressant, et puis à nous de travailler pour que tous ces jeunes puissent pratiquer un sport, c'est ça le plus important.

Verbatim 70 Analyse du marché des concurrents des fédérations de type « leader ». (Avez-vous identifié des concurrents ?)

7.6.4.2. Des stratégies marketing visant la valorisation d'une marque fédérale.

Les objectifs marketing prioritaires des fédérations de type « leader » sont triples. (1) Les dirigeants interrogés ont pour stratégie de construire une image positive de leur fédération. Ainsi, la FF Golf veut véhiculer une image renouvelée de sport moderne, transgénérationnel et accessible à tous ; alors que la FF handball préfère jouer la carte d'une image d'une fédération qui gagne. Observons que les choix semblent partagés par tous les acteurs d'une même fédération, ce qui laisse à penser qu'il s'agit d'une véritable stratégie concertée. Par ailleurs, pour diffuser cette image consensuelle vers la base (des licenciés, des prospects, des spectateurs, des partenaires), les fédérations, à l'instar de la FF handball, ont développé des stratégies digitales ambitieuses, dotées de contenus spécifiques en fonction des cibles et des plateformes de diffusion (réseaux sociaux, site web). L'importance accordée à l'image s'inscrit dans une volonté d'améliorer l'identité de marque de la fédération et son pouvoir de séduction. En ce sens, elles sont de plus en plus nombreuses à s'approprier des thématiques éthiques d'actualité comme le développement durable ou la RSE. De ce point de vue, la FFF entend jouer un rôle sociétal de première importance en œuvrant à l'éducation des jeunes. Il s'agit bien d'une stratégie de construction d'une marque fédérale que toutes les parties prenantes doivent pouvoir s'approprier.

(2) Les fédérations de type « leader » ont aussi pour objectif de mieux connaître les consommateurs en récoltant des données toujours plus fines et plus nombreuses sur leurs habitudes de consommation, leurs attentes et leur degré de satisfaction. Ces datas catégorisées permettent en outre de mieux activer les partenaires. L'exploitation de leurs bases de données passe par un marketing relationnel à travers l'utilisation croissante d'outils de type CRM (Custumer Relationship Management).

(3) Enfin, plus classiquement, les stratégies marketing visent à augmenter les recettes propres de sponsoring, soit en attirant de nouveaux partenaires, soit en négociant à la hausse les contrats marketing en renouvellement, les contrats de commercialisation des droits médias (TV), les recettes de billetterie ou de vente de produits dérivés. Ces objectifs sont à mettre en relation avec l'image fédérale censée apporter de la valeur aux produits. En effet, sa valorisation la rend plus attractive pour les marques partenaires et notamment les marques fortes à la recherche d'éléments d'image et de valeurs, qui seront alors déterminées à payer davantage. Notons que les fédérations de type « leader » sont attentives à un engagement concret des partenaires notamment à travers des opérations d'activations qui génèrent des compléments de recettes partenariales. L'enjeu global est clairement de réaliser des

profits pour financer, par des fonds propres, le développement de l'activité fédérale (aussi bien professionnelle qu'amateur)[363].

S'agissant des effectifs, les fédérations de type « leader » orientent leurs stratégies aussi bien vers la fidélisation des clients-licenciés par la hausse et l'amélioration des services offerts, que vers la création de nouveaux licenciés en valorisant les différents types de pratique ou en proposant des produits découverte. Les services additionnels peuvent prendre la forme de réductions, de bons d'achats, de cadeaux mais aussi de services numériques comme le propose la FF Golf avec l'accès gratuit à un kiosque à journaux, la mise en place d'applications pour trouver un partenaire, une maison de location ou l'organisation de covoiturage. Notons que la FFF, forte de plus de deux millions de licenciés, ne s'inscrit pas dans une démarche de conquête mais plutôt de fidélisation de ses membres en améliorant la qualité des services offerts notamment en termes d'infrastructures (les stades). Leur ambition est de permettre à tous les enfants qui le veulent de pouvoir pratiquer le football près de chez eux. Cette stratégie suppose des moyens financiers conséquents pour aider directement les clubs et les municipalités à construire de nouvelles infrastructures (des vestiaires par exemple) ou à optimiser les infrastructures actuelles (rénovation des terrains de football). Elle est réservée aux quelques fédérations de type « leader » qui peuvent profiter d'une forte demande (supérieure à leur offre, et donc provoquant une hausse des prix)[364], composée notamment de spectateurs et téléspectateurs, fidèles et passionnés, débordant largement la sphère des seuls licenciés et des pratiquants (à la différence des petites fédérations dont le spectacle n'intéresse que les pratiquants de la discipline). Partant du constat que l'accroissement des effectifs licenciés n'impacterait ni le remplissage des stades et des arenas, ni le niveau des contrats de partenariats, ni la consommation de produits dérivés, ces fédérations se sont en quelque sorte affranchies de l'objectif d'augmentation du nombre de licenciés après lequel courent toutes les autres fédérations.

[363] Citons la ligue de football amateur qui perçoit 31% du budget total de la FFF.

[364] Selon le principe économique de la régulation par les prix d'un équilibre entre offre et demande.

Objectifs stratégiques		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Denis Massé	Salarié FF Golf	Une image moderne. Une image à l'écoute de ses licenciés. Une image favorisant la découverte de la pratique. Ce que nous aimerions construire c'est le golf un sport pour tous. On est encore sur une image un peu élitiste du golf, un petit peu chronophage, un petit peu éloigné des centres villes, un petit peu cher… L'idée est de faire tomber tous ces clichés. Vous développez d'autres objectifs marketing ? Créer de nouveaux golfeurs, créer de nouveaux licenciés et attirer de nouveaux partenaires. Pour augmenter vos recettes ? Oui tout à fait. En terme de politique d'image utilisez-vous le développement durable ou RSE ? Bien sûr, on vient de signer une charte avec le Muséum d'Histoire Naturelle. Allez sur notre site, vous avez toutes les informations là-dessus. Notre propre golf est labellisé développement durable. On travaille sur la préservation de la faune, de la flore, les ressources en eau.
Grizot	Élu FF Golf	Ben, l'image d'un sport moderne et l'image d'un sport qui est dans le monde le premier sport individuel pratiqué à travers le monde. Un sport qui est trans-générationnel. Vous pouvez jouer au golf… on organise des compétitions pour les jeunes mais de plus en plus jeunes en dessous de 10 ans et vous pouvez jouer jusqu'à l'âge le plus tardif tant que vous arrivez encore à vous déplacer. Vous voyez mon père a 84 ans mon fils a 10 ans. Il est déjà classé, il a un handicap et mon père a 84 ans et continue à jouer au golf, donc euh ça montre bien à quel point ce sport est trans-générationnel et il y a très peu de sports que vous pouvez faire en impliquant 3 ou 4 générations.
Charon	Président FF Golf	Non, je veux changer l'image du golf et démontrer qu'il y a de la place pour toutes les pratiques de golf mais donner une accessibilité à tout le monde. C'est un des axes pris, tout en disant qu'en France il y a la place pour des clubs privés fermés où vous devez vous acquitter de sommes élevées pour en être membre jusqu'aux golfs publics faciles d'accès à des coûts très bas. Le spectre doit être extrêmement large et accessible à tout le monde. Tout le monde doit y trouver sa place.
Pouthier	Salarié FFHand	Les deux objectifs : on produit un certain nombre de contenus qui sont dédiés à alimenter la soif d'information et la passion de nos licenciés et de nos fans. C'est de pouvoir mieux mettre en avant et de partager les contenus qu'on produit. Et de l'autre la récolte de données, de pouvoir mieux la mettre à disposition, de manière plus fine et plus segmentée par rapport aux activations de nos partenaires.
Feuillan	Élu FFHand	C'est ça l'objectif principal du marketing. C'est bien évidemment chercher des recettes pour le budget mais surtout avoir des partenaires qui nous accompagnent et qui activent le partenariat.
Delplanque	Président FFHand	Une marque d'unité au travers d'un concept que je souhaite que le plus grand nombre s'approprie, quel que soit l'endroit où il se trouve, qu'il soit valide ou handicapé et qu'il soit acteur et en même temps qu'il se reconnaisse dans cette marque.
Vasseur	Salarié FF football	La RSE est-elle une stratégie politique de la FFF ? C'est un sujet important. Ça passe beaucoup par le Fondaction mais il y a plein d'autres initiatives prises par la FFF pour ces enjeux sociétaux. Il y a pleins de choses faites par les clubs. La FFF impulse-t-elle ces actions ? Oui, il y a un groupe de travail à la fédération là-dessus. Comme sur l'innovation, il y a un groupe de travail sur les RSE et donc il y a pas mal d'initiatives qui sont mises en place.
Barbarat	Élu FF football	Dans la politique d'image que développe la fédération, et la ligue de football amateur, êtes-vous de plus en plus sensible à la RSE ? Bien sûr, ça fait vraiment partie de notre rôle sociétal. Aujourd'hui, on est une grande fédération, aujourd'hui, on développe tout un tas d'idées, etc. Il faut maintenant vraiment qu'on inclut le cas de tous nos clubs et tout le monde. Aujourd'hui la protection de la planète ça passera aussi par de petits gestes que nous on fera. C'est pour ça qu'on a aussi fait des aides à nos clubs pour qu'ils acquièrent des véhicules 9 places pour éviter de partir à 3 voitures; Il y a tout un tas de choses qui font qu'aujourd'hui… on aide par exemple un peu plus les municipalités qui vont mettre en place un éclairage led plutôt qu'un éclairage normal. Voilà ça passe par des choses comme ça. C'est très important. On doit avoir valeur d'exemple étant la plus grande fédération si nous on ne montre pas l'exemple, qui va le montrer ?

Verbatim 71 Objectifs stratégiques des fédérations de type « leader ». (Quelle est votre stratégie marketing ? Quels sont vos objectifs marketing ?)

Augmenter le nombre de licenciés		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Denis Massé	Salarié FF Golf	Du marketing pur ça serait de créer des licenciés On a beaucoup travaillé sur la fidélisation et sur l'attractivité. Est-ce que ce sont les mêmes problématiques ? Non ce n'est pas du tout la même problématique parce que la fidélisation c'est plus autour de la licence et de tout ce qui va avec, tout ce qui va dans sa vie de licencié avec tous les services dont on a parlé tout à l'heure. Mais ces services là sont faits pour que nos golfeurs soient heureux d'être licenciés et continuent. Donc, on a un taux de renouvellement qui a considérablement augmenté depuis trois ans. Après, effectivement, on n'a pas du tout ce discours là vers les cibles sensibles au golf et qu'on a décidé d'attirer. On ne va pas leur dire venez au golf parce qu'on a un kiosque numérique dans la licence. En revanche quand on dit à nos licenciés tu peux trouver du lodge, tu peux trouver un partenaire, tu peux jouer samedi si tu n'as pas de voiture, tu peux échanger ta maison avec un autre golfeur comme ça tu n'auras pas besoin de prendre ton chariot parce qu'il y en a un sur place et puis tous les jours tu peux lire Libé, le Figaro, Paris Match gratos. Ça c'est des petites choses qui font qu'ils sont fidèles. En revanche, ce n'est pas pour ça qu'un nouveau golfeur va prendre sa licence. En revanche, si on lui dit : vient jouer au golf parce que le golf c'est vachement bien, à côté de chez toi il y a des structures adaptées avec des professeurs qui vont te prendre en main et te faire découvrir la pratique. Et puis on a créé tous les produits découverte, d'initiation, d'enseignement pour cette population là. Et cette population là, à nous de faire en sorte qu'elle prenne sa licence parce qu'elle a envie de jouer en compétition et parce qu'il y a tous les avantages dont on a parlé. On travaille les deux en mêmes temps.
Grizot	Élu FF Golf	Bon, ce n'est pas la même problématique mais les deux sont très importants. C'est à dire que on a naturellement des gens qui ne renouvellent pas leur licence. Ça peut être malheureusement d'abord par des décès, ça peut être par des déménagements, on a aussi malheureusement beaucoup de gens qui ont quitté la France, donc il y a un effet naturel sur les départs. Donc on ne peut pas uniquement s'occuper de ceux qui s'en vont, il faut aussi aller rechercher de nouveaux licenciés et on apporte un service aux licenciés qui sont nos premiers contributeurs mais on se doit aussi d'aller à la recherche de nouveaux licenciés. Donc quand on regroupe le fait d'accueillir un grand évènement comme la Ryder Cup, le fait de renforcer sa politique sportive qui permet l'émergence de jeunes champions, et d'avoir des parcours adaptés, on pense qu'il n'y a pas une raison pour laquelle le nombre de licenciés va augmenter mais au contraire pour plusieurs raisons. On pense que la fédération met en place les bons moyens pour atteindre cet objectif.
Vasseur	Salarié FF football	Non, non, on n'est pas dans une démarche de recrutement, on est dans une démarche de fidélisation. On n'est pas du tout dans la course aux chiffres. L'augmentation du nombre de licenciés à 2,5 millions de pratiquants vous permettrait-elle de négocier vos droits et vos sponsors plus chers ? Je ne crois pas. Je ne crois pas. Vous êtes les seuls dans ce cas là ? Je pense oui. Mais il y en a d'autres. Je vais à Roland Garros mais je ne suis pas licencié au tennis. À Roland Garros, ils remplissent plus facilement que nous. Je ne ferais pas le lien directement. En revanche, si c'est un constat. À partir de 2 millions, il faut avoir assez d'éducateurs, il faut bien faire, ça ne sert à rien d'empiler. Il y a un niveau de service à délivrer qui fait qu'il vaut mieux bien faire déjà avec 2 millions de personnes ce qui est beaucoup.
Barbarat	Élu FF football	Comme je vous disais, aujourd'hui, aujourd'hui, nous dans la tête au niveau du football amateur, nous aujourd'hui ma préoccupation, et je parle du sport en général et du football derrière, c'est un enfant sur deux qui ne fait pas de sport. Et ma problématique elle est là. Aujourd'hui, donnons leur les moyens de pratiquer un sport, arrêtons de nous battre entre fédérations pour dire il est à moi, il est à toi, etc. Travaillons ensemble pour que ces gamins plutôt que d'en faire des musclés du pouce, comme on disait il vaut mieux une tête bien faite dans un corps bien fait. Donc, pour nous après, ce n'est pas un enjeu fondamental. Qu'on ait 1,8M licenciés ou 2,2M 2,3M ça ne va pas changer la face du monde au niveau de la fédération. Mais il faut tout de même qu'on travaille pour permettre à toute personne souhaitant pratiquer le football d'avoir une possibilité d'accéder à cette pratique quel que soit son emplacement géographique. Est ce que les 17000 clubs ont encore de la place pour accueillir des publics supplémentaires ? Ben aujourd'hui, oui bien sûr. Il y a plusieurs cas de figure. Il est clair que pour les clubs en région parisienne, c'est très, très compliqué parce qu'ils ont souvent des problèmes d'installations et en plus il y a des clubs qui sont entre 800 et 1000 licenciés, donc ce qui est

		déjà énorme! Voilà. Mais par contre en province ou des choses comme ça on a quand même de nombreux terrains qui sont inutilisés aujourd'hui. Où les clubs ont disparu, ou voilà. Donc il y a quand même des possibilités. Mais après comme je vous disais, notre souci c'est le problème de vestiaire mais on y travaille. Aujourd'hui on va justement favoriser l'aide pour tout le développement de ces clubs qui vont se recréer. On les aidera de manière forte importante par rapport aux autres, quoi.

Verbatim 72 L'augmentation du nombre des licenciés au sein des fédérations de type « leader ». (Quelle est votre priorité : fidéliser ou attirer ?)

Construire une marque fédérale		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Denis Massé	Salarié FF Golf	Construire une image du golf, oui, après construire une marque fédérale sur une fédération c'est un peu plus compliqué. Une marque c'est plutôt sur des grands événements comme la Ryder cup qui sont de véritables marques qu'on peut faire grandir. La marque fédération française de golf. Je ne suis pas sûr que ce soit une marque qui soit la plus… Ce n'est pas assez vendeur ? Ce n'est pas que ce n'est pas vendeur. La preuve, au contraire on a créé des produits avec des distributeurs une marque véritablement FF golf. On vend des produits logotés FF golf avec de la com. Donc la marque elle existe. Je ne suis pas persuadé que la marque FF golf soit quelque chose qui soit très… euh comment dire… Les gens ne vont pas se mettre au golf parce que la fédération c'est vachement bien.
Grizot	Élu FF Golf	Alors nous on est au service d'un sport. On est au service… Évidemment, la fédération française de golf, je ne suis pas persuadé que ce soit une marque à part entière, moi je pense plutôt à un outil institutionnel qui permet de soutenir la pratique du jeu. Voilà, je le vois plus comme ça et d'encadrer la pratique du jeu plutôt qu'une marque. Je pense qu'une marque c'est plus… la Ryder Cup c'est une marque, le trophée Lancôme quand il y avait le trophée Lancôme, c'était une marque, l'open de France c'est une marque. La fédération française de golf, je ne suis pas sûr que ce soit une marque, mais bon ce n'est pas ma spécialité non plus.
Pouthier	Salarié FFHand	En tant que marketer (la question de la différenciation) est importante mais qu'on n'a pas traité aussi finement que ça. Même si on a des ambitions de dire qu'on est une marque et qu'on se positionne dans un milieu concurrentiel, c'est juste le pas de côté qu'on a du mal à faire par rapport aux dossiers qu'on doit traiter et par rapport à la structuration de la fédération. Des fois on a du mal à se mettre en mode étude analyse de nos consommateurs de ce qui nous différencie de nos concurrents comme une entreprise classique.
Delplanque	Président FFHand	Silence Non Euh… silence Je réfléchis… Silence Euh. Je dis non et oui peut-être en même temps. Oui, oui je vais dire oui. Finalement je vais dire oui. Encore faut-il que cette marque soit déclinée dans toute son acception (silence) c'est-à-dire dans sa diversité d'offres, dans ce qu'elle représente, dans ce qu'elle résonne auprès du public, des jeunes, des moins jeunes. Oui, elle a vocation effectivement à devenir une marque.
Vasseur	Salarié FF football	C'est une vraie question. Ce n'est pas la première fois qu'on se la pose. J'ai tendance à dire que c'est plus une institution qu'une marque mais c'est quand même une marque. Mais c'est avant tout une institution. Aujourd'hui, le travail je vais essayer de le schématiser. Il y a des marques fortes chez nous, équipe de France, équipe de France féminine, coupe de France. Et il y a une marque le football français d'une certaine manière, il y a une marque un peu foot amateur qu'il ne faut pas travailler en tant que telle mais voilà et qui peuvent être sous l'égide de la FFF. Mais quand on parle de la FFF on parle surtout de l'institution. C'est en ça qu'il est compliqué de vous dire qu'elle est perçue comme une marque. Est-ce que ce n'est pas ça le but ultime que la FFF devienne une marque ? On joue sur quelque chose de très subtil. Je suis d'accord, il y a la marque. Mais pour le grand public football français ou FFF ça ne va pas forcément faire de différence. Évidemment, pour générer encore plus de revenus notamment dans les contrats de sponsoring, il faut que la FFF soit forte à travers l'image qu'elle véhicule mais cette image c'est l'image du football français. On vend la FFF en tant que marque mais on vend avant tout l'équipe de France. Et, effectivement on se pose la question. Mais on parlera quand même toujours de nous comme d'une institution donc j'ai plutôt tendance à dire qu'on a d'autres marques y compris la marque un peu fédérale que j'appelle football française ou amateur. Mais la FFF est très personnifiée par notre Président, notre « COMEX ». On ne peut pas la travailler. Enfin, on le fait quand même mais c'est plus difficile. Ce n'est pas notre stratégie pour l'instant.

Verbatim 73 Construire une marque fédérale pour les fédérations de type « leader ». (Est-ce qu'une fédération peut être une marque ?)

7.6.4.3. Une segmentation et un ciblage perfectibles.

Les fédérations de type « leader » segmentent leur offre en deux catégories de produits avec d'un côté des activités de compétition organisées autour des équipes nationales, des championnats de clubs et des coupes, et de l'autre des activités de loisir dont la vocation est d'attirer de nouveaux licenciés. Bien entendu, le segment compétitif reste très largement dominant tant dans les moyens investis que dans le nombre de licenciés car, même si elles sont soucieuses de diversifier leurs modalités de pratique, les fédérations hésitent encore à engager toutes leurs forces vers les activités de loisir. Notons que la FFGolf indique ne pas mener de politique de segmentation même si on voit se former une cassure entre une offre originale portée par des clubs privés visant une clientèle socialement élevée (CSP+) et une offre démocratisée de clubs publics à des prix plus attractifs.

S'agissant du ciblage, les réponses font apparaître des positions hétérogènes révélant sans doute une stratégie moins claire et moins partagée. L'analyse des réponses fait émerger deux types de ciblage. (1) Le premier consiste à viser indistinctement tous les types de public quel que soit l'âge, le genre ou le type de pratique (compétition ou loisir) ; et nous pouvons interpréter ce choix comme une absence de ciblage. C'est le cas de la FFGolf qui cible très largement les familles.

(2) Le second vise clairement la catégorie des femmes à travers des plans de féminisation qui font écho aux injonctions de l'État. Les moyens engagés permettent à ces fédérations d'obtenir d'excellentes progressions des taux de féminisation. Relevons que les FF de handball et de football ont à cœur d'ouvrir leurs portes aux femmes pas uniquement pour jouer mais aussi pour diriger, pour entraîner ou pour arbitrer. Ainsi, le conseil d'administration de la FF de handball est paritaire. Mais cet axe de développement nécessite des investissements pour adapter les infrastructures à des attentes spécifiques aux femmes (des vestiaires par exemple). Relevons que d'autres catégories de consommateurs sont ciblés comme classiquement les jeunes (et plus généralement le monde scolaire – cf. la FFGolf), les actifs de plus de 35 ans (notamment en visant le licencié en entreprise), les plus âgés (en surfant sur le phénomène sociodémographique des seniors ; cf. la FF de handball) et les pratiquants en mode loisirs qui constituent le réservoire d'évidence (FFF).

Globalement nous relevons que la différenciation des fédérations n'a pas été pensée comme un élément stratégique. En effet, ces dernières usent de leur position de domination en agrégeant « naturellement » une part significative du marché. Toutefois, une analyse plus fine permet de dégager quelques éléments de différenciation qui ne font pas l'objet de réponses homogènes entre les répondants d'une même fédération. Ce sont donc plus des avis personnels que la formulation collective d'une stratégie de positionnement. Si la FF de Golf met en avant le caractère bénéfique pour la santé d'une activité qu'on peut pratiquer à tous les âges en plein air, certains répondants ont insisté sur la valeur de respect des adversaires et des règles en l'absence d'arbitre. D'autres sur l'environnement naturel de la pratique et sur le caractère convivial de l'activité (qui permet aux joueurs de se rencontrer en partageant un même parcours de golf). Fidèle à sa stratégie, la FF de

handball se différencie essentiellement par sa capacité à performer au plus haut niveau mondial. Enfin, la FF de football met en avant le caractère éducatif du sport en général et du football en particulier. La FFF entend jouer un rôle social et sociétal autour de l'éducation des jeunes par une pratique sportive largement appréciée par tous les enfants. Nous retenons donc que le positionnement des fédérations de type « leader » est certes hétérogène mais avec une valence sociale prononcée.

Segmentation		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Denis Massé	Salarié FF Golf	On n'a pas forcément segmenté notre offre. En fait on l'adapte à chaque cible en terme de marketing pur et de nos partenaires. On a l'avantage d'avoir une base de données de tous nos licenciés qu'on connaît depuis très longtemps puisqu'on a commencé à informatiser en 1996 ce qui nous a permis de collecter beaucoup de datas de nos membres. On a toujours chez nos anciens membres licenciés occasionnels qui ne sont pas parfois pendant un ou deux et puis qui reviennent chez nous ; on a pas mal d'informations, je vous parlais tout à l'heure du kiosque numérique, on sait ce qu'ils lisent. On a beaucoup de choses qu'on vend à nos partenaires.
Charon	Président FF Golf	C'est un des axes pris, tout en disant qu'en France il y a la place pour des clubs privés fermés où vous devez vous acquitter de sommes élevées pour en être membre jusqu'aux golfs publics faciles d'accès à des coûts très bas. Le spectre doit être extrêmement large et accessible à tout le monde. Tout le monde doit y trouver sa place.
Barbarat	Élu FF football	…en gros aujourd'hui l'idée c'est que tous les districts proposent deux sortes enfin deux formes : la compétition, le loisir à côté. Voilà, il faut qu'ils aient deux choses complémentaires. Ce n'est pas de la concurrence, c'est complémentaire. Voilà, on va travailler là dessus, ça passera par la mise en place de sections loisirs dans les clubs qui le souhaiteront. Parce que dans loisirs il y a plein de choses, ça peut être des compétitions mixtes, ça peut être des rencontres mixtes. Si on est sept de chaque côté, on joue à sept. Si on est neuf, on joue à neuf. voilà, c'est vraiment le football loisirs. Le foot cinq en fait partie ? Le foot cinq en fait partie. Ça peut être du tennis ballon, ça peut être, il y a plein de possibilités aujourd'hui qu'il faut qu'on essaye de développer et qu'un minimum on les propose, après les gens prendront ou ne prendront pas mais aujourd'hui il faut qu'on sorte de nos chemins traditionnels.

Verbatim 74 La segmentation des fédérations de type « leader ». (Avez-vous segmenté votre offre ?)

Ciblage		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Denis Massé	Salarié FF Golf	On n'a pas de public particulier, on est ouvert à tous. On essaye vraiment de mettre le golf un peu partout mais on n'a pas de public particulier.
Grizot	Élu FF Golf	Les jeunes constituent une cible privilégiée ? Non pas forcément. Aujourd'hui, compte tenu du fait qu'il faut du temps pour apprendre à jouer au golf et puis qu'il faut du temps pour faire un parcours même si sur les parcours urbains c'est un peu plus court mais en gros quand même il reste 4h, le temps d'y aller au moins une 1/2 h, 3/4 d'heure. Donc ça fait quasiment la journée ou la demi journée. Aujourd'hui ceux qui ont le plus de temps ce sont plutôt les séniors, donc dans le pourcentage du nombre de licenciés on a encore beaucoup de séniors. Mais ce n'est pas parce qu'on a peu de jeunes qu'on considère qu'il faut qu'on aille les chercher. Et on ne considère pas que parce qu'on a beaucoup de séniors, on a trop de séniors. On veut vraiment arriver à développer le nombre de licenciés et peu importe la catégorie d'âge. Le golf c'est bon pour toutes les tranches. J'ai envie de dire qu'aujourd'hui au niveau des seniors c'est déjà très bien, c'est déjà très bien compris. Parce qu'il y a plein de personnes qui faisaient un sport qui était un peu plus enfin qui demande un peu plus … pas de condition physique, c'est pas le mot mais qui demande plus d'exercice et qui ne peuvent plus le faire comme le tennis, le football, comme un tas de sports collectifs et qui décident de toujours avoir une activité et qui vont plus naturellement vers le golf et qui ont un âge plus avancé. Mais nous notre objectif, c'est pas simplement d'apporter satisfaction à ces gens là, c'est vraiment d'arriver à

		développer. Donc un sport ouvert à tous ? Exactement, exactement.
Charon	Président FF Golf	On a ciblé le monde scolaire pour notre première rentrée plus des opérations au sein des clubs style la semaine du sport pour tous où gratuitement les enfants et les parents, on veut développer la notion familiale pour pouvoir pratiquer le sport en famille tous ensemble de manière à ce que le samedi soir, le dimanche soir, à table, au cours du dîner le père, la mère et les enfants partagent le même sport et ont vécu les mêmes choses durant le week-end. Et ne plus avoir le dialogue masculin, le dialogue féminin ou le monologue féminin ou au contraire la femme est mise de côté parce qu'elle n'a pas pratiqué le sport. Cette notion de partage familial et de sport intergénérationnel et surtout de sport qu'on peut pratiquer longtemps en âge est une image qui semble donner de bons résultats. Je souhaite qu'au niveau du monde scolaire les cours d'EPS prévoient l'enseignement du golf. Pour ça jusqu'à présent on demandait à l'école de venir au golf et moi je propose que le golf aille à l'école. On a du matériel, des balles en mousse, des mini club qui permettent une pratique ludique sur des espaces verts au sein de l'école et qui permettent d'adapter le sport et l'enseignement. On peut faire de l'arithmétique, un peu d'histoire, un peu de géographie tout en pratiquant le golf. Nous avons mis au point un carnet destiné aux élèves de CM1/CM2 et un carnet pour l'enseignant, fait par des enseignants de l'académie de Versailles pour qu'ils aient le vocabulaire, le langage propre à leur corporation. Et qu'on ne nous reproche pas d'utiliser un vocabulaire non adapté. Depuis qu'on a testé, j'avoue qu'on a beaucoup de succès avec ça.
Pouthier	Salarié FFHand	Nous avons un vrai plan de féminisation pour faire émerger pas uniquement des licenciés féminins en termes de pratiquantes mais aussi des dirigeantes, des arbitres. Que la femme puisse se retrouver dans toute la vie du handball : en ligue, au comité, aux clubs, à la fédération. On est une des seules fédérations à avoir un conseil d'administration à 50% féminin. Après pour aller chercher, il y a le développement de la pratique baby hand pour aller chercher les 3 à 5 ans, le développement de la pratique handfit pour aller chercher les pratiques en entreprise pour les plus de 35 ans avec un handball sans contact et en plein air. C'est le développement des pratiques qui nous a permis de chercher de nouvelles cibles. J'espère que de manière globale nos nouveaux outils CRM et digitaux vont nous permettre de remplir cet objectif grâce à une communication plus ciblée plus orientée vers la promotion de nos contenus. Viser tous les publics, est-ce efficace ? Nos résultats sur le baby hand, sur le handfit en termes de création de licences sont très, très satisfaisants malgré notre accompagnement marketing com faible. Je pense qu'ils auraient pu être encore plus prégnants si on avait vraiment pu s'y mettre. Ça aurait pu aller beaucoup plus vite. J'ai plutôt des remontées de satisfaction et notamment le sand ball et le beach handball, ça a permis en fait d'élargir le calendrier et pour le baby hand d'élargir la zone d'impact au niveau familial pour permettre de dire aux jeunes adultes, tu adores le hand tu peux venir avec tes enfants, et en handfit cela nous permet de toucher la fille d'entreprises, quelque chose qui est en-dehors de la salle. Nos résultats sur les 10 dernières années sont plutôt satisfaisants. Les femmes sont-elles une cible particulière ? On a poussé un plan de féminisation avec l'appel du pied du ministère sachant qu'on était déjà bien positionné en termes de pourcentage de pratique, on était à plus de 30%. On a quand même axé la campagne pour renforcer l'attractivité des pratiquants mais aussi pour enfoncer le clou pour développer des ambitions pour les bénévoles, pour les dirigeants, les arbitres sur ces axes là. On tutoie un peu moins de 38%. Ce plan a porté ses fruits. On en a fait un levier pour créer d'autres ambitions. On a eu la chance en parallèle d'avoir avec la nouvelle territorialisation du coup les membres du conseil d'administration sont à plus de 50% des femmes depuis début mai.
Feuillan	Élu FFHand	On va vers tous les publics mais on cible le public féminin. Toutes les fédérations sportives fonctionnent sous délégation du ministère des sports. Le ministère nous a délégué le développement du handball sur le territoire français. Pour ça on signe des conventions d'objectifs. Ce sont des conventions d'objectifs sur 4 ans. En gros le ministère français nous dit voilà monsieur je veux que dans quatre ans vous soyez 40% de femmes, je veux que vous soyez 600.000 licenciés, je veux que vous ayez une médaille d'or. Je veux ci, je veux ça. Je veux plus d'arbitres. Une fois qu'ils ont défini les axes, nous on fournit les projets et on demande des subventions. Quand on est d'accord, l'État nous dit OK et alloue tant et tant, et c'est ce qu'on appelle la convention d'objectifs. La priorité dans la convention d'objectifs est la féminisation du sport. C'est toujours d'actualité, ça fait partie du programme du Président MACRON. Il veut de plus en plus de sportifs en développant le sport santé et de plus en plus de femmes. Oui on essaye de toucher tous les publics à travers les différentes offres mais particulièrement le public féminin.

Delplanque	Président FFHand	Je vous ai dit on était d'abord de plein pied à l'école. Il est clair que le public des jeunes est un public que nous privilégions. C'est celui que nous avons privilégié depuis très longtemps et que nous avons élargi avec une nouvelle offre qui s'appelle handfit pour aller à la conquête des plus âgés d'une part et surtout d'en déclencher derrière ces nouvelles formes de pratique une réflexion et une structuration de nos clubs qui sont les organes qui déploient cette offre là où ils se trouvent sur le territoire dont ils ont la responsabilité pour que la structuration de ces clubs se fasse, croisse, s'améliore. Si vous êtes en capacité d'accueillir des jeunes, des moins jeunes, des plus âgés, d'avoir une diversification de votre offre ça veut dire que vous êtes organisé, vous avez les compétences, les moyens, les outils, les installations et que votre place dans la commune qu'elle soit rurale ou urbaine est faite ou en tout cas elle est consolidée. Au-delà de votre capacité à offrir, élargir l'offre c'est aussi un souci d'ordre structurel. Que cette offre puisse se déployer et qu'on essaye de faire en sorte que les clubs s'approprient avec tous les éléments que je viens d'évoquer. Consolider nos clubs. <u>Le ministère vous pousse à aller vers le public féminin ?</u> On n'a pas attendu le ministère pour le faire. C'est un peu désobligeant de penser qu'il faille cibler principalement le public féminin. On ne peut pas avoir une politique de développement et dire qu'on ne veut s'intéresser qu'aux garçons ou aux filles. Cela n'a pas de sens. La pratique du handball est offerte à tous sans exception, valide ou handicapé. Certes on a un plan de féminisation, on a des actions propres pour faire en sorte qu'il y ait davantage d'arbitres féminines, d'entraîneurs féminins, de dirigeantes féminines. C'est plus dans l'incitation, dans la valorisation. Mais les politiques ne sont pas différentes.
Vasseur	Salarié FF football	Les femmes représentent une cible complètement identifiée. On a des chiffres d'augmentation de licenciées féminines qui sont faramineux. On a doublé en 3 ou 4 ans. Aujourd'hui, on doit être 120 ou 130.000. On a atteint les 100.000 l'année dernière. En fait on explose et on va accueillir la prochaine coupe du monde en France. Donc, on met un fort accent sur le foot féminin. <u>D'autres cibles ?</u> Toutes les cibles sont intéressantes. Il faut qu'on renouvelle notre approche des séniors de plus de 18 ans. <u>Pourquoi ?</u> Parce que je crois qu'on a perdu un peu de licenciés. Mais très léger. On a fait beaucoup de travail sur les jeunes et que maintenant dans le plan de développement on va peut-être faire des choses en plus pour les séniors.
Barbarat	Élu FF football	C'est toutes les catégories, aujourd'hui on a une offre de pratique qui ne correspond pas… et c'est les sondages qui nous le disent, on a fait des sondages, des questionnaires téléphoniques. La preuve en est qu'aujourd'hui beaucoup de gens vont pratiquer du football dans des salles privées. Ils n'hésitent pas à payer 5€ de l'heure par personne trois, quatre fois dans la semaine. Ils y vont sans contrainte, parce qu'ils y vont … voilà. Aujourd'hui il faut vraiment qu'on essaye de trouver, bon on a déjà des offres, mais qu'on développe ces offres. Ça peut passer par une licence au trimestre, ça peut passer par le développement du beach soccer, par le développement du futsal. Voilà, il y a tout un tas de … parce qu'on a toute une tranche de population, et aussi bien des jeunes que des plus âgés qui n'ont pas envie de se faire trois séances d'entraînement dans la semaine, de passer le dimanche après-midi au match mais qui ont envie de jouer avec des copains. On parle de faire un Airbnb du football, c'est à dire faire une plate forme téléphonique pour que les gens puissent se rencontrer. Voilà, et après il y a tout un tas de … il faut vraiment s'adapter aux mœurs, aux changements de mentalités aujourd'hui. On sait qu'aujourd'hui il y a plein de gens qui pratiquent le football de manière sauvage entre guillemets, on peut l'appeler comme ça, mais qui auraient peut-être envie que nous on propose quelque chose. Donc on va essayer. <u>Les femmes ?</u> Ah ben bien sûr, ça fait partie de nos priorités. Autant on a bien développé les jeux, il faut qu'on continue parce que le nombre n'est pas encore suffisant pour permettre d'offrir des compétitions du même niveau d'intérêt sur tout le territoire, on travaille là dessus avec quand même une problématique aujourd'hui que rencontrent les clubs, c'est la problématique des installations, parce que ben quand on accueille la mixité, ça veut souvent dire des vestiaires supplémentaires. Donc cette année notamment on est une des rares fédérations qui aide encore les mairies à rénover leurs installations ou à construire. Une de nos priorités ce sera de développer tout ce qui tourne autour du football féminin. Et puis après, il faut vraiment qu'on travaille, là on n'est pas encore très, très bon, sur le développement d'arbitres féminines et puis des éducateurs qui vont s'occuper du football féminin, parce que ben c'est pas la même manière je dirais d'aborder un groupe féminin ou d'aborder un groupe masculin. Et puis surtout nos instances dirigeantes, il faut qu'on les féminise ! On est qu'une bande de machos dans le foot. On a que deux présidentes de district et aucune présidente de ligue, vous vous rendez compte ?

Verbatim 75 Le ciblage des fédérations de type « leader ». (Visez-vous des cibles particulières ?)

Positionnement		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Denis Massé	Salarié FF Golf	On ne cherche pas forcément à se positionner par rapport aux autres pratiques. On a nos propres atouts : sport santé, sport qu'on peut continuer à pratiquer vieux, sport où on peut s'amuser tout le temps où on peut toujours essayer de progresser alors qu'il y a plein de sports où le physique… Même si au golf on régresse physiquement dans sa puissance mais aujourd'hui le matériel permet de compenser cette diminution de puissance physique et de pouvoir continuer à putter, c'est juste un peu d'adresse et un peu d'habileté, donc ça permet de dire je vais m'améliorer sur mon putting. Ça va me permettre de maintenir mon niveau. On peut maintenir son niveau en ayant des points faibles qui deviennent des points forts et des points forts qui faiblissent un peu. On a nos spécificités. Comme dans tous les sports individuels, chacun à ses propres spécificités. Nous il y a le côté sport santé parce que c'est une activité de plein air, il y a une activité physique qui est de la marche et qui n'est pas contraignante. Il y a un côté super social parce qu'on joue avec des amis, qui permet de rencontrer des gens. On ne cherche pas à dire qu'on est meilleur qu'eux. On a de bons rapports avec les autres fédérations.
Grizot	Élu FF Golf	Oui absolument, c'est un sport qui est trans-générationnel et qui est bon pour chaque génération.
Charon	Président FF Golf	Il y a beaucoup de choses qui le différencient mais ce qui est marquant chez nous. .. Il y a plusieurs domaines qui imposent des différences. Déjà les règles propres au golf. Le golf est basé sur le respect, le respect au sens large du terme mais aussi le respect de son environnement direct c'est-à-dire la nature puisque le jeu de golf, si votre balle est en dehors du fairway la zone tondue et sur laquelle on est censé envoyer la balle de manière régulière, dès qu'on sort de cette zone qu'on appelle le roof avec des herbes un peu hautes et les règles de golf veulent que vous devez respecter l'endroit où vous êtes et vous n'avez pas le droit de saccager, faire des coups d'essai qui rendraient la zone plus propre en ayant … les pousses et les arbres. Il y a des règles extrêmement précises au niveau du respect de l'environnement, du respect du matériel, le jet de club, les actes de mauvaise humeur sont interdits même s'il y en a de temps à autre. Le respect de vos co-compétiteurs par le fait que vous vous placez toujours face à eux de manière à ne pas les gêner, vous ne marchez pas, vous vous arrêtez au moment où ils s'apprêtent à joueur leur coup. Et puis moi j'y ajoute le golf est un énorme facteur de cohésion sociale. Lorsque vous jouez au golf vous partagez une partie de golf avec une deux ou trois personnes. Le but est de partager une activité sportive. Vous ne jouez pas avec lui parce qu'il est technicien de surface, PDG de PME, ou grand patron d'une multinationale cotée au CAC40 et ça vous ne le savez pas. On a vu de belles histoires dans le golf parce que au cours des 4h où vous êtes avec quelqu'un. Les bonnes sœurs diraient un site s'est créé entre deux personnes et on a vu des gens aider d'autres dans leur activité professionnelle, dans leur sport. Il y a des choses qui se nouent, qui se créent grâce à ce partage d'une activité pendant 4h30. Cerise sur le gâteau vous n'avez pas d'arbitre à vos côtés. Vous êtes vous-même votre propre arbitre ainsi que les deux ou trois autres qui sont vos co-compétiteurs en championnat ou en compétition sportive ou au cours de la partie. Cette différence, ce respect, cette honnêteté intellectuelle que vous devez montrer c'est la différence avec beaucoup, beaucoup d'autres sports. La première fois que j'ai parlé de golf et de cohésion sociale les sourcils se sont froncés.
Pouthier	Salarié FFHand	Par les performances sportives (rire) ! On n'a jamais fait d'étude pour connaître les vraies motivations de choix entre le basket et le hand donc je n'ai pas d'explications précises. Ce serait forcément intéressant. Globalement il y a eu un gros poussé de licenciés depuis 2008 et le 1er titre olympique. On avait une 2ème petite vague après le 2ème titre olympique, je pense qu'il y a une grosse phase de recrutement des jeunes et autres associés à la fierté d'appartenance à un sport qui gagne. Ça a été un des critères de recrutement ces dernières années. Ça restera toujours notre meilleur argument d'attractivité d'avoir des performances sportives parce qu'on sait qu'on va toucher 9 millions de spectateurs sur TF1 grâce aux audiences et du coup on va toucher la ménagère, celle qui inscrit les enfants au sport et qui remplit le frigo. Ce sera toujours le meilleur argument. Les arguments différenciants mais je ne connais pas suffisamment les valeurs du basket ou du volley. Le basket et le volley peuvent les mettre en avant aussi, juste venir prendre du plaisir dans une structure qui sera accueillante et professionnelle pour vous permettre de vous développer dans votre pratique. Le basket et le volley peuvent avancer les mêmes arguments.
Feuillan	Élu FFHand	Le slogan est simple. Viens au handball pour gagner des médailles. Il y a des valeurs qu'on développe de combativité, de solidarité, d'éducation. Mais c'est sûr que les résultats nous aident bien à développer cette thématique. En rugby ils ont du mal à gagner le grand chelem,

		les championnats du monde il faut encore attendre quelques années même s'ils sont en train de se structurer pour les championnats du monde de 2023, au basket ils ont glané des médailles avec une belle génération, je ne sais pas si ça va durer, le dernier championnat d'Europe masculin ça n'a pas bien fonctionné. Donc c'est sûr c'est sûr c'est plus facile, viens jouer au handball tu vas gagner des médailles. C'est du concret et ça se voit régulièrement.

Verbatim 76 Le positionnement des fédérations de type « leader ». (Quelle est votre positionnement par rapport à la concurrence ?)

7.6.4.4. Des stratégies de construction d'une identité d'image fédérale.

En définitive, les plans marketing des fédérations de type « leader » empruntent les mêmes étapes que ceux des sociétés commerciales, s'agissant de l'application d'un modèle stratégique très consensuel. Ces dernières analysent avec beaucoup d'attention leurs adhérents – licenciés considérés désormais comme des consommateurs à part entière qu'il convient de satisfaire, et tente d'évaluer un potentiel de prospects à partir d'indicateurs plus ou moins pertinents (les pratiquants non licenciés, les spectateurs, les « suiveures » sur les réseaux sociaux). C'est la clé de voûte de leurs plans stratégiques. Parallèlement, elles évaluent leurs actifs marketing (encore centrés sur les résultats sportifs) et leurs moyens budgetaires (notamment en ressources propres). Par ailleurs, elles sont particulièrement attentives à l'impact de leurs événements sportifs en termes de nombre de spectateurs, de partenaires, de visibilité, d'audience, de droits TV. Or, tous ces éléments sont tributaires de l'image de la fédération, alimentée notamment par les résultats des équipes de France, mais également par ses valeurs propres et des thématiques éthiques et sociétales associées. Cette analyse se concrétise plus ou moins avec succès par la définition d'une identité propre. Par contre, les fédérations s'intéressent assez peu à la concurrence, à la mise en relation de leur identité d'image vis-à-vis de celles des principaux concurrents à des fins de positionnement. En effet, leur situation de domination et de monopole historique sur le marché de leur spécialité sportive les conduit à sous-estimer le risque concurrentiel.

Sur la base de cette analyse complexe car multiple, elles définissent assez clairement des objectifs quantitatifs stratégiques prioritairement axés vers la fidélisation des licenciés (un tiers d'abandonnistes en moyenne) et secondairement sur la conquête de nouveaux licenciés. Pour cela, elles exploitent au mieux des datas collectées au moyen d'outils de type CRM. Parallèlement, elles ajoutent des objectifs d'image pour valoriser une marque fédérale en mesure de séduire ces pratiquants ; des objectifs qualitatifs assortis de moyens empruntant largement à la communication digitale. L'objectif est aussi d'optimiser les activitations des partenaires constituant une autre cible.

Ces objectifs se traduisent par une segmentation plutôt classique autour des modalités de pratiques compétitives et de loisirs, et de spectacle ; par un ciblage ouvert vers le plus grand nombre et plus particulièrement vers les femmes (s'agissant d'une catégorie pesant la moitié du marché théorique) ; par un positionnement logiquement variable selon chacune des fédérations mais qui fait de plus en plus référence à des valeurs sociétales. Notons que ces déclinaisons du plan stratégique n'apparaissent pas comme étant toujours bien maîtrisées en ce qu'elles manquent d'homogénéité entre les répondants

(parfois d'avis différents). Sur ce point, il semble que l'organigramme actuel de ces fédérations et leurs modes d'organisation et de gouvernance, constituent un verrou à une mise en œuvre aboutie de plans marketing souvent élaborés au niveau des discours.

	FF GOLF	**FF HANDBALL**	**FF FOOTBALL**
Analyse clients	Stabilisation du nombre de licenciés 83% de renouvellement des licences 9% de création de nouvelles licences 52% des adhérents ont plus de 55 ans Hausse des – de18nas 27,7% de femmes Golf entreprise très développé	Jeunes (âge médian 13 ans) 38% de femmes	Jeunes garçons 8% de femmes (forte croissance) - de 18 ans = 60,66%
Analyse interne	Attractive mais stagnation des effectifs 735 clubs, moy 254,3 lic/club (2013) Forte professionnalisation Recettes licences 62% Subvention 2% Sponsoring 7% Résultats sportifs peu visibles Événements internationaux Partenaires majeurs Audience faible restreinte aux licenciés, visibilité chaîne payante Image positive : santé, plein air, possibilité de jouer à tout âge mais sport cher, élitiste loin des centres villes, chronophage, pollueur Valeurs : santé, socialisation, adresse, concentration	Dynamique de croissance 2373 clubs (en baisse), moy 229 lic/club Recettes licences 40%, Subventions 14% Sponsoring 38% Résultats sportifs excellents Événements internationaux régulièrement organisés en France Visibilité de plus en plus forte et audience en hausse Nombreux partenaires Image de sport scolaire et de sport qui gagne (image positive des équipes de France) Valeurs : solidarité, performance, joie de vivre	Fédération la plus attractive mais perte des jeunes adultes et forte hausse des femmes baisse du nbre de clubs : 16.366 clubs, moy 112,8 lic / club Forte professionnalisation Subvention 1,1% Sponsoring 41% Droits TV 25% Billetterie 8% Recettes licences 2% Résultats sportifs fluctuants Très forte visibilité même si le nombre de matchs diffusés en clair baisse Très forte audience Partenaires majeurs Image d'un sport populaire avec des stars capricieuses Valeurs : plaisir, respect, engagement, tolérance, solidarité l'équipe de France est une marque forte
Analyse externe	Concurrence limitée fédérations multisports	Concurrence des sports collectifs indoor (basket et volley) + badminton + Futsal	Concurrence sur le secteur loisir par des salles privées avec lesquelles elle partage pacifiquement le marché
Objectifs marketing	Image moderne de sport pour tous Fidéliser et attirer	Stratégie digitale pour produire et diffuser des contenus récolte de données > CRM Augmenter les recettes partenariales Diffuser la marque fédérale	Recettes partenariales Valorisation de l'image Démarche de fidélisation
Segmentation	Clubs privés fermés/ clubs publics	Compétition / loisir	Compétition / loisir
Cibles	Ouvert à tous Famille	Femmes +35 ans entreprises Jeunes Les plus âgés	Femmes jeunes adultes Loisir toute catégorie
Positionnement	Sport santé, trans générationnel Respect, cohésion sociale	Sport qui gagne	Sport éducatif Rôle sociétal et social
Commentaires	RSE		RSE Fondaction

Tableau 42 Synthèse de la conception du plan marketing des fédérations de type « leader ».

7.6.5.Les choix en termes d'actions et d'outils marketing.

La phase d'analyse a conduit à définir une stratégie marketing principalement orientée vers la valorisation de la marque fédérale, associée à un objectif d'amélioration des relations entre la marque et les consommateurs (licenciés, spectateurs dont les fans) et d'augmentation des ressources propres (à partir de recettes de partenariat et de droits médias). Pour mettre en œuvre ces objectifs, les fédérations mettent en avant un mix d'outils marketing (de portefeuille produits, de promotion, de distribution et de politique de prix).

7.6.5.1. Le développement d'un portefeuille de pratique en direction des loisirs.

Pour répondre aux changements des mentalités et des attentes des consommateurs, les fédérations de type « leader » proposent toutes de nouvelles pratiques orientées vers le loisir afin de toucher de nouveaux consommateurs ; mais sans pour autant remettre en cause la primauté du produit phare qui reste le produit compétition (ventilé en différents échelons - du local à l'international – et selon des catégories - des enfants aux vétérans, filles et garçons). En effet, les clubs comme les fédérations sont encore très sensibles à la publicité média faite aux résultats de ces rencontres dans la presse écrite locale et nationale, les stations de radio, les chaînes de télévision, les sites web ; et tentent de réaliser l'exploit sportif glorieux qui va faire parler d'eux en consacrant une grande partie des budgets aux dépenses de recrutement, d'entraînements et de logistique. Les pratiques de loisir confinées aux antipodes de cette course à la performance manquent de ce fait de moyens budgétaires.

Car le produit loisir diffère fortement du produit compétition. Il se caractérise par des pratiques sans contrainte, plus ludique, plus occasionnelle, avec des règles plus souples et plus simples. Les objectifs des adeptes du sport loisir sont de se faire plaisir et de se maintenir en bonne santé. Pour conquérir ce segment prometteur (en volume de marché), les fédérations ont diversifié leur portefeuille de produits et les gammes qui le composent. La FF de golf a, par exemple, déployé un plan de construction de parcours compacts urbains, appelés pitch and putt. Situés plus près des zones urbaines, ils permettent une pratique adaptée aux contraintes des consommateurs n'ayant pas toujours beaucoup de temps à consacrer à l'activité physique. De plus, elle a fait évoluer les aires de départ des parcours 9 ou 18 trous afin de faciliter la pratique des golfeurs moins aguerris (qui pourront aussi vivre l'émotion d'un birdy à l'instar des champions). La FFF va dans le même sens en soutenant le développement du futsal, du foot à 5 et du beach soccer ; mais aussi de rencontres mixtes opposant des équipes comprenant un nombre variable de joueurs (très souplement en fonction des disponibilités des uns et des autres). L'objectif est d'encourager chaque club à ouvrir une section loisir. La stratégie de la FF handball est un peu différente dans le sens où elle a imaginé un portefeuille adapté à une pluralité de catégories de pratiquants. Ainsi, le babyhand a pour vocation d'accueillir les enfants et d'élargir le périmètre de recrutement à la famille. Le handfit, activité hybride croisant le fitness et le handball, vise surtout les femmes en entreprises dans une perspective de sport santé. Pour tenir compte d'un effet de

saisonnalité, elle a développé le sandball qui se pratique l'été. Au final, les fédérations diversifient leur offre soit vers des pratiques compétitives alternatives (comme le futsal), soit vers des pratiques de loisir (comme le foot à 5). Notons que l'accompagnement marketing, et plus particulièrement la communication sur ces nouvelles pratiques de loisir, reste discret si on le compare aux moyens consacrés à la pratique compétitive traditionnelle. Ce manque d'investissement laisse à penser que cet axe de développement n'est pas réellement une priorité fédérale malgré les discours volontaristes. À cette difficulté politique, s'ajoutent d'autres freins : l'attitude des entraîneurs et des animateurs des clubs qui restent très attachés à la pratique compétitive ; la contrainte de construire des installations spécifiques au loisir nécessitant de convaincre les collectivités locales de participer au financement. Ainsi nous relevons que les fédérations de type « leader » affichent certes leur volonté de développer un marketing de la demande en concevant des produits répondant davantage aux attentes des licenciés à fidéliser et des prospects à conquérir, mais sans écorner leurs produits traditionnels de compétition. Pour que le changement stratégique puisse entrer en application, il faudrait que se produise une « révolution culturelle » mais aussi organisationnelle (car l'organisation actuelle favorise le repli sur l'héritage compétitif).

Les produits		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Denis Massé	Salarié FF Golf	Pas du tout, pas du tout, non, non, au contraire… On cherche à développer une pratique loisir. Dans le cadre de la candidature à la Ryder Cup, on a fait un plan de 100 petites structures. Son idée est d'avoir des structures pitch & putt, practice, des structures périurbaines accessibles très facilement. On va faire une heure de golf comme on va faire une heure de tennis pour attirer un public qui a peut-être moins envie de jouer 4 heures pour faire un parcours. On cherche vraiment à développer la pratique loisir. La pratique loisir va amener après vers la pratique… La pratique loisir est un vrai axe de développement pour nous. Quelle différence entre la pratique loisir et la pratique compétitive ? La pratique classique, c'est des parcours de 9 trous ou 18 trous. La pratique loisir c'est des practices, des trous un peu plus courts, des 6 trous, du golf à l'heure… La pratique loisir, c'est je joue au golf comme j'en ai envie en m'affranchissant un peu, pas forcément des étiquettes, mais de certaines règles de jeu contraignantes, en jouant avec des copains. Avant il n'y avait qu'une seule forme de pratique. On prenait des cours avec un prof et puis avant on décidait quand on pouvait aller sur un parcours. Aujourd'hui l'idée c'est je prends deux trois cours, j'ai envie de m'amuser, je vais taper des balles dans un practice, j'en fais une heure. Je ferai trois trous sur un petit parcours. On est plus dans cette forme là. On essaye de développer quelque chose qui soit un peu plus ludique. Le golf c'est un sport difficile. La pratique en zone urbaine vous intéresse-t-elle ? Le street golf ? Les parcours en ville, ce sont des vrais parcours, c'est un axe de développement fort. Après le street golf c'est à dire jouer avec des balles en mousse dans la rue, ce n'est pas forcément une pratique qui… Le golf se joue sur un parcours, la règle de base c'est ça.
Grizot	Élu FF Golf	Ce sont des choses qu'on doit arriver à expliquer aux futurs pratiquants justement avec le fait qu'on ait mis en place des parcours compacts urbains qui permettent de pouvoir jouer plus rapidement, de pouvoir aller sur les golfs plus rapidement et de passer moins de temps sur les golfs mais que ce soit du temps plus qualitatif. D'abord des parcours qui soient adaptés. Si vous voulez démocratiser la pratique il faut aussi avoir des parcours qui soient adaptés. C'est vrai, même si la France comprend beaucoup de parcours de golf, plus de 700, tous ne sont pas forcément adaptés pour du golf à petit budget. C'est pour ça que la fédération a soutenu ce plan de création des 100 équipements compacts urbains qui sont plus proches des villes, qui sont plus courts et donc qui coûtent moins chers. donc, ça, ça a été quelque chose de très important. Et les activités innovantes dont on entend parler comme le street golf sont des activités qui intéressent la fédération ou pas pour le moment. Oui bien sûr parce que d'abord on se veut d'être à l'écoute. C'est quand même d'abord le consommateur qui décide. On ne fait rien aujourd'hui pour promouvoir parce qu'ils ont leur propre fédération qui est en charge de ça. Mais aujourd'hui c'est sûr qu'il y a beaucoup de joueurs de street golf qui sont des joueurs de golf traditionnel. Et pour bien jouer au street golf il vaut mieux bien jouer au golf donc c'est souvent déjà des joueurs confirmés qui se mettent au street golf plutôt que des joueurs qui n'ont jamais joué et qui ont envie de faire du street golf. Et pourquoi la fédération n'essaie pas d'intégrer cette dimension ? C'est une question culturelle pour le golf ? Non. Non, ce n'est pas culturel, c'est une question de priorité. Aujourd'hui, ce n'est pas une priorité de la fédération. On pense que si on veut arriver à faire les choses correctement, il faut avoir des priorités et ça aujourd'hui ça ne fait pas partie des priorités de la fédération. Dans votre volonté de promouvoir l'activité est-ce que le fait de rester dans des parcours, est-ce que ce n'est pas limitant ? Est-ce que ça peut être un enjeu ou une volonté ou une idée de pouvoir investir des lieux publics ? Ça c'est le street golf. C'est le street golf. Oui mais ça, ça ne dépend pas de nous. Vous savez avec le programme des parcours compacts urbains on essaye justement de s'implanter de faire comprendre notamment aux collectivités que d'investir dans un parcours de golf c'est évidemment énormément d'atouts. Et je pense que ces parcours compacts urbains nous permettent un dialogue avec les collectivités et nous permettent de dialoguer avec les territoires pour leur faire comprendre à quel point le golf est bon. Donc ceux qui peuvent faire un parcours de 9 trous ou de 6 trous,

		ils le font, et puis ceux qui n'auraient envie de ne faire qu'un green au milieu, moi aujourd'hui je suis preneur dans le bois de Boulogne juste d'un green pour faire de la démonstration. Maintenant ça ne dépend pas de nous. Il faut arriver à convaincre les collectivités et ce n'est pas toujours facile.
Charon	Président FF Golf	La fédération a mis en place un programme de développement du golf d'ouverture vers le plus grand nombre appelant la construction de 100 petites structures, ce qu'on appelle des pitchs & putt, à l'horizon 2018 dans un but d'ouverture au plus grand nombre et de casser l'un des freins à la pratique du golf qui est le coût. Nous en sommes à 90 petites structures existantes et 110 dossiers en attente. Exactement, mais dans notre langage de communication vers tous les public on veut proposer une pratique du golf un peu plus moderne et différente des règles en place aujourd'hui. Plus souples. Vous jouez, votre balle s'égare, vous ne la retrouvez pas. Aujourd'hui vous avez un règlement précis, vous devez revenir à votre point de départ. On souhaite mettre en place des règles loisir où on estime que votre balle est perdue à cet endroit là, vous rejouez une nouvelle balle de l'endroit où la balle a disparu et vous ne comptez qu'un point de pénalité et plus besoin de revenir en arrière. On veut quelque chose de simple, de facilement applicable et partageable par tout le monde et qui donne une notion de plaisir. On veut que les boules de départ qui ont des couleurs suivant l'index que vous avez, on veut bouger ça et proposer aux gens de jouer un parcours sur des distances connues. Vous partez des boules argent, vous jouez un parcours de 4500m parce que vous êtes plus âgé ou plus jeune et que en 2 coups vous serez sur le green et vous aussi comme les champions vous putterez pour le birdy ou le par et vous ne ramerez plus pour atteindre le green en 4 coups. Vous ne subirez plus la difficulté du parcours. Développer une véritable notion de plaisir. Je vais jouer au golf. Je me suis fait plaisir. Je reviendrai samedi prochain avec mes copains. On se moque que vous n'ayez joué sur 4600 mètres au lieu des 6000 prévus à votre départ normal. Et ça on veut vraiment le développer. Le street golf n'est pas une discipline associée. Ça se pratique, et on n'a absolument rien contre, plutôt par les jeunes. Je pense qu'à l'origine ils voulaient casser un peu les codes et jouer dans des situations et des zones différentes des codes que le golf prescrivait. On voit régulièrement dans la rue des gens s'amuser. Pourquoi pas ? Je note qu'au bout d'un certain temps les mêmes ont envie de venir jouer dans la nature. Parce que jouer au golf dans la rue avec les voitures, les motos, les gens, les passants, le bruit, peut-être que de jouer à l'extérieur en pleine nature dans un calme moins bruyant qu'en ville est quand même l'essence du golf. L'activité street golf, snow golf, foot golf ça ne nous dérange pas du tout et je trouve que ça sert notre discipline du golf plutôt que ça ne la dessert.
Pouthier	Salarié FFHand	Nos résultats sur le baby hand, sur le handfit en terme de création de licences sont très, très satisfaisants malgré notre accompagnement marketing com faible. Je pense qu'ils auraient pu être encore plus prégnants si on avait vraiment pu s'y mettre. Ça aurait pu aller beaucoup plus vite. J'ai plutôt des remontées de satisfaction et notamment le sandball et le beach handball, ça a permis en fait d'élargir le calendrier et pour le baby hand d'élargir la zone d'impact au niveau familial pour permettre de dire aux jeunes adultes, tu adores le hand tu peux venir avec tes enfants, et en handfit cela nous permet de toucher la fille d'entreprises, quelque chose qui est en-dehors de la salle. Nos résultats sur les 10 dernières années sont plutôt satisfaisants. <u>Handball santé et handball loisir ?</u> Le hand santé c'est la pratique handfit. C'est une pratique de fitness dans un environnement et des outils de handball. Pour retrouver le contact avec le ballon. Ça se joue dans une salle de réunion, dans une salle de sport, ça peut se faire dehors, c'est juste un kit d'équipement à avoir. Que les gens prennent du plaisir avec des éléments qui leur rappellent une pratique compétitive mais juste pour continuer à se sentir bien et de retrouver ce côté cohésion avec un groupe. Handball loisir ça permet juste à des clubs d'ouvrir des sections où les gens vont organiser des rencontres sans l'objectif de classement mais juste le plaisir de jouer ensemble, forcément quand on aime le côté compétition, ça reste un sport de contact, du coup ça limite les potentiels bobos. Les gens qui s'inscrivent là sont souvent des gens qui ont fait de la compétition pendant des années, ils veulent garder cette notion de groupe, de famille. Cela permet de garder ce côté de partage, un moment de convivialité avec un sport qui leur plait sans avoir ce côté agressif que peut avoir le handball de compétition.
Feuillan	Élu FFHand	Le sandball loisir sur la plage et le beach compétitif, le handball santé c'est le handfit, le mini handball. Le handball c'est comme Tintin de 3 à 77 ans.
Vasseur	Salarié FF football	Un des chantiers majeurs d'« Ambition 2020 » est le foot loisir et de répondre aux enjeux sociétaux et aujourd'hui il y a énormément de choses qu'on est en train de monter qui visent à la promotion de nouvelles pratiques et au foot loisir On a beaucoup, beaucoup de nouvelles choses. On développe une offre de pratique qui correspond aux attentes des gens aujourd'hui. Il y a notamment le futsal, le foot à 5, le beach.

		Il y a de nouvelles pratiques. Le foot loisir, c'est le foot avec moins de compétitions, sans contraintes. C'est souvent ces formats là. Remarquez non, parce que le futsal, il y a beaucoup de compétitions quand même. Le foot loisir c'est la manière de … euh… c'est… hésitation, du foot avec moins de compétitions. Le futsal c'est dans le foot loisir ? Oui Le beach est aussi dans le foot loisir ? Oui, tout à fait. Avez-vous d'autres projets de modalité de pratique ? Euh…, il y a beaucoup de projets mais il y a des trucs que je ne peux pas trop dire. Euh… Euh… Comment ça se passe… Par exemple, des licences communes qui permettent de…, des nouveaux formats de licences qui vous permettent en fait un jour d'aller jouer au futsal, dans un même club, un jour de faire du foot à 7 et un jour de jouer en championnat en football à 11. L'idée est que les gens puissent venir dans les clubs participer à des pratiques mais sur des vrais terrains mais dans un mode moins compétition. C'est dur de définir le foot loisir.
Barbarat	Élu FF football	Aujourd'hui il faut vraiment qu'on essaye de trouver, bon on a déjà des offres, mais qu'on développe ces offres. Ça peut passer par une licence au trimestre, ça peut passer par le développement du beach soccer, par le développement du futsal. Voilà, il y a tout un tas de … parce qu'on a toute une tranche de population, et aussi bien des jeunes que des plus âgés qui n'ont pas envie de se faire trois séances d'entraînement dans la semaine, de passer le dimanche après-midi au match mais qui ont envie de jouer avec des copains. On parle de faire un Airbnb du football, c'est à dire faire une plate forme téléphonique pour que les gens puissent se rencontrer. Voilà, et après il y a tout un tas de … il faut vraiment s'adapter aux mœurs, aux changements de mentalités aujourd'hui. On sait qu'aujourd'hui il y a plein de gens qui pratiquent le football de manière sauvage entre guillemets, on peut l'appeler comme ça, mais qui auraient peut être envie que nous on propose quelque chose. Donc on va essayer. Donc dans votre offre aujourd'hui, il y a une offre compétitive et une offre de plus en plus présente, l'offre loisir. Voilà, on va travailler là dessus, ça passera par la mise en place de sections loisirs dans les clubs qui le souhaiteront. Parce que dans loisirs il y a plein de choses, ça peut être des compétitions mixtes, ça peut être des rencontres mixtes. Si on est sept de chaque côté, on joue à sept. Si on est neuf, on joue à neuf. voilà, c'est vraiment le football loisirs. Le foot cinq en fait partie ? Le foot cinq en fait partie. Ça peut être du tennis ballon, ça peut être, il y a plein de possibilités aujourd'hui qu'il faut qu'on essaye de développer et qu'un minimum on les propose, après les gens prendront ou ne prendront pas mais aujourd'hui il faut qu'on sorte de nos chemins traditionnels. Par exemple tous les ans sur le territoire on réunit à peu près 400 000 gamins sur un weekend de juin sur tout le territoire il y a à peu près 400 000 gamins qui sont réunis. Par exemple à SAINT JEAN DE MONT qui est la plus belle vitrine, il y a 6000 gamins sur les plages le temps d'une marée, c'est des choses … À vivre c'est phénoménal !

