

ARTICLE

ACTIVITÉS

L'ESSENTIEL

■ Analyse de la professionnalisation et de la commercialisation de vingt-deux fédérations sportives internationales olympiques.

■ Quatre profils types en termes de structure et de stratégie se dégagent de cette étude.

MOUVEMENT
SPORTIF

LA COMMERCIALISATION ET LA PROFESSIONNALISATION DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES INTERNATIONALES

Les fédérations sportives internationales ont connu un processus de professionnalisation et de commercialisation très fort, notamment grâce à leurs événements sportifs. L'analyse de vingt-deux fédérations sportives internationales olympiques montre que les situations sont très hétérogènes en termes de ressources humaines et financières et de stratégies qui en découlent. Quatre profils types émergent : les dominateurs de marché, les marginalisés, les innovateurs et les traditionalistes.

en 1975 par les 25 fédérations sportives olympiques, contre 2162 par les 28 fédérations en 2013 selon l'Association des fédérations

internationales olympiques des sports d'été (ASOIF). La croissance d'activités et de revenus commerciaux a rendu nécessaire – et possible – l'embauche de professionnels. Jusqu'à présent, les liens entre la commercialisation et la professionnalisation dans les FSI n'ont pas fait l'objet de recherches spécifiques. De manière générale, ces organisations, dont le siège est, pour l'essentiel d'entre elles, en Suisse (dont 75 % dans le canton de Vaud et à Lausanne), ont été très peu étudiées par les chercheurs en management du sport, à la différence des fédérations sportives nationales. Pour ces fédérations, les données à disposition sont en général bien plus faciles d'accès car requises par le gouvernement, notamment dans les pays occidentaux (Angleterre, Allemagne, Australie, Canada, France...). Dans plusieurs études, les tendances générales dans les organisations à but non lucratif telles que la commercialisation et la marchandisation des activités et des services¹ ont été liées au processus de profes-



AUTEUR Joséphine Clausen
TITRE Institut des sciences du sport, université de Lausanne (ISSUL)



AUTEUR Emmanuel Bayle
TITRE Institut des sciences du sport, université de Lausanne (ISSUL)

Les fédérations sportives internationales (FSI) ne sont pas seulement les gardiennes des règles du jeu et du développement de leur sport, elles ont également créé et commercialisent de plus en plus d'événements sportifs : 160 événements internationaux

sionnalisation du sport². Cela se traduit par une rationalisation de l'organisation du travail et des pratiques de management (par exemple, la planification stratégique) visant à améliorer la performance de l'organisation³. En comparaison, les quelques ●●●

1. F. Maier, M. Meyer et M. Steinbereithner, « Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64-86, 2014.

2. S. Nagel, T. Schlesinger, E. Bayle et D. Giaque, « Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences », *European sport management quarterly*, 15(4), 407-433, 2015.

3. M. Dowling, J. Edwards et M. Washington, « Understanding the concept of professionalisation in sport management research », *Sport Management Review*, 17(4), 520-529, 2014.

●●● recherches menées sur les FSI en management du sport ont surtout porté sur les questions de gouvernance et de corruption liées aux crises qui ont touché la Fédération internationale de football (FIFA)⁴, le Comité international olympique (CIO)⁵ ou la Fédération internationale d'athlétisme (IAAF)⁶.

Si la professionnalisation des organisations sportives a souvent été décrite comme un processus de rationalisation ou de bureaucratiation⁷, elle doit être aussi perçue comme une norme sociale contraignante et assimilée à une idéologie de contrôle⁸. Individus et organisations sont en effet sous pression afin de démontrer des compétences spécifiques pour augmenter la confiance des parties prenantes et justifier leur autonomie de gouvernance et de fonctionnement. Ils doivent rendre des comptes, se montrer performants, efficaces en termes notamment de revenus générés. Pour les fédérations internationales, la professionnalisation doit donc être considérée à la fois comme une stratégie formelle impliquant de nouveaux processus mais aussi comme une rhétorique pour augmenter ou maintenir leur légitimité institutionnelle et leur autonomie. C'est pourquoi cette recherche vise à comprendre, en tenant compte de ce prisme, la relation entre professionnalisation et commercialisation dans les FSI et les stratégies respectives adoptées par ces dernières.

