

**HEC MONTRÉAL**

Le management des clubs sportifs professionnels :  
Le cas du Football Club de Nantes, entre 1963 et 2007

Par  
Benoît Blossier

Sciences de la gestion  
(Management)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences  
(M. Sc.)*

Avril 2013

© Benoît Blossier, 2013



## REMERCIEMENTS

---

La rédaction de ce mémoire constitue un investissement personnel important. Ce fut pour moi un long travail de patience, stimulant et frustrant en même temps.

Je tiens particulièrement à remercier certaines personnes sans qui ce mémoire n'aurait jamais abouti :

- Monsieur Richard Déry, mon directeur de recherche, qui, en plus de ses précieux conseils, a su me redonner confiance à un moment important.
- Monsieur Claude Laurin, pour m'avoir permis de conclure ce travail.
- Ma femme, pour son soutien sans faille, sa patience incroyable et tellement plus.
- Ma famille et mes proches, ma mère et mon fils particulièrement. Je pense aussi à Kilian.

Je tiens également à remercier HEC Montréal pour la qualité de son enseignement et la diversité des points de vue qu'il favorise.

## RÉSUMÉ

---

Ce mémoire s'intéresse à la gestion des clubs sportifs professionnels, et notamment à la question de leurs succès. Comme organisations, les clubs présentent des spécificités bien particulières liées à leur activité et à leur environnement. Le management sportif, un courant de recherche assez jeune, offre certaines pistes permettant de comprendre la performance de ce type d'organisations. Pour l'essentiel, il ressort deux types de performances : sportive et économique.

Nous appuyant sur les travaux de Boltanski et Thévenot (1991), nous proposons qu'il existe d'autres façons de concevoir le succès d'un club sportif. Selon le modèle des Grandeurs (Boltanski et Thévenot, 1991), il existe au moins six mondes, six idéaux-types auxquels se réfèrent les individus dans leur action : les mondes de l'inspiration, domestique, de l'opinion, civique, marchand et industriel. Ces mondes sont porteurs de grandeurs différentes. Ils nous offrent six façons d'apprécier les succès d'un club.

Pour notre étude, nous accordons une grande importance aux discours des leaders. Portant notre attention sur le cas du Football Club de Nantes, nous avons analysé 91 discours, parus dans la presse, des huit présidents du club, entre 1963 et 2007. Les résultats montrent que les mondes industriel et de l'opinion sont dominants alors que le monde de l'inspiration est peu significatif. Pour caricaturer, les présidents décrivent le club comme une organisation à gérer, tournée vers le prestige.

L'appréciation du succès semble directement liée à celui qui regarde (dans notre cas, les présidents). Elle emporte avec elle la question de la gouvernance des clubs sportifs.

Mots clés : Management sportif ; Club sportif professionnel ; Succès / Échec ; Économies des grandeurs ; Analyse de discours ; FC Nantes.

## TABLE DES MATIÈRES

---

|   |            |
|---|------------|
| <b>REMERCIEMENTS .....</b>  | <b>I</b>   |
| <b>RÉSUMÉ .....</b>   | <b>II</b>  |
| <b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>   | <b>III</b> |
| <b>LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES .....</b>  | <b>V</b>   |
| <b>INTRODUCTION .....</b>   | <b>6</b>   |
| <b>CHAPITRE 1 : MANAGEMENT ET PERFORMANCE DES CLUBS SPORTIFS.....</b>                         | <b>9</b>   |
| <b>1.1 LA GENÈSE DU MANAGEMENT SPORTIF (1956-1974).....</b>                                   | <b>10</b>  |
| <b>1.2 L'ÉQUIPE ET SES ACTEURS.....</b>   | <b>12</b>  |
| 1.2.1 L'ÉQUIPE SPORTIVE PROFESSIONNELLE VUE COMME UNE FONCTION DE PRODUCTION .....            | 12         |
| 1.2.1.1 <i>Les premiers travaux sur le management des clubs sportifs professionnels</i> ..... | 13         |
| 1.2.1.2 <i>L'objet de l'approche</i> .....  | 14         |
| 1.2.1.3 <i>Leçons et dépassements</i> .....   | 15         |
| 1.2.2 LES ACTEURS COMME RESSOURCES .....  | 15         |
| 1.2.2.1 <i>Les joueurs</i> .....  | 16         |
| 1.2.2.2 <i>L'entraîneur</i> .....   | 17         |
| 1.2.2.3 <i>La direction</i> .....   | 22         |
| 1.2.2.4 <i>Une nouvelle approche : le modèle de l'utilisation des ressources</i> .....        | 24         |
| <b>1.3 LE CLUB ET SON ENVIRONNEMENT.....</b>  | <b>24</b>  |
| 1.3.1 LES NOUVELLES FRONTIÈRES DE L'INDUSTRIE .....   | 25         |
| 1.3.1.1 <i>Les particularités de l'industrie du football</i> .....                            | 25         |
| 1.3.1.2 <i>Les évolutions de l'industrie du football</i> .....                                | 26         |
| 1.3.1.2.1 <i>Les évolutions dans le domaine sportif</i> .....                                 | 26         |
| 1.3.1.2.2 <i>Les évolutions extra-sportives</i> .....   | 27         |
| 1.3.1.3 <i>Nouveaux acteurs, nouvelles attentes</i> .....                                     | 28         |
| 1.3.2 LE CLUB, UNE ENTREPRISE SPORTIVE.....   | 29         |
| <b>1.4 CONCLUSION ET CRITIQUE DE LA LITTÉRATURE.....</b>                                      | <b>30</b>  |
| <b>CHAPITRE 2 : PLUSIEURS REGARDS POSSIBLES SUR LA « PERFORMANCE » DES CLUBS. 33</b>          |            |
| <b>2.1 LES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR – ASPECTS THÉORIQUES .....</b>                            | <b>34</b>  |
| 2.1.1 DE LA JUSTIFICATION – LES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR (BOLTANSKI ET THEVENOT, 1991).....   | 34         |
| 2.1.1.1 <i>Genèse d'une nouvelle théorie du lien social</i> .....                             | 34         |
| 2.1.1.2 <i>Le fil de l'argumentation des auteurs</i> .....                                    | 35         |
| 2.1.2 LE MODÈLE DE LA CITE ET LES MONDES COMMUNS .....  | 37         |
| 2.1.2.1 <i>Le modèle de la cité</i> .....   | 37         |
| 2.1.2.2 <i>Les six mondes communs</i> .....   | 38         |
| 2.1.3 DE LA CRITIQUE AU COMPROMIS .....   | 41         |
| 2.1.3.1 <i>La critique</i> .....  | 41         |
| 2.1.3.2 <i>L'apaisement de la critique</i> .....  | 43         |
| 2.1.4 APPORTS ET LIMITES DES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR .....                                   | 45         |
| <b>2.2 LES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR – ASPECTS PRATIQUES.....</b>                              | <b>46</b>  |
| 2.2.1 UN MODÈLE LARGEMENT REDEPLOYABLE .....  | 46         |
| 2.2.2 QUELQUES EXEMPLES DE L'UTILISATION DU MODÈLE DES GRANDEURS.....                         | 46         |
| 2.2.3 UNE LECTURE DU CLUB SPORTIF A TRAVERS LES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR .....                | 48         |
| 2.2.4 DE L'UTILISATION DU MODÈLE DANS CETTE RECHERCHE.....                                    | 50         |

|   |            |
|---|------------|
| <b>CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE.....</b>   | <b>51</b>  |
| <b>3.1 LA COLLECTE DES DONNEES.....</b>   | <b>51</b>  |
| 3.1.1 CONSTRUCTION DE LA BASE DE DONNEES.....   | 51         |
| 3.1.2 DESCRIPTION DE LA BASE DE DONNEES .....   | 54         |
| <b>3.2 OPERATIONNALISATION DU MODELE .....</b>  | <b>55</b>  |
| <b>CHAPITRE 4 : L'ANALYSE DES DISCOURS DES PRESIDENTS DU FC NANTES (1963-2007) ....</b> | <b>56</b>  |
| <b>4.1 VUE D'ENSEMBLE DES RESULTATS.....</b>  | <b>56</b>  |
| 4.1.1 LES MONDES DE REFERENCE SELON LES PRESIDENTS.....                                 | 56         |
| 4.1.2 LA PRESENCE DES MONDES ET LES PRINCIPAUX OBJETS D'ATTRIBUTION .....               | 57         |
| <b>4.2 LES PRESIDENTS DU F.C. NANTES (1963-2007) .....</b>                              | <b>58</b>  |
| 4.2.1 JEAN CLERFEUILLE (1963-1968) .....  | 58         |
| 4.2.2 LOUIS FONTENEAU (1968-1986).....  | 62         |
| 4.2.3 MAX BOUYER (1986-1992).....   | 66         |
| 4.2.4 GUY SCHERRER (1992-1996) .....  | 70         |
| 4.2.5 JEAN-RENE TOUMELIN (1996-1998).....   | 75         |
| 4.2.6 KLEBER BOBIN (1999-2001).....   | 76         |
| 4.2.7 JEAN-LUC GRIPOND (2001-2005).....   | 79         |
| 4.2.8 RUDI ROUSSILLON (2005-2007).....  | 83         |
| <b>CHAPITRE 5 : ANALYSE DES RÉSULTATS.....</b>  | <b>86</b>  |
| <b>5.1 SYNTHESE DES RESULTATS.....</b>  | <b>86</b>  |
| <b>5.2 LES MONDES DE LA TRADITION, DE LA PASSION ET DE LA RAISON.....</b>               | <b>89</b>  |
| 5.2.1 JEAN CLERFEUILLE .....  | 91         |
| 5.2.2 LOUIS FONTENEAU.....  | 92         |
| 5.2.3 MAX BOUYER .....  | 93         |
| 5.2.4 GUY SCHERRER.....   | 94         |
| 5.2.5 JEAN-RENE TOUMELIN.....   | 95         |
| 5.2.6 KLEBER BOBIN.....   | 96         |
| 5.2.7 JEAN-LUC GRIPOND .....  | 97         |
| 5.2.8 RUDI ROUSSILLON .....   | 98         |
| <b>5.3 QUELQUES REMARQUES POUR CONCLURE.....</b>  | <b>99</b>  |
| <b>CONCLUSION.....</b>  | <b>100</b> |
| LIMITES DE CE MEMOIRE .....   | 100        |
| LA QUESTION DU SUCCES POSE CELLE DE LA GOUVERNANCE.....                                 | 102        |
| <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>  | <b>104</b> |
| <b>ANNEXE A – BASE DE DONNÉES.....</b>  | <b>111</b> |
| <b>ANNEXE B - CARACTERISTIQUES DES DISCOURS SELECTIONNES PAR PRESIDENTS.....</b>        | <b>114</b> |

## LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

---

### Liste des tableaux

|   |    |
|---|----|
| TABLEAU 2.1 : LA GRILLE D'ANALYSE DES MONDES COMMUNS .....  | 39 |
| TABLEAU 2.2 : LES MONDES COMMUNS .....  | 40 |
| TABLEAU 2.3 : LES CRITIQUES ENTRE LES MONDES .....  | 42 |
| TABLEAU 2.4 : LES COMPROMIS ENTRE LES MONDES .....  | 44 |
| TABLEAU 3.1 : DESCRIPTION DE LA BASE DE DONNEES.....  | 53 |
| TABLEAU 3.2 : CARACTERISTIQUES DES DISCOURS SELECTIONNES .....  | 54 |
| TABLEAU 3.3 : NIVEAU DE PRESENCE DES MONDES ET CRITERES D'ATTRIBUTION.....  | 55 |
| TABLEAU 4.1 : PRESENCE DES MONDES (%) DANS LES DISCOURS DES PRESIDENTS.....   | 56 |
| TABLEAU 4.2 : RESULTATS DETAILLES P1 (JEAN CLERFEUILLE).....  | 58 |
| TABLEAU 4.3 : RESULTATS DETAILLES P2 (LOUIS FONTENEAU) .....  | 62 |
| TABLEAU 4.4 : RESULTATS DETAILLES P3 (MAX BOUYER) .....   | 66 |
| TABLEAU 4.5 : RESULTATS DETAILLES P4 (GUY SCHERRER).....  | 70 |
| TABLEAU 4.6 : RESULTATS DETAILLES P5 (JEAN-RENE TOUMELIN) .....   | 75 |
| TABLEAU 4.7 : RESULTATS DETAILLES P6 (KLEBER BOBIN) .....   | 76 |
| TABLEAU 4.8 : RESULTATS DETAILLES P7 (JEAN-LUC GRIPOND).....  | 79 |
| TABLEAU 4.9 : RESULTATS DETAILLES P8 (RUDI ROUSSILLON).....   | 83 |
| TABLEAU 5.1 : CLASSEMENT DES MONDES SELON LES PRESIDENTS .....  | 87 |
| TABLEAU 5.2 : POSITIONS ATTRIBUEES AUX MONDES SELON LES PRESIDENTS.....   | 87 |
| TABLEAU 5.3 : LES OBJETS D'ATTRIBUTIONS, SELON LES MONDES ET LES PRESIDENTS .....                                   | 88 |
| TABLEAU 5.4 : LA PRESENCE DES MONDES (%) DE LA RAISON, DE LA PASSION ET DE LA TRADITION CHEZ LES<br>PRESIDENTS..... | 89 |
| TABLEAU 5.5 : TABLEAU DES CRITIQUES CHEZ JEAN CLERFEUILLE .....   | 91 |
| TABLEAU 5.6 : TABLEAU DES COMPROMIS CHEZ JEAN CLERFEUILLE .....   | 91 |
| TABLEAU 5.7 : TABLEAU DES CRITIQUES CHEZ LOUIS FONTENEAU .....  | 92 |
| TABLEAU 5.8 : TABLEAU DES COMPROMIS CHEZ LOUIS FONTENEAU .....  | 92 |
| TABLEAU 5.9 : TABLEAU DES CRITIQUES CHEZ MAX BOUYER.....  | 93 |
| TABLEAU 5.10 : TABLEAU DES COMPROMIS CHEZ MAX BOUYER .....  | 93 |
| TABLEAU 5.11 : TABLEAU DES CRITIQUES CHEZ GUY SCHERRER .....  | 94 |
| TABLEAU 5.12 : TABLEAU DES COMPROMIS CHEZ GUY SCHERRER .....  | 94 |
| TABLEAU 5.13 : TABLEAU DES CRITIQUES CHEZ JEAN-RENE TOUMELIN .....  | 95 |
| TABLEAU 5.14 : TABLEAU DES COMPROMIS CHEZ JEAN-RENE TOUMELIN .....  | 95 |
| TABLEAU 5.15 : TABLEAU DES CRITIQUES CHEZ KLEBER BOBIN.....   | 96 |
| TABLEAU 5.16 : TABLEAU DES COMPROMIS CHEZ KLEBER BOBIN.....   | 96 |
| TABLEAU 5.17 : TABLEAU DES CRITIQUES CHEZ JEAN-LUC GRIPOND.....   | 97 |
| TABLEAU 5.18 : TABLEAU DES COMPROMIS CHEZ JEAN-LUC GRIPOND .....  | 97 |
| TABLEAU 5.19 : TABLEAU DES CRITIQUES CHEZ RUDI ROUSSILLON.....  | 98 |
| TABLEAU 5.20 : TABLEAU DES COMPROMIS CHEZ RUDI ROUSSILLON .....   | 98 |

### Liste des figures

|   |    |
|---|----|
| FIGURE 5.1 : VISUALISATION DES SIX MONDES, SELON LES PRESIDENTS .....   | 86 |
| FIGURE 5.2 : VISUALISATION DES MONDES DE LA RAISON, DE LA PASSION ET DE LA TRADITION, CHEZ LES<br>PRESIDENTS..... | 89 |
| FIGURE 5.3 : PROFIL DES PRESIDENTS SELON LES MONDES DE LA RAISON, DE LA PASSION ET DE LA TRADITION                | 90 |

## INTRODUCTION

---

Le sport est à la fois un phénomène social majeur, une démarche éducative, une philosophie, un loisir et un reflet de la société. Dans sa représentation sociale, il exprime la recherche d'un corps sain, une éthique et un spectacle. Le sport démontre les bienfaits de la concurrence (et en ce sens, il est un apprentissage au capitalisme), il produit un conflit contrôlé libérateur de la violence destructrice (exprimée notamment par les guerres ou les conflits des exclusions sociales), il produit du sens collectif (comme expression des qualités d'un peuple et nécessité d'une organisation solidaire collective), il constitue même un instrument d'éducation aux nécessaires changements des mentalités (l'arrêt Bosman a ainsi été représentatif de l'unité européenne du marché du travail). Le sport est donc plus que sport. Devenu un phénomène de société depuis la moitié du XIXe siècle, il a progressivement modifié ses fonctions collectives. Avant la première guerre mondiale, il constituait, notamment en Angleterre, une référence morale d'éducation. Les organisations sportives étaient peu nombreuses, généralement non lucratives et la médiatisation était réduite. Puis, le sport est devenu aussi un spectacle fondé sur une organisation de fédérations nationales et internationales, le développement du rôle des médias et un financement assuré majoritairement par les spectateurs et les collectivités publiques. Aujourd'hui, le sport s'organise autour des marchés. L'amateurisme consacre une activité physique de compétitivité réduite ou la résultante d'une discipline à la demande insuffisante. (Fontanel J., 2009 : 11).

Il suffit de penser aux Jeux Olympiques ou à la Coupe du monde de football pour entrevoir l'impact et les enjeux multiples du sport. Le sport, comme objet de la gestion, est complexe et spécifique. Derrière l'évidente clarté du champion, il met en jeu des intérêts nombreux et parfois contradictoires. Derrière l'abondance d'informations, il cache ses mécanismes et n'aime pas toujours se donner en spectacle.

La recherche en sport souligne son rôle et ses originalités. Plusieurs auteurs parlent de « fait social total » (Andreff et Nys, 2002 ; Brohm et Perelman, 2006 ; Thomas, 1999). Certains font référence à ses « spécificités », qu'ils soient économistes (Andreff et Nys, 2002 ; Hamil, Holt, Michie, Oughton et Shailer, 2004 ; Minquet, 1998), politologue (Boniface, 2010), sociologues (Faure et Suaud, 1999), chercheurs en gestion (Keidel, 1984) ou en marketing (Desbordes, 2000 ; Lardinois et Tribou, 2004). D'autres en appellent à une approche interdisciplinaire (Andreff et Nys, 2002 ; Lardinois et Tribou, 2004). De fait, le sport reste conceptuellement encore flou. « Fréquemment employé dans le langage usuel, le terme « sport » semble offrir une signification claire. L'observation montre cependant qu'il recouvre de multiples pratiques dont la grande variété et l'hétérogénéité risquent d'enlever de la force à toute tentative de définition. » (Thomas, 1999 : 4). La définition même du sport est difficile, ce qui n'est pas sans conséquence sur les recherches qui lui sont consacrées. Selon Andreff et Nys (2002), « la recherche en sport se heurte encore à de nombreux problèmes méthodologiques. » (Andreff et Nys, 2002 : 4). Nombreux sont les auteurs qui évoquent les difficultés liées à l'analyse du sport (Andreff et Nys, 2002 ; Latham et Stewart, 1981 ; Boniface, 2010 ; Faure et Suaud, 1999 ; Desbordes, 2000). Ces difficultés résultent souvent du manque de concept ou de l'accès à l'information. Elles questionnent aussi la légitimité du chercheur, voire sa crédibilité. Parlant du football, Faure et Suaud (1999) affirment :

« Le football est un objet comme un autre, qui exige la même rigueur que les études consacrées à des questions plus académiques. [...] l'étude de ce sport soulève des problèmes spécifiques qui sont dus en partie aux propriétés de la pratique mais, plus encore, aux

représentations qui lui sont socialement attachées et qu'il faut examiner. Le football fait partie de ces sujets sur lesquels les avis les plus contradictoires peuvent être émis en toute légitimité, donnant l'impression d'un domaine où l'arbitraire des opinions individuelles règne en maître » (Faure et Suaud, 1999 : 3).

De façon générale, le rapport entre la science et le sport n'est pas sans problème. Il est même parfois dénoncé ou moqué (Brohm et Perelman, 2006 ; Michéa, 2010). Michéa (2010) dénonce par exemple « le ressentiment qui anime ordinairement les intellectuels quand ils se prononcent sur [le football] » (Michéa, 2010 : 13). Il considère que « l'hypothèse la plus raisonnable [...] c'est que si les intellectuels, dans leur masse, haïssent le football, c'est évidemment parce que ce dernier incarne le sport populaire par excellence. » (Michéa, 2010 : 14 – l'auteur souligne). Et d'ajouter : « L'ironie de l'histoire, c'est que cette incapacité viscérale des intellectuels à comprendre de l'intérieur une passion populaire [...] est précisément ce qui leur interdit de critiquer avec toute la radicalité requise les monstrueuses dérives du football contemporain. » (Michéa, 2010 : 17).

Si le sport - sa gestion et son analyse – semble être un objet particulier, ses organisations présentent en conséquence des problématiques spécifiques. Parks et Quaterman (2003) définissent l'organisation sportive comme « un système délibérément structuré et coordonné d'individus et des groupes dotés de compétences et de talent pour travailler ensemble dans l'industrie du sport et dans le but d'atteindre des objectifs communs » (Parks et Quaterman, 2005 : 150 – Traduction libre)<sup>1</sup>. Cette définition est nécessairement large, ce qui s'explique par la grande diversité des organisations qui y répondent. Vanerzwaag (1998) identifie par exemple seize catégories d'organisations dites sportives, allant de l'association amateur aux multinationales qui distribuent des produits de grande consommation – pensons à Nike ou Adidas, en passant bien sûr par les fédérations ou autres universités spécialisées (Vanerzwaag, 1998, cité par Parks et Quaterman, 2003 : 8). Dans la suite de ce travail, il sera question uniquement des clubs sportifs professionnels, notons qu'ils sont certaines fois confondus avec l'équipe qu'ils abritent.

Ce mémoire s'intéresse en premier lieu à la question du succès chez les clubs sportifs. Selon Jean-Pierre Karaquillo, directeur du Centre de droit et d'économie du sport à Limoges : « La structuration d'un club a un rôle essentiel sur les résultats. [...] On a rarement vu une équipe gagner avec des dirigeants défailants. Mais, de bons dirigeants ne suffisent pas à assurer la réussite sportive. » (Le Monde, 8 avril 2007)<sup>2</sup>. Notre étude accordera une attention particulière aux premiers leaders de ces organisations : les présidents. Nous aimerions saisir la façon dont ils conçoivent le succès.

---

<sup>1</sup> « *Sport organization: A deliberately structured and coordinated system of individuals and groups with special skills and talents in the sport industry working together to achieve a common set of goals* » (Parks et Quaterman, 2005 : 150).

<sup>2</sup> Cette citation est tirée de l'article de presse : « Au PSG et à Nantes, une mauvaise gestion produit de mauvais résultats », écrit par Bruno Caussé et publié le 8 Avril 2007 dans Le Monde.

Le chapitre 1 constitue une revue de la littérature dans le domaine du management sportif. Nous nous intéresserons à la question de la performance (et ses déterminants) des clubs sportifs professionnels. En générale, la performance est double : sportive et économique.

Le chapitre 2 présente notre cadre d'analyse. Considérant la performance comme jugement, un discours sur l'action, il nous faut mettre à jour les logiques d'appréciation des principaux acteurs. Le modèle des Grandeurs (Boltanski et Thévenot, 1991) propose six mondes, six grandeurs. Soit autant de façon d'apprécier le succès.

La méthodologie utilisée dans ce mémoire est l'objet du chapitre 3. Nous construirons notre base de données, avant de la décrire. Elle comprend 91 discours des 8 présidents du FC Nantes, publiés dans la presse, chaque intersaison entre juin 1963 et août 2007. Nous reviendrons aussi sur l'opérationnalisation du modèle des Grandeurs.

Le chapitre 4 est consacré à l'analyse des discours sélectionnés. Les six mondes sont repérés. Les résultats témoignent de l'importance des mondes industriel et de l'opinion dans les propos des présidents. Le monde de l'inspiration semble en retrait. Nous décrivons la façon dont chaque président mobilise les différents mondes.

Le chapitre 5 analyse les résultats obtenus au chapitre précédent. Chacun des huit présidents présente un profil unique. Les objets de leurs discours se déplacent entre les mondes. Considérant que des rapprochements sont possibles entre les mondes, nous observerons que certains présidents sont plus sensibles à la Tradition, d'autres à la Raison, ou encore à la Passion.

Notre conclusion évoque notamment les limites de notre étude. L'appréciation du succès semble très liée à celle de la gouvernance.

## CHAPITRE 1 : MANAGEMENT ET PERFORMANCE DES CLUBS SPORTIFS

---

Le management des organisations sportives est une problématique de recherche apparue au sortir de la seconde guerre mondiale, sous l'influence de la professionnalisation et de l'institutionnalisation du sport. Originellement centrées sur les franchises de sport américaines, les études concernent les sports européens à partir des années 1980, avant de s'étendre à ceux des autres régions du monde à la fin des années 1990. Cette problématique réunit un certain nombre d'approches dont les questionnements et les contributions diffèrent. Elles se rejoignent toutefois dans ce qu'elles nous permettent d'améliorer notre compréhension du club sportif et principalement des déterminants de sa performance.

Les premiers auteurs se sont d'abord intéressés à l'équipe qu'ils voyaient comme une fonction de production. L'équipe est alors considérée comme une combinaison d'inputs. Sa performance dépend de ses résultats sportifs, son output est directement mesurable. Ainsi pense-t-on déterminer le potentiel optimal de l'équipe afin de le comparer au réel. Par la suite, d'autres auteurs ont voulu offrir une vision plus humaine du club sportif. Ils ont choisi de replacer les acteurs au centre de l'analyse. Les joueurs, le coach voire le dirigeant, sont vus comme du capital humain, comme des ressources pour l'organisation. Il devient nécessaire de s'intéresser à leurs rôles, contributions ou attentes. Les joueurs sont considérés comme la ressource la plus importante. L'approche « basée sur les ressources » (« *Resource-Based View* ») cherche à définir les déterminants de la performance (sportive) en considérant l'accès aux ressources comme le premier facteur de compétitivité. C'est aujourd'hui encore une approche dominante dans la littérature, elle a ouvert un vaste questionnement sur les composantes des clubs. Elle a aussi donné naissance à un nouveau champ d'études qui cherchera à s'en écarter (« *Resource-Utilisation Model*»). Plutôt que de mettre en évidence la nature et les caractéristiques des ressources, les tenants de cette approche s'intéressent à leur utilisation. L'interdépendance des acteurs, principalement des joueurs, est mise en évidence. La coordination et l'harmonie deviennent des variables de succès. L'efficacité n'est plus seulement technique, elle devient managériale.

Les développements les plus récents consacrent davantage la dimension stratégique du club. Le club est placé dans un environnement plus large et plus complexe. Petit à petit, le marché se juxtapose au terrain de jeu comme support des interactions entre les acteurs. Les enjeux se diversifient, l'incertitude présente de nouveaux visages. Produits et sources de revenus se multiplient de même que le risque (financier) augmente. Le management du club subit toujours plus de pression. Un certain nombre de modèles de gestion ont ainsi été proposés. La performance n'est plus uniquement sportive, elle devient aussi économique et financière.

La dimension commerciale imprègne de plus en plus l'analyse du sport et de sa gestion. On constate cette évolution dans les termes utilisés pour comprendre l'objet sportif. C'est ainsi que

l'entreprise sportive remplace le club, les joueurs comme ressources deviennent des actifs stratégiques, les supporters des consommateurs etc. De même, la façon d'aborder l'objet et les méthodes diffèrent. Les premières approches, fondées sur des statistiques, sont plutôt déductives ; les nouvelles sont souvent inductives voire normatives. Les premiers auteurs ont travaillé à « rationaliser » et à comprendre le sport pour lui-même, posant ainsi les bases du management des organisations sportives. Les approches plus récentes tentent d'établir des parallèles entre le sport et le monde des affaires. « Apprendre du sport » ou « Apprendre au sport » ? Nous observons le passage de la première à la seconde proposition. Les théories du management sont appliquées à l'analyse du sport. L'approche devient assimilatoire. Modèles de gestion et autres manuels de management prescrivent ainsi un certain nombre de règles générales.

L'évolution des débats autour de la gestion de clubs sportifs témoigne probablement de l'évolution des enjeux qu'elle abrite. Les questions posées et les réponses apportées par la littérature changent de nature de même que l'environnement stratégique et les sources de compétitivité des clubs. L'accent a d'abord été mis sur le produit et sur le processus de production (le match, les joueurs...); il l'est aujourd'hui sur l'accès aux capitaux, aux consommateurs, ce que beaucoup appellent le sport business. Cette revue de la littérature constitue une mise au jour non exhaustive des connaissances sur le management des clubs. Elle doit nous renseigner sur les dimensions et les déterminants de leur performance. Elle doit également nous permettre de relever les grandes problématiques actuelles.

### **1.1 LA GENÈSE DU MANAGEMENT SPORTIF (1956-1974)**

Simon Rottenberg (1956) est généralement présenté comme le précurseur de l'analyse économique du sport<sup>3</sup>. Dans son article fondateur, « *The baseball player's labor market* », cet universitaire de Chicago analyse le marché du travail et l'organisation de l'industrie du baseball aux États-Unis. La question clef qui intéresse l'auteur, et bien d'autres après lui, concerne la régulation du sport professionnel. Les relations entre les joueurs et les équipes, et celles entre les équipes, sont régies par un système de règles (« *reserve rule* ») qui structurent le marché et restreignent les libertés individuelles. A l'origine de ces règles, on retrouve la nécessité de contrôler la distribution des joueurs entre les équipes, afin de préserver l'enjeu et susciter l'intérêt des consommateurs (c'est-à-dire, des spectateurs), principale source de revenus. Ainsi donc, Rottenberg (1956) questionne le bien fondé de la régulation de cette industrie. Le sport professionnel a cette particularité qu'aucune équipe ne peut survivre seule, la compétition exige plusieurs participants qui

---

<sup>3</sup> Andreff et Szymanski (2006), dans le chapitre d'introduction du « *Handbook on the economics of sport* », présentent Rottenberg (1956) comme le père fondateur de l'analyse économique du sport. Ils citent toutefois deux autres auteurs ayant travaillé à comprendre le sport sous un angle économique : Topkis (1949) et Gregory (1956), ce dernier étant également référencé par Demmert (1973). Cependant, l'article de Rottenberg (1956) semble avoir pesé davantage dans l'émergence de ce courant de recherche, si l'on en croit les nombreuses références qui lui sont faites.

produisent à la fois individuellement et collectivement. Aussi, les clubs sont rationnellement orientés vers des objectifs de profit, ils vont donc chercher à limiter leurs dépenses, notamment au niveau des salaires des joueurs. Au terme de son argumentaire, l'auteur montre que la distribution du talent parmi les équipes n'est pas meilleure (c'est-à-dire moins inégale) dans un système fortement régulé que dans un système où la liberté sur les marchés est assurée : l'on nommera cette découverte le « principe d'invariance ». Finalement, un marché fondé sur la liberté est préférable, car il minimise l'exploitation des travailleurs (c'est-à-dire, des joueurs).

Il faudra attendre presque une décennie avant que l'article de Rottenberg ne trouve écho. Plus précisément jusqu'en 1964, date où Walter Neale publie un article consacré aux particularités du sport professionnel. Parmi les caractéristiques de cette industrie, l'auteur distingue deux types de compétitions, l'une s'établissant sur les terrains de sport (« *Sporting competition* »), l'autre sur les marchés (« *Market competition* »). Dans le sport, une équipe ne peut dominer outrageusement ses concurrents sans que cela n'ait d'effets sur la santé financière de la ligue, celle-ci doit protéger l'incertitude du résultat. Ce faisant, Neale (1964) a ouvert la voie à un large pan de l'analyse économique du sport en contribuant à l'émergence d'une théorie sur les ligues sportives professionnelles (Andreff et Szymanski, 2006). Jones (1969), et El-Hodiri et Quirk (1971) vont travailler dans cette voie et proposer des modèles d'analyse, adaptés de la micro-économie, pour comprendre – respectivement – le comportement des ligues de hockey et de baseball. Un peu plus tard, Demmert (1973), dans le premier ouvrage publié dans ce courant de recherche, regrettant que les travaux qui lui sont antérieurs n'aient pas réussi à intégrer les particularités technologiques et institutionnelles du sport, élabore un modèle économique qui vise à expliquer le comportement des clubs, eu égard des objectifs de la ligue auxquels ils appartiennent et des lois auxquels ils doivent se soumettre. Au total, Demmert (1973) note que la performance sportive des clubs est fortement dépendante de leur performance économique, du moins sur le long terme. En outre, il confirme « le principe d'invariance » de Rottenberg (1956), tout en suggérant quelques pistes de réflexion pour un système de régulation plus souple.

En Europe, les premiers travaux concernant l'analyse économique du sport sont l'œuvre de Peter Sloane (1969 ; 1971) qui s'intéresse au football anglais. Sa publication de 1969 s'inscrit directement dans la pensée de Rottenberg (1956), Sloane (1969) y présente une analyse du marché du travail des footballeurs. Il aborde diverses questions sur la réglementation des salaires et de la mobilité des joueurs, sur leur (coût de) formation, voire sur leur exploitation. Il évoque aussi l'idée selon laquelle les clubs de football sont moins sujets à la maximisation des profits que leurs homologues nord américains, les clubs européens sont vus comme des « *utility maximizers* ». Cette question des objectifs des clubs fera l'objet d'un deuxième article, en 1971. Les propriétaires de clubs, souvent des hommes d'affaires ayant réussi dans d'autres industries, sont davantage intéressés par le succès de leur équipe que par les profits qu'elle génère, l'analyse économique doit en tenir

compte (Sloane, 1971). Nous discuterons de ce point plus en détail dans la partie suivante, consacrée aux attentes des dirigeants.

Si nous avons situé le point de départ de l'analyse économique du sport et des équipes professionnelles en 1956, avec les travaux de Rottenberg, il nous semble que deux contributions majeures, datant de 1974, ont donné une nouvelle impulsion à ce courant de recherche. Tout d'abord, l'ouvrage de Roger Noll (1974)<sup>4</sup> a contribué au développement de la discipline dans plusieurs directions, notamment la demande sportive, la médiatisation et le parrainage du sport, ou encore la question de la discrimination raciale sur le marché du travail (Andreff et Szymanski, 2006). Gerald Scully (1974), à la suite de son article « *Pay and performance in Major League Baseball* », a ouvert la porte à de nombreuses études basées sur la fonction de production des équipes sportives qui explicite la relation entre les inputs et l'output. Scully (1974) établit une double relation, d'une part entre la contribution individuelle d'un joueur et les succès de son équipe et, d'autre part, la façon dont le succès de l'équipe impacte la rémunération du joueur. Cette étude viendra par ailleurs confirmer empiriquement l'hypothèse de l'exploitation des joueurs de baseball, issue de la « *réserve clause* ».

Rottenberg (1956) et son analyse du marché du travail sportif ; Neale (1964) et sa description des spécificités de l'industrie du sport ; Scully (1974) et son apport quant au processus de production de l'équipe sportive, ces trois auteurs et leurs travaux ont tracé le chemin de nombreuses études.

## **1.2 L'ÉQUIPE ET SES ACTEURS**

L'équipe a tout d'abord été envisagée comme une combinaison d'éléments, comme un potentiel technique. Ses résultats, ses composantes et leurs caractéristiques sont étudiés tour à tour. Les déterminants de la performance sont examinés à partir du processus de production ; l'accent est mis sur la nature des ressources qui génèrent l'avantage compétitif (les acteurs), puis sur leur utilisation.

### **1.2.1 L'ÉQUIPE SPORTIVE PROFESSIONNELLE VUE COMME UNE FONCTION DE PRODUCTION**

Les premiers travaux scientifiques concernant la gestion des clubs sportifs professionnels placent l'équipe au centre de leur modèle. Leurs auteurs ont cherché à ouvrir la boîte noire que représente

---

<sup>4</sup> L'ouvrage de Roger Noll (1974), « *Government and Sport Business* », est notamment référencé dans ; Andreff et Szymanski (2006); Brown (1982); Latham et Stewart (1981); Madura (1982); Porter et Scully (1982); Scully (1974); Zimbalist (2003). N'y ayant eu accès, nous ne pouvons qu'en commenter brièvement l'apport généralement reconnu par d'autres auteurs.

ce type d'organisation et proposent une approche économétrique. L'équipe sportive professionnelle est vue comme une fonction de production qu'il convient de maximiser.

### **1.2.1.1 Les premiers travaux sur le management des clubs sportifs professionnels**

L'approche par la fonction de production est une longue tradition dans l'analyse économique du sport (pour une revue de la littérature sur la fonction de production des équipes sportives, voir Dawson, Dobson et Gerrard (2000) et Borland (2006)). La fonction de production permet d'expliquer la relation entre les inputs et l'output d'une organisation. Rottenberg (1956) est le premier auteur à avoir suggéré son utilisation pour comprendre la production d'une équipe, lorsqu'il écrit :

Une équipe de baseball, comme n'importe quelle firme, produit ses produits en combinant des facteurs de production. Considérons les deux équipes engagées en compétition comme une seule firme, produisant les résultats d'un match, mesurés par le revenu des frais d'admission. Les joueurs de la première équipe sont un facteur, il en existe d'autres (la gestion, l'accessibilité, le stade, et les joueurs de l'autre équipe). La quantité de facteur – les joueurs – peut être mesurée en faisant les ajustements appropriés des qualités différentielles chez les joueurs. (Rottenberg, 1956 : 255 – l'auteur souligne, traduction libre)<sup>5</sup>

Rottenberg (1956) conçoit alors la performance en termes de profit. L'output est mesuré par les recettes aux guichets. Les facteurs de production, ou inputs, sont représentés d'une part par le stock de talent (les joueurs) de l'équipe et, d'autre part, par une série d'autres variables parmi lesquelles le management (l'entraîneur), le lieu de l'affrontement (le stade), les transports et la qualité de l'équipe adverse. Près de vingt ans plus tard, Scully (1974) est le premier auteur à avoir testé empiriquement la fonction de production de l'équipe sportive. Il considère l'output de l'équipe à travers ses succès : la performance d'une équipe est fonction de ses résultats sportifs ou de « *winning performance* ». Scully procède en deux temps, il cherche d'abord à évaluer la contribution individuelle des joueurs aux succès de l'équipe, et ensuite à déterminer la façon dont ces succès engendrent des revenus. Au total, il est capable de mesurer la productivité des joueurs en fonction de leur rémunération. Il validera ainsi la thèse de l'exploitation des joueurs de baseball et mettra en évidence la question de la discrimination entre les joueurs. Cette approche va devenir standard. Elle sera reprise, complétée et développée par un grand nombre d'auteurs et pour différents sports collectifs. Zak, Huang et Segfried (1979), Scott, Long et Somppi (1985)<sup>6</sup>, Holfer et Payne (1997)<sup>7</sup>

<sup>5</sup> « *A baseball team, like any other firm, produces its product by combining factors of production. Consider the two teams engaged in a contest to be collapsed into a single firm, producing as output games, weighted by the revenue derived from admission fees. Let the players of one team be one factor and all other (management, transportation, ball parks, and the players of the other team), another. The quantity of the factor – players – is measured by making the appropriate adjustment for differential qualities among players* » (Rottenberg, 1956 : 255 – l'auteur souligne)..