Verbatim 77 Le portefeuille de produits des fédérations de type « leader ». (Quels sont vos produits ?)

7.6.5.2. Le choix d'une promotion reposant sur les événements sportifs.

Pour promouvoir leur fédération, les dirigeants privilégient l'organisation d'événements sportifs si possible de très haut niveau. Ainsi, la FF golf est très active en organisant chaque année l'Evian Championship et le National Open de France dans le cadre des Rolex séries. À ce programme, s'ajoute en 2018 une épreuve internationale de prestige : la Ryder Cup. La FFF n'est pas en reste puisqu'après avoir accueilli l'Euro 2016, elle organisera la coupe du monde féminine en 2019. Enfin, la FF de handball est devenue experte dans l'organisation d'événements internationaux. Citons les championnats du monde en janvier 2018 et l'Euro féminin en décembre de la même année. L'enjeu est d'assurer la meilleure visibilité possible aussi bien dans le stade ou l'arena en optimisant l'affluence des spectateurs directs, qu'à travers les médias en négociant les droits. Les scores de billetterie, de

couverture médiatique et d'audience directe et indirecte sont ainsi considérés comme des indicateurs d'efficacité promotionnelle.

Pour réussir leur promotion, les fédérations mettent en place des campagnes de communication au moment du lancement de la billetterie, des opérations de teasing, mettent en scène des champions en mesure de séduire les publics et les journalistes, soignent la production (caméra slow motion) et l'animation du spectacle (shows additionnels, club des supporters, fans zone). Pour relayer les messages, les fédérations ont largement rénové leurs sites web dans le sens d'une meilleure interactivité avec les licenciés, et elles ont massivement investi les réseaux sociaux (*voir infra*). Elles créent des histoires (storytelling) et des contenus de qualité pour conforter et pérénniser leur communauté. À ces politiques digitales et numériques, relevons la volonté des fédérations de type « leader » de s'engager dans un marketing relationnel plus soutenu à travers, par exemple, des campagnes d'e-mailing. Les sportifs eux-mêmes sont incités à concourir à la promotion fédérale en se mettant en scène médiatique (notamment en cas de performance). Certaines fédérations vont jusqu'à exploiter l'image positive de leurs champions (faisant l'objet d'une forme d'identification par les fans) en instituant des chartes qui s'imposent aux sportifs internationaux (se rendre disponibles pour des opérations promotionnelles, des plateaux TV, des opérations d'hospitalité avec les partenaires, etc.). Véritables actifs marketing, les champions sont utilisés comme des ambassadeurs permettant de mieux activer les droits. Relevons que la FF handball songe à promouvoir ses nouvelles pratiques de loisir en faisant appel à des joueurs de l'équipe de France. Plus classiquement, les dirigeants utilisent aussi leur réseau de ligues, comités et clubs à des fins de promotion. Ces derniers sont invités à multiplier les actions de communication à l'échelon local du territoire, à organiser des campagnes de rentrée ou des journées portes ouvertes. Pour les convaincre de porter le message fédéral, le président et son équipe n'hésitent pas à arpenter le pays à la rencontre des élus. Relevons la volonté de la FF handball de construire une maison du handball à l'instar de Clairefontaine pour la FFF, de Marcoussis pour la FF rugby ou du Golf National pour la FF golf. Ces structures qui combinent centre d'entraînement et de formation, hôtellerie et restauration, sont des belles vitrines pour promouvoir la fédération et attirer toute la communauté nationale et internationale. Au final, les fédérations se transforment en communiquants capables de dialoguer avec leurs consommateurs et en organisateurs d'événements sportifs. En revanche, la promotion des activités de loisir reste en chantier. Peu médiatisées, elles peinent à se développer à la mesure de leur potentiel. Car les fédérations de type « leader » ne sont pas en mesure de financer des spots publicitaires à la télévision et dans les médias en général, jugés trop onéreux au regard de retombées incertaines. Leur tactique consiste alors à faire financer ces campagnes par des partenaires à travers leurs propres activations médias. Citons l'opération média de Volkswagen qui s'associe à la FFF dans l'émission « Rendez-vous sport » diffusée sur TF1 en 2017 ou celle de Lidl pour la FF de handball.

La promotion		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Denis Massé	Salarié FF Golf	Ce sont des actions principalement de relation presse. De création d'histoires intéressantes pour la presse. La Ryder cup ça a été un formidable vecteur de découverte du golf et de médiatisation du golf parce qu'on a un sujet. La presse aime bien que le sujet fasse parler de quelque chose. Si on leur dit le golf c'est bien, ils vont dire c'est bien on va en parler une fois par an. Tous ces champions ont été formés par la fédération, ce plan qui structure qui permet d'accueillir de nouvelles populations.
Grizot	Élu FF Golf	Vous allez utiliser d'autres canaux que la presse écrite j'imagine ? La radio j'ai entendu ? Oui, oui bien sûr. Il y a la radio. Il y a des sujets qui vont forcément aussi intéresser la télévision. Sur le digital, donc c'est multi supports. Vous vous appuyez sur différents évènements pour assurer la promotion du golf, la Ryder Cup particulièrement mais également l'open de France plus régulièrement. Vous avez d'autres moyens encore de promouvoir le golf ? Ben, écoutez je pense qu'on a fait le tour. Quand on a tous les médias, les médias audio, les médias papiers, les médias télévisuels. Que vous avez l'accueil d'un très grand évènement qui est le plus grand évènement au monde qui est la Ryder Cup que parallèlement à ça en France on a la chance d'avoir l'Évian Championship qui est le 5ème tournoi majeur chez les femmes et le National Open de France qui fait partie des Rolex séries, je pense qu'on a tous les éléments pour pouvoir communiquer sur notre sport. Et puis ensuite, en travaillant de façon à avoir des champions au plus haut niveau c'est une visibilité que la fédération veut s'offrir à travers les résultats de ses joueurs. Il y a eu depuis 2005 un renforcement de toute la stratégie sportive qui a vu l'émergence de jeunes générations. D'abord la France a été pour la première fois de son histoire championne du monde amateur chez les hommes en 2011, c'était la première fois que ça, pardon en 2010, c'était la première fois que ça arrivait, en même temps on a été champion d'Europe et on a gagné la Nation Cup. Donc c'est cette génération qui a eu ces résultats fantastiques et aujourd'hui chez les professionnels et ce sont des joueurs qui performent au plus haut niveau et qui apportent des résultats à la France. Force est de constater qu'on n'a pas encore un joueur capable de gagner un tournoi majeur, en tout cas qui ne l'a pas fait, donc on a encore des progrès à faire mais on a intensifié cette politique qui a eu des effets positifs puisqu'on a des joueurs Français qui ont une visibilité internationale. Donc quand on regroupe le fait d'accueillir un grand évènement comme la Ryder Cup, le fait de renforcer sa politique sportive qui permet l'émergence de jeunes champions, et d'avoir des parcours adaptés, on pense qu'il n'y a pas une raison pour laquelle le nombre de licenciés va augmenter mais au contraire pour plusieurs raisons. On pense que la fédération met en place les bons moyens pour atteindre cet objectif.
Charon	Président FF Golf	(Hésitation). La promotion de la fédération est assurée uniquement par les événements sportifs internationaux. Cette visibilité, cette promotion elle vient de l'open de France tous les ans où nous sommes mis en avant. Elle le sera fortement pour la Ryder Cup en 2018 puisque c'est la première fois dans l'histoire qu'une fédération s'est vue confier l'organisation de la Ryder Cup. Jusqu'à maintenant cela a toujours été ou des privés ou des entités commerciales mais jamais une fédération. C'est une marque de confiance. On a su et les gens qui ont porté le dossier ont su trouver des arguments pour convaincre les Britanniques de nous confier cette organisation même si longtemps chez les bookmakers à Londres nous étions 5è et derniers parmi les candidats prétendants à l'accueil en 2018. On commence à en entendre parler mais il y aura plus de communication puisqu'on va démarrer début octobre le …to go qui est traditionnel chez les anglo-saxons avec beaucoup de festivités en région. Ou le Ryder Cup Trophy tour seront mis en avant et puis des billets pour la Ryder Cup offerts par la fédération.
Pouthier	Salarié FFHand	Nos canaux initiaux ligues comités clubs qui diffusent nos programmes de développement jusqu'au consommateur final et cela se traduit à la fois par des actions de communication, des campagnes de rentrée, la promotion de nos matchs mais également par l'institut de formation qui forme les éducateurs, des animateurs et des entraîneurs de manière centralisée. C'est par ces outils de formation qu'on fait passer un message commun de développement et pas uniquement commercial mais de développement de la pratique au sens large jusqu'au consommateur final. L'objectif est qu'une personne quelque soit son lieu de résidence qui pousse la porte du club y trouve le même service et le même catalogue de pratiques de plaisir de divertissement. Utilisez-vous des labels ? Oui effectivement il y a des labels club. Il est beaucoup attendu. Sur 2400 clubs il y a eu 1600 candidats la saison dernière qui ont monté un dossier pour faire valoir leurs actions et défendre leur positionnement sur un label or argent bronze. C'est un système qui tourne depuis quelques années. Il est possible qu'il soit re toiletté dans quelques saisons. On voit

		surtout que ça aide les clubs, parce que derrière on a une action de marketing directe auprès de la collectivité locale qui est derrière le club pour valoriser l'activité du club. Ça donne une caution au club pour valoriser l'action du club pour chercher des subventions. Le Maire reçoit un courrier directement de la fédération qui le félicite pour le travail de son club. C'est un levier de communication. Signez-vous des contrats marketing avec des joueurs pour promouvoir la fédération ? Dans la charte de l'international, sans dire que c'est un contrat commercial, dès qu'ils sont en équipe de France ils se doivent de donner de leur temps en terme d'image collective auprès de la fédération et par ricochet auprès des partenaires de la fédération. On sait qu'à chaque fois dans notre force commerciale chez Infront, on sait qu'un partenaire qui arrive à prendre un ambassadeur à titre individuel dans son spectre d'activation va permettre à ce partenaire de beaucoup mieux activer ses droits de l'équipe de France. On essaye de pousser en complément des contrats fédéraux qui utilisent l'image collective de faire prendre des ambassadeurs à titre individuel. Tout le monde est « gagnant, gagnant ». Une idée qui a germé mais qu'on n'a pas encore mise en œuvre pour des raisons diplomatiques et internes à la fédération qui est de dire que on a un panel de pratique baby hand , handfit, premier pas, on a des joueurs et joueuses qui commencent à avoir des bébés et donc de dire que sur cette saison on va demander à un international s'il souhaite être l'ambassadeur du baby hand et pour tel autre l'ambassadeur du handfit. On a eu ces logiques qui ne sont pas encore pleinement abouties.
Delplanque	Président FFHand	Par les événements et par les outils de communication qui existent aujourd'hui, du digital en passant par l'informatique qui sont tous ces outils dont on dispose, de par les contrats de médiatisation qu'on essaye de signer. Il n'y a rien de bien original dans ce que je viens de vous dire. Au travers de la médiatisation de nos matchs d'une part et d'autre part en ayant une communication digitale inspirée des insight ou de produits particuliers qui par des petites vidéos de quelques secondes qui éclairent le public sur une personnalité, un geste, un fait de jeu, un élément qui peut attirer encore d'avantage son attention parce qu'il y aura accès directement. Est-ce que des joueurs de l'équipe de France participent à la promotion de la fédération ? C'était l'objet de mon entretien qui a fait que je n'ai pas pu vous parler. J'ai parlé avec l'ancien capitaine Olivier GIRAUD où on évoquait ce sujet, de la manière dont on pourrait aller plus loin dans cette collaboration. Et surtout quand les joueurs viennent me le demander et qu'ils en ont envie. C'est une marque de satisfaction. Effectivement celles et ceux qui ont été des joueurs emblématiques ou au moins en tout cas qui ont porté le maillot de l'équipe de France et qui ont la volonté et la capacité de porter le message fédéral et notre sport au-delà de leur pratique, c'est un vrai bonheur. La maison du handball est un enjeu important ? Oui, c'est un enjeu qui poursuit la transformation de notre sport et de notre organisation dans laquelle on est engagé depuis un certain temps et qui va nous permettre de concentrer sur un même lieu toutes nos forces sportives, administratives, économiques et j'espère de les optimiser dans chacun des secteurs. C'est un budget important ? C'est un budget de 40 millions d'euros, c'est un budget important. C'est une volonté de copier le football et le rugby ? Je viens de vous le dire c'est un lieu de vie où l'expertise de toutes celles et tous ceux qui sont les acteurs de notre discipline pourront s'y retrouver, y vivre, se rencontrer. Cela va être un centre de ressource, un lieu d'entraînement, un lieu d'expertise dont j'espère qu'il aura un pouvoir attractif fort du fait de son implantation en milieu urbain, de son accessibilité par les transports en commun. C'est une attractivité qui va nous permettre de palier en partie notre absence d'exposition médiatique de par cette présence quasiment permanente.
Vasseur	Salarié FF football	Nos outils en propre, il y a le site internet, le social média qui est un outil très fort, on a entre 12 et 13 millions de fans sur les réseaux, donc c'est très puissant. Et puis on a tout ce qui est marketing relationnel avec toutes les campagnes d'e-mailing puisqu'on a beaucoup de licenciés et donc beaucoup de bases de données.
Barbarat	Élu FF football	Ben déjà aujourd'hui, le constat que j'ai fait, en fait qu'on a fait, c'est qu'on est nul en communication. Au moins vous êtes clair ! Il faut appeler un chat un chat ! Aujourd'hui plein de choses sont faites partout et personne ne le sait. On ne communique pas dessus. Donc aujourd'hui, on va déjà avoir une stratégie de communication, on est en train de retravailler notre site internet, des choses comme ça avec de plus en plus l'utilisation des réseaux sociaux, ça c'est un point important. Et puis, ben deuxième solution, pour nous la ligue de foot amateur, eh ben on va sur le terrain, c'est à dire que là on fait toutes les assemblées générales de ligue. On fait des visites de ligue à peu près tous les trois, quatre mois. Il n'y a qu'en prêchant la bonne parole un peu partout qu'on y arrivera. Il faut qu'on améliore notre note de communication. Aujourd'hui il y a plein de

		choses qui sont faites et personne n'est au courant. La FFF tour ? Oui, toute la tournée que nous faisons l'été sur les plages. Il y a 13 étapes, on va augmenter l'année prochaine parce que moi je souhaite qu'on aille aussi entre guillemets sur les plages intérieures. C'est à dire qu'il y a plein de grands lacs à l'intérieur et puis voilà. Et on fait la promotion du football. Les enfants peuvent venir pratiquer. Il y a aussi toute la découverte du Beach soccer qui est intéressante. Et cette année on a eu à peu près 200 000 visiteurs sur les 13 étapes.

Verbatim 78 La promotion des fédérations de type « leader ». (Comment faites vous la promotion de la fédération ?)

La publicité		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Denis Massé	Salarié FF Golf	On en fait sur des opérations découvertes. On crée un produit découverte pour découvrir le golf, on crée de la publicité dans la presse grand public. Là on a des campagnes pour la billetterie de l'open de France, pour la billetterie de la Ryder Cup on fait des campagnes, pour la vente de la licence on fait des campagnes. Après on n'a pas vraiment de campagne institutionnelle en disant le golf c'est bien quoi. Notre campagne licences reflète notre… Faire une campagne à la télévision sur la fédération de golf ? C'est quelque chose qui est régulièrement évoqué. Le problème est que ça coûte relativement cher comme média pour une efficacité qui n'est pas forcément à 100% sur les choses qui seraient institutionnelles. Quand on vend de la billetterie pour la Ryder Cup on fait un petit film qu'on arrive à passer en digital ou sur les chaînes sportives. Après faire « le golf c'est bien » sur TF1 ou France télé ça va coûter un million et demi d'euros pour un résultat qui n'est pas forcément… Pourquoi la pub c'est bien pour Carrefour et pas pour le golf ? Carrefour fait de la publicité sur des produits. Ils ne font pas de la publicité pour Carrefour c'est bien. Ils mettent en avant des opérations commerciales, ils mettent en avant des produits, ils ne disent pas Carrefour c'est bien parce que c'est bon pour ta santé ou Carrefour c'est mieux. La fédération de golf pourrait mettre un produit en avant ? C'est ce que je vous dis, on fait des campagnes de publicité pour le pass-go-for-golf qui est un produit découverte, notre licence, la billetterie Ryder Cup On va faire à la rentrée une opération découverte en septembre sur l'opération portes ouvertes dans les clubs. On va faire de la publicité là. Après on n'a pas forcément les moyens de se payer de la publicité sur TF1.
Grizot	Élu FF Golf	Donc, je reviens à la Ryder Cup. La Ryder Cup va être un moment qui va soutenir votre communication, et votre développement, je pense. J'ai vu hier je crois, que vous avez commencé une campagne de publicité à ce sujet. Oui, ce n'est pas la première. On en a déjà faite depuis même plusieurs années mais c'est vrai que ça va s'intensifier parce que plus on se rapproche de l'évènement et plus ça vaudra la peine de communiquer. C'est toujours une question de timing, trop tard c'est pas la peine ni trop tôt, donc il faut avoir le bon timing et on n'est plus qu'à un an de l'évènement et donc ça va s'intensifier.
Pouthier	Salarié FFHand	De la pub en tant que telle oui mais avec des objectifs de billetterie principalement sur nos événements. Il y a tel événement à tel endroit, venez voir l'équipe de France. C'est là où on va activer des plans médias. On crée des outils dans ce qu'on appelle souvent la campagne de rentrée qui met à jour tous les supports conventionnels des différentes pratiques, les supports qu'un club va avoir pour animer un forum des associations, pour mettre en avant le handball dans sa salle puisqu'il peut être en concurrence avec un autre sport. On crée plus des packs que chacun va imprimer de son côté en fonction de ses besoins. On ne fait pas de publicité télé. Il nous arrive de faire des campagnes d'affichage pour renforcer la présence pour des événements pour lesquels on a des objectifs de billetterie. C'est le seul support. On n'a pas de clip, comme peut le faire la fédération de rugby, institutionnel qu'elle diffuse en marge du tournoi des 6 nations. C'est une question de tarif ou de rentabilité ? On n'a pas de mesure concrète de la rentabilité de l'opération. Je pense que le rugby ou le foot y sont venus. On n'a pas l'opportunité avec notre diffuseur d'avoir une fenêtre de promotion plus institutionnelle et aussi on a la chance que les valeurs associées à nos équipes de France qui reviennent régulièrement avec de très bonnes audiences sont très, très positives. On n'a pas un déficit d'image ou même de recrutement puisque 2008 on a fait plus

		de 30% en termes d'accueil. On n'a pas grandi depuis trois, quatre ans en terme de nombre de clubs mais les licenciés continuent à affluer. C'est une question d'opportunité et de ROI sur la période.
Feuillan	Élu FFHand	Intéressée oui, mais nous n'avons pas les moyens. Les fédérations foot, rugby, golf, équitation ont des gros budgets. Avec 25 millions d'euros on ne peut pas se permettre ça. En ce moment, on fait une campagne de pub à la télé sur le hand, c'est Lidl qui nous l'a faite. Avec Renault on a fait une campagne de pub en décembre 2005 avant le mondial 2005, avec la Caisse d'Épargne on fait une campagne de pub. Quand on n'a pas les moyens, c'est ce que nous négocions dans nos contrats et qu'on demande à nos partenaires en termes d'activation. Oui, on serait intéressé mais on n'a pas les moyens.
Delplanque	Président FFHand	J'essaye d'en faire tous les jours, même auprès de vous en ce moment. On fait la publicité de nos événements. Vous avez dû voir le lancement de l'euro féminin la semaine dernière. Nos tournois font l'objet de campagnes d'affichages sur les panneaux Decaux dans les villes, sur les réseaux sociaux et autres. Bien sûr que nous faisons de la publicité mais principalement sur nos événements. Faire de la publicité pour une fédération vous semble-t-il approprié ? La fédération est une institution. Euh… La meilleure publicité qu'elle puisse faire c'est au travers de son image de marque. Et que ses événements et son organisation et ce qu'elle offre soient en adéquation avec ce qu'elle est. C'est comme si vous disiez que l'État doit faire la publicité pour l'État ! S'il devait y avoir une publicité pour la fédération ça serait une publicité qui dirait : « adhérez à nos clubs ». Ce n'est pas pareil, une campagne d'adhésion aux clubs, oui ça oui. C'est même indispensable qu'elle soit entretenue dans toutes les villes de France, … organiser par toutes les communes nos clubs sont présents comme tous les autres.
Vasseur	Salarié FF football	De l'auto promotion on va dire. On n'achète pas de média mais on a des échanges quand même. Parfois, vous pouvez trouver une page dans l'Équipe, ça peut arriver mais on n'en fait pas beaucoup.

Verbatim 79 La publicité des fédérations de type « leader ». (Faites-vous de la publicité ?)

7.6.5.3. Le choix d'une communication digitale pour développer les relations avec les consommateurs.

Les fédérations « leader » diffusent massivement des messages qu'elles produisent elle-mêmes sur leurs sites web : principalement des informations institutionnelles (évolution des statuts, résultats sportifs), des contenus rédactionnels relatant la vie des licenciés. Les sites internet ont avant tout un rôle d'information des consommateurs. Ils ont été rénovés pour donner une image moderne de la fédération mais aussi pour permettre des interactions avec les licenciés (des espaces réservés). Ces évolutions font partie de stratégies digitales plus larges qui impactent la composition des équipes chargées de la communication des fédérations. En effet, ces salariés sont de plus en plus nombreux et spécialisés. Le site de la FF de golf est par exemple l'un des plus consulté en France et en Europe. Par-delà les sites web, les fédérations souhaitent élargir et renforcer leurs relations avec leur communauté de licenciés (notamment leurs pratiquants et leurs supporters / fans), pour développer des fanbases. Pour cela, elles ont investi avec force les réseaux sociaux en exploitant plusieurs plateformes en fonction des cibles visées. Facebook, Twitter et Instagram sont plébiscités par toutes les fédérations pour animer leurs communautés, partager des informations, organiser des jeux concours, proposer de l'actualité (des scoops), diffuser des images sportives dotées d'un certain esthétisme. Notons que la FFF est particulièrement active sur Snapshat et qu'aucune fédération n'a mentionné les chaînes YouTube ou Dailymotion. Par ailleurs, certaines fédérations ont fait le choix de deux comptes sur les plateformes Facebook et Twitter : l'un fédéral, l'autre consacré aux équipes de France (qui est le plus

fréquenté du fait de la mise en ligne de contenus exclusifs). Le rythme des publications suit le calendrier des matchs des équipes de France, et ne fait donc pas encore l'objet d'une planification rationnelle.

Leurs objectifs de communication sont donc doubles. (1) Parler en direct avec leurs fans en développant les audiences digitales (des abonnés, des followers) et ainsi renforcer le lien entre la communauté et la fédération pour fidéliser les passionnés et leur donner envie de consommer davantage de produits commerciaux (billets, produits dérivés mais surtout des licences). En ce sens, les fédérations de type « leader » sont devenues des « social média » et des centres de profit. (2) Récolter des données à partir des outils de gestion des relations clients (CRM) qui permettront d'adapter les offres commerciales aux attentes et habitudes de consommation (par exemple, proposer à un spectateur d'un match de l'équipe de France, un billet pour un match de championnat de club de sa région).

Site internet et réseaux sociaux		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Denis Massé	Salarié FF Golf	On est présent principalement sur Facebook, un petit peu sur twitter et un peu sur Instagram. Vous ciblez des contenus particuliers en fonction des réseaux ? non, oui c'est un traitement de l'information un peu différent. L'actu chaude on la traite beaucoup plus sur twitter, on se situe sur le registre du scoop, enfin du fil d'info. Sur Facebook on est plus dans l'explication et le partage. Sur Instagram ce sont essentiellement des photos qui sont échangées.
Charon	Président FF Golf	Bien sûr on a un site internet extrêmement lu et qui est dans les sites les plus consultés en France et en Europe et puis on a embauché et développer l'utilisation des réseaux sociaux, mis en place de nouvelles applications, on est bien sûr maintenant sur Facebook, twitter et autres… On se rend compte qu'à Paris et en région parisienne il y a un problème de déplacement. Les gens qui habitent Paris, on constate qu'ils n'ont soit pas leur permis de conduire et donc pas de voiture soit leur permis de conduire mais toujours pas de voiture, ils ont un problème pour se rendre sur les parcours. On a mis en place un système « blablacar golf » où des gens cherchent des voitures pour aller partager un voyage jusqu'au golf de St Germain ou autre. Je me souviens d'avoir soulevé le problème des réseaux sociaux il y a 8 ou 9 ans. On m'avait jeté dans les cordes.
Pouthier	Salarié FFHand	Notre stratégie avec le site c'est de faire un mixte d'informations institutionnelles pour que chacun y trouve le PV de telle réunion ou le résultat des championnats de moins de 18 ans féminins et l'aspect plus éditorial, rédactionnel de promotion des meilleurs pratiques bénévoles ou même de performances sportives par un apport de contenus rédactionnels. On essaye de faire pousser les contenus institutionnels et rédactionnels pour répondre aux besoins de nos cibles. Vos cibles du site sont essentiellement les licenciés ? Oui tout à fait. Et les réseaux sociaux ? Nos licenciés suivent même si on n'a pas l'ensemble de nos licenciés, mais c'est plus un outil d'extension, de propagande auprès d'autres cibles, plus hors licenciés. On sait que les outils des réseaux sociaux nous permettent d'étendre et de toucher la ligne 2 et du coup on sait aussi que les fans de l'équipe de France ont plus facilement accès à l'information via ce qu'on publie sur Facebook que de dire je vais aller regarder une fois par mois ce qui se passe sur le site de la fédération. Utilisez-vous les trois plateformes ? On utilise toutes les trois mais plutôt Facebook et Twitter et on les utilise avec deux comptes, un compte fédéral FFH et un compte spécifique aux équipes de France masculines, féminines et toutes les équipes de France jeunes. On a pris les trois plateformes Facebook, Twitter et Instagram sur lesquelles on a créé des plateformes fédérales et des plateformes spécifiques équipes de France. Du coup, on voit ce qui marche le plus ce sont les actions autour des équipes de France et notamment à partir de contenus exclusifs. L'apport de contenus vidéo est toujours le plus performant et de loin. Du coup on essaye d'orienter notre budget pour produire des contenus vidéo qui alimenteront nos plateformes. Exemple cet été avec l'équipe de France des U19 féminines championnes d'Europe, on a fait des performances sur Facebook équipe de France à plus de 200000 vues sur une équipe de France U19, une performance analogue à celle de l'équipe de France masculine en phase de groupe d'un championnat du monde. C'est un peu essayer d'étendre notre cible à partir de contenus attractifs. Proposez-vous des contenus différents sur les trois plateformes ? (Hésitation). Il peut y avoir des contenus Facebook et twitter. Instagram restant plutôt pour nous de la vidéo qu'on n'utilise pas pleinement parce qu'on n'a pas cette fonction vraiment community manager, un profil qui va évoluer avec l'outil et la refonte digitale. Du coup on est plutôt suiveur des tendances de ce qui se fait, des nouvelles pratiques sur Instagram. Sur Facebook et twitter on produit des articles, des reportages photos et des vidéos. On essaye de faire quelques jeux concours pour impliquer les fans. Mais aujourd'hui on reste à faire suivre l'actualité des équipes de France et du coup son calendrier avec quelques actions institutionnelles. On n'a pas encore vraiment un plan au semestre ou à l'année de nos actions. On n'a pas encore imaginé de concepts révolutionnaires.
Feuillan	Élu FFHand	On vient de choisir une stratégie digitale que l'on va mettre ne œuvre avec l'agence Infront, après un appel d'offre, encore une fois ce n'est pas notre métier et on a besoin de se faire accompagner pour cette refonte digitale qui comprend à la fois la refonte de notre site internet et la mise en place de tous les réseaux sociaux. Le site internet, on a 3,5 millions de visiteurs au mois. Les gens viennent voir les résultats de tous les championnats. Il faut qu'on capitalise sur la venue de toutes ces personnes sur le site pour pouvoir leur donner les bonnes informations.

		La stratégie digitale est nouvelle au sein de la FFH ? Oui, c'est nouveau nous n'étions pas du tout centrés là dessus. C'est ce qui a modifié complètement notre service communication. On a deux personnes sur le marketing mais 5 personnes en com. On est en train de revoir car les métiers ont évolué, on avait des attachés de presse sur chacune des deux équipes de France A. Mais ce que faisait l'attaché de presse il y a trois à quatre ans n'a plus rien à voir avec le métier d'attaché de presse d'aujourd'hui. Il faut des gens capables d'aller sur les réseaux sociaux de donner l'actualité en live. Capitaliser sur ces followers pour in fine les amener à acheter le maillot de l'équipe de France. Toutes ces stratégies sont en train d'être mises en place. Tout ça est nouveau à la fédération. Le logo a été lancé en début d'année. Le digital on vient de choisir l'entreprise qui va nous accompagner. À côté de ça, on est en train de mettre en place un CRM c'est–à-dire un outil de gestion de nos clients de façon à mieux cibler la typologie de nos clients de façon à pouvoir mieux orienter nos offres de pratique (hand premier pas pour les gamins, handfit pour pratiquer le hand en entreprise, hand ensemble pour les personnes à mobilité réduite ou handicap ou la licence de compétition) et de produits dérivés acheter le maillot, pour vendre des places pour le mondial ou l'Euro voire des places pour les équipes pro de clubs de 1ère division. On est vraiment dans une réelle stratégie marketing qui part du client. Bien connaître nos clients et cibler nos offres derrière. Cibler nos clients pour adapter nos offres à leurs besoins. De plus en plus de fédérations ont compris qu'il fallait aller dans cette stratégie parce qu'ils ont compris qu'il fallait développer les recettes pour compenser les subventions qui baissent.
Delplanque	Président FFHand	Oui parce qu'il était obsolète et qu'il fallait le mettre au goût du jour et notamment l'adapter aux pratiques itinérantes et ce qu'il y avait sur notre site n'était pas axé sur les mobiles. Il fallait profiter de cette faiblesse pour remettre notre site au goût du jour. Il avait déjà été fait il y a trois quatre ans et vraisemblablement tous les 3 à 4 ans devra faire l'objet d'un réajustement aux nouvelles technologies. Aujourd'hui les pratiques se déplacent vers ces nouveaux outils pour aller en relation directe avec le licencié ou le pratiquant ou monsieur et madame tout le monde. Cette marque doit s'immiscer partout où elle peut être accessible. Le site internet va surtout vers les licenciés? Il y a un caractère institutionnel.
Vasseur	Salarié FF football	Le réseau de fans est un enjeu important ? Oui, c'est crucial. C'est le plus important. Il y a les vrais fans, le club de supporters. Ça c'était notre focus pendant les cinq dernières années d'avoir un très fort club des supporters de l'équipe de France, on doit avoir 120.000 adhérents et après il y a développer toute une audience digitale donc se positionner un peu comme un média, ce qu'on est fortement, aujourd'hui nos chiffres d'audience sont énormes. Effectivement aujourd'hui, on a le développement de cette base de fans qui nous permet de leur parler en direct et non par le prisme des médias et donc ça c'est super. Utilisez-vous les trois grandes plateformes Facebook, Twitter, Instagram ? Oui, Snapshat aussi, on est fort sur Snapshat et sur Instagram on est la première nation au monde en terme de nombre d'abonnés en équipe nationale. Proposez-vous des contenus différents ? Bien sûr. Twitter est plus un média chaud d'actualité là ou Facebook est plus un média d'animation de la communauté donc c'est moins chaud. Instagram est plus esthétique. C'est plus un média d'image. Mettez-vous en place un outil CRM pour dialoguer avec vos licenciés ? Oui, ça fait au moins 5 ou 6 ans qu'on est dessus. Vendez vous ces bases de données ? Non pas du tout. On les garde que pour nous. Mais utilisables par nos partenaires.

Verbatim 80 L'utilisation du site internet et des réseaux sociaux des fédérations de type « leader ». (Êtes-vous présent sur Internet et les réseaux sociaux ?)

7.6.5.4. Faire des spectacles sportifs des produits attractifs et rentables.

Les fédérations de type « leader » ont acquis un vrai savoir-faire dans l'organisation des événements sportifs. Cette expertise fédérale, mondialement reconnue, est un argument souvent décisif pour l'octroie des compétitions internationales. Elles font actes de candidature pour promouvoir leur marque fédérale et donner de la visibilité à leur sport. C'est l'occasion de parler davantage du handball, du golf ou du football, de convaincre des partenaires, de séduire la presse, de fédérer la

communauté, de vendre des produits dérivés, d'attirer et si possible fidéliser des spectateurs directs et indirects, de faire rêver les licenciés. Mais, pour que la fête sportive soit un succès managérial, les équipes en charge du marketing ont pour mission d'attirer les spectateurs et de remplir les stades. L'enjeu est certes économique mais porte aussi sur la qualité du spectacle car les spectateurs y participent en lui apportant une ambiance (l'ambiance étant considérée comme un attribut du produit spectacle : chants, clameurs, tifos sont facteurs d'émotions). Dans cette perspective de « sold out », les fédérations de type « leader » élaborent des politiques actives de billetterie sous formes de remises, de priorités d'achat pour les licenciés, de packages. Certaines, comme la FF hanball, externalisent l'organisation des grands événements à des agences supposées mieux maîtriser les outils et mieux répondre aux attentes de spectateurs plus exigeants : disposer d'une place de parking, se restaurer sur place, être placés au plus près des joueurs, bénéficier d'un meilleur confort, commander des boissons depuis leurs sièges, etc... Pour la Ryder Cup, la FF golf a par exemple transformé le site en un véritable stadium doté de tribunes naturelles offrant une excellente visibilité à tous les spectateurs. En ce sens, les fédérations sont de plus en plus attentives au parcours client en s'efforçant de faciliter l'achat du billet, le déplacement jusqu'au site, ou encore la diminution de l'attente pour entrer sur le site. De la même manière, elles améliorent l'expérience client en lui faisant vivre des moments enrichis grâce à des applications numériques, des ralentis sur écrans géants, des possibilités de partager leurs impressions, de participer à des jeux concours à la mi-temps, de côtoyer des joueurs, de profiter de shows additionnels (notamment musicaux). Pour la Ryder Cup, la FF golf propose par exemple à ses spectateurs de pouvoir se connecter gratuitement à un service My Canal pour suivre en direct les quatre parties simultanément sur leur tablette ou smartphone. De son côté, la FF handball a proposé lors du mondial 2017 un concert de musique. La FFF va plus loin en créant des fans zones pour donner aux spectateurs non détenteurs de billets, la possibilité de partager l'événement et leur passion en dehors du stade devant un écran géant. Relevons que les fédérations de type « leader » ont toutes créé des clubs de supporters des équipes de France pour animer les tribunes et garantir l'ambiance. Ces fans participent donc pleinement et activement au spectacle. Cette expertise dans l'organisation permet également de sécuriser le financement des événements (à coûts croissants en raison de cahiers des charges de plus en plus exigeant). Si les subventions publiques restent indispensables pour compléter les recettes de billetterie, allant quelques fois jusqu'à des aménagements de la loi en termes d'imposition (Euro 2016 de football), les dirigeants mettent aussi à contribution leurs licenciés (la FFGolf a augmenté le tarif de la licence de 3 euros en vue de la Ryder Cup). Ils s'orientent aussi vers des prestations d'hospitalités toujours plus créatives et lucratives, ce qui leur permet de mettre en place des clubs de partenaires co-financeurs des événements. Précisons que les fédérations sont rarement détentrices des droits des grandes compétitions sportives internationales, propriété des instances internationales (qui leur reversent cependant une partie des recettes). Malgré tout, les fédérations de type « leader » génèrent par l'organisation des événements des recettes non négligeables et des bénéfices d'image indispensables à la valorisation de leur marque.

Les événements sportifs		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Denis Massé	Salarié FF Golf	La Ryder cup 2018, quelle est votre stratégie pour attirer des spectateurs et téléspectateurs ? On a créé pour nos licenciés une priorité d'achat qui début septembre leur permettra pendant trois semaines d'acheter moins cher. Après sur 51000 billets par jour en vente au golf national hors hospitalité, on sera à guichet fermé très rapidement. On n'a pas forcément une structure pour remplir le stade comme à l'euro qui remplit facilement ses quarts de finale demi finale et finale avec de grands pays mais qui a du mal à vendre un Croatie contre les Polonais. Nous on a trois jours de haut niveau et c'est trois jours de finale de Roland Garros. Donc on est à guichet fermé. Cet événement coûtera à la fédération ou rapportera-t-il à la fédération ? Elle ne coûtera rien à la fédération puisqu'il y a un budget qui a été créé et qui est respecté. Ce n'est pas forcément à moi de répondre sur ce sujet. Globalement il y a un budget, il y a tout sur notre site web, il y a une augmentation de la licence qui a été votée en AG à 85%. Il y a trois euros par an par licencié qui vont au budget de la Ryder Cup. Il y a un club de partenaires, il y a les subventions de l'État. Donc ça ne coûte rien à la fédération. Peut-être que ça rapportera peut-être un peu mais ce ne sera pas des millions parce qu'on n'est pas détenteur des droits. Qui possèdent les droits ? La Ryder Cup Europe sur la billetterie, marketing et droits médias.
Grizot	Élu FF Golf	Est ce que la Ryder Cup va proposer des innovations par rapport aux autres compétitions classiques ? La 1ère innovation, c'est que par rapport aux dernières éditions de la Ryder Cup en Europe, quand je dis en Europe, c'est la zone géographique puisqu'avant c'était surtout au Royaume Uni ou en Irlande, quand on organise une Ryder Cup à Gleneagles ou Celtic Manor elle est forcément différente d'une Ryder Cup qui est à côté d'une grande capitale comme Paris. Donc il y a d'abord des moyens qui sont liés à la proximité par rapport à Paris, la proximité du golf national par rapport à Paris mais ensuite il y a aussi des particularités liées au parcours. Le parcours du golf national a été conçu en 1990 par la fédération pour pouvoir un jour accueillir la Ryder Cup. C'est pour ça qu'on a travaillé sur un … à l'époque sur un concept de golf, on appelle ça un stadium course, c'est à dire un parcours stadium. C'était à l'époque un terrain à Saint Quentin en Yvelines qui était complètement plat et on a utilisé des remblais de différents chantiers pour arriver à créer des tribunes naturelles. Donc chaque trou sur le parcours est bordé par ces buttes qui permettent aux spectateurs non pas d'être sur un, deux ou trois rangs les uns derrière les autres et donc forcément voient très bien, le deuxième voit un peu moins bien et le troisième ne voit rien. Nous, comme on a des systèmes de buttes, des systèmes en escalier les spectateurs ont une bien meilleure vision que sur un parcours classique et ça c'est vraiment une nouveauté liée au parcours du golf national qui pourra apporter beaucoup dans la qualité de confort pour le suivi des spectateurs. D'accord. Est ce que, c'est peut être naïf comme question, est ce qu'il y aura aussi des écrans géants ? Bien sûr. Évidemment ce sont des technologies qui sont de plus en plus abordables. Il y a 10 ans on parlait d'écran géant, on trouvait ça extraordinaire, maintenant c'est quelque chose d'indispensable et par rapport à la Ryder Cup on va en avoir 2 à 3 fois plus que par rapport à la dernière Ryder Cup qui a eu lieu à Gleneagles. D'accord. Il va y avoir la possibilité de suivre sur internet pour les spectateurs ? Absolument. Donc là on travaille avec Canal+, vous savez que Canal+ a sa propre application qui s'appelle My Canal et que normalement il faut être abonné pour pouvoir avoir My Canal sur son portable. Là, pour la Ryder Cup, dans la zone géographique du golf national, tout spectateurs français qui viendra avec son portable ou une tablette aura la possibilité de se relier directement à My Canal gratuitement. Donc il aura en plus du jeu, parce que quand vous suivez au golf, ce n'est pas comme dans un sport collectif, comme il y a quatre parties le matin et quatre parties l'après-midi, si vous voulez suivre une partie vous pouvez en suivre une seule. Mais l'avantage en ayant la tablette ou votre téléphone et en suivant la diffusion sur votre tablette ou sur votre téléphone, vous avez toutes les images parce que là la télévision ne couvre pas une partie mais couvre les 4 parties en même temps. Donc c'est un avantage qu'on apportera à tous les spectateurs qui seront présents sur le golf national. Est ce que la Ryder Cup sera bénéficiaire de votre point de vue ? L'objectif de la fédération ce n'est pas qu'il soit bénéficiaire. Il sera bénéficiaire pour le détenteur des droits. Nous on a un budget d'organisation qui est de 40 millions et les 40 millions sont déjà couverts et on a déjà ce budget de 40 millions. Si jamais on avait des revenus supplémentaires, ils seraient dépensés au profit du rayonnement de l'évènement. Mais l'objectif ce n'est pas de faire une marge.
Charon	Président	Cet événement va abonder les recettes de la fédération ou cela va-t-il coûter à la fédération ?

	FF Golf	La Ryder Cup contrairement à ce qu'on croit, nous ne sommes pas détenteur des droits. Nous sommes pays hôte avec un cahier des charges assez lourd et épais qui nous permet de mettre à disposition des installations pour disputer cette épreuve. Le détenteur de droit est Ryder Cup Europe qui a les droits sur la billetterie, le textile, les images, la production, tout. Pour nous au départ c'est un secteur de coût, de charges mais pas de recettes. L'historique de notre candidature c'était déjà de casser, changer l'image du golf et de promouvoir le golf pour le rendre accessible à tout le monde. Je n'utilise pas à dessein le verbe de démocratiser, je parle bien d'ouverture au plus grand nombre. C'était notre but par la construction de petites structures, par l'animation en région et dans les territoires de cette activité golf. Néanmoins pour financer ce poste, parce que recevoir la Ryder Cup coûte cher, nous avons créé un certain nombre de choses déjà. Nous avons présenté le projet en AG et nous avons demandé à nos électeurs un vote en proposant d'augmenter le prix de licence de 3 euros pour qu'on puisse payer le financement de l'accueil de la Ryder Cup. Cela a été accepté à 84%. Donc les licenciés ont dit oui je suis d'accord pour payer 3 euros et avoir en 2018 la Ryder Cup. Et puis a été créé un club des partenaires où 14 entreprises aujourd'hui, il y en avait 15 au départ, acceptent de payer les premiers 100000 euros par an et les suivants 150000 euros par an jusqu'en 2018 pour nous aider à promouvoir et financer la Ryder Cup. Ensuite on a mis en place un club de supporters où des TPE des PME pour 5 ou 10000 euros par an nous soutiennent et nous organisons quelques événements et quelques moments de convivialité par an lors de l'open de France ou à la fin des travaux au golf national pour partager cet événement et soutenir la Ryder Cup. Plus à l'horizon 2018, une hospitalité extérieure au site du golf national, galerie des batailles au château de Versailles, un pass pour des musées de Paris, des bateaux Lenôtre sur la Seine, le restaurant du premier étage de la Tour Eiffel qui est commercialisé auprès d'entreprises et qui nous rapporte une commission de porteur d'affaire, une rémunération pas énorme mais cela nous permet d'avoir un business plan qui a été fait en 2009 et qui aujourd'hui nous permettrait de dégager un bilan positif de l'ordre de 280000 euros si les choses restent en l'état jusqu'à la fin de la Ryder Cup. <u>Et l'Open de France ?</u> C'est un autre débat. L'open de France nous rapporte un peu d'argent depuis trois ans. Il nous a longtemps coûté beaucoup d'argent mais nous partions du principe que nous devions avoir notre open. Et puis le promoteur à l'époque était ASO et maintenant avec le tour européen puisqu'on a un nouveau sponsor titre nous permet de dégager un léger excédent d'exploitation et non plus une perte comme c'était le cas il y a10 ans. Ce n'est pas Roland Garros. Nous c'est quelques centaines de milliers d'euros mais pas beaucoup. Tout dépend de la politique de développement et de communication que vous voulez mettre en place. À un moment donné à la fédération de golf on disait qu'il nous faut un événement majeur. On l'a, c'est l'open de France. Je parle avant la Ryder. À partir de cet événement majeur il nous faut des leaders sportifs type Noah à l'époque. On prenait en exemple Noah qui avait gagné Roland Garros et qui a été un déclencheur du développement du tennis. Et donc on a mis en place une politique sportive d'aide aux amateurs qui passaient pro les premières années, d'aide financière, de personnels techniques ou d'hôtel ou de voyages mis à disposition avec des critères précis pour développer l'image et l'impact de la discipline et avoir ensuite des retombées à partir de tous ces éléments. On est obligé aujourd'hui de corriger le tir.
Feuillan	Élu FFHand	Dans la dynamique du mondial 2017, on va organiser l'euro féminin en décembre 2018 qui va nous permettre de connaître le succès que l'on a pu connaître sur le mondial masculin 2017 mais surtout de mettre en avant le handball féminin et de montrer qu'on a une équipe de France compétitive. Enfin le dernier projet pour continuer de baliser le terrain jusqu'à Paris 2024, on se porte candidat, et on va déposer notre candidature le mois prochain à l'EHF, pour l'organisation des championnats d'Europe masculin 2022 avec une particularité on se porte candidat avec la Belgique et l'Espagne. Avec la Belgique parce qu'au handball c'est une petite nation. Elle a besoin de se développer. <u>Que faites vous pour attirer plus de spectateurs ?</u> Oui, c'est ce qu'on a fait sur le mondial 2017 où on a fait 540.000 spectateurs. C'est l'apport de Infront et Keneo. En fait, on a confié l'organisation du mondial à Kénéo. C'est une nouveauté. Le mondial masculin en 2001 et le mondial féminin en 2007, on l'avait organisé nous-mêmes en famille avec les dirigeants bénévoles, sur plusieurs sites en France, on avait fait du bon boulot, tout ça piloté par la fédération. Quand en 2013 on a eu l'attribution du mondial 2017, on s'est posé la question : est-ce que c'est vraiment notre job de faire ça ? Est-ce qu'il ne faut pas se faire accompagner ? Et puis le rugby l'avait fait en 2007 en se faisant accompagner. On a externalisé le management de cette organisation. C'est eux qui nous ont proposé une stratégie de billetterie pour remplir nos salles. Quand nous avons organisé le mondial vous avez plusieurs matchs le même jour sur le même site. En 2007 vous achetiez un billet pour voir à Bordeaux trois matchs. Ils nous ont fait des packages. Un match pour un billet. On ne pouvait pas acheter un seul billet sauf dans le dernier mois. Au début c'était que

		des packages, un match l'après-midi, un match du milieu et un match le soir pas forcément le même jour. C'est cette stratégie là qui nous a permis d'avoir 540000 spectateurs et de faire deux fois 28000 personnes à Lille. On a battu le record du monde pour un match de handball qui était détenu depuis 1999 pour la finale du championnat du monde au Caire, c'était Russie – Suède. Et on va refaire la même chose pour l'Euro 2018 féminin.
Delplanque	Président FFHand	De montrer que chaque événement fédéral porte la marque de la fédération pour qu'il se distingue très clairement des compétitions de clubs. Donc il y a tout un habillage, toute une annonce, tout un accompagnement en amont, pendant et après l'événement qui doivent être la marque de fabrique de l'événement fédéral. L'organisation d'événements est une marque de fabrique, pourquoi avez vous porté une candidature avec la Belgique et l'Espagne en 2022 ? Du développement du handball sur le continent. La Belgique est un pays plus faible et que le sud espagnol et nous Français entre les deux pouvions apporter notre contribution au développement de notre sport dans un pays ami et voisin. Ces organisations sont des vecteurs de recettes pour la fédération ? Oui bien sûr, on a fait 2 millions de bénéfice sur le championnat du monde 2017. J'espère qu'on fera la même chose pour l'euro 2018, indépendamment des gains de notoriété, d'exposition et de nouveaux licenciés.
Vasseur	Salarié FF football	Attirer plus de spectateurs, est-ce un enjeu ? Oui, on est quasiment plein à chaque match mais c'est un enjeu. Il faut qu'on soit plein. Mettez-vous des stratégies particulières pour attirer les spectateurs ? On met beaucoup l'accent sur l'expérience client, sur ce qui se passe au stade. Le fait que le niveau de service soit au top pour tous nos fans, tous les gens qui se déplacent, tous les spectateurs. On a beaucoup refondu toute la stratégie au stade, tout le parcours client.
Barbarat	Élu FF football	Le prochain grand rendez vous c'est la coupe du monde féminine mais en U20 qui a lieu en Bretagne cette année, l'année prochaine. Parce qu'il y a la coupe séniore en 2019 mais avant il y aura la coupe du monde U 20 qui a lieu sur le territoire de Bretagne l'été prochain au mois d'août et puis bien sûr la coupe du monde en Russie où on sera derrière les bleus bien sûr. Et puis ça c'est les gros évènements au niveau national. Et puis nous, au niveau du foot amateur, on a pas mal d'évènements importants mais que vous avez sur le document que je vous ai envoyé. Les 5 grands évènements. Il y a des évènements majeurs qui vont se produire. Et puis après on souhaite tous que notre équipe de France se qualifie enfin pour les jeux olympiques et puis qu'on ait une équipe de France aux jeux olympiques parce que ça fait un petit moment que ça n'est pas arrivé quand même.

Verbatim 81 Les événements sportifs des fédérations de type « leader ». (Organisez-vous des événements ?)

7.6.5.5. Un dilemme de politique de communication : chaînes de télévision publiques *versus* chaînes privées payantes.

L'accès à la télévision est un enjeu jugé très important par les fédérations de type « leader » car il est un outil très impactant de promotion, selon leurs dirigeants. Le marché des droits, très concurrentiel notamment avec la multiplication des chaînes et l'arrivée de nouveaux opérateurs du net, n'a pas permis d'élargir la diffusion à des sports jusqu'ici peu habitués à occuper le petit écran. La qualité d'organisation des événements sportifs est un atout majeur mais non suffisant pour convaincre les grandes chaînes de télévision de diffuser ces spectacles. Les performances des équipes de France ne sont pas non plus une garantie de diffusion sur les chaînes gratuites. La notoriété du sport et les perspectives d'audience (qui seront valorisées par des tarifs de publicité) mais aussi la ligne rédactionnelle des chaînes constituent des arguments déterminants. Les dirigeants se sentent impuissants tant les règles du jeu leurs semblent opaques. À l'instar de la FF handball, ils se sentent condamnés à organiser des compétitions majeures et à y performer pour espérer, comme le stipule la loi, être diffusé en clair.

Les fédérations de type « leader » se trouvent placées face à deux alternatives : (1) vendre leurs droits à une chaîne payante pour garantir une recette financière mais avec une audience limitée de téléspectateurs clients de la chaîne passionnés et fidèles ; (2) convaincre une chaîne gratuite publique de diffuser en clair et sans contreparties financières, dans le but d'élargir l'audience au grand public et de compenser le manque à gagner à court terme par des éventuelles recettes partenariales supplémentaires à moyen terme (du fait d'une visibilité accrue). Il semble que les FF de golf (golf chanel) et de handball (BeIN Sports) aient opté pour l'argent de chaînes commerciales plutôt que pour une visibilité élargie malgré une volonté affichée d'augmentation du nombre de licenciés. Rappelons que les fédérations ne détiennent pas toujours les droits sur les championnats ou les compétitions internationales - c'est le cas de la Ryder Cup – qui sont soumis à un appel d'offre. Dès lors, les fédérations tentent de négocier auprès des détenteurs des droits une solution mixte de co-diffusion, chaîne gratuite et chaîne payante. Ainsi, la FFF a vendu les matchs de l'équipe de France à des chaînes publiques (TF1 et M6 jusqu'en 2022) conformément à la loi et a mis sur le marché la D1 féminine acquise par Canal+ jusqu'en 2023. La deuxième piste pour les fédérations est de commercialiser plus de produits. Dans cette perspective, la FFF tente de convaincre les chaînes de diffuser les sélections jeunes ou le futsal. Une troisième voie consiste à vendre les droits de chaque produit plus chers en créant de la valeur par un spectacle de meilleure qualité. C'est le cas de la LFP qui entend profiter de la flambée des prix dans le football en renégociant les droits à la hausse d'un championnat de Ligue 1 Conforama rendu plus attractif avec l'apport de nouvelles stars. Enfin, les fédérations de type « leader » ont conscience de devoir prendre en compte l'accès aux nouveaux écrans médias notamment pour séduire une jeune génération de passionnés (les moins de 35 ans regardent de moins en moins le média télévision et plus les supports internet). En tout état de cause, la commercialisation des droits de télévision apparaît comme un enjeu vital pour ces fédérations car elle leur permettra de renforcer la visibilité de leurs sports, en accroître la notoriété, et de davantage exposer leurs marques (source de gains directs en droits médias mais aussi de recettes de sponsoring).

Les droits de télévision		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Denis Massé	Salarié FF Golf	Vous ne voyez le golf que sur Canal plus et sur golf chanel. C'est formidable parce que pour leurs abonnés ils font bien les choses. Après c'est le débat entre les chaînes payantes et les chaînes gratuites en termes d'audience. Pour les sports qui ne sont pas le foot et encore un match de foot de l'équipe de France sur TF1 ça peut faire 10 millions, il n'y aura jamais 10 millions sur une finale de champions League du PSG ou Monaco. C'est toujours le problème entre l'engagement d'un média qui vend des abonnements pour un public fanatique qui paye pour cela et qui va être très fidèle, qui va regarder beaucoup et qui va être super satisfait parce que ces chaînes là font beaucoup. Et puis vous allumez la télé, il y a du golf sur France 3, vous restez une demi heure dessus, tiens c'est sympa. Ça marche pour nous comme pour plein d'autres sports. Votre stratégie par rapport à la télévision ? On n'a pas de stratégie parce qu'on n'est pas détenteur des droits. On a un open de France qui est mutualisé et qui est (vendu) à Canal plus
Grizot	Élu FF Golf	D'abord c'est pas nous qui faisons le choix parce que honnêtement les détenteurs de droit c'est Ryder Club Europe. Il met des droits TV en vente et après la fédération n'a pas le choix puisque ce sont des entreprises privées qui se positionnent pour acheter les droits TV. Ce n'est pas comme si nous on était propriétaires des droits TV et qu'on voulait plutôt les placer sur une chaîne publique ou plutôt les placer sur une chaîne cryptée. Ça c'est pas le cas. Nous on n'est pas détenteur de droits et deuxièmement il y a un appel d'offres et c'est celui qui remplit les conditions du détenteur de droit le mieux qui remporte l'appel d'offre. Donc, nous on a absolument pas de levier sur le choix du diffuseur. Maintenant comme Golf+ est depuis plusieurs années la chaîne du golf et que Canal+ a fait partie du club des partenaires à travers sa holding Vivendi, nous on soutenait la démarche du groupe Canal+. Après, c'est vrai qu'il serait dommage que la rediffusion de la Ryder Cup soit uniquement en crypté. Donc on travaille avec la direction de Canal+ que c'est un intérêt mutuel. Nous si on veut accueillir la Ryder Cup c'est pour développer le nombre de licenciés. Ceux qui vont s'abonner à une chaîne cryptée dédiée au golf ne seront forcément que des golfeurs. S'ils ne font de la rediffusion que en crypté, on n'arrivera pas à toucher potentiellement de nouveaux golfeurs. Donc on a un intérêt commun et c'est pour ça qu'il y aura du crypté mais sur les chaînes du groupe Canal il y a de la diffusion en clair et qu'une des parties de la rediffusion de la Ryder Cup sera en clair.
Pouthier	Salarié FFHand	C'est un des partenaires majeurs en termes de ressources financières. Nous commercialisons les droits en direct. On est chez Be In Sports, un opérateur privé. On sait que quand on passe en public on peut atteindre 10 millions de téléspectateurs. Du coup, on est à chaque revente de droit on se demande à quand on prend le risque qu'on va aller chercher moins de ressources financières sur un contrat pour être diffusé en clair ou on garantie nos recettes financières grâce à une chaine payante. Sur BeIN je touche les vrais mordus, sur France 2 je touche un public plus large Contrairement à d'autres sports, on a la chance que nos résultats sportifs nous permettent au moins deux ou trois fois par an d'avoir accès en clair grâce à une demi finale ou une finale. Mais ce n'est que temporaire car ça peut vite changer. C'est une problématique sur laquelle on n'a pas encore trouvé le bon équilibre. On connaît tous les bénéfices de la diffusion en clair, on sait qu'on peut générer de bonnes voire de très bonnes audiences même sur un match amical au mois d'octobre ou avril en dehors d'une grande phase de compétition. Mais aujourd'hui… On a de gros investissements financiers. Concrètement on construit la maison du handball, on accueille des événements sportifs. On ne pouvait pas encore dire on fera un décalage de trésorerie. On concède de recevoir moins de droits pour être diffusé en clair et on répercutera sur des contrats marketing dans deux ou trois ans. Ça peut être un choix stratégique de réduire la voilure en termes de budget mais qu'on arrivera de facto parce qu'on aura démontré qu'on accède à une meilleure audience sur deux ou trois ans. Sauf que là les investissements à court terme à 6 mois, un an ou 18 mois sont quand même très très importants. Peut-être que ce sera sur les prochains cycles de commercialisation. Mais depuis que je suis à la fédération à chaque fois qu'on a renouvelé les droits c'était sur cette teneur là. On est à ce niveau là de maturité.
Feuillan	Élu FFHand	C'est très décevant. On n'a pas aujourd'hui de télévision qui s'intéresse au handball. On s'intéresse à nous que sur des grands événements. À chaque fois qu'on est sur les grands championnats du monde en France, on attire les majors opérateurs, TV. Pour vous donner une image, ces mêmes opérateurs TV qui nous embrassaient sur la bouche au soir du titre mondial en janvier, quand on est allé les voir au mois de mai puisqu'il s'agissait de renouveler nos contrats de droits télé, ils nous ont à peine reçu et nous ont dit en clair que ça ne les intéressait pas de diffuser le handball toute l'année. Hormis des chaines cryptés comme Be In, Canal+ c'était le cas jusqu'à il y a deux ans, mais quand ils ont fermé « Sport plus », ils ont dit au basket et au handball on ferme Sport plus donc on réduit notre grille de

		programmation donc on ne peut pas vous conserver. C'est ça qu'ils ont vendu le contrat à Be In et c'est comme ça qu'on a basculé chez Be In. Et là on a négocié cet été pour repartir avec Be In pour deux ans. On les a tous fait. Soit certains vous proposent de l'exposition mais il n'y a pas d'argent en face. Mais on a un budget et des recettes générées par la vente de ces droits télévision c'est quand même important avec aujourd'hui presque 2 millions sur les 11 millions du chiffre d'affaire du marketing. France télévision c'est pareil. Comment faire pour faire évoluer la situation ? Je ne sais pas. J'ai une petite idée et on a commencé à la faire. Aujourd'hui on a des partenaires Lidl, Caisse d'Épargne, Renault qui font partie des plus gros annonceurs donc des plus gros acheteurs de pub en télévision. Je vais réfléchir avec eux pour voir dans quelles mesures ils ne peuvent pas nous aider à négocier nos droits. En disant, je suis partenaire du handball, je suis capable de générer 20 à 30 millions de chiffre d'affaire de pub par an, je suis prêt à faire peut-être plus mais comment pouvez-vous aider le handball. J'ai cette idée en tête. Je n'en ai pas encore parlé. Nos équipes brillent. On ne peut pas faire mieux. On a les équipes, la finale du mondial, ils font 12,5 millions de téléspectateurs sur TF1, ils ont vendu les spots de pub télé à des prix astronomiques. Ils ont fait pareil sur la demi finale. En quart de finale ils ont diffusé le match sur TMC, ils ont fait 4,5 millions de téléspectateurs, record d'audience en TNT tous programmes confondus. Le produit on l'a. C'est ce qu'on explique à TF1. Je comprends que vous veniez sur ce qui brille. Mais à un moment donné il faut développer une stratégie de dire avant d'arriver à ce qui brille je vais vous raconter l'histoire toute l'année et vous montrer l'équipe de France toute l'année pour l'accompagner jusqu'au championnat du monde. On a une dizaine de matchs par an aussi bien en garçons qu'en filles. Le produit on l'a mais on n'arrive pas encore à convaincre les diffuseurs. Pourquoi ne sont-ils pas plus intéressés ? Les gros sports, foot, rugby, formule 1, le tennis, le golf, le cyclisme. Quand vous voyez l'argent qu'ils mettent dans le foot. Même si vous dites vous pouvez doubler les droits au handball de 2 à 4 millions, ils préfèrent acheter des championnats de foot de Turquie, du Portugal… Ça coûterait moins cher d'avoir le handball que le foot ? Mais avec le foot ils sont sûrs de faire de l'audience. Ils disent avec le handball on est sûr de faire de l'audience sur vos compétitions. Après montrer au mois de mars un France Norvège, un match de qualif aux championnats d'Europe on n'est pas sûr. Le basket a le même souci que nous. Et le volley je n'en parle pas ! Sur l'Équipe 21 ils ont zéro en droit télé. Souvent des fédérations comme nous, on a le deal entre choisir le peu d'argent ou choisir la visibilité. Si tu vas sur des chaînes comme l'Équipe bien sûr qu'ils te donnent zéro en droit télé mais comme tu es sur la TNT avec plus d'audience, peut-être que tu peux vendre plus tes partenariats privés puisque tu offres plus d'image à tes partenaires. D'autres disent quand on te donne deux millions d'euros, tu as intérêt de les prendre parce que tu n'es pas sûr que sur la TNT tu n'es pas sûr de les retrouver en partenariats privés. Cela dépend du fond de réserve des finances de la fédération. 2 millions cela représente quand même 10% de notre budget
Delplanque	Président FFHand	Bien sûr, même si la diversification de la pratique des images est à l'ordre du jour. Cela ne se limite pas aux seuls écrans de télévision. Il faut s'y adapter et prendre place dans ce nouveau paysage et dans ces nouvelles pratiques. Il n'en reste pas moins vrai que la télé garde cet impact et on le voit au travers quand on est arrivé dans les demi finales et finales des championnats du monde et que la règle de la co diffusion s'installe, on arrive à des audiences de 12 à 15 millions de téléspectateurs. C'est extraordinaire ou phénoménal, qui fait que l'impact de la télévision est considérable. Aujourd'hui, des chaînes à péage, pour notre discipline, c'est elles qui répondent à nos appels d'offre. Ce que nous essayons de faire c'est la combinaison de la co diffusion qui doit être recherchée en même temps que l'accès aux nouveaux écrans. Voilà les pistes vers lesquelles nous sommes engagés. Pourquoi les chaînes publiques ne répondent pas plus à votre appel ? Parce que cela ne correspond pas à leur ligne éditoriale. Ce sont des chaînes dites généralistes. Cela fait 20 ans qu'elles me répètent cela tout le temps. Et que c'est l'argument qu'elles avancent pour n'intervenir qu'aux stades de la compétition pour ce qu'ils appellent les grands événements. Vous allez me dire quid du tournoi des cinq nations. C'est comme ça. Le tournoi des 5 nations est présenté depuis 40 ans comme un championnat du monde alors que ce sont des compétitions locales mais c'est vécu par les Français depuis le début et par France télévision comme un championnat du monde qu'on répète tous les ans comme un rendez-vous. Nous n'y sommes pas arrivés encore. Quels sont les freins ? Je ne sais pas. Plus de pertinence en ce qui me concerne, sûrement. Des arguments plus convaincants que ceux que j'ai développés jusqu'à maintenant. Ce ne sont sûrement pas les résultats. Si je vous dis que ce n'est pas moi que c'est l'autre, vous allez me dire qu'il n'a qu'à balayer devant sa porte. C'est incompréhensible. Quand j'ai vu BILALIAN dix fois il m'a parlé de phénomène. L'équipe de France, à une époque on nous disait il faut que l'équipe nationale ait des résultats, il n'y a aucun problème pour passer à la télévision.

