

Le grand défi des instances du sport : concilier prospérité avec indépendance politique et économique

Vincent CHAUDEL • Directeur du pôle Sport d'Ineum Consulting,
Vice-président du think tank *Sport et Citoyenneté*



Le Vieux continent est le berceau du mouvement sportif mondial, de son organisation et de son modèle de gouvernance.

Au début du 20e siècle, chaque sport chercha à s'organiser en « fédérant » les différents acteurs au plan national puis en unifiant l'ensemble des nations au niveau continental et mondial, le plus souvent via un modèle de confédération.

Parallèlement, le mouvement sportif a toujours cherché à préserver son indépendance vis-à-vis des sphères publiques et privées. La réponse qu'il trouva fut de créer un modèle de gouvernance original, fondé sur le bénévolat des gouvernants, l'amateurisme des pratiquants, la répartition des domaines de responsabilité entre le national (fédéral) et l'international (confédéral). Sur un plan politique, le modèle a fait ses preuves mais la mondialisation économique a considérablement accentué l'intérêt du « business » pour le phénomène « sport ».

Si on observe le modèle « confédération » sous un angle « business », chaque entité a un fort niveau d'autonomie allant jusqu'à disposer d'un droit de veto sur les décisions centrales. Le rythme des décisions peut être lent et un risque de divergence est présent. La mutualisation des ressources et des énergies y est difficile. Ce modèle montre ses limites lorsque des initiatives transversales doivent être mises en œuvre (régulation financière, lutte contre le dopage...). Outre-Atlantique, le sport s'est construit sur une approche « fédérale ». Le niveau fédéral contrôle les éléments mutualisés de l'activité (répartition du talent, des droits TV...), fournit des services liés à la coordination (mode de gestion...) et au pilotage des « franchises », celles-ci ayant pour fonction de garantir l'interaction avec le « client » final. Chacune se concentre sur les volets différenciants et le « business » local (territoire de marque, deals locaux...). L'efficacité de l'ensemble dépend de la qualité de la coordination globale et du respect des règles édictées par le « fédéral ».

En un siècle, le mouvement sportif a su

gérer son indépendance politique mais le succès de son expansion a engendré une réelle dépendance économique. Si un retour aux fondamentaux (amateurisme...) semble inconcevable, il lui faudra à la fois entretenir une attractivité « business » et sauvegarder son indépendance financière. Comment ? Le « confédéral » doit être en capacité d'imposer ses orientations aux « confédérés ». Les décisions y seront



© OLIVIER POLAK

plus rapides et produiront des résultats opérationnels coordonnés. Le politique peut l'y aider en définissant le cadre légal adapté. Pour que l'intérêt général prime toujours sur les adaptations particulières, le « confédéral » doit réaliser un effort de pilotage soutenu, en garantissant une totale indépendance vis-à-vis des « confédérés » qui doivent être tenus éloignés de la gestion quotidienne mais doivent pouvoir juger et sanctionner les gouvernants.

Enfin, le mouvement sportif doit concilier deux notions parfois opposées : incertitude du résultat et retour sur investissement (1). La ligue fermée américaine semble y parvenir, mais l'Europe éprouve les plus grandes difficultés à accepter ce modèle.

Avec une gouvernance si forte et indépendante au quotidien, le schéma ci-dessous est qualifié de « monarchique » dans l'univers entrepreneurial. La clé du succès réside alors dans le choix du « monarque » et une forme de soumission de ses sujets.

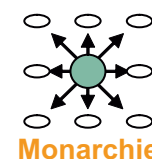
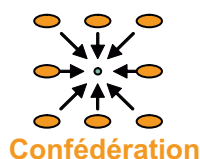
Est-ce la seule issue ? Peut-être pas. Une alternative hybride entre le système pyramidal et celui des franchises apparaît : la « licence de club » (cf. UEFA) ou la reconnaissance de la nécessaire « structure d'entreprise » pour les clubs « professionnels ».

The main challenge for sport authorities: reconciling prosperity with political and financial independence

The Old Continent is the cradle of the world sport movement, of its organisation and its model of governance.

At the beginning of the 20th century, each sport tried to organise itself by federating the different actors at a national level, then by bringing together all the nations at the continental and world levels, usually through a confederative model.

At the same time, the national and international sports movement has always tried to maintain its independence from the private and public spheres. Thus it developed an original answer while creating a model of governance based on the volunteering of governing board, the amateurism of



Le grand défi des instances du sport : concilier prospérité avec indépendance politique et économique

Vincent CHAUDEL • Directeur du pôle Sport d'Ineum Consulting,
Vice-président du think tank *Sport et Citoyenneté*



© OLIVIER POLAK

practitioners and the sharing of responsibilities between national (federal) and international (confederation) scale. On a political level the model has proved to be successful but the economical globalisation has considerably increased the interest of the business world towards the sport phenomenon.

From a business angle, the confederative model is made of entities with very strong level of autonomy for they can even own a veto right upon central decisions. The rhythm of decision can be slow and there exists a risk of divergence. It is difficult to achieve a mutualisation of resources and energies. This model proves to be limited when transversal initiatives have to be implemented (financial regulation, fight against doping...).

Across the Atlantic sport has been built on a federative approach. The federal level is in charge of controlling mutualised elements of the activity (talent and TV rights repartitions), providing services linked to coordination (management style...) and monitoring franchises – which are responsible for guaranteeing interaction with final customer. The last ones focus on aspects that will provide them differentiation but also on local business (brand territory, local deals...). The efficiency of the system relies on the quality of global coordination as well as respect of the rules implemented at a federal level.

Over a century, the sport movement has managed to handle its political independence but the success of its expansion has

generated a real economic dependence.

Of course it seems inconceivable to come back to basics (amateurism, volunteering), but the sports movement needs to remain attractive to business and at the same time safeguard its independence. How?

Confederation should be able to impose its orientations to confederates. Decisions would be then

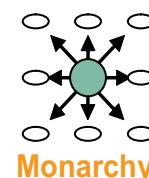
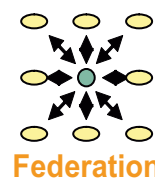
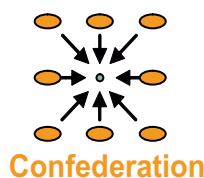
faster and have coordinated operational results. The political level can help the sport movement to do so while defining the adapted legal framework.

Confederation should produce a sustained piloting effort – while guaranteeing the total independence of the confederates, who should be kept out of day-to-day management, but must be able to judge and sanction the governing board – so that general interest always prevails over special adaptations.

Finally the sport movement has to reconcile two notions that are sometimes opposed: uncertainty of results and return on investment(1).

The American closed league seems to manage to do so but Europe finds it more than difficult to accept this model. With such strong and independent daily governance, the pattern below is qualified as “monarchic” in an entrepreneurial universe. The key of success mainly relies in the choice of the “monarch” and a kind of submission of its subjects. Is this the only issue? Maybe not. There appears to be a hybrid alternative between the pyramidal system and the one of franchises: club licensing (cf UEFA) or the recognition of the “firm structure” for “professional” clubs.

1. Etude Football Professionnel – Finances & Perspective, édition 2003 – Ineum / Euromed



www.ineumconsulting.com