<sup>6</sup> Scott, Long et Somppi (1985) sont référencés dans : Carmichael et Thomas (1995); Carmichael *et al.* (2000); Dawson *et al.* (2000).

<sup>7</sup> Holfer et Payne (1997) sont référencés dans : Dawson *et al.* (2000); Dawson et Dobson (2002); Dobson et Goddard (2003).

ont estimé la fonction de production pour le basketball ; Atkinson, Stanley et Tschirart (1988)<sup>8</sup> pour le football américain. Hors Amérique du Nord, le cricket a également été étudié sous cet angle là : Schofield (1988)<sup>9</sup> pour la première étude sur la fonction de production pour un sport européen ; Bairam Howells et Turner (1990)<sup>10</sup> en Australie et Nouvelle Zélande. Carmichael et Thomas (1995) ont aussi utilisé cette approche pour le rugby britannique. Carmichael, Thomas et Ward (2000) ont mis à jour la fonction de production des équipes de football, pour la Grande-Bretagne.

### 1.2.1.2 L'objet de l'approche

Cette approche vise à déterminer le potentiel maximum d'une équipe ainsi que son efficacité technique (Richmond, 1974)<sup>11</sup>. En effet, ce modèle permet d'identifier les facteurs de succès des équipes et de les estimer empiriquement pour finalement mesurer l'efficacité de l'équipe, l'écart entre le potentiel théorique et la performance réalisée. L'équipe est constituée d'inputs qui produisent ensemble un output que l'on peut mesurer. La performance d'une équipe est fonction de ses résultats sportifs, elle est conventionnellement mesurée en termes de succès d'équipe ou de « *winning performance* » (Carmichael et Thomas, 1995 ; Carmichael *et al.*, 2000). Ainsi, il devient possible d'établir la relation entre les inputs et leur contribution à l'output, cette relation s'exprime dans les termes suivants :  $Y = F(x)$  avec  $x = x_1, x_2 \dots x_n$ . Y correspondant à la performance collective et x représentant les inputs au processus de production.

L'output est mesuré en termes de victoires sportives. Pour apprécier la performance d'une équipe, Scully (1974) distingue deux catégories générales d'inputs selon qu'ils concernent ou non les joueurs. Carmichael et Thomas (1995) et Carmichael *et al.* (2000) approfondissent ce modèle. Selon eux, le succès d'une équipe dépend des contributions des joueurs, du coach et de variables externes (comme le temps, les conditions de jeu, l'adversaire ou la chance etc.). Le jeu des joueurs doit être examiné, ainsi que la gestion de l'équipe par le coach – responsable des décisions techniques et stratégiques de match (choix de l'équipe, tactiques, des remplacements) et de la préparation hors match (motivation / coaching, conditionnement physique et mental). Les auteurs regardent la performance et ses déterminants depuis le terrain, au moment ultime de la production.

Dans leur étude sur les équipes de football anglaises, Carmichael *et al.* (2000) s'attachent à décomposer le match afin de caractériser les déterminants de la performance sportive. Ils établissent six variables de jeu (variables d'attaque : tirs au but, passes dribble et portée du ballon; variables de défense : tacles et relances, fautes et coup francs, gardien de but) et d'autres variables

---

<sup>8</sup> Atkinson, Stanley et Tschirart (1988) sont référencés dans : Carmichael et Thomas (1995); Carmichael *et al.* (2000); Dawson *et al.* (2000); Palacios-Huerta (2004); Palomino (2004); Borland (2006).

<sup>9</sup> Schofield (1988) est référencé dans : Carmichael et Thomas (1995); Carmichael *et al.* (2000); Dawson *et al.* (2000); Borland (2006).

<sup>10</sup> Bairam, Howells et Turner (1990) sont référencés dans Borland (2006).

<sup>11</sup> Auteur cité dans Zack *et al.* (1979).

d'équipe (interdépendance des joueurs, qualité de l'adversaire, match à domicile / à l'extérieur). Les résultats montrent que les compétences premières des joueurs doivent se situer dans le jeu de passes et de tirs, accompagnés de bonnes dispositions défensives. De même, si l'indiscipline et la pression contribuent négativement au résultat de l'équipe, il y a quelque ambiguïté concernant la puissance et l'agressivité défensive et l'utilisation de fautes ou autres tactiques illégales : la rationalité peut conduire à des comportements "criminels" (Golf et Tollison, 1992<sup>12</sup> ; Yilmaz et Chatterjee, 2000). Aussi, jouer à domicile est positivement corrélé avec le succès, même si les variables de jeu les plus significatives restent les mêmes quelque soit la localisation du match. Les auteurs regrettent par ailleurs que certains éléments potentiellement intéressants dans la détermination du succès d'une équipe ne puissent être pris en compte (par exemple : le jeu sans ballon). Ils concluent que certaines équipes semblent plus difficiles à vaincre, les résultats confirment l'émergence d'un groupe d'élite ou dominant en Angleterre.

### **1.2.1.3 Leçons et dépassements**

Cette approche offre certaines leçons pour la gestion des équipes sportives professionnelles, notamment en ce qui concerne le choix et la rémunération des joueurs, la préparation des équipes, l'embauche de nouveaux joueurs et les décisions tactiques dans un match. Elle permet également de comparer entre eux plusieurs concurrents, voire plusieurs disciplines au niveau de leur attractivité (Madura, 1982). Au total, elle donne à voir l'équipe comme un potentiel technique, comme une somme de caractéristiques. Certains auteurs vont chercher à remettre en cause cette approche parce qu'elle passe sous silence la dimension humaine de l'objet. La compétitivité du club passe par l'accès aux ressources critiques que sont les acteurs.

## **1.2.2 LES ACTEURS COMME RESSOURCES**

Les récents développements dans le management du sport marquent la montée en puissance des tenants de l'approche « Resource-Based View » (Amis, 2003 ; Amis, Pant et Slack, 1997 ; Mauws, Mason et Foster, 2003 ; Smart et Wolfe, 2000, 2003 ; Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Lado et Wilson, 1994 ; Peteraf, 1993)<sup>13</sup>. Ceux-ci mettent l'accent sur la nature des ressources qui génèrent un avantage compétitif durable pour une organisation. Pour les tenants de cette approche, c'est la quantité et la qualité de la dotation en ressources spécifiques qui expliquent une performance organisationnelle supérieure. Les ressources les plus nécessaires pour un club sont les acteurs, ils en constituent le capital humain.

---

<sup>12</sup> Auteurs cités dans Carmichael *et al.* (2000).

<sup>13</sup> Auteurs cités dans Gerrard (2005 : 143).

### 1.2.2.1 Les joueurs

Les joueurs sont à la base du club. Ils constituent la principale matière première de l'organisation. Les joueurs produisent des résultats sportifs, leur contribution s'établit sur le terrain. Ils sont les ultimes intervenants au processus de production : ils ont le quasi-monopole du produit final, à savoir le match et le jeu. Individuellement, les joueurs présentent des caractéristiques propres, inhérentes à leur capacité, talent, caractéristiques physiques, leur forme, l'expérience (Carmichael et Thomas, 1995 ; Carmichael *et al.*, 2000). En distinguant la formation générale de la formation spécifique, Becker (1972)<sup>14</sup> suggère également que les compétences des joueurs peuvent être plus ou moins redéployables. Toujours est-il que le pouvoir des joueurs est très fort (Grundy, 1999). Grant (2002)<sup>15</sup>, qui s'inscrit dans la perspective de l'approche par les ressources, prétend que les compétences (« *skills* ») de la force de travail sont la principale source du surplus de rentes dans une firme : les joueurs sont donc dans une position avantageuse pour s'approprier les rentes économiques du club.

Toutefois, le football est un sport d'équipe : pouvoir et succès sont collectivement partagés. L'interdépendance entre les joueurs est grande. Berman, Down et Hill (2002) montrent par exemple que l'expérience partagée favorise les performances d'une équipe : le savoir tacite est une ressource intangible très importante. Le stock de connaissances tacites, à la base de l'esprit collectif, est accumulé avec le temps, avec l'expérience. Chaque joueur se positionne par rapport au reste du groupe. Chacun connaît son rôle, sa place et les attentes qui lui sont portées. Le savoir tacite se manifeste dans le jeu, les façons de jouer ensemble. Ce savoir est acquis avec le partage d'expérience, à travers un processus d'apprentissage. De nombreuses études abondent dans ce sens. La collaboration est essentielle car la mission est collective ; les joueurs ont destin lié, ils doivent être mus par le sens de l'obligation collective, par l'esprit d'équipe (Dovey et Singhota, 2005).

Parmi les grandes questions qui occupent les chercheurs, celle de l'accès à ces ressources revient avec insistance. La performance de l'équipe dépend avant tout du stock de talent qu'elle possède. Les équipes présentent différentes stratégies pour leur approvisionnement et le développement de joueurs (Grundy, 1999). Le stock de joueurs peut être modifié de deux façons : soit par le recrutement de nouveaux joueurs, soit par la formation. Madura (1982) suggère que les « *labor manager* » préfèrent recruter des joueurs disponibles sur le marché du travail lorsque les restrictions légales y sont limitées, plutôt que de faire confiance à des novices (« *rookies* »). Il précise également que lorsque le marché est ouvert, les équipes craignent la migration de leurs meilleurs éléments, ce qui peut être un frein à la formation.

---

<sup>14</sup> Auteur cité dans Monk (2000).

<sup>15</sup> Auteur cité dans Cross et Henderson (2003).

Ainsi considère-t-on les joueurs comme la première ressource de l'organisation. Réunis en équipe, ils sont placés sous la tutelle du coach, en charge de la cohésion de l'ensemble.

### 1.2.2.2 L'entraîneur

Le coach joue un rôle déterminant dans les clubs professionnels. Il est garant des bons résultats de son équipe et constitue l'intermédiaire entre celle-ci et les autres parties de l'organisation. Responsable de l'opérationnalisation de la stratégie, il occupe une place à la fois primordiale et critique. En effet, sa réussite ne lui appartient pas totalement, dans le sens où il est tributaire de ses joueurs dans la réalisation de la performance, alors qu'il en assume la responsabilité. (Dovey et Singhota, 2005). Aussi, la performance d'un entraîneur se donne à voir à chaque fois que l'équipe joue : si l'output de l'équipe (ratio victoires/défaites) est au dessous du maximum que l'équipe puisse atteindre, cela reflète soit un manque, soit un mauvais travail, or il est possible de le mesurer (Dawson et Dobson, 2002). Dans ce sens, Audas, Dobson et Goddard (1999) notent que les processus qui déterminent la productivité d'une équipe sont opaques, tandis que les résultats reflétés par le terrain sont transparents : la position du coach est fragile, elle est devenue de plus en plus inconfortable avec l'évolution du sport.

Le coach influence la performance de l'équipe selon deux voies (Dawson et Dobson, 2002 ; Gerrard, 2005). Tout d'abord, il y contribue directement en maximisant le niveau de performance qu'il peut atteindre avec ses inputs (les joueurs), c'est le volet stratégique de sa mission. Il contribue également indirectement à la performance soit en améliorant, sur le long terme, le niveau de compétences de ses joueurs – ainsi que leur valeur marchande – et de son équipe, soit à travers le recrutement. De façon générale, on attribue au coach quatre à cinq grandes fonctions selon les auteurs : la planification, l'organisation, le contrôle, le leadership / la direction, le développement (Robbins, 1994<sup>16</sup> ; Parks et Quaterman, 2003). Il doit posséder à la fois de l'expertise technique, souvent issue de son expérience en tant que joueur et le sens du relationnel. Beaucoup d'auteurs mettent en avant l'importance des compétences interpersonnelles (McNutt et Wright, 1995 ; Monk, 2000 ; Katz, 2001 ; Dawson et Dobson, 2002 ; Dovey et Singhota, 2005). Dans le même ordre d'idées, les analyses de Keidel (1984 ; 1985 ; 1987) nous laissent à penser que l'une des missions premières d'un coach est d'assurer la cohésion du groupe. Il distingue deux types de coordinations, l'une liée au manager, la seconde liée au « membership ». Si les deux sont évidemment importantes, la première est en tout point essentielle dans le football. A la différence du baseball où l'influence du coach est supposée moindre, dans des sports comme le football américain et le soccer, elle est primordiale : la performance collective est davantage que le cumul des performances individuelles.

---

<sup>16</sup> Auteur cité dans Dawson et Dobson (2002).

La problématique du taux de roulement des coachs est très débattue parmi les chercheurs. La question du changement d'entraîneur a d'abord été le fait des sociologues avant d'être récupérée par les spécialistes en analyse économique du sport. Depuis la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, elle a été l'objet de nombreuses études. Avant d'être appliquée au sport, les premiers auteurs<sup>17</sup> à s'être intéressés à cette question voulaient comprendre les incidences sur la performance organisationnelle d'un changement de manager. Toutefois, l'accès à l'information constituait une contrainte au développement de l'analyse. Dans le sport et pour les équipes professionnelles, l'information est particulièrement disponible. Les changements d'entraîneurs sont abondamment documentés et commentés dans la presse, de même que leurs impacts sur les performances de l'équipe : la performance des coaches se donne à voir ostensiblement à travers les résultats de l'équipe, et peut être appréciée en termes de victoire / défaite. Dès lors, l'exploitation du sport comme support empirique à ce type de recherches sur les organisations semblait pertinente, voire évidente. Grusky (1963), un sociologue américain, est le premier auteur à avoir utilisé le sport pour comprendre ce phénomène du changement de manager. Mobilisant le baseball, il évoque la possibilité que le changement d'entraîneur puisse avoir des effets négatifs sur la performance de l'équipe. Suite à cet article initial, « *The American Journal of Sociology* » publie un débat dans lequel Gamson et Scotch (1994) vont chercher à contester ses conclusions, ce à quoi Grusky (1964) répliquera et approfondira l'analyse. D'autres études seront menées avant que les économistes n'investissent cette question, notamment à l'aide du modèle de Scully (1974). Le coach est un input qu'il convient de tester et de comprendre au regard de la performance.

Globalement, trois théories se distinguent. La première, dite du « Sens commun » (ou « Common-sense », en anglais), perçoit le changement d'entraîneur comme un élément favorable à l'amélioration de la performance organisationnelle. En effet, cette mesure doit avoir des conséquences positives puisqu'elle est motivée par une mauvaise performance. La seconde théorie, que l'on doit à Grusky (1963 ; 1964), et dite du « Cercle vicieux » (ou « Vicious circle », en anglais), évoque une détérioration de la performance suite aux limogeages de managers. La relation entre succession de manager – variation de performance suit deux voies. De mauvais résultats, une baisse de rendement, une performance en-deçà des attentes entraînent le changement d'entraîneur. Grusky (1963) confirme donc en partie la première théorie. En partie seulement, puisque qu'en retour le changement d'entraîneur ne permet pas toujours une amélioration de la performance, d'où l'idée de cercle vicieux : une baisse de rendement entraînant un changement d'homme, ce changement entraînant une baisse de rendement, et ainsi de suite. Pour la troisième théorie, dite du « Bouc émissaire » (ou « Ritual Scapegoating », en anglais), de Gamson et Scotch (1964), un changement d'entraîneur n'a pas de conséquence sur la performance. Le changement intervient suite à des pressions extérieures. Il faut apaiser (les fans et les médias surtout), le coach sortant est le bouc émissaire parfait tandis que le nouveau venu n'aura guère d'influence sur les résultats à venir. Selon ces derniers auteurs, le manager sportif n'a

---

<sup>17</sup> Gouldner (1954) et Guest (1962) se sont intéressés à cette question. C'est auteurs sont cités dans Grusky (1963).

que peu d'importance sur les performances de l'équipe : à long terme, les dirigeants du club ont plus d'impact ; le coach n'assume finalement que les décisions tactiques le jour du match, or à court terme, ce sont les joueurs qui déterminent la performance de l'ensemble. L'action du manager (c'est-à-dire la « manipulation du talent ») ne tient qu'une petite part dans l'établissement de la performance collective.

Trois théories donc. Le changement d'entraîneur implique une amélioration de la performance de l'équipe (théorie du « sens commun ») ; au contraire, il s'ensuit une dégradation des résultats (théorie du « cercle vicieux ») ; ou bien, rien ne se passe, la relation entre les deux phénomènes n'est pas si évidente, il s'agit d'un sacrifice nécessaire (théorie du « bouc émissaire »). Il faut comprendre les conditions du changement et notamment la nature de la succession (Grusky, 1964). L'analyse de la relation changement d'entraîneur – performance de l'équipe se complexifie. Depuis les années soixante jusqu'à aujourd'hui, un certain nombre d'études vont tenter de comprendre ce phénomène. Eitzen et Yetman (1972) s'intéressent par exemple à cette question. Ils observent le cas des équipes de collège de basketball, sur la période 1930-1970. Ils ont recensé 657 changements d'entraîneurs. Ils examinent la relation entre la durée d'exercice de l'entraîneur et les performances de l'équipe. La stabilité est un facteur de succès, un coach qui reste en fonction suffisamment longtemps aura un impact positif sur les performances de l'équipe. Longtemps, mais pas indéfiniment puisqu'après 13 ans, la performance semble décliner. Une autre étude sur le sujet est celle d'Allen, Panian et Lotz (1979) pour qui la relation entre le changement de manager et la performance organisationnelle constitue l'un des problèmes les plus « intrigant » de la sociologie des organisations. Dans l'ensemble, les auteurs confirment les propositions de Grusky (1963, 1964), tout en les complétant. Selon eux, les équipes qui changent d'entraîneur en cours de saison sont moins performantes que celles qui réalisent ce changement entre deux saisons. Aussi, le recrutement interne est préférable au recrutement externe. Les auteurs concluent sur le caractère difficilement redéployable de leur étude pour les autres types d'organisations, étant donné les particularités des équipes de baseball. De son côté, Brown (1982) examine le lien entre changement de manager et performance organisationnelle pour le cas du Football américain, il observe 26 équipes de la NFL (National Football League) entre 1970 et 1978. Il montre que le changement d'entraîneur n'implique ni amélioration, ni détérioration de la performance : le changement peut être interprété du point de vue de la théorie du « bouc émissaire ». L'idéologie populaire, alimentée par les médias, aime à croire que le coach fait toute la différence, que son leadership et ses décisions sont à la base du succès ou de l'échec. C'est ainsi que les dirigeants peuvent spéculer sur cette idée et donner l'impression d'agir dans le bon sens et maîtriser le cours des événements en « sacrifiant » l'entraîneur.

Reprenant les travaux de Scully (1974) sur la fonction de production des équipes sportives, Porter et Scully (1982) ont cherché à évaluer l'efficacité du manager dans le cas du baseball. Ils notent que la corrélation entre l'efficacité managériale et les succès de l'équipe n'est pas parfaite. Ils

insistent sur le fait que les entraîneurs progressent considérablement durant les trois premières années à la tête de l'équipe. Scully (1989) admet que le changement d'entraîneur, motivé par de mauvais résultats, est la mesure la moins coûteuse qui s'offre au propriétaire pour agir – moins coûteux que le recours au marché des joueurs. L'auteur considère que l'expérience ou l'apprentissage sur le terrain (« learning by doing ») constitue une source d'amélioration des compétences chez l'entraîneur. Plus longtemps un manager dirigera son équipe, meilleur il sera dans cette tâche, dans la mise en place du jeu de l'équipe et parce qu'il connaîtra davantage ses joueurs et la façon de les utiliser. Scully (1994) essaie de faire le lien entre l'efficacité managériale et la longévité de l'entraîneur dans sa fonction. Les entraîneurs de baseball et de basketball restent en moyenne 3 ans en poste, un peu moins de 10 % d'entre eux « survivra » une décennie. Dans le football américain, les entraîneurs restent à peu près 4,2 ans. Dans tous les cas, l'efficacité managériale, c'est-à-dire la capacité d'un coach à faire gagner son équipe un maximum de matches, semble être le meilleur moyen de rester en place.

Pfeffer et Davis-Blake (1986) s'inscrivent dans ce débat sur la relation entre changement de manager et performance organisationnelle. Ils observent le cas de 22 équipes de basketball de la NBA (National Basketball Association), entre 1977 et 1981, pour un total de 27 successions. Les auteurs proposent de tenir compte des compétences du successeur. Ainsi, lorsque les capacités et l'expérience du nouveau coach sont meilleures que celles de l'ancien entraîneur, il y a de forte chance pour que le changement d'entraîneur s'accompagne d'une amélioration de la performance. Dans une étude sur 65 équipes de basketball collégial et plus de 3 000 joueurs, pour une période de 10 ans, Clement et McCormick (1989) s'interrogent sur le rôle du manager et notamment sur les décisions qu'il est tenu de prendre. Ils regardent avec insistance l'un des aspects qu'ils jugent essentiel : l'allocation de temps de jeu pour les joueurs. Ils montrent que les entraîneurs qui basent leur décision sur les performances des joueurs ont plus de chance de gagner. Autrement dit, un entraîneur capable de bien observer les performances de ses joueurs, d'analyser rapidement l'information qu'il reçoit et de faire les remplacements appropriés, a plus de chance de succès. Cela suggère que certains coachs sont meilleurs que d'autres. Dans bien des cas, les entraîneurs de sport professionnel sont d'anciens joueurs. Singell (1991) cherche à comprendre cette reconversion et examine le rôle d'un capital-humain spécifique, lié au sport de haut niveau, dans la décision de devenir entraîneur. Il remarque que les joueurs qui ont eu une longue carrière, surtout au plus haut niveau – c'est-à-dire dans les ligues majeures, voire ceux qui étaient directement impliqués dans les stratégies de l'équipe ont davantage de possibilité de devenir coach. *In contrario*, les anciennes vedettes, parce qu'elles ont développé d'autres compétences que celles spécifiques au sport, font moins souvent ce choix de carrière. Selon l'auteur, les bons joueurs réussissent mieux lorsqu'ils deviennent entraîneurs que les anciens grands champions.

D'autres études s'intéressent précisément au football européen, Audas, Dobson et Goddard (1999) examinent les liens entre la performance et le turnover d'entraîneurs dans le football. A partir des

données sur 25 années de football professionnel en Angleterre (4 divisions ; 92 équipes), ils regardent les fins de missions volontaires et involontaires des coachs. Entre 1972 et 1997, on compte 918 fins de missions, soit 36,7% de turnover annuel, un club change de coach tous les 2½ ans en moyenne. Sur 918, 699 départs étaient involontaires. Les départs forcés sont par ailleurs soumis à une forte saisonnalité (70% ont eu lieu pendant la saison, principalement entre octobre et novembre) et sont influencés par des considérations de très court terme. Contrairement aux départs involontaires, la dotation en capital humain semble avoir une grande influence sur les départs volontaires des coachs. La quantité, la qualité de leurs expériences managériales influencent positivement les propositions d'emplois qu'ils reçoivent. Par ailleurs, Dawson, Dobson et Gerrard (2000) distinguent l'effet direct du coach de l'effet indirect. L'effet direct, ou stratégique, concerne la transformation d'inputs (la performance des joueurs) en output (la performance de l'équipe). L'effet indirect, lié au leadership, se rapporte à son habileté dans le recrutement, l'entraînement et la motivation des joueurs pour atteindre des plus hauts niveaux de performance. Autrement dit, le coach n'a pas seulement à optimiser une quantité fixe d'inputs (talent des joueurs) mais aussi d'en améliorer la qualité. Au total, les auteurs montrent que les coaches ne sont pas tant jugés sur les performances de l'équipe que sur les fluctuations de la valeur économique des joueurs. Les coachs à succès ne sont pas nécessairement les plus efficaces, les décisions de licenciements ou d'engagement fondées uniquement sur des espérances sportives (succès) ne peuvent être optimales mais doivent être affinées.

Dans une étude réalisée auprès des 660 coachs des 3 grandes divisions anglaises (football), entre 1992-93 et 1997-98, Dawson et Dobson (2002) regardent la relation entre la performance d'un coach et sa dotation en capital humain. Le capital humain est un élément important de la performance managériale. La grande majorité des managers dans le football sont d'anciens professionnels : une carrière en tant que joueur est souvent le pré-requis à une carrière d'entraîneur. Aussi, ces derniers n'ont pas toujours des connaissances du management. Selon les résultats de cette étude, la qualité de l'expérience initiale et le fait qu'il est déjà été au service du club sont des critères déterminants pour occuper une position d'entraîneur. Dans une autre étude, Audas, Dobson et Goddard (2002) cherchent à comprendre l'effet d'un changement de manager sur les performances de l'équipe, à partir des données sur 28 saisons de football en Angleterre, entre 1972-73 et 1999-2000 : 1058 changements, dont 875 involontaires. Globalement, les équipes qui changent d'entraîneur pendant la saison performant moins pendant les trois mois qui suivent le changement. Le changement d'entraîneur implique davantage de volatilité des déterminants de la performance à court terme. En fait, la principale explication d'un changement pendant la saison concerne des considérations sportives de très court terme, comme éviter la relégation.

Bruinshfood et Weel (2003), qui ont recensés 125 changements d'entraîneurs entre 1988 et 2000 au Pays Bas, suggère que cette mesure ne contribue pas à une amélioration significative des performances de l'équipe. Par ailleurs, Koning (2003), qui regarde les données de la Dutch Premier

League (Pays Bas) entre 1993 et 1998, rejoint l'idée que le limogeage d'un coach correspond à un rituel pour apaiser la presse et les fans. Parmi les raisons d'un limogeage, il y a le choc psychologique (le nouvel entraîneur saura mieux motiver les joueurs) ; il y a le poids de la pression (des médias, des fans) ; enfin, la logique économique qui veut que une équipe qui réussit attirera davantage de revenus et transférera ses joueurs selon de meilleures conditions.

Toujours est-il que l'insécurité de ce poste a cru avec le temps (Audas *et al.*,1999). L'effritement des pouvoirs du coach et sa contribution à la performance sont à mettre en relation avec l'évolution de la fonction direction du club. Les tenants de l'approche basée sur les ressources ont cherché à caractériser le rôle et les attentes des dirigeants.

### 1.2.2.3 La direction

Quelle est la fonction d'utilité des dirigeants ? Un certain nombre d'auteurs tente de faire des rapprochements entre les attentes des dirigeants et les succès de l'équipe. Latham et Stewart (1981) examinent les liens entre les objectifs managériaux dans les franchises de sport professionnel et la performance de l'organisation. Le principe est de définir l'état de fin que l'organisation souhaite atteindre (« *desired end-state* ») ; le critère de succès généralement accepté est le rapport victoire/défaite (« *win/loss record* »). S'il s'agit du critère ultime, le club suit généralement plusieurs objectifs, hiérarchisables et qu'il est nécessaire d'identifier. Latham et Stewart (1981) reprennent l'hypothèse de Boghossian *et al.* (1976)<sup>18</sup> selon laquelle l'importance relative attachée aux objectifs peut différer entre les équipes gagnantes et perdantes. Ils montrent de façon paradoxale que les équipes gagnantes se préoccupent moins de la victoire que les équipes moyennes ou perdantes. Les équipes gagnantes semblent moins mettre l'accent sur le loisir et sur des objectifs de victoires mais se concentrent sur certains autres objectifs. Aussi, les équipes à succès ont atteint une position plus équilibrée par rapport à leurs multi objectifs alors que les équipes perdantes cherchent à répondre à des pressions immédiates. Finalement, les auteurs constatent que les équipes évoluent vers une étape où l'emphase est moins posée sur la production (de victoire) que sur la survie à court terme. La relation objectifs – performance est ambiguë : L'ambition précède-t-elle le succès ? Le succès ne peut-il pas conduire à l'échec ? (Latham et Stewart, 1981).

De façon un peu différente, on peut s'interroger sur les attentes des propriétaires de clubs et leurs impacts sur la performance. L'un des premiers à avoir discuté ce point est Sloane (1969 ; 1971). L'auteur regarde la pertinence de la maximisation des profits pour en conclure que les clubs sont des « *utility-maximiser* » (en opposition aux « *profit-maximiser* » que représentent les entreprises classiques) qui suivent de nombreux objectifs. Selon lui, les propriétaires n'investissent pas pour

<sup>18</sup> Boghossian, Dawkins, Cochran, Latham, Corrigan et Walters (1976) sont cités dans Latham et Stewart (1981).

des raisons pécuniaires mais davantage pour des raisons psychologiques : l'utilité du propriétaire dépend des succès de l'équipe, de l'affluence moyenne, de l'attractivité de la ligue, et peut être des profits. De son côté, Noll (1982)<sup>19</sup> propose qu'il existe des motivations alternatives selon les propriétaires. Il distingue trois fonctions objectives alternatives (a) la maximisation des succès sportifs sans contraintes ; (b) la maximisation des profits ; (c) la maximisation des victoires sujette à un minimum de profit.

Quoiqu'il en soit, il faut porter une grande attention sur les objectifs de la haute direction (ou du propriétaire), car ils affectent à la fois le comportement du club et la performance de la ligue. Zimbalist (2003) s'interroge sur le comportement des propriétaires de clubs sportifs. Pour l'auteur, les propriétaires de clubs ne sont pas des « *businessmen ordinaires* ». Ils ne cherchent pas nécessairement à maximiser les profits du club. Leurs attentes convergent aussi vers le capital social (prestige, célébrité, l'identification à une équipe gagnante ou populaire). Cependant, la logique économique s'impose de plus en plus aux clubs. Zimbalist (2003) montre que le retour sur investissement des propriétaires de clubs peut prendre différentes formes. L'un des aspects concerne le plaisir (« *fun* »), le pouvoir, la gratification de l'ego qu'ils reçoivent : la propriété est un bien de consommation dont les propriétaires veulent jouir totalement et non seulement financièrement. Si le retour sur investissement est en partie indirect (Capital social, politique), la propriété d'un club peut aussi être une source de gains en capital (économique). Ainsi, il suggère que les fonctions objectives des propriétaires reposent à la fois sur des ambitions sportives et économiques.

A l'instar d'A. Zimbalist (2003), Gerrard (2005) cherche à comprendre l'influence de propriété sur les performances sportives et financières d'une équipe. Aujourd'hui plus que jamais, les équipes sont confrontées à un double objectif, sportif et financier ; leur performance est intimement liée à leur propriété (en termes de décisions et d'ambitions des propriétaires). La possibilité offerte aux clubs de certains pays d'être cotés en Bourse accentue la tension entre ces deux objectifs. Les équipes cotées en bourses sont plus tournées vers la maximisation des profits (bien que les divergences restent vives entre les actionnaires non supporters et les actionnaires supporters). Elles doivent prioriser leurs objectifs et sont soumises à davantage de règles de transparence. Les équipes non cotées ont moins de pression pour revoir leurs structures traditionnelles dans lesquelles la gestion commerciale joue un moindre rôle que la gestion sportive. Au total, on demande davantage d'efficacité organisationnelle aux équipes cotées.

---

<sup>19</sup> Auteur cité dans Gerrard (2005).

#### **1.2.2.4 Une nouvelle approche : le modèle de l'utilisation des ressources**

L'approche basée sur les ressources et les tenants de la théorie du capital humain mettent l'accent sur les acteurs. On a ainsi cherché à comprendre qui ils sont, quelles sont leurs caractéristiques, leur place dans l'organisation voire leurs attentes. Zack *et al.* (1979) remarquent pourtant que ce ne sont pas nécessairement les équipes les mieux pourvues en inputs qui réussissent : les joueurs doivent également être « compatibles » entre eux. Aussi, la performance organisationnelle ne dépend pas seulement de la dotation en ressources, mais aussi de l'utilisation de ces ressources. A cet égard, Gerrard (2005) propose de dépasser l'approche « *Resource-Based View* » et de s'intéresser à l'approche « *Resource-Utilization Model* », afin d'analyser l'effectivité avec laquelle la firme utilise sa dotation ressources pour atteindre le niveau de performance sportive et financière maximum. L'auteur distingue deux types d'efficacité : la première dite « *Allocative efficiency* » examine le niveau de ressources en fonction de l'ambition affichée ; la seconde nommée « *Technical efficiency* » s'attache à décrire la performance atteignable en fonction du stock de ressources et de son utilisation. Le « *Resource-Utilization Model* » consiste en cinq relations de base :

- La fonction objective du propriétaire de l'équipe (profit financier vs performance sportive);
- La fonction de production sportive (relation entre la performance de l'équipe et son stock de talent) ;
- La fonction profit (écart entre les revenus et les dépenses du club) ;
- La fonction revenu (pendant le match (billets, services), hors match (revenus des médias, sponsors et autres activités commerciales) ;
- La fonction coûts (salaire des joueurs et performance de l'équipe).

Les sports professionnels présentent des modèles d'organisation différents (Keidel, 1984 ; 1985 ; 1987) reposant sur l'interdépendance des acteurs, la coordination et le rôle du management. Chaque sport présente sa propre structure, et donc différentes manières de gérer une équipe. Centrée originellement sur la détermination des ressources critiques liées aux acteurs, la littérature scientifique s'est depuis intéressée à leur accès. Il convient désormais de penser leur utilisation, leur gestion stratégique, d'autant plus que les ressources se diversifient avec l'évolution de l'environnement. La partie suivante va donc être consacrée aux modèles de gestion des clubs.

### **1.3 LE CLUB ET SON ENVIRONNEMENT**

Les approches présentées ci-avant placent l'équipe et ses membres au cœur de l'analyse. Les auteurs concentrent leurs études sur l'environnement interne de ce type d'organisation. Outre les

joueurs, le coach et la direction, d'autres acteurs sont concernés par l'activité du club, il faut élargir l'angle d'analyse. Après avoir mis en évidence les particularités de l'industrie du football et de ses évolutions récentes, des chercheurs ont proposé de nouveaux modèles d'analyse stratégique, les fonctions du club sont décomposées.

### **1.3.1 LES NOUVELLES FRONTIERES DE L'INDUSTRIE**

L'industrie du football présente des caractéristiques particulières par rapport monde traditionnel des affaires. Elle traverse actuellement une période de profonds changements, qui touchent à la fois les domaines sportif et extra-sportif. De nouveaux lieux d'affrontement apparaissent tandis que les attentes placées dans un club se diversifient avec le nombre de parties prenantes. Désormais, la performance s'apprécie aussi en des termes monétaires : le football est entré dans l'ère du *sport-business* !

#### **1.3.1.1 Les particularités de l'industrie du football**

« Le sport n'est pas une industrie standard » (Palomino, 2004 : 131). La plupart des auteurs font référence aux spécificités du sport en guise d'introduction à leurs travaux. Hamil *et al.* (2004) proposent de les regrouper en trois catégories. Premièrement, les clubs de football ont des relations privilégiées avec la communauté et présentent une dimension culturelle très prononcée. Le club assume une fonction sociétale, il possède un rôle social et intégrateur dans la cité (Desbordes, 2000). Deuxièmement, les relations entre le club et ses supporters sont très différentes des standards entre une entreprise et ses clients. La loyauté des supporters est certainement l'un des facteurs les plus significatifs (Matsuoka, Chelladurai et Harada, 2003), le club génère une charge émotionnelle sans comparaison avec d'autres types d'organisations. Zimbalist (2003) note également que le sport professionnel bénéficie d'un degré d'exposition très important. Troisièmement, l'industrie du football dépend à la fois de la compétition et de la coopération entre les clubs. Les intérêts collectifs sont à la charge des institutions publiques. A cet égard, Hamil *et al.* (2004) précisent que l'output de la ligue – et donc des clubs – est maximisé lorsque l'incertitude des résultats des matchs et de la compétition est maintenue. Les institutions doivent protéger ce que beaucoup appellent « la glorieuse incertitude du sport ».

C'est dans ce contexte un peu particulier que l'industrie du football est en train de vivre l'une des plus grandes périodes de transition de son histoire. « Aujourd'hui, le sport est un secteur économique à part entière et mérite d'être un objet de recherche en tant que tel » (Lardinois et Tribou, 2004 : 127). « Le sport nécessite une réflexion spécifique » (Desbordes 2000 : 1). Les spécificités du management du sport stimulent de plus en plus de chercheurs alors que l'industrie

du sport est en pleine évolution et présente de nouveaux enjeux. Ces deux facteurs conjugués suscitent de nouveaux questionnements et de nouvelles approches dans la littérature.

### **1.3.1.2 Les évolutions de l'industrie du football**

« Ces dernières années, l'Europe a rattrapé son retard en matière de structure financière des clubs sportifs. [...] (Le) sport européen évolue de plus en plus vers le modèle américain » (Desbordes 2000 : 34). De nombreux auteurs attestent de l'évolution du football. Minquet (1998) note par exemple que « Le sport connaît depuis peu des modifications profondes qui engendrent de nouveaux modes de gestion et de financement. » (1998 :16) ; « La professionnalisation du sport, et surtout sa commercialisation, changent les données traditionnelles de sa gestion. » (1998 : 47). L'évolution du football est majeure. Nombre de changements témoignent de l'entrée du football à l'époque du *sport business*, cependant tous ne s'inscrivent pas dans le même espace-temps – et ne mobilisent pas nécessairement les mêmes parties prenantes. Nous avons souhaité distinguer deux types d'évolutions, selon qu'elles affectent les domaines *sportif* ou *extra-sportif* des clubs.

#### 1.3.1.2.1 Les évolutions dans le domaine sportif

Les évolutions ayant trait au domaine sportif concernent essentiellement le jeu et les joueurs ; la règle est la variable d'action privilégiée. Les changements affectent le produit et les ressources traditionnelles de l'équipe et nécessitent l'intervention des pouvoirs institutionnels.

Yilmaz et Chatterjee (2000), qui regardent la performance des équipes de la NBA sur les cinq dernières décennies, présentent le sport comme un système évolutif. Selon eux, l'évolution du sport et des conditions de la concurrence s'accompagne d'un processus de sélection naturelle ; à terme, le système connaît une modération de ses comportements extrêmes. Afin de tester cette hypothèse, ils évaluent plusieurs variables de jeu. Ils notent ainsi le caractère de plus en plus défensif des équipes. De même, ils montrent que le basket-ball professionnel est encore soumis à beaucoup d'instabilité, ce qui affecte la performance des équipes : la ligue doit restreindre le nombre de changements (Yilmaz et Chatterjee, 2000). Selon les mêmes intentions, Palacios-Huerta (2004) cherche à caractériser l'évolution du jeu dans le football : le nombre de buts par match baisse ; la marge des victoires diminue (c'est-à-dire l'écart de buts entre les deux équipes à la fin d'un match) ; l'avantage de jouer à domicile s'affaiblit. Toutes ces évolutions affectent la qualité du produit sportif et peuvent nuire à l'attractivité de cette discipline. Pour contrer cette tendance, les pouvoirs institutionnels peuvent modifier certaines règles du jeu (comme par exemple, la victoire à 3 points, au lieu de 2, pour promouvoir le jeu offensif).