		En l'occurrence c'est faux en qui nous concerne. Encore une fois les seuls arguments c'est que nous ne correspondons pas à leur ligne éditoriale. Quand on crée une chaîne comme France 4 ou autre, on met du foot féminin donc en fait on met du foot. Quand vous regardez les statistiques, puisque vous faites un travail scientifique, vous devez avoir les statistiques de l'exposition des différents sports que le CSA publie et vous verrez qu'il y a à 90% du football toutes les chaînes confondues. Donc la multiplication de chaînes n'a pas répondu à l'exposition telle qu'on la souhaitait. C'est la raison pour laquelle on a basculé dans l'événementiel. Le premier objectif était les résultats. Si vous avez des résultats et si vous organisez un événement et que vous allez au bout, vous avez une exposition médiatique sur une chaîne ouverte. Voilà CQFD, voilà la démonstration. Pour l'instant je n'ai pas trouvé mieux.
Vasseur	Salarié FF football	De manière générale, la problématique des droits médias, c'est un marché très concurrentiel et donc ça dépend beaucoup des stratégies des diffuseurs. Aujourd'hui, il y a une flambée des prix dans le foot, donc nous en bénéficions un peu, moins que la LFP qui a renégocié des droits à des montants … parce que ce sont des stratégies industrielles. C'est pareil, il faut qu'on crée de la valeur autour de nos produits et là, pour le coup, c'est un système d'appel d'offre. Là, on a lancé la semaine dernière un appel d'offre pour tous les produits féminins, l'équipe de France féminine, la D1 féminine etc, donc on aura une réponse dans 2 à 3 semaines. On a renégocié la coupe de France en fin de saison dernière. Et c'est plutôt à la hausse. Mais effectivement cela dépend beaucoup de la concurrence. Votre objectif est d'être diffusé sur les chaînes publiques gratuites ? Ça dépend des produits. On a une obligation sur l'équipe de France A et sur certains matchs des féminines je pense. L'idée est de laisser quand même les équipes de France sur des chaînes gratuites et puis il y a une partie de la coupe de France aussi qu'on veut laisser gratuite. Que reste-t-il ? La coupe de France c'est Eurosport qui est payant et France télévision. La D1 féminine ça pourrait très bien être une chaîne payante tout comme les espoirs.
Barbarat	Élu FF football	Je dirais qu'aujourd'hui, on en prend le chemin, de nombreuses chaînes commencent à s'intéresser à autre chose que l'équipe de France A. On l'a vu à travers ce qui vient d'être signé avec le foot féminin. Aujourd'hui, les rencontres de national on les diffuse nous, mais il y en a régulièrement qui sont diffusées également soit sur Canal soit sur Be In. On est train d'essayer de négocier, enfin le président, pour la diffusion régulière des matchs de nos sélections jeunes. Aujourd'hui, il ne faut pas qu'on ait que l'équipe de France A. Bon, le futsal on y travaille aussi, le beach, voilà, pour qu'on ait une promotion, parce que c'est un formidable outil de promotion la télévision. Oui bien sûr. Vous pensez que l'arrivée des géants du web dont on parle, Google, Amazon, Facebook tout ça, c'est un danger pour vous, une opportunité ? Non, ce n'est pas un danger, c'est plutôt une opportunité. Ça fera bouger le marché en tout cas, non ? Voilà ben bien sûr, ça fera bouger le marché. Et puis ça fait partie de l'air du temps aujourd'hui de toute façon. Après il y aura du monde qui restera sur le carreau. Mais comme à chaque fois qu'il y a du monde nouveau qui arrive sur le marché. C'est à nous entre guillemets d'en profiter. Ça peut être une bonne opportunité, voilà. Parce que l'enjeu est important pour vous compte tenu du fait que votre budget vous l'avez dit tout à l'heure, les recettes commerciales sont importantes. Et puis la télévision c'est surtout la ligue professionnelle qu'il faut intéresser parce que nous on en touche qu'une petite partie. Enfin, sur l'équipe de France oui, mais les droits télé, c'est principalement la ligue professionnelle qui en a la plus grande partie. Je ne sais pas si vous êtes au courant, on vient de tripler le droit télé, notamment sur les féminines, ce qui n'est quand même pas neutre. Voilà.

Verbatim 82 Les droits de télévision des fédérations de type « leader ». (Quelle est votre stratégie pour développer votre visibilité sur les écrans de télévision ?)

7.6.5.6. Le choix de valoriser la marque fédérale auprès de partenaires à fort potentiel financier.

Les fédérations sportives de type « leader » construisent des budgets dont l'équilibre dépend fortement du niveau des ressources propres (licences et sponsoring, droits médias pour certaines). Les recettes partenariales représentant une part bugétaire importante, l'enjeu de convaincre des marques du secteur marchand (secondairement du secteur public en retrait) capables d'investir dans le développement d'une fédération s'avère crucial. Mais dans un contexte économique difficile, il n'est pas toujours aisé, même pour les fédérations de type « leader » de séduire des partenaires. En effet, le ticket d'entrée élevé pour afficher sa marque sur un maillot d'équipe de France est analysé à travers le ratio prix / audience (ce que coûte une unité d'audience) ; ce qui peut objectivement engendrer quelques hésitations de la part de chefs d'entreprise attachés à la rentabilité du retour sur investissement. C'est pourquoi, il s'avère indispensable de bâtir un argumentaire économique en mesure de convaincre les partenaires placés face à des choix de communication (se risquer dans le sport *versus* investir dans une campagne de promotion classique et donc éprouvée). Loin du réseautage amical, les dirigeants interrogés relatent leur volonté de viser des secteurs économiques précis comme les secteurs bancaire, de l'automobile ou des télécommunications, en ciblant des entreprises avec lesquelles les fédérations pourraient partager des valeurs ou plus largement des éléments d'image. Si certaines fédérations visent de nombreux partenaires, d'autres fédérations, comme la FFF, préfèrent limiter le nombre de sponsors pour garantir au contrat une plus grande valeur et une exclusivité sectorielle. Mais ce choix sélectif (peu de partenaires « X » des contrats plus rémunérateurs *versus* plus de partenaires « X » des contrats de moindre apport) n'est envisageable que sur la base d'une image fédérale forte et d'une couverture médias garantissant des audiences. Les fédérations classent les partenaires en différentes catégories en fonction de la nature du contrat (et de son montant) et du degré d'engagement. La FFHB indique par exemple quatre rangs de partenaires (majeurs, équipe de France, fournisseurs et médias). Par ailleurs, les dirigeants insistent sur la nécessité d'engager le partenaire au-delà d'un chèque (certes indispensable) pour envisager avec lui des activations fréquentes et originales. Selon eux, un soutien financier direct doit conduire le partenaire à investir dans les mêmes proportions en activations sur le terrain et en dehors (publicité médias, actions distribution, etc.), donnant en cela de la visibilité au soutien de la fédération. Notons que les fédérations s'inscrivent plutôt dans une démarche de fidélité, engageant les deux parties sur des contrats à long terme.

Enfin, les fédérations de type « leader » cherchent à convaincre des marques grand public à forte notoriété (B to C) disposant d'une image de marque positive et reconnue afin de pouvoir profiter d'un retour d'image en leur faveur. En cela, les fédérations entendent aussi valoriser leur marque par le sponsoring en s'associant à d'autres marques connues et réputées. De leur côté, les entreprises préemptent l'image fédérale empreinte d'éthique et de valeurs en lien avec l'olympisme (fair-play, mérite, dépassement de soi, performance, etc.). Elles sont sensibles à l'existence de bases de données

qualifiées (enrichie par des outils tels que le CRM) et à un activisme digital sur les réseaux sociaux. Pour cela, la plupart des fédérations se font accompagner par des agences de marketing sportif pour les aider à concevoir une stratégie partenariale en phase avec les attentes des entreprises commerciales. Elles jouent le rôle de porteur d'affaire et de régie commerciale, les fédérations se contentant alors du servicing et de la gestion des obligations post contrat. Les fédérations mettent sur le marché différents produits de partenariat. Les plus emblématiques sont les équipes de France et leurs joueurs bardés de logos qui attirent tous les regards. Il semble que les événements sportifs internationaux organisés par les fédérations de type « leader » soient également de très bons produits d'appel pour attirer des partenaires ; même si, dans un second temps, elles devront les fidéliser au moyen d'autres produits que les événementiels. Pour cela, elles ont créé des clubs de partenaires qui permettent aux entreprises de réseauter. Promis au succès populaire dans le stade et/ou à d'importantes audiences, ces rendez-vous à forte visibilité, sont d'excellents vecteurs de communication pour les marques partenaires. Par ailleurs, deux tendances semblent se dessiner : d'une part les ligues professionnelles tentent de développer le naming des championnats qui consiste à associer une marque à une compétition (Ligue 1 Conforama en football ou Lidl Starligue en handball) ; d'autre part, les fédérations segmentent davantage leurs offres en commercialisant des lots différenciés (par exemple, le minihand, le handfit et l'équipe de France). Relevons que la fédération en tant qu'institution n'est pas réellement considérée comme un produit susceptible d'être commercialisé. Enfin, le choix des partenaires peut faire débat au sein des fédérations en ce que l'image du partenaire ne correspond pas toujours aux valeurs défendues par les dirigeants. Citons le cas de la FF de handball qui a contractualisé avec Lidl, une enseigne de distribution low cost, et avec Oasis, une marque de boisson sucrée dont chacun connaît les effets nocifs sur la santé des jeunes. Mais confrontée à des contraintes financières fortes (construction de la maison du handball), la logique financière a pris le dessus sur les considérations éthiques. Enfin, l'organisation d'événements internationaux peut mettre en porte-à-faux une fédération vis-à-vis de son partenaire. En effet, une fédération internationale (européenne ou mondiale), détentrice des droits, peut imposer un partenaire concurrent à celui de la fédération. Citons le cas de la FF de basket-ball lors des championnats d'Europe de 2015 : la Caisse d'Épargne, nouveau sponsor de l'équipe de France, s'est vu imposer par la fédération européenne le Crédit Mutuel en tant que partenaire de l'événement !

Stratégie partenariale		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Grizot	Élu FF Golf	Alors par rapport à la Ryder Cup justement vous avez attiré des partenaires supplémentaires par rapport aux partenaires de la fédération ? Oui, par exemple on avait des partenaires comme Rolex ou comme BMW qui étaient déjà des partenaires de la fédération ou la Société Générale. Ces partenaires là étaient déjà partenaires de la fédération mais ils sont montés au niveau supplémentaire en étant également partenaires de l'organisation de la Ryder Cup. Et autour de ces partenaires là sont venus s'ajouter de nouveaux partenaires qui n'avaient jamais été impliqués dans le golf. Par exemple Bouygues Immobilier, le groupe Vivendi c'est un peu différent, ils n'étaient pas partenaires mais c'est la holding du groupe Canal, donc c'était différent. Des sociétés Open Golf Club mais là Open Golf Club est une société qui est impliquée dans le golf qui possède et gère un certain nombre de clubs de golf. On a la société Air France, Air France était aussi partenaire mais ils sont devenus encore plus partenaire qu'ils ne l'étaient. Le groupe LVMH, lui n'était pas du tout impliqué dans le golf et à travers d'abord LVMH, ensuite Berluti et après le Rociana, ils sont devenus partenaires. Qu'est ce que je n'ai pas cité encore comme partenaire. Le groupe Lenôtre qui lui n'était pas partenaire, c'est un nouveau partenaire. Le groupe Be Elevent, lui aussi n'était pas partenaire de la fédération, n'était pas partenaire du golf. Donc on a la majorité des sociétés sont des sociétés qui étaient impliquées dans le golf mais on a également des sociétés qui n'étaient pas impliquées dans le golf et qui sont venues spécialement parce que la Ryder Cup est pour eux un vecteur de communication. Vous essayerez de les conserver sur la fédération une fois la Ryder Cup passée. C'est votre stratégie ? Bien sûr, l'objectif c'est d'arriver à leur proposer un produit qui corresponde à ce qu'ils recherchent. C'est vrai que la Ryder Cup est un support fantastique et il faudra que la fédération retrouve quelque chose qui soit capable de les intéresser. Qu'est ce que vous leur avez vendu au niveau de la Ryder Cup à ces nouveaux partenaires ? Ben c'est essentiellement … c'est une association à l'évènement et également une association à la fédération qui n'est pas le détenteur des droits mais qui est le pays hôte. Donc à travers ça aujourd'hui d'être partenaire de la Ryder Cup c'est des sommes qui sont extrêmement importantes il n'y a que très peu de partenaires, il y en 5. Mais par contre il nous paraissait important d'abord pour financer les efforts qu'on fait pour accueillir cet évènement qu'il puisse y avoir le soutien des licenciés, ça c'est l'augmentation de la licence, c'est quelque chose de complètement nouveau. Ensuite on a le soutien de l'État et ensuite on a enfin le soutien du club des partenaires. Donc, on leur a vendu le fait qu'ils nous aidaient et qu'ils ont un rôle vertueux qui est celui de nous aider à travers l'organisation de cet évènement. Vous avez mis en place des packages d'hospitalité particuliers ? Non, c'est eux qui choisissent. C'est des packages qui existent aujourd'hui. Mais ça, ça ne faisait pas partie des contre parties du club des partenaires. Les contre parties du club des partenaires c'était une visibilité comme étant le soutien à la fédération en tant que pays hôte de la Ryder Cup. Bien évidemment il y a donc cette visibilité parce qu'il y avait une visibilité à travers les médias mais il y a également du réceptif où ces personnes ont été invitées aux dernières Ryder Cup pour leur faire prendre conscience de l'importance de cet évènement. Parce que comme aucune Ryder Cup n'a jamais eu lieu en France, il y a très peu de Français qui se sont déplacés sur des Ryder Cup donc depuis la création du club des partenaires en 2010 on a assisté aux 4 Ryder Cup et c'était important pour nous de montrer à nos partenaires ce qu'était cet évènement. Donc ça, ça faisait partie du package. Pour 2018, chaque partenaire déploie son hospitalité selon ses propres besoins.
Charon	Président FF Golf	Comment faites-vous pour séduire de nouveaux sponsors ? Vous parlez Ryder Cup ou pour la fédération. On essaye d'associer de nouveaux sponsors à un événement. Par exemple pour la Ryder Cup, à côté de la Ryder Cup nous aurons la Ryder Cup junior qui regroupera des garçons et filles sur le parcours de Disneyland qui permettra d'accueillir gratuitement 2000 enfants souvent de milieux plus faibles, de milieux plutôt délicats, ce qu'on appelle milieux défavorisés dans un certains nombre de cas. On peut proposer à quelques contacts et sponsors de parrainer cette épreuve et d'être à nos côtés pour financer et créer l'événement. On essaye au lieu du traditionnel Open de France visibilité image journée avec un pro joueur, soirée animée, on essaye d'avoir une thématique plus ciblée, vers une population vers un objectif qu'on définit ensemble tout en faisant pour eux de l'Open de France 4 jours où ils peuvent avoir leurs clients, fournisseurs présents sur place et pour quelques-uns d'entre eux présents au déjeuner avec d'autres personnalités. Et on organise un déplacement en France au printemps ou à l'automne où ils peuvent aussi pratiquer le golf. Cet axe non plus de passe tout grain ou de tout venant mais ciblé sur des domaines d'action précis et désignés à l'avance. Dans votre stratégie partenariale il y a la volonté de récupérer de nouvelles recettes mais

		aussi de partager une image ? Exactement. Le fait de nous développer vers les jeunes issus de milieux défavorisés, de leur montrer ce qu'est le golf nous a permis de signer un partenariat avec la MAIF. Cette cible leur plaisait, les jeunes leur plaisaient. Le côté solidaire leur plaisait. Donc partage d'image ? Oui de partage de valeurs en l'occurrence.
Pouthier	Salarié FFHand	On n'est pas encore dans une période où par secteur d'activité on a trois prospects commerciaux qui attendent qu'on choisisse entre les trois. Depuis mon arrivée, on s'est attaché de chercher des marques grand public, que des marques BtoC. On sortait de partenariats par exemple avec l'Artisanat ou des marques de BTP qui activaient plus pour faire vivre à l'interne à des marques qui utilisaient le capital handball pour parler à des consommateurs et du coup l'arrivée d'abord de FDJ et Oasis et ensuite de Caisse d'Épargne et de Lidl et Butagaz sont dans cette dynamique là. Ils font rayonner indirectement par leurs activations le handball. Trois ans avant l'arrivée de la Caisse d'Épargne, on a longtemps prospecté le secteur bancaire. On sait que chaque sport a une banque qui le suit depuis longtemps et on ne l'avait pas encore. Donc on a fait des actions plus spécifiques sur des secteurs qu'on savait enclin à faire du sponsoring et qui n'étaient pas encore venu au handball. Cherchez vous à convaincre la téléphonie ? Il y a encore des secteurs qu'on n'a pas. Orange ou SFR on a eu des contacts sur des aspects diffusion ou sur des aspects techniques par rapport à des bénéfices que pouvait apporter Orange sur des solutions dont on avait besoin. Mais ce n'est pas pleinement abouti. C'est difficile d'attirer des sponsors pour le handball ? Oui, on a attiré des sponsors mais ce n'est pas un marché simple. On est sur un produit équipe de France mais qui en terme de ticket d'entrée est équivalent à celui dans le rugby, cyclisme ou le foot sur un club et on voit que certaines marques hésitent parce qu'il y a un ratio audience ticket d'entrée. Donc non ce n'est pas simple. On a bien bossé puisqu'on a attiré depuis 2014 un partenaire majeur par an. C'est loin d'être acquis. Leur avez-vous vendu des choses différentes ? On a vendu plus l'image des équipes de France plus que la fédération. Oui, ce sont des packages équivalents. Ce qui ne sera pas la même chose sur les prochaines phases de commercialisation à la fois parce qu'on voit que sur des statuts de fournisseurs on arrive à attirer des grandes marques qui viennent appréhender une activité spécifique. Ils ne sont pas là pour l'équipe de France mais pour le baby hand, mini hand, handfit. Et également avec notre réforme digitale et notre CRM on va pouvoir à la fois vendre un peu mieux nos audiences et segmenter notre offre. Sauf Lidl à qui vous avez vendu le championnat chez les hommes ? Caisse d'Épargne et Lidl ont été partenaires des championnats du monde garçons. Pour eux c'était un complément. C'est des droits qui appartenaient à l'IHF. C'était pour montrer leur plein soutien à l'équipe de France et c'était aussi pour garantir leur visibilité quelque soit le support de la compétition IHF ou français ou des fois pour éviter l'entrée d'un concurrent. On a vu que pour le championnat d'Europe de basket en 2015, la Caisse d'Épargne qui venait d'arriver sur l'équipe de France de basket était un peu agacée que la fédération européenne ait trouvé le Crédit Mutuel comme partenaire de l'événement. Le championnat de D1a été namé sur Lidl aussi ? Oui tout à fait. Par contre la ligue c'est un autre package avec d'autres droits. La stratégie de Lidl a été de se mettre sur un sport en France et je l'appréhende dans sa globalité. Je ne reste pas à faire la fine bouche. Lidl et Oasis ont-ils fait débat au sein de la fédération en raison de leur image ? Oasis à l'époque oui parce que c'était le début du sport santé et nos collègues du développement ont dit comment je peux argumenter toute l'année faites du handball parce qu'il y a des bénéfices sur la santé et que derrière on fasse la promotion de boissons sucrées. Mais avec une pédagogie claire, c'est une boisson sucrée mais à laquelle tu as accès après une activité physique. Il faut peaufiner le discours pour que Oasis puisse trouver son compte dans l'expression dans le hand et que ça reste cohérent pour l'éducateur final au contact du licencié.
Feuillan	Élu FFHand	Côté marketing, on a fait la même chose. Dans un premier temps on a travaillé avec l'agence Carat. On leur a dit ce qu'on voulait, vous avez un portefeuille de clients, vous êtes un porteur d'affaires, vous nous mettez en relation avec vos clients, on va les voir avec vous, on prépare tout ça avant, vous nous aidez à faire les présentations, vous nous aidez à structurer notre démarche et vous nous mettez en relation avec vos clients. Ça a plus ou moins bien marché. C'est comme ça que l'Artisanat est arrivé chez nous. Ça été un des premiers gros partenaires à arriver à la fédération dans les années 2007/2008 (ils ont arrêté depuis 2 ans). On a continué et aujourd'hui on travaille avec la société Infront depuis 2 ans, avant c'était pas la communication mais la communication a été reprise par Infront ça bouge beaucoup dans ces secteurs là. Donc j'ai toujours un service à la fédération qui est managé par Cédric POUTHIER mais la fédération est là uniquement pour assurer le service. Tout ce qui est

		stratégie marketing, définition des cibles, des domaines d'activité qu'on veut cibler, préparation des offres, rendez-vous avec les clients (quand on rencontre des clients on se fait accompagner de Claude ONESTA, on amène de la notoriété), tout ça c'est l'agence qui le gère sous ma responsabilité, ils me rendent compte, ils ne font rien sans que j'ai validé les choses. Une fois que le partenariat est concrétisé que le contrat est signé, on a donc des obligations et le respect des obligations est géré par la fédération. Dans le service de POUTHIER il y a deux personnes en plus de Cédric qui sont Sandrine CASTEL et Sandra LANOR qui sont là pour veiller à faire le service. C'est comme ça qu'on a réussi à passer de 2 millions de chiffres d'affaire à l'année, aujourd'hui on avoisine les 11 millions d'euros sur un budget de 25 millions d'euros de la fédération. Et le marketing, c'est pareil et c'est pour ça qu'il est écouté à la fédération, c'est d'aller chercher des recettes pour assurer le budget. Mais ce n'est pas que ça, le marketing et j'insiste beaucoup lorsque je rencontre les partenaires. Bien sûr qu'on a besoin du chèque tous les mois pour boucler le budget mais ce qu'on recherche, c'est qu'ils soient en capacité de nous accompagner. C'est un peu pour ça que cela n'a pas duré avec l'Artisanat et qu'ils ne sont plus avec nous. Bien sûr que le chèque était important et cela nous permettait d'équilibrer notre budget mais derrière il n'y avait pas d'activation du partenariat. Il y a un million d'artisans en France et j'ai toujours rêvé qu'il y ait un million d'affiches, chez chaque artisan pour dire moi artisan je suis fier d'être partenaire de l'équipe de France ou partenaire du handball français. Jamais nous ne sommes arrivés à la faire. Et c'est ce que nous arrivons à faire aujourd'hui avec la Caisse d'Épargne. Non seulement ils vous font un chèque, mais à côté ils investissent autant d'argent pour activer le partenariat (1 pour 1). Lidl et Renault, c'est exactement la même chose. Ils ont bien compris ce qu'on attendait à travers un partenariat, l'argent pour le budget et qu'ils nous accompagnent dans l'activation et qu'ils fassent savoir qu'ils sont partenaires du handball français. À la Caisse d'Épargne, ils sont 26 millions de clients quand ils veulent envoyer un e-mailing pour dire voilà ce que fait le handball français, ça a un autre impact et ça ne nous coûte rien. C'est de la com qui nous coûte zéro à la fédération ! Quand Lidl ouvre un magasin et qu'il convie tous les handballeurs du coin à l'inauguration et qu'il reverse en plus une partie du chiffre d'affaire de la première journée au club résident. Ça nous coûte zéro, non seulement c'est de la com mais en plus c'est de l'aide financière pour le club résident dont ces retombées sont celles du partenariat national. C'est ça l'objectif principal du marketing. C'est bien évidemment chercher des recettes pour le budget mais surtout avoir des partenaires qui nous accompagnent et qui activent le partenariat. <u>Dans la stratégie partenariale, vous visez un secteur particulier ?</u> Oui l'automobile. On a un contrat avec Renault qui se finit au 31 décembre 2017. On discute avec eux en priorité. Les feux sont au vert. Mais j'aime bien avoir soit une lettre d'engagement ou un contrat signé pour dire ça y est on a un nouveau partenaire. Ils nous ont rejoint au mondial 2017. Ils nous ont accompagné en activation et ont fait découvrir le handball à travers des spots publicitaires, ça fait partie, la capacité des partenaires à activer les partenariats. Ça leur a bien plu ce qu'on a fait avec eux sur le mondial 2017. Ils sont devenus partenaires des équipes de France. On est en train de leur proposer le même dispositif. Clairement c'est un secteur, j'espère qu'on va resigner avec Renault sinon on va prospecter. <u>Leur vendez vous la même chose ?</u> Non, on vend des choses différentes. On a en fait trois partenaires majeurs : Caisse d'Épargne, Adidas et Lidl. Eux sont partenaires de toutes les équipes de France et de tous les événements de la fédération. Ils sont présents sur tous les outils de communication. Ensuite, on a un 2ème rang de partenaires qui sont soit partenaires de l'équipe de France masculine soit de l'équipe de France féminine. Et nous avons un 3ème rang de fournisseurs qui n'ont pas la même exposition que les partenaires majeurs, ne sont pas sur tous les outils de communication , n'ont pas les places sur les matchs des équipes de France, ne sont pas sur les tenues des équipes de France. Notre offre marketing est structurée en 3 étages, les partenaires majeurs, les partenaires des équipes de France et le rang fournisseurs. Et un 4ème rang avec les médias, où on retrouve les droits télé, une radio, on est en train de discuter avec RMC avec qui on était en contrat et un partenaire presse écrite l'Équipe. <u>La signature avec Lidl a pu surprendre notamment pour des questions d'image. Cela a-t-il fait débat dans la fédération ?</u> La stratégie de Lidl est de vouloir casser cette image de lowcost. C'est pour cela qu'ils sont venus vers le handball. Ils n'avaient pas les moyens d'aller au foot et parce qu'ils voulaient un sport qui gagne. Ils voulaient changer de stratégie. Passer d'une stratégie lowcost à une stratégie de supermarché où on trouve de la qualité à des prix intéressants et avec un slogan de made in France. Aujourd'hui cette stratégie s'avère payante parce qu'ils gagnent des parts de marché à Carrefour et Casino. Ils sont à un rythme d'ouverture de 50 magasins par an en France. Bien sûr cela a fait débat, bien sûr cela a fait débat. Quand Infront m'a appelé pour me dire

		que Lidl s'intéresse au handball, il faudrait qu'on les voit. Je me suis dit Lidl, bon, il faudrait les rencontrer parce que des gens qui s'intéressent au handball ils ne tapent pas tous les jours à la porte. Oui ça a fait débat. Mais ça n'a pas fait débat longtemps. En fait, ils sont comme nous, ils sont à la recherche de parts de marché. Comme nous ! On est en concurrence avec le basket, comme nous. On est dans une stratégie gagnant pour chercher des titres, et eux aussi. On s'est vite aperçu qu'on était fait l'un pour l'autre. On les accompagne dans cette démarche. Ils sont partenaires de la ligue nationale masculine de handball, la all star ligue.
Delplanque	Président FFHand	Avec des résultats extraordinaires, êtes-vous en bonne position pour négocier avec des partenaires ? Bien sûr, bien sûr, bien sûr, c'est même l'élément essentiel, bien sûr. Vous sentez un attrait des partenaires pour le handball ? Il y a surtout un attrait pour les événements car il y a beaucoup de sollicitations pour des entreprises qui viennent pour un one shot à l'occasion de l'événement. Ensuite à nous de tenter de les garder après les avoir attiré. Après il y a ceux qui sont plus fidèles, la Caisse d'Épargne, Adidas qui sont plus structurels, plus anciens, Lidl qui vient de nous rejoindre. Donc il y a des situations qui sont très, très différentes qui doivent correspondre aux stratégies que ces entreprises développent et aux personnalités également. ONESTA joue un rôle très important. De par sa personnalité, son discours, son expérience. C'est un garçon qu'on aime entendre, qu'on aime voir et qu'on monétise.
Vasseur	Salarié FF football	Notre stratégie est de limiter le nombre de partenaires pour leur garantir le maximum de valeur. On ne cherche pas à empiler les partenaires et on veut qu'ils restent peu nombreux pour que chacun ait une belle exclusivité dans son secteur et le plus de valeur possible. Leur vendez vous la même chose ? On a deux piliers : les équipes de France et les coupes de France. Donc un pilier fort en termes d'animation qui est l 'équipe de France puisque c'est des audiences, une médiatisation à l'occasion des grandes compétitions qui est très importante et la coupe de France qui est beaucoup plus basée sur un maillage local extraordinaire puisqu'il y a plus de 7 ou 8000 clubs qui la jouent. Donc c'est beaucoup de belles histoires et beaucoup d'activation en région. Et après, il y a le foot amateur qui est transverse et donc toutes les opérations auprès des licenciés etc, et qui sont ouvertes à tous nos partenaires. Parmi vos partenaires, vous prospectez dans des secteurs particuliers ? Ça dépend des moments. Aujourd'hui on est en renégociation de certains partenariats donc on discute avec beaucoup de marques. Il y a des moments où on va avoir besoin d'un partenaire sur un secteur et un moment où ce sera un autre. Aujourd'hui on est plutôt dans une démarche de fidélité avec nos partenaires actuels. On vient de signer Orange… Après pour le reste je ne peux pas dire grand chose... On a annoncé 2 ou 3 deals mais en tout cas ce sera limité.
Barbarat	Élu FF football	Ah oui, tout à fait et on ne peut pas le nier. Aujourd'hui, grosso modo, les recettes partenariales et je ne compte pas la télévision, je ne compte pas tout ça, c'est grosso modo un tiers du budget, ce qui est quand même pas neutre ! Voilà si on y ajoute les droits télé plus les recettes, l'équipe de France et tout ça, ça représente 70% alors que les recettes venant du foot amateur c'est que 7% venant des licences. Mais derrière il y en a quand même 40% qui est reversé au football amateur. Vous avez dû le voir sur les graphiques que je vous ai envoyés.

Verbatim 83 Les stratégies partenariales des fédérations de type « leader ». (Quelle est votre stratégie partenariale ?)

7.6.5.7. La professionnalisation du réseau de distribution.

Les fédérations de type « leader » disposent d'un large réseau de distribution structuré aux différents niveaux du territoire qui permet de proposer des produits et des services au plus près des consommateurs. La chaîne pyramidale composée de treize ligues (depuis la loi NOTRe de 2015), des nombreux comités départementaux (près d'une centaine par fédération) regroupant un grand nombre de clubs permet un maillage serré du territoire national. Mais les dirigeants reconnaissent qu'il n'est pas toujours facile de piloter ce réseau tentaculaire. Souvent récalcitrants à se plier au pouvoir central (un club étant une entité juridique indépendante), les clubs, pilotés par des bénévoles, sont de surcroît dépassés par les urgences de gestion au quotidien et submergés par la quantité d'informations (quelques fois contradictoires) en provenance des différents échelons de la pyramide. Chargés

d'apporter le service aux clients, les bénévoles des clubs font au mieux pour gérer les priorités parmi lesquelles les résultats sportifs des équipes fanions accaparent une grande partie de leur temps. Cette organisation verticale nécessiterait, selon eux, de revoir le management afin de mieux définir les rôles à différents échelons (ligues et comités départementaux), mais aussi pour fixer les missions et motiver une force commerciale composée essentiellement d'entraîneurs (CTR, CTD, CTF). Notons que ces derniers ne sont pas forcément formés à ces tâches commerciales. Si les ligues semblent jouer un rôle plus politique auprès des instances administratives régionales (conseil régional, direction régionale de la jeunesse et des sports, comité régional olympique), les comités départementaux sont plutôt chargés d'aider les clubs en raison de leur proximité. Relevons également que les répondants sont plutôt évasifs sur la répartition des rôles entre les ligues et les comités. Ces difficultés organisationnelles se traduisent ainsi par une perte de temps dans la mise en œuvre du plan stratégique car il est nécessaire de convaincre chaque structure à tous moments, et par un manque de réactivité dans les remontées d'informations de la base au sommet. Conscients de l'importance de disposer de bons relais territoriaux, les dirigeants des fédérations de type « leader » mettent en place différents dispositifs pour garantir une cohérence indispensable à une bonne application du projet fédéral ; à l'instar de la FFGolf, qui s'évertue à associer les ligues aux séances du comité fédéral. De plus, ils n'hésitent pas à se déplacer pour rencontrer les acteurs de terrain dans les régions. Dans le même sens, sur le modèle des conventions d'objectifs entre le ministère et les fédérations, ils contractualisent leurs relations avec les ligues par des pactes de développement (FF handball) ou des conventions régionales (FFF) qui garantissent un meilleur engagement des structures déconcentrées. Au-delà de ces dispositifs, certaines fédérations souhaitent identifier un correspondant marketing par ligue pour mieux relayer la politique fédérale. Par ailleurs, plusieurs fédérations signalent leur rapprochement avec les clubs auxquels elles fournissent des outils de gestion, une aide juridique et des formations gratuites dispensées par des experts sur des thématiques telles que l'accueil des clients. L'évolution vers un marketing plus direct est favorisée par le développement du digital qui permet de multiplier les points de contact dans le sens descendant mais aussi en bottom up. Pour compléter ces actions de formation, les fédérations rassemblent les acteurs des clubs par fonctions managériales à l'occasion de séminaires qui permettent de créer un réseau et de partager des bonnes pratiques. Pour pousser les clubs à plus de dynamisme, les fédérations prévoient également des récompenses en prestations ou en chèques cadeaux en fonction de leur performance (en évolution du nombre de licenciés, par exemple) ; qui s'ajoutent aux aides financières adressées directement aux clubs en fonction de leurs résultats. Ainsi, la FF handball tente d'inclure dans les contrats de partenariat des intéressements directs dans les clubs. De la même façon, la LFP, sous couvert de la FFF, reverse une partie des droits TV au football amateur sous la forme d'un Fond d'Aide au Football Amateur (FAFA) d'un montant de 22 millions d'euros en 2017-2018. Ces aides sont versées directement aux collectivités (pour l'amélioration des infrastructures) et aux clubs (pour quatre affectations : transport, formation, emploi, animation). Ces aides complètent les dispositifs mis en place par l'État (emplois aidés) et concourent donc à professionnaliser les clubs. À

la lumière de ces actions, les fédérations de type « leader » se donnent, non sans mal, les moyens de piloter aussi efficacement que possible la chaîne pyramidale pour garantir une mise en œuvre d'un plan stratégique marketing homogène sur le territoire national.

Gestion du réseau de distribution		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Denis Massé	Salarié FF Golf	Comment gérez-vous le réseau de distribution ? Tous les présidents de ligue sont membres du comité directeur. Donc ils sont assez habitués au process de la distribution. Des super bons relais auprès des clubs. Ligues et comités départementaux ont des attributions bien spécifiques. Après il y a toujours certains qui disent qu'à Paris tous des cons, ils n'y connaissent rien, ils ne sont pas sur le terrain. Ça c'est dans toutes les fédérations, il y a toujours des phénomènes comme ça de Présidents de ligue qui sont assez récalcitrants au pouvoir central. Entre le projet fédéral et le club, les préoccupations sont tellement différentes qu'ils ne se comprennent pas vraiment ? Ce n'est pas vraiment le cas chez nous. Réflexion. Nous on est très proches des clubs parce que tous les outils qui sont utilisés par les clubs sont fournis par la fédération. Quand vous faites une partie vous rentrez votre score dans le logiciel de la fédération qui permet de calculer le classement des joueurs. Tout ça, ce sont des logiciels fournis par la fédération. Après on les aide beaucoup pour tout ce qui est gestion du personnel, RH, juridique, taxe professionnelle, classification des personnels. On a une relation qui peut être directe par les clubs et qui ne passe pas forcément par les ligues. Tout ce qui est administratif pur on est en ligne directe avec eux. Il y a une typologie des clubs, il y a 750 clubs, c'est quasiment 750 entités spécifiques. Il n'y a pas forcément la typologie le club de 1000 membres, le club de 2000 ou de 500. Chacun a de par son histoire, son mode de gestion sa spécificité. On est assez proches des clubs. On a un service relation club, on les visite souvent. Sur une campagne par exemple santé, sentez-vous que les clubs vous suivent fidèlement ? Ils sont très demandeurs. Le boulot qu'on fait, c'est pour eux. Ce sont eux qui accueillent les golfeurs. Ce n'est pas nous qui les accueillons à Levallois.
Charon	Président FF Golf	On s'est aperçu que malgré nos réunions en région, tous les ans on a un programme de 6 à 7 réunions d'une demi journée en région où on balaye les thèmes juridiques sociaux politiques de la fédération, politique sportive, tous les grands axes de la fédération. En réunissant tous les directeurs de golf, les présidents d'AS, les enseignants de golf plus les présidents de comité départementaux et de ligue. Cette demi journée extrêmement bien appréciée ne portait pas de fruit. On avait l'impression de prêcher dans le désert. On apportait notre message mais ce n'était pas le moyen le plus efficace de transformer le message que nous voulions donner aux clubs en action par les clubs malgré tous les efforts et la stratégie et la logique mise en place. Du coup on accompagne, alors on a gardé ces réunions pour véhiculer l'information, mais nous avons aussi mis en place des formations gratuitement prises en charge par la fédération pour que les messages passés débouchent sur quelque chose de concret assorti de récompenses. Par exemple, la licence que les clubs vendent pour nous lorsqu'ils s'affilient à la fédération il y a une clause qui dit que le club vendra pour compte de la fédération la licence. Or, un certain nombre de clubs et ils sont nombreux ne demandent pas la licence aux gens qui viennent jouer en green fee ou qui ne sont pas membres du club et les laisse jouer sans autre contrôle que ça. On a mis en place une formation des accueils des clubs en région. On regroupe les personnels. Et cette formation faite par un cabinet extérieur en présence de collaborateurs de la fédération donne des outils appliqués à la licence mais que vous pouvez appliquer à un proshop pour vendre un polo, un club de golf, un pantalon, une paire de chaussures. Et puis on a assorti cette formation gratuite de résultats avec des caisses de champagne de 12 à 3 bouteilles qui sont envoyées aux accueils en fin d'année suivant le pourcentage qu'ils ont atteint par rapport à l'année précédente dans la vente de licences. On y a mis des chèques cadeaux suivant le seuil que vous atteignez avec une communication qui dit vous êtes à dix licences du chèque cadeau de 300 euros, vous êtes à 20 licences du chèque cadeau de 600 euros, des petits push pour les former. On s'est rendu compte que les personnels d'accueil sont extrêmement sensibles à cette formation parce qu'ils nous remercient de les aider mais en même temps on note une carence des clubs à former leur propre personnel. Et donc cela nous permet aussi lors des réunions annuelles qui ont souvent lieu durant l'open de France à passer des messages très forts dans nos discours vis à vis des dirigeants des clubs en leur rappelant qu'ils ont aussi une obligation de former leur personnel. C'est l'un des moyens qu'on utilise qui est très bon, qui porte ses fruits puisque les gens qu'on a formés à l'accueil ont créé une communauté des personnels d'accueil pour échanger entre eux.

Pouthier	Salarié FFHand	C'est le travail de nos élus qui quadrillent via des réunions par zones, par ligues qui quadrillent le terrain. La com se fait par leur prisme lors des réunions. Mais cela tient à leur bonne volonté ? Oui, oui tout à fait, tout à fait. C'est un frein par rapport au marketing commercial classique ? C'est le statut des dirigeants qui restent bénévoles. Cela reste un levier de développement important. C'est les limites des fonctions bénévoles pour les dirigeants des fédérations. Cela vous donne–il envie de faire du marketing direct ? Concrètement avec la mise en place de la territorialisation, on a fait émerger treize grosses régions, j'ai envie à terme d'identifier treize sentinelles communication dans les territoires qui auront cette fibre, élus ou salariés, pour mettre en place des séminaires spécifiques sur nos secteurs d'activités. Il y a une évolution des profils. Certains élus ont laissé la place avec les dernières élections à des nouveaux profils pour partager le pouvoir. On pourrait se retrouver dans certains territoires, avoir une concentration sur une personne qui était le contact de la fédération mais qui n'avait pas forcément l'appétence sur ces sujets là. Néanmoins j'ai vu une vraie évolution avec les nouveaux conseils d'administration dans les ligues. J'ai bon espoir pour 2018 de pouvoir monter mon propre réseau et de faire des séminaires pour « piquouser » des personnes spécifiques qui ont cette appétence communication marketing intrinsèque soit parce qu'ils ont un parcours professionnel dans ce secteur là soit parce qu'il se sont auto formés. Les présidents de ligue sont souvent de l'ancienne génération, donc voilà. Il y a deux trois présidents plus jeunes qui sont arrivés. Pour être dirigeant c'est difficile de dégager du temps si on n'est pas retraité. C'est aussi la structure fédérale et son côté bénévole qui… C'est frustrant ? Oui, parce que des sujets pourraient aller plus vite. Mais on fait avec. Je pense que dans certaines entreprises qui sont confrontées à des start up, la notion de changement et de frein générationnel doivent exister. Il est peut-être plus prégnant chez nous. Mais je pense qu'il doit exister dans d'autres structures. Comment vous assurez-vous que les clubs contribuent à votre politique ? Il y a le principe de convention d'objectifs qu'on signe avec les ligues. Si les ligues sont intéressées, elles vont aussi retraduire au niveau des comités nos objectifs et du coup il y a monitoring. Mais c'est tout frais, c'est le fruit de la nouvelle territorialité et de la nouvelle mandature. Comment s'assurer que le message fédéral passe auprès des clubs ? Hésitation. On a notre force commerciale avec des conseillers techniques régionaux, des conseillers techniques départementaux, des chargés de développement et un cycle de formation centralisé qui doit donner une certaine homogénéité des discours sur le terrain. Sont-ils plus souvent intéressés par le côté sportif ? Oui, plus on s'approche du terrain plus ce sont les résultats de l'équipe du club qui deviennent la priorité. Mais on sème des petites graines et effectivement on ne va pas avoir tout comme dans le commerce une action de promotion qui va permettre un retour sur investissement. Par exemple handfit on a mis deux ans pour réellement s'installer et que chacun y voit l'opportunité de la création de la chose. Effectivement par rapport au commerce où le salarié doit appliquer les règles on est en mode conviction avec pas tout le temps avec la carotte financière. Il faut que tout le monde y trouve son intérêt et souvent ils y voient leur intérêt quand le voisin a mis ça en place à 20km de chez lui et puis qu'il a attiré 20 nouveaux licenciés. Est-ce frustrant ? Oui mais on n'est pas dans le commerce direct. On sait que n'importe quelle action à partir du moment où on a réussi à mettre une paire de chaussures à un enfant on sait que ça va lui apporter du bien-être et qu'il va bien se sentir dans la société ce qui n'est pas le cas dans le secteur commercial. Effectivement on aimerait avoir plus de réactivité, de retour pour pouvoir la corriger. C'est pour cela que le digital est intéressant parce que dans nos actions de com on peut avoir un retour, corriger nos actions, d'avoir des actions plus ciblées qu'on ne pouvait pas faire avant. Donc plus de marketing direct ? Oui tout à fait digital mais direct. Tout à fait. Direct, donc en contournant ligue et comité ? Non on ne va pas les contourner. On va investir en central les outils qui vont toucher directement le licencié mais qui créeront de la demande à l'autre bout de la chaîne par rapport à tous le plans qu'on a avancés par ailleurs et que vous êtes en train de décliner par ailleurs. Ça ne marche que si toutes les actions qu'on a mises sont équivalentes sur tout le territoire national. Parce que nous on va par nos actions renvoyer dans les clubs. Allez dans les clubs il y a ça qui vous attend. Certains clubs pourront accueillir et d'autres devront se bouger parce que des gens vont pousser leur porte en disant j'ai un enfant il a 3 ans, je suis fan de handball, j'aimerais qu'il puisse faire de la pratique. C'est aussi un accélérateur. C'est toujours l'éducateur qui connaîtra le mieux le licencié.

Feuillan	Élu FFHand	C'est toujours compliqué. C'est toujours compliqué dans toutes les fédérations. Vous avez beau mettre à la disposition des clubs… dans notre réseau, il n'y a pas que les clubs puisque dans chaque région on a une ligue régionale et dans chaque département on a un comité départemental. Donc, on a un réseau bien structuré avec une fédération nationale, des ligues régionales, des comités départementaux et nos clubs. Et nos licenciés évidemment au bout. C'est toujours très, très difficile. Bien sûr, nous créons des outils de communication comme pour la promotion de l'Euro 2018, on crée des offres de pratique et on met tous ces outils à disposition de nos clubs. Mais ce qui est difficile dans les clubs c'est que les gens ont tellement de choses à faire, ce sont des dirigeants bénévoles qui font ça sur leur temps libre, qui ont tellement de choses à faire que, que… il y a beaucoup de perte en ligne. C'est vraiment compliqué. La solution à cela est de professionnaliser nos clubs. Il faut qu'ils comprennent qu'à terme il faut qu'ils aient au moins un salarié. Pour cela on met en place des aides financières. Il y a des dispositifs étatiques qui existent. En ce moment on parle des emplois aidés. Ces aides ont une durée de vie. On prépare nos clubs en les aidant à se structurer en les accompagnant financièrement de façon à ce qu'ils se structurent professionnellement. On voit bien que nos dirigeants bénévoles sont au bout. Ils ont tellement de choses à faire que quand vous leur dites de faire la promotion de l'Euro 2018 il faut que tu affiches dans ta ville que la France va recevoir l'Euro 2018 sur tel site, qu'ils peuvent acheter des billets à tel endroit. Ce n'est pas leur première préoccupation. Leur première préoccupation c'est de savoir où il va faire jouer ses jeunes de moins de 18 ans à quelle heure sur quelle salle, et de faire rentrer les licences. Oui, on met en place des outils de communication, des outils de promotion, des outils de diversification de nos activités. Après c'est très difficile. La réponse est d'essayer de professionnaliser nos clubs. Contractualisez-vous avec les ligues ? Oui, c'est nouveau. Ça s'appelle le pacte de développement. Et à l'image de la convention d'objectifs que nous avons avec le ministère, on est en train de décliner cela. C'est un projet que nous avons mis en œuvre l'an passé et on va les signer pour la première fois cette année. On va définir ce que nous attendons d'eux et en retour on leur dit les moyens qu'on leur donnera pour aider les emplois, pour financer des projets de développement, sur la féminisation entre autre. C'est le pacte de développement.
Delplanque	Président FFHand	Comment pilotez-vous le réseau pyramidal pour qu'ils mettent en œuvre votre stratégie ? Avec finesse, avec conviction, par beaucoup de relations. En les amenant sur des projets stimulants. En les intéressant aussi bien que possible aux négociations que l'on mène, sur les conditions de reconversion des athlètes par exemple avec la Caisse d'Épargne, c'est un programme particulier qu'on est en train de mettre en place. En mettant des conditions de gestion de crédit que les ligues et les clubs peuvent trouver auprès de la banque. En ayant des relations économiques avec les magasins Lidl privilégiés pour les clubs qui sont honorés au travers d'aides directes que le club local reçoit de son magasin du coin. Il y a une interaction entre cette exposition médiatique et la dimension communication et puis l'ancrage territorial. Vous conventionnez avec les ligues ? J'ai créé un nouveau dispositif qui s'appelle un pacte de développement. Ça consiste à se faire confiance et à se doter des moyens pour que cette confiance se décline sur le territoire dont ils ont la responsabilité et les orientations du projet fédéral. C'est une sorte de convention d'objectifs et de moyens ? Exactement, dans un pacte de confiance que j'ai appelé pacte de développement. Au-delà des dispositifs que les uns et les autres pourraient mettre en place et qui quelques fois dévoient cette relation. Je souhaite que l'on revienne à une relation plus globale, plus de confiance, qui fasse qu'on responsabilise tous les acteurs et qu'on décline dans chacun des territoires ce programme avec ses singularités qui sont propres à chaque territoire. On développe le handball en Martinique différemment de ce que l'on fait en Ile de France ou en Aquitaine même si les orientations sont les mêmes.
Vasseur	Salarié FF football	C'est très compliqué parce que tous les clubs ont plein de choses à gérer au quotidien et reçoivent beaucoup de directives de la fédération que ce soit sur l'organisation des compétitions, sur des opérations promotionnelles, sur plein de choses. Du coup, ils sont submergés d'informations. C'est vrai, c'est un peu compliqué pour les clubs de tout mettre en place. Dans la réalité, c'est des bénévoles donc c'est compliqué de tout faire. Comment faites-vous pour piloter le réseau ? On essaye de simplifier les procédures, les règlements et de leur rendre les choses les plus faciles possible. Tout ce qu'on peut faire au niveau de la fédération on le fait. On essaye de ne pas les submerger. Conventionnez-vous avec les ligues régionales ? C'est-à-dire ? Sur le modèle des conventions d'objectifs entre la FFF et le ministère ? Nous, c'est exactement ça. On a des conventions d'objectifs et un fond d'aide au football amateur. Effectivement, les moyens qu'on va leur mettre à disposition dépendent de conventions d'objectifs. Elles tournent autour de quoi ?

		Euh… Je ne suis pas calé là dedans. Je sais qu'il y a pleins de critères. Sur le développement de la pratique, sur le foot féminin, sur les labels école de foot, sur plein de choses qui doivent être mises en place. Allez voir sur le site…
Barbarat	Élu FF football	Si vous voulez, nous avec les ligues, et en ce moment on fait le tour des ligues par rapport à ça, on a des conventions d'objectifs. Donc, on est en train de négocier là sur la durée de la mandature et qui comprend tous ces axes et en fonction de leur implication, ils ont une dotation financière par rapport à ça. Ce qui leur permet de développer leur action. Et ce qui leur permet aussi d'aider les clubs, de valoriser les clubs, qui font aussi ces actions. Voilà donc c'est tout un … mais ça passe à travers des dotations financières ou des dotations d'équipement, voilà. Et ça c'est ce qu'on appelle alors le fond d'aide au football amateur ? Alors le fond d'aide au football amateur, c'est autre chose, c'est quelque chose de particulier. Le fond d'aide au football amateur, il y a 4 volets principaux, un premier volet infrastructures où là on aide les municipalités parce que peu de clubs sont propriétaires de leurs installations, à rénover ou à construire des installations. Donc ça part de la construction d'un terrain synthétique jusqu'à l'achat d'un banc de touche pour les petites communes, voilà. Il y a un 2ème volet qui est le transport où là on aide les clubs à acquérir des véhicules de transport notamment des 9 places. Ensuite, on aide aussi sur la formation des éducateurs, des dirigeants et des arbitres, où les clubs peuvent accéder à des bons de formation. Et puis après il y a un volet emploi, où on a une aide à l'emploi pour les clubs également, voilà. Le fond d'aide va directement au club ou il transite par la ligue ou le district ? Il va directement au club, parce que le projet est porté par un club ou directement à la collectivité. Et ce fond d'aide au football amateur tire ses subsides… C'est principalement les droits télé que nous reverse la LFP. Et c'est quoi 20%, 25% ? Vous l'avez sur le diaporama, c'est 15 millions à peu près donc ça représente … Et vous votre objectif politiquement, c'est de faire grossir cette somme ? Ben oui, bien sûr, c'est essayer de récupérer des fonds supplémentaires pour pouvoir aider encore plus nos clubs et nos collectivités. Bien sûr, c'est un de mes objectifs, tout à fait. Et cette négociation elle se fait avec la LFP ? Et avec la fédération. C'est pour ça qu'on attend avec impatience la renégociation des droits télé. Plus les droits télé augmentent, plus le fond d'aide au football amateur augmente, ce sont les clubs qui récupèrent une partie de ces droits ? Voilà, bien sûr. Mais bien sûr. aujourd'hui, il faut savoir, moi j'ai rencontré l'UEFA dernièrement qui venait un peu nous auditer, on est la seule fédération en Europe qui aide autant le football amateur. Il n'y a aucune autre fédération qui aide le football amateur comme ça.

Verbatim 84 La gestion du réseau de distribution des fédérations de type « leader ». (Comment pilotez-vous votre réseau de distribution ?)

Rôles des ligues régionales et des comités départementaux		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Denis Massé	Salarié FF Golf	Oui bien sûr, les comités départementaux euh, qui travaillent beaucoup avec la ligue aussi mais ils sont beaucoup plus axés sur tout ce qui est jeunes. Alors que les ligues, en fait la détection n'est pas trop faite par les comités départementaux qui remontent les équipes vers les ligues. L'idée est d'avoir un maillage territorial qui se fait beaucoup par les comités départementaux. Les ligues ont des épreuves de ligue qui regroupent un peu tout ça mais c'est très pyramidal chez nous.
Charon	Président FF Golf	Oui le rôle est devenu différent de par la réforme territoriale qui a segmenté les choses de manière plus franche qu'avant. Les ligues ont aujourd'hui un rôle de relations locales et régionales fortes avec les conseils régionaux, les directions régionales jeunesses et sports avec tout ce maillage et ce tissu régional alors que les comités départementaux ont gagné une relation de proximité avec les clubs. Aujourd'hui les comités départementaux sont les organes qui sont les plus proches de leurs clubs et qui permettent une relation profonde. Chose qu'ils n'avaient pas avant. Avant il avaient un rôle plus sportif et plus de détection locale et là on voit se mettre en place un tissu relationnel plus complet entre les CD et les clubs Les ligues ont une vocation plus politique et les comités départementaux ont plus une vocation d'accompagnement des clubs. Exactement. Exactement. La taille des ligues les oblige à avoir une activité politique plus forte qu'auparavant.

Verbatim 85 Les rôles des ligues et des comités des fédérations de type « leader ». (Les ligues et comités départementaux ont-ils des rôles différents ?)

7.6.5.8. Faire évoluer la politique de prix vers une application marketing.

La politique de prix des licences est complexe parce que les fédérations de type « leader » ne maîtrisent pas leur coût. En effet, le licencié paye une licence (adhésion fédérale) pour accéder à des produits fédéraux (le montant étant réparti en trois parts : fédérale, régionale et départementale), plus une cotisation d'inscription au club. La fédération ne décide que de la part fédérale de la licence. Pour les trois fédérations analysées, le montant s'élève, en 2017-2018, à 53€ pour la FFGolf, à 23,15€ pour la FFHB et à 2,50€ pour la FFF. Ces tarifs sont donc modiques (en regard des tarifs affichés par les prestataires commerciaux) et satisfont l'idéal associatif de favoriser l'accès de tous à la pratique sportive. De l'avis des dirigeants, l'augmentation du nombre de licenciés serait conditionnée par le prix. Mais le coût final payé par le licencié est surtout impacté par la cotisation bien plus importante demandée par le club en fonction du niveau de services (et/ou du niveau sportif) mais aussi de la situation géographique, de la renommée et de l'histoire de l'association. Cette dernière propose classiquement des tarifs différenciés en fonction de l'âge (adultes/jeunes) et du type de pratique (loisir/compétition). Au final, si l'on rapporte le prix de la licence annuelle à la séance, on observe qu'il reste très en-deçà des tarifs proposés dans le secteur privé marchand. S'il n'est pas totalement tabou, le prix de la licence ne semble pas aux yeux des répondants faire l'objet d'un débat au sein de la fédération qui se contente d'appliquer mécaniquement une légère augmentation votée en assemblée générale. Nous retenons que le prix payé par le consommateur n'est pas maîtrisé par la fédération et nous pouvons nous étonner qu'il soit plus un sujet politique qu'un outil marketing de développement. Notons toutefois que la FFGolf a fait voter (à l'unanimité) une hausse de 3 euros du prix de la licence

pour financer l'organisation de la Ryder Cup. De son côté, la FFF, forte de plus de deux millions de licenciés, fait figure d'exception en faisant le choix de pratiquer les prix le plus bas. C'est le résultat à la fois d'un engagement politique de démocratisation du football et d'un calcul économique de compensation du manque à gagner d'un prix bas par le volume de vente. Stratégiquement, la FFF entend clairement se positionner par des prix les plus bas sur le marché. De plus, cela permet aux ligues de disposer d'une part plus importante pour financer leurs activités et surtout des emplois indispensables au développement des territoires. Donc, hormis la FFF, la fixation du prix reste complexe. Les fédérations de type « leader » ne font pas exception à ce qui a été relevé chez les autres fédérations, à savoir une difficulté culturelle (liée à l'histoire) à définir une stratégie de prix cohérente et active sur le plan marketing. Le prix conserve une dimension politique.

Politique de prix		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Denis Massé	Salarié FF Golf	En termes de politique de prix, est-ce que le prix de la licence est un débat compliqué au sein de la fédération ? Non parce qu'elle augmente de un euro tous les trois ans, quoi. C'est souvent un sujet tabou ? Non, après elle vaut 53 euros pour un adulte et puis il y a des prix pour les jeunes. Non ce n'est pas tabou.
Pouthier	Salarié FFHand	Je n'ai pas le prix moyen à vous donner parce qu'il y a une partie adhésion et une partie inscription et sur la partie adhésion il y a une partie pour le comité, pour la ligue et pour la fédération. Ce qui fait qu'il n'y a pas un prix unique en France. Ça va de 50 à 200 euros qui dépend du club, du package s'il fournit un équipement ou pas. La part fédérale fait l'objet de débat ou c'est tabou ? Ce n'est pas dans nos prérogatives de discuter de ce prix là. Ce tarif est discuté en AG. On définit le prix du package de sponsoring que du prix de la licence. Effectivement on pourrait considérer que ce n'est pas normal que je n'ai pas une idée du prix moyen d'une licence. Au final comme c'est le club qui fait ce qu'il veut à la fin il n'y a même pas un monitoring du prix moyen de la licence. On va s'assurer que si la personne va engager 50 licenciés c'est qu'on récupère 50 fois la quote-part fédérale. Mais c'est un sujet d'étude intéressant. On ne peut pas réguler le prix comme dans le commerce. On va voir que notre concurrent a changé son prix pour faire une promotion et du coup quinze jours après on va changer notre prix. Comme c'est des cycles longs d'une saison… on n'est pas encore au bout du bout de la maturité de l'utilisation des outils marketing.
Vasseur	Salarié FF football	Le prix fédéral de la licence est très faible, je crois que c'est 2 euros. Tout le delta est le prix que fait payer la ligue ou le district ou le club. C'est une spécificité ? Oui, nous ne faisons pas d'argent avec les licences.
Barbarat	Élu FF football	Par rapport aux licences, vous avez plusieurs types de licences, et j'ai vu que la part fédérale dans la licence est vraiment très, très petite. Tout à fait. Est-ce la plus petite ? Oui je pense que c'est la plus petite. C'est 2€ je crois ? Oui c'est en moyenne 2€. C'est largement la plus petite. C'est un choix. Après, la plus grande part des licences va aux ligues. Ça leur permet de fonctionner et voilà, c'est un choix fédéral à un moment, parce qu'aujourd'hui il faut aussi que les ligues puissent fonctionner. Et aujourd'hui il faut vraiment qu'on fasse travailler notre réseau de proximité. On a la chance d'avoir un réseau très dense, 13 ligues métropolitaines, 80 districts, donc voilà. Tout ça, ça nécessite … si on veut que les clubs se développent, il faut qu'on soit plus près d'eux, il faut que nous on donne les moyens pour qu'ils puissent fonctionner. Donc si je comprends bien le dispositif, le prix de la licence, la part fédérale c'est environ 2€ et à ces 2€ s'ajoute une part ligue. Tout à fait, plus assurance. Aujourd'hui le prix moyen de la licence sur le territoire, il est à peu près d'une vingtaine d'euros. Le prix moyen, quoi. Donc, c'est en dessous du marché.

		Ah oui, complètement. Et vous pouvez envisager une part gratuite ? Vous savez moi je suis contre le tout gratuit. Je pense qu'à un moment il faut faire un effort. Bon, il y a déjà la part assurance qui est incompressible, il faut aussi que l'adhérent quelque part… Bon les clubs prennent une cotisation aussi. Mais moi j'expliquais aux clubs dernièrement, bon aujourd'hui, la cotisation dans un club, allez c'est en moyenne sur le territoire 100€, en moyenne, grosso modo, mais aujourd'hui, ça veut dire que pour un gamin on est à 10 centimes l'heure de garderie sur l'année. Donc à un moment, on ne peut pas descendre plus bas. Il faut être un peu cohérent. Mais après on sait aussi que des clubs font des efforts, font des modules en fonction des revenus, de la population qu'ils ont, enfin voilà, donc il y a tout un tas de possibilités. Mais aujourd'hui on peut … parce qu'en plus avec une exigence très forte de nos adhérents, il faut de plus en plus d'éducateurs diplômés, il faut de supers installations, il faut les équipements… Voilà donc à un moment, la gratuité n'a jamais été bonne, à un moment donné il faut un minimum d'effort. Vous souhaitez maintenir l'acte d'adhésion ? Tout à fait, c'est très important, très, très important. Après ça ne veut pas dire que de temps en temps en fonction des situations et en fonction de la typologie des personnes … voilà.

Verbatim 86 La politique de prix des fédérations de type « leader ». (Quelle est votre politique de prix ?)

	FF GOLF	FF HANDBALL	FF FOOTBALL
Produits	Parcours 18, 9 ou 6 trous Programme 100 petites structures (parcours compact urbain) : Pitch and putt Green fee, practice	Baby hand Mini hand Handfit Sandball Handball loisir	Futsal Beach soccer Foot à 5 Jeux en plateau pour les jeunes
Promotion	Presse Site internet très riche Réseaux sociaux (facebook, twitter, Instagram) peu populaires Facebook 77080 abonnés en fév2018 Organisation d'événements sportifs Salons du golf	Charte du joueur international Site internet Réseaux sociaux (2 comptes sur Facebook et twitter : fédéral et équipes de France) Facebook 186.492 abonnés en février 2018 Contrats de médiatisation Promotion vers les licenciés et les fans Organisation d'événements sportifs Labels Merchandising	Site internet Réseaux sociaux (Facebook, twitter, Instagram, Snapchat) vers les fans et les supporters avec des comptes FFF, Équipe de France, Coupe de France Facebook 5,3M d'abonnés en février 2018 Marketing relationel Campagne e-mailing FFF Tour Bureau en Chine Labels Merchandising
Publicité	Presse sportive et grand public Campagne billetterie et journées découvertes, portes ouvertes, Pass go for golf	Pour optimiser la billetterie des événements Campagne d'affichage et de rentrée Activations pris en charge par les partenaires	Pour optimiser la billetterie des événements Équipe de France ou Coupe de France Activations presse écrite et télévision des partenaires
Événements	Événements récurrents : National Open de France et Evian Championship Événement exceptionnel : Ryder Cup 2018 Grande qualité des services et expérience clients	Finale de la Coupe de France et Trophée des champions Nombreuses organisations de compétitions internationales : Mondial 2017, Euro féminin 2018, Euro masculin 2022	Événement récurrent tous les ans : Coupe de France et Coupe de la Ligue (LFP) organisations de compétitions internationales : Mondial 1998, Euro 2016, Coupe du Monde féminine 2019
Droits TV	Visibilité sur les chaînes payantes Golf channel (Canal+)	Visibilité sur les chaînes payantes et codiffusion obligatoire (1/2 finale et finale) Droits BeIn Sports 2M€ (2017-2021) pour l'équipe de France et la Ligue féminine	Grande visibilité et fortes audiences Mix chaînes gratuites et payantes : >Droits TV Ligue 1 et ligue 2 Canal+ et BeIn Sports pour 748,5M€ (2016 à 2020)

			> Droits TV Équipe de France TF1/M6 (2018/2022) 3,5M€ par match (négociés par l'UEFA), droits hors direct canal+ > Droits TV Féminines A, de la D1 Féminine, des Espoirs et des sélections U16 à U20 pour M6 et Canal+ (2018-2023). > Droits TV National canal+ 2016 à 2019 (600.000€)
Partenariats	2.000.000€ (7%) Société Générale, Rolex, BMW, Fournisseurs officiels : Lacoste, Novotel, Air France, Groupama, Goodyear. Europiscine, Decayeux Paris, CAFPI, Hertz, TaylorMade, Partenaires médias : Le Figaro, Golfmagazine, L'Équipe. Partenaires techniques : Bushnell Golf, Titleist et Footjoy, Wilson. Nutrisens Sport, Veinoplus sport	8.990.044€ (38%) Partenaires 7 d'Or : Caisse d'Épargne, Adidas, Oasis, Lidl, FDJ, BeIN Sports, Butagaz. Partenaires officiels de l'équipe de France féminine : RATP, Razel Bec. Partenaires des arbitres : Hummel, La Poste Fournisseurs officiels : Renault, Eden Park, Molten, Gerflor, Sport Add, Indiba, Kinder+ Sport, Kettler. Fournisseurs officiels de l'équipe de France masculine : isi lines Parrain des équipes de France jeunes : acadomia Partenaires média : handaction, L'Équipe Agences : INFRONT, KENEO	87.500.000€ (56%) Stratégie de limitation du nombre de partenaires majeurs Démarche de fidélité 6 partenaires majeurs : EDF, Volkswagen, Crédit Agricole, PMU, Nike, Orange Partenaires officiels Fournisseurs officiels Arbitrage : La Poste Distributeur officiel : Intersport Agences : KENEO, LA FOURMI
Distribution	Présidents de ligue invités au comité directeur fédéral Réunions fréquentes en région Relation directe vers les clubs : formation gratuite, récompenses	Communication directe des élus Pacte de développement avec les ligues Intéressement des clubs lors d'activations des partenaires.	Communication directe des élus Conventions d'objectifs FAFA (22M en 2018) : aide au foot amateur versée directement aux municipalités et aux clubs
Prix	Part fédérale 53€ Licence jeune 29€ (19 à 25 ans), 18€ (13 à 18 ans), 15€ (moins de 13 ans) Estimation cotisation moyenne : très variable en fonction du type de structure	Part fédérale 29,40€ Licence non compétiteurs : 23,40€ Licence jeunes 17,80€ (12 à 16 ans) et 12,95€ (moins de 12 ans) Licence dirigeants : 15,25€ Estimation cotisation moyenne 150€ à 200€	Part fédérale 2€ Part ligue environ 20€ Estimation cotisation moyenne 100€
Commentaires	Produits loisirs à la carte pour séduire de nouveaux golfeurs Événements et activations pour promouvoir le golf et apporter de la visibilité Partenaires majeurs puissants. Sponsoring à développer Présence dans la presse pour promouvoir un golf accessible Peu d'activité sur les réseaux sociaux Visibilité sur les chaînes payantes ne permet pas une large audience Des prix variables mais souvent chers	Des produits diversifiés en fonction des cibles Promotion autour de l'équipe de France (image) et des événements. Peu de visibilité sur les chaînes gratuites (sauf résultats sportifs) Active sur les réseaux sociaux vers les fans. Image attractive pour les partenaires grâce aux résultats sportifs. Nombreuses activations. Un prix de licence bas	Produits diversifiés vers le loisir Grande communauté de fans et de supporters au-delà des licenciés Promotion à l'international Image très attractive pour des partenaires majeurs sélectionnés à fort potentiel financier. Promotion de la FFF à la TV. Forte visibilité et audience à la TV qui génère des gains financiers importants Un réseau de distribution dense et professionnalisé largement aidé par des aides financières. Un prix très bas sous le marché

Tableau 43 Synthèse du mix marketing des fédérations de type « leader ».

7.6.6.Les outils d'évaluation mis en place par les fédérations de type « leader ».