La méthodologie utilisée porte sur 22 FSI olympiques (sur un total de 35), publiant un état de leurs comptes financiers (non obligatoire pour une association en Suisse mais désormais demandé par le CIO). Les données récoltées portent essentiellement sur les années 2010 à 2015. Des entretiens ont été menés avec les dirigeants et les salariés de ces FSI et des données secondaires spécifiques à la fédération (statuts, rapports financiers et d'activités, newsletter, site internet) ou touchant les FSI de façon générale (par exemple, l'Agenda olympique 2020) ont été récoltées. Pour comprendre la professionnalisation et la commercialisation, nous avons analysé deux dimensions : la professionnalisation des individus (nombre d'employés et spécialisation des tâches) et l'analyse des revenus et des dépenses, notamment au regard de la commercialisation des activités sur la période 2012-2015. Nous avons analysé les conséquences managériales de la relation entre professionnalisation et commercialisation dans les FSI en termes d'évolution de leurs structure et stratégie sur les données les plus récentes à disposition.

UN ÉTAT DE LA PROFESSIONNALISATION ET COMMERCIALISATION

La professionnalisation des individus, au siège international, s'est traduite par l'arrivée d'un plus grand nombre de salariés. Cette arrivée a été plus ou moins rapide et intense en termes de dynamique selon les FSI. Pour illustrer cette situation, retenons 5 fédérations parmi les 22 FSI qui permettent de mettre en évidence la diversité de situations selon la taille et le contexte de la fédération. La FIFA est ainsi passée de 13 salariés en 1975 à 250 en 2003, puis environ 450 en 2015 et enfin plus de 650 aujourd'hui. L'Union cycliste internationale (UCI) comptait 3 salariés en 1992 à l'arrivée de Hein Verbruggen à sa présidence et 55 à son départ en 2005, pour 79 aujourd'hui. La Fédération internationale de hockey sur gazon (FIH) comptait 14 salariés en 2010 et a quasiment triplé ses effectifs en cinq ans (36 salariés). La Fédération internationale d'aviron (FISA) avait 3 salariés en 1992 et 19 en 2015. La Fédération internationale de la lutte (UWW), dont le statut olympique était remis en question par le CIO, a plus que doublé ses effectifs en trois ans, passant de 10 à 24 entre 2012 et 2015. Il est difficile d'analyser en parallèle la professionnalisation des compétences des dirigeants élus et des bénévoles qui œuvrent dans les commissions car leur nomination s'effectue plutôt sur la base de jeux politiques que de compétences et ce sont généralement les salariés qui assurent la mise en œuvre des activités et les élus qui assument théoriquement les orientations politiques et stratégiques.

Les causes de la professionnalisation sont à la fois externes (droits TV, dotation olympique, intensité concurrentielle...) et internes (leadership, spécialisation, standardisation...). L'explosion des droits TV dans les années 1980 et 1990 a permis à certains sports déjà très populaires de rapidement croître en termes de taille (employés, revenus). À titre d'exemple, la FIFA World Cup 2014 a généré 2,4 milliards de dollars de droits TV contre 110 millions en 1994. Ensuite, la première redistribution du revenu olympique en 1992 (37,6 millions de dollars divisés équitablement entre les 25 FSI olympiques d'été de l'époque) a notamment permis aux petites FSI de se doter d'un premier secrétariat professionnel. Ces dernières années, un autre facteur externe a poussé les FSI à augmenter encore plus l'expertise technique au sein de l'organisation : les nouvelles technologies d'information et de communication (les médias sociaux par exemple : Facebook, Twitter, Instagram, YouTube).

4. E. Bayle et H. Rayner, « Sociology of a scandal : the emergence of 'FIFA-gate' », *Soccer & Society*, 1-19, 2016.

5. J.-L. Chappolet, « Towards better Olympic accountability », *Sport*

in Society, 14(03), 319-331, 2011.

6. J. Forster, « Global sports organisations and their governance. Corporate Governance », *The international journal of business in society*, 6(1), 72-83, 2006.

7. P. Chantelat, *La professionnalisation des organisations sportives : nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, L'Harmattan, 2001.