Hormis ces évolutions du jeu et de ses règles, le football professionnel européen a connu un évènement majeur en 1995 : *l'arrêt Bosman* (O'Leary et Caiger, 2000). L'arrêt Bosman, du nom d'un ancien footballeur, a bouleversé les règles de circulation des joueurs entre les clubs. De nombreux freins au marché des transferts ont été levés (par exemple les quotas de joueurs étrangers). Les conditions d'accès aux ressources (les joueurs) changent pour devenir moins restrictives. Cependant, le champ des possibles a été élargi aussi bien pour le club que pour les joueurs, ce qui n'est pas sans conséquences sur le comportement stratégique des acteurs.

### 1.3.1.2.2 Les évolutions extra-sportives

Cross et Henderson (2003) dressent le bilan des évolutions majeures du football :

« Le football professionnel n'est plus cet humble passe-temps pour les spectateurs qui encouragent leur club géré par des amateurs et détenu par des bienfaiteurs locaux. Le football professionnel en Angleterre et au Pays de Galles s'est transformé d'un sport sous financé en une industrie de pointe. »<sup>20</sup>, avant d'ajouter « Le football professionnel est passé d'un sport à une activité commerciale dans laquelle le jeu n'est plus le seul produit et le consommateur n'est plus la seule source de revenu »<sup>21</sup> (Cross et Henderson, 2003 : 409 – Traduction Libre).

Le club subit des pressions qui dépassent les frontières traditionnelles du sport. Elles appartiennent à ce que l'on appelle le domaine extra-sportif du club. Elles marquent la montée en puissance du secteur marchand qui s'affirme comme l'un des piliers du sport d'aujourd'hui (Desbordes, 2000). « La professionnalisation et la médiatisation relativement récentes du sport avec pour corollaire une injection massive d'argent dans les circuits du sport ont considérablement fait évoluer les structures. » (Desbordes, 2000 : 45). Ces changements concernent tantôt la diversification des sources de financement du club (par exemple, l'accès aux marchés financiers), tantôt la diversification de ses produits et recettes (droits TV ; produits dérivés ; sponsors). Le sport devient multiproduit, le club tend à devenir une firme sportive (Minquet, 1998).

Les évolutions de l'industrie du football affectent le comportement des clubs et les attentes qui lui sont portées ; elles n'impliquent plus nécessairement les mêmes acteurs, les conflits d'intérêts sont potentiellement importants. Dès lors, l'appréciation des performances des clubs devient plus complexe.

---

<sup>20</sup> « In an insightful line of thought, Grundy (1998) and Hussey (1998) observe that professional football is no longer a humble pastime activity for spectators who support clubs managed by amateurs and owned by local benefactors. Professional football in England and Wales has been transformed from an under-financed sport to a high-profile industry. Football clubs are incorporated, many as public limited companies and professionally managed under the security of city investors' » (Cross et Henderson, 2003 : 409)

<sup>21</sup> « Professional football in England has thus moved from a sport to a commercial activity in which the game is only one product and the spectator only one source of revenue. » (Cross et Henderson, 2003 : 410)

### 1.3.1.3 Nouveaux acteurs, nouvelles attentes

Les évolutions présentées ci-avant témoignent de nouveaux enjeux dans l'industrie du sport. La compétition ne s'établit plus seulement sur le terrain de jeu mais concerne l'accès aux marchés (travail, financiers, médiatiques, commerciaux). La nature et le comportement des parties prenantes évoluent. Les supporters deviennent consommateurs et des cibles marketing ; les médias sont désormais la principale source de revenu pour les clubs ; de nouveaux partenaires économiques souhaitent investir le monde du sport ; la participation des pouvoirs publics recule même si les institutions du sport veillent à l'intérêt commun des concurrents. « De fait, sur le marché de l'élite nous trouvons un triopole : l'État avec pour instrument : la loi ; le mouvement sportif avec pour instruments : le discours et les règlements ; les sponsors et la télévision avec sur instrument : l'argent » (Minquet, 1998 : 65). La répartition des pouvoirs entre les acteurs se complexifie.

Dans le football, les conditions de la concurrence entre les clubs ont grandement évolué. Grundy (1999) identifie les déterminants du succès pour les clubs Anglais :

- « Au Royaume Uni, les facteurs critiques de succès sont :
- Une performance de haut niveau et régulière en championnat (pour aller en coupe d'Europe).
- Gagner les trophées « secondaires » comme les coupes nationales (pour aller en coupe d'Europe).
- Avoir un cash flow puissant (une trésorerie solide), fondé sur l'affluence, le merchandising, la couverture médiatique et le parrainage.
- Il faut aussi attirer, intégrer, former et développer d'excellents joueurs. » (Grundy, 1999 : 436 – Traduction Libre)<sup>22</sup>.

A cet égard, il présente le club de Manchester United comme un exemple de cumul d'Avantage compétitif (performance sportive, attractivité, branding, merchandising, médias). Minquet (1998) distingue quatre types de résultats en termes Sportifs, Financiers, de Marketing et de Communication, de Motivations. Il pense aussi que « Le résultat est un vecteur à plusieurs composantes, qui peut faire l'objet d'autant d'appréciations qu'il a de parties prenantes. » (Minquet, 1998 : 64).

Nouvel environnement, nouveaux acteurs, nouvelles règles, nouveaux enjeux : les déterminants de la performance se multiplient. Un certain nombre d'auteurs ont voulu intégrer ces données dans leur analyse. Des modèles d'affaires apparaissent, les fonctions du club sont décomposées.

---

<sup>22</sup> « *In the UK Premier League a number of critical success factors now prevail. These include:*  
 - *Consistently high performance in the Premier League giving regular access to the European Cup tournaments.*  
 - *Or, winning other UK trophies which give similar access to European tournaments.*  
 - *Strong, positive cash flow based on high ground attendance and solid revenues from merchandising, media coverage and from sponsorship.*  
 - *Attracting, integrating, nurturing and developing excellent players.* » (Grundy, 1999 : 436)

### 1.3.2 LE CLUB, UNE ENTREPRISE SPORTIVE

Dans son ouvrage, Minquet (1998) se propose de comprendre le sport, ses enjeux et surtout sa gestion dans sa phase moderne. Pour ce faire, l'auteur prévient que l'analyse stratégique du club doit tenir compte de ses risques particuliers et l'état de ses ressources. De même, tous les clubs n'appartiennent pas au même environnement, au même contexte : les possibilités politiques et stratégiques relèvent d'aspects généraux / d'aspects spécifiques au pays. Par exemple, Cross et Henderson (2003) cherchent à positionner les clubs de foot britanniques dans leur environnement stratégique. Ils utilisent le modèle « *SPACE Analysis* » de Rowe et Mason (1994)<sup>23</sup> qui vise à identifier et quantifier les pressions stratégiques en regardant pour chaque club sa stratégie compétitive, ses ressources financières et la nature de son environnement. Les facteurs environnementaux jouent un rôle significatif dans le succès d'affaires des clubs. Ce modèle incorpore quatre variables stratégiques :

- L'attractivité de l'Industrie ;
- La stabilité de l'environnement ;
- Les forces compétitives ;
- Les forces financières.

Ces quatre éléments forment une matrice qui permet de distinguer quatre postures différentes selon les clubs :

- Posture Agressive (solidité financière ; avantage compétitif dans un environnement attractif) ;
- Posture Conservative (finances assez solides mais position en retrait dans son environnement) ;
- Posture Compétitive (manque de financement ; mais environnement attractif et force compétitive intéressante) ;
- Posture défensive (faibles ressources financières et compétitives).

Cross et Henderson (2003) insistent aussi sur le fait que peu de clubs sont performants financièrement, ils ne rendent pas heureux leurs investisseurs malgré la modernisation et la professionnalisation de l'industrie. Les clubs eux mêmes se voient comme un investissement risqué.

« Les clubs sportifs professionnels sont des entreprises de main d'œuvre pour qui les dépenses de salaires constituent l'essentiel des charges. Cependant, à la différence des entreprises classiques, qui cherchent la productivité et la maximisation des profits dans la fabrication de biens ou de services, les entreprises sportives se distinguent par le fait que leur productivité est totalement tributaire de leurs résultats sportifs. L'équilibre financier en dépend fortement. Comme d'ailleurs le risque de rétrogradation économique ou sportive (montée ou descente). Résultats économiques et sportifs sont donc intimement liés. Certains clubs professionnels vont

---

<sup>23</sup> Auteur cité dans Cross et Henderson (2003)

chercher à maximiser leurs résultats sportifs sans trop se soucier des considérations financières, pendant que d'autres vont chercher, face à des difficultés d'ordre économique, à minimiser leurs déficits, au détriment, à court terme, des résultats sportifs. » (Hillairet, 2002 : 129).

Une grande part de leur problème est leur incapacité à couvrir l'ensemble des charges salariales : la faible pouvoir des clubs – quant à l'appropriation des surplus - les place dans une situation où ils ne peuvent plus assumer toutes les charges salariales. Une stratégie fondée sur les coûts génère inévitablement des effets pervers sur la performance. Même les clubs en situation favorable ne réalisent que peu de profit. L'un des résultats majeurs de l'étude de Cross et Henderson (2003) montre ce paradoxe : le succès dans le champ sportif peut avoir des effets négatifs sur le futur stratégique du club.

Hamil *et al.* (2004) discutent des problèmes de gouvernance auxquels font face les clubs de football anglais. La crise financière consécutive à l'effondrement des droits TV en 2002 a entraîné une prise de conscience des problèmes de gouvernance que rencontrent les clubs anglais. En sept saisons, et tandis que les revenus ont cru de 170%, les profits opérationnels des clubs ont diminué de 332% : 80% des clubs font des pertes ! Paradoxalement, plus les clubs génèrent de l'argent, moins ils savent le gérer, un code de gouvernance est essentiel.

Les modèles d'analyse stratégique du club sont des outils d'aide à la décision. Minquet (1998) insiste sur le fait qu'il est possible de décomposer l'offre du club (l'organisation sportive est à même d'offrir six types de produits : le concept / les produits dérivés / le spectacle / la communication / l'audience / Service public et outil de socialisation »). Dès lors, on peut imaginer diverses stratégies d'Ingénierie financière par exemple (réduction des coûts de production ; stratégies de développement ; etc.). D'un autre point de vue, Grundy (1998) s'intéresse à la création de la valeur. Il identifie plusieurs sources : le match de l'équipe – les activités de l'entreprise autour du match – les activités commerciales étendues (le merchandising et la marque) – les médias – les joueurs (recrutement/développement et utilisation).

#### **1.4 CONCLUSION ET CRITIQUE DE LA LITTÉRATURE**

Qu'est-ce qu'un club sportif professionnel ? Qui sont les acteurs qui le constituent ? Comment interagissent-ils ? Dans quel environnement évolue le club ? Quels sont les facteurs de succès de ces organisations ? Qu'est-ce que la performance d'un club ?

A l'image de l'entreprise, on a voulu comprendre le club à travers la notion de fonction de production, c'est finalement le point de départ de l'ensemble des études concernant ce thème. Dans cette perspective, la performance d'une équipe est appréciée en fonction de ses succès sportifs : la performance est fonction des joueurs (stock de talent, caractéristiques physiques,

forme, expérience), du coach en charge de gérer le collectif (capital humain), voire des objectifs managériaux. Tandis que la performance de ces organisations fut d'abord entendue en termes de résultats sportifs, on distingue aujourd'hui la performance économique (ici, financière et marketing) du club. Par exemple, les attentes des propriétaires connaissent une grande évolution. C'est à travers ce dernier point que s'exprime le mieux la transition vers une logique marchande : les propriétaires se tournent vers la création de richesse, le football devient un business. Les ressources ne concernent plus seulement le terrain ni les acteurs, elles se diversifient. Aussi, le club doit développer une approche stratégique globale quant à l'acquisition et l'utilisation de ces ressources, en plus de tenir compte des attentes de l'ensemble de ses partenaires (supporters, clients, ligue, actionnaires, médias, sponsors, collectivités). Dès lors, le niveau d'analyse n'est plus l'équipe mais le club devenu entreprise sportive. L'appréciation de la performance d'un club évolue, ainsi que ses critères de succès. Finalement, l'évolution du discours scientifique sur le management des clubs sportifs professionnels semble suivre globalement la même trajectoire que celle des théories des organisations. Ce qui donne à penser que l'on cherche une application dans une industrie particulière – l'industrie sportive – des théories ou concepts pensés pour les formes d'organisation les plus classiques. Les spécificités des clubs sportifs et de leur gestion viennent de la comparaison que l'on en fait avec le monde organisationnel, le club est un laboratoire.

Cette revue de la littérature dresse un portrait global et non exhaustif de l'avancée des recherches dans le domaine du management des clubs sportifs professionnels. Cependant, elle ne nous permet pas de répondre aux questions précédentes de manière suffisamment convaincante. Par contre, elle met en évidence un grand nombre de paradoxes que présente ce type d'organisations. Le premier : ce ne sont pas nécessairement les meilleurs qui gagnent ! Le club pourvu des meilleures ressources (joueurs, entraîneur...) sera toujours confronté à une incertitude de résultats. La gestion de l'ensemble n'en est que plus compliquée. Les travailleurs à la base du club (les joueurs) détiennent un pouvoir autre que dans la plupart des industries, ils sont à la fois producteurs et produits. Ils ont une grande capacité à s'approprier les rentes économiques du club. Leur supérieur hiérarchique (l'entraîneur) assume le résultat de leurs actions sans participer à l'étape ultime du processus de production. D'ailleurs, son rôle et ses responsabilités sont sujets à de nombreuses ambiguïtés ; le taux de roulement chez les entraîneurs est extrêmement élevé alors que les effets du limogeage sont contestables. La fonction d'utilité des dirigeants et propriétaires (il serait intéressant de distinguer les deux) est souvent imprécise. De même, l'environnement d'un club est très particulier. Il occupe une place dans la cité qui n'a pas d'égal dans les autres industries, participant par exemple à la renommée ou au développement de sa ville d'appartenance. Son public ne peut être considéré en premier lieu comme une clientèle, la fidélité des supporters et leur impact sur le processus de décision ne peuvent être entendus au regard d'une relation classique entreprise / consommateur. Il faut également s'entendre et coopérer avec les autres organisations pour exister et avant de se faire compétition. Les partenaires extérieurs font vivre et vivent du sport, tels les médias. Au total, on ne distingue pas toujours lequel de

l'ambition et du succès précède l'autre, tant bien même que le succès peut très vite mener à l'échec.

Ainsi, les recherches présentées ci-avant proposent une vision réduite et réductrice de la performance des clubs, basées uniquement sur une logique d'efficacité technico-économique. Cette lacune provient vraisemblablement de la jeunesse de ce champ d'études. A cet égard, ces développements récents font apparaître quelques unes des grandes problématiques du moment et laissent entendre la possibilité d'un autre regard sur ce type d'organisations. Mais cela s'explique aussi par le regard porté sur la réalité étudiée. D'une certaine façon, il n'est peut être pas surprenant que les chercheurs en question voient dans le club sportif des réalités à gérer en termes technique et économique. Nous pourrions même penser que pour l'essentiel le monde de la recherche s'enferme dans une logique industrielle. Ainsi, dans la façon d'apprivoiser la performance des clubs, on note le déplacement d'une logique basée sur l'efficacité, vers la logique marchande, fondée sur l'échange. On peut dès lors émettre plusieurs remarques. Tout d'abord, compte tenu du fait qu'il existe déjà deux regards possibles sur la performance, on peut imaginer d'autres formes de performance, portant avec elles d'autres déterminants du succès. Aussi, ces logiques sont nécessairement mutuellement influentes, il faut donc regarder la façon dont elles sont liées. Ceci nous amène à penser qu'un certain nombre de thèmes ont jusqu'à présent été ignorés (ex : les relations internes aux clubs et avec leurs partenaires ou les autres clubs ; les liens entre les domaines sportif et non-sportif ; la répartition des pouvoirs et des rôles ; etc....). De même, d'autres méthodes, d'autres sources d'information sont exploitables. Par exemple, l'utilisation des études de cas nous semble insuffisante, elle permettrait pourtant de faire davantage de liens entre les données. Notons également que l'on ne profite sans doute pas assez de l'information disponible (dans la presse ou la communication officielle des clubs). Or, beaucoup d'auteurs notent que le club de football est très exposé par rapport aux autres types d'organisations. Le football est un phénomène culturel de masse dans lequel le savoir narratif prédomine sur le savoir scientifique (qui refuse de l'exploiter ?) pour reprendre les termes de Lyotard (1979). Pour caricaturer, on peut dire que la science préfère créer de l'information plutôt que d'utiliser celle qui existe déjà.

Or, le discours porté sur la performance et le management des clubs nous apparaît comme assimilatoire. Les clubs de football ont des caractéristiques propres que la littérature ne nous permet pas de saisir. Les acteurs (internes et externes) se réfèrent probablement à des logiques d'action différentes alors que la théorie nous enferme dans celle de l'efficacité (voire, dans une moindre mesure, dans celle du marché). D'un certain point de vue, ce discours mérite d'être posé en objet d'étude empirique tout un côté de celui d'autres intervenants du monde du sport. En somme, nous montrerons que d'autres regards sont possibles sur le management et la performance des clubs.

## CHAPITRE 2 : PLUSIEURS REGARDS POSSIBLES SUR LA « PERFORMANCE » DES CLUBS

---

Le management de clubs sportifs est au centre de nos préoccupations. La revue de la littérature présentée ci-avant devait nous renseigner sur la performance des clubs. Les réponses apportées par ces recherches ne nous semblent pas suffisamment convaincantes dans la mesure où elles s'enferment dans une seule logique, celle de l'efficacité (optimisation des ressources). Les différentes études ne permettent pas de saisir la performance des clubs dans sa complexité. Nous souhaitons mettre en évidence que d'autres regards sur la performance sont possibles. Déjà, l'apparition de la logique marchande dans l'analyse des clubs, qui laisse entendre une évolution des enjeux, montre que le club peut aussi s'apprécier en termes de rentabilité. Le critère de l'efficacité (technique) n'est qu'une conception de la performance, celui de la rentabilité (marchande) en est une seconde et on peut imaginer qu'il en existe d'autres. Aussi, les « paradoxes » de la littérature accompagnent les spécificités des clubs : certains comportements ne trouvent pas d'explication dans l'analyse rationnelle économique. Qui sont ces « *businessmen non ordinaires* » de cette « *industrie peu banale* » où même « *les clubs se voient comme un investissement risqués* » ? Qui peut vouloir devenir coach étant donné la criticité de cette position (par exemple, la saison 2004/05 en France a vu onze entraîneurs limogés parmi les vingt clubs de L1) ? Comment expliquer que des joueurs ou des coaches souhaitent rejoindre des clubs dont les situations de crise (médiatique) sont nombreuses ? Existe-t-il un lien entre l'explosion des droits TV et l'appauvrissement du spectacle sur le terrain ? La passion, la tradition ou le renom sont probablement d'autres sources d'appréciation des clubs.

Le projet de ce mémoire consiste à caractériser la « performance » des clubs de football professionnels. Morin, Guindon et Boulianne (1996) définissent la performance comme : « un construit, défini de différentes façons, selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience des évaluateurs. La performance peut-être approchée à l'aide de divers indicateurs dont l'interprétation peut différer selon le preneur de décisions, ses objectifs, son temps, sa sensibilité au risque et sa situation hors ou dans l'organisation » (Morin et al., 1996 : 7). Selon notre conception, la performance est un jugement. Autrement dit, c'est un discours sur l'action. Elle abrite une grande part de subjectivité pour devenir un concept arbitraire, son appréciation est nécessairement orientée et intimement liée à celui qui regarde. Les individus peuvent être mus selon différentes finalités, ou selon différents principes d'actions. Il nous faut observer quels sont les critères ultimes et concrets qui fondent leur jugement. Pour cela, nous suggérons que les acteurs mobilisent différentes logiques à partir desquelles s'établit leur échelle de valeur. Le jugement impose de se justifier, c'est-à-dire de mettre en valeur le principe supérieur sur lequel il repose. Ces formes d'appréciation de la performance sont construites autour de diverses représentations du monde, et donc sur des échelles de valeur différentes. Il nous faut dévoiler ce qui sous-tend l'appréciation de

la performance chez les acteurs, c'est-à-dire quelles logiques, quels mondes ils mobilisent pour fonder leur jugement et voir les raisons qu'ils mettent avant pour expliquer le succès ou l'échec.

En somme, à travers les discours portés par les acteurs sur la performance du club, nous chercherons à répondre à la question suivante : **Quelles sont les logiques qui soutiennent l'appréciation d'un club ?** De là découlent plusieurs interrogations concernant le développement des critères de jugement, leur évolution ou leur adéquation au contexte, et en définitive la façon dont ils justifient succès et échecs.

## **2.1 LES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR – ASPECTS THÉORIQUES**

### **2.1.1 DE LA JUSTIFICATION – LES ECONOMIES DE LA GRANDEUR (BOLTANSKI ET THEVENOT, 1991)**

#### **2.1.1.1 Genèse d'une nouvelle théorie du lien social**

Souvent, pour introduire la théorie dite « des économies de la grandeur », les chercheurs se plaisent à évoquer son caractère novateur. Livian et Herreros (1994) lui consacrent ainsi un article<sup>24</sup> dans la Revue Française de Gestion qu'ils intitulent : *L'apport des économies de la grandeur : Une nouvelle grille d'Analyse des organisations ?* Dans la même idée, Pfister (2001), dans les cahiers du CRISES, qui cherche à présenter et vulgariser les travaux de Boltanski et Thévenot (1991), publie le papier suivant : *Les économies de la grandeur : Un renouveau dans l'analyse organisationnelle ?* Outre son originalité, les auteurs notent également le fort écho rencontré par ce modèle. En fait, l'œuvre de Boltanski et Thévenot (1991) a contribué au renouveau aussi bien de la sociologie des organisations que de la théorie des organisations. Essentiellement, ils nous offrent une théorie du lien social en rupture avec les modèles classiques.

L'analyse du fonctionnement organisationnel est sujette à de nombreux rapprochements entre les sciences du social. Il est en ainsi de la problématique de la coordination entre les acteurs. Respectivement sociologue et économiste d'origine, L. Boltanski et L. Thévenot s'intéressent à la question de l'accord et de la discorde : « Comment des personnes peuvent-elles agir et s'accorder alors même que les modalités d'accord paraissent multiples ? » (Boltanski et Thévenot, 1991 :56). Cette question, héritée de la philosophie politique, est fondamentale dans les sciences sociales.

---

<sup>24</sup> Notons qu'ils reprendront cet article, avec la participation de H. Amblard et P. Bernoux, en 1996, dans le cadre d'une recherche consacrée aux nouvelles approches sociologiques des organisations (Les nouvelles approches sociologiques des organisations – Chapitre 2 : Conventions et Accords). Certaines citations empruntées aux auteurs sont issues de ces deux textes.

Voulant dépasser les clivages existant entre leurs deux disciplines, les auteurs s'écartent de l'opposition traditionnelle entre le collectif et le l'individuel : les principes généraux de coordination appartiennent à des situations et non plus aux individus. Dans leur approche, ils cherchent « à saisir les modalités de la construction des accords en toute situation et en particulier dans les situations de travail » (Livian et Herreros, 1994 : 44 ; Amblard *et al.* 1996 :77). Elle apporte un regard nouveau et « introduit un certain nombre d'instruments d'analyse originaux qui permettent d'appréhender [l'organisation] dans sa complexité » (Pfister, 2001 : 1). Ainsi, l'ouvrage fondateur de Boltanski et Thévenot, *De la justification – Les économies de la grandeur* (1991), « a pour objectif principal de construire un cadre permettant d'analyser avec les mêmes instruments théoriques et en mettant en œuvre les mêmes méthodes, les opérations critiques auxquelles se livrent les acteurs lorsqu'ils veulent manifester leur désaccord sans recourir à la violence, et les opérations au moyen desquelles ils parviennent à construire, à manifester et à sceller des accords plus ou moins durables. » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 39).

### **2.1.1.2 Le fil de l'argumentation des auteurs**

L'ambition des auteurs est de comprendre ce qui fonde l'accord (ou la discorde) entre des personnes relevant d'une même situation. Ils souhaitent « explorer les rapports qu'entretiennent les efforts de coordination déployés dans des situations ordinaires avec la construction d'un principe d'ordre et d'un bien commun. » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 85). Dans l'accord comme dans la discorde, les individus donnent à voir leurs justifications, les principes supérieurs qu'ils mobilisent pour agir. Ces justifications prennent appui sur différents ordres légitimes, elles relèvent de différentes logiques qu'il est possible d'identifier.

Pour cela, Boltanski et Thévenot sont allés puiser dans les grandes œuvres de philosophie politique occidentale les « expressions systématiques des formes de bien commun auxquelles il est fait couramment référence aujourd'hui, dans notre société (...) les formes d'équivalence sur lesquelles se fonde l'accord légitime (...) », ainsi parviennent-ils à « élaborer un modèle d'ordre légitime, désigné comme modèle de  **cité** , qui rend explicites les exigences que doit satisfaire un  **principe supérieur commun**  afin de soutenir des  **justifications**  » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 86 – ce sont les auteurs qui soulignent). Ils traitent les ouvrages classiques de la philosophie politique retenus comme des œuvres grammaticales. L'analyse de ces traités est pertinente « parce que les expressions du bien commun sur lesquelles [ils] reposent sont présentes aujourd'hui dans notre société » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 33). Boltanski et Thévenot découvrent l'existence de six cités<sup>25</sup> : la cité inspirée, la cité domestique, la cité de l'opinion, la cité civique, la cité marchande et la cité industrielle.

---

<sup>25</sup> Boltanski et Chiapello (1999) évoquent l'existence d'une septième cité, celle du projet, dans leur ouvrage : *Le nouvel esprit du capitalisme*. De notre côté, nous n'en tiendrons pas compte pour la suite de ce mémoire.

Toutefois, dans leur quotidien, il semble illusoire de penser que les individus se réfèrent aux philosophies politiques. « Cependant, ils n'en motivent pas moins leurs actions, leurs modalités de coordination sur la base des principes supérieurs communs qui fondent la cité. Pour ce faire, ils s'appuient sur des objets qui représentent en quelque sorte, les cités sous une forme « matérialisée » : les mondes communs. » (Pfister, 2001 : 6). « La référence à des choses **qualifiées** entraîne donc une extension du cadre de cohérence par lesquelles les **cités** se déploient dans des **mondes communs** » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 165 – ce sont les auteurs qui soulignent). Ces mondes, repérables selon plusieurs indicateurs constituant une grille d'analyse, sont mis à jour à partir de l'étude de guides ou manuels contemporains et pratiques. « Ces mondes purs (...) doivent se comprendre comme des formes idéales typiques. Dans chacun des mondes sont mobilisées des cohérences qui mettent au premier rang des personnes, des objets, des représentations, des figures relationnelles » (Livian et Herreros, 1994 : 44 ; Amblard *et al.* 1996 : 78). Les particularités de chaque monde sont observables selon les mêmes indicateurs.

Les mondes permettent de qualifier les situations et les états. Lorsque les personnes s'entendent, la situation est « naturelle », on dit qu'elle « se tient ». Une telle situation n'est possible que lorsque les êtres, humains ou non, font référence à un même ordre légitime de grandeur. Toutefois, à la différence des objets, les personnes peuvent se réaliser dans différents mondes. Dès lors, une situation naturelle peut toujours être remise en cause ou dénoncée, et il n'est pas rare que des êtres interagissent tout en se situant dans plusieurs mondes. Que se passe-t-il « lorsque des personnes et des choses relevant de mondes différents se présentent ensemble dans l'épreuve ? Et comment s'établit, plus généralement, la relation entre différents mondes ? » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 265). Les auteurs observent trois types de situations critiques : la controverse dans un même monde, le conflit naissant nécessite de réaffirmer le principe supérieur commun ; la juxtaposition de plusieurs mondes sans conflit ; la dispute, issue de la confrontation des mondes. Les auteurs traitent de ces désaccords, ils analysent la façon dont les personnes dénoncent et critiquent la mobilisation de logiques différentes des leurs. Les situations de dispute incitent les personnes à des opérations de dévoilement. Un différend engendre une remise en question du bien commun, conduisant à des « situations troubles aux agencements composites ». Or, il est possible de prévenir ou d'observer ces difficultés. Ceci dans le but d'apaiser la critique, notamment à travers le compromis.

## 2.1.2 LE MODELE DE LA CITE ET LES MONDES COMMUNS

### 2.1.2.1 Le modèle de la cité

Le modèle de cité présente plusieurs « ordres de justification très généraux [qui] ont une existence historique et sont donc localisables dans le temps et dans l'espace » (Boltanski et Chiapello, 1999 : 624-625). Autrement dit, « la possibilité des relations entre personnes repose sur des systèmes d'équivalences partagées, des grandeurs communes, permettant à chacun de retrouver les repères qui vont guider ses relations dans la situation. » (Livian et Herreros, 1994 : 44 ; Amblard *et al.* 1996 : 78).

La philosophie politique interroge les principes d'accords ; le modèle de la cité rend explicite ce qui sous-tend les justifications. Boltanski et Thévenot mettent en évidence les différents ordres présentés dans les grandes œuvres de la philosophie politique « en suggérant qu'ils relèvent tous d'un modèle commun dont ils proposent des spécifications diverses » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 85). Ils observent plusieurs principes supérieurs communs auxquels les individus se réfèrent pour s'accorder ou soutenir un litige ; « ces principes constituent (...) un équipement politique fondamental pour confectionner le lien social » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 92). Le modèle de la cité, construit autour d'un jeu d'hypothèses, autrement appelé axiomes<sup>26</sup>, distingue six ordres légitimes ou formes politiques de la grandeur :

- La cité inspirée (de St Augustin dans *La cité de Dieu*) repose sur la grâce, sur le jaillissement de l'inspiration. Il valorise le génie et la création. Ses êtres les plus grands, par exemple les artistes, accèdent à cet état par le renoncement à soi, pour les autres, sans pour autant accorder de crédit à leur reconnaissance (Boltanski et Thévenot, 1991 : 107-115).
- La cité domestique (de Bossuet dans la *Politique tirée des propres paroles de l'écriture sainte*) est caractérisée par la prééminence des relations personnelles. La grandeur des individus dépend de leur position hiérarchique dans une chaîne de dépendance personnelle (par exemple : le père de famille et ses enfants). La coordination passe par la subordination, la tradition, le respect, l'honneur et le devoir (Boltanski et Thévenot, 1991 : 116-126).

---

<sup>26</sup> Les auteurs s'appuient sur six axiomes – dont la liste n'est pas fermée – pour construire le modèle de la cité. Le *principe de la commune humanité des membres de la cité* (a1) suggère l'existence d'une forme d'équivalence fondamentale entre les individus susceptibles de s'accorder, tous appartiennent au même titre à l'humanité. Le *principe de dissemblance* (a2) évoque l'existence d'au moins deux états possibles pour les membres de la cité. Le *principe de la commune dignité* (a3) indique que tous les individus ont une puissance identique d'accès à tous les états, il n'y a pas de caractère hérité. Les *états sont ordonnés* (a4) selon une échelle de valeur conférant à l'état de grand le plus haut degré de généralité. La *formule d'investissement* (a5) lie les bienfaits d'un état supérieur à un sacrifice pour y accéder. Enfin, le *bien commun* (a6) permet l'ordre de grandeur. Ces six axiomes constituent le modèle de la cité, ils en sont la structure formelle (Boltanski et Thévenot, 1991 : p96-102).

- La cité de l'opinion (de Hobbes dans le *Léviathan*) est fondée sur le renom. La grandeur des uns ne dépend que de l'opinion des autres, elle se mesure selon le degré d'exposition de la personne. Les stars, les vedettes doivent cependant renoncer à leur vie privée (Boltanski et Thévenot, 1991 : 126-137).
- La cité civique (de Rousseau dans le *Contrat social*) valorise l'intérêt collectif. La coordination passe par le contrat social. Pour devenir souverain, l'individu doit renoncer à ses intérêts immédiats et agir selon le bien commun. Les personnes sont mues par les notions d'équité, de solidarité. La loi régit leurs interactions dans l'espace démocratique (Boltanski et Thévenot, 1991 : 137-150).
- La cité marchande (de Smith dans la *Théorie des sentiments moraux*) distingue les riches et les pauvres. Les individus sont en concurrence pour l'appropriation de biens rares sur les marchés et développent des comportements opportunistes. Le prix et le profit sont la base des relations entre les personnes (Boltanski et Thévenot, 1991 : 60-82 et 102-103).
- La cité industrielle (de St-Simon dans *Du système industriel*) peut être vue comme « une machine organisée » dont les parties sont des « organes » répondant à des « fonctions différentes ». Elle repose sur l'efficacité, la performance. L'utilité sociale et la productivité sont sources de grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991 : 150-157).

Chacun de ses ordres proposent des spécifications diverses du modèle de la cité. Toutefois, « les philosophies politiques en restent au niveau des principes et ne nous disent rien des conditions de réalisation d'un accord effectif. (...) Le modèle de la cité s'appuie sur une différenciation d' tats de grandeur dont il fait voir la légitimité. Il ne renseigne pas sur les modes d'attribution de ces  tats à des personnes particulières. » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 162). Pour surmonter cette lacune, Boltanski et Thévenot proposent de s'intéresser à la question de la mesure des  tats, ce qui les amène à étendre le modèle de la cité à celui du monde commun.

### **2.1.2.2 Les six mondes communs**

Les mondes communs représentent le modèle de la cité sous une forme matérialisée. C'est à travers l'examen d'ouvrages contemporains<sup>27</sup>, guides ou manuels, que les auteurs souhaitent les découvrir. Ces mondes sont des idéaux-types qui peuvent être repérés à l'aide d'un certain nombre d'indicateurs. Boltanski et Thévenot mettent à jour une *grille d'analyse des mondes* que nous présentons dans la figure 2.1 (La grille d'analyse des mondes communs). A partir de cette grille

<sup>27</sup> Pour présenter le monde de l'inspiration, Boltanski et Thévenot (1991) s'appuient sur *La créativité en pratique* de B. Demory (1974) ; pour le monde domestique, ils mobilisent *Savoir-vivre et promotion* de P. Camusat (1970) ; concernant le monde de l'opinion, ils se r f rent à l'ouvrage de C. Schneider (1970), *Principes et techniques des relations publiques* ; le monde civique est introduit par deux guides syndicaux de la CFDT, *Pour  lire ou désigner les délégués* (1983) et, *La section syndicale* (1981) ; pour le monde marchand, ils ont eu recours à *Tout ce que vous n'apprenez jamais à Harvard. Notes d'un homme de terrain* de M. H. McCormack (1984) ; enfin, pour le monde industriel, ils ont travaillé à partir de *Productivité et conditions de travail ; un guide diagnostique pour entrer dans l'action* de M. Pierrot (1980). Ces ouvrages, guides ou manuels, se donnent « le même théatre d'opération, l'entreprise » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 190).

d'analyse, il est possible de visualiser schématiquement chacun des six mondes, ce dont nous avons voulu rendre compte dans la figure 2.2 (Les mondes communs).