7.6.6.1. Trois critères majeurs : les effectifs, la performance sportive et les finances.

Les fédérations de type « leader » évaluent leur performance de développement principalement à la lumière de trois critères. (1) Le premier d'entre eux est relatif à l'évolution du nombre de licenciés. Ce critère fait l'objet d'une attention particulière des FF de golf et de handball. Grâce à des outils dédiés, les services marketing suivent quasiment en direct l'évolution des achats de licences par âge, par catégorie, par genre, par type de pratique. À ces catégories classiques, ils affinent leur analyse des données en y ajoutant des catégories relatives au taux de renouvellement ou au taux de pénétration dans les territoires. Les marketeurs et les dirigeants étudient également l'impact de leurs événements sur les adhésions ; à l'instar de la FFGolf à propos de la Ryder Cup 2018. Ces données sont partagées en fin d'année avec les élus fédéraux. (2) Les dirigeants sont également très attentifs aux finances fédérales : évolution du budget et du chiffre d'affaires, du volume des recettes partenariales, des droits médias. Par exemple, la FFHB surveille son taux d'endettement en lien avec les investissements réalisés pour sa maison du handball. Ce suivi financier est tout à fait assumé par les dirigeants interrogés qui déclarent aussi faire du « business ». (3) Enfin, les fédérations de type « leader » évaluent leurs performances sportives à travers les résultats aux compétitions internationales et à la capacité des territoires à alimenter les structures de formation vers le haut niveau. Au final, ces trois critères ne sont pas surprenants dans la mesure où ils répondent aux deux grandes missions des fédérations : la promotion du sport au plus grand nombre et le développement du sport de haut niveau ; sous contrainte financière forte. Cela leur impose une gestion rentable sur la base d'une évaluation systématique des résultats.

7.6.6.2. Des critères complémentaires liés à l'attractivité de la marque fédérale.

Les fédérations de type « leader » qui apparaissent comme étant les plus matures sur le plan marketing, complètent leur évaluation par des critères d'attractivité de leurs marques. Ainsi, lors de l'organisation des événements sportifs, les dirigeants disent être très attentifs aux recettes de billetterie que les agences de marketing ont pour mission d'optimiser, et donc sur le taux de remplissage des stades et des arénas, et sur les attitudes et comportements des spectateurs. Ainsi, la FFF réalise régulièrement des enquêtes de satisfaction dans les stades pour mesurer l'adéquation de son offre de services aux attentes des clients, et pour mieux connaître leurs habitudes de consommation. Les recettes partenariales et les droits médias générés par ces événements sont également très suivis, même si les ayants droits (fédérations internationales) détiennent l'exclusivité des contrats. Les recettes de merchandising en vente de produits dérivés sont également mesurées car elles traduisent l'attachement des spectateurs, des supporters et des fans à leur équipe et à la marque fédérale. Enfin, un dernier critère a été évoqué par les dirigeants : le nombre d'abonnés aux différentes plateformes des réseaux

sociaux ; ce critère donnant une idée de la surface de la communauté. Notons que la FFF a découpé chaque plateforme en trois comptes : fédération, équipe de France (le plus suivi) et Coupe de France. Relevons également sa volonté de suivre l'évolution des incidents et des violences dans les stades grâce à un observatoire des comportements. Ce critère illustre la volonté de la FFF d'endiguer les comportements déviants pour rappeler l'image historique d'un sport éducatif.

7.6.6.3. De nouveaux outils à développer.

Les fédérations de type « leader » évaluent certes leur performance à partir de critères et d'indicateurs précis portant sur les effectifs et les résultats économiques, sportifs, médiatiques, commerciaux, d'image, toutefois, les entretiens révèlent que ces critères ne correspondent pas à la globalité de leurs objectifs stratégiques. Ainsi, la FFGolf déclare poursuivre l'objectif marketing de faire évoluer son image vers un sport moderne et accessible à tous, mais sans prévoir d'étude *ad hoc* auprès des pratiquants et du grand public des prospects. De la même façon, la FFHB souhaite développer une politique digitale pour mieux connaître ses consommateurs mais sans envisager une analyse de données. Ainsi, les dirigeants ne sont pas en mesure d'indiquer les outils qui permettraient de rationaliser et d'objectiver des réponses à leurs grandes questions de développement à moyen et long terme.

Indicateurs d'évaluation		
Acteur	Statut et Fédération	Verbatim
Denis Massé	Salarié FF Golf	C'est le nombre de licences. On a des outils qui nous permettent de segmenter, de regarder à la minute près, on sait exactement les évolutions de toutes les catégories qu'on a faites, la création, le renouvellement, la reprise de 2 ans, par catégorie d'âge, par sexe. Tous ces outils nous permettent de dire : on a cette catégorie là qui est sensible en ce moment, qu'est-ce qu'on pourrait faire comme action dessus pour essayer de la re-booster. Les seuls indicateurs sont les licences et les nouveaux partenaires. La taille de la fan base vous intéresse-t-elle ? On regarde un peu. Mais ce n'est pas prépondérant. Enfin ça l'est mais... On sait qu'elle croît régulièrement. On est parti de zéro il y a moins de 18 mois. On sait que les fans sont super engagés.
Grizot	Élu FF Golf	On va le voir par rapport au nombre de licenciés. C'est sûr que nous l'objectif c'est (1) d'abord qu'on ait plus de personnes mais on fait des études pour voir l'intérêt du golf auprès de la population donc ça on a la possibilité, on sait aujourd'hui quel était … parce qu'on a le nombre de licenciés mais on a également le nombre de pratiquants. Aujourd'hui on a à peu près 400.000 licenciés et on à peu près 800.000 joueurs de golf en France. Donc après la Ryder Cup on pourra mesurer si le nombre de licenciés a augmenté, si le nombre de pratiquants a augmenté, si c'est uniquement le nombre de licenciés, si c'est plutôt le nombre de pratiquants sans qu'ils aient été licenciés, ça c'est quelque chose qu'on peut mesurer parce que ce sont des choses qui ont déjà été mesurées par la fédération. Mais Il y a également la création de richesses qui est extrêmement importante parce que donc avec le ministère des sports et la délégation interministérielle depuis l'organisation de l'Euro il y a maintenant des méthodes qui ont été mises en place par le ministère du budget et le ministère des finances qui permettent de mesurer la création de richesses en tout cas qui est une méthode unique pour mesurer la création de richesses. Donc l'organisation de l'évènement permettra aussi de vérifier qu'il y a bien eu création de richesses et quelle a été la création de richesses pour le pays à travers l'organisation de cette compétition.
Charon	Président FF Golf	Oui on met en place des indicateurs pour avoir à la fin de chaque année les premiers éléments qui nous permettraient de redresser la course si elle n'était pas bonne ou de modifier la course suivant des événements qu'on aurait vécu pendant l'année et d'avoir un bilan plus complet à la fin des 4 ans. On l'a fait aussi en définissant des feuilles de route, des feuilles de mission par commissions avec des réunions des présidents de commissions tous les deux ou trois mois pour avoir une première visibilité à la fin de chaque première année, et ensuite chaque année jusqu'au 4 ans et de présenter un bilan assez complet plutôt que final au bout de 4 ans. Ça on l'a fait oui. Par exemple vous regardez le nombre de licenciés ? Oui, on regarde par région par département et si on veut par club. Ce qui nous permet aussi de tirer les sonnettes d'alarme lorsqu'on voit qu'on passe du vert au rouge et que sur un endroit réputé au contraire pour ses progressions depuis longtemps, on note une régression, pourquoi a-t-elle lieu et donc d'intervenir plus rapidement qu'auparavant. Le chiffre d'affaire de la fédération est-il un indicateur ? Oui ça l'est mais vous ne me choquez pas. Je parlais de professionnalisation des fédérations, on est dans ce schéma. Chaque fédération discute et négocie enfin c'est un grand terme mais discute son contrat d'objectifs avec le ministère des sports et nous recevons de l'État une aide pour atteindre des objectifs discutés. Ce n'est pas un mystère, nous touchons tous les ans, depuis 2013, 630.000 euros sur 28 millions de budget. Nous sommes parmi les fédérations les plus mal loties. Nous avons très peu de cadres d'État. Nous en avons 13. Nous avons fait la réforme territoriale bien avant que la loi nous l'impose. Nous n'avions pas d'autre choix. Et donc « chiffre d'affaire » est un terme que j'emploie. Je parle même de consommation du sport et du golf et de clients pour jouer au golf. Ce sont des termes d'aujourd'hui. La société a bougé. Inscrire le golf dans son siècle ça veut dire le 21ème pas le 20ème.
Pouthier	Salarié FFHand	Est-ce que vous avez des indicateurs vous permettant d'évaluer la performance fédérale ? L'indicateur est la croissance des licenciés et du nombre de clubs. L'autre critère de performance est en terme budgétaire. Est-ce que le budget croît d'année en année et comment il est structuré versus endettement. Dans ce budget, on note les recettes financières notamment à l'issue des droits de sponsoring dont je m'occupe. Avec le CRM et de meilleurs outils digitaux, je vais avoir bien d'autres critères plus fins.
Feuillan	Élu FFHand	Non, on n'a pas de … hésitation. Si le premier indicateur c'est le chiffre d'affaire. Quand celui là est en constante augmentation. On n'a pas de type d'enquête de satisfaction auprès de nos partenaires. On les voit régulièrement, on s'en inquiète avec eux, on fait des work shop avec eux tous les trimestres pour leur dire voilà ce qui s'est passé lors des trois derniers mois, voilà ce qui va se passer sur l'année à venir, on échange. Eux nous disent ce qui va, ce qui ne va pas. On le fait à travers ces work shop mais nous n'avons pas de grille d'évaluation ou de critères bien définis

		pour évaluer l'efficience de notre stratégie marketing.
Delplanque	Président FFHand	C'est ce qui va apparaître dans le pacte de développement avec un certain nombre d'indicateurs qui sont en cours de finalisation parce que c'est quelque chose de très nouveau dans ce dispositif que je souhaitais mettre en œuvre dès cette année. Ces indicateurs sont en train d'être ajustés mais il y aura effectivement des indicateurs. Pouvez-vous me donner quelques exemples ? Le coefficient de pénétration du handball dans un territoire. Des indicateurs de développement, les indicateurs de performance sur la capacité de chaque territoire à alimenter les équipes nationales de jeune par exemple. Ensuite, il y a les indicateurs économiques. Mais ce n'est pas encore abouti. Dans un souci de responsabilisation des territoires, avec des périmètres qui ont beaucoup évolué dans les régions, le Grand Est n'a plus rien à voir avec ce qu'était l'Alsace, la Lorraine ou la Champagne Ardennes. Donc c'est quelque chose de très nouveau. En même temps, c'est très important car cela me permet d'avoir une vision territoriale et un regard territorial nouveau sur la manière dont on offre le handball sur le territoire.
Vasseur	Salarié FF football	On l'évalue sur la base du business qu'on fait. Donc, les montants de partenariat, de droits télé, les renégociations de partenariats. C'est un peu le nerf de la guerre qui nous permet de voir si on a bien réussi. Après, on regarde beaucoup l'engagement sur les réseaux sociaux, la partie réussite sur la billetterie avec les stades pleins. Donc, ce sont plutôt des critères qui sont très objectifs. Le nombre de publications presse ? Non, un peu mais pas trop. La vente de produits dérivés ? Oui, vente de produits FFF. C'est surtout le volume de recettes ? Le problème c'est qu'on parle trop de nous. Par rapport aux autres fédérations, on aimerait parfois qu'on parle moins de foot.
Barbarat	Élu FF football	Ah ben bien sûr, sur le plan d'action ambition 2020, on a mis des critères, des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, on va les suivre en permanence. Aujourd'hui on a des outils… on parle aussi beaucoup de la violence sur les stades, on a un outil qui s'appelle l'observatoire des comportements et où on analyse un peu tous les incidents qui se produisent sur les stades. Et aujourd'hui sur un million de matchs on est à peu près à 1,5% de match à incident. Voilà, mais on les surveille de près, on tâte avec les ligues et les districts qui ont des … oui, c'est absolument normal qu'on suive ça. indispensable.

Verbatim 87 L'évaluation au sein des fédérations de type « leader ». (Utilisez-vous des indicateurs pour évaluer votre stratégie marketing ?)

	FF GOLF	FF HANDBALL	FF FOOTBALL
Sportifs	Médailles internationales	Exceptionnels Capacité des territoires à alimenter les équipes nationales jeunes	Médailles internationales
Licences	Achat de licences, par âge, par sexe, par type de licence, par région, par club, taux de renouvellement	Achat de licences, par âge, par sexe, par type de licence, par région, par club Évolution du nombre de clubs Coefficient de pénétration dans le territoire	Non déclarés
Numériques	Évolution des abonnés Visite du site	Non déclarés	Évolution des abonnés sur les réseaux (fans)
Financiers	Pas d'indicateurs financiers déclarés Impact économique de la Ryder Cup	Recettes partenariales Taux d'endettement Chiffre d'affaires	Ressources propres : Montant des recettes partenariales, des droits TV, billetterie, merchandising
Outils	Des outils Feuille de route	Indicateurs en cours de finalisation	Oui, sans précision
Commentaires	Étude d'impact Ryder Cup Utilisation pour bilan de fin d'année Très centrée sur le nombre de licenciés	Workshop réguliers avec les partenaires	Observatoire des comportements

Tableau 44 Synthèse de l'évaluation de la performance marketing des fédérations de type « leader ».

7.6.7.Les fédérations « leader » visent la valorisation de leurs marques fédérales.

7.6.7.1. L'élaboration de plans marketing prenant en compte toutes les parties prenantes.

L'analyse qualitative des entretiens indique que ces fédérations ont atteint un degré de maturité suffisant pour élaborer des plans marketing de nature réellement stratégique. En effet, elles semblent bien maîtriser la phase d'analyse (de l'organisation interne et du marché externe des consommateurs et des concurrents) et la phase de définition des objectifs stratégiques conduisant à faire des choix de segmentation, de ciblage et de positionnement. Ainsi, les répondants attestent non seulement d'une bonne connaissance des licenciés (qu'ils considèrent comme des clients) et du réseau des clubs, à partir de bases de données qualifiées récoltées lors de l'achat des licences ; mais aussi à partir d'autres données relatives aux pratiquants non fédérés, aux spectateurs et téléspectateurs, aux fans, aux partenaires. Pour enrichir ces données, les services marketing suivent avec attention leurs produits phares (équipes de France et événements sportifs) mais beaucoup moins les produits de loisirs encore trop souvent relégués au second plan.

Les dirigeants se disent très attachés à ces produits de prestige qui sont des vitrines pour leurs fédérations et facteurs d'image. Ils leur associent des valeurs (classiques pour la plupart autour dela

culture olympique) et des éléments éthiques (parfois mis à mal par les affaires), et une mise en forme de l'image (un logo, une charte graphique, un slogan). Relevons que les dirigeants estiment devoir participer eux-mêmes à l'image par leurs comportements publics. Selon eux, l'enjeu est bien sûr de rendre les fédérations attractives pour les licenciés potentiels mais aussi et surtout parfois pour les spectateurs et téléspectateurs, et les partenaires (dans un contexte économique pauvre en subventions publiques). En revanche, leur analyse du marché est partielle dans le sens où ils ne perçoivent pas toujours la concurrence intra sectorielle des autres fédérations, et encore moins celles d'autres prestataires associatifs, publics ou commerciaux. Leur position historique de monopole sportif et de domination du marché est un élément d'explication.

Ceci étant, les fédérations de type « leader » définissent des objectifs stratégiques cohérents par rapport à leurs analyses. Pour valoriser la marque fédérale, les dirigeants et leurs équipes marketing entendent avant tout donner une image positive de leur fédération à travers des résultats sportifs de très haut niveau, l'appropriation de thèmes éthiques (la mixité, le sport féminin, le sport amateur, le rôle social et sociétal du sport), l'organisation de spectacles sportifs, l'association avec des marques prestigieuses, la contractualisation avec des sportifs emblématiques ou encore la vente de produits dérivés. Selon eux et de façon quasi mécanique, plus l'image de la fédération sera attractive, plus la marque fédérale aura de valeur et plus les recettes de sponsoring, de droits de télévision, de billetterie, et de produits dérivés seront importantes. Le service marketing a donc pour mission d'essaimer cette image auprès de toutes les parties prenantes. En effet, l'élargissement des prospects et des audiences à des populations non sportives s'avère être un enjeu fort pour eux. En ce sens, les marketeurs mettent en place un marketing relationnel pour créer du lien avec les consommateurs, à partir d'une communication personnalisée rendue possible par l'explosion des réseaux sociaux (particulièrement bien exploités par les fédérations de type « leader »). Ils utilisent des logiciels de gestion de la relation client (CRM), sources de datas toujours plus qualifiées, d'une connaissance plus fine des consommateurs, qui permettent *in fine* de personnaliser les offres vers des clients cibles.

Cependant, fortes de leur nombre d'adhérents, quelques fédérations de type « leader » à large notoriété, qui attirent des spectateurs et téléspectateurs au-delà du cercle des licenciés et de leurs proches, se contentent de suivre une démarche de fidélisation plus que de conquête de nouveaux licenciés, en améliorant les services aux adhérents et le parcours client (notamment lorsque le licencié ne progresse plus sportivement – au risque de se lasser et abandonner - ou qu'il change de région). Le pari est risqué alors que la majorité s'intéresse aux prospects.

Classiquement, la plupart des fédérations segmentent leur offre en une pratique compétitive et une pratique de loisir, et ciblent prioritairement la catégorie des femmes (ou n'ont pas de cible, visant indistinctement tous les publics). En revanche, le positionnement n'est pas perçu comme un élément stratégique. Il semble donc que l'enjeu à moyen terme soit de mettre en place un plan de positionnement sur la base de l'identification des concurrents directs (proposant les mêmes produits) et surtout des concurrents indirects offrant des produits substituables.

7.6.7.2. Le choix d'un mix d'outils marketing pour promouvoir la marque fédérale.

Pour mettre en œuvre leur plan stratégique, les dirigeants des fédérations de type « leader » avancent l'usage d'un mix d'outils marketing composé autour d'un portefeuille de produits de plus en plus diversifiés, associant des compétitions organisées à différents niveaux et des nouvelles pratiques orientées vers le loisir et répondant aux attentes des consommateurs. Notons que ces dernières ne font pas encore l'objet d'une communication à la hauteur des ambitions affichées.

La promotion de la marque fédérale passe avant tout par les résultats sportifs des équipes de France au niveau mondial, ce qui nécessite beaucoup de moyens et de compétences, et par l'organisation d'événements sportifs de grande envergure en mesure de susciter l'attention des publics et des médias et de provoquer de l'émotion. Conçus comme des spectacles sportifs à part entière et de plus en plus hybrides (sport et musique et/ou danse, etc.), ces compétitions sont conçues pour optimiser la visibilité et valoriser la marque fédérale. Par ailleurs, et à la différence des événements organisées par les autres fédérations, ils présentent généralement une bonne rentabilité du fait des audiences (directes et médias) et des droits marketing. En effet, pour assurer le remplissage des tribunes et optimiser les recettes de billetterie, les marketeurs fédéraux proposent des formules d'achat incitatives (package) et placent le client au centre de leur préoccupation. Ainsi, le parcours client (depuis son domicile – achat des billets, transport - jusqu'à l'entrée du stade - parking, accueil - puis durant le spectacle et après – prestations après match), l'expérience client (au-delà du spectacle sportif : facteurs d'ambiance, partage d'émotions, applications diverses, vidéo, rencontres joueurs, etc.), les services aux clients (restauration, accueil familles, vestiaires, etc.) ont pour objectif d'optimiser la satisfaction et de fidéliser les clients (les abonnés certes mais surtout les occasionnels). La rentabilité de ces événements organisés par les fédérations de type « leader » est aussi assurée par la commercialisation des droits aux chaînes de télévision. Tiraillées entre une diffusion sur une chaîne payante (garantie de recettes médias mais faible audience et donc moins de droits marketing venant des sponsors) ou sur une chaîne gratuite (forte audience, moins de recettes médias mais plus de recettes de sponsoring), les fédérations de type « leader » doivent mettre en cohérence leurs choix avec leur projet stratégique. Rappelons que les événements du type championnats du monde n'appartiennent pas aux fédérations nationales qui n'en retirent donc pas de recettes médias directes (une redistribution étant cependant assurée par l'instance internationale) ; il s'agit donc pour elles de répondre prioritairement aux attentes des sponsors qui garantissent un équilibre financier des événements. L'objectif est aussi de pérenniser les contrats de sponsoring par-delà l'événement (jouant le rôle de produit d'appel). D'où le choix souvent avancé d'opter pour les chaînes libres d'accès dont les audiences sont théoriquement sans limites[365].

La politique partenariale des fédérations de type « leader » apparaît rationnelle en ce qu'elle cible des marques sur des marchés porteurs dont les contrats sont appelés à durer et à la recherche d'éléments

[365] La voie de la codiffusion (certes imposée dans une certaine mesure par la loi) semble être une alternative intéressante.

d'image sportive. Les plus attractives limitent le nombre de partenaires pour augmenter la valeur des contrats et pouvoir mieux répondre aux attentes de visibilité (panneaux et maillots essentiellement) ; jusqu'à proposer des contrats de naming. Notons que les fédérations sont de plus en plus attentives aux propositions d'activation des partenaires, notamment en matière d'hospitalité et d'offres commerciales. Pour cela, elles font appel à des agences marketing et passent par leurs ligues professionnelles, chargées de valoriser les championnats. Enfin, la promotion de la marque fédérale et celle des partenaires reposent également sur une politique de communication digitale qui permet de renforcer une relation communautaire avec les consommateurs et les fans dans la perspective de développer leur fanbase (notamment à l'international, ce qui augmente d'autant l'audience indirecte).
Cette politique de promotion de l'image fédérale se cristallise actuellement dans des projets immobiliers structurants qui regroupent le siège de la fédération, des aires de jeu, des salles de conférence, des musées, des magasins mais aussi des hébergements et des restaurants. Ainsi, le centre national de Clairefontaine en football ouvert en 1988, le Golf National à Saint Quentin en Yvelines en 1990, le centre national de Marcousis en rugby inauguré en 2002, la maison du handball à Créteil construite en 2018 sont des vitrines des fédérations et des centres de profits. En définitive, nous retiendrons que si la promotion des produits fédéraux phares et classiques est bien menée, en revanche, celle des pratiques de loisirs mériterait d'être renforcée, tout comme celle de l'institution fédération en tant que marque ombrelle (sur le modèle de la Ryder Cup by FFGolf ou de Roland Garros by FFT).

Le réseau de distribution des produits fédéraux est dense, structuré et professionnalisé. Son management repose sur des conventions d'objectifs et de moyens passées avec les structures déconcentrées (ligues et comités). D'une manière générale, les fédérations de type « leader » se donnent les moyens de piloter leur réseau : visites régulières en région, management participatif, récompenses, formation, référents régionaux. Malgré tout, une dynamisation des échelons intermédiaires semble nécessaire pour accélérer le rythme d'application du plan dans les territoires.

Enfin, **le prix** du produit licence, malgré d'âpres discussions lors des assemblées générales, est relativement stable. Peu de fédérations en font un véritable outil marketing pour positionner la marque et ses produits sur le marché. Les considérations politiques (électorales), éthiques et historiques semblent déterminantes au détriment d'une démarche marketing. Notons cependant que la FFF a opté pour un prix « marketing » extrêmement bas permettant la pratique du football par tous et que la FFGolf n'a pas hésité à augmenter ses tarifs pour financier la Ryder Cup.

En résumé, la mise en œuvre du plan marketing des fédérations « leader » par un mix d'outils marketing semble répondre efficacement à leurs objectifs stratégiques. Toutefois, il s'agira à moyen

terme pour elles d'adapter, d'orienter et de renforcer ces outils marketing **au service des produits de loisir et vers la valorisation de la marque institutionnelle**.

7.6.7.3. Les choix en matière d'évaluation.

Les dirigeants des fédérations de type « leader » considèrent très positivement une démarche d'évaluation considérée sous une nécessité managériale. Ils ont opté pour des indicateurs de pilotage du plan stratégique et de contrôle systématique de l'évolution des effectifs, des performances sportives et des recettes propres. Parallèlement, ils évaluent l'attractivité de la marque fédérale à travers des indicateurs comme les recettes de billetterie, le taux de remplissage des stades, le volume des ventes de produits dérivés, de droits médias et marketing avec les sponsors, l'évolution de la fanbase. De plus, ils sont conscients de devoir mesurer l'impact de leurs événements sportifs sur les plans économiques, des retombées en effectifs licenciés, des recettes partenariales, des audiences et de l'image de l'équipe de France (plus rarement celle de la fédération). L'enjeu à moyen terme semble être d'appliquer cette culture de l'évaluation à tous les axes du plan stratégique et notamment ceux concernant l'évolution de la notoriété de la marque fédérale et le développement des pratiques de loisir et de santé (qui échappent en grande partie à toute évaluation rigoureuse).

	Analyse de l'organisation interne et du marché (clients / concurrence)	**Objectifs stratégiques**	**Mise en œuvre par un mix d'outils marketing**	**Évaluation**
État	Objectif atteint 	Objectif à très court terme (-1 an) 	Objectif à court/moyen terme (- 2 ans) 	Objectif à moyen terme (- 3 ans) 
Commentaires	L'analyse peut être renforcée en se portant aussi sur la concurrence (directe et indirecte) ; afin de pouvoir faire un choix de positionnement plus pertinent. Moyens : audit, benchmarking et études en externe (licenciés, prospects, spectateurs, fans, partenaires)	La définition de l'objectif stratégique central mérite d'être précisé : - quel est l'objectif d'image de la marque ? - Faut-il l'étendre à une dimension sociétale ? Les autres objectifs doivent découler plus logiquement de l'analyse en amont : - une nouvelle segmentation de l'offre fédérale ? - doit-on cibler d'autres catégories ? - Le choix de positionnement est-il en accord avec l'image de marque fédérale et le diagnostic de concurrence ?	Les outils doivent valoriser la marque fédérale (en développant son attractivité et son image). La promotion des pratiques de loisir doit être renforcée. Celle du spectacle sportif également : - en tant que source de recettes (droits TV, partenariats), - en tant que produit d'appel (pour attirer de nouveaux licenciés) - en tant que facteur d'image fédérale. La mise en œuvre doit optimiser la force de vente et passer par une véritable politique de prix marketing.	L'évaluation doit accompagner le développement (effet feedback). Par-delà les indicateurs classiques, il convient d'envisager de nouveaux critères d'attractivité. Cette démarche d'évaluation doit être systématisée à tous les niveaux de la pyramide et porter sur tous les axes de la politique fédérale.

Tableau 45 Synthèse des priorités de développement des fédérations de type « leader ».

7.6.8. Carte conceptuelle des fédérations de type « leader » (page suivante).

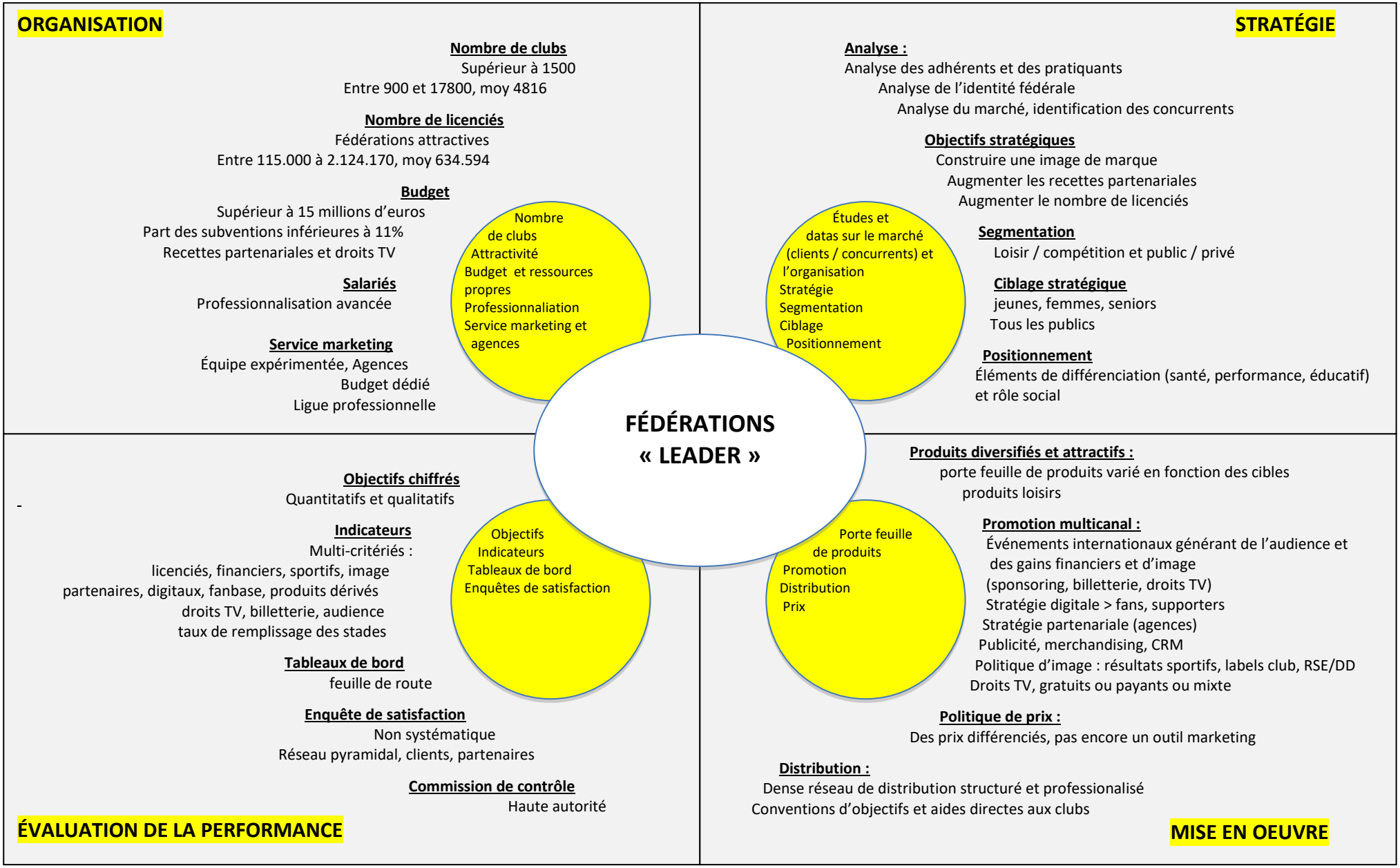


Figure 134 Carte conceptuelle des fédérations de type « leader ».

7.6.9. Vers un modèle de développement spécifique au profil des fédérations de type « leader ».

Rappelons que l'ambition de la thèse est de concevoir un modèle de développement différencié en fonction de la typologie fédérale ; en l'occurrence, un modèle pérenne et adapté à l'ensemble des fédérations relevant de la même catégorie de type « leader ».

Si nous faisons référence à la caractérisation des stratégies concurrentielles adoptée par Kotler (1997, p. 365), nous pouvons identifier les fédérations de type « leader » comme étant des acteurs qui dominent le marché et qui sont reconnues comme telles par leurs concurrents. A ce titre, elles se présentent comme une référence que les autres fédérations « challengers » et « périphériques » vont vouloir attaquer, imiter ou éviter.

Dans des conditions concurrentielles, nous pouvons envisager trois stratégies les concernant.

(1) La première consiste à conforter et à accroître leur périmètre d'offre adressé à la demande « primaire » des licenciés et des spectateurs, en innovant avant les autres dans de nouvelles modalités de pratique ou de spectacle (par exemple, le beach soccer pour la FFF).

(2) Une deuxième stratégie, plus défensive, consiste à protéger sa part de marché en contrant les concurrents les plus menaçants par la mise en œuvre d'avantages compétitifs (autour de certaines pratiques de loisir par exemple).

(3) Une troisième stratégie, plus offensive, vise à étendre sa part de marché en s'adressant à des catégories de consommateurs sous-représentées (comme le fait la FFF en visant les femmes) ou en adoptant de nouvelles offres émergentes (la FFF s'associant à des sociétés commerciales de football en salle) ; il s'agit, dans ce dernier cas de profiter des innovations de concurrents pionniers (à défaut d'en avoir été à l'initiative).

7.6.9.1. Une gestion plus analytique du portefeuille de produits.

La première phase du modèle différencié consiste à analyser le potentiel de développement de la fédération de type « leader » en tenant compte de la demande des consommateurs et de la concurrence. L'analyse structurelle de leurs portefeuilles de produits conduit à distinguer les produits attractifs en adéquation avec les tendances du marché des produits de niche plus confidentiels, et des produits obsolètes sans avenir sportif et/ou économique ; sur la base d'une segmentation de base entre les produits du spectacle sportif (à ventiler selon les potentialités d'audiences directe et médias, selon les catégories de prospects : sportifs pratiquants et non-pratiquants, les plus nombreux) et ceux de la pratique sportive (compétitive et de loisir).

Cette phase d'analyse doit conduire à faire des choix en fonction des perspectives de croissance de chaque segment et de la position concurrentielle de la fédération. Un produit vedette sur un marché porteur est un avantage à simplement accompagner sur le plan marketing (le spectacle des matchs d'une équipe de France) alors qu'un produit « dilemme » mal exploité par la fédération sur un marché

porteur exige des actions marketing plus marquées (le spectacle des matchs de championnats, les produits dérivés). Si le marché est stagnant ou en déclin, il convient d'identifier clairement les poids-morts à élaguer (une pratique tombée en désuétude) et les produits « vache-à-lait » à conserver du fait de leur rentabilité (la formation). Ce type d'analyse binaire présente l'avantage de contraindre à agir pour concentrer les forces de la fédération sur les produits ayant un réel avenir. Identifier les produits dilemmes est fondamental pour donner une cohérence marketing à une politique d'innovation, et établir des priorités.

Développer un produit dilemme comme le spectacle de matchs de championnat de handball, par exemple, doit rendre attentif à des leviers comme le parcours client ou l'expérience client (avant, pendant et après match). Les pistes de croissance se trouvent généralement dans la satisfaction d'attentes avant et après le match, soit à des moments de disponibilité pour consommer ; et peuvent conduire à concevoir des produits périphériques au spectacle (pour un autre type d'expérience : artistique, gastronomique, de convivialité, etc.) et s'adressant à des publics élargis à la famille (par-delà la clientèle masculine traditionnelle). Ainsi, la qualité de l'accueil, la diversification des animations (sportives et non-sportives, ciblant notamment les catégories à conquérir : femmes et enfants), des services de plus en plus catégorisés (merchandising et assortiment de la boutique de produits dérivés, plus d'options de restauration, etc.).

Insistons sur le fait que le succès d'une telle stratégie est très lié à une juste identification des catégories à cibler. La cible des pratiquants sportifs doit être précisée : uniquement celle de la discipline fédérale ? Étendue à des disciplines proches, à toutes les disciplines ? Celle des prospects non-pratiquants, pour être opérationnelle, doit faire l'objet d'une étude *ad hoc* afin de préciser un cœur de cible (car, à défaut, il n'y a plus de cible) : selon les critères sociodémographiques habituels et, si possible, d'autres critères de nature communautaire. La cible des spectateurs doit faire la différence classique entre clients réguliers (dont abonnés) et occasionnels, entre ceux qui se déplacent au stade (et consomment) et ceux qui passent par les médias (à préciser : TV, radio, web). La difficulté réside dans la collecte de données et la capacité de la fédération à convaincre les publics de livrer leurs données personnelles.

Les produits dilemmes des fédérations de type « leader » concernent de plus en plus les prestations offertes aux partenaires : lesquels développer et comment ? Ce portefeuille spécifique de marques partenaires, généralement classées en catégories pour plus d'efficacité commerciale (majeurs, fournisseurs, médias, etc.) fait déjà l'objet d'une administration différenciée. En effet, la fédération vérifie la bonne concordance entre valeurs et image des entités, suit l'exécution du contrat jusqu'à atteindre les objectifs formalisés en amont, mesure l'impact des activations, évalue le juste prix de l'offre (pour gérer au mieux ses tarifs). Ce suivi peut conduire les dirigeants à renégocier les termes d'un contrat en place, à abandonner un sponsor défaillant, à identifier de nouveaux secteurs à prospecter, dans une perspective dynamique. Car un portefeuille de sponsors ne doit pas être statique : il varie en nombre (la tendance étant d'en réduire le nombre pour donner plus de valeur au partenariat,

selon un principe d'exclusivité sectorielle) et en contenus d'offres (offres de visibilité, d'hospitalité, d'expériences), dans un contexte de concurrence exacerbée entre les fédérations.

Par ailleurs, l'analyse produits est complétée par celle de l'image de la fédération qui conditionne son succès commercial auprès de ses cibles de développement : licenciés à fidéliser, prospects pratiquants, partenaires, spectateurs ; mais aussi, en interne, auprès de ses personnels et de ceux des ligues, comités et clubs affiliés. L'identité de chacune des fédérations de type « leader » se compose de valeurs sportives souvent peu spécifiques à la discipline. Pour être distinctives, elles doivent faire l'objet d'une sélection au regard de celles des concurrents les plus menaçants, et non d'un choix dans l'absolu. Cela constitue, à notre sens, une condition forte de développement de l'offre fédérale. A cette fin, elles ont la possibilité de nourrir leur image à partir de thématiques sociétales (mixité, sport éducatif dans les quartiers sensibles, etc.), de développement durable (démarche éco responsable pour réduire l'empreinte carbone) ou d'engagements solidaires (lutte contre les maladies – cancers, enfants malades, aide aux pays en voie de développement). Cet axe d'exemplarité citoyenne peut prendre la forme d'une fondation qui va véhiculer une image éthique fidèle à des valeurs humanistes extra sportives consensuelles.

Cet impératif de positionnement de marque impose une analyse externe du marché pour identifier les concurrents directs les plus dangereux, qu'il s'agisse d'autres fédérations ou d'autres offreurs de pratiques et de spectacles, en ouvrant la focale à l'international (puisque le spectacle médiatique est mondialisé). Le positionnement va conduire à faire des choix : soit accorder la priorité à la conquête des clients des sociétés privées commerciales (les concurrents les plus menaçant, généralement, car bien armés commercialement), soit ceux des autres associations non affilées ou des collectivités publiques (particulièrement compétitives du fait d'un financement budgétaire). Il peut aussi conduire à monter des rapprochements stratégiques (sur le mode de la *joint venture*) avec d'autres offreurs ; à l'instar de l'accord passé par la FFF avec des sociétés privées de football en salle, qui lui permet de multiplier les lieux de pratique et de profiter de leur savoir faire commercial.

L'autre concurrence à identifier est la concurrence indirecte d'une offre non-sportive constituée d'activités de loisir substituables aux produits sportifs fédéraux (activités de musique, de théâtre, de jeux vidéo, de tourisme). Comment convaincre ces prospects de satisfaire leurs besoins de détente, de sociabilité ou encore de santé en adoptant des produits sportifs ou encore de conserver les licenciés attirés par ces produits alternatifs aux produits sportifs fédéraux ?

En somme, cette étape d'analyse du portefeuille de produits en lien avec la marque fédérale apparaît fondamentale pour conserver leur leadership. Plus la marque fédérale sera forte et reconnue sur le marché, plus ses produits pourront rencontrer une demande dynamique et élargie (aux plans national et international). La valorisation de la marque est non seulement nécessaire pour augmenter les parts de marché (de la pratique et du spectacle) mais aussi pour réaliser plus de profits. Car le statut associatif n'interdit pas de maximiser les résultats, il oblige à l'affecter à l'investissement (à la différence des sociétés commerciales qui récompensent leurs actionnaires) : investissement en infrastructures en

ressources humaines, en formation, en recherche et développement, etc. Le profit fédéral permet aussi de financer des activités citoyennes socialement utiles comme le sport amateur ou éducatif, et donc de moraliser une stratégie pouvant apparaître excessivement marchande.

7.6.9.2. Être en capacité de définir des objectifs stratégiques de leadership.

La deuxième étape du modèle marketing des fédérations de type « leader » doit permettre aux dirigeants de mieux définir leurs objectifs stratégiques (c'est-à-dire prioritaires et donc au détriment d'autres objectifs jugés de moindre importance) en tenant compte des éléments conclusifs de l'étape précédente. Les enjeux sont triples :

(1) développer le nombre de licenciés pratiquants et de spectateurs en France et à l'international (s'agissant de spectacles) à partir d'une demande de prospects clairement identifiée ;

(2) fidéliser les licenciés en les transformant en passionnés de la marque à partir de services innovants (à travers un marketing relationnel) ;

(3) valoriser la marque fédérale et accroître sa notoriété. Globalement, une telle stratégie vise à générer des profits plus importants (recettes licences, billetterie spectacles, droits TV et sponsoring, merchandising).

Relevons que les fédérations de type « leader » disposent de suffisamment de moyens pour viser à la fois des résultats sportifs de très haut niveau et une augmentation du nombre de pratiquants et de licenciés ; à la différence des autres fédérations qui doivent faire des choix contraints. Elles ont aussi toute latitude pour segmenter leur offre en dépassant le dilemme habituel entre loisir et compétition (en envisageant plutôt une complémentarité), et peuvent raisonnablement viser, sur le marché du spectacle sportif, une segmentation selon les différentes modalités de spectacle *versus* compétition ou selon les types de clientèles. Elles ont, en effet, les moyens (en budget et en image de marque) de viser les non pratiquants (en entrées payantes), au-delà de l'audience classique et garantie des adeptes de la pratique (habitués à la gratuité). En visant en priorité les spectateurs et les partenaires en guise de cœur de cible, les fédérations chercheront à se positionner par rapport à la globalité de l'offre directe et indirecte aux niveaux national et international et par rapport à une offre élargie aux concurrents commerciaux (à partir d'atouts sportifs et non sportifs comme l'éthique de développement durable, d'appartenance communautaire ou de lutte contre les discriminations).

7.6.9.3. Orienter les choix d'actions marketing vers plus de spécificité.

Développer le portefeuille de produits vers plus d'innovation et de diversité.

Les fédérations de type « leader » maîtrisent déjà relativement bien la mise en œuvre de leurs plans marketing, à partir d'un mix d'outils de développement de leurs portefeuilles de produits. Comme évoqué *supra*, l'enjeu pour elles est de faire évoluer leur offre en l'enrichissant de nouveaux produits (par des innovations dites de rupture) et/ou en dynamisant des produits actuels dilemmes (par des

innovations incrémentales) en prenant en compte les tendances du marché (vers plus de liberté, de meilleure santé, sous une forme loisir, etc.). Pour avoir accès à ces données, elles sont amenées à passer par des de sociétés d'études spécialisées (et y consacrer un budget *ad hoc*) et à mettre en place des observatoires des pratiques (une veille en interne).

La politique d'innovation apparaît, de ce fait, centrale. Les pistes sont nombreuses : nouvelles technologies (applications numérique de partage, nouveaux matériaux, arbitrage vidéo, etc.), nouveaux usages (communautaires, mixtes ou familiaux, dans des lieux renouvelés, etc.), nouvelles modalités d'offre (pratique à domicile, prestations complémentaires à la pratique principale - massages, proshop, etc.). L'innovation peut également porter sur les produits de compétition dans la perspective d'attirer plus de spectateurs et de satisfaire les médias. Citons les nouveaux formats événementiels adoptés à l'occasion de la Ryder Cup de 1979, de l'Euro de football de 2016 ou encore de la Coupe Davis de tennis (en projet). Ainsi, c'est par leur capacité budgétaire à nourrir l'innovation que les fédérations de type « leader » peuvent conforter leur position dominante.

Le développement du portefeuille de produits doit passer également par une politique d'assortiments plus ambitieuse. Elle consiste, d'une part, à ajuster en largeur et en profondeur les gammes de produits aux nouvelles catégories de consommateurs et à leurs nouvelles habitudes de consommation ; d'autre part, à différencier les produits en fonction du pouvoir d'achat du consommateur et de sa catégorie sociale (ou plus finement de ce que ce dernier veut montrer socialement à travers ses consommations sportives) en déclinant les produits pratiques et spectacles de l'entrée au haut de gamme. Mais une telle politique empruntée aux marques commerciales doit passer l'obstacle éthique associatif qui pose les principes fondamentaux de la juste démocratisation du sport (en tant que droit) et de l'égalité économique des sportifs (autorisant l'inégalité sportive de la compétition conduisant aux classements et aux exclusions).

Parallèlement, les fédérations de type « leader », si elles veulent fidéliser leurs adhérents (rappelons le fort turnover) ou en attirer de nouveaux, doivent maîtriser la qualité des prestations offertes et la standardiser quelque soit le lieu de pratique (c'est-à-dire dans tous les clubs). Or, cette ambition d'excellence nécessite des investissements conséquents en infrastructures mais aussi en formations des encadrants et des animateurs appelés à remplir des missions de plus en plus complexes (former, entraîner et accompagner la performance, mais aussi animer les loisirs, garantir l'accueil, et, plus globalement, adopter une attitude commerciale). La mise en place de labels fédéraux permet d'aider les clubs à garantir un niveau de qualité stable sur la totalité sur le territoire ; mais à condition qu'ils soient suffisamment lisibles et distinctifs d'une fédération à l'autre (notons qu'ils doivent passer par des organismes indépendants, gages de leur crédibilité).

Une promotion accentuée pour valoriser la marque notamment à l'international.

Pour rencontrer le consommateur, un portefeuille innovant doit faire l'objet d'une double promotion en interne (auprès des dirigeants des ligues, comités et clubs) et à l'externe vers l'ensemble des

prospects (les pratiquants non fédérés, les prospects, les spectateurs et les partenaires). Pour promouvoir la marque fédérale, les fédérations de type « leader » ont déjà beaucoup oeuvré à convaincre les chaînes de télévision de diffuser leurs produits, principalement les matchs des équipes de France et les compétitions domestiques (championnats nationaux, coupe de France). Pour cela, elles commercialisent leurs droits via les ligues professionnelles. Plutôt que de vendre leurs produits phares (équipes de France) à des chaînes payantes confidentielles, elles visent à convaincre les chaînes libres d'accès à fortes audiences en renforçant la qualité médiatique de leurs produits (en les adaptant aux contraintes spécifiques des médias qui ont le souci majeur de l'audience). Les produits plus pointus et confidentiels (les compétitions jeunes ou handisport par ex.) ou moins populaires sont alors proposés aux chaînes payantes dont la politique commerciale est d'attirer les licenciés et les spécialistes (davantage prêts à payer).

Faire évoluer la promotion vers plus d'efficacité et notamment auprès des jeunes générations, peut passer par des changements de formats, notamment par une diffusion multi écrans (télévision, tablette, smartphone) encourageant ainsi les prospects à être actifs en produisant des contenus via des applications ; ceci en complément des stratégies digitales déjà largement en place (à travers leur site web et les réseaux sociaux). Le défi est de parvenir à diffuser des contenus différenciés en fonction des plateformes et des cibles ; à l'instar de la FFF qui possède trois comptes Facebook distincts (équipe de France, fédération et coupe de France) pour mieux adapter les contenus aux profils des abonnés. L'enjeu est d'élargir l'audience et de créer du lien avec toutes les parties prenantes, et notamment les fans du monde entier. La connexion en continue avec les consommateurs passe actuellement par de nouvelles solutions techniques comme les *chatbots* capables de délivrer 24h/24h des échanges de messages et des publicités « conversationnelles ». Car les sportifs sont particulièrement friands des réseaux sociaux et le recours aux stars de la discipline s'avère en général très efficace. Notons que l'achat de campagnes de publicité plus classiques mais très coûteuses dans la presse ou à la télévision reste envisageable à condition que les partenaires soient associés au financement (et donc aux retombées).

Les fédérations de type « leader » utilisent déjà largement les spectacles sportifs comme des vecteurs de promotion de la marque fédérale. Mais, il convient de les faire progresser dans le sens de plus d'attractivité émotionnelle, susceptible d'en élargir le recrutement de spectateurs (vers les non-sportifs, les femmes, et toutes générations confondues) et en multipliant les modalités de les consommer (en live ou en différé, dans le stade, dans le cop des supporters ou en fan zones). Ces spectacles sportifs doivent également être l'occasion de concevoir plus d'activations avant, pendant et après l'événement (co-financées par des partenaires). Par ailleurs, s'agissant aussi de produits d'appel pour attirer des sponsors, il convient alors d'innover en prestations de visibilité (au-delà de la panneautique classique) et d'hospitalité (vers des produits hors matchs). Une piste peut être opportune pour ces fédérations, celle du co-branding qui consiste à associer la marque fédérale à des marques partenaires afin de renforcer le positionnement des deux marques (par association des images) et

d'accéder à de nouveaux segments du marché (ceux de la marque associée). Par exemple, si la FF handball obtenait de s'associer avec la marque internationale de cosmétiques L'Oréal, elle pourrait à la fois mieux parler à ses prospects féminins et renforcer son image et sa notoriété internationales. Enfin, les fédérations de type « leader » doivent poursuivre leurs projets structurants comme la construction d'espaces regroupant autour du siège fédéral, des aires de pratique et de spectacle, des salles de séminaires pour entreprises, des musées, des magasins, des hébergements, de la restauration. Cela peut constituer, en effet, de très belles vitrines promotionnelles pour les fédérations mais qu'il convient de rentabiliser pour abonder leurs ressources propres.

Une force de vente à dynamiser pour porter la marque vers les consommateurs.

Le succès commercial de l'offre fédérale passe par son réseau de distribution. Les fédérations de type « leader » disposent certes d'un maillage territorial dense mais qu'il conviendrait de dynamiser en affinant la complémentarité des différents échelons de la pyramide fédérale et en poursuivant sa professionnalisation. Pour encourager les structures déconcentrées à s'engager pleinement dans la vente des produits fédéraux, il serait pertinent de contractualiser davantage la relation entre la fédération et les deux échelons intermédiaires conduisant aux clubs au contact avec les clients – acheteurs de prestations ; et en renforçant notamment les moyens des comités départementaux chargés du développement de la pratique. La fédération pourrait aussi doter les ligues et les comités de véritables équipes commerciales dont la mission serait de motiver les clubs à optimiser les ventes de licences en échange d'un intéressement financier ou en prestations. Dans certains cas d'urgence, il peut être efficace d'apporter une aide fédérale directe aux clubs voire de contribuer au financement par les collectivités territoriales.

Mettre en place une politique de prix au service des objectifs marketing.

Les fédérations de type « leader » ne disposent pas actuellement d'une politique de prix leur permettant d'agir sur le marché. En effet, la tarification du produit licence devrait, d'une part être un outil de positionnement (*versus* les prix des concurrents) et, d'autre part être porteur d'un message de valeur et de qualité du produit à destination des différentes catégories de consommateur (si un produit A est proposé à un prix supérieur à celui d'un produit B, le client estime alors que A est de meilleure qualité que B). De plus, le prix permet de différencier les produits de l'assortiment d'une même fédération en termes de niveaux de gammes, selon les catégories visées (de CSP- à CSP+, de débutant à expert sportif). Cependant, pour ne pas heurter la sensibilité éthique des bénévoles (souvent réfractaires à l'idée de commerce), il conviendrait de proposer des prix particulièrement bas en entrée de gamme, gage de la démocratisation de la pratique ; dont le manque à gagner en chiffre d'affaires serait compensé par des prix largement plus élevés pour des produits haut de gamme destinés à des consommateurs à fort pouvoir d'achat. Ce système de péréquation devrait, en outre, aller au-delà de

l'équilibre financier associatif pour dégager un solde positif en mesure d'autofinancer une partie des investissements (dans des infrastructures notamment).

Il serait tout aussi dynamisant d'un point de vue commercial de mettre en place une politique de prix innovante en termes de flexibilité : sous forme de réductions pour des achats groupés, pour récompenser la fidélité, comme cadeaux de bienvenue aux nouveaux licenciés, pour inciter aux parrainages, lors de ventes exclusives, etc.

La politique de prix concerne également le spectacle sportif dont le prix sur le marché répond au principe d'équilibre en fonction de l'offre et de la demande. Mais, il faudra envisager une certaine flexibilité du prix marketing pour influencer la demande et positionner le produit par rapport aux concurrents.

7.6.9.4. Une évaluation élargie à des critères qualitatifs.

Pour garantir efficacité de la réponse à la demande et efficience en termes de rentabilité, le modèle marketing intègre des outils d'évaluation de l'action des dirigeants pour, le cas échéant, initier des actions de régulation. Classiquement, les fédérations ont adopté des tableaux de bord pour suivre et partager avec les clubs, l'évolution de différents indicateurs quantitatifs de performance (notamment économiques, commerciaux et sportifs) en regard des objectifs stratégiques. Les fédérations de type « leader » font la démonstration, certes, d'une culture managériale de l'évaluation mais qui se limite trop souvent à suivre les variations chiffrées des effectifs de licenciés et de spectateurs, de créations de clubs, de résultats sportifs et de recettes d'exploitation (licences, billetterie, droits médias et marketing) ; sans aller jusqu'à mesurer les attitudes et comportements des consommateurs. Comment ces derniers prennent-ils connaissance de l'offre commerciale (campagne d'affichage, presse, réseaux sociaux, site web) ? Comment achètent-ils les différents produits fédéraux (sur internet, au guichet des clubs, dans les boutiques) ? Qui prescrit et qui achète les produits (au sein de la famille – parents, enfants, dans l'entreprise – comité, collègues) ? Comment les consomment-ils (seuls, en famille, entre amis - en live, en différé - au stade, devant un écran) ? Quel est leur degré de satisfaction, de fidélisation ? Tous ces indicateurs de nature plus qualitative permettraient aux marketeurs de mieux comprendre, mesurer et anticiper les comportements, et de faire évoluer l'offre commerciale en harmonie avec le parcours client.

Le modèle devrait, en outre, intégrer des outils d'évaluation de la rentabilité des différents produits, sur le mode analytique et ainsi permettre de distinguer les produits à forte rentabilité des produits économiquement déficitaires qu'il faudra soutenir (dans le cadre d'une péréquation à somme nulle). En effet, un produit qui coûte plus cher (en équipements, infrastructures, ressources humaines) qu'il ne rapporte (faute de recettes de ventes) doit être abandonné ; sauf à considérer qu'il apporte un bénéfice symbolique indispensable à la fédération. C'est le cas notamment de certaines disciplines olympiques très faiblement pratiquées par les licenciés (et uniquement en compétition, très rarement en loisirs) mais que les fédérations se doivent de conserver pour les mettre en scène olympique tous les quatre

ans (les exemples sont nombreux : du lancer de marteau aux JO d'été au curling aux JO d'hiver). Mais cela n'exclut pas d'en évaluer les retombées : si la discipline confidentielle rapporte des titres (et par conséquent un gain d'image à la fédération, plus quelques nouvelles adhésions par effet promotionnel), il peut être rationnel de la maintenir ; si, par contre, elle n'apporte aucun avantage symbolique, la question peut être posée de s'en séparer.

Il convient également de renforcer à moyen terme leur position de leader en analysant la concurrence directe et indirecte sur un large marché des loisirs sportifs. En effet, si de nombreuses fédérations de type « leader » ne paraissent pas menacées dans l'immédiat, elles ne peuvent s'affranchir d'une certaine vigilance envers les concurrents de toutes natures (actuellement identifiés ou émergents), qui à terme pourraient bousculer les positions actuelles.

Enfin, les fédérations de type « leader » doivent prendre en compte leur dessein sociétal en formalisant des indicateurs sociaux sous forme de bilans social et sociétal, des indicateurs éthiques (fondations, pratique dans les pays en voie de développement, sport amateur) ou environnementaux.

Pour compléter ce dispositif d'évaluation, les fédérations de type « leader » doivent y ajouter la mesure de leurs images. Aux outils quantitatifs déjà en place (mesure des retombées presse, des audiences médias, des taux de remplissage des stades et des arénas, des statistiques d'impact sur les réseaux sociaux), d'autres outils d'analyse qualitative, comme ceux permettant de mesurer un degré d'attachement des consommateurs à la marque, des scores d'empathie ou encore les attitudes envers la marque sur les réseaux sociaux, sont à concevoir pour parvenir à une véritable politique de marque. Par ailleurs, dans une perspective d'expansion de la marque à l'international, d'autres indicateurs *ad hoc* peuvent s'avérer très utiles : la part des investissements étrangers dans les clubs et les événements, les ventes de produits dérivés hors territoire, les ventes de droits à des acteurs médias étrangers, les audiences lors des tournées internationales, etc. Les statistiques d'abonnements sur les réseaux sociaux (qui ne connaissent pas de frontières) ainsi que les comportements des internautes hors France sont également précieux pour mesurer le rayonnement de la marque fédérale. Ils révèlent également l'étendue de la communauté et le périmètre international de la fanbase, pays par pays (soit le potentiel de développement de la marque).

7.6.9.5. Proposition d'un modèle spécifique.

Modèle de développement des fédérations de type « leader »

ÉTAPES	OBJECTIF	AXES	RECOMMANDATIONS
ANALYSE	Évaluer la valeur de la marque fédérale	FÉDÉRATION	*Comme les fédérations challengers, plus :* - Forces et faiblesses de la **marque commerciale** (image, valeurs) à partir d'un audit externe - Diagnostic du portefeuille de produits (pour identifier notamment les produits dilemmes d'avenir, les poids-morts à abandonner), o Selon les segments de pratiques (loisir/compétition) o Selon les segments de produits spectacle (billetterie, droits médias, droits sponsoring)
		MARCHÉ CONSOMMATEURS	*Comme fédérations challengers, plus :* - Diagnostic centré sur les **spectateurs** devenus principale source de recettes o (en distinguant réguliers / occasionnels, stade / médias, occasionnels / fans) - Focus sur les attitudes de consommation spécifique au spectacle, et de fidélisation - Diagnostic étendu aux **partenaires et médias** « consommateurs » de spectacle (source de recettes croissante)
		MARCHÉ CONCURRENTS	*Comme challengers, plus :* - Diagnostic étendu à la **concurrence indirecte** (offre de produits plus largement substituables : activités non sportives de loisirs culturels ou de santé) - Et notamment celle des **autres prestataires de spectacles**
PLAN STRATÉGIQUE	Valoriser la marque, Fidéliser les consommateurs	SEGMENTATION	*Comme challengers, plus :* - **Diversification** aboutie du produit **spectacle payant** - Segmentation selon les différentes modalités de spectacle - compétition (championnats, coupes, événements nationaux / internationaux) - Segmentation selon types de clientèles (spectateurs individuels nationaux, spectateurs médias internationaux, partenaires)
		CIBLAGE	*Comme challengers, plus :* - Cœur de cible : **spectateurs** (affiné selon CSP, genre, âge) - Ciblage des clients **partenaires** intéressés par les audiences (médias, sponsors)
		POSITIONNEMENT	Positionnement vs la **globalité de l'offre** directe et indirecte (de produits substituables), o aux niveaux national et international o en matière de résultats et d'audiences - Offre élargie aux concurrents commerciaux o à partir d'atouts sportifs et non sportifs (éthique de développement durable, appartenance communautaire, lutte contre les discriminations)
ACTIONS	Mise en oeuvre	PRODUITS	*Comme challengers, plus :* Produits orientés prioritairement vers le **spectacle** - Optimisation des **droits** médias et marketing (sponsoring) - Rentabilisation des produits dérivés - Internationalisation des événements sportifs et de leurs clientèles - **Innovation** dans le spectacle (incrémentale pour fidéliser / de rupture pour toucher d'autres prospects) Parallèlement (secondairement) : **rentabilisation** des produits de **pratique** : - Réactivité à la demande en évolution (loisir, santé), - **Innovation** pour renforcer la qualité (labels, montée en gamme) et augmenter la marge - Innovation de rupture pour attirer de nouveaux pratiquants (familles, gamers)
		PROMOTION	*Comme challengers, plus :* - Elargissement de la promotion à l'ensemble des **prospects** (non pratiquants, spectateurs en général, partenaires) - Promotion de la marque fédérale sur les marchés **internationaux** - Spectacularisation des événements sportifs (marketing expérientiel) - Optimisation de la diffusion médias (chaines payantes/chaines gratuites, selon audiences et perspectives de commercialisation des droits marketing en lien avec les audiences) - Campagnes de communication publicitaires (autofinancées par les droits médias et marketing) - Exploitation de l'image des célébrités de la discipline - Co branding pour élargir la promotion (avec équipementiers notamment)
		RÉSEAU	*Comme challengers, plus :* Professionnalisation d'une **force de vente** (vendeurs salariés) - Spécialisée dans les produits spectacle o Notamment à l'international - Formée et spécialisée dans les produits partenaires

		PRIX	*Comme challengers, plus* **: double politique** de prix - Prix **spectacle** flexible sur le marché : prix d'équilibre fonction de l'offre et de la demande o et prix marketing pour influencer la demande ◦ et positionner les produits (vs concurrents) - Prix **licence** : plus de souplesse pour agir sur la demande, o pour communiquer sur la qualité (prix psychologique) et réagir à la concurrence (notamment commerciale)
ÉVALUER	Contrôler	ECONOMIQUE / FINANCIER	*Comme challengers, plus* : batterie d'**indicateurs économiques** - Notamment taux de recettes partenaires marketing / partenaires médias - Taux de recettes produits dérivés (ventilé) - Taux de marge d'exploitation selon produits - Rentabilité des investissements (ROI)
		COMMERCIAL	*Comme challengers, plus :* > Indicateurs **commerciaux** - Notamment chiffre d'affaires billetterie (et évolution) - Chiffre d'affaires droits marketing (et évolution) - Chiffre d'affaires droits médias (et évolution) - Chiffre d'affaires produits dérivés (et évolution) > Indicateurs de **rentabilité commerciale** (marge) selon produits
		MARKETING	*Comme challengers, plus :* > Indicateurs de **satisfaction étendus** :, - Satisfaction et attentes **partenaires /** innovations incrémentales - Optimisation de la satisfaction **spectateurs** (développement des abonnements, du parrainage) / innovations incrémentales - Attentes prospects pratiquants et spectateurs (qualité des produits) : innovations de rupture > Indicateur **de concurrence** (stratégie de leader) : - **Veille** sur le marché des loisirs sportifs (identifier des concurrents potentiels, de nouveaux entrants) - Veille élargie aux loisirs en général (présentant un caractère de substituabilité) - Veille **innovations** en prestations (nouvelles pratiques, nouveaux spectacles) et en articles/équipements (industrie du sport et autres industries - objets connectés par ex). > Indicateurs **d'image étendus** : - Image perçue par l**es partenaires et les médias** > Indicateurs **digitaux étendus** : - Webmaster professionnel - Community manager professionnel
		MANAGÉRIAL	*Comme challenger, plus :* > Indicateurs d'**efficacité organisationnelle** - Organigramme ouvert à des acteurs extérieurs à la fédération o Workshop réguliers avec des intervenants extérieurs o Agences marketing, conseil en communication, sociétés d'études > Indicateurs de **performances** (tableau de bord élargi) : - Indicateurs d'**audiences** médias (nationales / internationales) et d'affluence directe - Indicateurs de droits médias (structure, évolutions) - Indicateurs de droits marketing (id.) - Indicateurs de notoriété et d'image de marque à l'international
		SOCIETAL ET ÉTHIQUE	> Indicateurs **ministériels** (Rupture : **émancipation** de la tutelle ministérielle car développement de recettes extérieures alternatives et de ressources propres) > Indicateurs **sociaux formalisés** - Bilan social (diversité, salariés handicapés, bien-être des salariés, etc.) - Bilan sociétal (rôle éducatif, rôle social, nombre de bénévoles, etc.) > Indicateurs **éthiques** - Dons à des fondations à visées sociales, pour la pratique dans les pays en voie de développement, pour le sport amateur, etc. (attributions du conseil national de l'éthique) > Indicateurs **environnementaux** - Investissement pour le développement durable
		SPORTIF	*Comme les fédérations challenger, plus :* > Indicateurs de **résultats sportifs** - Communication professionnalisée des résultats (production d'images, communiqués de presse, etc.)

Tableau 46 Modèle de développement des fédérations de type « leader «

7.7. Tableau de synthèse du chapitre 7

Modèle de développement des fédérations olympiques françaises					
ÉTAPES	OBJECTIF	AXES	FÉDÉRATIONS DE TYPE « PÉRIPHÉRIQUE »	FÉDÉRATIONS DE TYPE « CHALLENGER »	FÉDÉRATIONS DE TYPE « LEADER »
ANALYSE	Diagnostiquer	FÉDÉRATION	Diagnostic des forces et faiblesses de l'institution fédérale / principalement de nature **sportives** (en regard des résultats) - Étendu aux forces et faiblesses économiques (capacité à dégager des résultats économiques pour investir et pouvoir améliorer les résultats sportifs)	Même diagnostic de base que *les fédérations périphériques, augmenté de :* - Diagnostic des forces et faiblesses **de la marque fédérale** (en matière de visibilité et d'image) - notamment de ses actifs événementiels (attractivité et audiences) - de sa rentabilité globale (produits licence – pratique et produits spectacle) : capacité de dégager des bénéfices à des fins d'autofinancement des investissements	*Comme les fédérations challengers, plus :* - Forces et faiblesses de la **marque commerciale** (image, valeurs) à partir d'un audit externe - Diagnostic du portefeuille de produits (pour identifier notamment les produits dilemmes d'avenir, les poids-morts à abandonner), o Selon les segments de pratiques (loisir/compétition) o Selon les segments de produits spectacle (billetterie, droits médias, droits sponsoring)
		MARCHÉ CONSOMMATEURS	Analyse du **marché de la pratique** sportive essentiellement (notamment licenciée) - Selon des critères sociodémographiques (a minima) - Marché élargi aux prospects non licenciés (licenciés des autres fédérations vs pratiquants en général, compétiteurs vs pratiquants loisir)	*Même diagnostic de base que les fédérations périphériques, plus :* - Diagnostic du marché élargi **aux prospects non sportifs** et **aux spectateurs** - Induit une analyse des motivations des différents consommateurs (sportifs et non sportifs)	*Comme fédérations challengers, plus :* - Diagnostic centré sur **les spectateurs** devenus principale source de recettes o (en distinguant réguliers / occasionnels, stade / médias, occasionnels / fans) - Focus sur les attitudes de consommation spécifique au spectacle, et de fidélisation - Diagnostic étendu **aux partenaires et médias** « consommateurs » de spectacle (source de recettes croissante)
		MARCHÉ CONCURRENTS	Analyse concurrentielle limitée **aux autres fédérations** - notamment celles relevant de la même famille sportive (sports de raquette, sports collectifs, etc.)	*Comme périphériques, plus :* - Diagnostic concurrentiel **étendu** à des fédérations sans lien sportif direct mais ciblant les **mêmes prospects** - Étendu aux autres offreurs (associations non fédérales, collectivités, sociétés commerciales)	*Comme challengers, plus :* - Diagnostic étendu à la **concurrence indirecte** (offre de produits plus largement substituables : activités non sportives de loisirs culturels ou de santé) - Et notamment celle **des autres prestataires de spectacles**

Tableau 47 (1ère partie : Analyse) Tableau de synthèse des modèles de développement des fédérations sportives olympiques françaises.

