

« Manager » le sport en 2008

Entre économie sociale et économie de marché ?

■ Le basculement du sport

Créées, pour la plupart entre 1880 et 1920, les fédérations sportives ont eu le monopole de la conduite du sport jusqu'au seuil des années 1990. Dès cet instant, des acteurs économiques, autres que les médias, sensibles aux exploits sportifs, ont saisi la portée du sport pour tous et l'intérêt qu'il y avait à proposer des services et des biens à haute valeur ajoutée aux amateurs de pratiques sportives. Ils ont brisé le monopole des fédérations, ouvert la porte à de nouvelles activités et à de nouveaux sports, drainé de nouveaux publics et fait du sport une activité économique à part entière.

Parallèlement, l'évolution de l'activité sportive, au cours du XX^{ème} siècle, s'est faite selon quatre axes (Loret, 1995) que nous résumons sous les vocables de sport d'utilité publique, d'utilité sociale, d'utilité ludique et d'utilité économi-



Thierry Zintz, PE PhD, Professeur titulaire de la Chaire Ethias - Communauté française en Management des Organisations Sportives, Institut d'Education physique et de Réadaptation, Université catholique de Louvain

que. Ces axes se traduisent en logiques organisationnelles différentes.

Le sport d'utilité publique, entre 1900 et 1970, valorise un principe incontournable, « l'utilité de la distinction des individus selon leurs mérites » (Loret, 1995), symbolisé par la « victoire sur l'autre ». Le champion y est un modèle de vie et de conduite pour tout un chacun, dans le sport, et parfois même en dehors. Cette logique a permis la structuration du Mouvement olympique, sous l'impulsion de Pierre de Coubertin.

Depuis les années 1970, une nouvelle ligne de fond grandit dans le sport. Elle correspond à la valorisation de l'**utilité sociale du sport**. La volonté sous-jacente à cette vague est la « victoire pour tous ».

Les sports nouveaux ou les activités physiques et sportives hors des structures, porteuses d'un challenge personnel ou inter-personnel, se développent à la marge de la société et ouvrent la perspective d'un **sport d'utilité ludique**, où la volonté est celle de « la victoire sur soi et de la victoire ensemble ».

Un **sport d'utilité économique**, de développement récent, met en évidence la pratique sportive des professionnels. La logique y est purement économique et la finalité en est la rentabilité financière.

Ces contradictions culturelles du sport contemporain imposent aux organisations sportives et aux pouvoirs publics qui les soutiennent l'élaboration de nouvelles stratégies si elles veulent survivre dans un environnement changeant. Elles passent par l'intégration des valeurs, des idées et des références de ces nouveaux sportifs. L'approche se veut holistique, liant l'adaptation des structures à la compréhension et à l'appropriation de ces valeurs, plutôt qu'inductive, c'est-à-dire tentant de forcer ces valeurs à s'adapter à des structures.

« Manager » le sport aujourd'hui, c'est donc assumer et conduire un processus de changement comparable à celui qui s'impose à tout autre

acteur économique. C'est aussi passer d'une attitude ré-active, caractéristique d'acteurs monopolistiques, à une attitude pro-active, fondée sur des stratégies de changement, caractéristique d'acteurs en concurrence.

Ces approches sportives contemporaines s'ancrent sur trois logiques structurantes que sont la logique associative, la logique de service public et la logique commerciale (le spectacle sportif ou les loisirs sportifs marchands), dont l'intégration s'accompagne d'évolutions au nombre desquelles on compte un volet social, un volet réglementaire et un volet économique. Ils forment l'environnement pertinent au sein duquel évoluent les fédérations sportives, les prestataires publics et privés associatifs ou commerciaux de services ou de biens sportifs, les autorités publiques et les pratiquants.

■ *Economie sociale, économie de marché*

La grande variété d'activités sportives, organisées ou individuelles, prises en charge par le milieu associatif ou par des sociétés commerciales, en salle, en extérieur ou dans la nature, avec ou sans encadrement, nous impose de cerner au mieux ceux qui s'en réclament.

Cette question peut être abordée sous l'angle de la réalité des pratiques ou sous celui des perceptions que les pratiquants ont de l'offre qui leur est faite, au sein d'un *benchmarking* européen.

La réalité des pratiques

Les données disponibles nous présentent une Europe à trois vitesses : une Europe scandinave, très sportive (près de 70 % des individus affirment pratiquer une activité sportive au moins une fois par semaine), une Europe méditerranéenne peu sportive (moins de 30 % des individus affirment pratiquer une activité sportive au moins une fois par semaine) et une Europe médiane où 35 à 50 % des individus affirment pratiquer une activité sportive au moins une fois par semaine (Eurobaromètre, 2003).

Il est utile de décomposer la situation selon les modalités de pratique sportive.