**Tableau 2.1 : La grille d'analyse des mondes communs**

|   |
|---|
| <p><b>PRINCIPE SUPERIEUR COMMUN.</b> « Ce principe de coordination, qui caractérise la cité, est une convention constituant l'équivalence entre les êtres. Elle stabilise et généralise une forme de rapprochement. Elle assure une <i>qualification</i> des êtres, condition pour prendre la mesure des <i>objets</i> comme des <i>sujets</i> et déterminer la façon dont ils importent, objectivement, et valent au-delà des contingences. (...) Les personnes ne sont amenées à expliciter ce principe qu'en dernier recours. Le plus souvent, il suffit de faire référence à la qualification des <i>états de grandeur</i>, ou aux <i>sujets</i> et <i>objets</i> présents. Il ne se résume pas toujours simplement en un seul terme. »</p> <p><b>ÉTAT DE GRAND.</b> « La définition des différents <i>états</i> de grandeur repose principalement sur une caractérisation de l'état de grand. L'état de petit est défini soit négativement par défaut de la qualité de grand, soit, moins directement, en indiquant que les petits en sont réduits à ne jouir que de leur bonheur particulier, et donc en stigmatisant les expressions dérisoires de cette autosatisfaction. En raison du caractère de l'ordre établi entre les états de grandeurs, de son attachement à une forme de bien commun, chaque grandeur correspond à une échelle du général au particulier (...). Les grands êtres sont les garants du <i>principe supérieur commun</i>. Ils rendent disponible, par leur présence, l'aune à laquelle se mesure l'importance. Par leur généralité, ils servent de repère et contribuent à la coordination des actions des autres. Ainsi, les tentatives des petits pour les diminuer (par une attention fascinée pour les mesquineries et les petites des grands) et mettre en doute leur supériorité restent limitées. Pèse sur eux l'inquiétude de voir s'effondrer le principe d'où ils tirent la part de grandeur dont ils peuvent bénéficier, aussi mince soit-elle, et de jeter à bas l'ordre même des choses. La cohérence entre les qualités des grands objets et celle des grands sujets se manifeste par le fait que les qualificatifs utilisés dans les deux cas sont souvent les mêmes. »</p> <p><b>DIGNITE DES PERSONNES.</b> « Dans le modèle des ordres légitimes que nous avons identifié, les gens partagent une même humanité, exprimée dans une capacité commune à s'élever dans le bien commun. Le fondement en nature de cette commune <i>dignité</i> fait parler à son propos d'une « vraie nature », « innocente ». L'innocence se fait voir dans la façon dont les gens s'abandonnent à l'éden d'une situation naturelle, en fermant les yeux sur les insinuations d'êtres douteux. La spécification de la dignité dans chaque cité doit s'inscrire dans une nature humaine et ancrer l'ordre de grandeur dans une aptitude des êtres humains. On pourra ainsi reconnaître, dans chacune, l'élaboration d'une faculté corporelle (...) et sa transformation en une capacité permettant l'accord avec les autres. »</p> <p><b>REPERTOIRE DES SUJETS.</b> « Pour chacun des mondes, on peut dresser une liste, un <i>répertoire des sujets</i>, le plus souvent qualifiés par leur état de grandeur (<i>petits êtres</i> ou <i>grands êtres</i>). (...) »</p> <p><b>REPERTOIRE DES OBJETS ET DES DISPOSITIFS.</b> « Dans chaque monde, les <i>répertoires des objets et des dispositifs</i> sont inégalement développés. Lorsque les <i>objets</i>, ou leur combinaison dans des <i>dispositifs</i> plus compliqués, sont agencés avec des <i>sujets</i>, dans des situations qui se tiennent, on peut dire qu'ils contribuent à objectiver la grandeur des personnes. Les objets peuvent être tous traités comme des équipements ou appareils de la grandeur (...). La distinction entre le caractère matériel ou immatériel de l'équipement, souvent sous-jacente à l'opposition entre le symbolique et le non-symbolique, n'est pas ici une priorité fondamentale. Des équipements de textures très différentes peuvent également servir à faire des équivalences qui permettent d'établir des grandeurs calculables. Ajoutons que l'inégale possibilité, suivant les mondes, de mettre en œuvre des appareils de la grandeur des personnes (de la sienne propre et de celles des autres). »</p> <p><b>FORMULE D'INVESTISSEMENT.</b> « La <i>formule d'investissement</i> est (...) une condition majeure d'équilibre de la cité, puisqu'en liant l'accès à l'état de grand à un sacrifice (...). La grandeur procure des bienfaits à la personne qui accède à cet état, mais aussi aux plus petits qui sont ainsi compris par les grands, et qui trouvent dans les grands la possibilité de se grandir en accord avec leur dignité. Mais la grandeur suppose aussi le sacrifice des plaisirs particuliers associés à l'état de petit. »</p> <p><b>RAPPORT DE GRANDEUR.</b> « Le <i>rapport de grandeur</i> spécifie la relation d'ordre entre les <i>états de grandeur</i> en précisant la façon dont l'état de grand, parce qu'il contribue au <i>bien commun</i>, comprend l'état de petit. (...) »</p> <p><b>RELATIONS NATURELLES ENTRE LES ETRES.</b> « Ces relations, exprimées par des verbes dans les rapports, doivent s'accorder aux grandeurs des <i>sujets</i> et <i>objets</i> qu'elles unissent selon les rapports d'équivalence et d'ordre que fonde la cité (ce qui n'implique pas que tous les êtres soient dans le même état). Certaines supposent des grandeurs de même importance, d'autres expriment un gradient. Bien que ces relations qualifiées supposent un impératif humain de justification, elles peuvent unir plusieurs objets. (...) »</p> <p><b>FIGURE HARMONIEUSE DE L'ORDRE NATUREL.</b> « La relation d'équivalence n'est connue que révélée par une distribution des états de grandeur harmonieuse, c'est-à-dire conforme à la formule d'investissement. Les figures harmonieuses de l'ordre naturel sont invoquées comme des <i>réalités</i> conformes au principe d'équité. (...) »</p> <p><b>EPREUVE MODELE.</b> « L'épreuve modèle, ou grand moment, est une situation qui se tient, préparée pour l'épreuve, dont l'issue est donc incertaine, et dans laquelle un dispositif pur, particulièrement consistant, se trouve engagé. »</p> <p><b>MODE D'EXPRESSION DU JUGEMENT.</b> « Dans chaque monde, le jugement, qui marque la sanction de l'épreuve, est exprimé différemment. Ce mode d'expression caractérise la forme de manifestation du supérieur commun. »</p> <p><b>FORME DE L'EVIDENCE.</b> « La forme de l'évidence est la modalité de connaissance propre au monde considéré. »</p> <p><b>ÉTAT DE PETIT ET DECHANCE DE LA CITE.</b> « Les qualifications de l'état de petit, caractérisé par l'autosatisfaction, sont souvent moins claires que celles de l'état de grand (lorsqu'elles n'en sont pas la simple négation), soit parce que l'identification cesse d'être possible aux abords du <i>chaos</i>, lorsque les êtres sont en passe de se <i>dénaturer</i>, soit que les désignations de la petitesse laissent transparaître des grandeurs d'autres natures rabaisées dans des figures de dénonciation. »</p> |
|---|

**Tableau 2.2 : Les mondes communs**

|  | <b>Inspiration</b>                      | <b>Domestique</b>                  | <b>Opinion</b>                   | <b>Civique</b>                                   | <b>Marchand</b>                        | <b>Industriel</b>                    |
|--|---|------------------------------------|----------------------------------|--|--|--------------------------------------|
| <b>Principe supérieur commun</b>             | Le jaillissement de l'inspiration       | L'engendrement depuis la tradition | La réalité de l'opinion          | La prééminence des collectifs                    | La concurrence                         | L'efficacité                         |
| <b>État de grand</b>                         | Indicible et éthéré                     | La supériorité hiérarchique        | La célébrité                     | Réglementaires et représentatifs                 | Désirable                              | Performant                           |
| <b>Dignité des personnes</b>                 | L'inquiétude de la création             | L'aisance de l'habitude            | Le désir d'être reconnu          | L'aspiration aux droits civiques                 | L'intérêt                              | Le travail                           |
| <b>Répertoire des sujets</b>                 | Les illuminés                           | Les supérieurs et les inférieurs   | Les vedettes et leurs supporters | Les personnes collectives et leurs représentants | Les concurrents                        | Les professionnels                   |
| <b>Répertoire des objets et dispositifs</b>  | Le rêve éveillé                         | Les règles du savoir vivre         | Des noms dans les médias         | Les formes légales                               | Richesse                               | Les moyens                           |
| <b>Formule d'investissement</b>              | L'évasion hors des habitudes            | Le rejet de l'égoïsme              | Le renoncement au secret         | Le renoncement au particulier                    | Opportunisme                           | Progrès                              |
| <b>Rapport de grandeur</b>                   | La valeur universelle de la singularité | Respect et Responsabilité          | Être reconnu et s'identifier     | Les rapports de délégation                       | Posséder                               | Maîtriser                            |
| <b>Relations naturelles entre les êtres</b>  | L'alchimie des rencontres imprévues     | Le commerce des gens bien élevés   | La persuasion                    | Le rassemblement pour une action collective      | Intéresser                             | Fonctionner                          |
| <b>Figure harmonieuse de l'ordre naturel</b> | La réalité de l'imaginaire              | L'âme du foyer                     | L'image dans le public           | La république démocratique                       | Marché                                 | Organisation                         |
| <b>Épreuve modèle</b>                        | Le vagabondage de l'esprit              | La cérémonie familiale             | La présentation de l'événement   | La manifestation pour juste cause                | Affaire                                | Test                                 |
| <b>Mode d'expression du jugement</b>         | L'éclair de génie                       | Savoir accorder sa confiance       | Le jugement de l'opinion         | Le verdict du scrutin                            | Prix                                   | Effectif                             |
| <b>Forme de l'évidence</b>                   | La certitude de l'intuition             | L'anecdote exemplaire              | L'évidence du succès             | Le texte de loi                                  | Argent                                 | Mesure                               |
| <b>État de petit et déchéance de la cité</b> | La tentation du retour sur terre        | Le laisser aller du sans-gêne      | L'Indifférence et la banalité    | La division                                      | Non Désiré<br>La servitude de l'argent | Inefficace<br>L'action instrumentale |

*Adapté de Boltanski et Thévenot (1991), De la Justification : pp 200-262*

## 2.1.3 DE LA CRITIQUE AU COMPROMIS

### 2.1.3.1 La critique

La théorie de Boltanski et Thévenot présente deux volets. Le premier concerne ce que nous avons évoqué ci-avant. Se questionnant sur l'accord, les auteurs montrent qu'il appartient à une situation et qu'il est observable depuis les justifications des individus. Ces justifications relèvent de six mondes qui peuvent s'analyser à partir d'un même modèle. Dans la deuxième partie de leur ouvrage, les auteurs observent les situations de discorde. « Les situations ne sont jamais parfaitement homogènes, c'est-à-dire qu'elles comportent toujours des éléments liés à des mondes différents, mais l'importance de ceux-ci est, dans la majorité des cas, réduite à un brouhaha, à un bruit de fond, qui relève de la contingence, auquel on n'attribue aucune attention et qui n'exerce aucune influence sur les résultats de l'épreuve. Néanmoins, dans certains cas, ce bruit de fond devient trop important pour que l'on puisse l'ignorer ou est mis en évidence par certains acteurs qui, par ce biais, remettent en cause la validité de l'épreuve. C'est à ce moment là que surgit une situation de discorde. » (Pfister, 2001 : 9). Lorsque qu'une telle situation apparaît, les individus ont recours à des opérations de dévoilement des discordances entre les objets / les personnes et l'épreuve. Les situations critiques naissent du conflit des mondes et en appellent à la remise en cause du jugement. Ainsi, le *défaut d'objet*, le *transport de grandeur ou de misère* fondent la *discorde*, la remise en question du *bien commun* génère un *différend* tandis que la *dénonciation* implique la *critique*. Dès lors, le jugement ne peut être équitable que s'il tient compte des différents mondes engagés, une justice à plusieurs mondes supposant le libre arbitre des personnes engagées. Le tableau 2.3 reprend les critiques entre les mondes.

**Tableau 2.3 : Les critiques entre les mondes**

| Critique :<br>de ↓ / vers → | Inspiration  | Domestique  | Opinion  | Civique  | Marchand   | Industriel   |
|-----------------------------|--|---|--|--|--|--|
| <b>Inspiration</b>          |  | Le frein de l'habitude ;<br>Tout abandonner   | La vanité des apparences ;<br>L'inauthenticité du théâtre du monde   | L'état inhumain  | Les gens intéressés  | La rigidité des routines ;<br>L'oppression raisonnable   |
| <b>Domestique</b>           | Le laisser-aller   |   | Les belles manières du courtois ;<br>Ne pas se donner en spectacle ;<br>La discrétion des personnes de confiance | L'irresponsabilité de Monsieur-tout-le-monde                                       | Tout ne s'achète pas   | La mauvaise qualité des produits standards ;<br>Le manque de métier des diplômés ;<br>Le formalisme inadapté |
| <b>Opinion</b>              | La fausse profondeur ;<br>Les stars dépossédées de leur vie privée | Renoncer aux habitudes de secret  |  | <b>(pas de mention)</b>  | La publicité intéressée  | L'ésotérisme du spécialiste  |
| <b>Civique</b>              | Le bouillonnement spontanéiste des avant-gardes éclairées          | Vaincre le paternalisme ;<br>Se libérer de l'autoritarisme ;<br>Prévenir la corruption ;<br>Combattre les habitudes de copinage ;<br>Dénoncer les scandales ;<br>S'élever au-dessus des querelles de clocher ;<br>Surmonter les divisions corporatistes | Interdire les sondages en période d'élection   |  | L'égoïsme des possédants ;<br>L'individualisme marchand                        | Éviter la bureaucratization  |
| <b>Marchand</b>             | Le sang-froid dans les affaires                                    | Se libérer des relations personnelles ;<br>Rompre les attaches locales ;<br>Braver les préjugés   | Les méfaits de la spéculation ;<br>Le peu de prix de la célébrité  | Le blocage par l'action collective ;<br>Le coût de la justice                      |  | La rigidité des outils et méthodes ;<br>Les mauvaises affaires du technocrate                                |
| <b>Industriel</b>           | Le gâchis de l'improvisation                                       | L'ancien est dépassé ;<br>L'inefficacité des particularismes ;<br>L'incompétence du petit chef  | <b>(pas de mention)</b>  | L'inefficacité des procédures administratives ;<br>Le coût d'une politique sociale | Le produit de luxe inutile ;<br>Le prix injustifié ;<br>Les caprices du marché |  |

*Adapté de Boltanski et Thévenot (1991), De la Justification : pp 291-334*

### **2.1.3.2 L'apaisement de la critique**

« Les économies des grandeurs permettent non seulement d'analyser les mécanismes qui mènent à la discorde et la façon dont cette discorde se manifeste, s'articule, « fonctionne », mais également de quelle manière les personnes impliquées parviennent, ou non, à en sortir » (Pfister, 2001 : 11). Hormis les situations naturelles dans lesquelles les êtres s'accordent et font référence à un même ordre de justifications, Boltanski et Thévenot (1991) identifient au moins trois types de situations. La première est la controverse dans un même monde. Ici, la réaffirmation du principe supérieur commun permet de résoudre la discorde. La deuxième situation met en évidence une juxtaposition de plusieurs mondes, sans entraîner de conflit. La dernière situation est celle où une dispute éclate de la confrontation de plusieurs mondes, plusieurs solutions sont alors envisageables : la clarification dans un seul monde ; l'arrangement local ; le compromis. Dans un compromis, on se met d'accord pour composer, c'est-à-dire suspendre le différend, sans qu'il ait été réglé par le recours à une épreuve dans un seul monde. La situation de compromis est composite, mais le différend est évité. Le compromis demeure fragile tant qu'il ne peut être rapporté à une forme de bien commun constitutive d'une cité. Le tableau 2.4 met en évidence les formes de compromis repérés par les auteurs dans les ouvrages contemporains. Le compromis, qui présuppose le bien commun, est une des alternatives à la dispute, mais il en existe d'autres comme : les arrangements particuliers (lien « privé », non généralisable); l'insinuation (dévoiler des intentions cachées) ; la fuite hors de la justification (relativisation, dans laquelle « l'épreuve de réalité est abandonnée au profit d'un retour aux circonstances ») ou le relativisme (position d'extériorité et dénonciation du bien commun d'un point de vue général).

**Tableau 2.4 : Les compromis entre les mondes**

|             | Inspiration  | Domestique   | Opinion  | Civique   | Marchand   | Industriel  |
|-------------|--|--|--|---|--|---|
| Inspiration |  | La relation initiatique de maître à disciple   | L'hystérie des fans  | L'Homme révolté ;<br>Le geste de protestation ;<br>Le génie collectif   | Le marché créatif ;<br>Faire une folie ;<br>Le sublime n'a pas de prix   | La passion du travail rigoureux ;<br>Les techniques de créativité ;<br>L'inventeur  |
| Domestique  | La relation initiatique de maître à disciple                                       |  | Entretenir de bons contacts  | La correction envers les fonctionnaires ;<br>Le bon sens dans l'application des règlements ;<br>L'extension des droits civiques ;<br>La communauté scolaire   | La confiance dans les affaires ;<br>Le service sur mesure ;<br>La propriété aliénable  | L'esprit et le savoir faire maison ;<br>L'efficacité des bonnes habitudes ;<br>La compétence de l'homme de métier ;<br>La qualité traditionnelle ;<br>La responsabilité du chef ;<br>Les ressources humaines  |
| Opinion     | L'hystérie des fans  | Entretenir de bons contacts  |  | Toucher l'opinion publique ;<br>Mettre son nom au service d'une cause ;<br>La caution d'un officiel ;<br>Faire une campagne d'adhésion  | L'image de marque  | Les méthodes pour implanter une image ;<br>La mesure de l'opinion ;<br>Une opinion objective  |
| Civique     | L'Homme révolté ;<br>Le geste de protestation ;<br>Le génie collectif              | La correction envers les fonctionnaires ;<br>Le bon sens dans l'application des règlements ;<br>L'extension des droits civiques ;<br>La communauté scolaire  | Toucher l'opinion publique ;<br>Mettre son nom au service d'une cause ;<br>La caution d'un officiel ;<br>Faire une campagne d'adhésion |   | (pas de mention)   | Le droit des travailleurs ;<br>Des méthodes efficaces de mobilisation ;<br>L'accroissement de productivité des travailleurs motivés ;<br>Le travail en groupe ;<br>La certification de la compétence ;<br>L'impératif de sécurité ;<br>L'efficacité du service public |
| Marchand    | Le marché créatif ;<br>Faire une folie ;<br>Le sublime n'a pas de prix             | La confiance dans les affaires ;<br>Le service sur mesure ;<br>La propriété aliénable  | L'image de marque  | (pas de mention)  |  | Un produit vendable ;<br>La maîtrise de la demande ;<br>Les méthodes pour faire des affaires ;<br>L'inutilité, entre désir et besoin  |
| Industriel  | La passion du travail rigoureux ;<br>Les techniques de créativité ;<br>L'inventeur | L'esprit et le savoir faire maison ;<br>L'efficacité des bonnes habitudes ;<br>La compétence de l'homme de métier ;<br>La qualité traditionnelle ;<br>La responsabilité du chef ;<br>Les ressources humaines | Les méthodes pour implanter une image ;<br>La mesure de l'opinion ;<br>Une opinion objective   | Le droit des travailleurs ;<br>Des méthodes efficaces de mobilisation ;<br>L'accroissement de productivité des travailleurs motivés ;<br>Le travail en groupe ;<br>La certification de la compétence ;<br>L'impératif de sécurité ;<br>L'efficacité du service public | Un produit vendable ;<br>La maîtrise de la demande ;<br>Les méthodes pour faire des affaires ;<br>L'inutilité, entre désir et besoin |   |

Adapté de Boltanski et Thévenot (1991), *De la Justification* : pp 357-407

#### 2.1.4 APPORTS ET LIMITES DES ECONOMIES DE LA GRANDEUR

Les Economies des Grandeurs offrent un regard nouveau et original en termes de d'analyse organisationnelle. Les comportements et les justifications des individus dépendent de la situation dans laquelle ils sont engagés. Les formes de généralités ne sont pas associées à l'individu ni au collectif, mais à la situation. La grandeur n'est pas attachée à une personne mais à la situation. Ainsi, la singularité de l'artiste qui fait sa grandeur dans le monde de l'inspiration peut se voir remise en cause dans le monde domestique parce que se mariant mal avec le respect des traditions. Le modèle de la cité – sous sa forme matérialisée de monde commun – peut donc être exploité comme outil d'analyse en management. Il permet de concevoir l'organisation comme le lieu d'affrontement entre plusieurs mondes. Ce qui n'est pas sans conséquence sur la façon dont on peut en apprécier la grandeur.

Le modèle de la cité s'appuie sur différents états de grandeur que l'on peut observer grâce aux individus. En effet, c'est à travers leurs justifications que l'on a accès à la situation. Cela veut également dire que les personnes ont compétence à évaluer les situations, qu'elles sont légitimes. Boltanski et Thévenot accordent une grande importance aux discours des individus, à leur capacité de réflexivité (Pfister, 2001 : 3). Parmi les critiques les plus insistantes vis-à-vis du modèle de cité (Livian et Herreros, 1994 ; Amblard *et al.* 1996 ; Pfister, 2001), on reprochera aux auteurs l'hermétisme de leur théorie ou leur parti pris épistémologique. *De la justification– Les économies de la grandeur* (1991) est un ouvrage fondateur et novateur, de fait il subsiste certains points d'ombres – concepts flous, questions non soulevées etc. – et certaines déviations par rapport aux approches – sociologique, managériale – des organisations. Nous n'irons pas plus loin dans ce tableau des critiques des économies des grandeurs. Dans la suite de notre étude, nous mobiliserons certains concepts clés des auteurs. Tout d'abord, le modèle de la cité et des mondes communs, à même de nous renseigner sur les dimensions qui sous-tendent les discours des individus. Celui de grandeur, qui remplacera le terme de performance. Si ce dernier terme avait été employé à dessein dans les parties précédentes, nous considérons à présent qu'il renvoie directement à la logique d'efficacité (monde industriel), logique dont nous ne voulons nous rendre otage. Les concepts de la critique et du compromis nous donneront accès à l'hybridation des mondes, ce dont nous tiendrons compte dans le chapitre V de ce mémoire lorsque nous analyserons les résultats obtenus dans le chapitre précédent. La partie suivante doit nous renseigner sur façon dont nous utiliserons cette théorie.

## **2.2 LES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR – ASPECTS PRATIQUES**

### **2.2.1 UN MODELE LARGEMENT REDEPLOYABLE**

Le courant de l'économie des Grands est maintenant largement popularisé dans les sciences de gestion. Il offre une nouvelle façon d'observer le réel, de nouveaux concepts, et permet d'élargir le champ d'investigation de bon nombre de questionnements. Par exemple, dans leur présentation de la théorie de Boltanski et Thévenot, Livian et Herreros (1994), repris dans Amblard *et al.* (1996), proposent deux cas à valeur d'illustration. Le premier évoque les tensions naissantes entre le personnel créatif et le personnel commercial d'une agence de design à mesure qu'elle se développe (Livian et Herreros, 1994 : 53 ; Amblard *et al.*, 1996 : 100). Le second cas traite de la reprise d'une usine d'électroménager en difficulté par un dirigeant dont l'action porte sur une meilleure efficacité industrielle sous contrainte domestique (Livian et Herreros, 1994 : 54 ; Amblard *et al.*, 1996 : 117-125). Ces deux cas permettent de saisir la façon dont le modèle des Grands peut fournir une explication aux problématiques de l'organisation. Dans une optique un peu différente, Pfister (2001) présente non seulement ce modèle mais souhaite également se l'approprier afin de mieux cerner le phénomène associatif et les associations, souvent appréhendées en référence aux organisations ou publiques ou privées et non comme des entités particulières. S'inspirant librement des travaux de Boltanski et Thévenot, Déry (2009) distingue « six archétypes de cultures, à savoir les cultures de l'innovation, traditionnelle, de prestige, civique, marchande et professionnelle » (Déry, 2009 : 68). La théorie des Grands est ainsi utilisée pour caractériser six grandes identités organisationnelles (Déry, 2009 : 48).

En pratique, le modèle retenu permet d'approfondir des sujets très variés ; sa force est sans conteste d'offrir de nouvelles perspectives sur les phénomènes étudiés. L'objet de ce point est de mettre en évidence quelques exemples d'utilisation du modèle de Boltanski et Thévenot.

### **2.2.2 QUELQUES EXEMPLES DE L'UTILISATION DU MODELE DES GRANDEURS**

Deux thèses de doctorat et un article sont présentés ici. Ils viennent illustrer la façon dont le modèle d'analyse retenu dans ce mémoire est mobilisé et fournit une explication à la fois théorique et pratique à diverses problématiques de gestion. Dans le point suivant, deux autres articles seront abordés plus spécifiquement, traitant de l'objet de recherche qui nous intéresse : le club sportif.

Mailhot (2004), dans sa thèse de doctorat, se questionne sur la gestion de la recherche, et plus précisément sur les partenariats entre l'entreprise et l'université. L'auteure cherche à « comprendre la mise en forme de nouveaux collectifs de recherche à travers les processus de coordination des

personnes impliquées dans un partenariat de recherche. » (Mailhot, 2004 : 1). Pour ce faire, elle construit son cadre d'analyse à partir des propositions de deux courants, celui de l'économie des Grandeurs et celui de la Traduction, qui doivent lui donner accès aux « dynamiques d'association » entre les acteurs. Se basant sur l'étude d'un cas en profondeur, elle fait ressortir « la pluralité des principes d'action en jeu dans la situation complexe de partenariats » (Mailhot, 2004 : 298), concluant que les controverses prévisibles *a priori* débouchent sur la mise en place d'arrangements locaux et temporaires, à défaut de compromis durable.

Gagnon (2005), également dans sa thèse de doctorat, aborde la question du changement dans des organisations pour lesquelles les valeurs tiennent une part prépondérante : les institutions. Pour ce faire, l'auteure a choisi d'observer le cas de l'Hôpital Sainte-Justine, lors de deux changements majeurs. Elle montre que, si, malgré ces changements, l'Hôpital a su conserver son caractère institutionnel, le rôle des individus a été essentiel. Elle mobilise ainsi la théorie des Grandeurs afin de comprendre la contribution des acteurs. En précisant toutefois que : « seulement trois (mondes domestique, industriel et de l'opinion) des six mondes répertoriés par Boltanski et Thévenot ont été identifiés et repris lors de l'analyse des cas de l'Hôpital Sainte-Justine. Cela ne signifie pas l'absence des trois autres mondes (mondes de l'inspiration, civique et marchand) à Sainte-Justine, mais simplement que leur présence a été moins significative pour les cas à l'étude. » (Gagnon, 2005 : 72). Au total, l'utilisation de cette théorie lui est apparue fructueuse puisque l'identification des mondes mobilisés lui a permis de proposer un modèle de développement institutionnel.

Dans un article qui fait le lien entre la formation des gestionnaires et l'éthique des affaires, Déry *et al.* (2006) s'intéressent au programme phare des universités et écoles de management : le MBA. Les scandales récents, qui ont perturbé le monde économique, appellent à une remise en question des pratiques de gestion. L'éthique des affaires et autres programmes certifiés apparaissent comme l'antidote aux problèmes rencontrés. Toutefois, de quoi parle-t-on ? Les auteurs présentent l'éthique comme un bien commun à plusieurs visages. Ils ne souhaitent pas réduire le débat à la seule question de l'éthique puisque cela reviendrait à s'enfermer dans une vision du monde fondée sur différentes visions de l'éthique abritant autant de définitions du bien commun. Autrement dit, le MBA est le sujet d'une guerre des mots où le bien commun est en jeu. Partant de ce constat, les auteurs vont étudier près de 300 articles, parus depuis 2000, sur le thème du MBA, en ayant recours aux mondes proposés par l'économie des Grandeurs. Ils montrent que le monde industriel est et reste largement dominant, les mondes marchand et civique lui sont périphériques, alors que celui de l'inspiration est quasiment inexistant. Avec ce papier, on remarque comment la théorie de Boltanski et Thévenot permet d'élargir les schèmes de pensées, voire de prendre le contre-pied d'une certaine vision consensuelle.

Ces rapides exemples d'utilisation de la théorie des Grandeurs témoignent de sa capacité à traiter de diverses questions de gestion. Bien qu'il soit difficile d'opérationnaliser ce modèle « en l'état »,

c'est-à-dire sans se l'approprier et/ou retenir une autre théorie complémentaire, il n'en demeure pas moins qu'il permet de « sortir des sentiers battus ». Dans le cas des deux thèses présentées ci-dessus, on remarque que les auteurs mobilisent l'étude de cas pour accéder aux logiques d'actions des personnes engagées. Dans l'étude sur le MBA, le modèle est considéré partiellement – seule la valeur explicative des mondes communs est retenue – pour analyser des discours portant sur une même thématique. En général, il semble que l'étude de cas et l'analyse de discours se marient assez bien avec l'opérationnalisation de la théorie de Boltanski et Thévenot. Avant d'aller plus loin sur la façon dont nous souhaitons l'utiliser, nous voudrions de présenter les travaux de Jean-Marc Lauzanas dans un point particulier car ils nous apparaissent plutôt proches de nous, tant au niveau du sujet d'étude que du modèle d'analyse retenu.

### **2.2.3 UNE LECTURE DU CLUB SPORTIF A TRAVERS LES ECONOMIES DE LA GRANDEUR**

Plus proche de nos préoccupations initiales – le management des clubs sportifs professionnels – J.-M. Lauzanas (2003 ; 2005) exploite la théorie des Grandeurs pour comprendre le club de football, et notamment ce club, le FC Nantes, qui occupera notre attention par la suite. Il publie deux articles dont les questionnements diffèrent mais portant sur le même objet et mobilisant tous deux le même processus d'analyse, à savoir l'explication du phénomène étudié via la théorie de Boltanski et Thévenot complétée par une autre ressource théorique. Dans le premier texte, l'auteur observe l'instrumentation de gestion de cinq clubs de football français. Dans le second, il regarde l'évolution des frontières internes d'un club. Dans les deux textes, J.-M. Lauzanas utilise le modèle des Grandeurs pour répondre à une problématique organisationnelle du club.

Dans le premier article, J.-M. Lauzanas (2003) cherche à comprendre les conditions d'existence des outils de gestion dans les clubs de football professionnel. Pour ce faire, il mobilise deux perspectives : la théorie de la contingence et le courant de la Justification : « Nous nous interrogeons sur un éventuel effet de forces de contingence et cherchons à déterminer si chaque catégorie de club y est soumise avec la même intensité. Si cette contingence est avérée nous devons déterminer jusqu'à quel point le dirigeant peut être tenu pour négligeable dans l'instrumentation. Si l'influence du dirigeant reste néanmoins perceptible, quels sont les moteurs de son action pour instrumenter le club ? » (Lauzanas, 2003 : 899). Il suggère d'utiliser la théorie des Grandeurs dans ce qu'elle « permet d'enrichir les recherches articulant les approches traitant de l'organisation et celles traitant de l'individu.(...) Traitant de l'individu (...), elle présente l'avantage d'une analyse plus fine des ressorts de leur action en précisant leurs « mondes » (ou cités) de référence, ce qui compte pour eux, et guide leur action. » (Lauzanas 2003 : 903). J.-M. Lauzanas (2003) observe ainsi le cas de cinq clubs français, lors de la saison 1998-1999. Dans un premier temps, ces clubs sont répartis en deux catégories, selon leur effectif et de leur chiffre d'affaires : les petits (Lorient, Le Mans, Niort) ou les moyens (Rennes, Nantes). Dans l'ensemble, les clubs

moyens semblent plus instrumentés que les petits, notamment parce qu'ils ressentent moins l'incertitude sportive et qu'ils dépendent davantage de l'extérieur (concernant les instances de contrôle par exemple). Dans un second temps, l'auteur souhaite observer le degré de rattachement des dirigeants aux mondes et l'influence que cela peut avoir sur le développement d'outils de gestion. Pour cela, il mobilise les acteurs via des entretiens et à partir d'un questionnaire. « Le rattachement aux divers mondes de justification s'opère par une étude lexicographique des discours des dirigeants. Des indicateurs sont définis puis comptés. » (Lauzanas 2003 : 912). J.-M. Lauzanas (2003) met en évidence plusieurs résultats : un certain éloignement des dirigeants avec les mondes marchand et de l'opinion ; les dirigeants semblent liés au monde industriel, la présence du monde de l'inspiration est également significative, les deux étant faiblement polarisés ; les dimensions civiques et domestiques sont finalement peu explicatives. Au total, l'auteur constate que si la pression externe incite les clubs à s'instrumenter, le dirigeant, suivant son monde de référence, accentue ou freine le processus.

Dans le second article, J-M Lauzanas (2005) s'interroge sur les mouvements qui affectent la frontière interne « des groupements sportifs professionnels de football », et plus précisément du FC Nantes. « Les grands clubs professionnels français sont constitués, pour la plupart, d'une association et d'une société anonyme, l'ensemble constituant un « Groupement Sportif ». » (Lauzanas, 2005 : 23). La frontière interne peut être l'objet de discordes entre ces deux entités. Afin d'en cerner l'évolution, l'auteur s'appuie sur deux théories : l'approche institutionnaliste, pour comprendre en quoi les décisions institutionnelles (textes, lois, etc.) peuvent avoir un effet sur la frontière, et le courant de la Justification, pour comprendre le rôle des individus et plus particulièrement des dirigeants dans ces évolutions. Là aussi, le rattachement des dirigeants aux deux mondes de justification retenus (civique et marchand) s'opère par l'étude lexicographique de leurs propos recueillis lors d'entretiens semi-directifs. L'auteur explique son choix d'étudier le FC Nantes « parce que ce groupement sportif, créé en 1943, est durablement inscrit parmi les clubs de l'élite française. N'ayant pas été sous l'emprise de dirigeants ou d'évènements ayant défrayé la chronique, il paraît représentatif. Il fait régulièrement l'objet d'articles journalistiques et plus rarement d'études universitaires. » (Lauzanas, 2005 : 27). J-M Lauzanas (2005) constate que « L'histoire du [FC Nantes] montre un glissement de la frontière, l'association passant de dominante à « coquille vide » en trois étapes clairement identifiables : « frontière historique » avec l'association dominante (1943-1992) ; « frontière disputée », d'abord conquise par la [Société] et le Président Scherrer (1992-97), puis partiellement reconquise par l'association (1997-2000) ; « frontière pacifiée » avec [la Société] dominante. » (Lauzanas, 2005 : 34). Le rôle des institutions dans le glissement de frontière est manifeste, même s'il est autorisé plus que suscité. Il trouve sa concrétisation dans l'agitation des acteurs, porteurs de grandeurs différentes. Le recul de l'association au profit de la société est préparé par les dirigeants, les acteurs orientés vers le monde marchand influent davantage sur les mouvements de la frontière.

Plus que les résultats de ses travaux, nous avons voulu rendre compte de la démarche entreprise par J.-M. Lauzanas (2003, 2005). L'auteur prend pour objet le club de football et cherche à en expliquer les évolutions, tantôt dans l'instrumentation, tantôt dans ses frontières, en le plaçant dans un environnement très influent. Les dirigeants orientent ces évolutions, via leurs mondes de référence matérialisés par le degré d'attachement relevé dans l'analyse de leurs discours. S'il prend des précautions quant à l'utilisation du modèle de Justification, l'auteur témoigne qu'il est possible de s'en servir pour l'analyse de phénomènes organisationnels.

#### **2.2.4 DE L'UTILISATION DU MODELE DANS CETTE RECHERCHE**

L'une des critiques majeures concernant le modèle des grandeurs concerne son opérationnalisation, le passage de la théorie à la pratique. A travers la présentation des recherches précédentes, nous pouvons remarquer que chacun des chercheurs offrent une manière différente d'utiliser le modèle. Il convient donc de préciser la façon dont nous souhaitons nous l'approprier. Se questionnant sur la grandeur du club sportif professionnel, nous avons évoqué la possibilité d'autres regards sur la « performance » d'un club sportif professionnel. La théorie des Grandeurs nous en offrent six. Nous avons circonscrit cette notion de « performance » dans le discours de celui qui juge, il nous faut dès lors nous entendre sur le discoureur. Dans le cas à l'étude ci-après, nous présenterons et analyserons les logiques d'actions qui sous-tendent l'appréciation de la grandeur d'un club à partir des propos de son premier leader : le président. Nous les observerons à travers le temps mais dans un même espace, c'est-à-dire pour une seule organisation.

## CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE

---

Rappelons brièvement le chemin parcouru jusqu'ici. Ce mémoire porte sur le management et la performance des clubs sportifs professionnels. Nous avons appris grâce à la littérature qu'elle peut être sportive ou économique. Le management travaille à optimiser les ressources, quant à leur approvisionnement ou à leur utilisation. Toutefois, avec l'évolution du football (son financement, sa médiatisation, sa production, etc.) et ses particularités originelles (incertitude sur les résultats, coopération avec les adversaires, relation avec la communauté, etc.), il peut être nécessaire de redéfinir les priorités du club, le succès pourrait prendre différents visages. Plusieurs regards sur la performance des clubs sont possibles. A partir du modèle de Boltanski et Thévenot (1991), on s'aperçoit que la performance, devenue grandeur, présente six dimensions. En donnant la parole aux présidents d'un même club sur une longue période, nous souhaitons mettre à jour leurs critères d'appréciation.

Le club à l'étude est le Football Club de Nantes. Nous avons fait remarquer que l'information disponible sur les clubs est sous exploitée. Nous nous proposons d'utiliser la presse comme matériau de base dans ce travail de recherche. 91 discours des présidents du FC Nantes ont été sélectionnés entre 1963 et 2007. Dans ce chapitre, nous allons donc concevoir puis décrire notre base de données. Nous préciserons également la façon dont nous traiterons les discours, dans un dernier point consacré à l'opérationnalisation du modèle d'analyse.

### 3.1 LA COLLECTE DES DONNEES

#### 3.1.1 CONSTRUCTION DE LA BASE DE DONNEES

La construction de notre base de données répond à des critères bien précis. Elle est constituée des discours des présidents du FC Nantes, parus dans la presse (cinq sources), durant chaque intersaison de 1963 à 2007. Notre base de données est présentée en annexe<sup>28</sup>.

##### Le FC Nantes, de 1963 à 2007 : huit présidents

Le Football Club de Nantes fut créé en 1943. En 1963, il accède au championnat de France de Division 1. C'est à cette date que nous avons choisi de faire débiter notre étude. Quarante-quatre saisons plus tard, il est relégué en Ligue 2. La saison 2006-07 marque la fin de notre période d'étude. Durant cette période, le club a connu huit présidents : Jean CLERFEUILLE, Louis FONTENEAU, Max BOUYER, Guy SCHERRER, Jean-René TOUMELIN, Kléber BOBIN, Jean-Luc

---

<sup>28</sup> Voir ANNEXE A – BASE DE DONNÉES, pages 111 à 113.

GRIPOND et Rudi ROUSSILLON. La durée de leur activité au club n'est pas équivalente, elle varie entre deux et dix-neuf saisons. Le tableau 3.1 décrit l'historique des présidents du FC Nantes entre 1963 et 2007.

#### Sélection des discours parus pendant l'intersaison

Une saison de football est structurée dans le temps. On situe généralement le début des compétitions au mois d'août, la fin en mai. Entre ces deux périodes : l'intersaison. C'est le moment des bilans et des projections dans l'avenir. C'est une période importante dans la vie d'un club. C'est pourquoi nous avons décidé de limiter notre sélection de textes aux mois de juin, juillet, août de chaque année entre 1963 et 2007.

#### Les discours dans la presse : cinq sources

Nous avons retenu cinq sources pour constituer notre base de données : *L'Équipe*, un quotidien sportif national ; *France Football*, une revue spécialisée, hebdomadaire puis bihebdomadaire depuis 1997 ; *Ouest France*, un quotidien local à grande parution ; *Presse Océan*, un quotidien local ; et le site Internet officiel du FC Nantes, à partir de 2004. Au total, nous avons parcourus plus de 10 000 journaux ou revues. Nous avons présélectionné environ 1 500 articles concernant le FC Nantes, présentant des discours, des analyses du fonctionnement du club. Nous avons finalement retenus 91 discours des présidents que nous avons retranscrits, exemptés d'interventions extérieures, puis vérifiés rigoureusement.