Modèle de développement des fédérations olympiques françaises					
ÉTAPES	OBJECTIF	AXES	FÉDÉRATIONS DE TYPE « PÉRIPHÉRIQUE »	FÉDÉRATIONS DE TYPE « CHALLENGER »	FÉDÉRATIONS DE TYPE « LEADER »
PLAN STRATÉGIQUE	Définir	SEGMENTATION	Segmentation centrée sur la pratique fédérale selon une **logique de spécialisation** - Priorité au segment compétition (et sous segmentation technique selon les différents championnats, hommes/femmes notamment) - Amorce de diversification vers le marché des loisirs sportifs	*Comme périphériques, plus :* - Diversification vers les produits loisir/santé o Les produits digitaux ludiques (sport virtuel) - Pour un équilibrage entre segments compétition et segments loisir - Amorce de diversification vers le spectacle payant	*Comme challengers, plus :* - **Diversification** aboutie du produit **spectacle payant** - Segmentation selon les différentes modalités de spectacle - compétition (championnats, coupes, événements nationaux / internationaux) - Segmentation selon types de clientèles (spectateurs individuels nationaux, spectateurs médias internationaux, partenaires)
		CIBLAGE	Cœur de cible : **pratiquants compétiteurs** - Ciblage secondaire de catégories loisirs	*Comme périphériques, plus :* - Ciblage des catégories de demande de **loisirs sous-représentées** (femmes, seniors, gamers, handicapés, etc. - Élargissement à des catégories spectateurs payants	*Comme challengers, plus :* - Cœur de cible : **spectateurs** (affiné selon CSP, genre, âge) - Ciblage des clients **partenaires** intéressés par les audiences (médias, sponsors)
		POSITIONNEMENT	Positionnement vs les **fédérations directement concurrentes** (de la même famille sportive) - A partir d'atouts sportifs (résultats) - Secondairement, à partir d'atouts d'image (label éthique associatif)	Positionnement vs **ensemble** des autres fédérations et services publics concurrents (dont les cibles sont proches) - à partir d'atouts d'image sportive, - d'image sociétale (citoyenneté) - d'atouts commerciaux (rapport qualité/prix)	Positionnement vs la **globalité de l'offre** directe et indirecte (de produits substituables), o aux niveaux national et international o en matière de résultats et d'audiences - Offre élargie aux concurrents commerciaux o à partir d'atouts sportifs et non sportifs (éthique de développement durable, appartenance communautaire, lutte contre les discriminations)

Tableau 47 (2ème partie : plan stratégique) Tableau de synthèse des modèles de développement des fédérations sportives olympiques françaises.

Modèle de développement des fédérations olympiques françaises					
ÉTAPES	OBJECTIF	AXES	FÉDÉRATIONS DE TYPE « PÉRIPHÉRIQUE »	FÉDÉRATIONS DE TYPE « CHALLENGER »	FÉDÉRATIONS DE TYPE « LEADER »
ACTIONS	Appliquer	PRODUITS	Produits orientés vers la **pratique** - Portefeuille en lien étroit avec les pratiques officielles de compétition - Simple **rénovation** de l'assortiment de produits (pour plus d'attractivité en mode loisir)	*Comme périphériques :* produits orientés vers la **pratique,** *plus :* - Élargissement de l'assortiment dans une perspective de **massification** (féminisation, catégories plus âgées, amateurs de jeux vidéos) - Politique de gammes : entrée, milieu et haut de gamme (selon critères sportifs – du débutant à l'expert – et critères sociaux – produits populaires à CSP+) - R&D pour **innover** vers des produits spectacle payant	*Comme challengers, plus :* Produits orientés prioritairement vers le **spectacle** - Optimisation des **droits** médias et marketing (sponsoring) - Rentabilisation des produits dérivés - Internationalisation des événements sportifs et de leurs clientèles - **Innovation** dans le spectacle (incrémentale pour fidéliser / de rupture pour toucher d'autres prospects) Parallèlement (secondairement) : **rentabilisation** des produits de **pratique** : - Réactivité à la demande en évolution (loisir, santé), - **Innovation** pour renforcer la qualité (labels, montée en gamme) et augmenter la marge - Innovation de rupture pour attirer de nouveaux pratiquants (familles, gamers)
		PROMOTION	Promotion auprès du grand public des **amateurs** (fortement contrainte par les coûts) - Généralisation d'une politique **digitale** (à coût minimum) - Associée à des actions classiques peu coûteuses (animations, portes-ouvertes) o En clubs et hors-clubs (lieux publics) - Promotion aussi en direction des subventionneurs historiques (Etat, collectivités)	*Comme périphériques, plus :* - Promotion à la fois **interne** (vers les clubs, les licenciés) et **externe** (vers les amateurs de sport en général) - Au moyen d'une politique digitale professionnalisée (management des réseaux sociaux et site web) - Au moyen du **spectacle** sportif (notamment celui des équipes de France) o Sous contrainte de médiatisation (négociation avec les médias) o Et de sponsoring autre que public (en baisse)	*Comme challengers, plus :* - Élargissement de la promotion à l'ensemble des **prospects** (non pratiquants, spectateurs en général, partenaires) - Promotion de la marque fédérale sur les marchés **internationaux** - Spectacularisation des événements sportifs (marketing expérientiel) - Optimisation de la diffusion médias (chaines payantes/chaines gratuites, selon audiences et perspectives de commercialisation des droits marketing en lien avec les audiences) - Campagnes de communication publicitaires (autofinancées par les droits médias et marketing) - Exploitation de l'image des célébrités de la discipline - Co branding pour élargir la promotion (avec équipementiers notamment)

Modèle de développement des fédérations olympiques françaises					
ÉTAPES	OBJECTIF	AXES	FÉDÉRATIONS DE TYPE « PÉRIPHÉRIQUE »	FÉDÉRATIONS DE TYPE « CHALLENGER »	FÉDÉRATIONS DE TYPE « LEADER »
ACTIONS	Appliquer	RÉSEAU	Exploitation de la **pyramide fédérale** (siège – ligues – comités – clubs) - Optimisation du maillage territorial - Management du réseau (plan d'actions et feedback) - Renforcement du lien fédéral avec les clubs (au contact des clients)	*Comme périphérique, plus :* **Optimisation** de la pyramide - en créant une force de vente (de bénévoles faute de moyens), en motivant les vendeurs (par-delà l'engagement éthique - intéressement) - en formant aux méthodes de vente - en systématisant des conventions d'objectifs avec les structures intermédiaires (ligues et comités)	*Comme challengers, plus :* Professionnalisation d'une **force de vente** (vendeurs salariés) - Spécialisée dans les produits spectacle notamment à l'international - Formée et spécialisée dans les produits partenaires
		PRIX	**Principe de stabilité** du prix licence (pour raisons éthiques associative) : ie absence de politique de prix à finalité marketing - Cependant, **prix différenciés** selon catégories de pratiquants (selon âges, catégories sociales) - Liberté de prix si nouveautés - Quelques actions commerciales et recours au benchmarking (prix des autres fédérations) pour garantir un minimum de compétitivité	Rupture avec le principe de stabilité : **politique de prix** licence - Amorce de **prix marketing** - Pour différencier les produits au sein de l'offre fédérale - Pour valoriser et positionner les produits fédéraux vs les produits concurrents - Pour cibler des catégories de consommateurs - Pour mener des actions commerciales concurrentielles (prix d'appel, réductions)	*Comme challengers, plus* **: double politique** de prix - Prix **spectacle** flexible sur le marché : prix d'équilibre fonction de l'offre et de la demande o et prix marketing pour influencer la demande o et positionner les produits (vs concurrents) - Prix **licence** : plus de souplesse pour agir sur la demande, o pour communiquer sur la qualité (prix psychologique) o et réagir à la concurrence (notamment commerciale)

Tableau 47 (3ème partie : actions) Tableau de synthèse des modèles de développement des fédérations sportives olympiques françaises.

Modèle de développement des fédérations olympiques françaises					
ÉTAPES	OBJECTIF	AXES	FÉDÉRATIONS DE TYPE « PÉRIPHÉRIQUE »	FÉDÉRATIONS DE TYPE « CHALLENGER »	FÉDÉRATIONS DE TYPE « LEADER »
ÉVALUER	Contrôler	ECONOMIQUE / FINANCIER	> **Indicateurs budgétaires *** : - Budget annuel et évolution (4 dernières années) - Dépenses d'investissements : part du budget alloué à l'investissement, ratios d'endettement - Évolution structurelle des recettes : ratios subventionnement public / recettes propres de nature commerciale	*Comme périphériques, plus :* > Indicateurs **financiers*** :** - **Chiffre d'affaires** (et évolution) o Ventilé selon sources de recettes o Notamment taux de recettes partenariats public / commercial (et évolution) - Comptabilité analytique selon les différents produits	*Comme challengers, plus* : > batterie d'**indicateurs économiques**** :** - Notamment taux de recettes partenaires marketing / partenaires médias - Taux de recettes produits dérivés (ventilé) - Taux de marge d'exploitation selon produits - Rentabilité des investissements (ROI)
		COMMERCIAL	> Indicateurs de nature **commerciale* :** - Taux de variation des recettes licences o selon types de licences (compétition ; loisir) o selon catégories de licenciés - Taux de fidélisation / turn over - Évolution de la part des autres recettes de nature commerciale (formation, buvette)	Comme périphériques, plus : > Indicateurs de nature **commerciale *****: - **Part du marché** fédéral (selon segments) - Performances commerciales **des produits** : o Part des recettes licence / spectacle (et évolution) o Part des recettes de partenariat (et évolution) o Identification produits déficitaires / produits excédentaires et péréquation	*Comme challengers, plus :* > Indicateurs de nature **commerciale**** :** - Notamment chiffre d'affaires billetterie (et évolution) - Chiffre d'affaires droits marketing (et évolution) - Chiffre d'affaires droits médias (et évolution) - Chiffre d'affaires produits dérivés (et évolution) > Indicateurs de **rentabilité commerciale** (marge) selon produits****

Tableau 47 (4ème partie : évaluer) Tableau de synthèse des modèles de développement des fédérations sportives olympiques françaises (* à **** en fonction du degré de priorité).

Modèle de développement des fédérations olympiques françaises					
ÉTAPES	OBJECTIF	AXES	FÉDÉRATIONS DE TYPE « PÉRIPHÉRIQUE »	FÉDÉRATIONS DE TYPE « CHALLENGER »	FÉDÉRATIONS DE TYPE « LEADER »
ÉVALUER	Contrôler	MARKETING	> Indicateurs de **satisfaction des licenciés** pratiquants*** selon produits compétition / loisir (néolicenciés entrants / sortants abandonnistes) > Indicateurs **digitaux***** - Performances du site web - Performances des réseaux sociaux > Indicateurs de **concurrence** (en théorie situation de monopole) ** : - Part du marché fédéral (offre de compétition alternative des autres fédérations jugées concurrentes sur un même segment sportif) > Indicateurs **d'image** ** - perçue par les pratiquants	*Comme périphériques, plus :* > Indicateurs de **satisfaction étendus ******: - **Attentes** en nouveaux attributs pour les produits existants - Attentes en innovations incrémentale (selon nouvelles formes de pratiques) - Satisfaction des spectateurs (en accès gratuit / payant) > Indicateurs **de concurrence*** : stratégie de challenger / logique de **marketing concurrentiel** - Identification des concurrents interne à la catégorie challenger, les plus menaçants : forces et faiblesses - Identification de la fédération leader de référence : forces et faiblesses > Indicateurs d'**image** perçue par les licenciés et les pratiquants *** - Empathie et attachement à la fédération - Recommandations à des proches / parrainages - Qualité perçue des différents produits - Éléments d'image des spectacles > Indicateurs **digitaux** **: professionnalisation en interne ou externalisation en agences	*Comme challengers, plus :* > Indicateurs de **satisfaction étendus ******: - Satisfaction et attentes **partenaires /** innovations incrémentales - Optimisation de la satisfaction **spectateurs** (développement des abonnements, du parrainage) / innovations incrémentales - Attentes prospects pratiquants et spectateurs (qualité des produits) : innovations de rupture > Indicateur **de concurrence** (stratégie de leader) ***: - **Veille** sur le marché des loisirs sportifs (identifier des concurrents potentiels, de nouveaux entrants) - Veille élargie aux loisirs en général (présentant un caractère de substituabilité) - Veille **innovations** en prestations (nouvelles pratiques, nouveaux spectacles) et en articles/équipements (industrie du sport et autres industries - objets connectés par ex). > Indicateurs **d'image étendus** ****: - Image perçue par l**es partenaires et les médias** > Indicateurs **digitaux étendus** ** : - Webmaster professionnel - Community manager professionnel

Tableau 47 (4ème partie : évaluer) Tableau de synthèse des modèles de développement des fédérations sportives olympiques françaises (* à **** en fonction du degré de priorité).

Modèle de développement des fédérations olympiques françaises					
ÉTAPES	OBJECTIF	AXES	FÉDÉRATIONS DE TYPE « PÉRIPHÉRIQUE »	FÉDÉRATIONS DE TYPE « CHALLENGER »	FÉDÉRATIONS DE TYPE « LEADER »
ÉVALUER	Contrôler	MANAGÉRIAL	> Indicateurs d'**efficacité organisationnelle **** - Organigramme administratif - Management des réunions : décisions / ordres du jour, taux de participation o Complémentarité des réunions siège / ligues / comités / clubs > Indicateurs de **communication interne ***: diffusion / suivi de newsletters, flux descendants et ascendants > Indicateurs de **performances** (tableau de bord) **: - Indicateurs de base : effectifs licenciés (ventilé selon niveau, âge et genre / selon les régions, les clubs) - Indicateurs de fidélisation (taux de turn over) - Indicateurs de formation des cadres - Indicateurs de partenariats (selon comités, clubs)	*Comme périphériques, plus :* > Indicateurs d'**efficacité organisationnelle **** - Organigramme fonctionnel o Fonctions sportives o Administratives, commerciales, de communication, de RH > Indicateurs de **performances** (tableau de bord élargi) *** : - Indicateurs d'audience directe des spectacles (affluences selon accès gratuit / payant) - Indicateurs d'image et de notoriété	*Comme challenger, plus :* > Indicateurs d'**efficacité organisationnelle * :** - Organigramme ouvert à des acteurs extérieurs à la fédération o Workshop réguliers avec des intervenants extérieurs o Agences marketing, conseil en communication, sociétés d'études > Indicateurs de **performances** (tableau de bord élargi) ****: - Indicateurs d'**audiences** médias (nationales / internationales) et d'affluence directe - Indicateurs de droits médias (structure, évolutions) - Indicateurs de droits marketing (id.) - Indicateurs de notoriété et d'image de marque à l'international
		SOCIETAL ET ÉTHIQUE	> Indicateurs **ministériels** (contrainte forte du ministère de tutelle en échange de la subvention) **** : - Promotion du sport pour tous (démocratisation, féminisation, socialisation - pénétration dans les ZUS, etc.) - Résultats sportifs et équilibre budgétaire > Indicateurs **humains / sociaux * :** - Taux de salariés / bénévoles - Taux d'absentéisme, de turnover - Suivi socioprofessionnel des sportifs (protection sociale, reconversion) - Parité hommes / femmes > Indicateurs **éthiques *** :** - Charte fédérale (pour une pratique solidaire et responsable, fair-play, citoyenneté, respects des arbitres, dopage, violence, etc.) > Indicateurs **environnementaux * :** - Charte développement durable (gestion des déchets, consommation énergétique, recyclage, etc.)		> Indicateurs **ministériels**_ * (Rupture : **émancipation** de la tutelle ministérielle car développement de recettes extérieures alternatives et de ressources propres) > Indicateurs **sociaux formalisés** ** : - Bilan social (diversité, salariés handicapés, bien-être des salariés, etc.) - Bilan sociétal (rôle éducatif, rôle social, nombre de bénévoles, etc.) > Indicateurs **éthiques** *** : - Dons à des fondations à visées sociales, pour la pratique dans les pays en voie de développement, pour le sport amateur, etc. (attributions du conseil national de l'éthique) > Indicateurs **environnementaux ** :** - Investissement pour le développement durable

Tableau 47 (4ème partie : évaluer) Tableau de synthèse des modèles de développement des fédérations sportives olympiques françaises (* à **** en fonction du degré de priorité).

Modèle de développement des fédérations olympiques françaises					
ÉTAPES	OBJECTIF	AXES	FÉDÉRATIONS DE TYPE « PÉRIPHÉRIQUE »	FÉDÉRATIONS DE TYPE « CHALLENGER »	FÉDÉRATIONS DE TYPE « LEADER »
ÉVALUER	Contrôler	SPORTIF	> Indicateurs de **résultats sportifs**** :** - Médailles aux Jeux Olympiques (et Paralympiques) et évolution - Titres championnats et/ou coupe du monde et d'Europe et évolution - Titres circuit ou tournois internationaux - Classements mondiaux		*Comme les fédérations challenger, plus :* > Indicateurs de **résultats sportifs**** :** - Communication professionnalisée des résultats (production d'images, communiqués de presse, etc.)

Tableau 47 Tableau de synthèse des modèles de développement des fédérations sportives olympiques françaises (* à **** en fonction du degré de priorité).

7.8. Synthèse du chapitre 7 : Des modèles de développement adaptés au profil des fédérations.

Ce chapitre nous a permis de cerner le profil des neuf fédérations à travers leur présentation (leur histoire, leur évolution du nombre de licenciés et de clubs, leur organisation, leurs résultats sportifs et leur projet de développement), leur analyse interne (service marketing, image, identité), la définition de leurs objectifs marketing stratégiques (segmentation, ciblage et positionnement), leurs mises en œuvre (portefeuille de produits, promotion, distribution et prix) et leur procédure d'évaluation (indicateurs). Compte tenu de la typologie, les fédérations ont été catégorisées en trois types : « périphérique » pour celles qui sont le moins attractives et disposent d'un budget réduit, « challenger » pour celles qui ont un potentiel de développement important et un budget entre 5 et 15 millions d'euros, et « leader » pour celles qui détiennent une grande part du marché et un budget important supérieur à 15 millions d'euros.

À partir des analyses lexicales des entretiens et des analyses qualitatives des contenus des interviews, nous avons proposé un modèle de développement différencié en fonction de la typologie présentée au chapitre cinq. Fondé sur une approche marketing, il se veut être un mode d'emploi pérenne et transposable à toutes les fédérations du même type. Ces trois modèles adaptés aux particularités de chaque type de fédération s'appuient sur quatre étapes de la planification stratégique : une analyse préalable pour ancrer la démarche dans le réel permettant de définir une stratégie marketing spécifique qui sera être mise en œuvre grâce à un mix d'outils marketing et évaluée pour accompagner et réguler les actions réalisées.

S'agissant des fédérations sportives de type « périphérique », nous avons mis en évidence leur difficulté à fonder leur projet de développement sur une réelle démarche marketing. Notre proposition de modèle encourage ces fédérations à débuter systématiquement leur réflexion par un diagnostic préalable pour évaluer le potentiel de développement de l'organisation, pour dégager des pistes d'innovation, en fonction de la demande des consommateurs et de la concurrence. La construction d'une identité fédérale est un enjeu stratégique fort dans une perspective de façonner une image attractive et différenciante constituant les prémisses de la construction d'une marque fédérale. La définition des objectifs stratégiques conduit ces fédérations à développer prioritairement le nombre de licenciés (*versus* les résultats sportifs de haut niveau) en limitant leur ambition à quelques segments (spécialisation). La mise en œuvre consiste à rénover et optimiser le portefeuille de produits pour mieux répondre aux consommateurs. Il s'agira de les promouvoir au moyen d'une politique de communication digitale rationnalisée (choix de plateformes et contenus différenciés). Il conviendra également de communiquer vers le grand public pour l'inciter à assister à des événements qu'il faudra progressivement rendre payants. Le choix d'un modèle de distribution doit leur permettre d'opter soit

pour un développement des structures déconcentrées soit pour une relation plus directe vers les clubs. De plus, le prix doit devenir un outil marketing susceptible de différencier ces fédérations des concurrents. Enfin, l'évaluation sanction doit céder la place à un outil dynamisant permettant de réguler l'action fédérale grâce à des tableaux de bord ou des feuilles de route.

Le modèle des fédérations de type « challenger » ne consiste pas à reproduire le modèle des fédérations de type « leader » car elles ne présentent pas les mêmes caractéristiques (visibilité, notoriété, modèle économique). Pour se développer, il est plus judicieux de développer un modèle adapté à leurs spécificités. Cependant la structure d'analyse des trois modèles est identique, c'est pourquoi le modèle de développement des fédérations de type « challenger » débute par une phase d'analyse qui doit leur permettre d'évaluer leur visibilité directe (dans les stades) et indirecte (à la télévision) sur le marché, l'attractivité de leurs produits et notamment de leurs actifs événementiels, leur potentiel de développement économique en regard des perspectives et modalités d'évolution du marché des consommateurs (prospects à conquérir et licenciés à fidéliser) et de la concurrence. La marque fédérale se trouve ainsi au cœur de leurs stratégies. Elle doit s'appuyer sur une politique d'image dans le but d'augmenter le nombre de licenciés en diversifiant les modalités de pratique (nouveaux prospects) et en qualifiant les bases de données des consommateurs. Ces dernières permettront de mieux connaître les licenciés (fidélisation), les spectateurs en enrichissant l'expérience des clients, et les partenaires en segmentant l'offre commerciale. La mise en œuvre repose sur une meilleure adéquation entre offre et attentes renouvelées des consommateurs en rationnalisant le portefeuille de produit (politique d'assortiment et montée en gamme). Compte tenu du faible accès aux chaînes de télévision gratuite, il convient de renforcer la politique digitale et de mieux vendre des spectacles sportifs, rénovés en show attractifs pour les spectateurs et les médias. Le choix des partenaires doit permettre un gain d'image. Pour plus d'efficacité managériale, les fédérations de type « challenger » gagneront à renforcer leur force de vente par un intéressement des structures intermédiaires de la chaîne pyramidale et par la mise en place d'actions commerciales agressives. Par ailleurs, les dirigeants devront envisager d'une part à considérer le prix comme un outil marketing en passant d'un prix économique à un prix psychologique et d'autre part à moduler les prix en fonction des produits et des consommateurs ciblés. Enfin, les dirigeants devront concevoir l'évaluation comme un outil informatif permettant de mesurer l'efficacité des actions entreprises, grâce à des indicateurs élargis, et notamment pour renforcer l'image fédérale.

Le modèle des fédérations de type « leader » ne représente pas l'idéal à appliquer par les fédérations des types « périphérique » et « challenger » parce qu'il répond aux caractéristiques des fédérations qui ont déjà construit leur marque, qui disposent d'une certaine visibilité, d'une large audience en spectateurs, licenciés, pratiquants et partenaires. Ce sont des fédérations attractives. En premier lieu, il convient pour elles d'estimer la valeur de la marque fédérale à travers l'attractivité des produits (dont les événements sportifs), la visibilité, et l'audience. Une analyse de la stratégie partenariale doit

conduire les dirigeants à évaluer le nombre de partenaires dans chaque catégorie, les secteurs économiques couverts, l'engagement des partenaires (activations) et les gains financiers et d'image. Il s'agit d'évaluer l'image de la marque. Les fédérations de type « leader » doivent être encouragées à identifier les concurrents directs et indirects les plus menaçants. À partir de cette analyse, elles doivent définir des objectifs stratégiques d'augmentation du nombre de pratiquants loisirs, de spectateurs et de fans ; de fidélisation des licenciés grâce à un marketing relationnel et des services personnalisés ; de valorisation de la marque fédérale sur un marché international en consolidant son image (éthique, performance, stars) pour générer davantage de profits. Pour atteindre ces objectifs stratégiques, les fédérations de type « leader » pourront rationnaliser leur portefeuille de produits en menant une politique d'assortiment de la gamme (profondeur et largeur), en innovant dans une perspective de hausse de la qualité. Elles chercheront à valoriser la marque par des actions de promotions sur les marchés français et étrangers pour être plus visible dans les stades, à la télévision et sur les réseaux. Elles pourront associer les champions stars et concevoir avec des partenaires des publicités pour promouvoir l'institution comme une véritable marque ombrelle. La force de vente mérite d'être dynamisée pour porter avec plus d'efficacité les produits rénovés vers les consommateurs en dotant les structures intermédiaires de la pyramide fédérale de véritables équipes commerciales. De plus, une politique de prix allant vers plus de flexibilité et de différenciation permettra de soutenir efficacement les actions commerciales. Enfin, l'évaluation devra être considérée comme un outil de gestion de l'action fédérale et mesurer aussi bien la rentabilité des produits que l'impact des événements sur les plans économique et de l'image.

Ces analyses ont montré que les fédérations de chaque type sont homogènes du point de vue de leur maturité marketing. Elles doivent emprunter des modèles adaptés à leurs spécificités en évitant de vouloir appliquer le modèle des fédérations de type « leader ». Leur enjeu est davantage d'optimiser leur potentiel de développement positionnant avec plus de pertinence leur offre sur le marché que de chercher à passer d'une catégorie de fédérations à l'autre. Cela suppose de prendre conscience de son profil.

Compte tenu du contexte économique, de la concurrence accrue, de la baisse tendancielle des aides publiques et de l'évolution des attentes des consommateurs, les fédérations sportives doivent trouver de nouveaux leviers de croissance. En ce sens, la construction d'une démarche fondée sur le marketing, doit leur permettre de forger une identité (fédérations de type « périphérique »), de construire une marque fédérale (fédérations de type « challenger ») et de valoriser cette marque fédérale (fédérations de type « leader »). Cette politique d'image est au centre de cette approche en ce qu'elle sera un élément d'attractivité des pratiquants, des licenciés, des spectateurs, des fans et des partenaires.

Chapitre 8
DISCUSSIONS
ET PRÉCONISATIONS

Présentation succincte du chapitre 8

Sur la base des études des neuf cas de fédérations sportives olympiques, catégorisées en trois types (périphérique, challenger et leader) et de l'analyse qualitative des entretiens (présidents, élus et salariés), nous proposons de discuter les résultats en les mettant en perspectives avec les hypothèses formulées au chapitre 5.

Nous proposerons ensuite quelques pistes de développement de nature marketing et managériale à destination des fédérations sportives olympiques françaises.

Sommaire du chapitre 8

CHAPITRE 8 : Discussions et préconisations……906

8.1 Des stratégies marketing différenciées en fonction de chaque type de fédération. 908
8.1.1. Une phase de conception identique centrée sur le concept de marque. 908
8.1.2. Du marketing de l'offre à un marketing de la demande. 909
8.1.3. Une problématique commune d'efficacité. 909
8.1.4. Des modèles d'analyse et des objectifs marketing différenciés. 910
8.2. Une mise en œuvre qui révèle une problématique managériale 913
8.2.1. Une mise en œuvre du plan stratégique spécifique à chaque type de fédération. 913
8.2.2. Des spécificités du sport aux spécificités des fédérations. 916
8.2.3. Les fédérations sont confrontées à une problématique de management. 918
8.2.4. Vers un marketing direct en direction des consommateurs. 918
8.3. La nécessité de dépasser les recommandations ministérielles en construisant des outils de pilotage spécifiques. 920
8.3.1. Une phase d'évaluation complexe avec des indicateurs variés. 920
8.3.2. D'une évaluation sanction à une évaluation positive au service du plan stratégique. 923
8.3.3. Un indicateur financier de plus en plus prégnant. 924
8.3.4. Le choix d'indicateurs spécifiques aux fédérations. 925
8.4. La piste d'un marketing commercial spécifique aux fédérations. 927
8.5. Vers un modèle binaire : des fédérations de type associatif et des fédérations de type commercial. 928
8.6. Préconisations marketing et managériales. 929
8.6.1. Un marketing associatif fédéral orienté vers une forme commerciale. 930
8.6.1.1. Un marketing associatif spécifique aux fédérations de type « périphérique » et adapté à une partie des fédérations de type « challenger ». 931
8.6.1.2. Un marketing commercial spécifique aux fédérations de type « leader » et adapté à l'autre partie des fédérations de type « challenger ». 933
8.6.2. Une organisation managériale adaptée aux enjeux de développement. 936
8.6.2.1. Un management associatif spécifique aux fédérations de type « périphérique » et adapté à une partie des fédérations de type « challenger ». 937
8.6.2.2. Un management fonctionnel spécifique aux fédérations de type « leader » et adapté à l'autre partie des fédérations de type « challenger ». 938
8.6.3. Des préconisations managériales à l'attention du Ministère des Sports et du CNOSF. 940
8.7. Synthèse du chapitre 8 : deux modèles différenciés pour construire des marques plus efficaces sur un marché concurrentiel. 943

8.1 Des stratégies marketing différenciées en fonction de chaque type de fédération.

Validation de l'hypothèse 1

8.1.1. Une phase de conception identique centrée sur le concept de marque.

Notre analyse des résultats de notre étude nous conduit à avancer que les fédérations sportives olympiques françaises empruntent de façon plus ou moins explicite les étapes d'un plan marketing stratégique tel qu'il est en usage dans les sociétés commerciales. En effet, dans un premier temps, toutes analysent, certes avec une pertinence variable, leurs potentiels de développement et leurs environnements (le marché des consommateurs et la concurrence). Mais, elles définissent des stratégies de développement plutôt sur un mode générique sans prendre suffisamment en compte leurs caractéristiques propres. Ainsi, les dirigeants des fédérations de type « périphérique » auscultent a minima leurs organisations et un environnement limité à la concurrence directe dans un entre soi d'élus soucieux de leur autorité politique ; tandis que ceux des fédérations de type « challenger » visent un diagnostic fédéral plus approfondi, en considérant, par exemple, la rentabilité des produits fédéraux et la visibilité de la marque fédérale. Les dirigeants des fédérations de type « leader », quant à eux, confient à des organismes extérieurs (agences) le soin de réaliser des audits dans une perspective de développement dépassant largement le périmètre historique du mouvement sportif. Les premières ont une idée souvent imprécise de l'image de la fédération auprès de la totalité des parties prenantes alors que les dernières, sur la base d'études récurrentes, sont en mesure de définir une identité de marque et son attractivité sur des pratiquants prospects et des licenciés clients, mais aussi sur des spectateurs et partenaires des produits de spectacle sportif.

S'agissant de l'analyse des consommateurs, les moins avancées se contentent des données élémentaires récoltées à l'occasion de l'achat des licences (âge, genre) et d'impressions subjectives basées sur l'expérience des dirigeants ; alors que les fédérations à la pointe s'intéressent aussi bien aux licenciés à fidéliser qu'aux prospects au sens large à conquérir (licenciés des autres fédérations / pratiquants non fédérés / spectateurs) et s'intéressent à leurs habitudes de consommation dans le but d'anticiper leurs attentes.

L'analyse de la concurrence se limite au mieux aux rares concurrents directs pour les fédérations les moins attractives, plus largement aux autres offreurs indirects pour les autres fédérations (dans un périmètre élargi aux loisirs en général, sportifs et non-sportifs). Peu d'entre elles envisagent la concurrence de l'offre plus large mais tout aussi menaçante de produits substituables culturels au sens large.

À partir de ces éléments d'analyse, les fédérations définissent toutes une stratégie marketing de développement mais intégrant avec plus ou moins de pertinence le concept de marque. En effet, toutes mettent en avant des valeurs participant à une éthique (associative, sportive olympique) mais sans

toujours savoir comment les exploiter (sous forme d'axes de communication, par exemple) et surtout sans marquer leurs différences (les mêmes items se retrouvant dans toutes les chartes). Les plus clairvoyantes ont rénové leur logo et y ont ajouté des slogans exprimant leur positionnement et leur vision de développement (par exemple, « le hockey, plus qu'un sport »). Or, cette réflexion sur l'identité fédérale constitue un préalable dans la construction d'une marque. De ce point de vue, il nous semble que les fédérations olympiques, dans leur ensemble, posent les bases nécessaires à l'élaboration d'une démarche marketing, des bases plus ou moins stables certes mais réelles.

8.1.2. Du marketing de l'offre à un marketing de la demande.

Bénéficiant historiquement d'une situation de monopole (sur l'organisation des compétitions officielles), les fédérations font l'apprentissage contraint d'une concurrence croissante, exercée par d'autres fédérations mais aussi par les autres acteurs de l'offre de « sport » : les collectivités territoriales, les associations non fédérées (scolaires par exemple), et les sociétés commerciales. À cette concurrence d'offre s'ajoute celle des pratiques auto-organisées par les pratiquants eux-mêmes à partir notamment de l'espace interactif des réseaux sociaux. De ce fait, les fédérations sont contraintes à démontrer leur utilité (d'éducation, de santé, de sécurité, de performance, de sociabilité, etc.) pour convaincre des consommateurs d'acheter une licence fédérale (*versus* acheter des prestations concurrentes). C'est pourquoi, elles doivent abandonner progressivement (contraintes et forcées) leur marketing d'une offre éducative pour s'engager vers un marketing de la demande qui considère l'adhérent comme un client auquel il faut donner satisfaction pour le fidéliser. Pour ce faire, elles doivent mieux connaître les consommateurs (clients mais surtout prospects) et leurs habitudes de consommation en construisant des relations clients durables à partir de leurs marques et d'un réseau de distribution. Dans cette perspective, un nombre croissant de fédérations développe un marketing relationnel grâce à des outils CRM de traitement de données. L'enjeu à venir pour les fédérations sera de persuader les consommateurs d'échanger des informations personnelles, et le développement accéléré des réseaux sociaux et des applications numériques multiplient les opportunités.

8.1.3. Une problématique commune d'efficacité.

Si toutes les fédérations disposent des pré-requis pour définir leur propre stratégie marketing (à partir des données licences), en revanche certaines pêchent par manque de méthode et de savoir-faire marketing. En effet, nous avons relevé des différences importantes dans l'appropriation des outils. Les fédérations en retard procèdent à une réflexion éparse, morcelée, dont on ne perçoit pas toujours la logique et donc la cohérence en regard d'objectifs clairement posés ; comme si leurs dirigeants « faisaient » du marketing parce qu'il est socialement indiqué d'en faire, au risque d'être montré du doigt et traité de dirigeants du passé. Par exemple, elles mettent leur logo au goût du jour (ou du moins pensent le faire…) mais sans s'interroger suffisamment sur le message identitaire qu'elles veulent véhiculer et à destination de qui. On relève aussi des incohérences de processus entre l'analyse et la

planification. En effet, c'est d'une analyse préalable que doivent découler des objectifs stratégiques spécifiques qui se traduiront par des choix de segmentation (loisir/compétition, par ex.), un ciblage (à qui destiner prioritairement chacun de ces segments ?) et, *in fine*, un positionnement sur le marché. Or, nous relevons fréquemment une inversion de l'ordre des choses, l'analyse venant justifier *a posteriori* les choix d'un portefeuille de produits décidés *ex ante* (par choix idéologique – ce que doit être le vrai sport – ou par habitude et tradition). Relevons également que certains dirigeants clairvoyants se trouvent contraints à développer une stratégie marketing mais sans le dire, de peur de heurter l'idéologie dominante d'amateurisme et de bénévolat qui reste relativement prégnante au sein des fédérations. D'autres, au contraire, évoquent beaucoup le marketing à toutes occasions mais sans vraiment en connaître les fondements et l'utilité, et donc sans le mettre réellement en œuvre (le discours moderniste ne se traduisant pas en actes induisant une inévitable prise de risque et donc de mécontentement politique).

Ce déficit de cohérence dans la démarche stratégique explique en partie le paysage actuel de projets fédéraux qui se ressemblent tous plus ou moins et quelles que soient les fédérations, car mettant en exergue la même volonté d'être performant sur la scène sportive internationale, de démocratiser leur sport, de mieux communiquer leur image sportive et de renforcer leur réseau territorial. Notons les quelques spécificités réservées aux « grandes » fédérations qui ajoutent deux items dans leurs projets : organiser des événements sportifs internationaux, jouer un rôle sociétal et citoyen.

Quant aux objectifs purement marketing, en termes de développement, ils sont également relativement homogènes. Les dirigeants dans leur ensemble expriment deux priorités marketing : (1) générer des revenus grâce à l'augmentation des licences, à la vente de spectacles (payants par conséquent), à la valorisation des partenariats ; (2) renforcer la visibilité fédérale et bonifier son image par des résultats sportifs lors des grandes compétitions internationales et par l'organisation de grands événements. Force est de constater que la quête de l'excellence sportive prend largement l'ascendant sur les autres objectifs, laissant à ces derniers des moyens humains et financiers erratiques.

8.1.4.Des modèles d'analyse et des objectifs marketing différenciés.

Les fédérations olympiques présentent des caractéristiques suffisamment différentes pour justifier des projets de développement basés sur des stratégies marketing spécifiques. Notre typologie en trois groupes nous conduit à envisager des objectifs différenciés.

Les fédérations peu attractives à faible maturité marketing devraient, selon nous, se fixer comme priorité de convaincre les prospects pratiquants de les rejoindre, plutôt que de s'attacher à fidéliser leurs licenciés actuels (par nature passionnés et attachés à leur discipline). En effet, il semble judicieux de porter l'effort sur la capacité des clubs à communiquer envers ces prospects et être en mesure de les accueillir dans leurs zones de chalandise. Déjà peu médiatisées, elles concentrent leurs efforts pour communiquer des résultats sportifs (notamment en interne à destination de leurs licenciés) et ce au

détriment d'une communication auprès des pratiquants potentiels. Ainsi, pour développer leur attractivité (leur visibilité), elles doivent s'attacher à construire une identité de marque claire et en mesure de parler à leurs prospects (et non plus aux seuls licenciés initiés aux codes du langage fédéral). Une telle réorientation du ciblage (du licencié au prospect) doit, dans un deuxième temps, se traduire par une segmentation adaptée et limitée à quelques segments jugés « prenables » (soit une politique de spécialisation resserrée) et par un positionnement à la mesure du territoire d'offre ainsi délimité (une image fédérale qui ait du sens pour la cible clairement caractérisée et non plus pour rivaliser avec telle ou telle autre marque leader hors d'atteinte).

Les fédérations attractives et disposant d'un budget moyen, peuvent, selon nous, viser à la fois le développement du nombre de leurs licenciés (en attirant des prospects) et fidéliser les adhérents en place, étant donné le fort turnover. Il s'agit, pour elles, de construire une marque attractive (*versus* les concurrents identifiés comme étant les plus menaçants) et de la faire connaître au plus grand nombre (la notion de prospects étant très étendue sur le marché générique des loisirs). Pour cela, il leur faut pointer un nombre limité et distinctif de valeurs, de façon à pouvoir mettre en avant une éthique singulière qui les distingue de leurs concurrents. En effet, communiquer sur les mêmes valeurs olympiques partagées par toutes les fédérations n'a aucun impact sur le marché. L'identité de marque (puis l'image de marque perçue par les prospects) apparaît également comme étant indispensable pour convaincre de nouveaux partenaires d'associer leur propre marque à celle de la fédération. Car, dans un contexte de baisse tendancielle des subventions publiques, l'augmentation des recettes partenariales est un enjeu capital ; et le service marketing est amené à gérer des centres de profits, produit par produit. **L'offre de ces fédérations étant plus large, elles doivent passer d'une logique classique de spécialisation autour de la pratique olympique à une logique de diversification vers des segments allant au-delà du choix binaire entre pratique compétitive et de loisir** : le marché du spectacle sportif doté de sa propre segmentation, celui de la santé, du divertissement, etc. Cela les conduit également à revoir leurs choix de ciblage (classiquement hommes *versus* femmes, mais aussi jeunes *versus* seniors, valides *versus* handicapés, etc.)

Enfin, les fédérations ne doivent pas omettre de maintenir leur attention sur la qualité de leurs services ; la qualité considérée à la fois comme un axe de développement produits (nourrie par l'innovation) et comme un axe de communication et donc de positionnement d'image. Cet objectif stratégique s'explique par le fait que leur développement passe principalement par les spectateurs (directs et médias) et de moins en moins par des pratiquants licenciés. De plus, les audiences sont élargies, d'une part, à des pratiquants non fédérés et non spécialistes de la discipline et, d'autre part, à des non sportifs, nationaux et hors-frontières, ce qui en augmente considérablement le potentiel de développement. L'enjeu est donc clairement d'augmenter le nombre de consommateurs (spectateurs, téléspectateurs, supporters, fans) et leurs dépenses. Pour y parvenir, il n'y a plus d'autre choix que de forger une image forte et attractive à partir non seulement de valeurs sportives et éthiques, et de

résultats sportifs, mais aussi d'éléments d'image relevant d'une éthique plus utilitariste : l'image des célébrités de la discipline (notamment en dehors des stades), celle découlant d'innovations produits/services sans rapport explicite avec la performance sportive (réalité augmentée, réseaux sociaux). En renforçant l'image fédérale, les offres commerciales BtoC (billetterie et merchandising) et B to B (partenariats) gagnent forcément en valeur et génèrent davantage de recettes. Pour atteindre ces objectifs, les services marketing de ces fédérations doivent mettre en place un recueil de données qualifiées systématisé sur les habitudes de consommation des différentes catégories de clients et, parallèlement, suivre les scores de ciblage de façon à pouvoir pointer des catégories sous représentées (comme certaines catégories de femmes ou sociales, ou encore à l'international) qui devront constituer des priorités de développement. Globalement, soulignons que l'enjeu central de ces fédérations est donc de valoriser leur marque par delà la valeur de leurs produits, pour devenir des marques ombrelles en mesure d'abriter des produits dépassant le cadre sportif.



Figure 135 La stratégie de marque fédérale.

Ce que nous retenons :

Les fédérations tendent à élaborer des stratégies comparables à celles des sociétés commerciales car elles visent fondamentalement à être perçues comme des marques par les licenciés, les pratiquants, les spectateurs, les partenaires et plus largement le grand public. Cependant, si le marketing fédéral et le marketing commercial reposent une même matrice managériale, il n'existe pas un modèle unique de marketing associatif fédéral mais des modèles différenciés. Nos résultats valident donc notre première hypothèse.

8.2. Une mise en œuvre qui révèle une problématique managériale

Validation de l'hypothèse 2

8.2.1. Une mise en œuvre du plan stratégique spécifique à chaque type de fédération.

Une fois définis les objectifs stratégiques, il convient de se donner les moyens de les atteindre à travers un mix d'outils marketing ; c'est-à-dire un portefeuille des produits fédéraux, des outils de promotion de la marque fédérale et de ses produits, de gestion du réseau pyramidal de distribution et de politique de prix.

L'offre de produits de pratique sportive est classiquement segmentée en deux catégories. (1) D'un côté, les produits de compétition portent sur les différents championnats (de l'échelon local à l'international) ; ils constituent en quelque sorte le « fond de commerce » des fédérations. Ils sont directement associés à la performance sportive et donnent lieu concrètement à l'attribution de titres nationaux et internationaux. Toutes les fédérations olympiques sont fortement engagées dans cette forme de pratique très valorisée et médiatisée. Le titre olympique représente la consécration suprême pour les dirigeants.

(2) De l'autre côté, les produits de pratique sportive destinés au grand public, de plus en plus diversifiés pour mieux répondre aux nouvelles attentes des consommateurs (de santé, loisir, liberté, bien-être). Malgré une volonté exprimée par la plupart des fédérations de développer ces pratiques d'avenir et de masse (la demande étant croissante), force est de constater que les moyens engagés sont faibles ; un peu comme si ces produits étaient considérés comme manquant de noblesse et de valeur symbolique (*versus* les titres internationaux). Se pose également la question de la légitimité des fédérations sur un marché du loisir largement investi par les associations non fédérées, les sociétés commerciales et les collectivités. Relevons que la contrainte budgétaire peut être un élément d'explication des choix : celles disposant des moyens suffisants peuvent poursuivre les deux objectifs (loisir et compétition) ; en revanche, les fédérations économiquement moins bien dotées sont contraintes de choisir l'une ou l'autre option. Parmi ces dernières, celles qui sont le plus éloignées du très haut niveau, devraient logiquement porter leur choix vers des objectifs de développement du sport

pour tous. Mais la pression de la base des clubs (voire des licenciés), des journalistes sportifs et des pouvoirs publics (l'État et les collectivités) impose de poursuivre malgré tout des résultats sportifs souvent hors d'atteinte ; ce qui place les dirigeants (quelques fois en quête de reconnaissance) dans des situations de décisions managériales complexes. En tout état de cause, les petites fédérations gagneraient à réduire leur offre en ne conservant que des produits très spécifiques présentant un minimum de rentabilité, et si possible innovants. Car, d'une manière générale, les fédérations olympiques se doivent d'innover pour assurer leur avenir mais aussi pour corriger une image souvent vieillissante et ainsi être en mesure d'attirer de nouveaux prospects. En ce sens, il leur appartient de veiller à créer les conditions de l'innovation et à repérer et soutenir les initiatives du terrain dans les clubs et en dehors (en termes de nouvelles modalités de pratique ou d'autres lieux de pratique).

La plupart des fédérations organisent des événements sous forme de compétitions, soit leur deuxième segment d'offre, qu'elles considèrent également comme de bons moyens de communication. Or, la qualité de ces produits orientés vers le spectacle est très variable tant du point de vue sportif, que de leur organisation et de la réponse aux attentes des spectateurs. En effet, la plupart des rencontres sportives attirent peu de spectateurs et souvent proches des joueurs (famille, amis) ou pratiquants eux-mêmes de la discipline, en accès en grande partie gratuit (donc sans recettes suffisantes pour couvrir les coûts). A l'opposé, d'autres événements accueillent de nombreux spectateurs, notamment non sportifs, et dégagent des recettes de billetterie. Les premières sont confidentielles et non rentables alors que les secondes font l'objet d'une bataille commerciale intense (autour des droits médias et marketing) et sont diffusés en prime time sur les grandes chaînes de télévision en libre accès ; engendrant des audiences et donc des profits parfois très élevés.

Sur ce segment événementiel, nous relevons une spectacularisation croissante qui, par-delà les revenus générés, est aussi l'occasion de promouvoir l'image fédérale (et donc de valoriser davantage encore les événements à venir). Cependant, face à la prolifération des spectacles sportifs, les spectateurs sont en attente d'expériences émotionnelles de plus en plus fortes pour faire leurs choix de fréquentation. D'où un segment plus ou moins réservé à quelques grandes fédérations (dites majeures) ayant un accès privilégié aux médias, et en mesure de convaincre des partenaires de s'associer moyennant des droits marketing. Les autres fédérations (dites mineures), faute de visibilité, n'ont accès ni aux droits médias, ni à ceux du sponsoring (en lien avec les audiences). Elles sont alors tributaires du bon vouloir politique des collectivités publiques de leur verser une subvention, faute de quoi l'événement aura un coût qu'il faudra financer avec les ressources propres de la fédération (des recettes licences limitées) ; à défaut, il faudra en réduire les ambitions (et donc en réduire davantage encore l'attractivité). Ainsi, même s'ils représentent un coût financier important, les événements sportifs restent au cœur de la promotion de toutes les fédérations. Les dirigeants, qui vivent comme une injustice morale la mise à l'écart des médias, se rabattent alors sur les réseaux sociaux (réputés pour leur rapport qualité prix) et leur site internet pour communiquer. Cette politique de communication parfois fantasmatique peut

néanmoins s'avérer payante à condition d'élaborer un plan digital raisonné consistant à produire et diffuser des contenus correspondant aux attentes des publics (résultats sportifs certes mais aussi des histoires en marge du sport) et différenciés en fonction des plateformes et des cibles. Notons toutefois que les petites fédérations communiquent essentiellement vers leurs adhérents alors que les grandes fédérations en font des moyens de promouvoir la marque auprès d'une communauté large de consommateurs et à une échelle internationale.

La promotion des fédérations olympiques passe également par une stratégie partenariale qui consiste à s'associer à des marques en mesure de leur apporter image et notoriété, en plus des recettes économiques (marchandises, prestations, financements). Mais dans certains cas de besoins pressants d'argent, les dirigeants peuvent faire fi de toute considération éthique en contractant avec des marques peu en phase avec les valeurs et les enjeux sociétaux du sport, et donc apportant des éléments d'image négatifs. Par ailleurs, les fédérations les moins attractives doivent souvent se contenter de partenaires peu connus, fournisseurs de matériel technique pour la pratique, dans une relation de simple échange de prestations ; ou encore recourir à des solutions alternatives de mécénat ou de crowfounding pour lever des fonds. Plus modestement, les fédérations communiquent également à travers leur site web, leurs revues fédérales ou encore des campagnes de promotion de terrain (journées portes ouvertes).

Le pilotage du réseau de distribution (ligues, comités, clubs) est délicat pour la grande majorité des fédérations olympiques qui peinent à convaincre les clubs d'appliquer avec efficacité le plan marketing et à maîtriser la qualité des produits. Pourtant, leur rôle est fondamental car, en bout de chaîne, ce sont eux qui portent le produit au plus près des consommateurs. Ils constituent a priori un atout important mais à condition de parvenir à les manager dans le sens d'une dynamisation des ventes de licences. Par ailleurs, tous les clubs ne sont pas armés pour vendre tous les produits de la gamme. Certains clubs gagneraient sans doute à se spécialiser et à le faire savoir. Une complémentarité inter clubs pourrait être organisée par les ligues (ou les comités) afin de couvrir harmonieusement le territoire. Enfin, les clubs doivent être encouragés à rénover leur offre en développant des services additionnels. En effet, les clubs du XXI^{e} siècle ne doivent plus être des lieux destinés uniquement à la pratique d'un sport. Ils doivent ajouter au produit central de la pratique d'autres produits périphériques comme ceux de la restauration, des produits médias, des prestations de confort ou d'entretien (kinésithérapie, soins du corps, etc.), voire d'autres activités de loisirs non sportifs. Les clubs sont devenus des lieux de vie que les adhérents peuvent être amenés à fréquenter bien au-delà des horaires d'entraînement en vue de compétitions.

De leur côté, les structures intermédiaires de la pyramide peinent à s'inscrire dans la dynamique fédérale et à produire de la valeur, chacune à leur niveau. Ainsi, la structuration, la professionnalisation, la densité du réseau de distribution sont très hétérogènes d'une ligue à l'autre. De ce fait, chaque fédération olympique doit aménager sa propre structure pyramidale en fonction de sa politique de développement et de ses moyens. Certaines peuvent s'appuyer sur un réseau efficace de

comités (ou de districts) quand d'autres trouveront intérêt à identifier un maillage de clubs phares capables de dynamiser leurs territoires (et d'influencer les petits clubs). Pour convaincre les élus territoriaux de mettre en œuvre le plan stratégique, les dirigeants fédéraux contractualisent leurs relations par le biais de conventions d'objectifs plus ou moins contraignantes (et donc plus ou moins efficaces), et multiplient les déplacements sur le terrain.

Enfin, il n'existe pas de véritable politique de prix. En effet, chaque échelon de la pyramide ajoute sa propre part au prix de la licence décidé par la fédération, ce qui a pour conséquence d'aboutir à une pluralité de prix dans les clubs. Le prix de la licence est ainsi le fruit de l'histoire du mouvement sportif et de ses habitudes de fonctionnement. Les présidents sont dans l'ensemble assez réticents à faire évoluer significativement le prix de la licence pour éviter toute querelle intestine (et mettre ainsi en péril leur réélection). De plus, ils ont une idée assez imprécise de la valeur perçue par les clients (y a-t-il un plafond tarifaire ?), du coût inhérent au produit (un prix plancher ?) et des prix pratiqués par les concurrents (se positionner par les prix ?). Par ailleurs, la politique de prix ne fait pas suffisamment l'objet d'actions commerciales (de promotion), elle prend peu en compte le rapport qualité/prix des produits et constitue rarement un critère de différenciation. Relevons cependant que le prix du spectacle sportif fait exception. Il dépend directement de l'offre et de la demande sur le marché événementiel, et des choix marketing pour influencer la demande et pour positionner le produit au regard des produits concurrents.

8.2.2.Des spécificités du sport aux spécificités des fédérations.

Les fédérations olympiques sont des organisations sportives dont les spécificités accentuent les difficultés de mise en œuvre du plan marketing. En effet, il s'agit d'institutions sportives qui doivent se conformer à la fois aux règles du marché, aux injonctions de l'État financeur mais aussi aux institutions sportives internationales. Elles ne sont donc pas autonomes pour modifier leurs statuts ou encore planifier leurs développements. Le fait qu'elles soient des « associations d'associations » (elles fédèrent des clubs associatifs libres de s'affilier ou de cesser de l'être), qu'elles soient sous tutelle de l'État et dirigées par des acteurs aux statuts et profils différents (un dirigeant élu bénévole ou même salarié possède ou ne possède pas d'expertise managériale et de gestion, notamment marketing) influencent fortement à la fois leur capacité d'action et leur efficacité. Ces dirigeants cohabitent avec des salariés embauchés pour leur expertise mais qui ne sont pas décisionnaires, des bénévoles sans expertise avérée et avec des cadres d'État nommés par le ministère des sports. Leur mission est d'élaborer un projet de développement validé par le conseil fédéral dont les membres (souvent nombreux) ont été élus par les délégués territoriaux. Le projet doit donc forcément être très consensuel et fortement politique. De plus, les responsables (salariés) ne sont pas forcément les décideurs (élus) qui n'assument pas toujours leur part de responsabilité par rapport aux résultats sportifs et de développement économique. L'échéance élective, tous les quatre ans, semble être le seul juge de paix.

Par ailleurs, le fort soutien de l'État dont bénéficient certaines fédérations peut altérer leur esprit d'initiative, alors même que la longue chaîne pyramidale (composée de treize ligues, d'une centaine de comités et de milliers de clubs) ne favorise pas non plus l'efficacité. En bout de chaîne, les clubs, dirigés par des bénévoles (parfois accompagnés par des professionnels) sont loin des préoccupations fédérales et de l'idée même d'efficacité ou de rentabilité. A la rationalité de la méthode, à la compétitivité commerciale et aux résultats économiques, ils tendent à privilégier les valeurs historiques de convivialité, de partage, de fair-play, de plaisir, et d'amateurisme.

Par ailleurs, même si le sport en général est actuellement très visible dans les médias et attractif en vertu de ses valeurs (malgré des affaires récurrentes), n'ont accès aux grands médias que les sports à forte notoriété susceptibles d'engendrer des audiences et donc des recettes publicitaires pour les diffuseurs. Par conséquent, certaines fédérations comme celles de judo ou d'escrime (en dépit de résultats sportifs excellents) sont écartées du jeu médiatique sans réellement en comprendre les raisons. À l'inverse, d'autres fédérations comme celles de surf ou de biathlon apparaissent sur le devant de la scène médiatique alors qu'elles comptent peu de licenciés (mais des champions stars). D'où la frustration des dirigeants malchanceux face à cette situation qu'ils jugent injuste sur le plan moral. Toutes les fédérations olympiques ne sont donc pas à égalité en matière de promotion : les fédérations de type « leader » doivent choisir entre la télévision payante qui leur garantie des revenus mais à faibles audiences et la télévision libre d'accès (publique) qui offre plus audience mais assorties de moindres droits télévisuels ; les autres fédérations n'ont pas grand choix et sont contraintes à accepter les conditions de leur médiatisation (par les chaînes à péage et sans droits le plus souvent). Dans bien des cas, la priorité de réaliser des recettes à court terme se fait au détriment de l'objectif d'augmentation du nombre de licenciés ou de congruence avec l'éthique associative. Par ailleurs, et de plus en plus, compte tenu de la loi obligeant la diffusion des grands événements sportifs sur les chaînes publiques, les détenteurs des droits optent pour une formule de codiffusion (par exemple, le groupe Altice s'ouvre à la codiffusion en clair de certains matchs de coupe d'Europe de football avec les groupes TF1 et M6 en 2018). En tout état de cause, il semble que dans une perspective d'augmenter le nombre de licenciés, la diffusion en clair s'impose.

La qualité des produits est inégale tant pour ce qui concerne les pratiques (les conditions matérielles de pratique et les compétences des cadres varient fortement selon les clubs) que le spectacle sportif. Car par nature le produit sportif est imprévisible et de nature variable. Ses acteurs sont dans des formes fluctuantes et dans des conditions d'environnement elles-aussi variables (la météo par exemple). D'un caractère intangible, le produit sportif ne peut pas être stocké. Il est consommé en direct et en groupes avec une dimension émotionnelle forte. Ces caractéristiques rendent son approche marketing délicate. Les acteurs de la chaîne pyramidale étant dans l'incapacité de contrôler la production sportive, l'application du plan stratégique peut donc s'avérer difficile.

8.2.3.Les fédérations sont confrontées à une problématique de management.

Le pilotage du réseau de distribution est un enjeu capital pour la réussite du projet fédéral et l'efficacité des distributeurs (ligues, comités et clubs) est essentielle pour répondre aux attentes des clients. Or, force est de constater que beaucoup de fédérations ne disposent pas de relais efficaces dans les territoires, soit par insuffisance de structures délocalisées, soit par défaut de compétences. Au-delà de convaincre de la pertinence du plan marketing, il s'agit pour les dirigeants du siège d'amener leurs homologues des régions et des départements à s'engager pour mettre en œuvre le plan fédéral. Pour cela, ils multiplient les actions (déplacements en régions, invitations à participer au conseil fédéral, aides financières liées à l'application des directives, séminaires de formation, etc.) mais sans grande réussite. Le changement ne se décrète ni ne s'impose, il se construit grâce à un management adapté. À ce niveau, l'écart avec le secteur commercial privé est sensible dans le sens où la gestion du réseau de distribution y est contractualisée et étroitement contrôlée. Dans les fédérations soucieuses de préserver un esprit associatif, les dirigeants éprouvent des difficultés à manager leur force de vente sur le mode commercial, c'est-à-dire à sélectionner des ressources humaines sur la base de compétences, à les motiver en les intéressant aux résultats, à évaluer leurs performances commerciales, club par club. La rationalisation de la distribution se heurte ainsi à la culture associative. Notons qu'une difficulté de base se trouve dans la prestation sportive en elle-même. En effet, le service est assuré sans délai en présence du consommateur par des vendeurs qui sont davantage rompus aux techniques de l'entraînement qu'à celles de la vente. Dans ces conditions, les techniques de vente sont difficiles à mettre en application. Le rôle des vendeurs bénévoles ou professionnels mériterait donc d'être précisé et amélioré par de la formation.

Nous pouvons conclure ce paragraphe sur le constat que la mise en œuvre de la stratégie marketing fédérale est en partie différente de celle du marketing des sociétés marchandes. **La seconde hypothèse nous semble donc partiellement validée.**

8.2.4.Vers un marketing direct en direction des consommateurs.

Par réalisme et dans un souci d'efficacité, les fédérations sont de plus en plus nombreuses à mettre en application des modalités de marketing directement dans les clubs au contact des consommateurs. Ce type de marketing relationnel vise à renforcer les liens entre les clients et la marque fédérale. Pour cela, les marketeurs doivent se rapprocher des communautés de pratiquants et de spectateurs en organisant du partage d'expériences, en produisant et diffusant des vidéos sur les réseaux sociaux (des histoires sur leurs champions, l'actualité de la discipline), en proposant des jeux et des concours, des offres commerciales. L'enjeu est de fidéliser les consommateurs en renforcant leur attachement sentimental à la marque (gage d'audiences médias et de fidélisation de pratique).

Mais pour accroître ce sentiment d'appartenance, la relation doit être personnalisée à partir d'outils de gestion de la relation clients (CRM) qui permettent de recueillir des données qualifiées et de proposer

des offres (souvent exclusives) adaptées aux différents profils de consommateurs. De la même manière, la création de sites web dotés de pages interactives à destination des licenciés participe à cette intention de se rapprocher des consommateurs. Relevons que le marketing relationnel n'est pas réservé aux seules fédérations dotées de budgets au dessus de la moyenne. Au contraire, il est sans doute plus facile pour des fédérations à faibles effectifs de bien connaître leurs adhérents et d'entretenir des relations de proximité qu'aux grandes fédérations qui tendent à se bureaucratiser.

L'attention portée au client étant jugée essentielle, les marketeurs s'intéressent à leur parcours depuis le moment où ils prennent connaissance d'une offre jusqu'au partage des émotions sportives. Par ailleurs, l'attention portée au parcours client dans son club peut permettre de réduire le turnover encore trop souvent considéré comme inévitable. En effet, au-delà des dispositifs classiques de fidélisation sportive (classements et autres ceintures de couleur), il est devenu primordial d'accompagner les adhérents à l'échelle d'une vie, afin de déceler et anticiper les moments de baisse de motivation et d'y remédier par avance. Par exemple, il peut être judicieux de proposer aux clients dont les résultats sportifs baissent, des formes de consommation alternatives (pratiques de loisir ou de santé, accès à des fonctions tertiaires ou arbitrales). Il peut également être intéressant d'informer les licenciés qui déménagent de l'existence des clubs (et de leurs caractéristiques) à proximité de leur nouveau lieu d'habitation. Ces services concourent à limiter les abandons.

Par delà la fidélisation, les consommateurs (prospects) étant réputés être en recherche d'expériences et de sensations fortes, il convient d'enrichir les événements sportifs de spectacles additionnels (concert de musique, spectacle de danse), de concours, d'animations en tribune (clubs de supporters, mascottes) et de nouveaux services (ralentis des actions de jeu, commande de boisson par smartphone, échanges entre supporters en wifi, zones expérientielles, etc.). Si nous relevons la tendance actuelle qui incite les téléspectateurs à consommer le spectacle télévisé à partir de plusieurs écrans (a minima celui de la télévision et celui du Smartphone pour échanger en direct avec ses amis), il est ineluctable de devoir l'étendre aux spectateurs présents dans les stades et les salles. Ces derniers peuvent être motivés par la possibilité de visionner des ralentis sur leur tablette en cours de match, de choisir différents angles de vue d'une même action en direct ou encore disposer de statistiques de matchs (grâce à des applications du type Vogo Sport).

Cette orientation du marketing pose cependant la question du rôle des structures intermédiaires qui, plus qu'être de simples relais de distribution, sont appelés à devenir de véritables pôles de ressources et des catalyseurs d'initiatives. En tout état de cause, il semble que les fédérations disposent de moyens, quelque soit leur profil, pour mettre en œuvre des plans marketing innovants à travers un management motivant de leurs forces de vente.

Ce que nous retenons :

La mise en œuvre de la stratégie marketing élaborée par le siège fédéral est différente de celle du marketing des sociétés marchandes ; les spécificités d'organisation des fédérations rendant délicates l'application d'un plan stratégique. Seules les fédérations de type « leader » en ont les moyens économiques et humains actuellement ; les autres devant résoudre leurs difficultés managériales.

8.3. La nécessité de dépasser les recommandations ministérielles en construisant des outils de pilotage spécifiques.

Validation de l'hypothèse 3

8.3.1. Une phase d'évaluation complexe avec des indicateurs variés.

Les entreprises commerciales évaluent en continu leurs stratégies en comparant les objectifs définis dans le plan et les résultats constatés sur le terrain. Pour ce faire, elles sélectionnent des indicateurs de performances. Certains sont de nature financière (recettes d'exploitation et marge par produits), d'autres sont liés aux ventes (taux de fidélisation, parts de marché) ou encore à l'efficacité opérationnelle (indices de création de valeur). Cependant, il faut éviter d'en multiplier le nombre pour en préserver l'applicabilité[366]. Relevons que certains dirigeants ajoutent à ces indicateurs classiques, d'autres indicateurs sociétaux comme ceux mesurant l'incidence environnementale (utilisation d'énergie) ou encore le bien-être au travail (taux d'absentéisme). Ces données ne sont pas seulement des outils de gestion, ils sont aussi des outils de communication périodique au sein de l'entreprise (et à destination de toutes les parties prenantes). Non seulement elles aident les dirigeants à prendre des décisions dans les meilleurs délais pour corriger ou améliorer une situation de dérapage par rapport aux objectifs, mais elles permettent aussi d'orienter le travail des salariés. Pour cela, les entreprises utilisent des tableaux de bord qui servent également de supports à des réunions de suivi de la mise en œuvre du plan stratégique.

De leur côté, les fédérations sportives olympiques françaises utilisent généralement deux axes d'évaluation de leurs projets : leur capacité à être performantes à haut niveau (par le nombre de médailles internationales et notamment olympiques), leur propension à développer la pratique pour tous (en nombre de licenciés et de clubs). Ces indicateurs sont affinés en fonction des catégories de licenciés (selon le sexe, l'âge, le type de pratique, la zone géographique). Rappelons que le ministère des sports, par le biais des conventions d'objectifs, demande aux fédérations un bilan de leurs actions selon ces mêmes axes. De plus, il les encourage à investir les quartiers sensibles et à promouvoir la

[366] Selon une étude BDC réalisée en 2015 au Canada, les entreprises (PME) qui affichent la croissance la plus rapide sont environ 50% plus nombreuses que les autres à utiliser au moins trois indicateurs pour évaluer leur rendement.

pratique féminine, et il ajoute différents taux et ratios pour juger de leur bonne gestion financière (citons le taux de soutien[367], le taux de solidité financière[368] ou encore le taux de dépendance[369]. Ces indicateurs ministériels sont d'autant plus importants à respecter que les fédérations sont tributaires des aides de l'État (et inversement). Mais le contrôle du ministère n'est pas très coercitif dans le sens où les subventions sont plus liées à l'histoire qu'aux derniers résultats, afin de préserver une stabilité du mouvement sportif. Les indicateurs financiers sont complétés par des indicateurs commerciaux classiques et notamment de rentabilité des différents produits (recettes de partenariats, de billetterie, de merchandising et autres recettes comme celles de la formation, de stages de préparation etc.). Les fédérations de type « périphérique » visent un strict autofinancement des produits dans le cadre d'une gestion purement associative basée sur l'équilibre entre recettes et dépenses ; les fédérations de type « challenger » tendent, elles, à investir pour renforcer leur offre de spectacle payant en visant un équilibre mais porté à moyen terme ; les fédérations de type « leader » valorisent pour l'essentiel leurs produits spectacle pour les vendre toujours plus chers aux médias et à leurs partenaires, mais elles s'intéressent également aux retours symboliques de leurs événements sportifs à partir d'indicateurs plus qualitatifs (impact social, impact environnemental, impact d'image, etc.).