Le sport professionnel ou « sport spectacle » s'est beaucoup développé au cours des vingt dernières années. Les médias sont sans doute les acteurs principaux de ce développement. Le sport est devenu pour eux un « produit d'appel » dont ils ne peuvent plus se passer. On peut mesurer l'importance de cette activité en observant le nombre de spectateurs ou de téléspectateurs qu'elle mobilise dans les différents pays de l'Union européenne. Les enquêtes convergent pour nous montrer que plus de 70 % de la population a assisté à un spectacle sportif en direct ou à la télévision au cours des trois derniers mois¹. Les droits de retransmission sont un second indicateur intéressant. On assiste dans ce domaine à un doublement de leur montant tous les 5 ans (Andreff, 1, 1999). Ces transformations se traduisent par des



« Manager » le sport aujourd'hui, c'est donc assumer et conduire un processus de changement comparable à celui qui s'impose à tout autre acteur économique »

¹ Données Pays-Bas, France, Italie et Autriche



changements dans les organisations qui gèrent ou mettent en œuvre les spectacles sportifs. Les entreprises du sport spectacle s'inscrivent de plus en plus dans une perspective marchande et se présentent de moins en moins sous une forme associative. La tendance est plutôt à leur intégration au sein de groupes financiers internationaux.

Le « sport de compétition » correspond à la tradition du mouvement sportif associatif. La diversification des formes de pratiques sportives rend sa mesure difficile. Il s'appuie principalement sur l'activité de près de 700.000 clubs sportifs associatifs dans l'Union européenne. Ces clubs touchent en moyenne 15 à 20 % de la population. Dans les pays pour lesquels nous disposons des données, la pratique de compétition se situe à 8 % environ des sportifs déclarés, avec des écarts très importants selon les pays (de 4 % en

Espagne et en Italie à près de 17 % aux Pays-Bas).

Le « sport loisirs » représente un ensemble d'activités qui se déroulent pour une part dans des associations ou dans des entreprises commerciales, mais aussi en dehors de tout encadrement dans la nature ou dans des installations en libre accès. Près d'un européen sur deux est concerné. Une tendance marquée à l'individualisation ou à la personnalisation des activités et de leur mode d'appropriation par les pratiquants est manifeste; elle s'accompagne d'une tendance à la délocalisation des pratiques sportives urbaines traditionnelles (« écologisation »), d'une tendance à l'utilisation d'appareillages sportifs intégrant les technologies les plus avancées et d'une tendance à la combinaison d'activités diverses selon un processus d'hybridation (Clément et all., 1994).

Le « sport social » correspond à l'usage du sport par des populations présentant

des difficultés particulières : les personnes âgées, les handicapés, les exclus, les minorités ethniques. Cette catégorie qui soutient à la fois des objectifs de réinsertion sociale et de retour à la santé est mieux identifiée dans l'univers anglo-saxon et scandinave, où l'on ne craint pas de traiter spécifiquement certaines populations cibles, que dans le reste de l'Europe.

La perception des citoyens européens, quant aux opportunités d'activité physique que leur environnement leur offre

L'attitude à l'égard des opportunités que la région dans laquelle ils habitent leur offre n'est pas homogène parmi les citoyens européens. Plus de 80 % des Danois (87 %) et des Autrichiens (80.3 %) estiment que la région dans laquelle ils habitent leur offre beaucoup d'opportunités d'activité physique (Eurobaromètre, 2003). C'est dans les pays du sud de l'Europe que les citoyens

estiment que la région dans laquelle ils habitent ne leur offre pas beaucoup d'opportunités d'activité physique. En Grande-Bretagne également (67 %), l'appréciation est inférieure à la moyenne européenne (75 %) (Eurobaromètre, 2003).

Les citoyens européens reconnaissent moins aux autorités publiques qu'aux clubs et prestataires locaux le fait de leur offrir beaucoup d'opportunités d'activité physique.

L'offre sportive en Communauté française de Belgique

Il n'existe pas, en Communauté française de Belgique, de cadastre complet des infrastructures sportives. Si les infrastructures sportives publiques, au niveau de la Communauté, des villes et des communes sont identifiées, l'inventaire de leur offre n'est pas standardisé. S'agissant des infrastructures sportives privées, dans les domaines du « *health and fitness* »

ou de l'« *outdoor* », leur recensement systématique n'existe pas.