**Tableau 3.1 : Description de la base de données**

| Saisons sportives, 1963 à 2007 | Code présidents                            | Code années         | Discours              |   |
|--------------------------------|--|---------------------|-----------------------|---|
|                                |  |                     | Nombre                | Code discours                           |
| 1963 1964                      | P1<br>Jean CLERFEUILLE                     | A1                  | 3                     | JC1 ; JC2 ; JC3                         |
| 1964 1965                      |  | A2                  | 1                     | JC4                                     |
| 1965 1966                      |  | A3                  | 4                     | JC5 ; JC6 ; JC7 ; JC8                   |
| 1966 1967                      |  | A4                  | 2                     | JC9 ; JC10                              |
| 1967 1968                      |  | A5                  | 2                     | JC11 ; JC12                             |
| 1968 1969                      | Changement de président en cours de saison |                     |                       |   |
| 1969 1970                      | P2<br>Louis FONTENEAU                      |                     |                       |   |
| 1970 1971                      |  |                     |                       |   |
| 1971 1972                      |  | A6                  | 2                     | LF1 ; LF2                               |
| 1972 1973                      |  |                     |                       |   |
| 1973 1974                      |  | A7                  | 1                     | LF3                                     |
| 1974 1975                      |  |                     |                       |   |
| 1975 1976                      |  |                     |                       |   |
| 1976 1977                      |  | A8                  | 4                     | LF4 ; LF5 ; LF6 ; LF7                   |
| 1977 1978                      |  | A9                  | 1                     | LF8                                     |
| 1978 1979                      |  | A10                 | 1                     | LF9                                     |
| 1979 1980                      |  | A11                 | 1                     | LF10                                    |
| 1980 1981                      |  | A12                 | 2                     | LF11 ; LF12                             |
| 1981 1982                      |  |                     |                       |   |
| 1982 1983                      |  | A13                 | 1                     | LF13                                    |
| 1983 1984                      |  |                     |                       |   |
| 1984 1985                      |  |                     |                       |   |
| 1985 1986                      | A14  | 1                   | LF14                  |   |
| 1986 1987                      | Changement de président en cours de saison |                     |                       |   |
| 1987 1988                      | P3<br>Max BOUYER                           | A15                 | 1                     | MB1                                     |
| 1988 1989                      |  | A16                 | 1                     | MB2                                     |
| 1989 1990                      |  | A17                 | 1                     | MB3                                     |
| 1990 1991                      |  | A18                 | 3                     | MB4 ; MB5 ; MB6                         |
| 1991 1992                      |  | A19                 | 3                     | MB7 ; MB8 ; MB9                         |
| 1992 1993                      | Transition                                 | A20a                | 4                     | MB10 ; MB11 ; MB12 ; MB13               |
| 1993 1994                      | P4<br>Guy SCHERRER                         | A20b                | 6                     | GS1 ; GS2 ; GS3 ; GS4 ; GS5 ; GS6       |
| 1994 1995                      |  | A21                 | 4                     | GS7 ; GS8 ; GS9 ; GS10                  |
| 1995 1996                      |  | A22                 | 2                     | GS11 ; GS12                             |
| 1996 1997                      |  | A23                 | 5                     | GS13 ; GS14 ; GS15 ; GS16 ; GS17        |
| 1997 1998                      | Changement de président en cours de saison | A24                 | 1                     | GS18                                    |
| 1998 1999                      | Changement de président en cours de saison |                     |                       |   |
| 1999 2000                      | P5<br>Jean-René TOUMELIN                   | A25                 | 1                     | JRT1                                    |
| 2000 2001                      |  |                     |                       |   |
| 2001 2002                      |  |                     |                       |   |
| 2002 2003                      | P6<br>Kléber BOBIN                         | A26                 | 3                     | KB1 ; KB2 ; KB3                         |
| 2003 2004                      |  | A27                 | 3                     | KB4 ; KB5 ; KB6                         |
| 2004 2005                      |  | A28a                | 5                     | KB7 ; KB8 ; KB9 ; KB10 ; KB11           |
| 2005 2006                      |  | A28b                | 1                     | JLG1                                    |
| 2006 2007                      |  | A29                 | 3                     | JLG2 ; JLG3 ; JLG4                      |
|                                | P7<br>Jean-Luc GRIPOND                     | A30                 | 4                     | JLG5 ; JLG6 ; JLG7 ; JLG8               |
|                                |  | A31                 | 5                     | JLG9 ; JLG10 ; JLG11 ; JLG12 ; JLG13    |
|                                |  | A32a                | 2                     | JLG14 ; JLG15                           |
|                                |  | A32b                | 7                     | RR1 ; RR2 ; RR3 ; RR4 ; RR5 ; RR6 ; RR7 |
|                                | P8<br>Rudi ROUSSILLON                      |                     |                       |   |
| <b>44</b><br>Saisons           | <b>8</b><br>Présidents                     | <b>32</b><br>Années | <b>91</b><br>Discours |   |

### 3.1.2 DESCRIPTION DE LA BASE DE DONNEES

Le tableau 3.1 présente une description de notre base de données. Le tableau 3.2 présente en présente les caractéristiques détaillées. Nous avons répertorié 91 discours des présidents du FC Nantes entre 1963 et 2007. Quelques remarques sont nécessaires :

- Sur les 44 saisons de notre étude, 12 sont sans discours<sup>29</sup> : Certaines saisons ne donnent lieu à aucun commentaire de la part du président, d'autres sont commentées en dehors des périodes de recensement.
- Sur les 44 saisons de notre étude, 32 sont donc commentées : La distribution des discours n'est pas uniforme puisqu'on compte entre 1 et 10 discours selon les saisons. De même, le volume des discours varie énormément. La répartition des discours est dispersée selon le temps, selon les présidents et selon les sources.
- Sur les 32 saisons commentées, 3 saisons offrent des discours de 2 présidents : Le cas du président qui part et de celui qui arrive.
- On remarque que l'ensemble du discours de P5 (Jean-René TOUMELIN) n'est composé que d'un seul texte.

**Tableau 3.2 : Caractéristiques des discours sélectionnés<sup>30</sup>**

| Corpus présidents  |  |
|--|--|
| <b>Nombre de discours et taille du corpus<sup>31</sup></b> | 8 PRÉSIDENTS (91 discours ; 29 002 mots)   |
| <b>Discoureurs</b>   | Jean CLERFEUILLE (12 discours ; 3 703 mots)<br>Louis FONTENEAU (14 discours ; 3 527 mots)<br>Max BOUYER (13 discours ; 4 384 mots)<br>Guy SCHERRER (18 discours ; 5 957 mots)<br>Jean-René TOUMELIN (1 discours ; 129 mots)<br>Kléber BOBIN (11 discours ; 1 747 mots)<br>Jean-Luc GRIPOND (15 discours ; 4 213 mots)<br>Rudi ROUSSILLON (7 discours ; 5 342 mots) |
| <b>Sources</b>   | France Football (15 discours)<br>L'Équipe (22 discours)<br>Ouest France (9 discours)<br>Presse Océan (40 discours)<br>www.fcna.fr (5 discours)   |
| <b>Années de parution des discours<sup>32</sup></b>        | 1963 (3); 1964 (1); 1965 (4); 1966(2); 1967(2); 1971 (2); 1973 (1); 1976 (4); 1977 (1); 1978 (1); 1979 (1); 1980 (2); 1982 (1); 1985 (1); 1987 (1); 1988 (1); 1989 (1); 1990 (3); 1991 (3); 1992* (4+6); 1993 (4); 1994 (2); 1995 (5); 1996 (1); 1997 (1); 1999 (3); 2000 (2); 2001* (6+1); 2002 (3); 2003 (4); 2004 (5); 2005* (2+7).                             |

<sup>29</sup> Dont neuf pour le seul président Louis FONTENEAU, pour qui nous avons neuf saisons de commentée sur dix-neuf de présidence.

<sup>30</sup> La présentation de ce tableau est inspirée de Boltanski et Chiapello (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, p 644. Une version plus détaillée est fourni en annexe (Voir ANNEXE B - CARACTERISTIQUES DES DISCOURS SELECTIONNES PAR PRESIDENTS, page 114).

<sup>31</sup> La taille correspond au nombre de mots comptabilisés par le logiciel « Word » pour chaque discours. Nous avons retenu exclusivement les propos des discoureurs. Autrement dit, pour le décompte, nous avons supprimé interventions extérieures (par exemple des journalistes), questions ou notations et précisions.

Un texte comprend en moyenne 318 mots. Précisons toutefois que la taille des discours retenus varie beaucoup, les plus petits comprenant une vingtaine de mots alors que le plus long en comporte plus de 2200

<sup>32</sup> Les années 1992, 2001 et 2001 sont commentées par deux présidents. Celui qui part et celui qui arrive.

### 3.2 OPERATIONNALISATION DU MODELE

Dans ce point, nous décrivons la façon dont nous avons choisi d'opérationnaliser le modèle des grandeurs de Boltanski et Thévenot (1991).

Pour chaque discours, nous avons d'abord cherché à identifier la présence des six mondes. Celle-ci s'établit selon trois niveaux : le monde peut être dominant (MD), de soutien (MS) ou relever du brouhaha ou du bruit de fond (B). Le tableau 3.3 précise nos critères d'attribution des mondes.

**Tableau 3.3 : Niveau de présence des mondes et critères d'attribution**

| Présence des mondes                 | Critères d'attribution  |
|-------------------------------------|---|
| Niveau 1 :<br>Monde dominant (MD)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- la présence du monde est essentielle et déterminée par un principe supérieur commun, un état de grand ou une forte accumulation d'indicateurs de ce monde.</li> <li>- Il ne peut y avoir qu'un seul MD par discours. Il se peut aussi qu'il n'y en ait pas.</li> <li>- Lorsque qu'un monde est qualifié de MD, il ne peut être MS ou B.</li> </ul> |
| Niveau 2 :<br>Monde de soutien (MS) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- la présence du monde est significative. Elle est révélée par un grand nombre d'indicateurs de ce monde.</li> <li>- Il peut y avoir plusieurs MS, comme un seul ou zéro.</li> <li>- Lorsqu'un monde est qualifié de MS, il ne peut être B.</li> </ul>   |
| Niveau 3 :<br>Brouhaha (B)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La présence du monde est non-significative mais identifiable par la présence (faible) d'indicateurs de ce monde.</li> </ul>  |

L'étape suivante vise à obtenir des résultats sous forme de pourcentage. Pour cela, nous avons attribué les coefficients suivants<sup>33</sup> : MD = 10 points ; MS = 5 points ; B = 1 point. Les résultats sont établis pour chaque année (A1 à A32b) et, par cumul, pour chaque président (P1 à P8).

<sup>33</sup> La détermination de ces coefficients est de la responsabilité de l'auteur. Nous avons voulu réduire l'importance du brouhaha et insisté sur celle du monde dominant.

## CHAPITRE 4 : L'ANALYSE DES DISCOURS DES PRÉSIDENTS DU FC NANTES (1963-2007)

### 4.1 VUE D'ENSEMBLE DES RESULTATS

Quelques remarques préalables :

- Quatre-vingt-onze discours, répartis sur trente-deux années, composent les huit corpus des présidents du FC Nantes, de 1963 à 2007.
- Dans l'ensemble, tous les mondes sont référencés. Les mondes industriel (29%) et de l'opinion (27%) sont dominants. Le monde domestique (18%) est le troisième monde le plus important. Les mondes civique (12%) et marchand (9%) viennent ensuite. Le monde de l'inspiration (5%) semble peu significatif.
- Nous identifions la présence de cinq mondes ou plus dans vingt-cinq discours. En moyenne, il y a 3,75 mondes par texte. Deux textes sont inclassables du fait de l'absence de justification.

Le tableau 4.1 (ci-dessous) donne une vue d'ensemble des résultats. Les tableaux 4.2 à 4.9 (ci-après) présentent les résultats détaillés pour chacun des huit présidents.

**Tableau 4.1 : Présence des mondes (%) dans les discours des présidents**

| PRÉSIDENTS                      | Inspiration | Domestique | Opinion    | Civique    | Marchand  | Industriel |
|---------------------------------|-------------|------------|------------|------------|-----------|------------|
| <b>P1</b><br>Jean CLERFEUILLE   | 7%          | 16%        | <b>42%</b> | 8%         | 3%        | 23%        |
| <b>P2</b><br>Louis FONTENEAU    | 3%          | <b>34%</b> | 27%        | 8%         | 5%        | 23%        |
| <b>P3</b><br>Max BOUYER         | 3%          | 21%        | <b>38%</b> | 16%        | 7%        | 15%        |
| <b>P4</b><br>Guy SCHERRER       | 11%         | 14%        | 10%        | <b>30%</b> | 8%        | 27%        |
| <b>P5</b><br>Jean-René TOUMELIN | 0%          | <b>83%</b> | 0%         | 0%         | 0%        | 17%        |
| <b>P6</b><br>Kléber BOBIN       | 1%          | 19%        | <b>34%</b> | 15%        | 6%        | 26%        |
| <b>P7</b><br>Jean-Luc GRIPOND   | 2%          | 5%         | 18%        | 1%         | 25%       | <b>49%</b> |
| <b>P8</b><br>Rudi ROUSSILLON    | 5%          | 5%         | 38%        | 1%         | 8%        | <b>43%</b> |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>5%</b>   | <b>18%</b> | <b>27%</b> | <b>12%</b> | <b>9%</b> | <b>29%</b> |

#### 4.1.1 LES MONDES DE REFERENCE SELON LES PRESIDENTS

Le monde de référence n'est pas le même pour chaque président. Le monde de l'opinion l'est à trois reprises (P1, P3 et P6). Les monde domestique (P2 et P5) et industriel (P7 et P8) le sont par deux fois. Le monde civique est le monde de référence une seule fois (P4). Les mondes de l'inspiration et marchand ne le sont jamais dans notre étude.

#### 4.1.2 LA PRESENCE DES MONDES ET LES PRINCIPAUX OBJETS D'ATTRIBUTION<sup>34</sup>

La présence des mondes n'a pas toujours la même signification selon les présidents. Elle peut être positive, négative voire les deux. Elle se situe sur différents objets que nous avons essayé de faire ressortir.

De façon générale, le monde de l'inspiration (5%) concerne l'enthousiasme que suscite le football. Les motivations des présidents accordent une certaine importance à la passion, à la foi. Les ambitions sportives, de même que les bilans, sont parfois marqués par la logique inspirée. On note que c'est chez Guy SCHERRER (P4) qu'elle est le plus significatif.

Le monde domestique (18%) fait référence au passé, aux valeurs ou à la fierté. Il concerne notamment les bonnes relations à l'intérieur du club ou celles qu'il entretient avec son environnement. La logique traditionnelle porte aussi sur le président, son style de gestion, sa légitimité. La construction de l'équipe y est soumise en partie. On observe un net recul du monde domestique chez Jean-Luc GRIPOND (P7) et Rudi ROUSSILLON (P8).

Le monde de l'opinion (27%) est très important dans la détermination des ambitions du club. Son environnement et son activité sont particulièrement influencés par la logique du prestige. De même que le recrutement de joueurs. L'image et la notoriété sont tantôt des objectifs, tantôt des atouts, parfois des nuisances. On remarque que Guy SCHERRER (P4) est le président le moins sensible au monde de l'opinion.

On repère souvent le monde civique (12%) lorsqu'il est question relations du club avec les collectivités locales, la ville ou la région. Il concerne également les instances du football, la réglementation ou les débats d'actualité. La logique civique est presque ignorée chez les deux derniers présidents, Jean-Luc GRIPOND (P7) et Rudi ROUSSILLON (P8).

Le monde marchand (9%) concerne l'argent du football et principalement les mouvements d'effectif. Le club peut choisir d'acheter ou de vendre des joueurs sur le marché. La logique marchande porte parfois sur les retombées financières à l'issue de la saison sportive. Parmi les différents présidents, Jean-Luc GRIPOND (P7) est le plus imprégné par le monde marchand.

Le monde industriel (29%) est souvent mobilisé lorsque l'on parle du fonctionnement du club ou de l'équipe. La gestion, les moyens, la politique du club abritent la logique professionnelle. Il est parfois question de gouvernance ou de crise à gérer. Notons que Max BOUYER (P3) est le président pour lequel le monde industriel est le moins significatif.

---

<sup>34</sup> Les commentaires présentés dans cette section ne tiennent pas compte des résultats de P5 dont le cas est particulier (voir 4.2.5. Jean-René TOUMELIN, p. 75).

## 4.2 LES PRESIDENTS DU F.C. NANTES (1963-2007)

### 4.2.1 JEAN CLERFEUILLE (1963-1968)

- Le discours de Jean CLERFEUILLE est composé de douze textes et s'établit sur cinq années.
- Les six mondes sont identifiés. Le monde de l'opinion est clairement le monde de référence chez ce président. Les mondes industriel et domestique sont importants. Les autres mondes – civique, de l'inspiration et marchand – semblent peu significatifs.
- On repère dans quatre textes la présence de cinq mondes et plus.

**Tableau 4.2 : Résultats détaillés P1 (Jean CLERFEUILLE)**

| P1                    | Inspiration | Domestique | Opinion    | Civique   | Marchand  | Industriel |
|-----------------------|-------------|------------|------------|-----------|-----------|------------|
| JC1<br>MD<br>MS<br>B  |             | 1          | 1          |           |           | 1          |
| JC2<br>MD<br>MS<br>B  | 1           | 1          | 1          | 1         |           | 1          |
| JC3<br>MD<br>MS<br>B  |             |            | 1          | 1         | 1         |            |
| A1                    | 11%         | 4%         | 56%        | 13%       | 2%        | 13%        |
| JC4<br>MD<br>MS<br>B  |             | 1          | 1          | 1         |           | 1          |
| A2                    | 0%          | 6%         | 59%        | 6%        | 0%        | 29%        |
| JC5<br>MD<br>MS<br>B  | 1           | 1          | 1          |           |           | 1          |
| JC6<br>MD<br>MS<br>B  | 1           | 1          | 1          | 1         |           | 1          |
| JC7<br>MD<br>MS<br>B  |             | 1          | 1          |           | 1         | 1          |
| JC8<br>MD<br>MS<br>B  | 1           | 1          | 1          |           | 1         | 1          |
| A3                    | 9%          | 26%        | 38%        | 1%        | 2%        | 24%        |
| JC9<br>MD<br>MS<br>B  |             |            |            |           | 1         |            |
| JC10<br>MD<br>MS<br>B |             |            | 1          | 1         | 1         | 1          |
| A4                    | 0%          | 0%         | 8%         | 38%       | 15%       | 38%        |
| JC11<br>MD<br>MS<br>B | 1           | 1          | 1          | 1         | 1         | 1          |
| JC12<br>MD<br>MS<br>B |             | 1          |            |           |           | 1          |
| A5                    | 4%          | 24%        | 40%        | 4%        | 4%        | 24%        |
| <b>P1</b>             | <b>7%</b>   | <b>16%</b> | <b>42%</b> | <b>8%</b> | <b>3%</b> | <b>23%</b> |

Le monde marchand : est repéré dans six discours de Jean CLERFEUILLE, il apparaît toujours sous la forme de brouhaha. S'il est une fois question des « *bénéfices substantiels de la Coupe d'Europe* » (JC11), la logique marchande concerne essentiellement les joueurs que l'on ne peut « *empêcher de chercher à faire une bonne opération financière par un transfert.* » (JC7). Dans le sens des départs, les joueurs peuvent être « *demandés avec insistance* » (JC11). Dans le sens des arrivées, le club s'interroge s'il doit « *acquérir* » (JC8, JC10 et JC11). Il cherche à « *obtenir le*

*concours* » (JC3) ou « *s'assurer les services* » (JC11) de « *joueurs venus de l'extérieur* » (JC10) qui « *appartiennent* » (JC11) à d'autres clubs. Le président parle également de « *contrats* » (JC7 et JC8), de « *prix* » (JC8 et JC10), de « *tractations (...) difficiles* » (JC3) et ne veut pas « *faire de la surenchère* » (JC9).

Le monde de l'inspiration est présent cinq fois, comme soutien ou comme brouhaha. Il concerne essentiellement les succès sportifs et le bonheur qu'ils procurent au président. En 1963, Jean CLERFEUILLE décrit la montée du club en première division en tant qu'« *accession* » (JC2). Il ajoute que « *nous étions encore quelques-uns à trembler. (...) Nous étions, ces dernières semaines, dans un état de surexcitation qui nous faisait parfois craindre le pire* » (JC2). En 1965, c'est « *l'euphorie de la victoire* » (JC6) lorsque le FC Nantes remporte le titre. Le président avoue n'avoir pu « *se pencher sur un avenir que nous ne pouvions raisonnablement pas prévoir* » (JC5). « *La première réaction que nous avons (...) fut celle de gens extrêmement joyeux. Cette joie, il est difficile de l'expliquer, de la disséquer. C'est quelque chose qui nous appartient en propre, que l'on ne peut raisonnablement expliquer.* » (JC6). Dans une autre optique, la logique inspirée porte également sur les joueurs : celui-ci est « *contaminé par le virus du football* » (JC8) ; celui-là est un « *extraordinaire manieur de balles* » (JC11).

Le monde civique apparaît dans la moitié des discours. D'une part, Jean CLERFEUILLE n'est pas sans rappeler le rôle de la « *municipalité* » (JC2, JC4, JC6 et JC10) et de ses « *édiles* » (JC6). Il met en évidence « *l'aide [de] la municipalité* » (JC2), parle d'« *effort municipal* » (JC3) ou note les « *promesses [de] la nouvelle municipalité de Nantes* » (JC6). De même, le président ne souhaite pas s'« *aliéner la sympathie et l'aide de l'autorité de tutelle, en l'occurrence de la municipalité.* » (JC10). D'autre part, Jean CLERFEUILLE parle du « *climat général du football français* » (JC3). L'« *obligation de payer comptant* » (JC3) ainsi que la « *loi (...) qui concerne la prime de match* » (JC6) ne favorisent pas l'action des clubs même s'il « *estime que nous sommes tous engagés dans le même bateau et que nous devons respecter la règle que nous nous sommes imposée au départ* » (JC6). Par ailleurs, le président entend coopérer avec les autres présidents de club. L'un d'entre eux a un projet pour lequel Jean CLERFEUILLE avance : « *Je l'approuve et le soutiens entièrement, il sait qu'il peut compter sur Nantes.* » (JC11).

Le monde domestique est repéré neuf discours. En général, Jean CLERFEUILLE et le club sont entourés de proches. Il emploie le terme « *ami* » tant pour désigner les joueurs (JC11), que les autres clubs (JC11) ou « *[ses] amis du comité* » (JC6). Il parle aussi du président d'un autre club français comme de « *son collègue* » (JC11). Il souligne également l'« *attachement* » (JC1) et la « *fidélité* » (JC2) du public.

Malgré les succès, Jean CLERFEUILLE « *affirme que ce serait une grave erreur de déroger à nos principes* » (JC6), il prend pour exemple les « *prédécesseurs* » (JC5 et JC6) : « *Le FC Nantes a trop souffert de sa politique d'empirisme qui a été souvent la sienne dans le passé pour retomber*

*dans de pareilles erreurs.* » (JC6). Lorsqu'il évoque son rôle, le président donne à voir l'image du patron ou du chef, caractéristique de la logique traditionnelle : « *Je tiens à faire à peu près tout dans le club, car j'estime qu'un président ne doit négliger aucun détail. (...) Je tiens avant tout à être juste.* » (JC7). C'est ainsi qu'il ne néglige pas le « *repos* » (JC4 et JC12) des « *garçons* » (JC8, JC11, JC12).

Les mouvements d'effectifs sont également concernés. Il est important de « *pousser* » (JC8), de « *donner leur chance* » (JC11) aux « *jeunes* » (JC2, JC8 et JC11) de l'« *équipe amateur* » (JC2). Ils doivent « *s'aguerrir* » (JC11) dans le cas où ils auraient « *la charge de remplacer un homme* » (JC8). Du côté des départs, Jean CLERFEUILLE parle de séparation « *à regret* » (JC8) et n'ignore pas les attentes de ses joueurs. Il dit par exemple : « *Nous allons sans doute laisser partir (...) Notre ami Gilbert, à 29 ans et après de dix ans de bons et loyaux services, a bien le droit à sa liberté pour aller dans club qui lui plaît particulièrement et lui permettra de rester dans sa région natale.* » (JC11) Ou encore, concernant un autre joueur : « *nous voudrions bien le garder, mais en avons-nous le droit car il vaut infiniment mieux que le rôle de remplaçant ?* » (JC11).

Le monde industriel est identifié à dix reprises. C'est le monde du « *travail* » et de l'« *effort* » (JC1, JC2, JC4, JC5, JC6 et JC10). Jean CLERFEUILLE « *estime que le professionnalisme (...) doit être soumis à des lois extrêmement précises fondées sur le sérieux.* » (JC6). Il parle de la « *politique* » du FC Nantes (JC5 et JC6) et de ses « *collaborateurs* » (JC6 et JC8). Il s'agit de ne pas « *remettre en cause la gestion du club* » (JC10). Le président « *[s'] efforce de concilier les intérêts du club, sa bonne gestion, son avenir avec ceux de [ses] joueurs.* » (JC10). Il est ainsi question de « *recettes* » (JC6, JC7 et JC10) et de « *dépenses* » (JC7) ; de « *salaires* » (JC6, JC7 et JC10) et de « *primes* » (JC6 et JC10).

De façon générale, Jean CLERFEUILLE est préoccupé par deux chantiers. Premièrement, le « *stade* » avec la construction des « *tribunes* » et des « *vestiaires* » (JC4, JC5, JC6, JC10 et JC11). Deuxièmement, l'équipe avec l'objectif de démarrer la saison sportive dans les « *meilleures conditions* » (JC12). Il convient d'« *améliorer encore le rendement de notre équipe* » (JC5), de la « *renforcer* » (JC7). Pour cela, il peut être nécessaire de « *superviser* » (JC7 et JC11) les joueurs que l'on pense recruter.

La construction de l'effectif est un enjeu essentiel. En 1963, le président affirme « *nous désirons porter nos efforts sur une période de trois années. Si cela était possible, je désirerais ne prendre qu'un seul joueur par saison (...). Mais, d'ores et déjà, je sais que ce premier problème du recrutement sera difficile à résoudre. Mais nous avons formé de très bons jeunes joueurs, que nous utiliserons (...). Ce qui indique notre travail en profondeur...* » (JC2). En 1965, il avance que « *nous avons d'abord tenu à rajeunir l'équipe (...) Aussi misons-nous sur l'homogénéité et la jeunesse (...) cela vous place néanmoins à l'abri des catastrophes* » (JC8). En 1967, il met encore l'accent sur la « *politique des jeunes* » (JC11) et son « *désir de ne pas trop laisser vieillir notre effectif, de le retoucher quelque peu chaque année, mais sans apporter des bouleversements néfastes.* » (JC11).

Monde de l'opinion : C'est le monde de référence chez Jean CLERFEUILLE. Il est présent dans dix textes sur douze, généralement dominant. Selon le président « *Le F.C.N. est une maison de verre où il n'y a rien à cacher.* » (JC7). Son action vise à : « *permettre au FC Nantes, après plusieurs années d'efforts, de sortir de l'anonymat.* » (JC6).

La logique du prestige caractérise le plus souvent les prétentions sportives du club (JC1, JC2, JC5, JC6, JC7 et JC11), qu'il s'agisse de « *se maintenir dans cette Division I* » (JC1), de « *représenter notre pays dans la compétition européenne* » (JC5), ou d'ambitionner « *le titre* » (JC6 et JC11). Il en est de même pour les bilans sportifs (JC2, JC4, JC5, JC6, JC7 et JC11). Le président parle par exemple de « *triumpher* » (JC2) et de « *champion* » (JC5 et JC6). Il affirme, en 1965 : « *Maintenant que ce succès est acquis et que plusieurs heures se sont écoulées après sa ratification, beaucoup de problèmes se posent à nous, qui sont pour la plupart ce que j'appellerai des rançons de la gloire. (...) Aujourd'hui, nous sommes en quelque sorte le point de mire du football français à cause du titre que nous venons de remporter* » (JC6).

Certains joueurs « *brillent* » (JC11), ils sont « *de premier plan* » (JC3) ou des « *vedettes* » (JC10 et JC11). Concernant leur recrutement, Jean CLERFEUILLE précise toutefois que le club ne peut « *rassembler d'année en année les tous premiers joueurs* » (JC8). Il faut se méfier d'« *acquérir, à prix d'or, les trois ou quatre vedettes qui donneraient au FC Nantes, sur le papier du moins, l'allure d'une superéquipe,* » (JC10).

Par ailleurs, l'environnement du club marque la présence de « *la presse écrite que parlée ou filmée* » (JC5) et des « *journalistes européens* » (JC6). Jean CLERFEUILLE catégorise les autres clubs en termes de « *standing* » (JC6 et JC8), avec tout en haut « *les « grands » du football européens* » (JC6). Il fait plusieurs fois référence aux « *foules* » (JC11), aux « *supporters* » (JC2) ou au « *public* » (JC2 et JC6) : « *Nous faisons partis de ce public. Nous nous sommes identifiés entièrement à lui.* » (JC6). Même la question du stade induit la logique de l'opinion, comme lorsque le président évoque son « *inauguration* » face aux « *tenants de la Coupe d'Europe* » (JC11). Ou quand il décrit ce « *grand stade conçu uniquement pour le football, c'est-à-dire sans piste d'aucune sorte qui réduit d'autant la visibilité et surtout l'acoustique* » (JC4).

#### 4.2.2 LOUIS FONTENEAU (1968-1986)

- Quatorze textes, répartis sur neuf années, composent le discours de Louis FONTENEAU.
- Tous les mondes sont repérés. Le monde de référence est le monde domestique. Les mondes de l'opinion et industriels sont significatifs. Les mondes civique, marchand et de l'inspiration n'apparaissent que faiblement.
- Six textes admettent la présence de cinq mondes ou plus.

**Tableau 4.3 : Résultats détaillés P2 (Louis FONTENEAU)**

| P2                    | Inspiration | Domestique | Opinion    | Civique   | Marchand  | Industriel |
|-----------------------|-------------|------------|------------|-----------|-----------|------------|
| LF1<br>MD<br>MS<br>B  | 1           | 1          | 1          | 1         | 1         | 1          |
| LF2<br>MD<br>MS<br>B  |             | 1          |            |           | 1         | 1          |
| A6 = 1971             | 3%          | 44%        | 3%         | 15%       | 6%        | 29%        |
| LF3<br>MD<br>MS<br>B  | 1           | 1          | 1          | 1         | 1         | 1          |
| A7 = 1973             | 4%          | 43%        | 4%         | 22%       | 4%        | 22%        |
| LF4<br>MD<br>MS<br>B  |             | 1          | 1          |           |           | 1          |
| LF5<br>MD<br>MS<br>B  |             | 1          | 1          |           |           | 1          |
| LF6<br>MD<br>MS<br>B  |             | 1          | 1          | 1         | 1         | 1          |
| LF7<br>MD<br>MS<br>B  |             | 1          | 1          |           |           | 1          |
| A8 = 1976             | 0%          | 34%        | 28%        | 11%       | 2%        | 26%        |
| LF8<br>MD<br>MS<br>B  |             | 1          | 1          | 1         |           | 1          |
| A9 = 1977             | 0%          | 6%         | 59%        | 6%        | 0%        | 29%        |
| LF9<br>MD<br>MS<br>B  |             | 1          | 1          |           | 1         | 1          |
| A10 = 1978            | 0%          | 48%        | 24%        | 0%        | 5%        | 24%        |
| LF10<br>MD<br>MS<br>B | 1           | 1          | 1          | 1         | 1         | 1          |
| A11 = 1979            | 4%          | 22%        | 43%        | 4%        | 4%        | 22%        |
| LF11<br>MD<br>MS<br>B | 1           | 1          | 1          | 1         | 1         | 1          |
| LF12<br>MD<br>MS<br>B | 1           | 1          | 1          |           |           | 1          |
| A12 = 1980            | 5%          | 34%        | 34%        | 2%        | 2%        | 23%        |
| LF13<br>MD<br>MS<br>B | 1           | 1          | 1          |           | 1         | 1          |
| A13 = 1982            | 5%          | 23%        | 45%        | 0%        | 23%       | 5%         |
| LF14<br>MD<br>MS<br>B |             | 1          |            |           | 1         | 1          |
| A14 = 1985            | 0%          | 71%        | 0%         | 0%        | 14%       | 14%        |
| <b>P2</b>             | <b>3%</b>   | <b>34%</b> | <b>27%</b> | <b>8%</b> | <b>5%</b> | <b>23%</b> |

Le monde de l'inspiration est identifié six fois, il est peu significatif. Il concerne essentiellement deux objets, l'équipe et ses ambitions. Louis FONTENEAU évoque avec prudence la question des transferts, certains pouvant être « *vertigineux* » (LF13). Il se méfie des « *folies observées en d'autres lieux* » (LF3). Il dit par exemple en 1971 « *ce n'est pas la peine de s'imposer de lourds*

*sacrifices à moins que nous puissions bénéficier d'un coup de chance.* » (LF1). Notons également qu'il associe parfois la réalisation d'un transfert à un « *miracle* » (LF11 et LF13). D'un autre point de vue, la logique inspirée concerne la « *foi* » (LF10 et LF12) du président. Décrivant les prétentions sportives de l'équipe en 1980, il pense que : « *certes, il faut garder les pieds sur terre mais pourquoi ne pas y croire.* » (LF12). Il faut compter avec la « *chance* » (LF10 et LF11), « *avec la réussite au tirage et sur le terrain.* » (LF12).

Le monde marchand est repéré dans neuf discours, principalement comme brouhaha. L'action de Louis FONTENEAU porte sur la nécessité de « *trouver de nouvelles ressources* » (LF1) « *à une période où les recettes sportives n'existent plus.* » (LF6). Il faut accroître les « *recettes publicitaires* » (LF3). Il est également question « *des recettes au stade* » (LF3) et d'« *abonnement annuel* » (LF6). Lorsque le président évoque la possibilité d'un nouveau stade (LF10 et LF11), il précise que : « *les gens payent pour voir un spectacle. Ils ont droit à une certaine considération...* » (LF10). Dans une autre optique, la logique marchande concerne le recrutement de joueurs (LF1, LF2, LF9, LF11, LF13 et LF14) : « *pas n'importe quoi et encore moins à n'importe quel prix.* » (LF9). Le président parle de « *nombreux contacts* » (LF1), d'« *opération* » (LF2 et LF13), d'« *oiseau rare* » (LF11) ou d'« *efforts financiers importants* » (LF14). Il note aussi en 1982 que « *le phénomène de la Coupe du Monde a engendré une inflation des prix hors des moyens dont nous disposons.* » (LF13).

Nous répertorions le monde civique dans six discours. C'est par exemple le cas lorsque Louis FONTENEAU prend position sur « *le contrat à temps* » (LF1) : « *Il était en effet nécessaire de libérer les joueurs victimes d'une situation dérangeante. (...). On ne saurait faire grief aux joueurs de défendre leurs intérêts mais il faudra bien pourtant trouver un moyen terme sous peine de mener le professionnalisme à sa perte.* » (LF1). La logique civique concerne principalement les relations entre le club et les collectivités locales. Le président souligne le rôle de la municipalité nantaise dans le développement du club (LF1, LF3, LF8, LF10 et LF11). Il veut installer le club « *dans la cité* » (LF1), de même qu'il affirme travailler sur « *l'implantation de notre club dans toute la région qu'il représente en fait.* » (LF3). Il se réjouit « *d'avoir, à Nantes, des édiles parfaitement conscients de ce que le football et le F.C.N. en particulier apportent à leur ville sur divers points dont celui du prestige* » (LF3). D'ailleurs, le maire de Nantes « *peut prétendre au titre de supporter numéro un.* » (LF8). D'une certaine façon, le texte LF6 peut se lire comme un tract. Louis FONTENEAU y présente « *le nouveau lieu de réunion* » (LF6) des partisans qu'il appelle au militantisme lorsqu'il dit : « *L'évolution de tout club sportif passe obligatoirement par l'adhésion et l'appui qu'il trouve auprès de ses supporters. Si comme nous, la progression et la construction de votre club vous paraissent nécessaires, nul doute que (...) vous deviendrez nos porte-paroles auprès de ceux qui ne volent qu'au secours des vainqueurs.* » (LF6).

Le monde industriel est présent dans tous les discours de Louis FONTENEAU, soit en tant que soutien, soit comme brouhaha. Parmi les termes employés par le président, on retrouve souvent les mots suivants : « *plan* » (LF1, LF2, LF3, LF8, LF9, LF11 et LF12), « *moyen* » (LF1, LF8, LF12 et LF13), « *travail* » (LF1, LF3 et LF11), « *effort* » (LF1, LF3, LF6 et LF14). Il est aussi question de « *progrès* » (LF3 et LF6), d'« *avenir* » (LF3, LF5, LF10, LF12 et LF13). La logique professionnelle concerne tantôt le club, tantôt l'équipe.

Louis FONTENEAU évoque la gestion du club (LF1, LF3 et LF8) et souligne à plusieurs reprises la nécessité d'« *équilibrer notre budget* » (LF8 et LF10). Une partie de son action porte sur le développement des infrastructures (LF1, LF3, LF6, LF8, LF10, LF11 et LF12). Les « *grands projets d'installation* » (LF1) de 1971 se concrétisent notamment avec la création du centre d'entraînement (LF6, LF8, LF10, LF11 et LF12) et du nouveau stade (LF10 et LF11). Ces infrastructures sont des « *armes* » (LF6), des « *atouts supplémentaires* » (LF8) ou simplement un « *outil de travail indispensable* » (LF11). Par ailleurs, le président porte ses efforts sur l'administration du club (LF1, LF2, LF3, LF10), il se réjouit par exemple de la création d'une nouvelle fonction, celle de « *directeur sportif* » (LF2).

La logique industrielle s'impose également à l'équipe. Elle porte sur la « *préparation* » (LF6 et LF11) de la saison et sur la construction de l'effectif. De façon générale, Louis FONTENEAU mise davantage sur la formation de joueurs (LF1, LF8, LF9, LF10, LF11 et LF12) plutôt que de passer par le marché. Auquel cas, la politique de recrutement (LF1, LF3, LF9, LF10, LF11, LF13 et LF14) doit être efficace : « *il faut que le joueur que nous engagerons soit nettement supérieur à ceux que nous avons* » (LF1), « *car il n'est pas question, pour nous, d'un homme nouveau pouvant seulement faire nombre parmi des joueurs déjà fort bons.* » (LF11). Par ailleurs, le président laisse une grande marge de manœuvre aux « *techniciens* » (LF4 et LF13). Bien qu'en 1976, il justifie le changement d'entraîneur (LF4, LF5, LF6 et LF7) en raison d'un « *semi-échec* » (LF6).