Mais pour bon nombre d'élus, défenseurs du principe d'amateurisme, ces indicateurs économiques et commerciaux ne sont pas les plus importants. Ils accordent plus de crédit aux résultats sportifs de haut niveau qui sont, selon eux, la vitrine de la fédération et surtout qui font la une des médias. D'ailleurs et de façon très significative, relevons que le président de la République ne manque jamais l'occasion de féliciter officiellement les équipes de France ayant performé sur la scène internationale ; par contraste, on l'a rarement vu féliciter une fédération qui a mené des actions dans les quartiers sensibles et développé le sport pour tous. Force est donc de constater que les indicateurs sportifs dominent, malgré leur caractère fondamentalement aléatoire et la difficulté d'évaluer l'efficacité réelle de chaque fédération eu égard au vivier du nombre de pratiquants.

Malgré tout, les fédérations ont obligation d'évaluer leur plan marketing en mettant en place des indicateurs :

(1) de satisfaction des clients (licenciés pour les fédérations périphériques, étendus aux spectateurs et partenaires pour les fédérations leader) ;

(2) des indicateurs de concurrence en passant d'une logique de concurrence sportive à une logique de marché (celui des loisirs, celui du spectacle) ;

(3) d'image de marque perçue par les licenciés (fédérations périphériques), par les pratiquants en général et les spectateurs (fédérations challenger), les spectateurs et les partenaires (fédérations

[367] Taux de soutien des fédérations olympiques = montant de la convention d'objectifs / budget fédéral
[368] Taux de solidité financière des fédérations olympiques = montants des fonds propres / total des bilans
[369] Taux de dépendance des fédérations olympiques = montant de la CO + nombre de CTS x 65K€ / par le budget fédéral

leader). Ces indicateurs peuvent être complétés par des marqueurs digitaux permettant de suivre l'évolution du nombre de followers et d'abonnés sur les différentes plateformes, les scores sur leurs sites web (nombre de clics, temps passé sur les pages), le pourcentage d'ouvertures des courriels envoyés via leur mailing liste. Les fédérations les plus attractives peuvent ajouter à leurs propres évaluations des expertises externes sous formes d'études d'impact et d'audiences des événements sportifs, d'optimisation des recettes de droits médias, de veille en matière d'innovations sur le marché des loisirs (prestations et équipements).

Par ailleurs, et nous l'avons déjà souligné, l'élaboration d'un plan marketing ne peut conduire au succès qu'à la condition de manager efficacement les acteurs de la pyramide fédérale. Il est donc nécessaire d'ajouter des indicateurs managériaux sur la base d'un organigramme fonctionnel : formalisation des objectifs et résultats des réunions de travail (ordres du jour et fiches de synthèse), feuilles de route pour chaque mission, tableaux de bord. L'enjeu est de conduire le changement en associant les différents acteurs fédéraux et d'optimiser la communication interne.

Ces évaluations doivent, en outre, être complétées par des indicateurs sociaux, sociétaux et éthiques du fait de la nature des missions de service public déléguées par le ministère en charge des sports. Parmi les principaux, citons des indicateurs d'éducation, de socialisation, de santé publique, de bien-être des licenciés, de parité, de mixité, de diversité, de pénétration dans les quartiers sensibles. Toutefois, les indicateurs sociétaux semblent plutôt l'apanage des fédérations de type « leader » compte tenu des budgets à leur consacrer.

Nous retiendrons donc que le contraste entre l'évaluation systématique pratiquée par les sociétés commerciales et celle des fédérations olympiques reste plutôt marqué. En effet, ces dernières peinent à répondre à la nécessité de mobiliser une multitude d'indicateurs et se focalisent souvent par facilité, par insuffisance de moyens ou par manque de culture de l'évaluation, sur les seuls résultats sportifs et l'augmentation du nombre de licenciés ; soit des domaines qu'elles maîtrisent parfaitement.

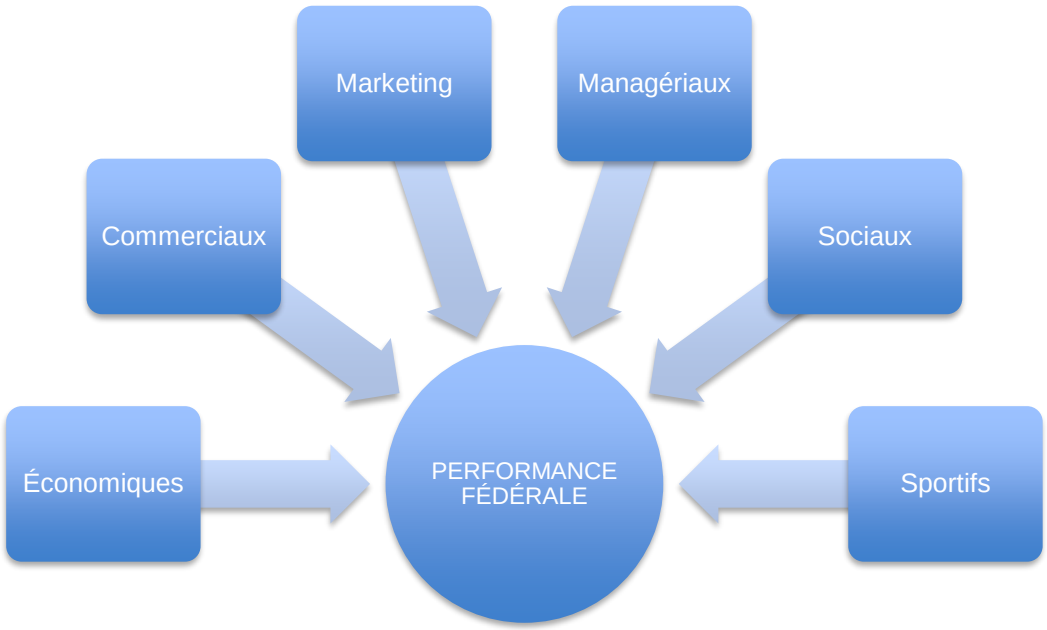


Figure 136 Les indicateurs de performance fédérale.

8.3.2. D'une évaluation sanction à une évaluation positive au service du plan stratégique.

La plupart des fédérations déclarent ne pas recourir à une évaluation systématique de l'efficacité de leurs actions. Nous avons repéré quatre cas de figure : (1) quelques fédérations confessent ne pas utiliser d'indicateurs et s'en remettre aux élections tous les quatre ans pour sanctionner leur bilan ; (2) la plupart déclarent certes leur mise en œuvre mais sans en préciser les modalités (l'application n'est pas systématique, peu partagée, peu objectivée et faiblement cohérente avec les objectifs) ; (3) d'autres listent une série d'indicateurs avec des objectifs quantifiés mais tout en reconnaissant que cela n'intéresse pas grand monde, ni au siège, ni au niveau des structures intermédiaires ; (4) quelques rares fédérations disposent effectivement d'indicateurs cohérents par rapport à leurs projets. Ainsi, globalement, notre étude montre que la grande majorité des fédérations ne possèdent pas une culture de l'évaluation en tant qu'aide au pilotage et à la prise de décision. Aucun répondant n'a spontanément évoqué une quelconque procédure de mise en place d'une évaluation systématique de leur plan stratégique. L'évaluation (généralement redoutée des politiques) apparaît plutôt comme une sanction tous les quatre ans lors de l'assemblée générale élective.

Or, dans le cadre d'une stratégie de marque, il semblerait pourtant très utile de pouvoir contrôler l'évolution de l'image perçue par les licenciés en regard de l'identité ; mais aussi plus largement par les pratiquants non fédérés, le grand public, les partenaires, au fur et à mesure des actions entreprises. Peu de fédérations procèdent à de telles initiatives. En revanche, quelques fédérations (relevant des différents types) sont familières d'enquêtes de satisfaction pour améliorer leurs produits et services. Les fédérations de type « périphérique » se centreront sur les licenciés quand les fédérations de type

« leader » les étendront aux partenaires et aux spectateurs. Pour faciliter les remontées d'informations, voire de réclamations, il apparaît indispensable d'organiser la gestion de ces données marketing dans le but de réguler les actions fédérales. Nous retiendrons donc que la maturité marketing n'est pas suffisante pour passer d'une évaluation sanction tous les quatre ans à une évaluation positive et continue au service du plan stratégique.

8.3.3. Un indicateur financier de plus en plus prégnant.

Dans un contexte de fragilité économique, en partie dû à la baisse substantielle des aides de l'État qui contraint les fédérations à rénover leurs modèles économiques (en donnant plus de place aux ressources propres, paradoxalement en devant justifier davantage encore le bon usage des fonds publics), les fédérations olympiques doivent gèrer leurs budgets avec une rigueur accrue. La gestion analytique a ainsi supplanté le suivi budgétaire global et les a conduites à employer des comptables de formation. Parallèlement, la loi les oblige à faire expertiser leurs comptes et résultats d'exploitation.

Par ailleurs, les dirigeants bénévoles des fédérations les plus puissantes ont à gérer des budgets de plus en plus conséquents (plusieurs dizaines de millions d'euros) dans lesquels, la part des subventions de l'État s'est fortement réduite. Par conséquent, ils sont amenés à développer des ressources propres notamment auprès de partenaires. Ainsi, avant d'engager un programme d'actions, ils doivent s'assurer *ex ante* de leur financement soit par une augmentation d'activité donnant lieu à recettes directes (limitées), soit par des économies sur les actions en cours (jamais facile à réaliser), soit par un apport de recettes de sponsoring ou médias (la solution privilégiée). De ce fait, les fédérations les plus attractives sont contraintes à devenir des centres de profits alimentés par des recettes de sponsoring, de droits médias, de vente de produits dérivés, de billetterie lors des rencontres sportives (devenus des spectacles de divertissement pour familles). L'importance croissante des recettes commerciales incite les fédérations les plus avancées sur la question du marketing (FF Tennis par exemple) à scinder leurs services marketing en deux équipes distinctes : l'une responsable du marketing commercial chargée de concevoir et de vendre sur le marché des offres commerciales autour du spectacle sportif (en lien avec les partenaires et les médias) ; l'autre responsable du marketing de l'institution fédérale chargée de valoriser et de diffuser les produits de pratique (de compétition et de loisir) avec les acteurs bénévoles de la pyramide fédérale. Ce modèle d'organisation se veut plus efficace car il repose sur l'idée d'une spécificité du marketing fédéral (mobilisant des compétences managériales pour convaincre les élus et bénévoles d'appliquer le plan fédéral) par rapport à un marketing commercial (mobilisant des compétences professionnelles de vente à une clientèle et de négociation avec des partenaires du spectacle événementiel). L'un renvoie à des enjeux politiques et managériaux, l'autre à des enjeux clairement marketing (le développement d'une part de marché). Or, cette distinction ne nous apparaît pas judicieuse dans le sens où le marketing dit fédéral doit présenter nécessairement une dimension commerciale pour développer les ventes de licences (même si les ventes se font de façon spécifique en

prenant en compte l'éthique, la redistribution des résultats vers le sport amateur, la question du bénévolat, la gestion du réseau pyramidal, la fixation des prix, etc.) Dans les deux cas, il s'agit de construire et de valoriser une image de la fédération auprès d'une cible préalablement identifiée.

Au regard de ces éléments, il semble bien que les fédérations olympiques soient conduites, à l'instar des sociétés commerciales, à une vigilance accrue à partir d'une batterie d'indicateurs économiques et financiers.

8.3.4.Le choix d'indicateurs spécifiques aux fédérations.

L'évaluation de la performance des fédérations et de la mise en œuvre de leur plan stratégique apparaît comme une clé de leur croissance. Ce mode de rationalisation impose de passer d'une évaluation subjective fondée sur l'expérience à une évaluation objective basée sur des indicateurs de pilotage. Mais quels sont les indicateurs de performance les plus pertinents ? L'attention des dirigeants doit dépasser les seuls résultats sportifs (même s'ils marquent l'opinion publique et les partenaires) parce qu'ils sont fondamentalement aléatoires et de ce fait impossibles à rationaliser, notamment dans la durée. Par contre, les autres indicateurs liés au développement des activités sportives et non sportives méritent d'être renforcés. Par-delà la dimension médiatique des activités (parfois obsessionnelle), les dirigeants ont pris la mesure de ces indicateurs pour des raisons d'abord économiques et financières. En effet, dans le contexte de baisse tendancielle des aides de l'État, les fédérations, notamment des types « périphérique » et « challenger », ont besoin de vendre plus de licences mais aussi de remplir les stades et les salles pour augmenter les autres recettes (notamment de partenariats) afin d'équilibrer leurs budgets. De leur côté, les fédérations de type « leader » savent vendre leurs spectacles sportifs à un public plus large que celui des pratiquants. Elles ne ressentent donc pas l'urgence d'augmenter leur nombre de licenciés (comme c'est le cas pour leurs homologues de type « périphérique » et « challenger »). Cependant, si leurs dirigeants peuvent poursuivre les deux objectifs à la fois (sportifs et de développement économique), ceux des fédérations aux moyens plus faibles doivent choisir entre les deux et prendre en compte la pression de la base des licenciés compétiteurs en attente de résultats de haut niveau (et du ministère des sports).

Dans un contexte de difficulté à lever des fonds publics et privés, les fédérations doivent faire la preuve d'une gestion saine et rigoureuse. Car d'aucun pourrait s'offusquer que l'argent public serve à financer une course à la médaille olympique (à enjeu politique) quand le pays est en crise. Les dirigeants doivent donc non seulement montrer leur utilité sportive et sociale mais aussi donner des gages de bonne gestion financière aux pouvoirs publics. Dans le même sens, les investisseurs privés se disent prêts à soutenir une association fédérale à condition d'obtenir des garanties sur l'utilisation des fonds, voire de pouvoir participer aux décisions qui les impliquent. La mise en place d'indicateurs économiques mais aussi éthiques s'avère donc indispensable. Par ailleurs, les fédérations de type

« leader » et quelques fédérations de type « challenger » profitent de recettes propres croissantes rendant nécessaire de s'appuyer sur des indicateurs commerciaux pour mesurer l'évolution des ventes.

Notre étude a permis de mettre en évidence l'importance de créer une marque fédérale attractive et d'en contrôler l'image et la notoriété ; et donc d'ajouter des indicateurs d'image perçue par les parties prenantes ou de notoriété de la marque. Pour renforcer cette image, les fédérations sont conduites à intégrer des thématiques éthiques (solidarité, développement durable, citoyenneté, etc.), de bien-être et de santé dans la perspective de fidéliser leurs adhérents et de conquérir des prospects sensibles à cette nouvelle façon de penser le sport. D'où de nouveaux indicateurs comme le pourcentage « d'abandonnistes » ventilé selon différentes motivations d'abandon (la blessure notamment).

De plus, dans une logique de marché générique, les fédérations, de la plus petite à la plus grande, doivent intégrer des indicateurs de concurrence : celle des autres fédérations de leur famille sportive (pour les fédérations de type « périphérique »), celle des autres concurrents offreurs de pratique sportive en général (pour les fédérations de type « challenger »), celle des concurrents indirects proposant une offre substituable élargie à l'ensemble des loisirs (pour les fédérations de type « leader »).

En somme, les fédérations sportives olympiques doivent mettre en application une panoplie d'indicateurs classiques (économique, commerciaux, marketing), d'indicateurs avancées (managériaux, sociaux et sociétaux) et d'indicateurs spécifiques (sportifs, événementiels, médiatiques, de bien-être, éducatifs). Notons que le poids des indicateurs sportifs reste déterminant dans la mesure où la baisse des résultats impactent fortement l'image de marque et se traduit par une baisse des abonnements ou des ventes de produits dérivés. Or, cette complexité doit être gérée en fonction du type de fédération. Si les fédérations de type « périphérique » doivent être très attentives aux indicateurs sociaux, les fédérations de type « leader » doivent privilégier les indicateurs commerciaux et sociétaux. En revanche, toutes les fédérations olympiques attacheront de l'importance aux indicateurs financiers, marketing et managériaux. En effet, les contraintes budgétaires pèsent sur toutes les fédérations, l'intérêt de construire une marque fédérale apparaît incontournable pour toutes, tout comme la nécessité de manager avec plus d'efficacité les équipes et les structures intermédiaires.

Nous sommes donc en mesure de valider partiellement la troisième hypothèse qui consistait à dire que les indicateurs de performance des fédérations sportives olympiques sont différents de ceux des sociétés commerciales. Essentiellement centrées sur des indicateurs sportifs et de vente de licences, elles peinent à utiliser, comme les entreprises commerciales, des indicateurs marketing, économiques, commerciaux, managériaux, sociaux ou éthiques. Les fédérations de type « périphérique » se contentent souvent d'indicateurs rudimentaires portant sur leurs effectifs quand les fédérations de type « leader » mettent en place des indicateurs d'évolution de leurs droits marketing et médias. Ces dernières utilisent de plus en plus des indicateurs spécifiques d'audiences, de retombées médiatiques,

d'affluences, etc. Elles gagneraient à leur ajouter des indicateurs sociaux et éthiques au service de leur image.

Ce que nous retenons :

Les indicateurs de performance marketing des fédérations sportives olympiques apparaissent certes différents de ceux des sociétés commerciales, mais la rupture essentielle entre le secteur marchand et associatif réside dans l'absence de procédures mises en place par la plupart des dirigeants élus quelque soit le type de fédération pour évaluer et contrôler l'application du plan stratégique. L'évaluation est rarement perçue comme un outil d'information stratégique. Cela constitue donc la limite actuelle de la maturité marketing de la plupart de ces fédérations.

8.4. La piste d'un marketing commercial spécifique aux fédérations.

Plutôt que de défendre l'idée d'un marketing fédéral en opposition à un marketing commercial, il nous semble préférable, au terme de notre recherche, de défendre l'idée que le marketing fédéral est par nature commercial en ce qu'il s'inscrit dans planification de développement classique et qu'il a pour ambition de valoriser une marque, fut-elle institutionnelle, pour répondre à une demande dans un contexte concurrentiel. Compte tenu du contexte de baisse des subventions, de la concurrence accrue et multiformes et des nouvelles attentes des consommateurs, les fédérations sont amenées à plus d'efficience dans la gestion des fonds publics et se voient contraintes de trouver de nouveaux leviers de croissance pour financer leurs activités. Mais à la différence des entreprises commerciales, les valeurs associatives (et la loi) imposent que les profits réalisés par les actions commerciales ne soient pas redistribués vers les actionnaires et les dirigeants mais respectent l'éthique associative en finançant le développement de pratiques d'intérêt public (le sport pour tous, le sport santé, le sport qui socialise, etc.)[370].

Le contexte sportif particulier (poids du bénévolat, engouement médiatique pour les événements sportifs, large réseau de distribution, subventionnement) impacte chaque étape du modèle marketing. Or, la définition du plan stratégique et les analyses auquel il donne lieu souffrent d'un manque de cohérence et d'efficacité en raison, d'une part, d'une idéologie d'amateurisme prégnante (doublée d'une situation monopolistique historique des fédérations) et, d'autre part, de l'affectation prioritaire des moyens humains et financiers à la poursuite des résultats sportifs au détriment des autres missions.

[370] Illustrons par le contrat signé par Nike avec la FFF (50,5M€ par an) qui stipule que 5M€ seront consacrés au football amateur. Quelques jours plus tard, Le Graët déclare que « *la contribution au football d'en bas n'a jamais été aussi élevée* » passant de 40M€ au début de son mandat à 70M€ aujourd'hui (journal l'Équipe des 3 et 5 avril 2018).

Il semble difficile de faire évoluer les produits olympiques historiques vers des produits plus attractifs pour le grand public, à s'ouvrir un accès aux médias (confisqué par les disciplines dites majeures), mais aussi à un management efficient de la force de vente et à une politique de prix émancipée du principe du tout gratuit.

Enfin, à l'exception des performances sportives, l'évaluation ne fait pas partie de la culture des fédérations qui ne prennent pas le temps de contrôler l'application du plan marketing dans son ensemble. Les dirigeants, obnubilés par les résultats sportifs et l'évolution des effectifs, s'en remettent tous les quatre ans au verdict de leur réélection, oubliant trop souvent le rôle informatif et constructif d'une l'évaluation au quotidien. Ajoutons que dans le champ du sport, les indicateurs sportifs demeurent incontournables car une contre performance dégradent immédiatement et fortement l'image de marque de la fédération, quelque soit la valeur de ses actifs marketing.

Ce que nous retenons :
Les fédérations sportives olympiques françaises mobilisent le modèle classique du marketing commercial. Elles en empruntent le process en quatre temps : analyse stratégique, définition des objectifs stratégiques, mise en œuvre et évaluation de la performance. La croissance de leurs ventes de produits répond clairement à un enjeu économique et c'est à ce titre que des similitudes dans l'approche marketing sont à retenir. Néanmoins les spécificités du sport et des organisations sportives impactent chaque stade du processus marketing et conduisent à envisager un modèle de marketing associatif fédéral original. Autrement dit, si l'approche commerciale tend à s'imposer, ses objectifs, son application et son évaluation sont forcément transformés par le contexte sportif fédéral.

8.5. Vers un modèle binaire : des fédérations de type associatif et des fédérations de type commercial.

Les fédérations sportives olympiques font partie d'un marché d'offreurs de pratiques sportives élargi aux services des sports de collectivités territoriales, aux associations non fédérées, aux sociétés commerciales privées. Toutes se partagent les parts d'un marché de plus en plus concurrentiel. Pour augmenter leurs effectifs, elles ont deux options : fidéliser leurs adhérents pour diminuer le turnover ou convaincre des licenciés d'autres fédérations, des sportifs auto organisés ou non sportifs de les rejoindre. Mais le marché peut-il accueillir toutes les fédérations ? Cette question nous conduit à envisager trois profils de fédérations :

(1) les fédérations qui fonctionnent en accord avec les objectifs de l'État tout en étant autonomes dans leurs réalisations,

(2) celles qui affirment vouloir s'inscrire dans un projet ambitieux, mais manquent encore d'expertise et de ressources humaines pour les réaliser,

(3) celles qui refusent toute démarche marketing, qui investissent peu et qui ne semblent pas vouloir se transformer au regard de la situation qui se dégrade.

Les fédérations de type « challenger » appartiennent aux catégories deux ou trois. Elles fonctionnent sur des modèles économiques souvent dépassés, sous perfusion des aides de l'État, avec des ressources propres limitées. Leur avenir est conditionné par leur capacité à rejoindre les fédérations de type « leader » en construisant une marque capable d'attirer des prospects, des spectateurs et des partenaires. Pour cela, elles sont condamnées soit à réaliser des exploits sportifs (sans garantie de succès), soit, de façon plus réaliste, à concevoir et distribuer des produits attractifs pour le plus grand nombre de pratiquants et de spectateurs. Dans cette perspective, elles doivent communiquer vers le grand public, notamment grâce à des événements sportifs transformés en spectacles sportifs attractifs non seulement pour des spectateurs mais aussi pour les médias et les partenaires (avec le concours des acteurs de la pyramide fédérale). Il leur appartient également de diversifier leurs produits de pratique pour satisfaire les nouvelles attentes des consommateurs. Pour soutenir cette ambition, les fédérations de type « challenger » doivent prendre des risques et investir ; mais où trouver l'argent ? Du côté de l'État, c'est une impasse compte tenu des finances publiques. Les partenaires, quant à eux, sont difficiles à convaincre en l'état actuel de déficit de visibilité et d'audience. Reste la vente des licences mais cela demande des moyens humains qu'elles n'ont pas toujours. Leur avenir semble donc très limité.

Par conséquent, les fédérations de type « challenger » sont condamnées à rattraper le groupe des fédérations de type « leader » en adoptant une démarche marketing en mesure de gagner des parts sur les marchés des pratiques (notamment du loisir et de la santé) et du spectacle (en innovant) ; au risque de rejoindre le groupe des fédérations de type « périphérique » aux moyens limités, sous l'autorité du ministère, et en espérant réaliser des performances sportives tous les quatre ans.

Cette évolution mène inéluctablement à une bipolarisation des fédérations en deux groupes : celui des associations ayant conservé pleinement leur éthique et dépendantes des subventions publiques pour financer la mise sur le marché de produits à faible rentabilité ; et celui des associations ayant opté pour une éthique plus utilitariste (commerciale) et capables de s'émanciper économiquement pour affronter le marché.

8.6. Préconisations marketing et managériales.

Ce travail de recherche nous amène à formuler quelques préconisations à la fois marketing et managériales (tant les deux registres sont fortement liés). Toutefois, notre posture n'est en aucun cas

celle du donneur de leçons adressées aux cadres fédéraux. Notre ambition est de contribuer à renforcer le mouvement sportif face à la concurrence croissante des autres acteurs du marché.

Pour plus de clarté et dans le prolongement de la vision bipolaire évoquée *supra*, nous avons choisi de distinguer des préconisations relevant d'un marketing associatif fédéral orienté vers une forme commerciale (2 axes) et des préconisations relevant d'une organisation managériale adaptée aux enjeux de développement (2 axes), qui seront complétées par quelques recommandations relatives à la gouvernance du modèle sportif français (1 axe).

8.6.1. Un marketing associatif fédéral orienté vers une forme commerciale.

CONSTRUIRE UNE MARQUE FÉDÉRALE DISTINCTIVE

La fragilité financière de nombreuses fédérations olympiques nécessite de trouver de nouveaux leviers de croissance et elles se voient dans l'obligation de faire évoluer leur modèle économique vers une augmentation de leurs fonds propres. Selon les profils de fédérations retenus, plusieurs combinaisons de recettes peuvent être envisagées : augmenter les ventes des licences (au-delà de la seule fidélisation, développer l'attractivité), les recettes de spectacle sportif (billetterie) et de partenariat (droits marketing, droits médias), de vente de produits dérivés et d'autres produits (notamment les recettes de stages et de formation). Quelques soient les choix de financement, il est impératif de construire une marque capable de séduire des consommateurs ciblés au préalable ; ce qui impose d'élaborer un plan stratégique pour donner de la valeur à la marque, en mesure de positionner l'offre fédérale et d'influencer la demande. Retenons (1) que la marque ne se limite pas à nommer les produits fédéraux mais qu'elle vise à positionner la fédération en tant qu'institution (en tant que marque ombrelle labellisant les produits) ; (2) qu'il s'agit d'une marque fédérale par nature associative et donc très spécifique (de par l'histoire et le contexte sportif) mais qui obéit cependant aux lois du marché et de la concurrence.

8.6.1.1. Un marketing associatif spécifique aux fédérations de type « périphérique » et adapté à une partie des fédérations de type « challenger ».

Axe 1 Marketing associatif spécifique aux fédérations périphériques (plus quelques challenger).

> Construire une marque fédérale distinctive et apprivoiser une logique commerciale.

Les fédérations de type « périphérique » doivent être dynamiques et attractives, au risque de perdre à la fois leurs licenciés et le soutien du ministère, faute de résultats en matière de sport pour tous et de performances sportives. Les dirigeants sont parfois fatalistes dans leurs difficultés à lever des fonds pour financer le développement. Ils avancent l'argument de budgets insuffisants et d'un défaut de visibilité (pointant la responsabilité des médias) pour justifier leur manque d'ambition marketing. Comment les aider ? De façon pragmatique, le succès peut se trouver dans leur capacité à élaborer un projet réaliste (compte tenu de moyens forcément limités) et opportuniste (compte tenu des perspectives du marché) mais sans vouloir imiter à tous prix les fédérations de type « leader ».

N°	Libellé
1	**Proposer des formations marketing aux dirigeants élus** - **Organiser des formations** des dirigeants élus du siège, des structures intermédiaires et des clubs à la démarche marketing.
2	**Construire une identité fédérale distinctive** - **Définir une identité fédérale**, première étape de la construction d'une marque. Rendre l'image positive et attractive pour les parties prenantes à partir de valeurs distinctives (éthiques, associatives, et sociétales) ; soit autant d'atouts concurrentiels. - **Associer à ce choix stratégique tous les dirigeants** des ligues, comités et clubs, voire les licenciés ; pour mobiliser. > Diagnostiquer pour établir une cartographie de l'offre et de la demande afin de fiabiliser les objectifs stratégiques > Définir un segment prioritaire (spécialisation) > Élargir la base de recrutement des licenciés >Associer des dirigeants représentants tous les échelons de la pyramide fédérale > Externaliser ou mutualiser la fonction marketing
3	**Initier une politique de communication ciblée** **- Vers le grand public** > Lancer une campagne de communication pour profiter de la dynamique des JO 2024 pour améliorer la visibilité des fédérations. > Multiplier les occasions de voir et de s'initier à la pratique : portes ouvertes, animations, démonstrations dans des lieux publics et événements sportifs. > Aider les clubs à communiquer vers le grand public par des outils, notamment pour présenter les atouts du sport et les avantages de la licence. > Renforcer la présence des fédérations dans les salons professionnels nationaux et internationaux. Pour rencontrer des acteurs du monde économique. **- Vers les différents échelons de la chaîne pyramidale (ligues, comités, clubs) pour (1) expliciter et**

	convaincre les élus de la pertinence du plan stratégique, (2) fidéliser les licenciés. > Renforcer et rationaliser la politique digitale (choix de plateformes, contenus innovants et adaptés aux cibles). > Renforcer la présence des dirigeants sur les réseaux sociaux pour plus de proximité avec les clients. > Augmenter le périmètre de spectateurs au-delà de la sphère familiale et amicale des joueurs. > Expliciter (dans une démarche pédagogique) la stratégie marketing fédérale en diffusant des documents lisibles. L'organisation de séminaires peut compléter le dispositif.
4	**Structurer le réseau de distribution en tenant compte de la réalité de la pratique (dans les régions) et des moyens humains et en clubs.** - **Préciser les missions** des ligues et des comités. - **Mieux associer les structures intermédiaires** et notamment les clubs mais aussi les collectivités territoriales et les entreprises dans les projets d'animation locaux. - Orienter certains cadres techniques **vers des missions plus commerciales** que sportives (former aux méthodes de vente) - **Repérer des territoires pour tester des produits** en partenariat avec les collectivités territoriales et les entreprises.
5	**Oser un prix marketing** - **Réaliser un benchmarking** pour situer le prix des produits fédéraux par rapport aux fédérations concurrentes. - Envisager une plus grande **flexibilité du prix**. - **Proposer un prix différencié** en fonction des catégories de pratiquants.
6	**Créer des outils de gestion pour piloter en continu la réalisation du plan marketing** - Définir des indicateurs plus larges que ceux proposés par le ministère : **indicateurs marketing** (satisfaction, concurrence), des **indicateurs d'efficacité organisationnelle** (absentéisme), de **communication** (notoriété, image perçue), **éthiques** (RSE, DD).
7	**Créer une équipe en charge du marketing, pilotée par un directeur** - Avec des **élus** membres du siège et des **salariés** ayant une formation ad hoc. - Avec des **référents** à chaque échelon pour construire un réseau de ressources marketing - Avec des **agences** pour renforcer l'équipe marketing (sur la base d'intéressement).

Tableau 48 Préconisation axe 1 : Marketing associatif spécifique aux fédérations de type « périphérique » (plus quelques fédérations de type « challenger »).

8.6.1.2. Un marketing commercial spécifique aux fédérations de type « leader » et adapté à l'autre partie des fédérations de type « challenger ».

<u>Axe 2 Marketing commercial spécifique aux fédérations de type « leader » (plus quelques fédérations de type « challenger »).</u>

> Optimiser la logique commerciale en valorisant la marque fédérale (institutionnelle).

La part de l'aide de l'État dans le budget des fédérations de type « leader » impacte peu leur gestion financière. En effet, leur modèle économique s'appuie majoritairement sur des ressources propres (recettes licences, droits partenaires). Ayant déjà construit une marque (voire plusieurs marques dans le cas d'événements spectacles), leur objectif est d'optimiser la valorisation de la marque fédérale pour plus de recettes commerciales. Cette politique ne pouvant pas totalement s'affranchir de l'éthique associative, elle doit s'orienter progressivement vers une éthique utilitariste mais tout en conservant et en communiquant sur ses valeurs historiques (les valeurs olympiques). L'objectif est de donner à consommer l'image d'une fédération certes professionnelle (garante de la qualité de ses produits) mais aussi socialement responsable et solidaire avec le sport amateur pour tous.

N°	Libellé
8	**Valoriser la marque fédérale à la fois en tant que marque institutionnelle et en tant que marque commerciale pour augmenter ses parts de marché et pour réaliser plus de recettes. Cette politique d'image va pleinement dans le sens de sa démarche marketing car elle conditionne sa croissance sur un marché concurrentiel.**
	- **Bonifier l'image en donnant une dimension sociétale aux actions fédérales** (RSE, DD et solidaire). > À partir de fondations légitimes pour porter ces valeurs - soit des valeurs distinctives par rapport aux concurrents. Mais il convient de définir comment les opérationnaliser (rôle des clubs). > Atténuer l'image pénalisante « utilitariste » du sport business par une communication sur l'affectation associative des profits commerciaux (financement du sport amateur pour tous). > Nécessité d'une vitrine promotionnelle : un nouveau siège fédéral dans un lieu symbolique. - **Approfondir l'analyse de l'image de marque fédérale auprès des licenciés, prospects, spectateurs, partenaires, fans, à partir d'audits et études externes.** - **Mieux connaître les consommateurs** (motivation et freins d'achat) **par la collecte de données qualifiées** > marketing relationnel, > outils CRM, > croiser les données de l'offre avec les données démographiques. - **Faire des choix stratégiques éclairés pour développer la marque fédérale** (segmentation, cible et positionnement). - **Satisfaire les clients** (parcours client et expérience client).
9	**Faire une place raisonnée aux agences marketing**
	- Rechercher un équilibre entre **externalisation** (recours à des experts) et **management interne** (légitimité élective).
10	**Profiter de la dynamique des JO 2024 pour élargir la promotion de la marque fédérale (en tant que marque ombrelle) à l'ensemble des prospects sportifs (passionnés comme les fans ou simples pratiquants pour la forme) et non sportifs (spectateurs). L'enjeu est de créer une communauté nationale, voire internationale. Compléter par une promotion de la marque fédérale en interne, à destination des acteurs de la pyramide fédérale.**

	- **Viser un marché international pour créer une large communauté.** **- Vers le marché national et les acteurs de la pyramide fédérale,** > par les spectacles sportifs internationaux, des exhibitions (sportainment), > par des champions charismatiques, > par des produits dérivés logottés avec la marque fédérale, > par l'implantation d'antennes du siège à l'étranger (modèle des ambassades) et animations (match de gala, formation) dans les pays étrangers. Mobiliser les contacts à l'étranger, > par des salons internationaux à l'attention des fédérations nationales et internationales élargi aux professionnels du secteur sport (fabricants, distributeurs, prestataires de services, tourisme), > par une diffusion ciblée soutenant la stratégie de valorisation de la marque, - Optimisation de l'exploitation des réseaux sociaux, - Optimisation de la politique de diffusion à la télévision, - réserver les produits plus pointus et confidentiels aux chaînes privées payantes, - offrir les produits phares aux chaînes publiques libres d'accès à fort potentiel d'audience, - envisager une stratégie de co-diffusion public/privé.
11	**Sur la base d'une offre scindée en deux (des produits orientés vers le spectacle sportif, des produits orientés vers la pratique compétitive ou le loisir), renforcer pour chaque type de produit, une attractivité spécifique et adaptée (selon les attentes des catégories de consommateurs – notamment sportifs et non sportifs). Mais impératif de générer un bénéfice global (péréquation entre produits déficitaires en lancement et produits matures vache-à-lait).** **- Produits orientés vers des pratiques de loisir et la santé.** > mener une politique d'innovation et de diversification des pratiques en renforçant la promotion des pratiques de loisir et de santé adaptées aux nouvelles attentes des consommateurs. > mener une politique d'assortiments de la gamme de produits (en largeur et en profondeur) selon les catégories (hommes/femmes, juniors/majeurs/seniors, loisir/compétition, niveaux de pouvoir d'achat) et à leurs habitudes de consommation. En lien les implantations de clubs pour un maillage optimal (géomarketing). **- Produits orientés vers le spectacle sportif.** > concevoir des spectacles médiatiques mondialisés pour optimiser les recettes, mais aussi pour la promotion de la marque fédérale (par ex : nom de l'événement by Fédération Française de…). > multiplier les manières de les consommer. > Les adapter à la nature des publics (éventail très large) en multipliant les manières de les consommer (parcours client et expérience clients). Pour cela, développer les produits périphériques à la compétition sportive (accueil, animations, applications, restauration, etc.), en fonction des cibles (familiales par ex). Développer les produits dérivés favorisant l'attachement à la marque. **- Innover pour renforcer le leadership.** > Mener une politique d'innovation, soit incrémentale de rénovation continue de l'offre de pratique et de spectacle (pour fidéliser), soit de rupture pour toucher de nouvelles cibles (à partir des équipements, des technologies, ou par hybridation – spectacle sportif et musical par ex.). Suppose une veille marketing sur les marchés du sport mais aussi en dehors. > Lancer des expérimentations (living labs) sur des territoires pour tester des produits auprès de consommateurs ciblés.
12	**La politique partenariale doit se concevoir selon une logique d'exclusivité sectorielle (pour rassurer les partenaires) et d'avantages financiers (optimiser les recettes directes et sous forme d'échanges marchandises et prestations) et de gain d'image (le partenaire**

	apportant sa propre image à la fédération et sa notoriété.
	- Distinguer l'offre de partenariat institutionnel (s'associer à l'image de la fédération) **de l'offre de partenariat à des produits** (événements, actions). **- Viser des marques nationales et internationales à forte notoriété dans des secteurs économiques ciblés afin d'assurer une exclusivité au partenaire.** **- Limiter le nombre de partenaires** (principe d'exclusivité sectorielle) **pour valoriser les contrats et mieux répondre à leurs attentes de visibilité.** **- Mettre en place des actions de co-branding** (marque fédérale/marque partenaire) **pour toucher des cibles difficiles d'accès** (éloignées de l'univers olympique). **- Concevoir des activations cofinancées par les partenaires** (par ex : pour 1€ d'achat de droits, 1€ euro consacré aux activations).
13	**Dynamiser la force de vente : la professionnalisation actuelle du spectacle sportif doit s'étendre au niveau international avec la formation et la spécialisation d'une force de vente fédérale.**
	- Optimiser la force de vente. > Intégrer les structures intermédiaires et les clubs à la force de vente pour une politique commerciale généralisée en direction des prospects dans des zones de chalandise à proximité des domiciles. > La rationnaliser par pôles de compétences (produits orientés vers la pratique – compétitive/loisir, vers le spectacle). > Recruter des profils de cadres dotés de compétences commerciales à tous les étages de la pyramide fédérale. **- Mener des actions commerciales et une politique de prix marketing.** > Les prix (des modalités de licence et de spectacle) doivent être considérés comme des outils de positionnement (vs concurrence) et de valorisation des produits (message sur la qualité) selon les différentes catégories de consommateurs. > Encourager une flexibilité des prix dans les clubs en fonction du marché local.
14	**Faire de l'évaluation de la performance (sportive et économique), un outil de gestion et d'aide à la décision. Mesurer et diffuser régulièrement les scores de satisfaction des spectateurs, des partenaires et des licenciés.**
	- Sélectionner quelques indicateurs pertinents en regard du projet fédéral ; des indicateurs de résultats sportifs associés à des indicateurs économiques et commerciaux (mais aussi de satisfaction, de concurrence, d'image) ; également en interne (efficacité du management). **- Réfléchir à actualiser les indicateurs** : rentabilité des nouveaux produits, image perçue par les prospects, par les partenaires potentiels, attachement à la marque, pénétration sur le marché international, développement de la communauté (fanbase).
15	**Renforcer l'efficacité du service marketing à partir de plus de moyens (par péréquation en interne depuis les services peu efficients) ; moyens budgétaires et ressources humaines mais aussi le budget. Selon une logique de retour sur investissements.**
	- Privilégier le recrutement d'experts marketing par rapport à des experts sportifs (y compris relevant de secteurs économiques éloignés du sport). Mettre en place une formation continue pour élever et actualiser leur niveau de compétence. **- Créer une cellule de veille** capable de mutualiser les données marketing en matière de pratiques sportives (nouveaux sports, nouvelles modalités de pratique, nouvelles manières de consommer).

Tableau 49 Préconisation axe 2 : Marketing commercial spécifique aux fédérations de type « leader » (plus quelques fédérations de type « challenger »).

8.6.2.Une organisation managériale adaptée aux enjeux de développement.

LE MANAGEMENT D'UN SYSTÈME PYRAMIDAL

Les fédérations sportives olympiques françaises ne peuvent se contenter d'élaborer un plan marketing pour garantir leur développement. En effet, il convient de dépasser le discours politique et le travail en amont d'experts pour passer à des actions concrètes et, en premier lieu, donner une place centrale à la fonction marketing dans l'organigramme fédéral. Ensuite, le défi est humain : celui de convaincre les partisans de la culture sportive associative orthodoxe du bien-fondé des choix stratégiques et de leur application tout le long de la pyramide fédérale.

Cette problématique impose de conduire le changement grâce à un management approprié. Ainsi, il convient de procéder par étapes managériales : (1) organiser le débat entre les acteurs du siège fédéral sous l'autorité du président pour aboutir à une position consensuelle, (2) partager les choix avec les élus des ligues, (3) puis des comités, (4) jusqu'aux clubs, en s'appuyant sur des documents pédagogiques et explicatifs de la stratégie. Cette communication interne est indispensable à l'appropriation des objectifs par les acteurs de terrain. Enfin, il est nécessaire d'informer (de former) une force de vente dispersée en de nombreuses structures et pilotée par des bénévoles baignant dans un idéal d'amateurisme.

Ainsi, poser la problématique marketing est un préalable nécessaire mais non suffisant au développement des fédérations olympiques. Le management des acteurs salariés et bénévoles, dispersés tout au long de la pyramide s'avère primordial pour passer d'une organisation administrée à une organisation managée pour son développement.

8.6.2.1. Un management associatif spécifique aux fédérations de type « périphérique » et adapté à une partie des fédérations de type « challenger ».

Axe 3 Management associatif spécifique aux fédérations de type « périphérique » (plus quelques fédérations de type « challenger »). ***> Améliorer l'efficacité organisationnelle de la fédération.***	
N°	**Libellé**
16	**Passer d'une gestion associative sur un mode convivial et amical à une gestion plus rigoureuse visant l'efficacité dans la réponse à la demande et s'appuyant sur des méthodes et des outils de travail conçus en amont. Il s'agit de construire un organigramme clarifiant les rôles et les missions des acteurs et en mesure de fluidifier la circulation de l'information (en transparence) afin d'améliorer la prise de décision. La question de la motivation au travail peut trouver sa réponse dans ce cadre managérial (qui fait quoi et pourquoi).** **- Construire un organigramme fonctionnel.** > Renforcer la compétence marketing en recrutant des salariés spécialistes. Parallèlement, positionner le service marketing au cœur de la fédération afin d'assurer une cohérence des décisions au regard des objectifs de développement (autour de la construction de la marque fédérale). Rationaliser le circuit de décision en traquant les sources de blocage administratif et les délais trop longs. > Plus largement, définir un organigramme complet distribuant les fonctions : sportive, administrative, commerciale, financière, de ressources humaines ; et précisant le rôle et l'autorité des salariés et les bénévoles. Clarifier les missions des responsables des services et des commissions, celles des responsables de ligues et de comités départementaux. - **Concevoir une feuille de route des actions** pour opérationnaliser le plan stratégique en précisant les actions à réaliser dans le temps et selon un échéancier. **- Clarifier les missions et les rôles :** > des responsables de service et de commissions. > des ligues et des comités départementaux **- Informer les dirigeants de la pyramide fédérale.** > Pour plus d'efficacité les réunions doivent faire l'objet d'une convocation précisant l'ordre du jour, puis d'un compte rendu indiquant clairement les décisions votées ; largement diffusés aux dirigeants et aux différents acteurs de la fédération. **- Élaborer et diffuser des tableaux de bord avec quelques indicateurs.** > Concevoir des tableaux de bord pour suivre l'évolution de quelques indicateurs pertinents au regard des objectifs stratégiques et pour évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre ; ces indicateurs devant être validés par le conseil fédéral. Selon les objectifs prioritaires à chacune des fédérations, ils pourront porter sur l'évolution des différentes catégories d'effectifs licenciés, leur fidélisation, la formation des cadres, l'apport des partenaires, l'image fédérale, l'audience de certains événements. > Pour être opérationnels, ces tableaux de bord devront être partagés par toute la communauté. **- Motiver les vendeurs en les intéressant aux résultats des ventes** > Faire évoluer les missions de certains cadres techniques par une formation commerciale et/ou recruter des commerciaux. Pour être performants, ces vendeurs évoluant dans les structures intermédiaires et dans les clubs doivent être intéressés aux résultats. > Les fédérations doivent être attentives (voire susciter) toute initiatives individuelles de création d'activités participant au développement (de nouvelles formules de stages, de nouveaux produits de loisir, etc.).

Tableau 50 Préconisation axe 3 : Management associatif spécifique aux fédérations de type « périphérique » (plus quelques fédérations de type « challenger »).

8.6.2.2. Un management fonctionnel spécifique aux fédérations de type « leader » et adapté à l'autre partie des fédérations de type « challenger ».

Axe 4 Management fonctionnel spécifique aux fédérations de type « leader » (plus quelques fédérations de type « challenger »). **> *Conduire et gérer les ressources humaines avec efficacité.***	
N°	**Libellé**
17	**Pour un management plus dynamique : mettre en œuvre un management fonctionnel en mesure de mobiliser tous les acteurs du réseau de distribution.** **Revoir la gestion des ressources humaines dans le sens de plus de mobilisation : réorganiser les carrières des personnels (et une évolution salariale motivante), gérer leurs compétences et ouvrir à la formation.** **- Élargir les indicateurs des tableaux de bord.** > affluence directe sur les lieux de compétition, > audience et droits médias, > indicateurs d'image de marque à l'international. **- Professionnaliser et motiver les équipes commerciales (dir. commercial et vendeurs).** > Le réseau très dense de distribution doit poursuivre sa professionnalisation et être dynamisé sous forme d'équipes commerciales intéressées aux résultats de ventes. > Former davantage aux méthodes de vente, aux actions commerciales (promotion, parrainage, etc.). Diversifier les lieux de vente. > Organiser la complémentarité des différents échelons de la pyramide fédérale ; sous forme de conventions d'objectifs (développer les indicateurs marketing). > Récompenser les clubs les plus actifs dans la mise en œuvre du plan stratégique. > Encouragés les actions commerciales innovantes (promotion, parrainage, abonnement). **- Conserver les talents.** > gérer les carrières des personnels. > gérer les compétences des personnels par la formation continue. > construire une évolution salariale motivante.
18	**Ouvrir le management à des acteurs extérieurs à la fédération pour profiter de leurs compétences acquises au sein de sociétés commerciales. ; sous forme de groupes de projets multi fonctionnels mêlant cadres élus et salariés, fédéraux et extérieurs - réduit le risque de routines de gestion, de conformisme et favorise l'innovation. Mais nécessité d'en garantir la coordination.** **- Construire un organigramme ouvert.** > Placer la fonction marketing au cœur de la fédération (du fait de la stratégie d'image) et renforcer les compétences en recrutant des spécialistes. > Mieux coordonner les équipes pour plus de fluidité et d'efficacité (mettre l'accent sur la communication interne). > Ouvrir l'organigramme à des acteurs extérieurs à la fédération afin de mettre en place des groupes de projets réunissant plusieurs services et expertises (celles d'agences marketing, de conseil en communication, de sociétés d'études). S'ouvrir à la diversité. **- Manager le réseau de distribution.** > Créer une force de vente décentralisée aux niveaux de nouvelles ligues redéfinies (correspondant à de grandes zones de chalandise) dotées de missions de développement et libres d'initiatives.

	Chaque ligue recrutant un responsable commerciale de zone. > Faire évoluer les missions de certains cadres techniques par la formation (ou le recrutement) à des compétences commerciales. > Coordonner les actions commerciales des ligues (rôle politique de décideurs) et des comités départementaux (rôle d'opérateurs) en créant des pôles de compétence. **- Renforcer leurs expertises en partageant les expériences et les bonnes pratiques** avec d'autres fédérations (non concurrentes), avec des entreprises commerciales partenaires (intérêt commun de voir se développer les effectifs de spectateurs notamment). **- Favoriser les relations avec les entreprises.** > Constat actuel : les élus vivent en vase clos dans un entre soi de dirigeants réunis par les valeurs associatives. Ils sont historiquement réfractaires à l'idée même de profit et de s'associer à des sociétés commerciales. Or, il leur est indispensable d'augmenter les ressources propres dans un contexte de raréfaction des moyens publics, et donc de faire appel au privé marchand faute de solutions en interne. La difficulté réside dans les termes de l'échange : qu'attend la fédération de la collaboration - quelles contreparties proposer aux entreprises ? > Côté fédération, les attentes sont en expertises marketing (maîtrise du plan marketing) et managériale (groupes de projets) ; qui pourrait prendre la forme d'une gouvernance associée (par la participation de représentants de l'entreprise au conseil fédéral). Effet induit : les chefs d'entreprise parties prenantes du projet seront plus enclins à participer à son financement. > Côté entreprise, les attentes sont celles d'un retour économique (en tant que fournisseur ou prestataire de la fédération, en tant que bénéficiaire d'une exposition médias) mais aussi symbolique (bénéficier de l'image sportive). Relevons aussi que certains chefs d'entreprise sont des passionnés de sport. > **Mieux associer les entreprises, les clubs mais aussi les collectivités territoriales** dans les projets d'animation locaux notamment en lien avec le tourisme.
19	**Conduire le changement en partageant une culture commune du changement.** **- Prendre en compte l'humain**, l'altérité et les différents statuts des acteurs. **- Installer une équipe projet** chargé de piloter le changement en s'inscrivant dans un principe d'échange et d'explication pour donner du sens au changement. **- Veiller à repenser la communication.** **- Suivre l'avancement du changement** (cheminement séquentiel) et réguler les étapes et la vitesse.
21	**Pour un management du risque et de l'innovation : La préconisation d'innovation étant un lieu commun, il convient de la préciser : (1) rénover en continu le portefeuille de produits fédéraux pour encourager la fidélisation (innovation incrémentale à faible coût et peu risquée) ; (2) innover en pratiques de loisirs et de santé, en produits de spectacle, pour attirer des prospects, les détourner de la concurrence (innovation de rupture plus coûteuse et donc à risque croissant) ; (3) innover dans le mode de management pour être en mesure de mettre en application les innovations produits.** **- Créer une fonction transversale de pilotage de l'innovation** et réunissant toutes les expertises concernées (marketing produits, finance, RH, commercial, administration) ; sous forme de groupes de projets (cf. *supra*) largement ouverts (aux élus bénévoles à convaincre, aux partenaires en tant que personnes ressources) pour : > concevoir de nouvelles modalités de pratique notamment de loisir, > imaginer de nouveaux spectacles sportifs, > l'innovation pourra également être managériale. **- Associer les entreprises innovantes** (start up, PME) aux fédérations.

Tableau 51 Préconisation axe 4 : Management fonctionnel spécifique aux fédérations de type « leader » (plus quelques fédérations de type « challenger »).

8.6.3. Des préconisations managériales à l'attention du Ministère des Sports et du CNOSF.

LE ROLE DE L'ETAT ET DU CNOSF

Marketing et management sont interdépendants. L'enjeu est de conduire le changement pour lever les obstacles éthiques à l'optimisation d'une politique commerciale. Or, les pouvoirs publics et les instances olympiques sont les garants de l'éthique, condition indépassable à leur contribution au développement des fédérations.

Car leur rôle peut aller dans le sens d'activer le changement (et non plus de soutenir aveuglément un système daté et défaillant socialement), d'accompagner les élus dans la conduite du changement. Pour cela, ils disposent de moyens : (1) les conditions d'allocation des subventions et de labellisation (le label olympique de participation aux compétitions officielles) sont les plus immédiats, mais en dehors de ce mode de sanction, on peut imaginer (2) des moyens non coercitifs sur le mode du conseil : conseiller techniquement les décideurs à mettre en place les changements (en regard des normes notamment, des recrutements, des formations, etc.), les conseiller à revoir leurs organigramme dans un sens plus horizontal, les conseiller dans la construction de leur plan de développement stratégique.

Axe 5 Management du Ministère des Sports et du CNOSF. **> Rénover la gouvernance et le pilotage des fédérations.**	
N°	**Libellé**
22	**Partager les bonnes pratiques.** - Nous recommandons au ministère des sports et/ou au CNOSF **de rassembler régulièrement les Directeurs marketing et des élus en charge du marketing des fédérations** lors de séminaire pour partager leurs expériences et actualiser un manuel de bonnes pratiques. **- Favoriser les échanges entre les fédérations et avec des entreprises** (start up) et organiser des coopérations. **- Créer une plateforme numérique pour partager les expériences** de réussite et d'échecs et les bonnes pratiques en intégrant des thématiques telles que l'organisation d'événements sportifs, les outils CRM, la RSE, les labels, produits loisirs. **- Les fédérations devront dupliquer ces « recettes » marketing**, les soumettre à débats pour les adapter aux situations de terrain, aux niveaux des régions et des départements.
23	**Lancer une réflexion sur la place de la RSE/DD.** **- Identifier les consommateurs sensibles à la RSE/DD.** **- Élaborer un plan d'action stratégique** pour valoriser l'image des fédérations grâce à la RSE/DD. **- Communiquer à l'échelle du mouvement sportif** sur les actions fédérales en matière de RSE/DD.
24	**Lancer une campagne de communication** nationale pour profiter de la dynamique des JO 2024 afin de renforcer la visibilité des fédérations au plan national et international (presse écrite, radio, télévision, salon) et de valoriser les atouts des fédérations sportives françaises. - Vers le **grand public et les licenciés,** - Vers **les entreprises,** - Vers **les médias.**
25	**Rationaliser l'aide de l'État : une allocation des moyens de l'État plus juste et plus efficace.** **- Redéfinir des critères d'attribution des moyens financiers et humains.** > Constat : l'État manque parfois de rationalité dans sa politique de subventions, faute de critères en lien avec le développement (par routines administratives et souci de stabilité, on continue de s'appuyer sur la structure sclérosée d'un mouvement sportif historique). Donc nécessité de redéfinir les conventions d'objectifs pour pouvoir réguler le système (ajuster les moyens aux résultats mais surtout aux projets). En l'absence de sanction (positive ou négative), les dirigeants ne sont pas incités à innover et poursuivent leurs vieux rêves de consécrations sportives. La définition des critères n'est pas universelle, elle est en lien étroit avec le plan marketing de développement de chaque type de fédérations (cf. *supra*). Elle doit donc donner lieu à négociation. > Nous préconisons une meilleure évaluation des résultats des fédérations et une allocation de moyens en fonction de la pertinence du projet, des actions réellement engagées et surtout des résultats obtenus. **- Équilibrer les affectations de crédits (sport de haut niveau / sport pour tous).** Sans totalement bouleverser le système de subventionnement par conventions d'objectifs (aide fonction des résultats sportifs et du nombre de licenciés), il semble judicieux de valoriser le sport pour tous, c'est-à-dire donner plus de moyens à l'augmentation d'une pratique non compétitive. Car l'idée unique selon laquelle augmenter les effectifs licenciés permet de développer un vivier de

	compétiteurs potentielle, n'est plus en adéquation avec les nouveaux comportements sportifs (santé, convivialité et divertissement). Par conséquent, rééquilibrer les subventions publiques du haut niveau vers le sport loisir pour le plus grand nombre.
26	**Encourager et conduire le changement.** **- Responsabiliser les décisionnaires.** > Les salariés experts sont tributaires du bon vouloir des élus qui, eux-mêmes se plaignent du désengagement financier de l'État ; d'où un système globalement défaillant provoquant un engagement minimaliste de chaque acteur (passivité et démotivation notamment à envisager le changement). L'Etat, en tant que financeur (aux côtés des autres partenaires très intéressés eux-aussi à dynamiser les fédérations) peut inciter à appliquer un mode de management élémentaire : l'élu missionné par la base des clubs fixe le cap (les objectifs stratégiques), il en délègue la mise en œuvre à des salariés recrutés pour cela, qui devront rendre compte en fin d'exercice. **- Accompagner les fédérations dans leur démarche de transition vers une démarche marketing.**
27	**Créer une agence pilotée par le CNOSF chargée de négocier les droits médias des sports sous exposés.** **- Créer une chaîne publique thématique sur le sport.** **- Négocier les droits TV avec les grands diffuseurs.**
28	**Définir une classification « marque fédérale ».** **- Un label « marque fédérale »** qui identifiera le potentiel de croissance et la force du projet politique permettant d'envisager une réelle construction d'une marque fédérale. > Au niveau national, le CNOSF peut organiser une concertation pour définir les critères d'attribution d'un label fédéral et mettre à jour un cahier des charges conduisant à une liste des fédérations reconnues comme étant des « marques fédérales ». L'idée est de faire du label (construit sur la base de valeurs sportives et associatives) l'élément clef du positionnement par rapport aux concurrents commerciaux (qui ne peuvent pas revendiquer ce label éthique).

Tableau 52 Préconisation axe 5 : Management du Ministère des Sports et du CNOSF.

8.7. Synthèse du chapitre 8 : deux modèles différenciés pour construire des marques plus efficaces sur un marché concurrentiel.

Nous avons relevé dans le chapitre 8 que les fédérations sportives olympiques françaises empruntent avec plus ou moins de succès les étapes d'un plan stratégique. La phase d'analyse débouchant sur des objectifs stratégiques, est globalement satisfaisante même si toutes n'ont pas la même maîtrise des outils d'analyse. En effet, si les fédérations les plus avancées savent qualifier leurs bases de données et formuler des objectifs précis, la grande majorité peine à mettre de la cohérence entre analyse et plan stratégique.

La mise en œuvre du plan reste délicate compte tenu de leurs spécificités associatives. Par conséquent, leur développement ne repose pas seulement sur leur capacité à construire une marque ; il dépend aussi du mode de management des équipes et de la chaîne pyramidale. Malgré tout, certaines fédérations parviennent à dépasser ces difficultés et se donnent les moyens d'une relative efficacité, notamment en centrant leur préoccupation sur le client et la concurrence, mais aussi en développant un marketing plus direct.

Enfin, l'évaluation apparaît comme peu maîtrisée par la majorité d'entre elles compte tenu de la diversité des indicateurs de performances. En effet, aux résultats sportifs et au nombre de licenciés, s'ajoutent des indicateurs marketing et managériaux, mais aussi de nature sociétale et éthique. Toutefois, malgré une idéologie associative encore dominante, la conjoncture tend à imposer l'indicateur économique (et commercial), notamment pour les fédérations faiblement soutenues par l'État. Retenons que dans bien des cas, l'évaluation sanction demeure la règle.

Compte tenu de leur hétérogénéité et sur la base d'une typologie, notre thèse a eu pour ambition de proposer à chacun des trois types de fédérations un modèle de développement différencié s'inspirant de la démarche marketing commerciale. Cette approche nous a semblé justifiée par le fait que le modèle célébré de la FF de football ne peut pas constituer la référence à imiter, une sorte d'idéal fantasmatique ; la pluralité des fédérations imposant un minimum de discernement.

Au-delà de différences dans l'appropriation de la démarche marketing, la distinction forte que nous avons relevé entre les trois types de fédérations (périphérique, challenger et leader) se situe dans leur rapport à la marque. La question de la marque fédérale a suscité l'étonnement des répondants de la plupart des fédérations. Certains dirigeants, après réflexion, pensent que la fédération a effectivement vocation à devenir une marque, d'autres considèrent que la fédération en tant qu'institution ne peut être une marque (seuls les produits et les événements pouvant l'être). Notons que même les fédérations de type « leader » qui sont effectivement gérées comme des marques, ont du mal à le reconnaître pour des raisons éthiques et idéologiques. L'étape marketing, qui leur reste à franchir, est de considérer la fédération comme une marque ombrelle à valoriser, abritant des sous-marques produits ou

événements. La FFF s'inscrit particulièrement dans cette logique. Sa directrice générale a d'ailleurs déclaré que « *la FFF est une marque d'excellence* » (*Nice-Matin*, 30 octobre 2017) et que « *la FFF doit être dans une logique d'entreprise* ». Dès lors, le marketing apparaît comme un levier de compétitivité pour des fédérations en quête de rénovation de leur modèle économique. Les fédérations les plus avancées séparent deux fonctions marketing, l'une commerciale et l'autre institutionnelle ; en défendant l'idée selon laquelle les compétences nécessaires pour vendre un événement fédéral à un partenaire ne sont pas les mêmes que celles pour vendre de nouveaux produits à des prospects.

Au terme de cette thèse, il nous semble nécessaire de dépasser cette vision dichotomique (marketing commercial *versus* marketing fédéral) car toute démarche marketing est de nature commerciale avec cependant des spécificités notamment éthiques. Au final, il s'agit bien de vendre. En tout état de cause, la construction d'une marque fédérale attractive est un facteur clé de développement. Ainsi, les fédérations de type « challenger » n'ont pas d'autres choix que d'intégrer cette dimension commerciale à leurs plans de développement sous peine d'être reléguées parmi les fédérations de type « périphérique » (marquées et « freinées » par leur éthique associative). *In fine*, il nous a semblé pertinent de réduire notre typologie de travail à deux groupes de fédérations : celles dotées d'une éthique associative forte et largement soutenues par l'État (du fait même de cette éthique) ; celles passées à une éthique plus utilitariste (commerciale) car confrontées aux réalités du marché et de la concurrence (notamment sur les segments du loisir et du spectacle sportif).

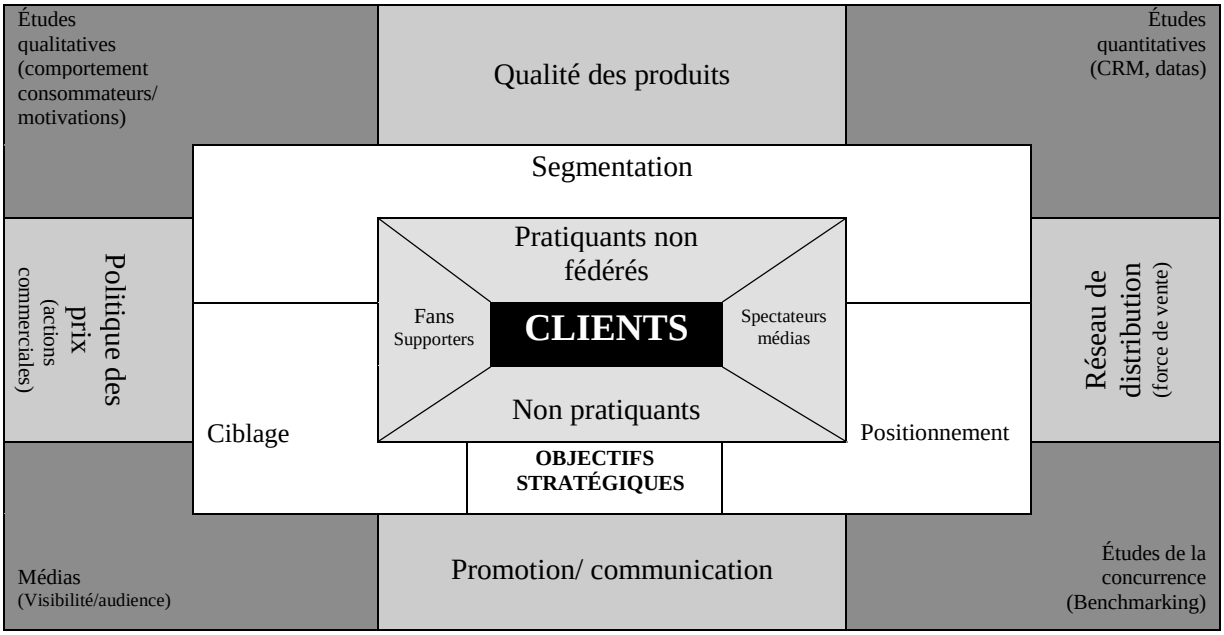


Figure 137 Le plan marketing fédéral.