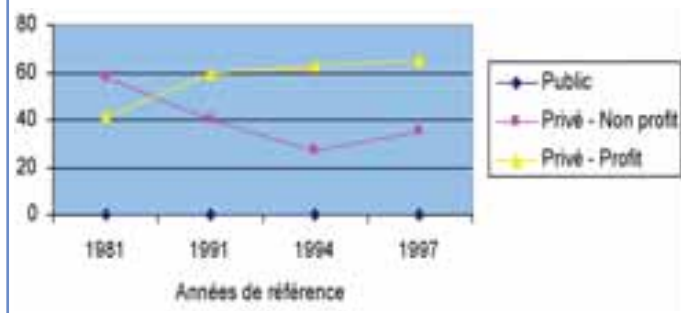
L'étude réalisée par Taks (2000) évalue spécifiquement l'emploi dans le secteur sportif en Belgique. Elle aide, par une voie détournée, à cerner l'offre sportive sur le territoire de la Communauté française de Belgique. Elle note que « l'enquête professionnelle de 1985 montrait que le secteur sportif était réduit, mais ne cessait de s'étendre; à cette époque environ 50 % des professionnels du monde sportif travaillaient dans un autre secteur. Ce pourcentage a baissé jusqu'à 10,8 % en 1998, ce qui prouve la croissance de la professionnalisation du secteur sportif (...). Il faut toutefois remarquer que, bien que les emplois à temps plein dominant, les jobs à temps partiels augmentent, ce qui est caractéristique du secteur sportif étant donné que certaines disciplines sportives sont saisonnières » (Taks, 2000).

Cette étude (Taks, 2000) témoigne, par ailleurs, d'une évolution importante du nombre d'entreprises dans le secteur sportif en Belgique, entre 1981 et 1997. Ces données rendent compte du dynamisme du secteur. Elles permettent de distinguer ces entreprises par catégorie, de nature publique, privée à vocation de non profit, généralement constituées en asbl, et privées à vocation de profit.

Quelles stratégies d'évolution de l'offre sportive ?

Analyser l'offre sportive consiste particulièrement à en saisir les tendances.

Evolution des entreprises du secteur sportif selon le statut juridique, en Belgique (1981-1997)



Entre l'offre associative, essentiellement fondée sur les clubs sportifs, et l'offre commerciale, développée par les acteurs privés, différents scénarios s'offrent à nous. Ils ont été développés dans un rapport à la Commission européenne (Leroux et all., 1999), selon trois hypothèses, construites autour des perspectives d'emploi dans les services sportifs, à l'échéance 2010.

Le scénario de la standardisation individualisée se développerait selon un modèle entrepreneurial pur. L'offre sportive se concentrerait dans des « *sport centers* » et se privatiserait, tandis que compétition et spectacle sportif seraient marginalisés. La régulation des services sportifs serait essentiellement marchande et les secteurs associatif et public seraient en déclin.

Le scénario de la dualité se développerait selon un modèle mixte entrepreneurial et bureaucratique. La demande sportive serait caractérisée par le désir de faire et la survivance de l'idéal sportif, avec une marginalisation du sport associatif. L'offre sportive verrait le développement de micro-entreprises et une dualité sport marchand (pour les riches) et sport associatif (pour les pauvres), tandis que le spectacle sportif et le sport

professionnel seraient abandonnés au secteur marchand. La régulation marchande dominerait et le secteur associatif résisterait à la professionnalisation, tandis que le secteur public gèrerait le sport de haut niveau.

Le scénario de la nouvelle alliance se développerait selon un modèle articulé entrepreneurial, bureaucratique et missionnaire. La demande sportive se caractériserait par une concentration relative dans l'*outdoor* et la remise en forme (au sein de PME), et un renouveau du secteur associatif. La compétition et les spectacles sportifs seraient cogérés par les secteurs public, associatif et marchand. La régulation intersectorielle dominerait. Les clubs profession-

nels cohabiteraient avec le maintien de l'identité associative.

Economie sociale ou économie de marché : faut-il choisir ?

Le scénario de la nouvelle alliance, choix du Livre Blanc sur le Sport, publié par la Commission européenne en juillet 2007, apparaît le plus opportun pour éviter que l'activité sportive ne devienne exclusivement celle d'une classe sociale nantie. Il importe, dans le modèle social qui est le nôtre, qu'elle reste accessible au plus grand nombre, tout en répondant aux attentes de différents segments de la population. Les acteurs de l'économie sociale, parmi lesquels on peut compter les fédérations sportives et les acteurs de l'économie de marché y ont leur place. Un choix ne s'impose donc pas, mais un management fondé sur des stratégies de développement et de diversification est incontournable pour les fédérations sportives. Il en va de leur pérennité et de la richesse de l'offre sportive.

Eb

Bibliographie

- ANDREFF W. (1999) « *The future of sport in Europe* », Communication au 5^{ème} forum des instituts de sciences du sport, Jyväskylä, 3-6 septembre 1999.
- CLEMENT J.P., DEFRANCE J., POCIELLO C., (1994), « *Sport et Pouvoir au XX^{ème} siècle* », PUG.
- LEROUX Nathalie - CHANTELAT Pascal - CAMY Jean, « *Sport et emploi en Europe - Rapport final à la Commission européenne (DG X)* », Réseau européen des instituts de sciences du sport - Observatoire européen de l'emploi sportif, Document non publié, septembre 1999.
- LORET Alain, (1995), « *Génération Glisse* », Autrement - Série Mutations, Paris.
- SN., (2003), *Eurobaromètre spécial « Physical Activity »*, Commission européenne, XII-2003.
- TAKS Marijke, (2000), « *Sport et Emploi* », Fondation Roi Baudouin, Bruxelles.