8. V. Boussard, D. Demazière et

P. Milburn, *L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2010.

L'intégration et l'utilisation de ces technologies représentent un avantage compétitif. La compétition entre les FSI est intensifiée par les critères d'évaluation appliqués par le CIO et sur la base desquels ce dernier établit un classement des FSI. Cette évaluation analyse l'alignement des fédérations avec les recommandations du CIO (en matière de gouvernance ou de développement par exemple) ainsi que leur contribution au succès économique des Jeux (grâce à la vente de billets, aux téléspectateurs et aux sponsors notamment). Une partie de la dotation olympique est redistribuée sur la base de cette évaluation, d'où la compétition accrue entre les FSI. Sur le plan interne, c'est notamment le leadership qui a permis de déclencher ou d'accélérer un processus de professionnalisation. Des présidents ou directeurs généraux avec une mentalité ou une approche managériale ont implémenté des pratiques de management telles qu'un plan stratégique ou l'évaluation de la performance. Ils ont alors embauché des experts venant du sport mais aussi en dehors du sport afin de répondre à de nouvelles demandes (communication, juridique, ressources humaines...) et pour optimiser davantage les activités susceptibles d'accroître les revenus (marketing, événements...). Cette spécialisation de fonctions est à l'origine d'une complexification des structures organisationnelles dans les FSI qui, par la suite, ont entraîné un besoin de standardisation. L'explosion des droits TV et la croissance continue de la dotation provenant des Jeux ont eu un effet sur le modèle économique et la structure des ressources des FSI. Pour les FSI olympiques d'été, la dotation quadriennale globale est passée de 37,6 millions de dollars en 1992 à 526 millions pour 2012-2016 (47 pour la mieux dotée – l'athlétisme – et 14 millions de minimum pour les plus petites

dotations). En même temps, cette dotation olympique a généré une dépendance. Comme le montre le tableau 1, les Fédérations internationales d'aviron (FISA) et de curling (WCF) ont clairement un modèle de dépendance au monde olympique. Le second modèle, que l'on peut qualifier de mixte, est illustré par la Fédération internationale de hockey sur gazon (FIH) et la Fédération internationale de ski (FIS). Il consiste en un équilibre de revenus provenant de la dotation olympique et de la commercialisation des événements mondiaux (droits TV et sponsoring). Un troisième modèle est basé sur la commercialisation d'un méga-événement très lucratif dont les revenus ont explosé ces dernières années notamment grâce aux droits TV. Ce modèle est illustré par la Fédération internationale de football (FIFA) et la Fédération internationale de rugby (WR). Pour la FIFA, la coupe du monde masculine permet de financer intégralement les autres championnats déficitaires, les fonds reversés pour le développement du football dans le monde (notamment 1 million de dollars de dotation minimale pour chacune des 211 fédérations nationales) et la gouvernance mondiale du football. Le modèle de l'Union cycliste internationale (UCI) semble plus atypique avec des revenus importants (40 %) qui proviennent des taxes perçues sur l'organisation d'épreuves (taxes calendrier, droits d'organisation) et les licences d'équipes (40 %). Aujourd'hui, les activités des FSI semblent avoir des fins de plus en plus commerciales et passent principalement par la stratégie événementielle. Les conséquences de cette commercialisation entraînent un certain nombre de questions voire de risques en termes de dépendance, de perte de vue des finalités, des valeurs et de capacité à justifier la « bonne » utilisation de cet argent au regard du fonctionnement politique des fédérations. ●●●

Tableau 1 – Structure, revenus et dépenses de sept fédérations sportives internationales

	Structure			Revenus (2012-2015)			Dépenses (2012-2015)		
	Fédération	Membres	Employés (2015)	Total (en millions de dollars)	Ol.	Ev.	Adm.	Ev.	Dev.
Modèle basé sur un méga-événement	FIFA	211	>450	5 800 M\$	0,4 %	88 %	18 %	53 %	18 %
	WR	120	75	532 M\$	-	97 %	25 %	24 %	50 %
Modèle de dépendance au revenu olympique	FISA	148	19	30 M\$	51 %	37 %	68 %	22 %	10 %
	WCF	60	12	29 M\$	76 %	20 %	72 %	12 %	10 %
Modèle mixte	FIH	132	36	31 M\$	39 %	56 %	54 %	22 %	15 %
	FIS	128	60	122 M\$	34 %	57 %	57 %	18 %	25 %
Modèle perceuteur de taxes	UCI	174	79	156 M\$	15 %	70 %	52 %	26 %	13 %

[Revenus : Ol. = olympique ; Ev. = événements – Dépenses pour : Adm. = l'administration ; Ev. = événements ; Dev. = développement.]



2,4 MILLIARDS DE DOLLARS

C'est le montant des droits TV générés par la FIFA World Cup en 2014 contre 110 millions en 1994.