Nous identifions le monde de l'opinion dans douze textes. Sa présence relève d'abord du brouhaha avant de devenir dominante. L'environnement du club suppose la présence du « *public* » (LF1, LF3, LF8, LF10, LF11 et LF13), des « *spectateurs* » (LF3, LF8 et LF10), et des « *supporters* » (LF3, LF6, LF8 et LF13). Son activité implique des « *vainqueurs et finalistes* » (LF6), qui montent « *au podium* » (LF6) et accèdent au « *sommet de la hiérarchie* » (LF10), après une saison « *trionphale* » (LF3). La logique de l'opinion concerne essentiellement l'équipe, son « *visage* » (LF9 et LF10) et ses hommes. Par exemple, Louis FONTENEAU explique le choix du nouvel entraîneur en insistant sur sa renommée : « *Notre choix s'est finalement porté sur l'un des footballeurs français les plus prestigieux : Jean Vincent. Et d'après les avis que nous avons pris, d'après son palmarès, je pense sincèrement que nous n'aurons pas à le regretter.* » (LF7). De même, le recrutement peut accorder une certaine importance au « *calibre* » (LF11) du joueur, à son statut d'« *international* » (LF11). Le président n'est pas sans ignorer l'impact médiatique de cette activité, il dit en 1982 : « *Je n'ai hélas rien de sensationnel à vous annoncer... Jusqu'au dernier moment nous avons espéré pouvoir modifier notre façon de voir, (...) il avait été décidé de recruter, un milieu de terrain de très haut*

*niveau, à l'étranger, puisqu'aucun Français de ce gabarit ne se trouvait disponible (...) Une opération qui n'a pu se réaliser. Nous sommes déçus, notamment pour nos spectateurs, nos supporters, qui devaient attendre autre chose. » (LF13).*

Nous notons une évolution dans les discours de Louis FONTENEAU. Si la logique du prestige ne semble pas déterminante lors des premiers textes, elle devient de plus en plus significative dès lors que le club affirme ses « *légitimes ambitions* » (LF11). Elle concerne les bilans (LF5, LF6, LF9 et LF11) autant que les prétentions sportives du club (LF4, LF8, LF9, LF10, LF11, LF12 et LF13). Le président dit ainsi en 1980 : « *Notre premier objectif est bien entendu le titre national mais nous ne serons bien sûr pas les seuls à le convoiter. Sur le plan européen, si nous parvenions à faire mieux que l'an dernier, c'est-à-dire nous qualifier pour la finale, ce serait formidable.* » (LF12).

Le monde domestique : c'est le monde de référence chez Louis FONTENEAU. Il est présent dans l'ensemble de ses quatorze discours. Pour résumer, le président donne à voir le FC Nantes comme un club familial. Les relations qu'il abrite, comme celles qu'il entretient avec l'extérieur, accordent une large place à la convivialité et à la « *confiance* » (LF1, LF5, LF6, LF8, LF11, LF12).

Nous avons noté ci-avant une évolution dans le discours de Louis FONTENEAU. On remarque ici que la « *continuité* » (LF10, LF11 et LF12) succède petit à petit à l'« *harmonie* » (LF1 et LF3). Dans les premiers textes, le club se cherche des « *racines* » (LF1) et regarde les autres clubs (LF2, LF3, LF8) comme des « *modèles* » (LF3). Dans les derniers textes, les références à son propre passé sont plus nombreuses (LF10, LF12 et LF14), l'équipe est par exemple jugée par rapport « *à ses devancières* ». (LF14).

La logique domestique imprègne les relations qu'entretient le FC Nantes avec son environnement. Il est question d'« *appui* » (LF1, LF3, LF6 et LF8) et de « *soutien* » (LF10 et LF11). Le président salue ainsi l'apport des supporters, dont certains groupes participent directement au fonctionnement du club, ce sont des « *amis* » (LF8) « *dévoués* » (LF3). Il regrette cependant le manque de « *chaleur dans les moments difficiles* » (LF10) du public en 1979, alors qu'il parlait d'environnement « *froid* » (LF1) en 1971.

Par ailleurs, Louis FONTENEAU évoque la « *succession* » (LF7) de l'entraîneur : « *il faut parfois se résoudre à des séparations déchirantes. Celle-ci était devenue inévitable, mais nous garderons de M. Arribas un souvenir ineffaçable.* » (LF4). Il souligne avec « *fierté* » (LF9) le comportement du « *capitaine* » (LF5, LF9, LF11 et LF12) et des « *ses camarades* » (LF11). De même, la logique traditionnelle accompagne les mouvements de joueurs, dans le sens des départs (LF11 et LF13) comme dans celui des arrivées pour lesquelles il s'appuie sur l'« *expérience* » (LF10) et le savoir-faire maison (LF14). Sans oublier la « *relève* » (LF10), c'est à dire les « *jeunes* » (LF1, LF8, LF9, LF10, LF11, LF12). Il dit par exemple : « *il va de soi que nous poursuivrons notre politique de jeunes, quelles que soient les évolutions qu'elle nous réserve. C'est une question de patience et aussi de bon sens.* » (LF9). Mais encore : « *Nous devons plus que jamais faire confiance à nos jeunes espoirs et prendre garde à ne pas les décevoir et pour cela leur faire crédit* » (LF12).

En outre, Louis FONTENEAU n'oublie pas de marquer sa reconnaissance vis-à-vis des formateurs (LF1 et LF10) ou du personnel (LF1, LF2 et LF3). Il met aussi l'accent sur le « *travail d'équipe* » (LF3) et souligne la « *sagesse des dirigeants* » (LF10). Il insiste : « *Le secret de notre réussite ? Il est contenu dans ces trois mots : continuité, stabilité, entente...* » (LF10).

#### 4.2.3 MAX BOUYER (1986-1992)

- Le corpus de Max BOUYER est composé de treize discours parcourant six années.
- Le monde de l'opinion est le monde de référence. Les mondes domestique, civique et industriel sont importants. Les mondes monde marchand et de l'inspiration sont les moins significatifs.
- Nous notons la présence de cinq mondes ou plus dans quatre discours.

**Tableau 4.4 : Résultats détaillés P3 (Max BOUYER)**

| P3                    | Inspiration | Domestique | Opinion    | Civique    | Marchand  | Industriel |
|-----------------------|-------------|------------|------------|------------|-----------|------------|
| MB1<br>MD<br>MS<br>B  |             | 1          | 1          |            |           | 1          |
| A15 = 1987            | 0%          | 6%         | 63%        | 0%         | 0%        | 31%        |
| MB2<br>MD<br>MS<br>B  |             | 1          | 1          | 1          | 1         | 1          |
| A16 = 1988            | 0%          | 19%        | 38%        | 19%        | 19%       | 4%         |
| MB3<br>MD<br>MS<br>B  | 1           | 1          | 1          | 1          | 1         | 1          |
| A17 = 1989            | 4%          | 22%        | 43%        | 22%        | 4%        | 4%         |
| MB4<br>MD<br>MS<br>B  |             | 1          | 1          |            | 1         | 1          |
| MB5<br>MD<br>MS<br>B  |             |            | 1          |            |           | 1          |
| MB6<br>MD<br>MS<br>B  | 1           | 1          | 1          |            | 1         | 1          |
| A18 = 1990            | 3%          | 16%        | 57%        | 0%         | 5%        | 19%        |
| MB7<br>MD<br>MS<br>B  |             |            | 1          | 1          | 1         |            |
| MB8<br>MD<br>MS<br>B  | 1           | 1          | 1          |            |           | 1          |
| MB9<br>MD<br>MS<br>B  | 1           | 1          | 1          | 1          | 1         | 1          |
| A19 = 1991            | 4%          | 20%        | 49%        | 4%         | 12%       | 12%        |
| MB10<br>MD<br>MS<br>B |             | 1          |            | 1          | 1         | 1          |
| MB11<br>MD<br>MS<br>B |             | 1          |            | 1          |           |            |
| MB12<br>MD<br>MS<br>B | 1           | 1          |            | 1          |           | 1          |
| MB13<br>MD<br>MS<br>B | 1           | 1          | 1          |            |           | 1          |
| A20a = 1992           | 4%          | 31%        | 2%         | 40%        | 2%        | 21%        |
| <b>P3</b>             | <b>3%</b>   | <b>21%</b> | <b>38%</b> | <b>16%</b> | <b>7%</b> | <b>15%</b> |

Le monde de l'inspiration est présent dans six discours, toujours en tant que bruit de fond. « *Un club ne s'achète pas, il se crée...* » (MB3). Max BOUYER est un passionné et ne s'en cache pas :

« *J'ai 35 ans... et depuis 35 ans, je vis pour le football.* » (MB3). Il évoque s'être investi avec « *foi et conviction* » (MB12) au moment de dresser le bilan de sa présidence, avant de partir pour « *nouvelle aventure* » (MB13). Par ailleurs, il parle de « *miracle* » (MB6) et de « *grands moments* » (MB6) pour qualifier le bilan de l'équipe en 1990, tandis qu'il ne veut pas « *sacrifier [ses] chances sportives* » l'année suivante. Il est également question de ce joueur « *très créatif* » (MB8), ou de l'« *aura* » (MB9) de cet autre footballeur « *extraordinaire* » (MB9). Concernant un autre joueur, Max BOUYER avoue aussi « *j'ai longtemps espéré que la malchance s'écarte de lui* ». (MB6).

Le monde marchand est identifié à sept reprises, majoritairement comme brouhaha. Les références à l'argent sont fréquentes dans les discours de Max BOUYER, qu'il s'agisse de « *millions* » (MB 2 ; MB 6 ; MB 9 ; MB 10) ; de « *prix* » (MB3) ; de « *valeur « marchande* » » (MB2) ou de « *faire du chiffre d'affaires* » (MB7). Le président parle de l'environnement économique du club, qui comprend notamment les « *sponsors* » (MB3 et MB9), les « *abonnés* » (MB3), les « *entreprises* » (MB2 et MB7) avec qui il est en relation d'affaires. Toutefois la logique marchande porte essentiellement sur la construction de l'effectif et les « *opportunités* » (MB6) qu'offre le marché des joueurs (MB2, MB4, MB6, MB9). Pour caricaturer, Max BOUYER préfère acheter que vendre. Il dit ainsi : « *nous venons de faire le bilan entre les joueurs que l'on a vendus et ceux que nous avons achetés (...)* Globalement, *durant l'intersaison, nous avons gagné 1 million de francs... Si nous étions le deuxième club de France le plus subventionné, aurions-nous agi de la sorte ?* » (MB2). Dans une autre optique, les résultats sportifs sont appréciés d'un point de vue monétaire : « *La défaite nous a coûté dix millions de francs. Avec cette somme, je pouvais (...) acheter un avant-centre.* » (MB9) De même, il évoque avec envie les moyens financiers des autres clubs (MB6 et MB9).

Nous identifions le monde industriel onze fois, principalement comme brouhaha. Max BOUYER situe les objectifs sportifs (MB1, MB2, MB8 et MB9) dans une logique de « *performance* » (MB5 et MB8), d'« *efficacité* » (MB4). Il décrit l'équipe de façon technique, les joueurs sont des « *professionnels* » (MB6), certains sont « *titulaires* » (MB8) ; ils sont spécialisés par « *ligne* » (MB9), celui-ci est « *libéro* » (MB4), celui-là « *gardien* » (MB6), l'autre « *milieu de terrain* » (MB8 et MB9). Il est aussi question de « *méforme* » (MB6), de « *blessures* » (MB9). Par ailleurs, le président parle de « *capital joueurs* » (MB1), d'« *assise* » (MB1 et MB6) pour désigner le groupe. À propos des mouvements d'effectif, il emploie le terme « *désinvestir* » (MB9) pour les départs. Quant aux arrivées il affirme : « *On recrute car l'on pense que le joueur peut apporter un plus.* » (MB6). Il évoque également le traitement des joueurs (MB3 et MB6) et l'importance des « *techniciens* » (MB5). Aussi, « *le FCN est une entreprise de 82 salariés* » (MB2), avec un « *budget* » (MB2 et MB9), un « *conseil d'administration* » (MB6). Il est plusieurs fois question du statut du club (MB9, MB10 et MB12) et de ses « *structures* » (MB12 et MB13). Notamment en 1992, alors que la crise s'installe. « *Il nous faut sortir de cette situation de déficit (...) et repartir sur des bases saines.* » (MB10). Avant de partir, Max BOUYER fait son bilan en avouant : « *je ne me doutais pas des*

*difficultés* » (MB12 et MB13), tout en assurant que le club se trouve « *sur de bons rails* » (MB12 et MB13).

Le monde civique est répertorié dans sept textes, il devient dominant en 1992. Max BOUYER rappelle en 1988 que « *l'équipe municipale actuelle nous a énormément aidés, il y a un an, en portant sa subvention à 10 millions de Francs. Si cela n'avait pas été le cas, le FCN ne serait sans doute plus là. Il aurait dû se séparer de grand nombre de joueurs... Et jouerait peut-être en deuxième division.* » (MB2). Le président évoque l'importance des « *subventions* » (MB2 et MB10) et de la « *municipalité* » (MB2, MB3 et MB12). Par ailleurs, il cherche à mobiliser, à susciter l'« *adhésion* » (MB9) : « *Depuis deux ans, nous essayons de faire descendre le FCNantes dans la rue, dans les entreprises, dans les milieux politiques.* » (MB2). Il aime rappeler le « *rôle de véhicule promotionnel* » (MB2) du club qui travaille pour « *l'image de toute une région.* » (MB7) : « *Nous FCN, on veut vendre Nantes...* » (MB2). Il insiste sur la nécessité d'« *entreprendre des démarches auprès des clubs amateurs de Nantes et de l'agglomération.* » (MB3) ou de « *[se] rapprocher de la municipalité nantaise.* » (MB3). En 1992, suite à la rétrogradation administrative, Max BOUYER et les « *différents partenaires* » (MB10, MB11 et MB12) décident « *de faire appel de la décision de la D.N.C.G.<sup>35</sup>* » (MB10). Soulignant la « *réelle mobilisation des tissus économiques et sociaux* » (MB12), il dira par la suite : « *Entre le jour où la D.N.C.G. a prononcé son verdict, et aujourd'hui, nous avons beaucoup travaillé. (...) Les collectivités locales, la municipalité de Nantes d'abord, puis le Conseil Général ont montré leur volonté de parvenir à sauver le club.* » (MB12).

Le monde domestique apparaît dans onze discours. De façon générale, Max BOUYER valorise le sentiment d'appartenance, l'« *esprit nantais* » (MB2), la « *culture* » (MB6), l'amour du « *maillot* » (MB8). Il dit : « *A Nantes, on ne peut pas avoir une équipe de mercenaires. Mais avec un esprit de dépassement de soi-même, avec la fierté d'appartenir à un club comme le FCN, on peut parvenir à des résultats.* » (MB2). Les références au passé sont nombreuses (MB1, MB2, MB3, MB6, MB9, MB10, MB12 et MB13) : « *nous devons défendre ce qui reste comme un des plus beaux clubs de France, le plus ancien en première division, le seul à n'avoir jamais connu la descente.* » (MB9). La « *nouvelle génération du FCN* » (MB8) est comparée à sa « *devancière* » (MB9). La gestion de l'effectif est fortement marquée par la logique domestique. Les nouveaux joueurs sont souvent ces « *jeunes* » (MB1, MB2, MB8, MB9 et MB12) « *de chez nous* » (MB8) qui « *arrivent à maturité* » (MB1), « *pointent leur nez* » (MB2) et qui sont « *la plus grande richesse du FCN* » (MB9). S'il faut aussi se méfier d'aller « *chercher ailleurs ce que l'on a déjà chez soi* » (MB6), le président compte sur le « *retour* » (MB2, MB4) d'anciens joueurs du club ou l'arrivée d'« *étrangers* » (MB6). Les « *garçons* » (MB8 et MB9) sont jugés selon leurs « *qualités morales* » (MB9) et leur « *comportement* » (MB6). Notons également l'insistance avec laquelle il apprécie les performances de l'équipe à domicile (MB3, MB4, MB6 et MB9), le traitement des joueurs en est fonction. Dans une autre optique, il regrette le manque de « *pression populaire (...) de chauvinisme* » (MB9) des « *gens* »

<sup>35</sup> D.N.C.G. : Direction Nationale du Contrôle de Gestion

(MB1). Après s'être « *[battu] jusqu'au bout pour que le FCN demeure* » (MB11), Max BOUYER dit partir « *le cœur léger (...) serein* » (MB12).

Le monde de l'opinion est le monde de référence chez Max BOUYER. « *Il faut refaire du spectacle sur les stades ; proposer des places bon marché ; recréer un certain suspense.* » (MB3). Le président met l'accent sur le spectacle (MB3, MB4 et MB6) : « *Pour moi, la notion de spectacle n'est pas incompatible avec celle de football moderne* » (MB4). La démarche de Max BOUYER vise à rendre le club populaire. Il n'est pas une année entre 1987 et 1991 pour laquelle le président ne tienne compte du public dans l'établissement des objectifs (MB1, MB2, MB3, MB4, MB6, MB9). Par exemple, il dit en 1989 : « *Notre objectif numéro un cette année, c'est de reconquérir notre public.* » (MB3). « *Sans (...) public, nous ne pouvons avoir de club professionnel à Nantes.* » (MB9). Par ailleurs, les joueurs sont invités à « *saluer leur public avant et après les rencontres (...) en toute circonstance.* » (MB9). Aussi, les ambitions sportives et les bilans accordent une part importante à la logique du prestige (MB1, MB4, MB6 et MB8).

« *Si je vous dis que nous allons être champions, vous allez me rire au nez !* » (MB9). Max BOUYER n'est pas insensible au jugement de l'opinion. Il indique en 1988 avoir « *interrogé 400 personnes qui touchent de près le FCN.* » (MB2). Selon lui, « *il y a en chaque spectateur un sélectionneur qui sommeille* » (MB5). Le recrutement de joueur est également soumis à la logique de l'opinion. Il craint que « *les critiques nous [tombent] dessus* » (MB6) et préfère parler du « *visage nettement plus offensif* » (MB4) de l'équipe, rendu possible par des « *recrutements fantastiques* » (MB2) de joueurs « *spectaculaires* » (MB4 et MB6).

Dans une autre optique, le club cherche à accroître sa notoriété. Max BOUYER décrit les actions de promotion menées par le club (MB2 et MB3). Il évoque son poids médiatique : « *Au niveau médiatique, en neuf mois, ce sont 831 articles qui ont été écrits sur le FCN.* » (MB2). Il ajoute : « *au niveau communication, nous prévoyons, lors d'un match de championnat, toute une émission sur Nantes, sur les ondes de notre sponsor Europe 1 et une action commune, lors de la venue de St Etienne, sur le TGV.* » (MB3). Au moment de partir et malgré les circonstances, Max BOUYER n'est pas mécontent de laisser le club avec « *un soutien local sans précédent* » (MB13).

#### 4.2.4 GUY SCHERRER (1992-1996)

- Dix-huit textes composent le discours de Guy SCHERRER qui s'établit sur cinq années.
- Le monde civique est le monde de référence. Le monde industriel est significatif. La présence des mondes domestique, de l'inspiration et de l'opinion est globalement de la même importance. Le monde marchand est le plus faiblement représenté.
- Si le texte GS8 est inclassable, les discours de Guy SCHERRER sont dans l'ensemble très riches, nous avons repéré la présence cinq mondes et plus dans sept textes.

**Tableau 4.5 : Résultats détaillés P4 (Guy SCHERRER)**

| P4                    | Inspiration | Domestique | Opinion    | Civique    | Marchand  | Industriel |
|-----------------------|-------------|------------|------------|------------|-----------|------------|
| GS1<br>MD<br>MS<br>B  |             |            | 1          | 1          |           | 1          |
| GS2<br>MD<br>MS<br>B  |             | 1          | 1          | 1          |           | 1          |
| GS3<br>MD<br>MS<br>B  | 1           |            | 1          | 1          |           | 1          |
| GS4<br>MD<br>MS<br>B  | 1           | 1          | 1          | 1          |           | 1          |
| GS5<br>MD<br>MS<br>B  | 1           | 1          | 1          | 1          |           | 1          |
| GS6<br>MD<br>MS<br>B  | 1           | 1          | 1          | 1          |           | 1          |
| A20b = 1992           | 10%         | 26%        | 5%         | 43%        | 0%        | 16%        |
| GS7<br>MD<br>MS<br>B  | 1           | 1          | 1          | 1          | 1         | 1          |
| GS8<br>MD<br>MS<br>B  |             |            |            |            |           |            |
| GS9<br>MD<br>MS<br>B  | 1           |            | 1          | 1          |           | 1          |
| GS10<br>MD<br>MS<br>B | 1           | 1          | 1          | 1          | 1         | 1          |
| A21 = 1993            | 21%         | 4%         | 13%        | 28%        | 4%        | 30%        |
| GS11<br>MD<br>MS<br>B | 1           | 1          | 1          | 1          | 1         | 1          |
| GS12<br>MD<br>MS<br>B | 1           | 1          | 1          | 1          |           | 1          |
| A22 = 1994            | 5%          | 5%         | 5%         | 37%        | 12%       | 37%        |
| GS13<br>MD<br>MS<br>B |             | 1          |            |            | 1         |            |
| GS14<br>MD<br>MS<br>B |             | 1          |            |            | 1         | 1          |
| GS15<br>MD<br>MS<br>B |             | 1          |            |            | 1         | 1          |
| GS16<br>MD<br>MS<br>B |             |            |            |            | 1         |            |
| GS17<br>MD<br>MS<br>B | 1           |            | 1          |            |           | 1          |
| A23 = 1995            | 14%         | 8%         | 14%        | 0%         | 33%       | 31%        |
| GS18<br>MD<br>MS<br>B |             | 1          | 1          |            | 1         | 1          |
| A24 -1996             | 0%          | 6%         | 29%        | 0%         | 6%        | 59%        |
| <b>P4</b>             | <b>11%</b>  | <b>14%</b> | <b>10%</b> | <b>30%</b> | <b>8%</b> | <b>27%</b> |

Le monde marchand est repéré à huit reprises, souvent comme bruit de fond. Guy SCHERRER affirme ainsi en 1993 : « *La coupe des coupes est intéressante à beaucoup de titres. Le gestionnaire que je suis y voit un intérêt financier évident.* » (GS7). Le club doit « *Faire des efforts importants pour améliorer l'environnement : être plus près, offrir plus de services.* » (GS11). Il doit « *diversifier ses actions* » (GS11) afin de mieux satisfaire les « *partenaires* » et les « *sponsors* » (GS7 et GS11). « *L'an passé nous avons réalisé un pas important par le biais de la sponsoring du stade par des entreprises régionales (...). Nous avons deux partenaires maillots* » (GS11).

D'un autre point de vue, la logique marchande concerne également la construction de l'effectif, dans le sens des arrivées (GS10, GS15 et GS18) comme dans le sens des départs (GS13, GS14, GS15 et GS16). En 1995 par exemple, le club a reçu une « *proposition* » (GS13 et GS16) qualifiée de « *hors norme* » (GS13) ou de « *largement raisonnable* » (GS16). Il évoque la « *plate-forme* » (GS14) établie le club acheteur en précisant qu'« *on n'a pas le droit de refuser une telle offre.* » (GS14). En 1996, Guy SCHERRER avoue « *négoier les arrivées de* » (GS18) même si « *les prix sont très élevés. Non pas au niveau du transfert, mais au niveau de la rémunération.* » (GS18).

Le monde de l'opinion est répertorié dans treize textes, généralement en tant que brouhaha. Si Guy SCHERRER prévient : « *On pourrait m'appeler bûcheron ou boucher, je m'en fous...* » (GS7), il n'est pas sans ignorer l'importance du « *public* » (GS4, GS5, GS7, GS9, GS10, GS11 et GS12), « *très attaché à une certaine tradition du FCN et en même temps désireux de voir des joueurs de renom.* » (GS5). Il précise à son sujet que : « *Sans le public, nous ne sommes rien. Ma seule crainte c'est qu'il ne nous laisse pas assez de temps* » (GS10). Le président parle également de « *rayonnement* » (GS1, GS2, GS3, GS4 et GS5) et d'« *image* » (GS2, GS4, GS6 et GS12). Notons toutefois qu'il n'associe pas directement ces termes au FC Nantes, mais au football et à son importance dans la société. Il dit ainsi du club qu'il « *travaille pour l'image de sa région. D'où sa future appellation « FC Nantes-Atlantique* » (GS4).

La logique du prestige touche aussi l'effectif lorsque Guy SCHERRER évoque les « *transferts spectaculaires* » (GS11). Dans une autre optique, il redoute les conséquences du succès et avoue, à propos de la participation du club à la coupe d'Europe : « *Élément perturbateur ? J'ai peur qu'elle puisse nous distraire (...). Que tout l'ensemble du club se veuille à la hauteur, c'est cette inhibition que je redoute terriblement.* » (GS17). En 1996, il affirme cependant que l'objectif du club est de « *figurer dans les quatre - cinq meilleurs français à long terme.* » (GS18)

Le monde de l'inspiration est identifié dix fois, principalement lors des trois premières années du discours de Guy SCHERRER. Le président parle d'« *enthousiasme* » (GS3, GS4, GS5, GS7, GS9 et GS10), de « *joie* » (GS4 et GS5), de « *passion* » (GS3 et GS6) ou encore de « *plaisir* » (GS5 et GS10). Il est aussi question d'« *œuvre* » (GS17), d'« *expérience fabuleuse* » (GS9) et de « *rêveurs* » (GS10).

Il situe la différence entre un club et une entreprise dans les termes suivants : « *Avec un club, il existe le risque que le patron se laisse emporter par une passion, se persuade dans les moments*

*difficiles que demain ça ira mieux.* » (GS6). Lorsqu'il évoque les objectifs sportifs, Guy SCHERRER prévient « *Ne rêvons pas à un FCN champion de France ou européen dans deux ans. Si cela arrivait, ce serait un miracle.* » (GS4). Il y a un risque à privilégier les résultats au détriment de l' « *esprit du jeu* » (GS11) : « *Le risque, c'est que le doute s'installe (...). On perd alors sa vérité et son âme. C'est le gouffre* » (GS17). Il ajoute aussi : « *je crois que les résultats viennent de la joie de jouer et non pas des calculs d'apothicaire.* » (GS5) ; ou « *Je ne cherche pas une place. Que chacun donne le meilleur de lui-même et advienne que pourra* » (GS10).

La question de l'effectif est aussi concernée par la logique inspirée. Si les joueurs doivent se garder d'être de simples « *jongleurs de ballon* » (GS4), le président a toute « *confiance dans [ses] Marie-Louise* » (GS5). Il faut aussi faire attention à la « *sclérose* » (GS11 et GS12), le groupe « *n'est pas intouchable. Il faut éviter la sclérose due à l'immobilisme* » (GS12). Il est important qu'il « *se renouvelle par petites touches. Pour le sortir de la routine* » (G17).

Le monde domestique est identifié douze fois. Guy SCHERRER évoque l'importance de l' « *histoire* » (GS4 et GS6), de la « *tradition* » (GS4, GS5 et GS6), du « *passé* » (GS2 et GS3), ou encore des « *valeurs* » (celles du sport : GS5 et GS7; celles du club : GS11 et GS12). Lors de son arrivée au FC Nantes, il insiste particulièrement sur le fait de se reconstruire grâce aux jeunes (GS4, GS5 et GS6) : « *Le FCN doit se donner un cap à la hauteur de ses traditions et de ses moyens. (...) Nous devons former une équipe « made in Nantes ».* » (GS4). Dit autrement : « *le FCN doit retrouver ses racines. Il doit se conformer à sa vraie nature, à savoir un club qui se construit à partir de son centre de formation.* » (GS5).

Par ailleurs, il laisse entendre que chaque club a sa personnalité : « *Certains d'entre eux ont un style, une culture, une façon de vivre dans un environnement sportif défini. C'est une démarche culturelle, mais il est bien que cette diversité existe.* » (GS7). En tant que président, il se défend d'être un « *un patron de choc* » (GS4) et précise qu' « *on ne dirige pas un club pro comme un « patro ».* » (GS4). Il tient à ce que le club « *respecte les valeurs qui [l']intéressent.* » (GS12). Globalement, il « *espère que Nantes sera un exemple* » (GS5) et demande aux joueurs d' « *apporter la confirmation de la validité de notre système et de nos valeurs.* » (GS11).

En évoquant les joueurs, Guy SCHERRER parle de « *garçons* » (GS10 et GS14) et de « *vieux briscards* » (GS5). Il met surtout l'accent sur les « *jeunes* » (GS4, GS5, GS6 et GS10) à qui il faut « *faire plus que jamais confiance* » (GS4). Il faut « *leur donner le temps de mûrir* » (GS5). Les jeunes sont « *influçables* » (GS10), ils « *ont une vision très « biaisée » (...). Ils sont faciles à déstabiliser* » (GS6). Il est aussi question du comportement des joueurs (GS5, GS7, GS10, GS13, GS14, GS15 et GS18). Le président entend « *passer un contrat moral avec les joueurs* » (GS5).

Le monde industriel est répertorié dans quinze discours. Évoquant, en 1993, la préparation de la nouvelle saison, sa deuxième en tant que président, Guy SCHERRER se déclare « *Paradoxalement beaucoup plus détendu. C'est vrai que les circonstances sont difficiles (...), mais ce ne sont que des problèmes sportifs alors qu'il y a un an j'étais surtout préoccupé par les*

*structures à mettre en place pour assurer la survie du club. » (GS10). En 1992, le FC Nantes est en crise, il est d'abord rétrogradé en division 2 sur décision de la D.N.C.G.<sup>36</sup>, avant d'être autorisé à continuer en division 1. L'arrivée au club de Guy SCHERRER coïncide avec le changement de statut et la mise en place de la « SAOS<sup>37</sup> » (GS1, GS2, GS3 et GS4). Une fois l'urgence apaisée, il précise ses intentions : « Il va tout d'abord nous falloir franchir les dernières haies (...). Ensuite, mes efforts porteront essentiellement sur la mise en place d'une gestion rigoureuse et transparente et sur l'état sportif du club. » (GS5).*

Guy SCHERRER compare la gestion du club à celle de l'entreprise (GS6 et GS11). « *Mon rôle est de faire en sorte que le club ait les moyens de sa politique* » (GS12). Il affirme vouloir « *être un président rigoureux, vigilant, exigeant.* » ((GS5). Selon ses dires, un président « *explícite la mission du club. Il veille à ce que chacun respecte cette mission dans son activité quotidienne et met les gens dans les conditions qu'ils leur permettent de réaliser le mieux possible ce dont ils sont capables.* » (GS6). C'est ainsi qu'il avance : « *Je compte sur mes collaborateurs et je m'efforce de les placer dans de bonnes conditions.* » (GS4). Il situe également son champ d'action par rapport aux membres de l'encadrement sportif (GS4, GS6 et GS12) : « *Je ne me mêlerai pas de technique, ni de tactique, je n'en ai pas compétence et, même si tel était le cas, ce n'est pas mon rôle.* » (GS6). « *Je ne suis qu'un petit catalyseur.* » (GS7).

À plusieurs reprises, le président aborde le sujet des objectifs sportifs (GS5, GS9, GS10, GS11, GS12 et GS17). Chaque année entre 1992 et 1995, il prévient « *[ne pas] fixer d'objectif* » (GS9, GS10, GS12), ne pas avoir d'exigence en termes de « *résultat* » (GS5, GS9, GS11, GS12 et GS17). Il insiste cependant sur le fait de « *progresser* » (GS11, GS12 et GS17) dans la « *qualité de jeu* » (GS11, GS12 et GS17). Lorsqu'il dresse le bilan sportif, il avoue une fois avoir « *sous-évalué le potentiel de cette équipe* » (GS7), une autre fois qu'il ne « *[s'attendait] pas à un tel niveau* » (GS11). Il parle aussi de « *performance* » (GS17) et de la « *valeur sportive* » (GS17) de l'équipe. La question de la construction de l'effectif est également marquée par la logique professionnelle (GS5, GS10, GS11, GS12, GS14, GS15, GS17 et GS18). Dans l'ensemble, il faut « *gérer les entrées et les sorties pour conserver l'indispensable dynamisme.* » (GS12). Selon les souhaits des « *techniciens* » (GS4, GS10 et GS12), il peut être nécessaire d'apporter des « *corrections* » (GS10) à l'effectif, cela est rendu possible en engageant des « *éléments* » (GS11 et GS18) à l'extérieur ou en « *[incorporant des] stagiaires* » (GS18).

Finalement, il affirme en 1996 : « *Nous ne pouvons pas accepter que le niveau de recette du club reste dépendant de l'équipe. Le sport est aléatoire. Le côté sportif reste une priorité. Mais l'impératif, c'est le côté économique.* » (GS18).

Le monde civique est le monde de référence chez Guy SCHERRER, il est présent dans onze discours. « *Je considère que la rétrogradation du FCN en deuxième, voire en troisième division serait une abdication grave de notre communauté.* » (GS1 et GS2). Nous sommes en 1992, le club

<sup>36</sup> D.N.C.G. : Direction Nationale du Contrôle de Gestion

<sup>37</sup> S.A.O.S. : Société Anonyme à Objet Sportif

traverse la plus grande crise de son histoire. Guy SCHERRER participe au « sauvetage » (GS6) du club et se présente comme un « *partisan convaincu* » (GS1 et GS2) du projet « *Nantes Atlantique* » (GS1, GS2, GS3, GS4, GS5 et GS6).

« *Si je m'aperçois que le football me change, j'arrête.* » (GS7). Guy SCHERRER se donne à voir comme un homme de conviction. Il dit aimer « *Faire grandir les gens, les former, et promouvoir des choses auxquelles je crois.* » (GS7). « *Je trouve que le sport est quelque chose d'indispensable dans la mesure où il sert au développement des gens. En outre, je m'intéresse beaucoup à ma région et je pense que le rayonnement sportif, surtout traditionnel, y joue un rôle important.* » (GS5). Ainsi, Nantes la « *métropole* » (GS1, GS2, GS3 et GS4) doit être présente dans les domaines « *économique, culturel et sportif* » (GS1, GS2 et GS3) : « *nous nous devons de posséder un club de football en Première Division, comme nous possédons déjà un opéra, un orchestre réputé et des entreprises performantes* » (GS3). Et d'ajouter : « *Je veux aussi préciser une évidence : ce n'est pas deux champions de judo qui feront rayonner Nantes, mais son équipe de foot.* » (GS4). Le FC Nantes est vu comme une « *bannière* » (GS1 et GS2), un « *porte-drapeau* » (GS6). L'heure est à la « *mobilisation* » (GS2 et GS6) et « *l'effort engagé par la Ville de Nantes, les banques créancières du FCN, la CCI de Nantes, mais aussi plusieurs entreprises et les « socios » du FCN (...) doit aboutir à la création d'une SAOS.* » (GS1 et GS2).

Il est nécessaire pour le club de « *s' [ouvrir] à sa région* » (GS5). Il convient de « *renforcer la convivialité qui entoure le FCNA. Je ne vois pas pourquoi ainsi, l'équipe s'entraîne systématiquement à la Jonelière. Elle peut très bien aller s'entraîner à Clisson, à Pornichet... Et en profiter pour jouer durant une demi-heure, avec les enfants des écoles.* » (GS5). « *Il doit aussi se rapprocher des autres clubs de sa région, y compris les plus modestes.* » (GS6). À propos du public, le président affirme sa volonté d' « *expliquer* » (GS5).

De façon générale, « *le club doit appartenir à sa région. C'est elle qui décidera de sa pérennité.* » (GS12). Mais aussi, le FC Nantes doit redevenir « *un exemple* » (GS3 et GS5). Guy SCHERRER parle de la formation en insistant sur le fait que le club « *veille, avec l'école, à donner à ses stagiaires une formation complète* » (GS4). Il en rappelle la « *vocation* » (GS6) : « *On doit les aider à faire carrière.* » (GS6). Concernant la D.N.C.G. (GS5 et GS6), le club doit respecter ses engagements. Concernant les instances du football, Guy SCHERRER dit en 1994 : « *Nous avons le projet de nous impliquer davantage pour faire passer nos idées. Nous sommes absents de toutes les instances. Nous ne faisons partie d'aucune commission, nous ne sommes pas présents à la Ligue, nous ne sommes pas assez actifs l'UNFP<sup>38</sup>. Tout cela en continuant de nous impliquer sur le plan régional.* » (GS11). La logique civique est encore très présente lorsque le président évoque l'actualité du football, ses nombreuses affaires et les changements de règlements (GS7, GS10, GS12). Côté terrain, il invite les responsables de clubs à la prudence dans leurs critiques des « *arbitres* » (GS10 et GS12). De même, il demande aux joueurs de « *limiter les avertissements* » (GS9) : « *j'ai décidé de responsabiliser les joueurs, en créant une cagnotte, qu'ils se partageront en fin de saison, qui sera diminuée à chaque carton jaune ou rouge* » (GS10).

<sup>38</sup> U.N.F.P. : Union Nationale des Footballeurs Professionnels

#### 4.2.5 JEAN-RENE TOUMELIN (1996-1998)

- Le cas de Jean-René TOUMELIN est caractéristique des difficultés à utiliser les discours dans la presse comme support d'analyse. Schématiquement : P5 = A25 = JRT1 = un objet. Dit autrement, l'ensemble des propos de Jean-René TOUMELIN (P5) se concentre sur une seule année (A25), commentée par un seul discours (JRT1) qui contient qu'un seul objet, à savoir le changement d'entraîneur.
- Compte-tenu de ces précisions, nous pouvons identifier les mondes domestique et industriel dans le discours de ce président. Le premier est le monde de référence.

**Tableau 4.6 : Résultats détaillés P5 (Jean-René TOUMELIN)**

| P5                    | Inspiration | Domestique | Opinion   | Civique   | Marchand  | Industriel |
|-----------------------|-------------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| JRT1<br>MD<br>MS<br>B |             | 1          |           |           |           | 1          |
| A25 = 1997            | 0%          | 83%        | 0%        | 0%        | 0%        | 17%        |
| <b>P5</b>             | <b>0%</b>   | <b>83%</b> | <b>0%</b> | <b>0%</b> | <b>0%</b> | <b>17%</b> |

Le monde industriel fait référence ici au fait que « *tout était en place* » (JRT1) pour le changement d'entraîneur.

Monde domestique: Jean-René TOUMELIN affirme qu' « *une page du FCNA s'est tournée brutalement...* » (JRT1). Il parle de « *succession* » (JRT1), et qualifie la décision de l'entraîneur comme « *l'acte d'un homme infiniment honnête* ». Il espère pouvoir « *bientôt en rigoler tous les deux au cours d'une partie de pêche dans le golfe du Morbihan.* » (JRT1).

#### 4.2.6 KLEBER BOBIN (1999-2001)

- Les onze discours de Kléber BOBIN s'établissent sur trois années.
- Les six mondes y sont identifiés. Le monde de référence est celui de l'opinion. Les mondes industriel, domestique et civique sont importants, Les mondes marchand et de l'inspiration ne sont pas significatifs.
- Un seul texte admet la présence de cinq mondes ou plus. Le discours KB3 est inclassable.