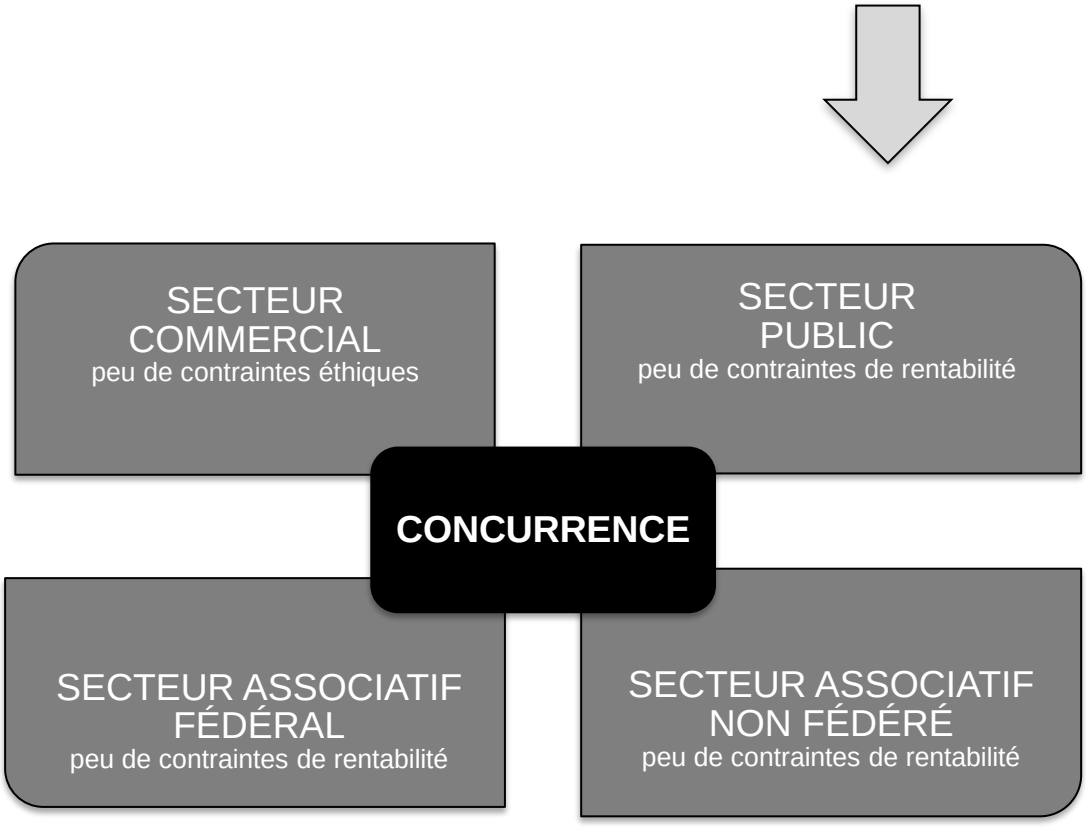


Figure 138 Le plan marketing des fédérations sous contrainte de concurrence.

CONCLUSION GÉNÉRALE : bilan et perspectives de recherche

La conclusion est l'occasion de revenir de manière très synthétique sur les principales lignes de force de notre thèse et d'ouvrir deux perspectives de recherche.

9.1 Notre cheminement de recherche.

L'objectif principal de la thèse était d'étudier la manière dont les fédérations sportives olympiques françaises intègrent une démarche marketing dans leurs plans de développement à des fins de positionnement concurrentiel.

Pour y répondre nous nous sommes interrogés sur les rapprochements possibles entre le marketing associatif (teinté d'éthique associative et sportive) revendiqué par les fédérations et le marketing des sociétés commerciales (relevant d'une éthique utilitariste) en émettant l'hypothèse qu'un effet de contexte concurrentiel pouvait conduire à une forme de convergence.

Dans cette perspective, nous avons construit une méthodologie en deux phases : l'une exploratoire consacrée à l'élaboration de notre objet de recherche (à partir d'une revue de littérature pluri disciplinaires, de l'analyse d'un corpus documentaire et d'une étude quantitative auprès des 36 fédérations olympiques) ; l'autre phase étant celle d'une modélisation différenciée selon des profils de fédérations que nous avons identifiés (à partir d'une enquête qualitative).

Sur la base de travaux scientifiques (Pitts & Stotlar, 2007 ; Hautbois & Desbordes, 2008 ; Fullerton, 2010 ; Shilbury et al, 2014 ; Shank & Lyberger, 2015 ; Hoye, Smith, Nicholson & Stewart, 2018 ; Schwartz & Hunter, 2018), nous avons ancré notre analyse dans le cadre théorique du marketing stratégique que nous avons appliqué à un terrain particulier, celui des fédérations sportives olympiques françaises.

Au terme de la phase exploratoire, nous avons été en mesure de préciser notre problématique et de poser nos hypothèses (confortées par les interviews de trois experts). Point de passage délicat de notre thèse, nous avons été amenés à proposer une typologie des comportements stratégiques des fédérations olympiques à partir de deux indicateurs de base : le budget et le nombre de licenciés. En effet, il nous est apparu incontournable de prendre en compte des spécificités fortes au sein des fédérations, faute de quoi un modèle global risquait de se réduire à quelques généralités. Nous avons ainsi repéré trois types de fédérations.

- **Les fédérations de type « périphérique »** peinent à attirer de nouveaux consommateurs et se positionnent sur un marché de niche de spécialité sportive. Disposant de faibles moyens financiers et humains, elles dépendent des aides publiques et elles ont pour priorités d'augmenter leur nombre de licenciés et de contribuer à la moisson de médailles olympiques françaises.
- **Le type des fédérations « challengers »** exercent une relative attractivité par-delà les licenciés compétiteurs de la discipline et elles visent à augmenter leur part de marché en concurrence croissante avec les fédérations de type « leader ». Dans cette perspective, elles cherchent à attirer des prospects (plus que de fidéliser leurs « clients » licenciés) et à accroître leur visibilité pour convaincre davantage de partenaires à abonder leur budget. Les fédérations les moins entreprenantes risquent, malgré elles, de rejoindre le groupe des fédérations de type « périphérique » ; les autres d'entrer en concurrence croissante avec les fédérations de type « leader ».
- **Les fédérations de type « leader »** sont attractives sur tous les segments du marché du sport (pratiques - compétition, loisir, santé - et spectacle sportif) et disposent de budgets conséquents alimentés essentiellement par des ressources propres (issues principalement du spectacle, secondairement des recettes des licences). Leurs ambitions sont prioritairement de conquérir de nouveaux prospects (sous forte pression concurrentielle), secondairement de fidéliser leurs adhérents et spectateurs, mais tout en continuant à viser l'excellence sportive (des titres et des médailles) et en jouant de façon croissante un rôle sociétal.

C'est sur la base de cette catégorisation que nous avons constitué notre échantillon des neuf fédérations représentatives soumises à étude de cas. L'analyse des contenus des vingt-six entretiens (président, élus et salariés pour chaque fédération) de notre enquête qualitative nous a conduit à construire des modèles d'analyse et de développement différenciés selon les profils et à valider nos hypothèses. Nous avons pu vérifier que notre approche qualitative était bien adaptée à notre problématique.

Notre recherche s'est inscrite dans une double logique : inductive pour ouvrir de nouvelles voies de recherche et déductive pour tester nos hypothèses. Ceci nous a conduit à adopter un processus d'allers et retours entre l'observation du terrain (les études de cas) et la théorie (les concepts marketing) dans le cadre d'une démarche abductive (Koenig, 1993). En effet,

- la problématisation et l'élaboration des hypothèses se sont appuyées sur une étude de terrain exploratoire complétée par une revue de littérature scientifique et l'analyse d'un corpus documentaire ;
- la construction de la typologie des comportements stratégiques et opérationnels des fédérations sportives olympiques s'est en partie nourrie de l'analyse de la littérature scientifique mais aussi de nos investigations quantitatives et empiriques ;
- le traitement des hypothèses s'est fondé sur l'analyse des données qualitatives recueillies sur le terrain et il a permis d'élaborer un modèle différencié de développement ; puis d'effectuer un retour théorique sur le marketing fédéral.

Cette exploration hybride (Chareirre et Durieux, 1999) consistant à procéder par allers et retours entre les observations et les connaissances théoriques nous est apparu comme particulièrement bien adaptée à notre objet de recherche.

Ainsi, nous avons collecté, croisé et analysé une grande quantité de données (à partir de plus de 250 courriels, l'analyse de près de 200 documents, la retranscription des vingt-six entretiens et des interviews des trois experts, etc.), ce qui nous autorise à mettre en avant les apports de notre recherche.

9.2. Nos apports de recherche en quatre points.

Un état des lieux de la fonction marketing au sein des fédérations olympiques.

Le premier apport de notre thèse est de présenter un panorama complet de la place de la fonction marketing au sein des fédérations sportives olympiques françaises (86,1% de retour). Force est de constater qu'elle est plutôt restreinte puisque seules quatre fédérations ont institué un service marketing à part entière, la plupart optant pour un service « marketing communication » ; ce qui pose la question de la définition fédérale du marketing. 45% des fédérations répondantes ont nommé un directeur marketing, les autres se contentant d'un simple « responsable » ou d'un « chargé de… » pesant moins dans l'organigramme. Le marketing compte en moyenne 6,8 ETP par fédération (en 2015) et dispose d'un budget très variable dont la médiane se situe à 37.500€. Le service marketing est avant tout perçu comme un centre de profit pour les fédérations des types « challenger » et « leader », comme un outil de communication pour les fédérations de type « périphérique ». Enfin, un peu plus de la moitié des fédérations font appel à une agence et un quart d'entre elles confie la valorisation de leur championnat professionnel à une ligue. Même si les résultats doivent être appréhendés avec prudence tant les situations sont différentes d'une fédération à l'autre, nous pouvons cependant poser que la place du marketing est un élément de différenciation puissant entre les fédérations.

Une typologie des fédérations sportives olympiques françaises.

Le second apport est celui d'une typologie des fédérations sportives olympiques françaises (rendue nécessaire par la grande hétérogénéité du mouvement sportif olympique). Nous avons opté pour un regroupement en trois catégories : des fédérations de type « périphérique » très spécialisées et peu attractives sur le marché, des fédérations de type « challenger » plus attractives et disposant de moyens conséquents et des fédérations de type « leader » en voie de diversification et qui ajoutent à leurs licenciés (en grand nombre), des spectateurs et des partenaires. Cette typologie nous a conduit à un échantillon de neuf fédérations représentatives.

Construire une marque fédérale, un facteur clé du développement des fédérations olympiques.

Le troisième apport est celui nous amenant à considérer que les fédérations sportives sont devenues de véritables marques par le fait que dans un contexte de concurrence croissante et de baisse des aides publiques, elles visent à construire une relation avec le consommateur (licenciés, spectateurs, partenaires) qui va au-delà du simple usage du produit (compétition ou loisir, spectacle, produits dérivés) en développant un lien émotionnel fort. Rappelons que plusieurs dirigeants de fédérations de type « leader » ont exprimé leur réticence à l'idée de considérer les fédérations comme des marques, prétextant leur caractère institutionnel. En fait, tout l'enjeu du marketing est de créer les conditions d'une image de marque fédérale ressentie par le consommateur, afin de susciter des achats motivés par le symbole marque plus que par les fonctionnalités des produits (licence pour la pratique, billets pour le spectacle, produits dérivés pour l'usage sportif). Or, si la plupart des dirigeants expriment clairement leur volonté d'augmenter les ventes de licences (par nécessité économique), ils sont peu nombreux à passer à une démarche marketing faute de moyens, mais surtout du fait d'une idéologie de bénévolat très prégnante chez les élus en règle générale. En effet, ils sont globalement peu favorables à l'idée même de rentabilité, à parler de profit, à placer les compétences marketing et managériales au même niveau que les compétences sportives. Ainsi, nous avons mis en exergue que la construction d'une marque fédérale attractive est un facteur clé du développement des fédérations. Cela justifie de fonder leur stratégie de développement sur un marketing fédéral d'inspiration commerciale mais qui tienne compte de leurs spécificités fédérales notamment de nature éthique.

Proposition d'un modèle de développement différencié en fonction du type de fédération.

Le quatrième apport est celui de modèles de développement différenciés en fonction du type de fédération. Nous avons identifié des caractéristiques communes et différentes selon les types. Il apparaît que les fédérations de type « périphérique » doivent s'atteler à la construction d'une identité fédérale claire et partagée par tous les acteurs de la pyramide fédérale pour augmenter le nombre de licenciés. L'enjeu n'est aucunement de ressembler aux fédérations de type « leader » (en imitant un modèle qui leur est inadapté) mais d'exploiter leurs caractéristiques propres, qui reposent sur leur éthique associative (un label en mesure d'influencer les prospects). Les fédérations de type « challenger » doivent nourrir l'ambition de construire une marque forte à la fois pour attirer des prospects et fidéliser leurs clients (contrarier le turnover), leur permettant de diversifier leur offre de produits (de la pratique au spectacle sportif). De leur côté, les fédérations de type « leader » auront naturellement à consolider leur position en valorisant davantage leur marque fédérale. Leur développement passe notamment par l'augmentation de leur part du marché des spectateurs et des partenaires marketing et médias, aux niveaux national et surtout international. Relevons que les trois modèles empruntent les étapes classiques du plan marketing. Toutefois, la discussion (voir *supra*) ouvre la perspective de n'envisager plus que deux types de fédérations - leader et périphérique. Ce qui signifie que les fédérations de type « challenger » seront contraintes d'opter clairement soit pour une

éthique utilitariste (et donc de renforcer leur arsenal d'outils de nature commerciale), soit pour éthique associative et de se contenter d'organiser la pratique sportive.

9.3. Les limites de notre recherche.

La principale limite a trait à la nature de la méthode des études de cas en lien avec notre choix de positionnement épistémologique qui s'inscrit dans le cadre d'une approche abductive. S'agissant de l'étude de cas, Yin (2003) relève un certain nombre d'écueils comme le risque de manquer de rigueur, une production volumineuse de données difficiles à traiter, la difficulté de généraliser les résultats obtenus dans un cas à l'ensemble du corpus. Ainsi, les entretiens semi dirigés constituent clairement une limite, du fait de leur nature aléatoire notamment en raison de leur mode de passation par téléphone. En effet, les interviewés n'ont pas toujours été dans des dispositions identiques, certains répondant depuis chez eux dans un contexte familial, d'autres depuis leur voiture, d'autres encore au siège fédéral sans limite de temps ou contraints par un agenda serré. Ces conditions très différentes ont nécessité d'adapter la durée des interviews. Par exemple, la vice-présidente de la FFF n'a finalement pas répondu à notre sollicitation malgré un engagement initial et de nombreuses relances. Par ailleurs, la tentative de généraliser les conclusions des cas est une difficulté récurrente et nous l'avons rencontrée (Ayerbe et Missonier, 2007 ; David, 2004). Dans une démarche abductive, le cas est conjoncturel, ce qui signifie que les résultats sont intimement liés au contexte et de ce fait peu généralisables à d'autres cas. Dans notre recherche, nous avons voulu « maîtriser » ce risque en catégorisant les fédérations. Ce faisant, il nous a paru possible de généraliser les conclusions à l'ensemble d'un type de fédérations sportives olympiques.

9.4. Première perspective : une politique de marque va s'imposer à toutes les fédérations ayant opté pour un modèle de développement de nature commerciale.

9.4.1. Vers un bipolarisation du mouvement sportif olympique (fédérations « associatives » *versus* fédérations à vocation « commerciale »).

La grande hétérogénéité du mouvement sportif olympique nous a amené à concevoir une typologie en trois catégories sur la base de critères choisis à partir de la revue de littérature et de l'enquête exploratoire. Sur cette base et en poursuivant la logique binaire énoncée *supra* (une catégorie à dominante associative autour des fédérations de type « périphérique » *versus* une catégorie à vocation commerciale autour des fédérations de type « leader »), notre étude nous amène à faire le constat que le marketing est en règle générale mal appréhendé et mis en œuvre par les fédérations de type « périphérique » qui sont largement accaparées par la gestion sportive à court terme de leurs activités à travers un prisme associatif. À ce niveau, la définition même du marketing pose problème puisqu'il est

souvent confondu avec la communication. L'enjeu pour ces fédérations, soumises à la concurrence des autres fédérations du même type et/ou de la même famille sportive, est d'accroître leurs performances en résultats sportifs, gage de l'augmentation de leurs effectifs licenciés selon elles, à condition toutefois de bien communiquer. À l'autre extrémité du panel, les fédérations de type « leader » ont davantage intégré la dimension marketing de leurs activités car elles sont confrontées aux réalités du marché et de la concurrence des sociétés commerciales, notamment sur les segments du loisir et du spectacle. Dans ce contexte, il leur est indispensable de différencier et de valoriser leurs images fédérales dans l'optique de mieux commercialiser leurs produits. Mais, cela nécessite de recueillir des données qualifiées auprès des consommateurs pour mieux les connaître, pouvoir anticiper leurs attentes et, *in fine,* les satisfaire. En fait, les fédérations de type « leader » veulent être perçues comme des marques à part entière pour attirer les prospects (les détourner de la concurrence, notamment marchande) et fidéliser leurs clients (licenciés et non licenciés, sportifs et non sportifs), afin de maximiser leurs résultats (certes sportifs mais surtout économiques). En ce sens, elles sont dans une démarche pleinement commerciale dans la mesure où elles mettent en avant leur engagement éthique, non plus par simple vocation associative (héritage de leur histoire), mais aussi pour façonner une image positive et motivante aux yeux des consommateurs ; et ceci en dépit des affaires de violence, de corruption ou encore de dopage. Même s'il convient de nuancer notre propos eu égard à la réalité de leurs actions dans les quartiers défavorisés par exemple ou à travers le sport amateur (notamment les fondations). À ce stade de leur développement, il semble que le marketing soit pour elles un levier indispensable de compétitivité.

En définitive, le rapport à la marque apparaît bien différent dans les deux catégories de fédérations et la question est de savoir si le marketing des fédérations à vocation commerciale leur permettra d'être concurrentielles, d'une part avec leurs concurrents à statut commercial, d'autre part dans d'autres secteurs du loisir comme ceux de la musique, du cinéma ou encore du divertissement médiatique. Ce segment du loisir à fort potentiel semble difficile à aborder et pose la question de la légitimité des fédérations, notamment celle des fédérations olympiques qui doivent faire la démonstration de la complémentarité entre le sport de haut niveau qui les caractérise et le loisir sportif pour tous qu'elles ambitionnent de dominer.

9.4.2. Vers une logique de plus en plus entrepreneuriale.

Pousser l'analyse nous permet de réaliser que les fédérations les plus avancées en matière de marketing sont aussi celles qui sont les plus proches d'une logique managériale d'entreprise. En effet, confrontées à la concurrence du marché, les fédérations de type « leader » qui visent à la fois l'excellence sportive et l'excellence économique, doivent satisfaire une exigence de rentabilité (que maîtrisent mieux les sociétés commerciales) mais teintée de valeurs éthiques et sociales (ce qui les distingue de ces dernières). Pour cela, elles ont largement professionnalisé leurs services afin de

gagner en expertise, en efficience par une meilleure maîtrise des coûts et en efficacité dans la réponse à la demande. Les fédérations de type « périphérique », quant à elles, sont logiquement plus éloignées de la logique entrepreneuriale car elles subissent moins la concurrence des sociétés commerciales. Mais le champ sportif n'est pas non plus un îlot isolé des autres secteurs économiques, la concurrence n'est certes pas directe mais insidieuse sur un marché générique très large dont elles font partie.

La fédération entreprise (l'entreprise fédérale) doit ainsi trouver sa place face aux médias qui ne s'intéressent qu'aux résultats sportifs à fortes audiences et face à l'État qui maintient son influence malgré la réduction de l'aide directe. Elle doit également prendre en compte la pluralité des acteurs du marché (à multiples statuts), la force de son réseau pyramidal de distribution dont le maillage territorial constitue un atout précieux, la contrainte d'une politique de prix de nature politique ; soit autant de spécificités qui pèsent sur sa matrice marketing.

9.4.2.1. L'éthique associative est-elle en danger ?

S'il ne fait pas de doute qu'une fédération de type « leader » doit devenir une marque forte pour parvenir à attirer toujours plus de clients et les motiver, il convient cependant de relativiser le propos sur le caractère miraculeux d'un marketing fédéral censé apporter toutes les solutions de développement. La question peut être posée de façon brutale : les fédérations représentent-elles encore l'avenir du sport ? Car force est de constater que l'éthique et les grandes valeurs du sport olympique sont attaquées de toutes parts et sans répit. En effet, notre société libérale est par nature utilitariste et la morale sportive semble débordée par les intérêts mercantiles. L'émergence d'un marketing fédéral flirtant avec l'immoralité (la vie mondaine chaotique des célébrités, les records de revenus, certains matchs truqués à des fins de paris sportifs, etc.) pour créer le buzz sur les réseaux sociaux met à mal les grands principes olympiques. Les scandales à répétition au sein des plus grandes fédérations (comme celles de rugby ou de football) ne semblent pas (pour le moment) affecter l'image du sport et la consommation du spectacle sportif. Car l'important est de produire du spectacle capable de générer de l'audience à tout prix.

Or, pour participer à cette course économique, il est nécessaire de multiplier les sources de financement et les fédérations ne sont pas à égalité de chances. On se dirige ainsi vers un modèle à deux vitesses : d'un côté, les fédérations commerciales soutenues par les médias et leurs partenaires économiques, organisatrices de divertissements sportifs et de produits de loisirs pour le grand public et qui utilisent les valeurs du sport pour mieux vendre ; de l'autre, les fédérations associatives plus confidentielles, moins rentables mais porteuses d'une éthique associative. Dans ce contexte de scission, le mouvement olympique se trouve dans une situation délicate car les fédérations dites *business* par les puristes, dépositaires d'une marque fédérale attractive pour de nombreux fans, pourraient être tentées de s'émanciper du giron olympique devenu carcan. En effet, elles n'ont plus forcément besoin de l'exposition médiatique des Jeux tous les quatre ans pour communiquer et être rentables (entre autres exemples, citons le football, le golf, la Formule 1) ; alors que les fédérations

restées associatives, moins attractives et peu rentables, ont besoin du moment olympique pour communiquer.

9.4.3. Quel avenir pour le mouvement fédéral olympique ?

Si nous tentons une ouverture prospective, nous devons aborder la question de l'avenir des fédérations sportives olympiques et de leurs transformations, dans un contexte sociétal fortement turbulent. Nous pouvons avancer sans risque que les fédérations performantes seront celles qui sauront regarder avec attention ce qui se passe autour d'elles afin de s'y adapter rapidement et avant les autres. Cette réactivité, gage de développement, voire de survie, passera par une veille instituée du marché du spectacle et des loisirs et de celle des innovations en prestations (des prestataires concurrents) et en articles (à l'initiative des équipementiers). En effet, le développement des pratiques communautaires auto organisées (constituant une nouvelle concurrence depuis quelques années), amplifié par l'explosion des réseaux sociaux, modifie le modèle historique d'une pratique bipolaire (soit en autonomie, soit dans une association sportive). Cette capacité à rester connecté au monde, à être innovant et prendre des risques, sera déterminante et devra appréhender toutes les fonctions managériales de l'organisation (fonctions marketing, de communication, commerciales, financières, en ressources humaines, juridiques et, bien entendu, sportives). Dans cette perspective d'adaptabilité au marché, les fédérations devront revoir leurs organigrammes dans le sens d'une simplification de leurs circuits de décision et d'un allégement de leurs strates administratives (revoir la question des ligues et des comités). Elles devront donc non seulement soutenir l'innovation mais aussi créer les conditions de l'innovation partout et pour tous. A cette fin, elles privilégieront un mode de fonctionnement en projets, déclinant ainsi pour chaque groupe de projet des objectifs spécifiques, des actions et une évaluation ; mais sur fond de vision collective car si la bonne idée peut venir de tout un chacun (le salarié, l'élu, le dirigeant d'une ligue, le bénévole du club), la fédération doit garantir une cohérence managériale (la raison d'être d'un plan marketing). De façon ponctuelle, elles seront amenées à s'ouvrir à des conseils extérieurs et à d'autres expertises (agences de conseils, consultants). Les fédérations performantes seront celles qui auront su manager le changement en associant largement leurs différents acteurs aux projets et en menant une pédagogie des réformes.

Par ailleurs, les fédérations devront faire preuve d'une vision mondialisée de leur marché au-delà du périmètre national et envisager d'exporter leur savoir faire (par l'organisation de compétitions délocalisées, la vente de formations). Autre piste : celle de dépasser la priorité historique du haut-niveau en s'associant à une politique sociale ou à une politique de la ville. En effet, la haute performance sportive est une ambition très coûteuse qui aspire une très grande part du budget des fédérations. Est-il encore acceptable que, dans une période de raréfaction de l'argent public, les subventions de l'État soient principalement utilisées pour soutenir une politique de haut niveau par définition très aléatoire ? Certes, le sport de haut niveau demeure un bon vecteur de communication

pour attirer les jeunes vers la pratique (à travers les phénomènes d'identification aux champions) mais qu'en est-il des personnes non sportives ? Ainsi, il apparaît nécessaire de clarifier ce qui relève du service public et de l'initiative privée. Peut-on imaginer un nouveau modèle d'organisation du sport en France qui conduirait les fédérations associatives à externaliser la gestion de la haute performance au secteur privé commercial pour se donner les moyens, avec le concours de l'État, de véritablement promouvoir le sport pour tous ? Face à elles, les fédérations à vocation commerciale émancipées de la tutelle de l'État et en en autonomie de ressources propres, auraient toute liberté d'externaliser leur fonction historique de préparation à la compétition pour se concentrer, en dehors de toute contrainte éthique, sur des produits rentables comme le sport spectacle de divertissement. Si pour ces dernières, le développement de la marque fédérale semble s'imposer d'évidence, notre thèse a montré que le marketing avait également sa raison d'être pour les fédérations associatives dans la mesure où elles visent, elles aussi, à dynamiser la vente de licences.

9.5. Deuxième perspective : les Jeux Olympiques de Paris 2014 sont-ils une réelle opportunité pour les fédérations sportives olympiques françaises ?

9.5.1. Le contexte sportif et politique.

Trois français sur quatre ont soutenu la candidature de Paris pour organiser les Jeux Olympiques et paralympiques d'été en 2024[371]. Cet élan quasi unanime qui a puisé sa force dans les précédentes candidatures infructueuses, a à peine été écorné par quelques inquiétudes sur le probable dépassement du budget dans un contexte d'économie budgétaire (le budget 2018 du ministère des sports a baissé de 7% par rapport à celui de 2017). En contrepartie, l'attente sportive est grande : la ministre des sports a fixé un objectif de 80 médailles[372], soit le double du record de Rio de 2016 (42 médailles).

9.5.2. Quel impact sur le modèle de développement des fédérations ?

En clair, il faudra faire mieux avec moins de moyens ; ce qui nécessite de faire évoluer un modèle sportif français vieillissant qui, depuis 1960, donne à l'État tout pouvoir de décision. Quel est le modèle idoine ? Confier la responsabilité de la performance au CNOSF, au ministère, à l'Insep ? Faut-il concentrer les investissements, comme les anglais en 2012, sur quelques fédérations performantes, quitte à bousculer les valeurs françaises (en abandonnant les autres) ? En tout état de

[371] Selon un sondage publié dans *L'Express* du 26 juin 2017 : « JO 2024: trois Français sur quatre soutiennent la candidature de Paris » L'enthousiasme collectif – celui du mouvement sportif français mais aussi de la population dans son ensemble - s'est manifesté à l'occasion de la présentation du logo officiel le 9 février 2016 sur l'Arc de Triomphe et de la proclamation du choix de la ville hôte le 13 septembre 2017 à Lima par le Comité Olympique International.

[372] Journal *Le Monde* du 6 novembre 2017 : « JO 2024 : les pistes aux médailles du sport français ». D. Masséglia, président du CNOSF, E. Assmann, présidente du CPSF, et C. Onesta, chargé d'étude pour la haute performance sportive, ont pour mission de relever le défi.

cause, la course est lancée et les fédérations les moins performantes risquent de payer les pots cassés de cette politique sportive élitiste imposée par l'État. Par conséquent, la logique de l'olympisme, focalisée sur l'excellence sportive, condamne les fédérations à orienter leurs ressources exclusivement sur la haute performance au détriment des autres produits (notamment la pratique de loisir pour tous). Dès lors, elle apparaît comme une menace pour l'évolution du modèle économique des petites fédérations, fragiles sur le plan financier, et dorénavant peu enclines à investir dans la restructuration et la professionnalisation de leurs services, relevant notamment de la fonction marketing. Pour beaucoup de fédérations, le chantier de la construction et de la valorisation de la marque fédérale devra sans doute céder le pas à la conquête souvent irréaliste et aléatoire de médailles olympiques. Quel sera le coût de cette procrastination ?

Pourtant, il semble que le véritable enjeu de cet événement planétaire soit plus d'engendrer une fête populaire à même de rassembler la société française au delà du champ sportif que de récolter des médailles, de donner également envie au plus grand nombre de pratiquer et ainsi de donner l'opportunité aux fédérations de rénover leurs offres de produits pour profiter de l'engouement conjoncturel. Nous concluons ainsi sur cet élément d'ouverture volontairement provocateur dans le contexte actuel de célébration des Jeux, pour poser la question d'un avenir des fédérations qui reposerait essentiellement sur ce coup de projecteur médiatique tous les quatre ans. Axer leur modèle de développement sur le calendrier olympique et y affecter la plus grande partie des moyens (financiers, humains, en investissements) se fait forcément au détriment d'autres axes de développement plus pérennes. L'État réduisant ses subventions et donc sa tutelle, les fédérations doivent saisir la chance de s'émanciper totalement en misant sur des produits alternatifs au seul spectacle olympique. Les Jeux Olympiques seraient ainsi considérés comme un produit d'appel en mesure de dynamiser les ventes des autres produits fédéraux (loisirs, santé, spectacle hors JO) et non plus comme le produit central phagocytant l'essentiel des moyens d'actions.

BIBLIOGRAPHIE

A

Aaker, DA. (1991). *Le management du capital marque*. Paris : Dalloz.

Aaker, DA. (1997). Dimensions of brand personnality. *Journal of marketing research*, 34(3), 347-356.

Acquier, A. & Gond, J.-P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsabilities of the Businessman d'Howard Bowen, L'impact des entreprises françaises. *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 10, issue 2, 5-35

Acquier, A. & Aggeri, F. (2008). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue Française de gestion*, Lavoisier, n°180, p131-157.

Allouche, J. & Schmidt, G. (1995). *Les outils de la décision stratégique*. Paris : La Découverte, vol.2

Althusser, L. (1970). Idéologie et appareils idéologiques d'État. *Revue La Pensée*, n°151, juin.

Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., Livian, Y. F. (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris : Seuil.

Anastassopoulos, J.-P., Blanc, G., Nioche, J.-P., Ramanantsoa, B. (1985). *Pour une nouvelle politique d'entreprise : contingence et liberté*. Paris : PUF.

Andreani, J.-C. & Conchon F. (2002). Les techniques d'enquêtes expérientielles : vers une nouvelle génération des méthodologies qualitatives, in *Actes du 2ème Congrès sur les Tendances du Marketing*, Paris : ESCP-EAP.

Andreasen, A.R. & Kotler, P.T. (2008). *Strategic Marketing for non-Profit Organizations*. London : Pearson, 7th edition

Andreff, W. (2012). *Mondialisation économique du sport*. Bruxelles : De Boeck.

Andreff, W. & Nys, F. (1986) *Économie du sport*. Paris : presse Universitaire de France, coll. Que sais-je ?, n°2294, 5ème édition en 2002.

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), Sep/Oct., 113-124.

Anthony, R.N. (1965). *Planning and control systems : a framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Arnaud, P. & Camy, J. (1987). *La naissance du mouvement sportif associatif en France. Sociabilités et formes de pratiques sportives*. Presses universitaires de Lyon.

Attali, M. & Saint-Martin, J. (2010). *Dictionnaire culturel du sport*. Paris : Armand Colin.

Aubel, O. & Tribou, G. (2014). L'analyse des besoins des licenciés : facteur clé du dévelopement de la fédération francaise de tennis de table, in Hautbois, C. (2014). Le marketing des fédérations sportives, Paris : Économica.

Augé, B. & Tribou, G. (2009). *Management du sort. Marketing et gestion des clubs sportifs*. Paris : Dunod, 3ème édition.

Aurier, P. & Passebois, J. (2002). Comprendre les expériences de consommation pour mieux gérer la relation client, *Décisions Marketing*, 28(Octobre -Décembre), 43-52.

Autissier, D. & Moutot, J.-M. (2015). *Le changement agile*, Paris : Dunod.

Autissier, D., Vandangeon, I., & Vas, A. (2014). *Conduite du changement : les concepts clés*. Paris : Dunod.

Ayerbe, C. & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel, *Finance contrôle stratégie*, 10(2), 37-62.

B

Babiak, K. (2010). The role and relevance of corporate social responsibility in sport: a view from the top. *Journal of Management and Organization, 16*(4), 528-549.

Babiak, K. & Wolfe, R. (2006). More Than Just a Game ? Corporate Social Responsability and Superbowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 15, 214-222, West Virginia University.

Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: internal and external factors. *Journal of Sport Management, 23*(6), 717-742.

Bal, C. & Badier, M. (2016). Les stades connectés : pilier du développement marketing des clubs de football ? In Chanavat, N. & Desbordes, M. (2016). Le marketing du football. Paris : économica.

Bandara, W. (2006). Using Nvivo as a Research Management Tool : A Case Narrative, in Ruth, A. (Ed) Quality and Impact of Qualitative Research. 3rd International Conference on Qualitative Research. Brisbane : Institute for Integrated and Intelligent. Systems, Griffith University, pp 6-19

Barabel, M. & Meier, O. (2015). *Manageor*. Paris : Dunod, (p94).

Barbusse, B. (2009). Entre sport et entreprise, une attirance réciproque. *L'expansion Management Review*. Éd L'Express Roularta, n°134.

Bardin, L. (2003). *L'analyse de contenu*. Paris : Puf.

Baretta, J.-B. (2016). Maria Ange déchue ? in *Tennis Magazine*, n°475, p76 à 81

Barget, E. & Vailleau, D. (2008). *Management du sport théories et pratiques*. Bruxelles : De Boeck.

Barget, E. & Gouguet, J.-J. (2010). *Evènements sportifs : impacts économique et social*. Bruxelles : De Boeck.

Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, 1968.

Bauer, HH, Sauer, NE, & Schmitt P (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry. *European Journal of Marketing*, 39 (5/6), 496-513.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. & Xuereb, J-M. (1999). La collecte des données et la gestion de leurs sources. In R.A. Thietart & coll. (Eds.), *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.

Baumard, P. & Ibert, J. (1999). Quelles approches avec quelles données ? In R.A. Thietart & coll. (Eds.), *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.

Bayle, E. (1999). Management et performance des organisations à but non lucratif : le cas des fédérations sportives nationales. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Limoges.

Bayle, E. (2000). La mesure de la performance des organisations à but non lucratif : proposition d'une nouvelle méthode appliquée aux fédérations sportives nationales. *Revue Gestion 2000 (n°5, vol17)*, p73-100.

Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales, *Revue Staps*, 2007/1, n°75, pp59-81.

Bayle, E. (2016). Élections fédérales : pour une meilleure gouvernance. *Revue Jurysport*, n°169

Bayle, E. & Madella, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. In *European journal of sport science*, 2(2), 1-21.

Bayle, E. & Chantelat, P. (2007). *La gouvernance des organisations sportives*. Paris : L'Harmattan.

Bayle, E. & Mercier, S. (2008). Sport et éthique : enjeux et outils pour le marketing sportif, *Cahier n°1080901 du Centre de recherche en Finance, architecture et gouvernance des associations* (FARGO).

Bayle, E. & Bolotny, F. (2010). Le sponsoring citoyen : déclinaison sportive de la RSE. *Jurisport* n°94, 24 à 27

Bayle, E., Chappelet, JL., François, A., Maltèse, L. (2011). Sport et RSE, vers un management responsable ? *Collection Management et Sport*, Bruxelles : De Boeck, 7-21.

Bayle, E., Gond, J.-P., Travaillé, D. (2014*). La responsabilité sociétale des organisations. Du discours aux pratiques*. Paris : Vuibert.

Bayless, A. (1988). Ambush marketing is becoming a popular event at Olympic Games. *The Wall Street Journal*, February 8.

Beech, JG. & Chadwick, S. (2007). *The marketing of Sport*. England : Pearson education.

Benhamou, S. & Diaye, M.-A. (2016). Responsabilité des entreprises et compétitivité, Évaluation et approche stratégique, Étude France Stratégie. Accès http://www.strategie.gouv.fr/publications/responsabilite-sociale-entreprises-competitivite

Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. Glencoe, Ill. The Fee Press.

Bernardeau Moreau, D. (2004). *Sociologie des fédérations sportives. La professionnalisation des dirigeants bénévoles*. Paris : L'Harmattan, 152.

Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement dans l'entreprise et les organisations*. Paris : Seuil.

Bessy, O. (1993). Les stratégies marketing des centres de remise en forme, in Loret, A. (1993). *Sport et management*. Paris : Dunod.

Bessy, O. & Suchet, A. (2015). Une approche théorique de l'événementiel sportif. *Mondes du Tourisme* [En ligne], 11 | 2015, mis en ligne le 01 décembre 2015, consulté le 13 mai 2018. URL : http://journals.openedition.org/tourisme/1023 ; DOI : 10.4000/tourisme.1023

Blais, M. & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner du sens à des données brutes. *Revue Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18

Bô, D. (2013). *Brand culture, développer le potentiel culturel des marques*. Paris : Dunod, coll. Tendances marketing.

Bodet, G. & Chanavat, N. (2010). Building globalfootball brand equity. Lessons from the chinese market. *Asia Pacific Journal of Marketing and logistics*, 22(1), 55-66.

Body, L. & Tallec, C. (2015). *L'expérience client*, Paris : Eyrolles.

Boloton, R. & Drew, J. (1994). Linking Customer Satisfaction to Services Operations and Outcomes, in *Service Quality : New Directions in Theory and Practice*. R.T. Rust & R.L. Oliver eds.

Bolotny, F. (2010). L'impact de la crise sur le sponsoring sportif : fatalité ou opportunité ? *Dossier Jurisport* n°94. 18-33.

Borden, N.H., (1964). The Concept of the Marketing Mix, in *Journal of Advertising Research*, pp 2-7 and reprinted in Baker, M.J. (2001). *Marketing: Critical Perspectives on Business and Management*, Vol. 5, Routledge, pp 3-4 and available online at Google Books

Borgers, J., Vanreusel, B., Scheerder, J. (2013). The diffusion of word sports events between 1891 and 2010 : a study on globalisation. *European Journal for Sport and Society*. Vol.10 (2)

Bouchet, P., Pulh, M., Bourgeon-Renault, D. (2005). Spectacles vivants, logiques de consommation et construction d'expériences: le paradoxe d'une offre à la fois unique et plurielle. *Revue Décisions Marketing*, n°37, pp. 57-66

Bouchet, P. & Hillairet, D. (2008). *Les marques de sport*. Paris : Économica.

Bourdieu, P. (1980a). *Le sens pratique*. Paris : Minuit.

Bourdieu, P. (1980b). *Questions de sociologie*. Paris : Minuit.

Bourdieu, P. (1984). Espace social et genèse des "classes", in *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°52-53, juin.

Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion, in *encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, ss la dir B. Colasse. Paris : économica, 1121-1132.

Boutroy, E., Gueye, C., Soulé, B. (2015). *Les organisations sportives et leurs stratégies, dans les secteurs marchand et non marchand*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.

Bowen, H.-R. (1953). *Social Responsabilities of the businessman*. New York : Harper & Row.

Brechet, J.-P. & Desreumaux A. (2016). Éthique et théorie de l'entreprise, in Brasseur M. *L'éthique et l'entreprise*. Paris : L'Harmattan.

Breillat, J.-C., et al. (2011). *Code du sport commenté*. Dalloz (6ème édition).

Breuer, C., Pawlowski, T., Rumpf, C. (2011). Sponsoring et marque: le cas du SpVgg Vreden 1921 e.V., in Desbordes, M., & Richelieu A. (2011). *Néo-Marketing*. Bruxelles : De Boeck.

Brohm, J.-M. (1976). *Sociologie politique du sport*. Paris : Jean-Pierre Delarge, Éditions Universitaires.

Brohm, J.-M. (1981). *Le Mythe olympique*. Paris : Christian Bourgois Éditeur.

Brohm, J.-M. (1988). "La théorie critique de l'institution sportive" in Michon, B (dir.), Sciences sociales et sport, état et perspectives, *Actes des journées d'études de Strasbourg de novembre 1987*, Laboratoire A.P.S. et Sciences Sociales, 385.

Bromberger, C., Hayot, A. & Mariottini, J.-M. (1995). *Le match de football : ethnologie d'une passion partisane à Marseille, Naples et Turin*. Paris : Édition Maison des sciences de l'homme.

Bruant G. (1992). *Anthropologie du geste sportif*. Paris : PUF.

Burke, L. & Logsdon, J.-M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off ? in *Long Range Planning*, 29(4), 495-502. Accès https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00041-6

Burlaud, A. & Simon, C. (2006). *Le contrôle de gestion*. Paris : La découverte.

C

Campbell, D.-T. & Stanley, J.-C. (1966). *Experimental and quasi Experimental Designs for Research*. Chicago : Rand McNally College Publishing Company.

Camy, J. & al. (2004). *Improving employment in the field of sport in europe through vocational training*. Vocasport project, Education and culture DG, Brussels.

Capiez, A. (2003). *Yield management, optimisation du revenu dans les services*. Paris : Lavoisier.

Capron, M. (2016). La régulation des activités des entreprises : un enjeu démocratique, in Brasseur M., L'éthique et l'entreprise. Paris : L'Harmattan.

Capron, M. & Quairel-Lanoizelee, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris : La Découverte.

Caroll, A.B. (1979). A Three dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), pp497-505.

Carton, G.D. (1999). *Éloge du changement – Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*. Village Mondial.

Chadwick, S., Chanavat, N. & Desbordes, M. (2016). *Handbook of sports marketing*. Routeledge.

Chanavat, N. & Bodet, G. (2009). Sport Branding Strategy and Internationalisation : a French Perception of the big four Brands. *Qualitative Market Research – An International Journal*, 12, 4, p 460-481

Chanavat, N. & Desbordes, M. (2016). *Le marketing du football. Le management stratégique des marques de foot*. Paris, économica.

Chantelat, P. (1993). *Processus d'innovation techologique et dynamique des marchés : des trajectoires aux itinéraires technologiques ; une approche méso-économique du marché des sports-loisirs*. Thèse de doctorat en STAPS, Université de Lyon I.

Chantelat, P. (2001). La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats. Paris : L'Harmattan, Espaces et temps du sport.

Chantelat, P. (2010). *Sport, économie et management*. Paris : économica.

Chantelat, P., Bouhaouala, M., Champely, S. (2001). Les logiques socio économiques des clubs sportifs amateurs : une analyse des budgets. *Revue Staps*, 55, pp 61-78.

Chappelet, J.-L. (2002). *A short overview of the Winter Olympic Games*. University lecture on the Olympics. Centre d'Estudis Olimpics. Universitat de Barcelona.

Chappelet, J. & Bayle, E. (2005). *Strategic and Performance Management of Olympic Sport Organisations*. USA : Human Kinetics.

Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance. Théories et faits*. Paris : économica.

Charreire, S. & Durieux, F. (1999). Explorer et tester, in R.A. Thietart & coll., *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.

Charrier, D., Jourdan, J. & Vieille Marchiset (2015). Des missionnaires au bord de la rupture ?, in Vieille-Marchiset, G. et Coignet, B., *Clubs sportifs en banlieue. Des innovations sociales à l'épreuve du terrain. Strasbourg : Presses universitaires de Strasbourg.*

Chelladurai, P. (1987). Multidimensionality and multiple Perspectives of Organizational Effectiveness. *Journal of sport management*, 1, pp37-47.

Chesnay, A. & Chaboche, J. (2011). Le développement durable dans les fédérations sportives. *Revue Juridique et Economique du Sport*, n°109, p26-29.

Chifflet, P. (1988). Les fédérations sportives. Politiques et stratégies, in (dir) Michon, B. (1987), Sciences sociales et sport, état et perspective. *Actes des journées d'études de Strasbourg*, Laboratoire APS et sciences sociales, p287.

Chifflet, P. (1989). Savoirs et formations des cadres, Savoirs et sens pratique dans les activités physiques et sportives. *Actes du symposium organisé par l'AFRAPS*, 23 octobre 1988, Clermont-Ferrand, AFRAPS, p. 135-158, octobre.

Chifflet, P. (1990). *Les fédérations sportives politiques, stratégies, publics : logiques de fonctionnement du système sportif français*, Grenoble : Université Joseph Fourier, p100.

Chifflet, P., (1993). Associations de sportifs ou entreprises du sport, in Loret A., *Sport et management de l'éthique à la pratique*. Édition revue EPS, p37.

Clarkson, B.E. (1995). A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, Vol.20, n°1(1), p92-117.

Cliffe, S. J. & Motion, B. (2005). Building contemporary brands: A sponsorship-based strategy. *Journal of Business Research*, 58 (8), p1068-1077.

Cyert, R. & March, J.G. (1992). *A Behavioral Theory of the firme*. Wiley-Blackwell, (1ère édition 1963).

Clément, J.-P. (1985). Etude comparative de trois sports de combat et de leurs usages sociaux ; *Thèse pour le doctorat de 3e cycle en Sociologie*, sous la direction de Pierre Ansart, Paris : Université Paris 111.

Collins, A., Flynn, A., Munday, M. & Roberts, A. (2007). Assessing the Environmental Consequences of Major Sporting Events: the 2003/04 FA Cup Final. *Urban Studies*, 44(3), 457-476.

Cornwell, T. (2008). State of the Art and Science in Sponsorship-linked Marketing. *The journal of advertising*, 37 (3), p41-55.

Cornwell, T.B. & Maignan, I. (1998). AN international review of sponsorship research. Journal of Advertising, Spring, 27(1).

Coudert, G. (2010). Le CRM : bien connaître pour mieux séduire. *Revue Jurisport*, n°94, p30 à 33.

Cova, B. & Cova, V. (2002). Tribal marketing: the tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing. *European Journal of Marketing*, 36 (5/6), p595-620.

Cova, B., Giordano, A., Pallera, M. (2008). *Marketing non Convenzionale*. II Sole 24 Ore.

Cova, B. & Saucet, M. (2014). Le street marketing, forcément transgressif ? *Décisions marketing*, n°73, p27-43.

Covey, S. (1990). *The 7 habits of highly effective people*. New York : Simon & Schuster.

Crifo, P. & Forget, V. (2015). The Economics of Corporate Social Responsibility: A firm-level Perspective Survey. *Journal of Economic Survey*, 29(1), p.112-130.

Christensen, C.-M. (1997). *The Innovator's Dilemna : when new technologies cause great firms to fall*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le Système: les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil.

D

Dacheux, É. (1998). *Associations et communication : critique du marketing*. Paris : CNRS Éditions.

Danglade, J.-P. & Maltèse, L. (2014). *Marketing du sport et événementiel sportif*. Paris : Dunod.

Darpy, D. & Volle, P. (2003). *Comportements du consommateur : concepts et outils*. Paris : Dunod.

D'Astous, A. (2015). *Le projet de recherche en marketing*. Chenelière éducation (5ème édition).

David, A. (2004). Études de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. *13ème conférence de l'AIMS*, Le Havre, 1-4 juin.

De Baynast, A. & Lendrevie, J. (2014). *Publicator, publicité online &offline*. Paris : Dunod (8è édition).

Defrance, J. (2009). *Sociologie du sport*. Coll. « Repères », Paris : La découverte.

Defrance, J. & Pociello, C. (1994). Structure et évolution du champ sportif français, in *Sport et pouvoirs au XXè siècle*. Grenoble : PUG.

DeGaris, G., (2015). *Sports Marketing : a Practical Approach*. Routeledge.

Del Marmol, T. (2014). La matrice BCG et les décisions managériales. Revue *Gestion et Marketing,* n° 10.

Demers, C. (1991). Le changement vu de l'intérieur : la diffusion stratégique dans les organisations complexes. *Revue Gestion*, 16(2), pp 22-31

Derbaix C., Gérard P., Lardinoit T. (1994). Essai de conceptualisation d'une activité éminemment pratique : le parrainage. *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 9, n°2, p. 43-67.

Desbordes, M. (1998). Facteurs clés de succès dans le management et la diffusion d'une innovation : analyse de cinq cas dans l'industrie du sport. *International Journal of Design and Innovation Research*, 1, 35-52.

Desbordes, M. (2004a). *Stratégies des entreprises dans le sport*. Paris : économica (2ème édition).

Desbordes, M. (2004). Les spécificités du marketing du sport en France vues sous l'angle d'une revue de littérature anglo saxonne. *Colloque société et consommation*, Rouen.

Desbordes, M., Ohl, F. & Tribou, G. (1999). *Marketing du sport*. Paris : économica.

Desbordes, M., & Richelieu, A. (2011). *Néo-marketing du sport*. Bruxelles : De Boeck.

Desbordes, M., & Richelieu, A. (2018). *Marketing du sport, une vision internationale*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.

Di Sciullo, J. (1988). *Marketing et communication des associations*. Juris Service.

Dreveton, B. (2008). Instrumentaliser la performance des organisations sportives : apports du contrôle de gestion, in Barget, E. & Vailleau, D. (2008). *Management du sport théories et pratique*, Bruxelles : De Boeck.

Dreveton, B. (2011). Construire un outil de contrôle au sein des organisations publiques : une opportunité au développement d'un nouveau mode d'action. *Revue Management international*, 15(4), p11-24.

Dreveton, B. & Berland, N. (2012). Mesurer la performance des chercheurs, au risque de la bureaucratie, in Richard, C., *Comptabilité, société, politique : mélanges en l'honneur du professeur Bernard Colasse*. Paris: Economica, p. 285-301.

Dissart, Y. (2008). Développer la pensée stratégique dans la gestion des organisations sportives, in Bargeau, E. et Vailleau, D. (2008). *Management du sport : théories et pratiques*. Bruxelles : De Boeck supérieur.

Djaballah, M. (2014). *Une approche sensemaking de la responsabilité sociale dans le secteur de l'événementiel sportif*. Thèse Université Paris-Sud.

Dobson, S. & Goddard, J. (2001). *The Economics of Football*. Cambridge : University Press.

Dolles, H. & Söderman, S. (2010). Adressing Ecology and Sustainability in Mega-sporting Events: the 2006 Football World Cup. *Journal of Management Organization*, 16(4), 587- 600.

Dolphin, R. (2003). Sponsorship : Perspectives on its Strategic Role. *Corporate Communications : an International Journal*, 8 (3), p173-186.

Dovergne, M.-L. (2012). *Evénements sportifs et responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) : étude du comportement des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE*, Thèse Université Paris Sud.

Drucker, P.F. (1954). *The practice of management*. New York : Harper & Row.

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. & Grenier, C. (1999). Validité et fiabilité de la recherche, In R.A. Thietart & coll., *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.

Dupuis, J.-C. (2011). Le management responsable. Un modèle de gestion de l'obsolescence morale. *Revue française de gestion*, 215(6), 69-85.

Duret, P. (2015). *Sociologie du sport*. Editions PUF, collection Que sais-je ? n°2765, 1ère édition en 2008.

Duval-Hamel, J. & Gaudemet, A. (2015). *Paroles de praticiens : entrepreneuriat, management et droit*. Paris : Panthéon-Assas Paris II.

E

Eco, U. (1990). *I limiti dell'interpretazione*. Milan : Gruppo editoriale Fabbri, Bompiani, Sonzogno, Trad : Les limites de l'interprétation, Paris : Grasset.

Ehrenberg, A. (1991). *Le Culte de la performance*. Paris : Calmann-Lévy.

Eisenhardt, K.-M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Erb, G. & Tribou, G. (2014). La stratégie de développement d'une fédération sportive. *Revue européenne de management du sport*, n°43, PUS.

Erb, G. & Hautbois, C. (2018). Sport marketing management and communication, in Hassan, D. (2018). *Managing Sport Business*, Routeledge.

Évrard, Y., Pras, B. & Roux, E. (1993). *Market. Études et recherches en marketing*. Paris, Nathan.

F

Ferkins, L., & Garland, R. (2006). Sport Sponsorship, in Leberman, S., Collins, C. & Trenberth, L. (2005). *Sport business management*. Sydney : Thomson Publishing & Dunmore press, pp274-297.

Ferkins, L., McDonald, G. & Shilbury, D. (2010). A Model for Improving Board Performance: The Case of a National Sport Organisation. *Journal of Management and Organization*, 16(4), 601-621.

Fernandez, A. (2013). *Les nouveaux tableaux de bord des managers*. Paris : Eyrolles, 6ème édition.

Ferrand, A. (1993). La communication par l'événement sportif : entre émotion et rationalité, in Loret A., *Sport et management, de l'éthique à la pratique*. Édition EPS, p280 à 294.

Ferrand, A., Torrigiani, L., Camps i povill, A. (2006). *Sport et Sponsoring*. Paris : Insep, Coll Droit, économie, Management.

Ferrand, A., Mc Carthy, S. & Zintz, T. (2009). *Marketing des organisations sportives. Construire les réseaux et les relations*. Bruxelles : De Boeck.

Ferrand, A., Chappelet, JL., Séguin, B. (2012). *Le marketing olympique : co création de valeur entre acteurs*. Bruxelles : De Boeck.

Ferrand, A., Violet, B., Minikin, B., Scelles, N. (2015). The social construction of a sport management tool: The case of the French Rugby Federation sport policy. *Conference of European Association for Sport Management*. Dublin.

Fetchko, M., Roy, D.P. & Clow, K.E. (2018). *Sports Marketing*. Routeledge, (2d edition).

Filser, M. (2002). Le marketing de la production d'expérience : statut théorique et implications managériales. *Décisions Marketing*, n° 28, p 13-22.

Fiol, M., Jordan, H. & Sulla, E. (2004). *Renforcer la cohérence d'une équipe, la démarche OVAR*. Coll. Fonctions de l'entreprise, Paris : Dunod.

Fleck-Dousteyssier, N. (2006). *Effets du parrainage sur les réponses cognitives et affectives du consommateur envers la marque : le rôle de la congruence*. Thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris Dauphine.

Flipo, J.-P. & Mayaux, F. (1988). *Associations, réussir votre développement*. Édition de l'Epargne.

François, A. (2012). *Les pratiques RSE des clubs sportifs professionnels français : vers un nouveau modèle de légitimation ?* Thèse université de Bourgogne.

François, A. & Bayle, E. (2011). Responsabilité sociale des organisations sportives professionnelles, in Bayle, E., Chappelet, JL., François, A., Maltèse, L., (2011). *Sport et RSE, vers un management responsable ?* Paris : De Boeck, Collection Management et Sport, , pp81-118.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : a Stakeholder Approach*. Boston : Pitman, p46.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Firms is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*.

Frisby, W. (1986). The Organizational Structure and Effectiveness of Volontary Organization : the Case of Canadian Sport Governing Bodies. *Journal of park and recreation administration*, 3, pp61-74.

Fullerton, S. & Russel Merz G. (2008). The four domains of sports marketing : a conceptual framework, in *Sport Marketing Quaterly*, 17, West Virginia University, pp90-108.

Fullerton, S. (2010). *Sports Marketing*. New York : McGraw-Hill Irwin, 2nd ed.

Funk, D.C., Haugtvedt, C.P. & Howard, D.R. (2000). Contemporary attitude theory in sport: Theoretical considerations and implications. *Sport Management Review*, 3(2), pp. 124–44.

Funk, D.C. & James, J. (2001). The Psychological Continuum Model: A Conceptual Framework for Understanding an Individual's Psychological Connection to Sport. *Sport Management Review*, Elsevier, vol. 4(2), pp119-150.

G

Gagnon, Y.C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Presse de l'Université du Québec, 2è édition.

Gallopel-Morvan, K., Birambeau, P., Larceneux, F., Rieunier, S. (2013). *Marketing et communication des associations*. Paris : Dunod, 2è édition.

Garland, R. & Ferkins, L. (2006). Sport Marketing, in S. Leberman, C. Collins and L. Trenberth (eds) *Sport Business Management*. Aotearoa/New Zealand, Thomson Dunmore Press, Melbourne, 2nd ed.

Garrault, H. (2008). *Communication et marketing de l'association*. Paris : Juris Édition, coll. Le juri'guide.

Gasparini, W. (2000). *Sociologie de l'organisation sportive*. Paris : La découverte, Repères.

Gasparini, W. (2003). *L'organisation sportive*. Paris : édition revue EPS, collection pour l'action.

Gayant, J.-P. (2016). *Économie du sport*. Paris : Dunod, coll. Les Topos.

Gilbert, P. (1980). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Paris : Édition d'organisation.

Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. Londres : Wiedenfeld & Nicholson.

Gond, J.P., & Igalens, J. (2010). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris : Presses Universitaires de France.

Graillot, L. (1998). Émotions et comportement du consommateur. *Recherche et Applications en Marketing*, 13, 1, 5-23.

Gratton, C., Kokolakakis, T., Ping Kung, S. & O'Keeffe, L. (2001). *Sport Market Forecasts 2001-2005*. Sheffield : SIRC.

Gronroos, C. (2000) *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach.* Ltd., Hoboken : John Wiley and Sons.

Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: customer management in service competition*. John Wiley & Sons.

Guégan, J.-B. (2017). *Géopolitique du sport, une autre explication du monde*. Coll. Thèmes et Débats, Paris : Ed. Bréal.

Guttmann, A. (1978). *From Ritual to Record: the Nature of Modern Sports*, New York, Columbia University Press, 1978 (éd. rév. en 2004 traduite en français en 2006).

Gwinner, K. & Eaton, J. (1999). Building brand image through event sponsorship: the role of image transfer. *Journal of Advertising*, 28(4), p47-57.

H

Halba, B., & Le Net, M. (1997). *Bénévolat et volontariat dans la vie économique, sociale et politique*. Paris : Les études de la Documentation Française, Société.

Hafsi, T. & Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montreal : les éditions Transcontinentales Inc.

Hannan, M.T. & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, Vol.82, N°5, pp929-964.

Hansen, F., & Scotwin, L. (1995). An experimental inquiry into sponsoring: What effects can be measured?', in *Advertising, Sponsorship and Promotions : Understanding and Measuring the Effectiveness of Commercial Communication*. Amsterdam : ESOMAR, pp. 65–82.

Harris, K. & Elliott, D. (2007). Segmentation, targeting and positioning in sport, in Beech, J. & Chadwick, S. (eds). *The Marketing of Sport*. England : Prentice Hall, Harlow.

Hatchuel, A. & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Paris : Économica.

Hautbois, C. (2014). *Le marketing des fédérations sportives*. Paris : Économica.

Hautbois, C. & Erb, G. (2018). Sport marketing management and communication, in Hassan, D. (2018). *Managing Sport Business : an introduction*. New York : Routeledge, 2nd edition.

Hautbois, C. & Desbordes, M. (2008). *Sport et marketing public*. Paris : Économica.

Heinemann, K. (1995). *Einführung in die Ôkonomie des Sports : ein Handbuch*. Schorndorf : Hofmann.

Helleu, B. (2014). La conversion digitale de la FFF, in Hautbois C., *Le marketing des fédérations sportives*. Paris : Économica.

Helleu, B. (2016). *Un état de la recherche en management du #digisport : enjeux et perspectives*, n°48.

Henry, I.P. (2005). Governance in sport : a political perspective. *Institute of Sport and leisure Policy*. Loughborough University.

Hermel, P. (1988). *Le management participatif : sens, réalités, actions*. Paris : Eyrolles.

Herr, L. (1981). Quelques indications chiffrées sur les fédérations sportives françaises in Pociello, C., *sports et société*. Paris : Vigot.

Hervet, R. (1948). *La fédération sportive de France 1898-1948*. Paris : Henriot et Guyot.

Herzberg, F., Mausner, B. & Bloch Snydernman, B. (1959). *The motivation to work*. New-York : John Wiley, 2nd edition.

Hetzel, P. (2002). *Planète conso*. Paris : Editions d'organisation.

Hillairet, D. (1992). *Prospective et innovation des sports à technologie élevée*. Thèse de doctorat en sciences appliquées, Paris XI.

Hillairet, D. (2005). *Sport et innovation : stratégies, techniques et produits*. Paris : Hermes Science Publications.

Hillairet, D. & Bouchet, P. (2008). *Les marques de sport*. Paris : Économica.

Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*. Bruxelles : De Boeck Université.

Hoegg, J.A. & Alba, J. (2007). Taste perception : more than meets the tongue. *Journal of consumer research*, vol.33, p490-498.

Holbrook Morris, B. (1999). *Consumer Value : a Framework for Analysis and Research*. London : Psychology Press.

Holbrook Morris, B. & Hirschman Elizabeth C. (1982). The experiential Aspects of Consumption : consumer fantasies, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, September, 9.

Hopwood, M.K. (2005). Applying the public relations function to the business of sport. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 6(3), p174-188.

Horch, H.D., (1994). Besonderheiten einer Sport-ôkonomie, in *Freizeitpädagogik*, 16, pp243-257.

Houhilan, B. & Green, M. (2011). *Handbook of Sports Development*. Oxford : Routeledge.

Hoye, R., Aaron, S., & Weeterbeek H. (2006). *Sport management. Principles and applications*. Paris : Elsevier, 1ère édition.

Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B., Westerbeek, H. (2012). *Sport management, Principles and applications*. Oxford : Routeledge, 3ème édition.

Hums, M. A., Maclean, J. C., Zintz, T. (2011). *La gouvernance au cœur des politiques des organisations sportives*. Bruxelles : DeBoeck.

Husted, B.W. & Allen, D.B. (1998). *Corporate social strategy: toward a strategic approach to social issues in management*. Communication présentée à l'Annual Meetings of the Academy of Management, San Diego, 7-12 août.

I

Irlinger, P., Louveau, C. & Métoudi, M. (1987). *Les pratiques sportives des français*. Paris : Insep, 2 tomes.

Irwin, R., Lachowetz, T. & Clark, J. (2003). Cause-related sport marketing: How should it work? *International Journal of Sport Management*, 4(3), p173-178.

Ivens, B. & Mayrhofer, U. (2003). Les facteurs de réussite du marketing relationnel. *Décisions Marketing*, n°31, p39-48.

J

Jarillo, J.-C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, Vol.9, Issue 1. Wiley Online Library.

Jeu B. (1977). *Le sport, l'émotion, l'espace : essai sur la classification des sports et des rapports avec la pensée mythique*. Paris : Vigot.

Jeu, B. (1992). Sport, philosophie et histoire, in *Revue Française de marketing*, n°138, p20-21.

Jibraili, Z. (2016). La gestion de la performance au sein des organisations sportives à but non lucratif. Public & non profit management review, vol. 1, 31-40.

Jones T. M. (1980). Corporate Social Responsability Revisited, Redefined", *California Management Review*, p. 59-67.

Julien, P-A. & Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Paris : édition économica.

K

Kaiser, S. (2010). Kommunikationsmanagement im sport, in Nufer, G. & Bühler A, (2010). *Management im sport : Betriebswirtschaftliche Grunlagen und Anwendungen der modern Sportökonomie*. Berlin : Schmidt, 2nd edition, pp 437-461.

Kaiser, S. & Breuer, M. (2016). Defining sports marketing, in Chadwick, S., Chanavat, N. & Desbordes, M. (2016). *Handbook of Sports Marketing*. Oxford : Routledge.

Kapferer, J.-N. (2002). *Les marques à l'épreuve de la pratique*. Paris : Édition d'organisation.

Kapferer, J.-N. (2007). *The new strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term*. Londres : Kogan Page.

Kapferer, J.-N. (2013). *Ré-inventer les marques : la fin des marques telles que nous les connaissions*. Paris : Eyrolles.

Kaplan, R. & Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard*. Boston : Havard Business School Press.

Kaplan, R. & Norton, D.P. (2006). *Le tableau de bord prospectif*. Paris : Édition d'organisation.

Karaquillo, J.-P. (2011). *Le droit du sport - Connaissance du Droit*. Paris : Dalloz, 3ème éd.

Karoutchi, M. & Helleu, B. (2013). The internet, online social networks and the fans digital experience, in Beech, J. & Chadwick, S. (2013). *The business of sport management*, Harlow, England : Pearson, p298-320.

Katz, D. & Kahn, R.L. (1966). *The social pyschology of organizations*. New York : Wiley.

Katz-bénichou, G. (2004). L'éthique sportive est-elle un instrument de marketing ? *Revue française de gestion*, n°150 (3). Lavoisier.

Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57.

Kidane, F., Andreff, W., Pautot, S. & Pons, N. (2008). *Sport et Mondialisation*, Dossier n°11. Disponible sur : http://www.strategie.gouv.fr/content/dossier-n°-11-sport-et-mondialisation

Kitzmueller, M. & Shimshack, J. (2012). Economic perspectives on corporate social responsibility. *Journal of Economic Literature*, 50(1), p.51-84.

Knappek, C. (2016). Le sponsoring incitatif prend son envol. *Revue sport et stratégie*, n°454.

Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de gestion des ressources humaines*, n°9, p4-17.

Koo, G.Y., Quarterman, J. & Flynn, L. (2006). Effect of perceived sport event and sponsor image fit on consumers' cognition, affect, and behavioral intentions. *Sport Marketing Quarterly*, 15(2), p80-90.

Koski, T. (1995). Organizational effectiveness of Finnish sports clubs. *Journal of sport management*, 9(1), p85-95.

Kotler, P. & Lee, N. (2002). *Social marketing : improving the quality of life.* Thousand Oaks, CA : Sage publication, (2nd ed).

Kotler, P., Keller, K., Manceau, D. (2015). *Marketing Management*. England : Pearson, 15ème edition.

Kotter, J.-P. (1996). *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press.

Krippendorff, K. (2003). *Content analysis : An Introduction to its Methodology*, Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2d edition.

L

Lacroix, G., Waser, A.-M. & al. (1999). *Le management du sport – 15 études de cas corrigés*. Paris : Editions d'organisation.

Langeard, E. & Eiglier, P. (1987). *Servuction : le marketing des services*. Cachan : Ediscience International.

Lardinois, T. & Tribou, G. (2004). Quelle est la spécificité de la gestion du sport ? *Revue française de gestion*. Lavoisier, n°150 (3), pp125-130.

Lassalle, F. (2015). *Management des organisations sportives*. Ed EMS Management et société, coll. les essentiels de la gestion.

Laville, J. L. & Sainsaulieu, R. (ss dir). (1997). *Sociologie de l'association, des organisations à l'épreuve du changement social*. Paris : Desclée de Brouwer, Coll. Sociologie Economique.

Lawrence, P. & Lorsch, J. (1973). *Adapter les structures de l'entreprise*. Paris : éditions d'organisation, (traduction 1994).

Lebihain, P. (2008). Le marketing du sport et la communication sportive, in Barget, E., Vailleau, D. (2008). *Management du sport, théories et pratiques*. Bruxelles : De Boeck.