●●● QUATRE PROFILS TYPES EN TERMES DE STRUCTURE ET DE STRATÉGIE

Nous nous sommes ensuite intéressés à la question de savoir si on peut distinguer et classifier des comportements spécifiques parmi les fédérations en termes de structure et de stratégie au regard de la relation entre commercialisation et professionnalisation. Nous avons établi une grille basée sur l'analyse de 22 FSI olympiques incluant sept dimensions structurelles et stratégiques. Parmi les sept dimensions, trois servent à comprendre la structure d'une FSI : la *taille* mesurée par le nombre de salariés au siège en 2016-2017 ; le *modèle économique* analysant le rapport entre le pourcentage du revenu provenant des activités commerciales entre 2012 et 2015 (droits TV, sponsoring...) et d'autres sources de revenu (dotation olympique, affiliation des membres...) ; et la *solidarité* qui décrit le soutien financier de la FSI aux membres (2012-2015) et est calculée par rapport au total des dépenses de la fédération. Pour analyser le modèle économique et la solidarité, nous nous sommes servis des audits financiers des FSI. Les quatre autres dimensions donnent un aperçu de la stratégie que la FSI poursuit : l'*image/réputation* prend en considération l'implication de la FSI dans des scandales depuis 2005 (basée sur l'analyse de leur diffusion dans les médias) ; l'existence d'un *plan stratégique* en cours et disponible publiquement ; la *communication* et notamment la stratégie digitale 2016-2017 évaluée sur la base du rapport « Sport on Social 2017 »⁹ ; et l'*accountability* (capacité à rendre des comptes), incluant les quatre éléments suivants¹⁰ : la transparence financière (publication des audits financiers), la participation des athlètes aux décisions du conseil d'administration (droit de vote), les rapports officiels et publics (publication régulière de rapports d'activités ou de documents de séance), et l'existence d'une commission d'éthique. La fixation de limites aux mandats des présidents (maximum trois fois quatre ans) a été ajoutée comme cinquième élément d'analyse. L'analyse fait émerger quatre types idéaux : les dominateurs de marché, les marginalisés, les innovateurs et les traditionnalistes.

■ **Les dominateurs de marché** se caractérisent par un modèle économique très fort, une image souvent mauvaise à cause de scandales divers, une capacité à rendre des comptes (« accountability ») plutôt forte et un plan stratégique à long terme. Les investissements

dans le développement du sport sont importants pour sa globalisation, conquérir de nouveaux marchés et soutenir les associations membres. Ce type de fédération dispose généralement d'une forte visibilité et d'un engagement fort dans les médias sociaux. En lien avec des revenus commerciaux importants et croissants, ces fédérations sont plus sujettes à des scandales de corruption. Afin de regagner leur crédibilité, leur légitimité et la confiance des parties prenantes, ces fédérations s'efforcent d'autant plus à s'aligner avec les standards formels d'« accountability » et à démontrer un engagement vis-à-vis des objectifs futurs. Elles ont, de plus, des moyens formels humains et financiers en termes de communication et de gestion de crise pour faire face aux problèmes rencontrés. Les FSI correspondant à ce type de configuration sont, par exemple, les fédérations de football, de volley, d'athlétisme, de cyclisme et de rugby.

■ **Les marginalisés**, que l'on trouve à l'opposé des dominateurs de marché, se caractérisent par un modèle économique généralement faible, plutôt une bonne image et une stratégie vague faute de plan stratégique formalisé. Ces fédérations gouvernent souvent des sports coûteux et ont en conséquence une communauté sportive mondiale limitée. Elles dépendent largement de la manne olympique. À cause de cette dépendance et pour renforcer leur position dans le mouvement olympique, ces fédérations ont tendance à chercher un maximum d'alignement sur les attentes du CIO, exprimées notamment dans l'Agenda olympique 2020. Les scandales sont plutôt rares dans ces fédérations mais elles peuvent, du fait de la faiblesse de leur modèle économique, faire l'objet d'« offres publiques d'achat » politiques ou géopolitiques (comme l'illustre l'arrivée du « mécène » oligarque russe à la tête de la Fédération internationale d'escrime en 2008). La FISA a d'ailleurs introduit une disposition statutaire pour éviter que toute personne extérieure à l'aviron puisse accéder à la fonction présidentielle. Des exemples types de ces fédérations sont les FSI d'aviron, d'escrime et de voile.