**Tableau 4.7 : Résultats détaillés P6 (Kléber BOBIN)**

| P6                    | Inspiration | Domestique | Opinion    | Civique    | Marchand  | Industriel |
|-----------------------|-------------|------------|------------|------------|-----------|------------|
| KB1<br>MD<br>MS<br>B  |             | 1          |            |            |           | 1          |
| KB2<br>MD<br>MS<br>B  |             |            |            | 1          | 1         | 1          |
| KB3<br>MD<br>MS<br>B  |             |            |            |            |           |            |
| A26                   | 0%          | 29%        | 0%         | 29%        | 6%        | 35%        |
| KB4<br>MD<br>MS<br>B  |             |            | 1          |            | 1         | 1          |
| KB5<br>MD<br>MS<br>B  |             | 1          | 1          |            | 1         | 1          |
| A27                   | 0%          | 12%        | 49%        | 0%         | 15%       | 24%        |
| KB6<br>MD<br>MS<br>B  |             | 1          | 1          |            |           | 1          |
| KB7<br>MD<br>MS<br>B  |             | 1          | 1          | 1          |           |            |
| KB8<br>MD<br>MS<br>B  | 1           | 1          | 1          | 1          | 1         | 1          |
| KB9<br>MD<br>MS<br>B  |             |            |            | 1          |           |            |
| KB10<br>MD<br>MS<br>B |             |            | 1          |            |           | 1          |
| KB11<br>MD<br>MS<br>B | 1           | 1          | 1          |            |           | 1          |
| A28a                  | 2%          | 20%        | 33%        | 20%        | 1%        | 24%        |
| <b>P6</b>             | <b>1%</b>   | <b>19%</b> | <b>34%</b> | <b>15%</b> | <b>6%</b> | <b>26%</b> |

Le monde de l'inspiration est repéré deux fois, comme brouhaha. Kléber BOBIN évoque par exemple les objectifs du club en précisant qu' « *il faut essayer de prendre en compte le rationnel et l'irrationnel* » (KB8). Il parle aussi de « *chiffre magique* » (KB11) et évoque l' « *enthousiasme* » (KB11) des supporters.

Le monde marchand est identifié dans quatre textes, sous la forme de brouhaha. Il concerne principalement la construction de l'effectif. Il y a d'un côté les « *multiples contacts* » (KB4) concernant le recrutement de joueurs « *accessibles* » (KB2) ou « *proposés* » (KB4), avec lesquels il faut « *[évoquer] les conditions d'un éventuel transfert* » (KB5) ou s'entendre si on l'on privilégie une « *logique de prêt* » (KB5). D'un autre côté, il y a les départs de joueurs qu'on ne veut pas « *brader* »

(KB8). Le transfert doit « *correspondre à la valeur du joueur* ». Certains « *[bénéficient] d'un bon de sortie* » en cas d'« *offre intéressante* » (KB8).

Nous repérons le monde civique dans quatre discours. C'est le cas lorsque le président parle du « *débat sur la réforme des transferts* » (KB7) ou quand il affirme qu'« *on ne peut pas gérer une fédération de travailleurs indépendants. Il faut une même ligne de conduite qui implique les dirigeants.* » (KB2). En 2001, le club s'est vu contraint de « *[charger] un avocat de défendre [ses] intérêts.* » (KB8) et d'attendre la décision du « *Conseil d'État* » (KB7 et KB9) pour la validation du titre : « *Il était clair que l'interprétation des règlements que faisait Toulouse était abusive (...) Alors il faut punir les mauvais élèves. Mais il ne fallait pas léser Nantes (...) C'est ce qu'a décidé le Conseil d'État.* » (KB9).

Le monde domestique est présent dans six textes. Il fait souligner l'importance de l'« *histoire* » (KB5 et KB11) et de la « *solidarité* » (KB7 et KB8). Le président aimerait que l'on croit « *aussi en l'équipe dirigeante* » (KB5) parce qu'« *il n'y a pas que les joueurs qui privilégient le collectif. Au FC Nantes, les décisions se prennent aussi en équipe.* » (KB8). Concernant le départ d'un dirigeant, Kléber Bobin fait part de « *son regret de le voir partir, car il a tant apporté au club* » (KB1). Au sujet du recrutement d'un directeur technique, le président dit : « *j'essaye toujours de m'entourer d'avis autorisés* » (KB8). De même, la prolongation du contrat de l'entraîneur est présentée comme « *un vœu de continuité* » (KB6). Le recrutement de joueur est également marqué par la logique domestique. Comme le cas de ce joueur qui « *souhaitait un peu plus de sérénité avec sa famille et peut-être que le club et la ville de Nantes l'ont séduit dans ce domaine* » (KB5). Kléber BOBIN apprécie quand les nouveaux joueurs « *[partagent] les mêmes valeurs que celles du club* » (KB11). Il souhaite par ailleurs que « *tous ceux qui aiment le club* » (KB7) soient « *fiers d'être Nantais !* » (KB11).

Le monde industriel est répertorié à huit reprises, toujours comme soutien. Il fait référence « *au redressement du FCNA, à son organisation, à sa restructuration.* » (KB1) ainsi qu'à la nécessité de « *franchir un palier sur le plan du marketing notamment* » (KB10). Il est aussi question de « *problèmes statutaires* » (KB5) et de l'arrivée du « *repreneur* » (KB4 et KB5) : « *Cela était l'un de mes objectifs prioritaires. (...) Nous ne pouvons que nous réjouir de l'arrivée de la Socpresse au sein du F.C.N.A.* » (KB5).

Suite au changement de gouvernance, Kléber BOBIN précise que « *contrairement à beaucoup d'autres clubs de première division, nous avons choisi de ne pas faire de déficit.* » (KB8) et qu'il est nécessaire de « *maintenir une gestion saine et équilibrée.* » (KB11). Notons par ailleurs que le vocabulaire de Kléber BOBIN renvoie souvent à la logique professionnelle : « *objectifs* » (KB5, KB8 et KB11), « *stratégie de travail* » (KB2), « *moyens* » (KB5), « *résultats* » (KB5, KB7 et KB8), « *gestion* » (KB1 et KB11). Il parle également de « *construire* » (KB5) et de « *bâtir* » (KB8).

Le président parle de son rôle dans le club, son travail consiste à mettre l'équipe et ses responsables « *dans les meilleures conditions* » (KB5). Kléber BOBIN dit apprécier « *que notre collaboration se poursuive* » (KB6) suite à la prolongation de l'entraîneur après « *un entretien téléphonique* » (KB6). En outre, pour être « *de qualité* » (KB4), le recrutement nécessite la participation de l' « *entraîneur* » (KB2) et des « *techniciens* » (KB4 et KB8) qui sont « *associés [aux] démarches* » (KB4). L'équipe est aussi décrite en termes de « *solides arguments* » (KB4).

Le monde de l'opinion est le monde de référence chez Kléber BOBIN, il est repéré dans huit textes. Le président souhaite que le FC Nantes devienne une « *grande équipe* » (KB4 et KB5), un « *grand club* » (KB5 et KB10). C'est ainsi qu'il qualifie « *le FC Nantes 2000-2001* » (KB4), « *même si c'est la vérité du terrain qui devra parler* » (KB4). Les prétentions sportives du club renvoient directement à la logique du prestige quand il s'agit de faire bonne figure sur la scène européenne ou nationale (KB8 et KB11) : « *La formation actuelle aura fière allure aussi bien sur le plan national que sur le plan européen. (...) Cette saison, je crois que le spectacle sera au rendez-vous.* » (KB5).

Kléber BOBIN, pour qui « *on ne peut pas plaire à tout le monde* » (KB8), aime rappeler à l'auditoire qu'il tient « *[ses] engagements* » (KB4), « *[ses] promesses* » (KB5 et KB6) : « *Vous savez que très souvent, les promesses restent sans suite surtout dans le football. Mais depuis que je suis Président du F.C.N.A., j'ai toujours fait ce que j'annonçais.* » (KB5). « *C'est toujours facile de dresser des bilans positifs, mais aujourd'hui c'est notre public qui le dresse en répondant présent* » (KB5). Les « *supporters* » (KB4, KB7 et KB11), les « *spectateurs* » (KB5) et le « *public* » (KB5) occupent une place importante dans le discours du président. Il souhaite leur « *offrir de belles soirées* » (KB5), ou « *un spectacle de qualité* » (KB11).

En 2001, il affirme que cela « *N'a pas été évident d'entendre dire un peu partout que le titre du FCNA allait s'envoler.* » (KB7), d'où sa satisfaction lorsqu'il est : « *monté sur scène recevoir la médaille de meilleur entraîneur qui revient à Raynald Denoueix ainsi que la coupe qui récompense le champion de France.* » (KB7).

#### 4.2.7 JEAN-LUC GRIPOND (2001-2005)

- Le corpus de Jean-Luc GRIPOND contient quinze discours, répartis sur cinq années.
- Tous les mondes sont répertoriés. Le monde industriel est le monde de référence. Le monde marchand et celui de l'opinion sont significatifs. Les mondes domestique, de l'inspiration et civique ne semblent pas importants.
- Nous notons la présence de cinq mondes ou plus dans deux discours.

**Tableau 4.8 : Résultats détaillés P7 (Jean-Luc GRIPOND)**

| P7                     | Inspiration | Domestique | Opinion    | Civique   | Marchand   | Industriel |
|------------------------|-------------|------------|------------|-----------|------------|------------|
| JLG1<br>MD<br>MS<br>B  | 1           |            |            |           | 1          | 1          |
| A28b                   | 8%          | 0%         | 0%         | 0%        | 8%         | 83%        |
| JLG2<br>MD<br>MS<br>B  |             |            |            |           | 1          | 1          |
| JLG3<br>MD<br>MS<br>B  |             | 1          |            |           | 1          | 1          |
| JLG4<br>MD<br>MS<br>B  |             |            | 1          |           | 1          | 1          |
| A29                    | 0%          | 2%         | 12%        | 0%        | 37%        | 49%        |
| JLG5<br>MD<br>MS<br>B  |             | 1          | 1          |           | 1          | 1          |
| JLG6<br>MD<br>MS<br>B  |             |            | 1          | 1         |            | 1          |
| JLG7<br>MD<br>MS<br>B  |             | 1          | 1          |           | 1          | 1          |
| JLG8<br>MD<br>MS<br>B  | 1           | 1          | 1          |           |            | 1          |
| A30                    | 2%          | 5%         | 21%        | 2%        | 10%        | 60%        |
| JLG9<br>MD<br>MS<br>B  | 1           | 1          | 1          |           | 1          | 1          |
| JLG10<br>MD<br>MS<br>B |             |            | 1          |           | 1          | 1          |
| JLG11<br>MD<br>MS<br>B |             | 1          | 1          |           |            | 1          |
| JLG12<br>MD<br>MS<br>B |             | 1          | 1          |           | 1          | 1          |
| JLG13<br>MD<br>MS<br>B |             |            | 1          | 1         | 1          | 1          |
| A31                    | 1%          | 7%         | 22%        | 1%        | 32%        | 37%        |
| JLG14<br>MD<br>MS<br>B | 1           | 1          | 1          |           | 1          | 1          |
| JLG15<br>MD<br>MS<br>B |             |            |            | 1         | 1          | 1          |
| A32a                   | 3%          | 3%         | 17%        | 3%        | 21%        | 52%        |
| <b>P7</b>              | <b>2%</b>   | <b>5%</b>  | <b>18%</b> | <b>1%</b> | <b>25%</b> | <b>49%</b> |

Le monde civique est repéré trois fois. Jean-Luc GRIPOND discute des relations avec les instances du football (JLG6 et JLG15). En 2003, le président nantais prévient : « nous respectons nos engagements. Dans ces conditions, il n'y a aucune raison d'être inquiet quant au verdict. » (JLG6).

Dans une optique un peu différente, le club s'est vu contraint de « [saisir] la FIFA<sup>39</sup>, qui va trancher en notre faveur » (JLG13) concernant un problème de qualification d'un joueur dont « l'ambassade (...) met un temps infini à délivrer le visa » (JLG13) ainsi que la Fédération à envoyer « la lettre de sortie » (JLG13).

Le monde de l'inspiration est présent dans quatre textes, toujours comme brouhaha. Jean-Luc GRIPOND parle de passion pour décrire son action au club. Lors de son arrivée, il se dit ravi de « pouvoir assouvir [son] autre passion qu'est le football » (JLG1) ; en 2004, malgré les critiques, il « continue à bosser avec passion » (JLG13) ; ou encore l'année suivante, « Le travail y est passionnant » (JLG 14) dit-il en parlant du FC Nantes alors qu'il propose de changer « la perspective pour aller vers ce football du rêve... » (JLG13). Par ailleurs, le jeu de l'équipe demande de « l'enthousiasme » (JLG8) avec des joueurs « capables de s'y exprimer » (JLG8).

Nous recensons le monde domestique dans huit discours, essentiellement en tant que bruit de fond. Le président évoque le parcours de d'un ancien entraîneur du club (JLG5) ou le remplacement d'un autre entraîneur « avec qui [il] avait un lien très fort » (JLG14). Il parle également des « jeunes » (JLG7), des « garçons » (JLG8), il en appelle certains par leur prénom ou surnom (JLG3 et JLG12). De même, il fait référence à la « tradition » (JLG11) pour justifier l'évolution de l'effectif à partir du centre de formation. Le monde domestique raisonne avec plus d'insistance lorsqu'il est question des évolutions de la « Maison jaune » (JLG9) : « Avant, on parlait de pension mimosa pour évoquer l'esprit de famille du FCNA. (...) Il existe toujours une certaine convivialité chez nous. (...) C'est vrai que, ici, on n'est pas très expansif » (JLG9).

Le monde de l'opinion est identifié dans onze discours sur quinze. Jean-Luc GRIPOND énonce ainsi les objectifs du club en référence à l' « Europe » (JLG4, JLG5, JLG7 et JLG10), c'est une question de « notoriété » (JLG7). Il ajoute qu'on lui « demande également de projeter une image sympathique autour des traditions du club avec la formation, les jeunes, le beau jeu... » (JLG9) et souligne que « le jeu, c'est l'image de Nantes. (JLG8). La logique du prestige est aussi repérable dans le recrutement de « noms » (JLG7), d' « internationaux » (JLG11 et JLG12) ou d' « idole » (JLG13). Le président affirme par exemple : « On a essayé de ne pas se moquer du monde. On a choisi cinq internationaux » (JLG12).

Dans une autre optique, le monde de l'opinion est aussi un monde qui « raille » (JLG13), un monde de « trouble » (JLG9), de « crise » (JLG13), celui « des rumeurs ou des fantasmes que l'on voit fleurir dans certains médias » (JLG6), des « procès faits à Nantes » (JLG8). Jean-Luc GRIPOND doit composer avec le « mécontentement des supporters » (JLG14) et un public qui « [le] siffle et réclame [sa] démission » (JLG9). Il se dit « victime d'un délit de sale gueule. On me prend pour un nul, un mec qui ne connaît rien au foot ! Je souffre. Je suis humain, je ne suis pas en acier. Mes proches sont atteints. Qu'est-ce que j'ai donc fait pour être autant vilipendé ? » (JLG13).

<sup>39</sup> F.I.F.A. : Fédération Internationale de Football Association

Le monde marchand est repéré dans douze discours. Lors de son arrivée, Jean-Luc GRIPOND souhaite apporter ses connaissances des affaires « à l'international, avec de gros sponsors et de gros volumes d'argent. ». Il répond d'un actionnaire qui a un « projet commercial » (JLG14) pour le club. « Pour la Socpresse, le FCNA (...) est avant tout une affaire économique de façon à consolider ce groupe de presse sur l'Ouest. » (JLG9). Le FC Nantes est « un actif qui a une valeur, sentimentale et financière » (JLG12). Il « ne doit pas perdre d'argent » (JLG9), ni « engager de dépense au-delà de ce qu'il reçoit » (JLG12). Ses objectifs sportifs s'apprécient notamment en termes de « retombées financières » (JLG7).

Aussi, la construction de l'effectif passe par le « mercato » (JLG2). Concernant le recrutement, il faut se garder d'« entrer dans la surenchère » (JLG4) mais plutôt « établir une liste », « ratisser », « trouver la perle rare », et « explorer [une] piste » (JLG7), il est nécessaire de « négocier » pour « trouver un accord » (JLG15). Pour cela, Jean-Luc GRIPOND « fait confiance à l'habileté [des] recruteurs, qui ont cherché des deals intéressants. » (JLG12).

Concernant les départs, le président commente l'« intérêt » des autres clubs (JLG3) ou celui des joueurs (JLG5). Il rappelle également que le club « est vendeur par structure » (JLG3). En 2002, le FC Nantes n'a « pas besoin de vendre » (JLG2 et JLG3), mais pourrait tout de même considérer « une offre réellement intéressante » qui « permettrait de faire une bonne affaire » (JLG3). La situation est différente en 2004 où « Il fallait qu'on « règle nos comptes ». Dans ce type de contexte, on vend ses meilleurs joueurs et on essaye d'en trouver de moins chers pour les remplacer. » (JLG10). « Bien sûr, on a perdu [sept joueurs]...Ça fait beaucoup, sûrement trop. Mais de l'argent est rentré dans les caisses. (...) Donc, ça compte énormément. » (JLG13). En 2005, le club a « choisi de ne pas vendre » (JLG14).

La question de la vente du club est abordée à plusieurs reprises : « Notre actionnaire n'a jamais manifesté l'intention de se débarrasser du club au point de le solder » (JLG9). « S'il devait y avoir vente – mais on ne m'a donné aucun signe en ce sens – ce ne pourra se faire qu'à bon niveau d'offre. » (JLG12).

Le monde industriel est identifié dans l'ensemble des discours de Jean-Luc GRIPOND. Il est le plus souvent dominant. Dans JLG1, on apprend que « Le titre a été une étape importante. Mais maintenant, il faut aussi pérenniser les ressources grâce à la gestion et au marketing pour mettre le club à l'abri de problèmes en cas de moins bons résultats. (...) Nous voulons construire une entreprise sportive sur des bases saines. Il y a ici des capacités de développement fantastiques. » (JLG1). Le président projette d'« élaborer [des] plans d'action à moyen et à long termes » (JLG1) et décrit le club en termes de « moyens » (JLG1 et JLG3), de « ressources » (JLG1, JLG2, JLG14 et JLG15), de « budget » (JLG2, JLG3, JLG13 et JLG14) ou encore de « directives » (JLG12 et JLG14). Le FC Nantes suit une « ligne de conduite » (JLG6), une « politique » (JLG3). Son « fonctionnement dépend de la formation et des transferts. Il est donc logique qu'il soit sinusoïdal. » (JLG4).

L'environnement du club est composé « *collaborateurs* » (JLG14) et « *professionnels qui (...) connaissent les réalités du football* » (JLG6). De son côté, Jean-Luc GRIPOND, qui « *symbolise le football de la rigueur* » (JLG14), se présente comme « *un manager* » (JLG9), un « *chef d'entreprise* » (JLG13 et JLG14) et prévient que « *seul l'actionnaire peut [lui] contester [sa] légitimité* » (JLG9). Le terme « *actionnaire* » est d'ailleurs très présent puisque comptabilisé à dix-sept reprises (JLG9, JLG12, JLG13 et JLG14).

Le président admet qu' « *il existe des changements (...) Mais pas des bouleversements* » (JLG9). Il évoque une « *petite crise de croissance* » (JLG9) pour décrire les difficultés consécutives à « *la mutation opérée* » (JLG9) par le club qui « *grandit* » (JLG9) et « *se professionnalise* » (JLG9). Il affirme aussi que « *le club était en perdition* » (JLG 13) et prétend avoir « *relevé le FCNA. J'ai fait le boulot ingrat. C'est sûr, ce n'est pas sexy.* » (JLG 13).

Le « *plan de redressement* » (JLG12) du club trouve un écho, au niveau de l'équipe, dans l'expression « *période de restructuration* » (JLG10). Jean-Luc GRIPOND parle de « *renouveau* » (JLG9), de « *bout du plan* » (JLG10), de « *problèmes de timing* » (JLG14) et propose « *démarrer un nouveau cycle de façon ambitieuse* » (JLG11). Il évoque également la « *préparation* » (JLG7 et JLG14) de l'équipe, qu'il faut « *renforcer intelligemment* » (JLG11) et qui doit parfaire « *ses automatismes* » (JLG11). Les joueurs doivent être « *opérationnels* » (JLG7) ou « *polyvalents* » (JLG7). Il est aussi question du travail du « *coach* » (JLG7, JLG9, JLG10, JLG14 et JLG15) et de la problématique du changement d'entraîneur. En 2002 par exemple, Jean-Luc GRIPOND s'explique sur les raisons qui l'ont amené à « *remanier le staff dans son ensemble* » (JLG8) : « *La faiblesse la plus lourde de conséquence fut le manque de cohésion du staff technique. (...) Nous avons l'obligation d'apporter une correction sur ce plan-là. (...) On choisit l'homme qui nous semble le plus adapté aujourd'hui (...) Depuis le début de nos investigations, on a privilégié la piste interne* » (JLG5). Il ajoute être « *convaincu qu'il faut s'inscrire dans la durée. Mais des critères internes m'ont conduit à cette décision.* » (JLG8).

#### 4.2.8 RUDI ROUSSILLON (2005-2007)

- L'ensemble des sept discours de Rudi ROUSSILLON concerne une seule année.
- Tous les six mondes sont présents. Le monde de référence est le monde industriel. On note également la forte présence du monde de l'opinion. Les mondes marchand, domestique, de l'inspiration et civique ne semblent pas significatif.
- Un seul texte contient la présence de cinq mondes ou plus.

**Tableau 4.9 : Résultats détaillés P8 (Rudi ROUSSILLON)**

| P8                   | Inspiration | Domestique | Opinion    | Civique   | Marchand  | Industriel |
|----------------------|-------------|------------|------------|-----------|-----------|------------|
| RR1<br>MD<br>MS<br>B | 1           | 1          | 1          |           |           | 1          |
| RR2<br>MD<br>MS<br>B | 1           | 1          | 1          | 1         | 1         | 1          |
| RR3<br>MD<br>MS<br>B | 1           |            | 1          |           | 1         | 1          |
| RR4<br>MD<br>MS<br>B |             | 1          | 1          |           | 1         | 1          |
| RR5<br>MD<br>MS<br>B | 1           | 1          |            |           |           | 1          |
| RR6<br>MD<br>MS<br>B |             | 1          | 1          |           | 1         | 1          |
| RR7<br>MD<br>MS<br>B | 1           |            | 1          |           |           | 1          |
| A32b                 | 5%          | 5%         | 38%        | 1%        | 8%        | 43%        |
| <b>P8</b>            | <b>5%</b>   | <b>5%</b>  | <b>38%</b> | <b>1%</b> | <b>8%</b> | <b>43%</b> |

Le monde civique est répertorié une seule fois dans les discours de Rudi ROUSSILLON, lorsqu'il évoque « *le lien très étroit qui unit le Club à sa ville et à sa région. Je tiens à les remercier d'accompagner le FC Nantes Atlantique. (...) La Ville et les collectivités locales [ont] un rôle majeur à jouer.* » (RR2)

Le monde de l'inspiration est identifié à cinq reprises, toujours comme bruit de fond. Rudi ROUSSILLON, qui souhaite que « *Nantes redevienne le club qui fait rêver* » (RR1 et RR2). Il avoue avoir « *contracté le virus du football* » (RR1) et parle de « *sensations (...) revenues* » (RR5) ou de « *réveil (...) immédiat* » (RR1) pour évoquer son arrivée à la présidence du FC Nantes. Il entend « *y consacrer toute (...) [sa] passion* » (RR2 et RR3). Par « *superstition* » (RR7), il préfère ne pas trop anticiper sur le déroulement et les objectifs sportifs de la nouvelle saison, mais souligne que, pour le premier match de la saison, « *l'équipe avait une âme* » (RR7) et évoque le « *plaisir de jouer qui est passé dans le stade* » (RR7).

Nous repérons le monde domestique dans cinq textes. Rudi ROUSSILLON explique « *avoir grandi ici* », « *avoir appris à jouer au football* » (RR1 et RR2) près de l'ancien stade de Nantes. Il puise une partie de sa légitimité dans ses racines nantaises, aussi bien que dans son expérience de gardien de but : « *qui a joué quelques saisons en Deuxième Division. (...). C'était le temps de la*

*camaraderie.* » (RR5). De plus, selon lui, l'un des ingrédients du succès concerne « *un attachement profond et une parfaite connaissance du Club, un passé commun de joueurs* » (RR2 et RR4) des membres de l'encadrement sportif du FC Nantes. Et s'il est ravi du « *retour à la maison* » (RR2) du nouveau recruteur, un « *amoureux du FC Nantes* » (RR6), il n'oublie pas de rendre hommage et de saluer « *le départ à la retraite de Robert Budzinski, dont le nom restera à jamais attaché à celui du Football Club de Nantes et à ses succès historiques* » (RR2 et RR4).

Le monde marchand est présent dans quatre discours, souvent comme brouhaha dans les premiers discours. Il concerne la gestion de l'effectif pendant la période des transferts, le président se félicitant d'avoir « *tenu bon* », « *en dépit des nombreuses sollicitations* » (RR2, RR3 et RR4). Cette présence est plus marquée dans RR6 : il est question du « *pouvoir d'attraction du club sur le marché* » (RR6), d'« *[acheter] des joueurs* » (RR6). Rudi ROUSSILLON est à la recherche de « *bonnes affaires (...) pas si nombreuses que ça* » (RR6) et « *[reconnait] qu'il y a un certain facteur risque dans le fait de parier sur un jeune joueur étranger, mais cela peut aussi s'avérer très bénéfique* » (RR6). Il évoque également le processus de recrutement, dont il « *[se] charge (...) de la conclusion.* » (RR6), et soutient avoir « *l'enveloppe nécessaire* » (RR6). De façon générale, « *l'argent a un impact considérable dans le football* » (RR6), pour le club il s'agit de « *dégager une marge supérieure (...) d'être bénéficiaire à l'avenir et de gérer sans aides extérieures la question des transferts* » (RR6).

Le monde de l'opinion est repéré six fois. Il s'affirme au fil des discours, jusqu'à devenir dominant. Il est à la fois positif et négatif, porteur de grandeur et facteur d'échec. En effet, Rudi ROUSSILLON, qui souhaite ne pas « *faire de commentaires* » sur la saison précédente (RR1 et RR7) et « *arrêter d'en parler* » (RR3), admet que « *l'équipe a été perturbée par des événements extra-sportifs* » (RR1), et qu'« *il y a eu de nombreux facteurs extra-sportifs qui ont déstabilisé l'équipe ces dernières années* » (RR7). À ce propos, il faut « *faire revenir le calme et la confiance à la Jonelière<sup>40</sup>* » (RR6) et notamment éteindre « *les rumeurs* » (RR1) autour de la question de la vente du club qui « *n'est plus d'actualité* » (RR1, RR3, RR4 et RR6) : « *Un grand groupe comme le nôtre ne peut occulter l'engouement que génère le football.* » (RR3).

Rudi ROUSSILLON décrit le football par son « *exposition démesurée* » (RR6), il est composé de « *clubs célèbres (...), de renom* » (RR6) et d'« *observateurs* » (RR7). Il « *mesure l'importance des médias et des supporters dans la vie et le fonctionnement d'un club. Chaque fait dans l'histoire de l'équipe est surveillé, étudié, décortiqué par les médias. (...) Il est donc fondamental de soigner ses rapports avec les médias* » (RR6). Concernant le public, « *exceptionnel* » (RR1), il se dit « *conscient des attentes de tous les Nantais* » (RR2), et « *souhaite rencontrer les supporters* » (RR7). Ceux-ci « *font partie intégrante du club (...) ils peuvent en ré-hausser l'image ou au contraire la ternir.* » (RR6).

---

<sup>40</sup> La Jonelière est le centre d'entraînement du FC Nantes.

La gestion de l'équipe et des joueurs s'inscrit aussi dans le monde de l'opinion. Il ne faut pas recruter « *pour faire du marketing* » (RR6) quand bien même on « *annonce (...) la signature de* » (RR6). Après une saison difficile, les joueurs sont animés par l' « *envie de montrer au public* » (RR7) alors que pour le FC Nantes « *l'objectif naturel est (...) de côtoyer à nouveau le haut du tableau.* » (RR6), de « *jouer, à nouveau, les premiers rôles en Ligue 1.* » (RR2).

Les discours de Rudi Roussillon s'inscrivent clairement dans le monde industriel. Il y est répertorié à chaque fois. Ses premiers discours témoignent de son entrée en fonction. Ils fixent le sens de son intervention : il s'agit de réparer, de réfléchir aux « *ré-organisations à effectuer dans le Club* » (RR1). Le club change de statut juridique pour devenir une « *société anonyme avec conseil d'administration* » (RR1 et RR2). De nouveaux hommes assument les fonctions de « *directeur commercial et des compétitions* » et « *secrétaire général, en charge de l'administratif et des finances* » (RR1 et RR2). L' « *organigramme* » (RR2, RR4, RR6) évolue, de même que les « *structures* » (RR1, RR2, RR6 et RR7). Le président parle de « *transition* » (RR1, RR2, RR4 et RR5). Il faut « *simplifier* » (RR1, RR2, RR4, RR5) et « *redresser* » (RR1, RR2, RR4, RR6). « *Ma mission implique d'œuvrer à son redressement sans en bouleverser les équilibres existants, tout en s'inscrivant dans un souci de simplification et de redéploiement.* » (RR2).

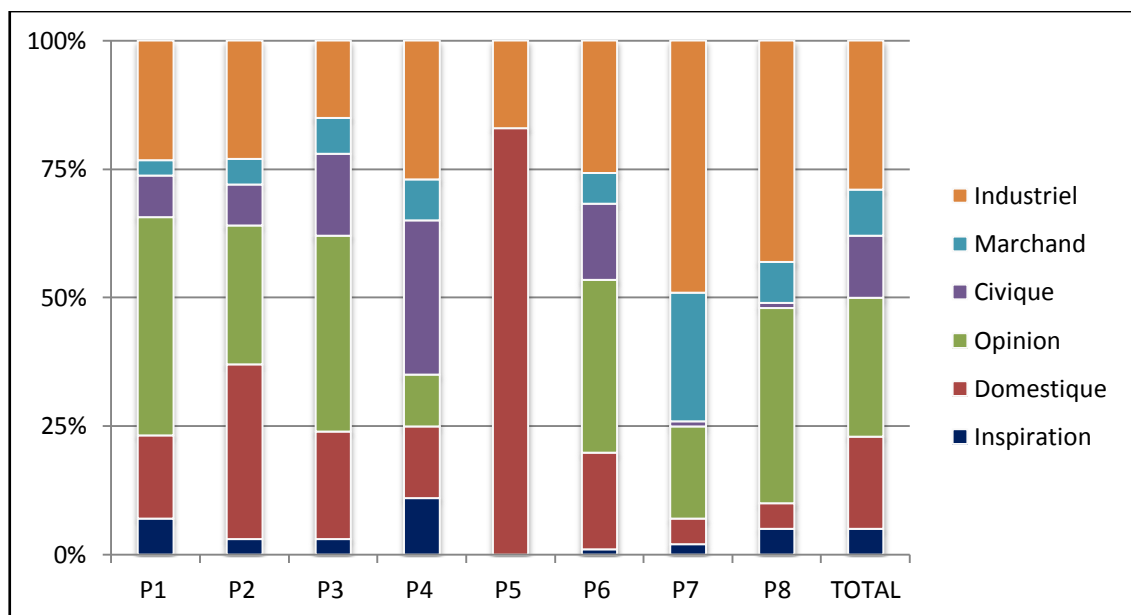
En outre, Rudi ROUSSILLON dresse le bilan du club en affirmant par exemple : « *les bases me semblent excellentes. Nous avons de bons joueurs, un staff excellent, une logistique administrative opérationnelle.* » (RR5). « *Le club dispose d'infrastructures sportives de tout premier plan et d'un Centre de Formation dont l'excellence se maintient.* » (RR2). Le président souhaite s'appuyer sur un « *encadrement sportif [qui partage] une réelle volonté de travailler ensemble* » (RR2, RR4), qui possède « *les clefs du redémarrage de Nantes* » (RR7) et connaît « *la valeur réelle* » (RR2, RR3 et RR6) de l'équipe. L'entraîneur est « *confirmé* » (RR1 et RR2), il peut « *continuer à diriger le groupe professionnel* » ((RR2 et RR4). Il faut le mettre « *dans les meilleures conditions pour préparer cette saison.* » (RR2) et tenter « *d'apporter les corrections souhaitées* » (RR6). Rudi ROUSSILLON insiste sur le fait que « *les résultats viennent bien souvent d'une alchimie complexe et fragile où les relations de travail jouent un rôle prépondérant* » (RR6), il faut veiller à l' « *ambiance* » (RR2, RR6) ou le « *climat* » (RR1) de travail. Selon lui, il est compliqué de performer « *si l'équipe ne possède pas d'un staff technique cohérent, d'un système simple et efficace dans la prise de décision et d'une ambiance saine où plaisir et rigueur se côtoient* » (RR6)

Concernant la gouvernance du club, Rudi ROUSSILLON précise qu'il est le « *conseiller médiatique* » (RR5) de Serge DASSAULT, l'actionnaire. « *Serge Dassault a pris la décision de ne pas céder le club et m'a véritablement délégué le pouvoir. (...) ça l'intéresse, à travers une lecture gestionnaire.* » (RR5). Et d'ajouter « *le club est une entreprise comme les autres et il doit se montrer viable (...)* *Ma responsabilité tient justement dans le fait de réussir à rendre le club autonome (...)* *De plus en plus les clubs fonctionnent en autofinancement et doivent conjuguer performance sportive et gestion économique rigoureuse. C'est l'objectif que nous nous sommes fixés à Nantes.* » (RR6).

## CHAPITRE 5 : ANALYSE DES RÉSULTATS

De façon générale, il est difficile de faire entrer le réel dans un tableau. Cela est d'autant plus vrai quand le réel présente un grand niveau de complexité – le club sportif ne peut être considéré comme une entreprise classique, sa gestion répond à des enjeux et des pressions spécifiques (voir Chapitre 1) – et quand la théorie est très riche (voir Chapitre 2). Le chapitre précédent décrit les résultats obtenus après l'analyse des discours des présidents du FC Nantes entre 1963 et 2007 suivant le modèle des Grandeurs de Boltanski et Thévenot (1991). La figure 5.1 reprend les résultats du tableau 4.1<sup>41</sup>. Il permet de visualiser l'importance de chaque monde chez les huit présidents.

**Figure 5.1 : Visualisation des six mondes, selon les présidents**



### 5.1 SYNTHESE DES RESULTATS

Les tableaux 5.1 et 5.2 reprennent et ordonnent les résultats du chapitre 4. Le premier présente le classement des mondes par président. Le second tableau met l'accent sur les positions attribuées aux mondes.

<sup>41</sup> Tableau 4.1 : Présence des mondes (%) dans les discours des présidents (voir Chapitre 4, page 56).

**Tableau 5.1 : Classement des mondes selon les présidents**

|   | P1          | P2          | P3          | P4          | P5         | P6          | P7          | P8          |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| 1 | Opinion     | Domestique  | Opinion     | Civique     | Domestique | Opinion     | Industriel  | Industriel  |
| 2 | Industriel  | Opinion     | Domestique  | Industriel  | Industriel | Industriel  | Marchand    | Opinion     |
| 3 | Domestique  | Industriel  | Civique     | Domestique  | -          | Civique     | Opinion     | Marchand    |
| 4 | Civique     | Civique     | Industriel  | Inspiration | -          | Domestique  | Domestique  | Domestique  |
| 5 | Inspiration | Marchand    | Marchand    | Opinion     | -          | Marchand    | Inspiration | Inspiration |
| 6 | Marchand    | Inspiration | Inspiration | Marchand    | -          | Inspiration | Civique     | Civique     |

**Tableau 5.2 : Positions attribuées aux mondes selon les présidents**

|   | Inspiration | Domestique | Opinion    | Civique | Marchand   | Industriel     |
|---|-------------|------------|------------|---------|------------|----------------|
| 1 |             | P2; P5     | P1; P3; P6 | P4      |            | P7; P8         |
| 2 |             | P3         | P2; P8     |         | P7         | P1; P4; P5; P6 |
| 3 |             | P1; P4     | P7         | P3; P6  | P8         | P2             |
| 4 | P4; P8      | P6; P7; P8 |            | P1; P2  |            | P3             |
| 5 | P1; P7      |            | P4         |         | P2; P3; P6 |                |
| 6 | P2; P3; P6  |            |            | P7; P8  | P1; P4     |                |

Les résultats montrent que le monde industriel est le monde le plus référencé. Il occupe 29% des discours des présidents. Il est le monde de référence chez deux présidents et arrive en deuxième position chez quatre autres présidents. Sa présence s'affirme avec le temps : le club sportif, en l'occurrence le FC Nantes, est avant tout une organisation à gérer. Le monde de l'opinion, recensé dans 27% du corpus, apparaît comme monde de référence chez trois présidents et en deuxième position à deux reprises. Il semble moins situé dans le temps que le monde industriel. Doit-on comprendre par là que l'essence même du sport professionnel est la quête de gloire ? Les ambitions du club, dès lors qu'elles sont sportives, accordent une large place au prestige. Son environnement l'y invite également.

Ainsi, 56% des discours concerne les mondes industriel et de l'opinion. Ils ne sont d'ailleurs jamais les moins significatifs. Les mondes domestique et civique, qui traversent respectivement 18% et 12% des discours étudiés, sont également significatifs. Ils sont qualifiés une fois chacun de monde référence. On peut penser que la dimension sociale du sport, ses valeurs et son impact dans la communauté influencent plus ou moins directement la gestion des clubs. On note un très fort recul de ces deux mondes dans le temps, chez les deux derniers présidents.

Les mondes marchands et de l'inspiration apparaissent comme moins importants. Notons cependant que la logique marchande s'affirme avec le temps et ne se limite plus seulement au marché des joueurs. La logique inspirée semble la moins influente concernant la gestion des clubs.

Au total, les résultats mettent en évidence qu'aucun des huit présidents étudiés n'offre le même profil, la même hiérarchisation des mondes. Quand bien même on remarque une certaine

ressemblance entre P1 (Jean CLERFEUILLE) et P6 (Kléber BOBIN), et entre P7 (Jean-Luc GRIPOND) et P8 (Rudi ROUSSILLON). Le tableau 5.3 qualifie la présence des mondes selon leurs objets d'attribution. À des fins de synthèse, nous distinguons neuf grands objets dans les discours des présidents. Il est intéressant de remarquer que ces objets sont appréciés différemment selon les présidents : ils se déplacent entre les mondes. Ces objets sont les suivants : Bilan ; Effectif ; Entraîneur ; Environnement (au sens large) ; Joueurs ; Objectifs sportifs ; Personnel ; Politique générale ; Président.