Ledos, E. (1992). Quel marketing pour les fédérations sportives ?, in *Revue Française du marketing*, n°138, p49-59

Lee, M.-D.P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility : its evolutionary path and the road ahead. *International journal of management reviews*, 10(1), p53-73.

Lendrevie, J. & Lévy, D. (2014). *Mercator*. Paris : Dunod, 11e édition.

Lépineux, F., Rosé, J.-J., Bonanni, C., Hudson, S. (2016). *La RSE Responsabilité des entreprises*. Paris : Dunod, 2ème édition.

Leroy, M. & Orsoni. G. (2014). *Le financement des politiques publiques*. Bruylant.

Le Saux, X. (2014). Fédération française d'athlétisme : l'histoire d'une marque. In Hautbois, C. (2014). *Le marketing des fédérations sportives*. Paris : économica.

Levitt, T. (1960). Marketing Myopia, in *Harvard Business Review*, 38 (July-August 1960), pp. 24-47.

Lewi, G. (2005). *Branding management. La marque, de l'idée à l'action*. Paris : Pearson Éducation France.

Libaert, T. & Pierlot, J.-M. (2009). *Communication des associations*. Paris : Dunod.

Liu, G. & Ko, W.-W. (2011). An analysis of cause-related marketing implementations strategies through social alliance: partnerships conditions and strategic objectives. *Journal of Business Ethics, 100*(2), 253-281.

Livian, Y.-F. (1998). *Organisation, théories et pratiques*. Paris : Dunod.

Loirand, G. (1989). De la chute au vol. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°79, septembre, pp37-49.

Loirand, G. (2001). Le bénévolat sportif : les ambiguïtés d'un engagement, in Chantelat, P. (2001). *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*. Paris : L'Harmattan, Coll. Espaces et temps du sport.

Loret, A. (1993). *Sport et management*. Paris : Dunod.

Lorino, P. (2000). *Enquêtes de gestion. À la recherche du signe dans l'entreprise*. Paris : L'Harmattan.

Lovelock, C., Wirtz, J., Lapert, D., Munos, A. (2014). *Marketing des services*. England : Pearson, 7e édition.

M

Maccioni, H. (1995). *L'image de marque*. Paris : Économica.

MacGregor, D. (1960). *The human side enterprise*. New-York : McGraw-Hill.

Madella, A., Bayle, E. & Tomé, J. (2005). The organizational performance of national swimming federations in Mediterranean countries : a comparative approach. *European journal of sport science*, 5(4), 207-220, p209.

Madill, J.J. (1998). Marketing in government. *Optimum, The Journal of Public Sector Management*, vol. 28, No. 4 (9-18).

Malaval, P. (2002). La promotion des ventes en marketing business to business. *Décisions Marketing*, 27, p7-18.

Malenfant, C. (1988). Les territoires de pratiques. Espaces régionaux et motivations du travail volontaire dans les associations sportives en France. Les politiques municipales des sports. *Actes des quatrièmes rencontres d'Angers*, 26-27 novembre 1987, Les cahiers, n° 24.

Malet, J. & Bazin, C. (2014). *Le sport en France : repères, chiffres clés et paroles d'acteurs*. Recherches et solidarités.

Maltèse, L. (2004). *Approche par les ressources d'un événement sportif : application aux cas des tournois de tennis internationaux français*. Thèse de doctorat, Université d'Aix-marseille III, Aix-en-Provence.

Maltèse, L. & Danglade, J.P. (2014). *Marketing du sport et événementiel sportif*. Paris : Dunod.

Marshall, C. & Rossman, G.B. (1989). *Designing qualitative research*. Beverly Hills, CA : Sage.

Marion, G. (2001). Le marketing relationnel existe-t-il ?, *Décisions marketing*, n°22, p7-16.

Marmayou, J.M. (2008). Définir le sport, in Gaz. Pal. *Le sport : notion juridique*, Encyclopédie Droitdusport.com, étude n°106 19-21.

Martinet, A.C. & Payaud, M.A. (2008). Le développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique : Un cadre théorique intégrateur. *Management International*, Vol. 12, n° 2.

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York : Harper & Brothers.

Mayaux, F. (1996). *Noyau stratégique des associations : quel partage des pouvoirs entre dirigeants bénévoles et dirigeants salariés* ? Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion, Lyon III, n° 9401419I.

Mayaux, F. (2009). Le marketing au service des associations : légitimité et spécificités, *in Entreprises et histoires*. ESKA, n°56.

Mayaux, F. & Revat, R. (1993). *Marketing pour associations : l'efficacité au service de vos valeurs*. Paris : les éditions liaisons.

Mayo, E. (1949). *Hawthorne and the western electric compagny*. Harvard Business School.

Meenaghan, T. (1983). Commercial sponsorship. *European journal of marketing*, 17 (7), p5-73.

Meenaghan, T. (1998). Current developments & future directions in sponsorship. *International Journal of Advertising*, 17 (1), p3-28

Meyer-Waarden, L. (2012). *Management de la fidélisation*. Paris : Vuibert.

Michon, B. (1984). Capital corporel et stratégies sociales : le cas des étudiants en E.P.S. *Actes du Vlllème symposium international de ne.s.s.* Sports et sociétés contemporaines. Paris : Société française de sociologie du sport, p.539-548.

Midol, N. (1996). *Démiurgie dans le sport et la danse*. Paris : L'Harmattan.

Miège, C. (2009). Les organisations sportives et l'Europe. Paris : Insep, 2ème édition.

Miège, C. (2011). Les facteurs de remise en cause du modèle sportif français, dans le dossier fédérations sportives, gouvernance : la fin d'une époque ? *Jurisport*, n°108, pp 25-29.

Miège, C. & Jappert, J. (2013). *L'organisation du sport dans les États membres de l'Union européenne*. Think Tank européen Sport et citoyenneté, 2013.

Mignon, P. (2015). *Point de repère - La pratique sportive en France : évolutions, structuration et nouvelles tendances*. Informations sociales, 1/2015 (n°187), p10-13.

Miles, A.M. & Huberman, A.M. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boeck Université.

Minquet, J.-P.L. (1992). Le produit sport. *Revue française de marketing*, n°138, p27-35.

Minquet, J.-P.L. (1997). *Économie et gestion du sport, théorie et pratique*. City & York eds.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éd d'organisation.

Mintzberg, H. (1999). *Le management, voyage au centre des organisations*. Paris : éditions des organisations, p408 à 435.

Misener, L. & Mason, D. (2010). Towards a community centred approach to corporate community involvement in the sporting events agenda. *Journal of Management and Organization*, 16(4), 495-514.

Miyazaki, A. & Morgan, A. (2001). Assessing Market Value of Event Sponsoring : Coporate Olympic Sponsorships. *Journal of Advertising Research*, 41 (1), 9-15.

Mizik, N. & Jacobson, R. (2008). The financial value of perceptual brand attributes. *Journal of marketing reasearch*, 45(1), p15-32.

Moingeon, B. (1991). *Contribution à une socio économie des organisations : l'exemple d'un univers associatif*. Thèse de doctorat en sociologie, Université de Franche-Comté.

Montchaud, S. & Dantin, P. (2011). *Le modèle sportif français, bilan et perspectives*. Cachan : édition Lavoisier.

Moreau, D. & Taranto, P. (dir.) (2008). *Activités physiques et exercices spirituels, essais de philosophie du sport*. Paris : Vrin.

Mouchot, C. (2003). *Méthodologie économique*. Paris : Seuil, coll. Points.

Mullin, B.J. (1980). Sport management: The nature and utility of the concept. *Arena Review*, 3(4), pp. 1–11.

Mullin, B.J. (1985). Characteristics of sport marketing, in G. Lewis and H. Appenzellar (eds), *Successful Sport Management*. Charlottesville, VA : Michie Compagny, pp. 101–23.

Mullin, B.J., Hardy, S. & Sutton, W.A. (2007). *Sport Marketing*. Champaign, IL : Human Kinetics, 3rd edition, (1ère édition en 1993).

Musgrave, R.A., (1969). *Finanztheorie*. Tübingen : Mohr, 2d edition.

N

Nizet, J. & Pichault, F. (2000). *Comprendre les organisations – Mintzberg à l'épreuve des faits*. Levallois Perret : Gaêtan Morin.

Nizet, J. & Pichault, F. (2001). *Introduction à la théorie des configurations*. Bruxelles : De Boeck Université, pp 22-30.

Nufer, G., Bühler, A. & Jürgen, S. (2016). Le management des marques en football, in Desbordes, M. & Chanavat, N., *Le marketing du football*. Paris : édition économica.

O

Ohl, F. (1995). Consommations sportives et interactions sociales. *In Sport, relations sociales et action collective*. Talence : Maison des sciences de l'Homme, p. 675-684.

Ohl, F., Brissonneau, C., Aubel, O. (2008). *L'épreuve du dopage. Sociologie du cyclisme professionnel*. Paris : Presse Universitaire de France.

Oiry, E. (2012). La conceptions des instrumentations de gestion RH : l'apport du concept de rapport de prescription. *Revue @GRH*, 5, pp11-44. Bruxelles : De Boeck Supérieur.

P

Palomino, F. (2004). Problèmes économiques liés à l'organisation de compétitions sportives. *Revue française de gestion*, n°150, vol 30, p30-150.

Papadimitriou, D. & Taylor, P. (2000). Organizational effectiveness of Hellenic national sports organizations : a multiple constituency approach. *Sport management review*, 3, p23-46.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, Fall, pp. 41–50.

Payne, M. (2000). *How Olympics Crisis Brought about Reform*. LA : Advertising Age.

Perez, R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*. La Découverte, coll. Repères.

Perrow, C. (1972). *Organizational analysis : a sociological view*. Brooks/Cole, 2nd edition.

Pesqueux, Y. (2016). Théories des organisations : les nouveaux tournants. *Revue Gérer et Comprendre*, n°126 (4).

Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Illustrated, Publisher Pitman Pub.

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations : a Ressource Dependence Perspective*. New York : Harper & Row.

Piard, C. (2001). *Éducation physique et sport*. Paris : L'Harmattan.

Pichot, L., Wipf, E., Bauger, P., Mischler, S. (2008). L'appréciation des compétences dans le recrutement des professionnels par les exploitants des salles de remise en forme. Revue *STAPS, The International Journal of Sport Science and Physical Education*, n°82, p. 9-28.

Pichot, L. & Pierre, J. (2010). Le travail des vendeurs d'articles de sport : la prescription de compétences relationnelles indicibles. R*evue européenne de management du sport*, n°27, p. 18-29.

Pigeassou, C. & Garrabos, C. (1997). *Management des organisations de services sportifs*. Paris : Presse Universitaire de France.

Pimentel, R.W., & Reynolds, K.E. (2004). A model for customer devotion : affective commitment with proactive sustaining behaviours. *Academy of marketing science review*, p1-45.

Pine II, B.J. & Gilmore, J.H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, July-August, p97-105.

Pine II, B.J. & Gilmore, J.H. (1999). The Experience Economy. *Harvard Business School Press*. Boston : Mass.

Pitts, B.G. (2001). Sport management at the millennium : a defining moment. *Journal of sport management*, 15, p1-9.

Pitts, B. & Stotlar, D. (2007). *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgantown : Fitness Information Technology, 3rd edition.

Pociello, C. (1981). *Sport et société*. Paris : Vigot.

Pociello, C. (1999). *Sports et sciences sociales : histoire, sociologie et prospective*. Paris : Vigot.

Pons, F. & Richelieu, A. (2004). Marketing stratégique du sport : le cas d'une franchise de la Ligue Nationale de Hockey, in *Revue française de gestion*, (3), n°150, p161-175.

Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY : Free Press.

Porter, M. (2003). *L'avantage concurrentiel*. Paris : Dunod.

Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Postel, N., Cazal, D., Chavy, F., Sobel, R. (2011). *La responsabilité sociale de l'entreprise. Nouvelle régulation du capitalisme*. Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.

Q

Quester, P. (1997). Sponsorship returns: the value of naming rights. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 2 Issue: 3, pp.101-108.

Quick, S. (2000). Contemporary sport consumers: Some implications of linking fan typology with key spectator variables. *Sport Marketing Quarterly*, *9*(3), pp149–156.

Quing, W. (2013). Relationship between sport and media: on promoting the sound development of bilateral relations, in *2013 International Symposium: common development of sports and modern society*, 16-18 dec., Beijin, p23-29.

R

Ramanantsoa, B. & Thiery-Baslé, C. (1989). *Organisations et fédérations sportives, sociologie et management*. Paris : PUF, coll. Pratiques corporelles.

Ramanantsoa, B. & Moingeon B., (1993). Non-Profit Organizations: The Market Within the Bureaucracy. The Case of Sporting Leagues, in Child, J, Crozier, M., Mayntz, R. et al., *Societal Change Between Market and Organization*. Aldershot : Avebury.

Mortier, R. (1962). *Dictionnaire encyclopédique Quillet*. Paris : Aristide Quillet, 2ème édition.

Raufaste, D.L. (2006). Utilitarisme pragmatique et reconnaissance d'intention dans les actes de langage indirects. In Gardiner, H, *Langage et cognition*: aux sources de la pragmatique (n°21-22). Presses Universitaire du Septentrion, p189.

Reichheld, F. (1996). *The loyalty effect, the hidden force behind growth, profits and lasting value*. Boston : Harvard Business School Press.

Reynaud, E. (2004). Introduction. *Revue Française de Gestion*, 152(5), 117-119.

Richelieu, A. (2008). Creating and branding sport products, in S Chadwick, *Sport marketing*. Londres : Henry Stewart talks.

Richelieu, A. (2011). La construction de la marque dans le monde du sport, regards croisés entre Europe et Amérique du Nord. In Desbordes, M., & Richelieu, A. (2011). *Néo Marketing du sport*. Bruxelles : De Boeck.

Richelieu, A. & Pons, F. (2005). Reconciling managers' strategic vision with fans' expectations. *International journal of sport marketing and sponsorship*, 6(3), p150-163.

Rigozzi, A. (2005). *L'arbitrage international en matière de sport*. Bâle : Helbing & Lichtenhahn, spéc n°847.

Roederer, C. & Filser, M. (2015). *Le marketing expérientiel, vers un marketing de la cocréation*. Paris : Vuibert.

Ross, S.D. (2006). A conceptual framework for understanding spectator-based brand equity. *Journal of sport management*, 20(1), p22-38.

Roy, S.N. (2009). L'étude de cas. In Gauthier, B. (Éd.), *Recherche sociale de la problématique à la collecte de données*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 5è éd., p199-225.

Rubin, H.J. & Rubin, I.S. (1995). *Qualitative Interviewing, The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks, CA : Sage.

S

Sahnoun, P. (1986). *Le sponsoring, mode d'emploi*. Paris : Chotard.

Sainsaulieu, P. (1992). *Préface du livre de Boulte P. : le diagnostic des organisations appliqué aux associations*. Paris : PUF.

Sainsaulieu, R., Francfort, I., Osty, F. (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer.

Salles, J.-C. (1997). *Consommation d'articles de sport, modalités d'achat et groupes sociaux*. Thèse de doctorat en STAPS, Université Paris Sud-XI.

Samuelson, P.A. (1954). The pure theory of public expenditure. *The review of economics and statistics*, 36 (4), p387-389.

Savall, H. (1981). *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*. Paris : Dunod.

Scalia, D., Duncombe, P. & Ockrent, I. (2003). *Le management de la communication globale : de l'investissement aux résultats*. Paris : Démos.

Scelles, N., Desbordes, M., Durand, C. (2011). Marketing in sport leagues : Optimising the product design. Intra-championship competitive intensity, in French football Ligue 1 and basketball Pro A. *International Journal of Sport Management and Marketing*. Vol.9, issue 1-2, p13-28.

Scelles, N. & Ferrand, A. (2014). Performance et marketing des organisations sportives, in Winand, M. & Zintz, T. (2014). *Management et évaluation de la performance, un défi pour les organisations sportives*. Bruxelles : édition De Boeck, coll. Management et sport.

Scheerder, J., Willem, A. & Claes, E. (2017). Sport Policy Systems and Sport Federations : a cross-National Perspective. Palgrave Mcmillan.

Schmitt, B.H. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15, p53-67.

Schoeny, A. (2003). L'influence du concept d'implication dans la consommation de pratique sportive, in *Actes du 4ème congrès de la Société Française de Management du Sport*. Dijon.

Schwarz, É.C. & Hunter J.D. (2018). *Advanced theory and practice in sport marketing*. New York : Routeledge, 3rd edition.

Semprini, A. (1992). *Le marketing de la marque*. Paris : éditions Liaisons.

Semprini, A. (2005). *La marque, une puissance fragile*. Paris : Vuibert.

Sethi, S.P. (1975). Dimensions of corporate social performance : An analytic framework. *California Management Review*, 17(3), p58-64.

Silance, L. (1998). *Les sports et le droit*. Paris : De Boeck Université.

Silverman, D. (1999). *Doing Qualitative Research : a Practical Handbook*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Simon, R. (1995). *Levers of control*. Boston : Harvard Business school Press.

Shank, Matthew D. (2008). *Sports marketing: A strategic perspective*. Prentice Hall, 4ème edition, p480, (2nd edition 2005).

Shank, Matthew D. & Lyberger, M.R. (2015). *Sports marketing: A strategic perspective*. Oxford : Routledge, 5ème édition.

Shapiro, B. (1975). Marketing for non profit organizations. *Harvard Business Review*, sept-oct, p19-25.

Sheth, J.N. & Parvatiyar, A. (2000). *The handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Sheth, H. & Babiak, K. (2010). Beyond the game: perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business Ethics, 91*(3), 433-450.

Shilbury, D., Quick, S., Westerbeek, H. (1998). *Strategic Sport Marketing*. Sydney : Allen & Unwin, 1st edition.

Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., Funk, D., Karg, A. (2014). *Strategic Sport Marketing*. Sydney : Allen & Unwin, 4th edition.

Shilbury, D. & Moore, K.A. (2006). A study of organizational effectiveness for national olympic sporting organizations. *Non profit and volontary sector quaterly*, 35(1), p5-38.

Simon, R. (1995). *Levers of control*. Boston : Harvard Business school Press.

Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organizations*. Champaign, IL, USA : Human Kinetics.

Slack, T. (2001). La professionnalisation des associations sportives Canadiennes : état des recherches, in Chantelat P., *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*. Paris : L'Harmattan, Coll. Espaces et temps du sport, p301-314.

Smith, A.C.T. (2008*). Introduction to sport marketing*. Elsevier Butterworth-Heinemann, 1st edition.

Smith, A.C.T. & Stewart, B. (2015). *Introduction to sport marketing*. Oxford : Routeledge, 2nd edition.

Smith, C. & Williams, E. (2011). Responsible consumers and stakeholder marketing : building a virtuous circle of social responsability. *Universia business review*, p1-11.

Sobry, C. (2003). *Socioéconomie du sport*. Paris : De Boeck Université.

Sobry, C. & Bouchet, P. (2005). *Management et marketing du sport : du local au global*. France : Septentrion Presses Universitaires.

Solis, B. (2015). *X: The Experience When Business Meets Design*. London : John Wiley & Sons.

Soulé, B., Boutroy, E., Gueye, C. (2015). *Les organisations sportives et leurs stratégies dans les secteurs marchands et non marchands*. Bruxelles : De Boeck.

Sowa, J.E., Selden, S.C. & Sandfort, J.R. (2004). No longer unmeasurable ? A multidimensional integrated model of non profit organizational effectiveness. *Non profit and volontary sector quaterly*, 33(4), p711-728.

Stake, R.E. (1995). *The art of the Case Study Research*. Thousand Oaks, CA : Sage.

Stanton, W.J., Miller, K.E. & Layton, R. (1995). *Fundamentals of Marketing*. Sydney : McGraw-Hill, 3rd edition.

Stotlar, D.K. (2001). *Developing successful sport marketing plans*. Morgantown, USA : Fitness Information Technologies.

Suaud, C. (1989). La diffusion du tennis, du squash et du golf dans l'agglomération nantaise, in *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°79, sept., p2-29.

Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy : Strategic and institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, Vol.20, N°3, p571-610.

T

Tchernonog, V. (2007). *Le paysage associatif français*. Paris : Eyrolles.

Ternissien, M. & Ternissien, N. (2004). *Audit de la marque*. Paris : Dunod

Terret, T. (1998). *L'institution et le nageur: histoire de la Fédération française de natation (1919-1939)*. Lyon : Presses Universitaires de Lyon.

Terret, T. (2016). *Histoire du sport*. Que sais-je ?, Paris : PUF.

Thibault J. (1987). *Sports et éducation physique, 1870-1970*. Paris : Vrin, 3ème édition.

Thiéry, P. (2005). Marketing et responsabilité sociétale de l'entreprise : entre civisme et cynisme. *Décisions Marketing*, 38, p59-69.

Thietart, R.A. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.

Thietart, R.A. (2003). *Le management*. Paris : Puf.

Thomas, V.R. (1999). *Histoire du sport*. Que sais-je ? Paris : PUF.

Townley, S., Couchman, N., Harrington, D. (1998). The legal and practical prevention of ambush marketing in Sports. *In Psychology and Marketing*, 15(4), p333 – 348.

Tribou, G. (1993). Éthique sportive et culture d'entreprise, in Loret A., *Sport et management, de l'éthique à la pratique*. Paris : édition EPS.

Tribou, G. (1994). Le marché de la remise en forme : stratégies marketing. *Revue française de marketing*, n°150, p33-42.

Tribou, G. (2002). Sponsoring : de l'éthique à l'esthétique du sport. *Revue européenne et management sportif*, n°8, p1-32.

Tribou, G. (2013). Éthique sportive et rationalité managériale in Andrieu B., *Éthique du sport*. Quelle philosophie ? , Édition l'Âge d'homme.

Tribou, G. (2016). *Sponsoring sportif*. Paris : économica, 5ème édition.

Tribou, G. & Augé, B. (2003). *Management du sort. Marketing et gestion des clubs sportifs*. Paris : Dunod.

Tribou, G. & Lardinois, T. (2004). Quelle est la spécificité de la gestion du sport ? *Revue française de gestion*. Lavoisier, n°150 (3), p125-130.

Tribou G., Dermit N., Wojak C. (2015). *Management du sport. Marketing et gestion des clubs sportifs*. Paris, Dunod.

V

Vaara, E., Risberg, A. & Tienary, J. (2003). Making Sense of a Transnational Merger : Media Texts and th Reconstruction of Power Relations, in *Culture and organization*, 92(2).

Vailleau, D. (2008). Sociologie des organisations sportives, in Barget, É. & Vailleau, D., *Management du sport, théories et pratiques*. Bruxelles : De Boeck.

Vandangeon-Derumez, I. (1998). *La dynamique des processus de changement*. Thèse de doctorat en gestion. Université de Paris 9.

Vogel, D. (1991). Business Ethics: New Perspectives on Old Problems. *California Management Review*, p101-117.

W

Wacquant, L.J.D. (1989). Corps et âme. Notes ethnographiques d'un apprenti boxeur, in *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°80, nov., p33-67.

Walker, M., Kent, A. & Vincent, J. (2010). Communicating socially responsible initiatives: an analysis of US professional teams. *Sport Marketing Quarterly, 19*(4), 187-195.

Walliser, B. (2003). L'évolution et l'état de l'art de la recherche internationale sur le parrainage. *Recherche et applications en Marketing*, 18, 1, p65-94.

Walliser, B. (2006). Recherche en parrainage – Quelle évolution et quels résultats ? *Revue française de gestion*, n°163(4).

Walliser, B. (2011). An international review of sponsorship research. *International journal of advertising*, 22 (1), p5-40, 2003, dans Desbordes, M. & Richelieu, A. (2011). Néo-Marketing, Bruxelles : De Boeck.

Walter, E. (2001). *Logiques de l'engagement dans le sport associatif de l'illusion bénévole*. Thèse de Doctorat : STAPS, Strasbourg, n° 9613977A.

Walters, G. & Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management and Organization*, 16(4), p566-586.

Waser, A.M. (1989). Le marché des partenaires. Compétence technique et compétence sociale, in *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°0, nov. 1989, p2-21.

Waser, A.-M. & al. (1999). *Le management du sport – 15 études de cas corrigés*. Paris : Editions d'organisation.

Weber, R.P. (1990). *Basic Content Analysis*. Newbury Park : Sage Publications.

Wilkie, W.L. & Moore, E.S. (2003). Scholarly research in marketing : exploring the 4 areas of thougt development. *Journal of public policy & marketing*, 22,2, p116-146.

Winand, M., Qualizza, D., Vos, S., Scheerder, J. & Zintz, T. (2013). Fédérations sportives innovantes : attitude, perceptions et champions de l'innovation. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, (6), p5-20.

Winand, M., Zintz, T., Bayle, E. & Robinson L. (2010). Organizational performance of olympic sport governing bodies : dealing with measurement and priorities. *Managing leisure*, 15(4), p279-307.

Winand, M. & Zintz, T. (2014). *Management et évaluation de la performance, un défi pour les organisations sportives*. Bruxelles : De Boeck, coll. Management et sport.

Wood, D.J. (1991). Corporate social peformance revisited. *Academy of management review*, 16(4), p691-718.

Y

Yin, R.K. (1984). *Case Study Research, Design and Methods*. Newbury Park, CA : Sage, 2nd edition 1994, 3ème édition 2003, 4ème édition 2009.

Z

Zaltman, C., Pinson, C. & Angelmar, R. (1973). *Metatheory and consumer research*. New York, Holt : Reinhart and Winston.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1990) *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York : Macmillan.

Zintz, T. (2005). *Manager le changement dans les fédérations sportives en Europe*. Bruxelles : De Boeck.

Zintz, T. & Vailleau, D. (2008). La gouvernance des fédérations sportives. Proposition d'un cadre d'analyse et d'action. *Revue française de gestion*, 2008/7, n°187, p15-34.

Zintz, T. & Winand, M. (2013). Les fédérations sportives. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n°2179.

Zhang, J.J. & Pitts, B.G. (2017). *Comtemporary Sport Marketing, Global perspectives*. Oxford : Routledge.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE……7

Liste des figures……10
Liste des tableaux……13
Liste des encadrés……15
Liste des verbatims……16

INTRODUCTION GÉNÉRALE……18

1ère PARTIE : REVUE DE LITTÉRATURE ET ÉTUDE EXPLORATOIRE : l'émergence du marketing dans le mouvement sportif français.

SOUS PARTIE 1 : LE CONTEXTE SPORTIF FÉDÉRAL

CHAPITRE 1 : L'évolution de la pratique sportive en France et en Europe : un contexte propice à l'émergence du marketing au sein des fédérations sportives……43

1.1. Le sport, des enjeux pour la France. 45
1.1.1. La difficile définition du sport. 45
1.1.2. Les usages du sport. 49
1.1.3. Le sport, bien plus que du sport. 52
1.2. L'organisation du sport. 54
1.2.1. Le système sportif international. 54
1.2.1.1. Le mouvement olympique. 54
1.2.1.1.1. Les instances. 54
1.2.1.1.2. Les valeurs olympiques. 55
1.2.1.1.3. L'économie du CIO. 56
1.2.1.2. Les fédérations internationales de sports. 57
1.2.1.3. Les instances régulatrices internationales. 60
1.2.2. Le système sportif en Europe. 61
1.2.2.1. Les organisations sportives européennes. 61
1.2.2.2. Les politiques sportives européennes : l'émergence d'un nouvel acteur. 62
1.2.3. Le système sportif en France : le sport, une compétence éclatée entre plusieurs acteurs. 63
1.2.3.1. Le rôle du Comité National Olympique Sportif Français. 65
1.2.3.2. Le rôle des fédérations dans le mouvement sportif français 66
1.2.3.3. Le rôle de l'État dans le sport : de grandes ambitions mais peu de moyens ! 66
1.2.3.4. Le rôle des collectivités territoriales. 68
1.2.3.5. Le rôle des entreprises : entre concurrence et partenariat. 69
1.3. L'Évolution de la pratique sportive en France et en Europe : un contexte favorable au développement du marketing. 71
1.3.1. En France, des changements sources d'opportunités. 71
1.3.2. En Europe, la tendance est au health and fitness. 75
1.4. L'économie du sport en France et en Europe : une mutation propice à l'émergence du marketing. 77
1.4.1. Le marché du sport. 77
1.4.2. Le financement du sport. 77
1.4.2.1. Les pouvoirs publics : des priorités multiples et des acteurs peu coordonnés. 78
1.4.2.1.1. L'argent de l'État dans le sport bénéficie d'abord aux enseignants ! 78
1.4.2.1.2. Des crédits « sport » largement alloués au sport de haut niveau. 78
1.4.2.1.3. Des résultats sportifs mitigés. 79
1.4.2.1.4. Les communes constituent le socle financier du sport français. 80

1.4.2.2. Les ménages : des ressources propres pour compenser les baisses des financements publics…… 81
1.4.2.3. Les entreprises : nouveaux financeurs du sport ? 81
1.4.3. Le poids économique du sport. 83
1.5. Synthèse du chapitre 1 : La recherche de ressources propres : une priorité pour les fédérations sportives. 86

CHAPITRE 2 : L'évolution de la gestion managériale des fédératios sportives françaises……88

2.1 État des lieux de l'offre fédérale. 91
2.2. Caractéristiques structurelles : un modèle entrepreneurial difficile à appliquer. 100
2.2.1. Un modèle fédéral pyramidal, une force de distribution complexe. 100
2.2.2. L'organigramme : une structure pas toujours fonctionnelle. 102
2.3. Caractéristiques juridiques : une inertie pénalisante. 104
2.3.1. Les statuts : « une association d'associations ». 104
2.3.2. Les dimensions de la gouvernance des fédérations sportives. 106
2.3.2.1. La dimension organisationnelle. 106
2.3.2.2. La dimension politique. 109
2.3.2.3. La dimension systémique. 109
2.3.3. Les ligues professionnelles et leurs rapports avec les fédérations 113
2.4. Caractéristiques sociologiques : les fédérations un champ marginal étudié tardivement en sciences sociales. 115
2.4.1. Définition sociologique de l'organisation sportive. 116
2.4.2. Les typologies des organisations sportives. 117
2.4.3. Les fédérations, un champ marginal étudié tardivement du point de vue des sciences sociales…… 120
2.4.4. Le jeu des acteurs : une guerre d'influence loin des contingences de développement. 122
2.4.4.1. Les relations complexes entre l'État et les fédérations sportives olympiques. 122
2.4.4.2. Le bénévolat : l'âme du mouvement sportif. 124
2.4.4.3. Les relations complexes entre les personnels fédéraux : une guerre des pouvoirs. 125
2.5. Caractéristiques économiques : un modèle économique en évolution. 132
2.5.1. Analyse macro économique : l'économie des fédérations. 132
2.5.2. Analyse micro économique : une situation financière hétérogène, souvent fragile. 134
2.5.2.1. Des recettes difficiles à pérenniser. 134
2.5.2.1.1. Les subventions de l'État. 135
2.5.2.1.2. Les licences et les produits fédéraux. 142
2.5.2.1.3. Les recettes de partenariats : les droits marketing du sponsoring et de mécénat. 143
2.5.2.1.4. Les droits médias et la billetterie. 145
2.5.2.1.5. Autres recettes. 147
2.5.2.2. Des dépenses principalement orientées vers le sport de haut niveau. 148
2.5.2.2.1. Le soutien au sport de haut niveau. 148
2.5.2.2.2. Le soutien aux organes déconcentrés. 148
2.5.2.2.3. Les dépenses de communication et de marketing. 149
2.5.2.2.4. Les dépenses de formation. 149
2.5.2.2.5. Les dépenses institutionnelles. 149
2.6. Caractéristiques managériales : un modèle de gestion complexe et spécifique. 151
2.6.1. Performance sportive *versus* performance économique. 152
2.6.1.1. La mesure et le pilotage d'une performance multidimensionnelle. 154
2.6.1.2. L'objectif de performance des fédérations sportives sur un marché concurrentiel. 157
2.6.1.3. Mesurer et piloter la performance des fédérations sportives françaises 158
2.6.2. La gestion des ressources humaines : comment associer salariés et bénévoles pour conduire le changement ? 160
2.6.3. La gestion financière et le contrôle de gestion des fédérations sportives. 170
2.6.3.1. Le financement public : contraintes et taux de soutien. 170
2.6.3.2. La gestion marketing et commerciale des fédérations sportives. 173
2.6.3.2.1. La gestion des droits de retransmission audiovisuels des spectacles sportifs. 173

2.6.3.2.2. La politique de prix des licences. 174
2.6.3.2.3. La gestion des partenariats. 177
2.6.3.2.4. La gestion des autres recettes. 178
2.7. Quelques réflexions et évolutions à propos de la gouvernance… 184
2.8. Synthèse des principaux travaux scientifiques sur les fédérations sportives françaises 186
2.9. Synthèse du chapitre 2 : L'indispensable développement économique des fédérations sportives olympiques françaises. 187

SOUS PARTIE 2 : LE MARKETING DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES ET ENQUÊTE EXPLORATOIRE

CHAPITRE 3 : Les enjeux stratégiques de la construction d'une marque fédérale…… 196

3.1 La fonction marketing centrale en entreprise. 200
3.1.1. Les concepts clés du marketing. 200
3.1.2. Le plan marketing, expression d'une stratégie de positionnement et de ciblage. 202
3.1.3. Les spécificités sectorielles d'un plan marketing. 204
3.1.3.1. Marketing commercial *versus* marketing public. 206
3.1.3.2. Marketing commercial *versus* marketing sportif public. 206
3.1.3.3. Marketing commercial *versus* marketing associatif. 207
3.2. Un champ scientifique spécifique : le marketing du sport. 209
3.2.1. Qu'est-ce que le marketing du sport ? 209
3.2.2. Marketing des produits sportifs versus marketing sportif : précisions sémantiques. 210
3.2.3. La multidimensionnalité des produits sportifs de l'offre 211
3.2.3.1. Les biens sportifs de l'industrie. 215
3.2.3.2. Les spécificités des services sportifs des prestataires. 215
3.2.3.3. Les biens versus les services sportifs. 217
3.2.3.4. Les événements sportifs. 218
3.2.4. La demande des consommateurs de sport. 219
3.2.5. La pluralité des thématiques et des approches : vers une complémentarité des approches ? 224
3.2.6. Deux modèles de marketing du sport. 225
3.2.6.1. Le modèle de Smith. 225
3.2.6.2. Le modèle de Fullerton et Russel Merz. 226
3.2.7. Les spécificités du marketing associatif du sport. 227
3.3. Le plan marketing du sport. 232
3.3.1. L'identification des opportunités de développement. 232
3.3.2. Les choix stratégiques du marketing du sport : positionnement, ciblage et segmentation. 234
3.3.3. Le mix marketing des services sportifs. 235
3.3.3.1. Les produits 235
3.3.3.2. Le prix sportif 236
3.3.3.3. La promotion 236
3.3.3.4. La place 237
3.3.3.5. Les preuves physiques 238
3.3.3.6. Les Processus 238
3.3.3.7. Les Personnes 238
3.3.3.8. La performance 238
3.3.4. L'exécution, l'évaluation et le contrôle de l'application du plan marketing. 239
3.3.5. Trois exemples de process du plan marketing du sport. 240
3.3.5.1. Le modèle de Shilbury, Quick & Westerbeek (2004). 240
3.3.5.2. Le modèle de Lebihain (2008, p159). 241
3.3.5.3. Le modèle de Hoye, Smith, Nicholson, Stewart (2018, p252). 242
3.4. Les dimensions éthiques du marketing associatif du sport : du marketing au « markéthique ». 243
3.4.1. L'instrumentalisation de l'éthique sportive. 243
3.4.2. Marketing du sport *versus* marketing des sociétés commerciales. 249
3.5. Synthèse des travaux sur le marketing sportif 250

3.6. La construction d'une marque fédérale. 252
3.6.1. La nécessité de performance économique des fédérations dans un contexte concurrentiel. ... 252
3.6.1.1. Un marché concurrentiel générique large : une concurrence directe limitée (même produit), une concurrence indirecte étendue (produits substituables). 253
3.6.1.2. La concurrence des sociétés commerciales. 254
3.6.1.3. La concurrence des autres associations. 256
3.6.1.4. La concurrence des collectivités territoriales. 256
3.6.1.5. La concurrence auto-organisée. 257
3.6.1.6. Une complexité grandissante de l'offre et du contexte. 259
3.6.2. Un marketing fédéral relationnel fort de nombreuses parties prenantes. 261
3.6.3. L'importance et la place du marketing sportif dans les organisations sportives 262
3.6.4. Vers une définition du marketing fédéral. 264
3.7. Des objectifs stratégiques de développement à priorités variables selon les fédérations. 274
3.7.1. Augmenter le nombre de licenciés, les audiences en spectateurs, le nombre de partenaires... 274
3.7.1.1. Séduire de nouveaux licenciés : une priorité pour la majorité des fédérations. 274
3.7.1.2. L'augmentation de l'audience en spectateurs directs ou médias : l'indispensable show. 275
3.7.1.3. Attirer de nouveaux partenaires commerciaux : une quête difficile mais indispensable. 277
3.7.2. Fidéliser les licenciés, les spectateurs et les partenaires. 280
3.7.3. Construire une marque fédérale dans un marché concurrentiel. 283
3.7.3.1. Qu'est-ce qu'une marque ? 284
3.7.3.2. Quelle est l'utilité de construire une marque fédérale ? 285
3.7.3.3. Comment construire une marque fédérale ? 287
3.7.4. Les emprunts au marketing relationnel. 291
3.7.4.1. La fidélisation des adhérents. 292
3.7.5. Les emprunts au marketing digital. 294
3.7.6. Les emprunts au marketing expérientiel. 297
3.8. La place du sponsoring sportif dans les stratégies marketing fédérales. 302
3.8.1. Définition du sponsoring. 304
3.8.1.1. L'émergence du sponsoring. 306
3.8.1.2. Précision sémantique : sponsoring, mécénat, partenariat, parrainage. 307
3.8.1.3. La dimension émotionnelle du sponsoring sportif. 309
3.8.2. La mise en œuvre du sponsoring par les fédérations sportives. 310
3.8.2.1. Vendre un mix sponsoring à des partenaires : opération de visibilité et d'image, opérations d'hospitalité et opérations commerciales. 310
3.8.2.1.1. Les opérations de visibilité et d'image : le recours croissant au naming. 310
3.8.2.1.2. Les opérations d'hospitalité. 314
3.8.2.1.3. Les opérations commerciales. 315
3.8.2.1.4. Les questions de l'ambush marketing et du placement produits. 315
3.8.2.2. Le street marketing. 316
3.8.2.3. Favoriser les actions d'activation des partenaires. 317
3.8.3. La rentabilité du sponsoring. 318
3.8.3.1. Rentabilité pour les fédérations : apports financiers, en marchandises et en prestations. 318
3.8.3.2. Rentabilité pour les partenaires mais à haut risque. 320
3.8.4. Les fédérations sportives olympiques françaises et le sponsoring, la difficile recherche de partenaires. 323
3.8.5. Les fédérations sportives olympiques françaises et le sponsoring, une association d'image et de profit. 327
3.8.6. Sponsoring commercial *versus* sponsoring participatif. 328
3.8.7. Sponsoring commercial *versus* sponsoring citoyen. 329
3.9. L'adoption de la RSE/DD par les fédérations sportives pour nourrir leur stratégie marketing. 332
3.9.1. Le contexte sociétal des années 2000. 332
3.9.2. Définition : la RSE, un concept multidimensionnel. 333
3.9.2.1. La RSE, entre contrainte et opportunité. 335

3.9.2.2. Une réponse nouvelle à une question ancienne (Postel et al., 2011). 336
3.9.2.3. La dimension marketing de la RSE/DD..... 339
3.9.2.4. RSE et sport : des pratiques éclatées..... 339
3.9.3. Les fédérations sportives au service de la stratégie RSE de leurs partenaires..... 342
3.9.4. L'intérêt stratégique du concept RSE/DD pour le développement des fédérations sportives olympiques en quête de légitimité..... 344
3.10. Synthèse du chapitre 3 : le marketing pour construire une marque attractive. 352

CHAPITRE 4 : Enquête exploratoire : étude quantitative de la place de la fonction marketing dans le management des fédérations sportives olympiques françaises……355

4.1 Les données générales sur les fédérations sportives olympiques françaises. 357
4.1.1. Nombre de licenciés très hétérogènes. 357
4.1.2. Nombre de clubs très différents. 358
4.1.3. Un budget fédéral majoritairement basé sur le revenu des licences. 359
4.1.3.1. Une répartition inégale..... 359
4.1.3.2. Un modèle économique hétérogène..... 360
4.1.4. Des emplois inégalement répartis..... 362
4.2. L'organisation fonctionnelle du marketing fédéral. 362
4.2.1. Désignation de la structure 362
4.2.2. Ancienneté 363
4.2.3. Autorité hiérarchique 364
4.2.4. Ressources humaines en charge du marketing 364
4.2.5. Le budget des services marketing 365
4.2.6. Les missions du service marketing au sein des fédérations 366
4.2.7. Agences 367
4.2.8. Ligues professionnelles 367
4.3. Synthèse du chapitre 4 : une place hétérogène mais en évolution positive des services en charge du marketing..... 368

2ème PARTIE : CONSTRUCTION DES MODÈLES D'ANALYSE ET DE DÉVELOPPEMENT DIFFÉRENCIÉS

SOUS PARTIE 3 : CONSTRUCTION DU CADRE D'ANALYSE, DE LA PROBLÉMATIQUE, DES HYPOTHÈSES ET DE LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.

CHAPITRE 5 : Construction d'un cadre d'analyse, d'une problématique et formulation des hypothèses……376

5.1 Dimensions du cadre d'analyse. 378
5.1.1. Emprunts méthodologiques au plan marketing stratégique. 378
5.1.2. Définition du périmètre de l'objet de recherche : les fédérations sportives olympiques françaises..... 380
5.2. Problématique 382
5.2.1. Typologie des fédérations sportives olympiques françaises. 384
5.2.2. Formulation de la problématique 391
5.2.3. Les hypothèses 393
5.3. Synthèse du chapitre 5 : la mise en tension du marketing et des fédérations sportives olympiques..... 395

CHAPITRE 6 : Méthodologie de la recherche……396

6.1 Démarche globale de la recherche..... 398
6.1.1. Construction de l'objet de recherche..... 398
6.1.1.1. Revue de littérature..... 398
6.1.1.2. Analyse d'un corpus documentaire 399
6.1.1.3. Étude quantitative en vue d'élaborer une typologie des fédérations olympiques. 402
6.1.1.4. Validation de la problématique et des hypothèses. 403

6.1.2. Élaboration de modèles d'analyse et de développement à partir d'une enquête qualitative. .. 405
6.2. Choix méthodologiques. ... 408
6.2.1. Le choix d'une approche abductive fondée sur une exploration hybride. ... 408
6.2.2. Approches quantitative et qualitative ... 411
6.2.3. Méthode des études cas multiples ... 412
6.2.3.1. Critères de qualité ... 413
6.2.3.1.1. La fiabilité ... 413
6.2.3.1.2. La validité du construit ... 414
6.2.3.1.3. La validité interne ... 414
6.2.3.1.4. La validité externe ... 415
6.2.3.2. La question du nombre de cas ... 415
6.3. Protocole de recueil des données ... 416
6.3.1. Sélection des études de cas ... 416
6.3.2. Collecte des données. ... 422
6.3.2.1. Entretiens semi directifs ... 422
6.3.2.2. Recueil de données complémentaires ... 427
6.3.2.3. Principales difficultés ... 427
6.4. Méthode d'analyse des données ... 428
6.4.1. Plan type de présentation de chaque cas ... 428
6.4.2. Analyse des contenus ... 429
6.4.3. Cartographie ... 431
6.4.4. Tableau de synthèse ... 431
6.5. Synthèse du chapitre 6 : un raisonnement abductif au service de deux enquêtes : l'une quantitative (phase exploratoire), et l'autre qualitative (phase de conception d'un modèle de développement différencié à partir d'une typologie fédérale) ... 432

SOUS PARTIE 4 : ÉTUDES DE CAS, ANALYSE QUALITATIVE ET ÉLABORATION D'UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DIFFÉRENCIÉ

CHAPITRE 7 : Étude quamitative de neuf cas de fédérations sportives olympiques françaises et élaboration d'un modèle de développement différencié ... 436

SECTION 1 : Les fédérations sportives olympiques françaises de type "périphérique" : FF de baseball/softball, FF de hockey, FF de tir à l'arc.

7.1 Caractérisation des fédérations sportives olympiques françaises de type « périphérique ». ... 442
7.1.1. La Fédération Française de BASE/BALL / SOFTBALL ... 442
7.1.1.1. La présentation de la Fédération Française de baseball/softball. ... 442
7.1.1.2. Le marketing de la FFBS. ... 448
7.1.1.3. Les stratégies marketing de la FFBS. ... 449
7.1.1.4. Le mix d'outils marketing de la FFBS. ... 450
7.1.1.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FFBS. ... 452
7.1.1.6. La synthèse du cas de la FFBS. ... 453
7.1.2. La Fédération Française de HOCKEY SUR GAZON. *Le hockey, bien plus qu'un sport* ... 455
7.1.2.1. La présentation de la Fédération Française de hockey. ... 455
7.1.2.2. Le marketing de la FF de hockey. ... 462
7.1.2.3. La stratégie marketing de la FF de hockey. ... 463
7.1.2.4. Le mix d'outils marketing de la FF de hockey. ... 464
7.1.2.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FF de hockey. ... 466
7.1.2.6. La synthèse du cas de la FF de hockey. ... 466
7.1.3. La Fédération Française de TIR À L'ARC. ... 469
7.1.3.1. La présentation de la Fédération Française de tir à l'arc. ... 469
7.1.3.2. Le marketing de la FFTA. ... 476
7.1.3.3. La stratégie marketing de la FFTA. ... 476
7.1.3.4. Le mix d'outils marketing de la FFTA. ... 477

7.1.3.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FFTA. 481
7.1.3.6. La synthèse du cas de la FF de tir à l'arc. 481
7.2. Analyse qualitative des fédérations de type « périphérique ». 482
7.2.1. L'organisation des fédérations de type « périphérique ». 482
7.2.1.1. La structure et les finances des fédérations de type « périphérique ». 482
7.2.1.2. Les objectifs en nombre de licenciés et de clubs. 485
7.2.1.3. La place des objectifs sportifs. 485
7.2.1.4. Des projets fédéraux axés sur le programme olympique. 486
7.2.2. Quelques éléments d'analyse lexicale des données qualitatives. 488
7.2.2.1. Le poids des mots. 489
7.2.2.2. Un nuage de mots. 493
7.2.2.3. Les arbres de mots. 493
7.2.3. La fonction marketing au sein des fédérations de type « périphérique ». 500
7.2.3.1. Rappel des résultats de l'étude quantitative. 500
7.2.3.2. Un concept marketing mal maîtrisé. 500
7.2.3.3. Un service marketing contraint par des objectifs de communication. 503
7.2.3.4. Un service marketing marqué par sa dimension passionnelle. 505
7.2.3.5. Un service marketing contraint par son financement. 509
7.2.3.6. La place et le rôle des agences marketing. 512
7.2.4. Le plan marketing stratégique des fédérations de type « périphérique ». 512
7.2.4.1. Une approche intuitive et personnelle. 513
7.2.4.2. Une stratégie marketing tendant à se réduire à une politique de communication. 525
7.2.4.3. Des choix de segmentation peu stratégiques. 527
7.2.4.4. Un ciblage consensuel vers les *jeunes* et les *femmes.* 529
7.2.4.5. Des atouts de positionnement peu exploités. 531
7.2.4.6. Un impératif : renforcer la visibilité des fédérations de type « périphérique ». 533
7.2.5. Le mix d'outils marketing des fédérations de type « périphérique ». 535
7.2.5.1. Une gamme de produits à rénover. 535
7.2.5.2. Un produit « spectacle sportif » à renforcer (pour aller vers des entrées payantes). 538
7.2.5.3. Le digital au service d'une politique de communication des résultats sportifs. 543
7.2.5.4. Une politique partenariale peu rationnelle. 550
7.2.5.5. Un réseau de distribution à renforcer. 555
7.2.5.6. Une politique de prix axée sur l'objectif de démocratiser *versus* une politique de qualité de prestations. 561
7.2.6. Les outils d'évaluation et de contrôle. 567
7.2.6.1 Une faible culture de l'évaluation. 567
7.2.6.2. Une priorité à l'évaluation des actions en faveur du développement des licences et des réseaux sociaux. 567
7.2.6.3. Les indicateurs financiers et sportifs apparaissent comme secondaires. 568
7.2.6.4. La faiblesse d'évaluation marque un modèle de gestion *amateur.* 568
7.2.7. Vers une stratégie de construction d'une identité fédérale. 573
7.2.7.1. Un plan marketing adapté à la situation « périphérique » de ces fédérations. 573
7.2.7.2. Un mix d'actions marketing à rationaliser selon les moyens de ces fédérations de faible dimension……. 574
7.2.7.3. Accéder à une culture de l'évaluation. 576
7.2.8. Carte conceptuelle des fédérations de type « périphérique » (page suivante). 577
7.2.9. Vers un modèle de développement des fédérations de type « périphérique » 579
7.2.9.1. Un diagnostic préalable à systématiser. 579
7.2.9.2. Définir des objectifs stratégiques plus précis et réalistes. 581
7.2.9.3. Rentabiliser le mix d'outils marketing. 583
7.2.9.4. Des indicateurs élargis à des critères marketing. 587
7.2.9.5. Proposition d'un modèle spécifique aux fédérations de type « périphérique ». 588

SECTION 2 : Les fédérations sportives olympiques françaises de type "challenger" : FF d'aviron, FF de badminton, FF de gymnastique.

7.3. Caractérisation des fédérations sportives olympiques françaises de type « challenger ». ……590
7.3.1. La Fédération Française d'AVIRON. 590
7.3.1.1. Présentation de la Fédération Française d'Aviron. 590
7.3.1.2. Le marketing de la FFA. 596
7.3.1.3. La stratégie marketing de la FFA. 597
7.3.1.4. Le mix d'outils marketing de la FFA. 598
7.3.1.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FFA. 601
7.3.1.6. La synthèse du cas de la FFA. 601
7.3.2. La Fédération Française de BADMINTON 603
7.3.2.1. La présentation de la Fédération Française de badminton. 603
7.3.2.2. Le marketing de la FFBaD. 610
7.3.2.3. La stratégie marketing de la FFBaD. 610
7.3.2.4. Le mix d'outils marketing de la FFBaD 612
7.3.2.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FFBaD. 616
7.3.2.6. La synthèse du cas de la FFBaD. 616
7.3.3. La Fédération Française de GYMNASTIQUE *Ensemble, créons le mouvement.* 618
7.3.3.1. Présentation de la Fédération Française de gymnastique 618
7.3.3.2. Le marketing de la FFGym. 627
7.3.3.3. La stratégie marketing de la FFGym. 628
7.3.3.4. Le mix d'outils marketing de la FFGym. 630
7.3.3.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FFGym. 634
7.3.3.6. La synthèse du cas de la FFGym 634
7.4. Analyse qualitative des fédérations de type « challenger ». 636
7.4.1. L'organisation générale des fédérations de type « challenger ». 636
7.4.1.1. La structure et les finances des fédérations de type « challenger » 636
7.4.1.2. Les objectifs en nombre de licenciés et de clubs. 638
7.4.1.3. Les objectifs sportifs. 639
7.4.1.4. Les projets fédéraux des fédérations de type « challenger ». 640
7.4.2. Quelques éléments d'analyse lexicale des données qualitatives. 642
7.4.2.1. Le poids des mots 642
7.4.2.2. Un nuage de mots 646
7.4.2.3. Les arbres de mots 647
7.4.3. La fonction marketing au sein des fédérations de type « challenger » 656
7.4.3.1. Rappel des résultats de l'étude quantitative. 656
7.4.3.2. Un service marketing en phase de construction. 657
7.4.3.3. Le marketing, une affaire de spécialistes ? 659
7.4.3.4. Le recours aux agences marketing. 661
7.4.3.5. Des objectifs marketing centrés sur la communication et les partenariats. 663
7.4.4. Le plan marketing stratégique des fédérations de type « challenger ». 663
7.4.4.1. En amont du plan : une phase d'analyse superficielle. 664
7.4.4.2. Le service marketing est avant tout un centre de profit. 669
7.4.4.3. Le produit *pratique loisir* en complément du produit *pratique compétitive.* 671
7.4.4.4. Un ciblage approximatif : des cibles tout azimut. 672
7.4.4.5. Un positionnement problématique. 673
7.4.4.6. Un enjeu partagé : renforcer leur attractivité. 675
7.4.5. Le mix d'outils marketing des fédérations de type « challenger » 676
7.4.5.1. La percée des segments *santé* et *seniors.* 676
7.4.5.2. Une politique de communication centrée sur le digital. 680
7.4.5.3. Les événements au cœur de la promotion fédérale. 683
7.4.5.4. Commercialiser une offre sur mesure pour séduire les entreprises. 688
7.4.5.5. Le délicat management du réseau de distribution. 691
7.4.5.6. Les prix non maîtrisés, un sujet qui reste tabou. 697
7.4.6. Les outils d'évaluation des fédérations de type « challenger ». 701

7.4.6.1. Les résultats sportifs restent l'objectif n°1. ... 701
7.4.6.2. La prise en compte des réseaux sociaux. ... 701
7.4.6.3. Des indicateurs financiers ? ... 701
7.4.6.4. Au-delà des discours… ... 701
7.4.7. Vers la construction d'une marque fédérale. ... 705
7.4.7.1. L'élaboration d'une stratégie marketing de la demande. ... 706
7.4.7.2. Une construction de la marque fédérale complexe. ... 707
7.4.7.3. Une culture de l'évaluation peu opérationnelle. ... 710
7.4.8. Carte conceptuelle des fédérations de type « challenger » (page suivante). ... 711
7.4.9. Vers un modèle de développement des fédérations de type « challenger ». ... 713
7.4.9.1. Vers une gestion plus rationnelle et innovante du portefeuille de produits. ... 714
7.4.9.2. Définir des objectifs stratégiques au service de la construction d'une marque fédérale. 716
7.4.9.3. Choisir des actions marketing adaptées à la demande des consommateurs. ... 718
7.4.9.4. Des indicateurs élargis pour aider à la décision stratégique. ... 721
7.4.9.5. Proposition d'un modèle spécifique. ... 723

SECTION 3 : Les fédérations sportives olympiques françaises de type "leader" : FF de golf, FF de handball, FF de football.

7.5. Caractérisation des fédérations sportives olympiques françaises de type « leader »... 725
7.5.1. La Fédération Française de GOLF. ... 725
7.5.1.1. La présentation de la Fédération Française de golf. ... 725
7.5.1.2. Le marketing de la FFGolf. ... 733
7.5.1.3. La stratégie marketing de la FFGolf. ... 734
7.5.1.4. Le mix d'outils marketing de la FFGolf. ... 736
7.5.1.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FFGolf. ... 741
7.5.1.6. La synthèse du cas de la FFGolf. ... 741
7.5.2. La Fédération Française de HANDBALL ... 743
7.5.2.1. La présentation de la Fédération Française de handball. ... 743
7.5.2.2. Le marketing de la FFHB. ... 750
7.5.2.3. La stratégie marketing de la FFHB. ... 751
7.5.2.4. Le mix d'outils marketing de la FFHB. ... 753
7.5.2.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FFHB. ... 756
7.5.2.6. La synthèse du cas de la FFHB. ... 757
7.5.3. La Fédération Française de FOOTBALL ... 759
7.5.3.1. La présentation de la Fédération Française de football. ... 759
7.5.3.2. Le marketing de la FFF. ... 771
7.5.3.3. La stratégie marketing de la FFF. ... 772
7.5.3.4. Le mix d'outils marketing de la FFF. ... 773
7.5.3.5. L'évaluation et le contrôle au sein de la FFF. ... 779
7.5.3.6. La synthèse du cas de la FFF. ... 780
7.6. Analyse managériale des fédérations de type « leader ». ... 782
7.6.1. L'organisation générale des fédérations de type « leader ». ... 782
7.6.1.1. La structure. ... 782
7.6.1.2. Les finances. ... 785
7.6.1.3. Les objectifs statistiques en nombre de licenciés et de clubs. ... 786
7.6.1.4. La priorité des objectifs sportifs. ... 787
7.6.1.5. Une multiplicité de projets fédéraux. ... 788
7.6.2. Quelques éléments d'analyse lexicale des données qualitatives. ... 791
7.6.2.1. Le poids des mots. ... 791
7.6.2.2. Un nuage de mots. ... 794
7.6.2.3. Les arbres de mots. ... 795
7.6.3. Caractérisation de la fonction marketing des fédérations de type « leader ». ... 806
7.6.3.1. Rappel des résultats de l'étude quantitative. ... 806
7.6.3.2. Un service marketing sectorisé et professionnalisé. ... 807
7.6.3.3. Un service marketing proche de la maturité. ... 808
7.6.3.4. L'importance des recettes partenariales. ... 812

7.6.3.5. Vers un équilibre entre internalisation et externalisation de la fonction marketing. 814
7.6.3.6. Des missions marketing centrées sur la valorisation des actifs fédéraux. 816
7.6.4. Le plan marketing stratégique des fédérations de type « leader » 819
7.6.4.1. Leur démarche préalable d'analyse. 819
7.6.4.2. Des stratégies marketing visant la valorisation d'une marque fédérale. 825
7.6.4.3. Une segmentation et un ciblage perfectibles. 830
7.6.4.4. Des stratégies de construction d'une identité d'image fédérale 835
7.6.5. Les choix en termes d'actions et d'outils marketing. 837
7.6.5.1. Le développement d'un portefeuille de pratique en direction des loisirs. 837
7.6.5.2. Le choix d'une promotion reposant sur les événements sportifs. 841
7.6.5.3. Le choix d'une communication digitale pour développer les relations avec les consommateurs. 846
7.6.5.4. Faire des spectacles sportifs des produits attractifs et rentables. 849
7.6.5.5. Un dilemme de politique de communication : chaînes de télévision publiques *versus* chaînes privées payantes. 853
7.6.5.6. Le choix de valoriser la marque fédérale auprès de partenaires à fort potentiel financier. 858
7.6.5.7. La professionnalisation du réseau de distribution. 863
7.6.5.8. Faire évoluer la politique de prix vers une application marketing. 869
7.6.6. Les outils d'évaluation d'évaluation mis en place par les fédérations de type « leader ». 873
7.6.6.1. Trois critères majeurs : les effectifs, la performance sportive et les finances. 873
7.6.6.2. Des critères complémentaires liés à l'attractivité de la marque fédérale. 873
7.6.6.3. De nouveaux outils à développer. 874
7.6.7. Les fédérations « leader » visent la valorisation de leurs marques fédérales. 877
7.6.7.1. L'élaboration de plans marketing prenant en compte toutes les parties prenantes. 877
7.6.7.2. Le choix d'un mix d'outils marketing pour promouvoir la marque fédérale. 879
7.6.7.3. Les choix en matière d'évaluation. 881
7.6.8. Carte conceptuelle des fédérations de type « leader » (page suivante). 882
7.6.9. Vers un modèle de développement spécifique au profil des fédérations de type « leader ». 884
7.6.9.1. Une gestion plus analytique du portefeuille de produits. 884
7.6.9.2. Être en capacité de définir des objectifs stratégiques de leadership. 887
7.6.9.3. Orienter les choix d'actions marketing vers plus de spécificité. 887
7.6.9.4. Une évaluation élargie à des critères qualitatifs. 891
7.6.9.5. Proposition d'un modèle spécifique. 893
7.7. Tableau de synthèse du chapitre 7 895
7.8. Synthèse du chapitre 7 : Des modèles de développement adaptés au profil des fédérations. 903

CHAPITRE 8 : Discussions et préconisations 906

8.1 Des stratégies marketing différenciées en fonction de chaque type de fédération. 908
8.1.1. Une phase de conception identique centrée sur le concept de marque. 908
8.1.2. Du marketing de l'offre à un marketing de la demande. 909
8.1.3. Une problématique commune d'efficacité. 909
8.1.4. Des modèles d'analyse et des objectifs marketing différenciés. 910
8.2. Une mise en œuvre qui révèle une problématique managériale 913
8.2.1. Une mise en œuvre du plan stratégique spécifique à chaque type de fédération. 913
8.2.2. Des spécificités du sport aux spécificités des fédérations. 916
8.2.3. Les fédérations sont confrontées à une problématique de management. 918
8.2.4. Vers un marketing direct en direction des consommateurs. 918
8.3. La nécessité de dépasser les recommandations ministérielles en construisant des outils de pilotage spécifiques. 920
8.3.1. Une phase d'évaluation complexe avec des indicateurs variés. 920
8.3.2. D'une évaluation sanction à une évaluation positive au service du plan stratégique. 923
8.3.3. Un indicateur financier de plus en plus prégnant. 924
8.3.4. Le choix d'indicateurs spécifiques aux fédérations. 925

8.4. La piste d'un marketing commercial spécifique aux fédérations. 927
8.5. Vers un modèle binaire : des fédérations de type associatif et des fédérations de type commercial. 928
8.6. Préconisations marketing et managériales. 929
8.6.1. Un marketing associatif fédéral orienté vers une forme commerciale. 930
8.6.1.1. Un marketing associatif spécifique aux fédérations de type « périphérique » et adapté à une partie des fédérations de type « challenger ». 931
8.6.1.2. Un marketing commercial spécifique aux fédérations de type « leader » et adapté à l'autre partie des fédérations de type « challenger ». 933
8.6.2. Une organisation managériale adaptée aux enjeux de développement. 936
8.6.2.1. Un management associatif spécifique aux fédérations de type « périphérique » et adapté à une partie des fédérations de type « challenger ». 937
8.6.2.2. Un management fonctionnel spécifique aux fédérations de type « leader » et adapté à l'autre partie des fédérations de type « challenger ». 938
8.6.3. Des préconisations managériales à l'attention du Ministère des Sports et du CNOSF. 940
8.7. Synthèse du chapitre 8 : deux modèles différenciés pour construire des marques plus efficaces sur un marché concurrentiel. 943

CONCLUSION..... 946

9.1 Notre cheminement de recherche. 946
9.2. Nos apports de recherche en quatre points. 948
9.3. Les limites de notre recherche. 950
9.4. Première perspective : une politique de marque va s'imposer à toutes les fédérations ayant opté pour un modèle de développement de nature commerciale. 950
9.4.1. Vers un bipolarisation du mouvement sportif olympique (fédérations « associatives » *versus* fédérations à vocation « commerciale »). 950
9.4.2. Vers une logique de plus en plus entrepreneuriale. 951
9.4.2.1. L'éthique associative est-elle en danger ? 952
9.4.3. Quel avenir pour le mouvement fédéral olympique ? 953
9.5. Deuxième perspective : les Jeux Olympiques de Paris 2014 sont-ils une réelle opportunité pour les fédérations sportives olympiques françaises ? 954
9.5.1. Le contexte sportif et politique. 954
9.5.2. Quel impact sur le modèle de développement des fédérations ? 954

BIBLIOGRAPHIE..... 956

TABLE DES MATIÈRES..... 982

université PARIS-SACLAY
ÉCOLE DOCTORALE
Sciences du sport, de la motricité et du mouvement humain (SSMMH)

Titre : Analyse de la fonction marketing des fédérations sportives olympiques françaises et construction d'un modèle de développement différencié selon une typologie fédérale.

Mots clés : fédérations sportives olympiques, marketing fédéral, management associatif, modèles de développement

Résumé : Un contexte concurrentiel exacerbé sur les marchés du sport, une baisse tendancielle des aides publiques et de nouvelles attentes des consommateurs obligent les fédérations sportives olympiques françaises à faire évoluer leurs modèles économiques. Tiraillées entre la nécessité d'être performantes en résultats sportifs lors des grands rendez-vous planétaires couverts par les médias, notamment les Jeux Olympiques, et celle de la promotion du sport pour tous afin d'augmenter leur nombre de licenciés, les fédérations olympiques sont à la recherche de nouveaux leviers de développement et de compétitivité.

L'ambition de cette thèse est d'analyser la façon dont elles sont en mesure d'adopter une démarche marketing au service de leurs stratégies de développement dans un environnement concurrentiel. Comment positionner la fédération ? Comment fidéliser les licenciés et en faire des fans ? Comment attirer des prospects et notamment de nouveaux spectateurs ? Comment valoriser l'image fédérale auprès des partenaires et des médias ?

Sur la base d'une typologie des fédérations olympiques, nous avons analysé comment chaque type de fédération mobilise le modèle classique du marketing commercial de façon différenciée. Cela nous a amené à les évaluer face à la nécessité de se transformer en véritables marques pour être en mesure de construire une relation affective et émotionnelle avec les consommateurs (pratiquants licenciés, spectateurs, partenaires) qui dépasse le simple usage du produit. Mais, l'héritage d'une éthique associative et bénévole plus ou moins prégnantes chez les élus, peut apparaître comme un obstacle à une politique de marque fédérale.

C'est pourquoi nous proposons des modèles de développement différenciés selon les types de fédérations, déclinant et adaptant les étapes classiques du plan marketing en fonction des spécificités de chacun. Coincées entre une éthique utilitariste (moteur de la réussite sur le marché) par nature commerciale et une éthique associative (qui fonde leur légitimité) centrée sur les différentes modalités de pratique, les fédérations n'ont pas d'autres choix que celui du compromis en s'engageant à la fois vers une logique managériale d'entreprise (en s'ouvrant à l'expertise marketing et à la rentabilité économique) et en préservant leur spécificité culturelle qui est leur socle de positionnement. L'apport de la thèse se trouve dans cette modélisation différenciée car toutes les fédérations n'ont pas les mêmes capacités de s'ouvrir à la concurrence commerciale.

L'organisation des Jeux Olympiques à Paris en 2024 ouvre une période passionnante à la fois sur le plan sportif et économique dont un des enjeux sera sans doute aussi de mesurer son impact sur le modèle de développement des fédérations sportives olympiques françaises.