■ **Les innovateurs** se caractérisent par un effort pour agrandir leur communauté d'associations membres et de pratiquants. Cet effort se traduit par un (très) fort soutien au développement de leurs membres et de leur sport et une forte activité sur les médias sociaux. Dynamiques et proactives, ces fédérations se fixent des objectifs

9. REDTORCH, « Sport on Social 2017 », rapport consulté le 13 mai 2017 sur www.redtorch.co/download-sport-on-social-2017.

10. Proposés par J.-L. Chappelet (2011), préc.

“ Tant qu’il n’y a pas de contrôle de l’application et de l’efficacité des principes de « bonne » gouvernance, la professionnalisation réelle est difficile à évaluer (et à influencer) ”

qui sont inscrits dans un plan stratégique à moyen ou long terme. Étant orientées vers de nouveaux investisseurs et marchés mais recevant (parfois) encore une part relativement importante de la dotation olympique, ces fédérations essaient de coller au plus près aux attentes de leurs partenaires et, en même temps, d’aligner leur stratégie sur les exigences du CIO. Les fédérations de hockey sur gazon, de ski et de lutte sont des exemples de ce type.

■ **Les traditionnalistes** se trouvent à l’opposé des innovateurs. Ces fédérations dépendent très largement de la manne olympique et une grande partie de leur budget est investi dans l’administration, très peu dans le développement et le soutien aux membres. L’image de ces fédérations est souvent détériorée. Les difficultés, qui en sont à l’origine, sont le résultat de structures et procédures obsolètes et déficientes de gouvernance. Ces fédérations se focalisent sur le maintien d’un *statu quo* plus que sur le développement. Elles attachent une importance particulière à la préservation des traditions de leur sport, sans plan stratégique d’évolution à moyen ou long terme. Des exemples de ce type sont les fédérations de curling, d’haltérophilie et de tir.

DISCUSSION ET PERSPECTIVES

La typologie présentée permet de mettre à jour des tendances de fonctionnement de plusieurs FSI olympiques. Il est évident que la professionnalisation et la commercialisation s’influencent mutuellement : une augmentation de salariés signifie aussi une augmentation d’expertise technique ; celle-ci facilite la commercialisation qui, finalement, représente un point stratégique majeur de toutes les FSI. En même temps, beaucoup des évolutions opérées sur la structure et la stratégie se font sur des critères formels dont la mise en œuvre doit être étudiée au cas par cas pour comprendre la réalité

des pratiques et de leurs effets. L’analyse du *Sports Governance Observer* en 2015¹¹, qui plaçait la FIFA au tout premier rang en termes de gouvernance au moment même où le FIFAgate a fait imploser l’organisation entière, montre un autre défi : les discours et les réformes peuvent servir de façade pour détourner le regard critique des médias et des autorités publiques. Tant qu’il n’y a pas de contrôle de l’application et de l’efficacité des principes de « bonne » gouvernance, la professionnalisation réelle est difficile à évaluer (et à influencer). Le nouveau cadre de gouvernance de l’ASOIF proposé fin 2015 et rendu obligatoire par le CIO dans le cadre de la redistribution de la manne olympique propose désormais un contrôle de la gouvernance des FSI olympiques grâce à cinquante indicateurs dans cinq domaines clés : transparence, intégrité, démocratie, développement du sport et solidarité, mécanismes de contrôle.

Une autre réalité mise à jour est la tension entre le fonctionnement politique des FSI (jeux d’acteurs pour accéder au pouvoir et le conserver ; stratégies géopolitiques et commerciales autour du sport international) et la professionnalisation effective de l’administration des FSI. La FIFA ou l’UCI peuvent ici représenter des cas emblématiques qui mettent en évidence la dichotomie entre les structures politique et « administrative » du sport. En cas de tensions ou de crise exacerbée, le départ d’un nombre de salariés important peut être observé et avec eux une perte de savoir-faire et de connaissances. Pendant les deux premières années après l’arrivée de Brian Cookson à la présidence de l’UCI en 2013, l’UCI a ainsi connu une fluctuation de personnel de presque 50 %.

L’analyse de la professionnalisation réalisée ici s’est effectuée uniquement sur le siège international. Il faudrait également prendre en compte la professionnalisation du système fédéral (au niveau des associations continentales et nationales) pour identifier la capacité à développer et à gouverner le sport aujourd’hui et dans le futur. ■

11. A. Geeraert, *Sports Governance Observer 2015 : the legitimacy crisis in international sports governance*, Copenhagen, Play the Game, 2015.