**Tableau 5.3 : Les objets d'attributions, selon les mondes et les présidents**

|           | <b>Inspiration</b>   | <b>Domestique</b>  | <b>Opinion</b>   | <b>Civique</b>  | <b>Marchand</b>  | <b>Industriel</b>  |
|-----------|--|--|--|---|--|--|
| <b>P1</b> | Bilan<br>Joueurs<br>Président  | Joueurs<br>Personnel<br>Environnement<br>Bilan<br>Politique générale<br>Président<br>Effectif      | Politique générale<br>Objectifs sportifs<br>Bilan<br>Joueurs<br>Effectif<br>Environnement              | Environnement   | Bilan<br>joueurs<br>Effectif                             | Politique générale<br>Personnel<br>Joueurs<br>Effectif   |
| <b>P2</b> | Effectif<br>Objectifs sportifs<br>Président                          | Joueurs<br>Personnel<br>Environnement<br>Politique générale<br>Président<br>Effectif<br>Entraîneur | Objectifs sportifs<br>Joueurs<br>Effectif<br>Environnement<br>Entraîneur                               | Environnement<br>Politique générale                                     | Effectif<br>Politique générale                           | Politique générale<br>Personnel<br>Effectif<br>Entraîneur  |
| <b>P3</b> | Bilan<br>Joueurs<br>Président  | Joueurs<br>Environnement<br>Bilan<br>Politique générale<br>Président<br>Effectif                   | Politique générale<br>Objectifs sportifs<br>Bilan<br>Joueurs<br>Effectif<br>Environnement<br>Président | Environnement<br>Politique générale                                     | Bilan<br>Effectif<br>Environnement                       | Politique générale<br>Personnel<br>Joueurs<br>Effectif<br>Objectifs sportifs                       |
| <b>P4</b> | Bilan<br>Joueurs<br>Objectifs sportifs<br>Président<br>Environnement | Joueurs<br>Environnement<br>Politique générale<br>Président  | Politique générale<br>Objectifs sportifs<br>Effectif<br>Environnement<br>Président                     | Environnement<br>Politique générale<br>Président<br>Effectif<br>Joueurs | Bilan<br>Effectif<br>Politique générale<br>Environnement | Politique générale<br>Personnel<br>Effectif<br>Objectifs sportifs<br>Président<br>Bilan            |
| <b>P5</b> | -  | Entraîneur   | -  | -   | -  | Entraîneur   |
| <b>P6</b> | Président<br>Environnement   | Personnel<br>Environnement<br>Politique générale<br>Président<br>Effectif<br>Entraîneur            | Objectifs sportifs<br>Bilan<br>Environnement<br>Président  | Environnement<br>Bilan  | Effectif   | Politique générale<br>Personnel<br>Effectif<br>Entraîneur<br>Président                             |
| <b>P7</b> | Joueurs<br>Président<br>Environnement                                | Joueurs<br>Politique générale<br>Effectif<br>Entraîneur  | Politique générale<br>Objectifs sportifs<br>Bilan<br>Effectif<br>Environnement<br>Président            | Environnement<br>Effectif   | Effectif<br>Politique générale<br>Objectifs sportifs     | Politique générale<br>Personnel<br>Joueurs<br>Effectif<br>Entraîneur<br>Président<br>Environnement |
| <b>P8</b> | Bilan<br>Objectifs sportifs<br>Président<br>Environnement            | Personnel<br>Président   | Politique générale<br>Joueurs<br>Effectif<br>Environnement   | Environnement   | Effectif<br>Politique générale<br>Environnement          | Politique générale<br>Personnel<br>Entraîneur  |

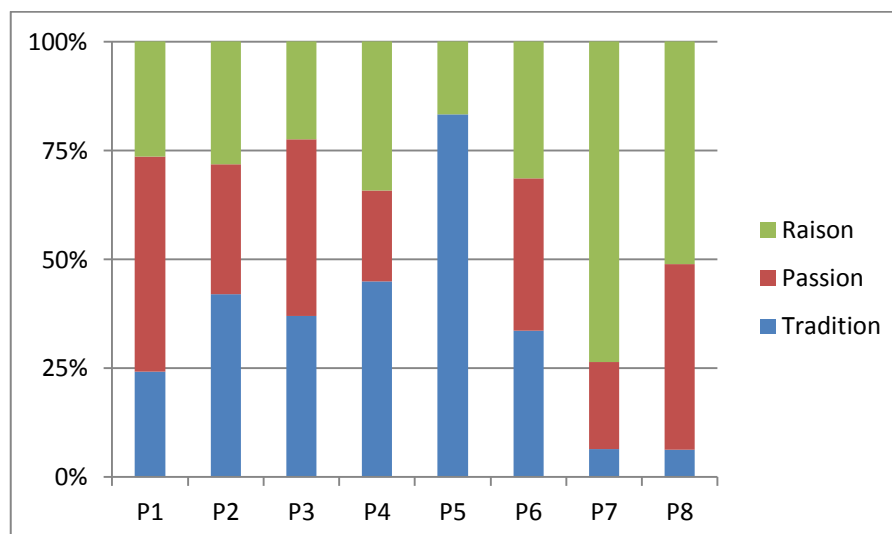
## 5.2 LES MONDES DE LA TRADITION, DE LA PASSION ET DE LA RAISON

Ces brèves analyses nous permettent de nous situer. Nous sommes dans la caricature. Il est toutefois difficile de comparer huit présidents pour lesquels on observe huit profils différents. Nous proposons de simplifier le modèle des Grandeurs. Il semble que certains rapprochements soient possibles entre les six mondes. Ainsi, nous pourrions penser que les mondes domestique et civique sont des mondes traditionnels, axés sur les valeurs collectives et la communauté ; les mondes de l'inspiration et de l'opinion s'apparentent à des mondes passionnels, axés sur les émotions ; les mondes marchand et industriel ressemblent à des mondes raisonnables, axés sur la technique et le calcul. Le tableau 5.4 établit la présence des mondes de la raison, de la passion et de la tradition chez les huit présidents. La figure 5.2 en permet la visualisation.

**Tableau 5.4 : La présence des mondes (%) de la raison, de la passion et de la tradition chez les présidents**

|           | <b>Raison</b><br>[Industriel et Marchand] | <b>Passion</b><br>[Inspiration et Opinion] | <b>Tradition</b><br>[Domestique et Civique] |
|-----------|---|--|---|
| <b>P1</b> | 26%                                       | <u>49%</u>                                 | 24%   |
| <b>P2</b> | 28%                                       | 30%  | <u>42%</u>                                  |
| <b>P3</b> | 22%                                       | <u>40%</u>                                 | 37%   |
| <b>P4</b> | 34%                                       | 21%  | <u>45%</u>                                  |
| <b>P5</b> | 17%                                       | 0%   | <u>83%</u>                                  |
| <b>P6</b> | 31%                                       | <u>35%</u>                                 | 34%   |
| <b>P7</b> | <u>74%</u>                                | 20%  | 6%  |
| <b>P8</b> | <u>51%</u>                                | 43%  | 6%  |
| <b>T</b>  | <u>38%</u>                                | <b>32%</b>                                 | <b>30%</b>                                  |

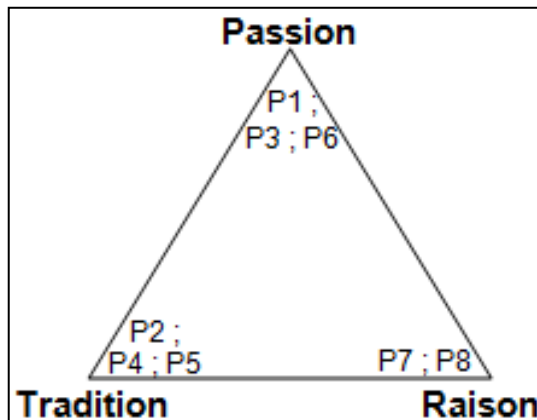
**Figure 5.2 : Visualisation des mondes de la raison, de la passion et de la tradition, chez les présidents**



De cette façon, nous remarquons les présidents P1 (Jean CLERFEUILLE), P3 et P6 répondent principalement des mondes de la passion. Les présidents P2 (Louis FONTENEAU), P4 (Guy SCHERRER) et P5 (Jean-René TOUMELIN) sont plus traditionnels. Les mondes de la raison dominent l'action de P7 (Jean-Luc GRIPOND) et P8 (Rudi ROUSSILLON).

P6 est le président le plus équilibré. P7 (Jean-Luc GRIPOND) et P8 (Rudi ROUSSILLON) accordent le moins d'importance aux mondes traditionnels. P7 (Jean-Luc GRIPOND) est le président le plus sensible aux mondes de la raison. P1 (Jean CLERFEUILLE) est le plus passionné, P4 (Guy SCHERRER) le plus traditionnel. Les mondes de la passion sont les moins significatifs chez P4 (Guy SCHERRER) et P7 (Jean-Luc GRIPOND). Les mondes de la raison sont les moins significatifs chez P3 (Max BOUYER). La figure 5.3 identifie les profils des présidents selon les mondes traditionnel, passionnel et raisonnable.

**Figure 5.3 : Profil des présidents selon les mondes de la raison, de la passion et de la tradition**



Nous avons fait remarquer ci-avant que les objets se déplacent. Compte-tenu des mondes de la tradition, de la passion et de la raison, nous souhaitons mettre à jour, pour chacun des huit présidents, cette hybridation des objets, qu'elle soit sous forme de critiques ou de compromis.

### 5.2.1 JEAN CLERFEUILLE

Les mondes passionnels (49%) sont clairement dominants chez Jean CLERFEUILLE. La passion imprègne presque la moitié de son discours. La raison (26%) et la tradition (24%) sont présentes de façon globalement équivalente.

On remarque l'importance des mondes traditionnels dans l'hybridation des objets, que l'on parle de compromis ou de critique. Par ailleurs, la question du succès à gérer semble porteuse, de même que celle de tutelle municipale.

Les tableaux<sup>42</sup> 5.5 et 5.6 présentent respectivement les critiques et compromis repérés chez Jean CLERFEUILLE (P1).

**Tableau 5.5 : Tableau des critiques chez Jean CLERFEUILLE**

| Critique :<br>de ↓ / vers → | Raison   | Passion   | Tradition   |
|-----------------------------|--|---|---|
| <b>Raison</b>               |  | - Gérer les rançons de la gloire (JC6)<br>- Les risques de la politique de haut standing (JC8 ; JC10) | - Éviter les erreurs des prédécesseurs (JC5 ; JC6)<br>- La régulation du football nuit à l'action des clubs (JC3 ; JC6) |
| <b>Passion</b>              | -  |   | -   |
| <b>Tradition</b>            | - Ne pas s'aliéner la tutelle de la municipalité | - Les obligations liées à la Coupe d'Europe (JC11)<br>- Le comportement des vedettes (JC11)           |   |

**Tableau 5.6 : Tableau des compromis chez Jean CLERFEUILLE**

| Raison / Passion                       | Raison / Tradition  | Passion / Tradition  |
|--|---|--|
| - La qualité des champions (JC6 ; JC7) | - Les responsabilités du président (JC7)<br>- Le juste traitement des joueurs (JC4 ; JC6 ; JC8 ; JC10 ; JC11)<br>- Respecter la ligne de conduite (JC5)<br>- Bâtir une équipe demande de la patience (JC6 ; JC11)<br>- Former des jeunes joueurs (JC2 ; JC8 ; JC11) | - L'attachement, la fidélité du public (JC1 ; JC2)<br>- Représenter la France en coupe d'Europe / Faire honneur au titre (JC5 ; JC6 ; JC11)<br>- Les succès de l'équipe amateur (JC2)<br>- Vaincre à domicile (JC12) |

<sup>42</sup> Les tableaux des critiques et ceux des compromis sont présentés pour chaque président.

### 5.2.2 LOUIS FONTENEAU

Les mondes traditionnels dominent les discours de Louis FONTENEAU (42%). La présence des mondes de la passion (30%) et des mondes de la raison (28%) est globalement équivalente

On note le nombre important de compromis réalisés entre les mondes de la raison et ceux de la tradition.

Il est par ailleurs important de rappeler que la présidence de Louis FONTENEAU porte sur une longue période, d'où certaines évolutions : les mondes de la passion s'affirment avec le temps, ceux de la tradition reculent. En guise de symbole, les critiques concernant le recrutement partent de la tradition au début (acheter est un échec), puis de la passion à la fin (faire une folie, un achat sensationnel).

**Tableau 5.7 : Tableau des critiques chez Louis FONTENEAU**

| Critique :<br>de ↓ / vers → | Raison   | Passion  | Tradition   |
|-----------------------------|--|--|---|
| <b>Raison</b>               |  | - Ne pas faire de folie sur le plan du recrutement (LF3 ; LF9) | - Se séparer de l'entraîneur historique (LF4 ; LF5 ; LF6) |
| <b>Passion</b>              | - Faire un recrutement sensationnel (LF13)                                   |  | -   |
| <b>Tradition</b>            | - Acheter un joueur est un constat d'échec sur le plan de la formation (LF1) | - Le manque de chaleur du public (LF1 ; LF10)                  |   |

**Tableau 5.8 : Tableau des compromis chez Louis FONTENEAU**

| Raison / Passion  | Raison / Tradition  | Passion / Tradition  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les ambitions proportionnelles aux moyens (LF1 ; LF11 ; LF12)</li> <li>- La moyenne de spectateurs (LF3)</li> <li>- Le prestige du nouvel entraîneur (LF7)</li> <li>- L'obligation d'être en haut pour maintenir une gestion saine (LF10)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérer harmonieusement, se développer avec patience (LF1 ; LF2 ; LF3 ; LF6)</li> <li>- Apprécier le travail des gens du club (LF1 ; LF2 ; LF3 ; LF4 ; LF10 ; LF11 ; LF12)</li> <li>- Enraciner le club, s'implanter (LF1 ; LF3)</li> <li>- Les qualités morales des joueurs (LF4 ; LF9 ; LF11 ; LF12)</li> <li>- Respecter la ligne de conduite (LF8)</li> <li>- La politique de jeunes (LF1 ; LF8 ; LF9 ; LF10 ; LF11 ; LF12)</li> <li>- L'expérience sur le plan du recrutement (LF9 ; LF14)</li> <li>- La sagesse des dirigeants (LF10)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les succès de l'équipe amateur (LF1)</li> <li>- Le prestige du club rejaillit sur la ville et ses édiles (LF3 ; LF8)</li> <li>- Susciter l'adhésion du public ; le soutien du public (LF6 ; LF8)</li> </ul> |

### 5.2.3 MAX BOUYER

Les mondes passionnels (40%) et traditionnels (37%) dominent les propos de Max BOUYER. Les mondes de la raison (22%) sont un peu en retrait.

Le discours de Max BOUYER contraste avec celui de ces prédécesseurs. L'accent est mis sur le spectacle et l'honneur. La quête de popularité remplace la quête de gloire. La fin de sa présidence est marquée par la rétrogradation puis le sauvetage du club. La question de la gouvernance du club, sans être posée directement, semble essentielle.

**Tableau 5.9 : Tableau des critiques chez Max BOUYER**

| Critique :<br>de ↓ / vers → | Raison   | Passion   | Tradition   |
|-----------------------------|--|---|---|
| <b>Raison</b>               |  | - La réalité du club ne s'écrit pas dans les journaux (MB2)<br>- Éviter les folies sur le plan du recrutement (MB8)<br>- La défaite coûte de l'argent (MB9) | - Se séparer des joueurs inefficaces ou blessés (MB6)<br>- Tous les joueurs doivent accepter la concurrence (MB6) |
| <b>Passion</b>              | -  |   | - Et si nous étions plus subventionnés... (MB2 ; MB9)   |
| <b>Tradition</b>            | - À Nantes, on ne peut pas avoir une équipe de mercenaires (MB2)<br>- Un club ne s'achète pas (MB3)<br>- Les problèmes datent d'avant (MB10 ; 12 ; 13) | - Le manque de pression populaire (MB9)   |   |

**Tableau 5.10 : Tableau des compromis chez Max BOUYER**

| Raison / Passion  | Raison / Tradition   | Passion / Tradition   |
|---|--|---|
| - Le club a une valeur marchande et médiatique (MB2)<br>- Développer son image (MB3)<br>- Les abonnés et les spectateurs (MB3)<br>- Spectacle et efficacité (MB4 ; MB6)<br>- Recruter des joueurs spectaculaires (MB4 ; MB6)<br>- Les entreprises viennent au club pour le prestige (MB7)<br>- Le prix des joueurs de valeurs (MB9) | - L'efficacité du centre de formation (MB1 ; MB2 ; MB3 ; MB6 ; MB8 ; MB9)<br>- Un club subventionné (MB2)<br>- Le retour d'anciens joueurs (MB2)<br>- Le traitement des joueurs pour les matchs à domicile (MB3 ; MB6)<br>- Sauver le club (MB10 ; MB11 ; MB12 ; MB13) | - Mobiliser l'environnement (MB2 ; MB3)<br>- Donner du spectacle à domicile (MB3 ; MB4)<br>- La fierté d'appartenir à un club comme Nantes (MB3 ; MB8)<br>- Sans adhésion du public, pas de club professionnel à Nantes (MB9)<br>- Les joueurs doivent être proches de leur public (MB9)<br>- Défendre l'un des plus beaux clubs de France, le plus ancien D1 (MB9) |

## 5.2.4 GUY SCHERRER

Les discours de Guy SCHERRER sont globalement dominés par les mondes traditionnels (45%). L'importance des mondes de la raison (34%) et de la passion (21%) est tout de même significative. Alors que les critiques partent pour l'essentiel des mondes de la raison, la tradition est l'objet de nombreux compromis.

Guy SCHERRER présente l'originalité de n'accorder que peu de crédit aux succès sportifs. Plus précisément, les succès doivent être la conséquence d'une manière de se comporter. Et s'ils adviennent, ils peuvent être porteurs de complications.

**Tableau 5.11 : Tableau des critiques chez Guy SCHERRER**

| Critique :<br>de ↓ / vers → | Raison   | Passion   | Tradition  |
|-----------------------------|--|---|--|
| <b>Raison</b>               |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La réalité du club ne s'écrit pas dans les journaux (GS1 ; GS2)</li> <li>- Le risque pour le président de se laisser emporter par la passion (GS6)</li> <li>- On ne peut pas refuser une proposition hors norme (GS13 ; GS14 ; GS15 ; GS16)</li> <li>- Gérer le succès (GS17)</li> <li>- Le coté sportif reste une priorité. Mais l'impératif, c'est le coté économique. (GS18)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les réalités économiques se moquent du passé (GS6)</li> </ul>     |
| <b>Passion</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Éviter la sclérose due à l'immobilisme (GS11 ; GS12)</li> </ul>   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nombre de membres est un petit scandale (GS3 ; GS4)</li> </ul> |
| <b>Tradition</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le résultat doit être la conséquence d'une manière de se comporter (GS4 ; GS5 ; GS9 ; GS10 ; GS11 ; GS12 ; GS17)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le club n'a pas vocation à former des jongleurs de ballon (GS4)</li> <li>- Les jeunes ont une vision biaisée (GS6)</li> </ul>  |  |

**Tableau 5.12 : Tableau des compromis chez Guy SCHERRER**

| Raison / Passion   | Raison / Tradition  | Passion / Tradition   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les retombées financières des succès (GS7)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se recentrer sur ses forces : les jeunes (GS4 ; GS5 ; GS6)</li> <li>- L'efficacité du centre de formation (GS4 ; GS18)</li> <li>- L'histoire et l'éthique comme atouts (GS4)</li> <li>- Rôle et responsabilités du président (GS4 ; GS6 ; GS12)</li> <li>- Passer un contrat moral avec les joueurs (GS5)</li> <li>- Aider les joueurs à faire carrière (GS6)</li> <li>- S'impliquer dans les instances (GS11)</li> <li>- Le savoir-faire de l'entraîneur (GS15 ; GS17)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le club travaille pour l'image de sa région (GS1 ; GS2 ; GS3 ; GS4 ; GS5 ; GS6)</li> <li>- Le président est un homme révolté (GS1 ; GS2 ; GS3 ; GS4 ; GS5 ; GS6)</li> <li>- Mobiliser l'environnement, représenter (GS1 ; GS2 ; GS5 ; GS7 ; GS11 ; GS12)</li> <li>- Expliquer au public (GS4 ; GS5 ; GS9)</li> <li>- Soutien et patience du public (GS10)</li> </ul> |

### 5.2.5 JEAN-RENE TOUMELIN

Nous avons déjà évoqué les limites des résultats obtenus pour Jean-René TOUMELIN<sup>43</sup>. Le seul discours sur lesquels ils s'appuient accorde une place essentielle à la tradition (83%) et ignore les mondes de la passion. Nous n'avons repéré aucune critique, tout juste un compromis entre la tradition et la raison, portant sur le fait d'organiser la succession de l'entraîneur.

**Tableau 5.13 : Tableau des critiques chez Jean-René TOUMELIN**

| Critique :<br>de ↓ / vers → | Raison | Passion | Tradition |
|-----------------------------|--------|---------|-----------|
| Raison                      |        | -       | -         |
| Passion                     | -      |         | -         |
| Tradition                   | -      | -       |           |

**Tableau 5.14 : Tableau des compromis chez Jean-René TOUMELIN**

| Raison / Passion | Raison / Tradition                               | Passion / Tradition |
|------------------|--|---------------------|
| -                | - Organiser la succession de l'entraîneur (JRT1) | -                   |

<sup>43</sup> Voir 4.2.5. Jean-René TOUMELIN (Chapitre 4, page 75).

### 5.2.6 KLEBER BOBIN

En comparaison avec les autres présidents, Kléber BOBIN se présente comme le plus équilibré entre les mondes de la passion (35%), de la tradition (34%) et de la raison (31%). Ses discours sont globalement positifs, c'est à dire qu'ils n'offrent que peu de critiques. Au quel cas, elles témoignent d'un affrontement entre les mondes passionnés et traditionnels. Les compromis sont plus nombreux et font souvent intervenir la tradition.

**Tableau 5.15 : Tableau des critiques chez Kléber BOBIN**

| Critique :<br>de ↓ / vers → | Raison | Passion   | Tradition |
|-----------------------------|--------|---|-----------|
| <b>Raison</b>               |        | - Maîtriser l'irrationnel (KB8)                               | -         |
| <b>Passion</b>              | -      |   | -         |
| <b>Tradition</b>            | -      | - Les mauvais comportements liés aux enjeux économiques (KB9) |           |

**Tableau 5.16 : Tableau des compromis chez Kléber BOBIN**

| Raison / Passion  | Raison / Tradition  | Passion / Tradition  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les arguments d'une grande équipe et ses objectifs (KB4 ; KB5 ; KB8)</li> <li>- La vérité du terrain (KB4)</li> <li>- La qualité d'un recrutement prestigieux (KB4 ; KB8)</li> <li>- Les abonnés (KB5 ; KB11)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saluer le départ d'un dirigeant (KB1)</li> <li>- Organiser le football en France (KB2 ; KB7)</li> <li>- Se réjouir de l'arrivée du repreneur (KB5)</li> <li>- Les valeurs des nouveaux joueurs (KB5 ; KB11)</li> <li>- Le président et son équipe dirigeante (KB5 ; KB8)</li> <li>- La continuité du travail de l'entraîneur (KB6)</li> <li>- La solidarité entre présidents de clubs (KB7 ; KB8)</li> <li>- S'entourer d'avis autorisés (KB8)</li> <li>- Le bon esprit des négociations (KB8)</li> <li>- Respecter la carrière d'un joueur (KB8)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respecter ses promesses (KB5 ; KB6)</li> <li>- Le soutien / la fidélité du public (KB5 ; KB11)</li> <li>- Etre le vainqueur moral (KB7)</li> <li>- Etre récompensé devant ses pairs (KB7)</li> <li>- L'histoire des champions et ses leçons (KB11)</li> </ul> |

### 5.2.7 JEAN-LUC GRIPOND

Les mondes raisonnables (74%) dominent largement les discours de Jean-Luc GRIPOND. Ils ne laissent que peu de place aux mondes de la passion (20%) et ceux de la tradition (6%). Ces derniers sont d'ailleurs presque ignorés.

La plupart des critiques vont d'ailleurs des mondes de la raison vers les autres mondes. Les mondes traditionnels et passionnels sont toutefois l'objet de plusieurs compromis.

**Tableau 5.17 : Tableau des critiques chez Jean-Luc GRIPOND**

| Critique :<br>de ↓ / vers → | Raison   | Passion  | Tradition   |
|-----------------------------|--|--|---|
| <b>Raison</b>               |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les critiques sur la qualité de l'équipe sont excessives et nuisibles (JLG8 ; JLG13)</li> <li>- Seul l'actionnaire peut contester le président (JLG9 ; JLG13 ; JLG14)</li> <li>- L'avis du client importe plus que l'avis du public (JLG9)</li> <li>- Les rumeurs de vente nuisent au club (JLG9)</li> <li>- Le football de la rigueur avant celui du rêve (JLG14)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le comportement des joueurs peut nuire au rendement de l'équipe (JLG5)</li> <li>- Le club ne peut plus être une pension mimososa (JLG9)</li> <li>- Les instances mettent trop de temps pour autoriser les recrues à jouer (JLG13)</li> <li>- Vendre ses joueurs peut être bénéfique (JLG13)</li> </ul> |
| <b>Passion</b>              | -  |  | -   |
| <b>Tradition</b>            | - Il est délicat de remplacer un entraîneur que l'on apprécie (JLG14). | -  |   |

**Tableau 5.18 : Tableau des compromis chez Jean-Luc GRIPOND**

| Raison / Passion  | Raison / Tradition  | Passion / Tradition   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le titre de champion est une étape dans le développement du club (JLG1)</li> <li>- Gagner pour les retombées financières et la notoriété (JLG2 ; JLG7 ; JLG9 ; JLG14 ; JLG15)</li> <li>- Les plus grands joueurs valent plus cher (JLG3)</li> <li>- Recruter des noms (JLG7)</li> <li>- La qualité d'un recrutement prestigieux (JLG11 ; JLG12)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le président arrive dans un esprit de développement, pas de rupture (JLG1)</li> <li>- L'entraîneur doit s'inscrire dans le long terme (JLG5 ; JLG8)</li> <li>- Les instances du football connaissent les réalités des clubs (JLG6)</li> <li>- L'efficacité du centre de formation (JLG7 ; JLG11)</li> <li>- Le savoir-faire en matière de recrutement (JLG12)</li> <li>- Le changement d'actionnaire ne change rien (JLG12)</li> <li>- Le club est un actif à valeur financière et sentimentale (JLG12)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'Europe comme objectif légitime du FC Nantes (JLG4 ; JLG5 ; JLG10 ; JLG14)</li> <li>- Le jeu, c'est l'image de Nantes (JLG8)</li> </ul> |

## 5.2.8 RUDI ROUSSILLON

Si les mondes de la raison (51%) sont dominants chez Rudi ROUSSILLON, les mondes de la passion (43%) occupent aussi une place importante dans les discours de ce président. À l'inverse, les mondes traditionnels (6%) semblent presque ignorés. On note la présence de nombreux hybrides. Les critiques sont le plus souvent émises depuis les mondes de la Raison, et en direction des mondes passionnels. Les mondes traditionnels sont source de nombreux compromis.

**Tableau 5.19 : Tableau des critiques chez Rudi ROUSSILLON**

| Critique :<br>de ↓ / vers → | Raison   | Passion  | Tradition   |
|-----------------------------|--|--|---|
| <b>Raison</b>               |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'équipe a été perturbée par des événements extra-sportifs (RR1 ; RR2 ; RR6)</li> <li>- Acheter un joueur pour renforcer l'équipe, non pour faire du marketing (RR6)</li> <li>- Les montants astronomiques des transferts (RR6)</li> <li>- Aller trop vite dans les annonces est préjudiciable (RR6)</li> <li>- La réalité d'un club ne s'écrit pas dans les journaux (RR6)</li> <li>- Les supporters peuvent ternir l'image du club (RR6)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il n'est nécessaire d'être sur Nantes au quotidien pour gérer le club (RR2 ; RR3 ; RR7)</li> </ul> |
| <b>Passion</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne pas fixer d'objectif par superstition (RR7)</li> </ul> |  | -   |
| <b>Tradition</b>            | -  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les jeunes joueurs doivent être protégés (RR2 ; RR6)</li> </ul>   |   |

**Tableau 5.20 : Tableau des compromis chez Rudi ROUSSILLON**

| Raison / Passion  | Raison / Tradition   | Passion / Tradition  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- La qualité des champions (RR6 ; RR7)</li> <li>- Soigner ses rapports avec les médias (RR6)</li> <li>- Le public comme baromètre du club (RR6)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saluer le départ d'un dirigeant historique (RR1 ; RR2)</li> <li>- Accorder sa confiance à l'entraîneur (RR1 ; RR2 ; RR4)</li> <li>- L'efficacité du centre de formation (RR3 ; RR7)</li> <li>- L'attachement et la solidarité comme compétence (RR2 ; RR4 ; RR6)</li> <li>- L'exemplarité des joueurs cadres (RR6)</li> <li>- La sérénité et confiance sont les bases d'un bon travail (RR6 ; RR7)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le retour à la maison d'une grande figure historique (RR1 ; RR2)</li> <li>- Les racines nantaises et le passé de footballeur comme sources de légitimité chez P8 (RR1 ; RR2 ; RR5)</li> <li>- Redevenir le club qui fait rêver (RR2 ; RR6)</li> <li>- Les supporters font partie intégrante du club (RR6)</li> <li>- L'âme de l'équipe (RR7)</li> </ul> |

### **5.3 QUELQUES REMARQUES POUR CONCLURE**

L'appréciation d'un club sportif implique pour chaque président de se positionner sur la question des objectifs organisationnels. Bien souvent, les objectifs du club sont directement liés à ceux de l'équipe. Les objectifs sportifs sont au centre des attentions. Dans notre cas, il est intéressant de noter que la quête de succès est largement dominante. Néanmoins, elle peut être indirecte comme chez P4 (Guy SCHERRER), ou une étape comme chez P7 (Jean-Luc GRIPOND).

La gestion du succès est aussi une question intéressante<sup>44</sup>. Elle est soulevée chez P1 (Jean CLERFEUILLE), P4 (Guy SCHERRER), et dans une moindre mesure chez P6 (Kléber BOBIN). Le succès entraîne avec lui ses privilèges et ses problèmes. Une fois atteint, les conditions de futurs succès changent, les mondes passionnels semblent alors très influents.

Les objectifs et les succès permettent de comparer les profils des présidents. D'autres points importants peuvent servir d'étalon : la construction de l'effectif et la prise en compte de l'environnement. La question de la gouvernance mériterait aussi une attention soutenue.

---

<sup>44</sup> La question du succès et de ses conséquences avait déjà été soulevée par Latham et Stewart (1981). (Voir chapitre 1, page 22).

## CONCLUSION

---

Le rapprochement entre la science et le sport reste assez récent. Sous sa forme organisée, le sport présente des enjeux spécifiques et ambigus. Le courant du management sportif nous informe que l'objectif ultime des clubs sportifs professionnels se situe sur un continuum allant de la maximisation des victoires à la maximisation des profits. Mais le succès d'un club sportif ne se limite pas à sa dimension technique ou raisonnable. Les travaux de Boltanski et Thévenot (1991) sont particulièrement intéressants dans ce qu'ils permettent d'appréhender la grandeur sportive selon six perspectives. En poussant la caricature, nous pouvons prétendre qu'ils enrichissent l'analyse du sport, ne la limitant pas à la seule logique de la Raison : la Tradition et la Passion permettent également d'apprécier les succès d'un club sportif.

### LIMITES DE CE MEMOIRE

#### Les difficultés liées à l'opérationnalisation du modèle des Grandeurs (Boltanski et Thévenot, 1991)

La première limite de ce mémoire concerne l'opérationnalisation du modèle des Grandeurs (Boltanski et Thévenot, 1991). L'attribution des mondes est sujette à l'appréciation du chercheur. Nous avons essayé de justifier le mieux possible notre démarche et nos résultats. Gagnon (2005) précise : « La notion de fiabilité dans une recherche qualitative est associée à la possibilité d'obtenir les mêmes résultats ultérieurement lors d'une reproduction de la recherche. Cela implique donc une description fidèle des moyens et techniques employés pour obtenir les données ainsi que les analyser. » (Gagnon, 2005 : 79). Nous espérons que si cette étude devait être reproduite, elle donnerait les mêmes résultats.

#### La possible existence d'une cité sportive

Une deuxième limite est d'ordre conceptuel. Elle concerne l'utilisation du modèle des Grandeurs (Boltanski et Thévenot, 1991) pour l'analyse du sport. Elle se résume par cette interrogation : les mondes du sport ou le monde sportif ? Nous avons opté pour la première proposition puisque notre étude regarde le sport à travers les six mondes – de l'inspiration, domestique, de l'opinion, civique, marchand et industriel – de Boltanski et Thévenot (1991). Ce sont ces mêmes auteurs qui suggèrent la possibilité d'une cité sportive :

« Le sport nous fournit en quelque sorte une réduction de cité réalisée qui n'en diffère que par les limites dans lesquelles l'exercice du sport est circonscrit. Le sport ne pourrait se déployer dans une cité qu'à la condition de lever les restrictions imposées, dans son exercice, sur les situations et les personnes impliquées. On se rapprocherait alors des ébauches, souvent remises en chantier mais jamais abouties, d'une cité hygiénique. Tel qu'il est, circonscrit à une sphère d'activité et à certaines personnes, le sport permet cependant de construire une valeur qui peut être considérée comme vérifiant les axiomes du modèle de la cité : la commune humanité (a1) (les hommes sont tous égaux devant l'épreuve et ils ne courent pas avec des chiens) ; la distinction d'états (a2) de grandeur ordonnés (a4) potentiellement accessibles à tous (a3). La troisième hypothèse ne s'impose pas toutefois à l'évidence dans le cas de la valeur sportive dont l'accès n'apparaît pas clairement ouvert à tous si l'on fait référence à des

inégalités corporelles constitutives. Quoi qu'il en soit, l'issue de l'épreuve sportive ressemble à un monde ordonné par un principe supérieur commun dont aurait été écartée toute contingence. L'exemple du sport fait clairement ressortir la façon dont la situation est préparée pour l'épreuve, de façon à la rendre concluante. En repoussant les circonstances, dont on dira volontiers qu'elles sont « extérieures » pour bien marquer qu'elles ne relèvent pas du principe de justesse en usage (le vent favorisant un concurrent), on assure l'homologation des résultats de l'épreuve. Si tout se déroule dans les règles, les circonstances ne sont pas même évoquées, soit que leur effet soit tenu pour négligeable, soit qu'elles aient été intégrées à l'épreuve elle-même. Créer un nouveau sport de compétition, c'est précisément codifier l'épreuve et définir les équipements, les objets pertinents, de façon à réduire les circonstances, à les absorber dans l'épreuve ou à les rendre contingentes. » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 174-175).

Etant donné la particularité du sport, nous pourrions penser que la cité sportive serait sujette à un grand nombre de compromis vis-à-vis des autres cités. Boltanski et Thévenot ajoute par ailleurs :

« Le petit monde du sport que [M. H. McCormack] connaît bien, avec ses grandeurs, ses épreuves et ses règles, peut servir, ainsi que nous l'avons indiqué précédemment, de modèle réduit de cité. La figure du champion ou du « crack » (...) permet de glisser d'une valeur sportive à une grandeur de renom ou marchande (...). Cette évocation de la sphère du sport est renforcée par le fait que le principe supérieur commun de la cité marchande, la concurrence, comprend une rivalité de personnes qui n'est pas sans rappeler la compétition des sportifs. Cependant, l'auteur marque bien la différence, soulignant que dans la cité marchande, il n'y a pas la primauté insurmontable qu'on accorde aux champions. « Mais rivaliser en affaires, ce n'est pas la même chose que rivaliser dans le sport. Dans les deux cas, le but est de gagner, de battre quelqu'un d'autre. Mais en affaires, le jeu n'a pas de fin ; il n'y a pas de primauté insurmontable. La concurrence a toujours le temps de vous rattraper » ([M. H. McCormack] p. 190.). » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 197).

Selon nous, la logique sportive est plus proche de du monde de l'opinion que du monde marchand. Le prestige identifie le plus souvent les ambitions sportives. L'affrontement et la rivalité, caractéristiques de la cité marchande, nous semblent trop liés au marché, à l'intérêt et à l'argent pour évoquer sans ambiguïté la compétition sportive.

#### La position du chercheur et l'utilisation des discours dans la presse

Nous avons fait l'économie jusqu'ici de nous justifier quant à notre objet. Il est bien sûr « passionnel ». Il est difficile de mener une recherche sur le sport (le football) ou sur un club (le FC Nantes) sans y porter une affection particulière. Faure et Suaud (1999) – qui, pour l'anecdote, travaillent sur le même objet que nous, disent : « Dans un souci d'échapper à cette emprise des émotions, les sociologues peuvent être amenés à adopter une attitude diamétralement opposée qui consiste à recourir aux méthodologies les plus radicales afin de contenir la force envahissante des affects. C'est au pris d'une telle neutralisation que l'analyse retrouverait sa force, en se débarrassant du soupçon qui pèse sur le sport comme mode d'expression peu légitime des émotions, comparativement à la religion ou à l'esthétique par exemple. » (Faure et Suaud, 1999 : 5). Nous approuvons.

Nous avons fait remarquer que la recherche dans le sport ne profite pas assez de l'information disponible<sup>45</sup>. Constat faisant, nous avons fait l'hypothèse que l'utilisation de la presse comme matériau pouvait être porteuse. *A priori*, elle renforce l'indépendance du chercheur face au « milieu

<sup>45</sup> Voir Chapitre 1, page 32.

» et permet surtout de remonter dans le temps, là où les entrevues sont plus limitées. Les entrevues présentent toutefois l'avantage de situer les objets *a priori*. Il va sans dire que l'absence de linéarité de ce type de matériau n'est pas sans poser de difficulté. Outre la dispersion des discours, la dispersion des objets est observée. Elle se traduit, dans notre étude, par le fait que les présidents ne s'expriment pas toujours sur le succès – les objectifs et les bilans – pour parler d'autre chose. Nous avons voulu limiter le poids des analyses de matchs en sélectionnant les discours émis pendant l'intersaison. Or cette période est très active sur le plan du recrutement. Il est intéressant de souligner que, pour les autres types d'organisations, le processus d'embauche du personnel est rarement aussi médiatisé que dans le sport. Notons par ailleurs que nous n'avons jamais remis en cause l'honnêteté du discoureur ou de l'intervenant qui le retranscrit. Même si, dans une certaine mesure, la médiatisation du sport peut agir comme un voile.

#### Pour aller plus loin

Initialement cette étude voulait donner la parole aux présidents et aux entraîneurs, c'est à dire aux principaux leaders du club sportif. L'ampleur de la tâche nous a incité à réduire nos ambitions. On pourrait également interroger les discours d'autres sujets (le directeur sportif ; les joueurs et le capitaine ; des représentants des supporters, des collectivités ou autres partenaires ; etc.). On pourrait aussi envisager de regarder plusieurs clubs. De façon générale, nous pensons que la compréhension du management des clubs sportifs professionnels nécessite de maîtriser l'espace et le temps. Dans une autre optique, nous pouvons penser que l'apport du modèle des Grandeurs (Boltanski et Thévenot, 1991) pourrait être renforcé par le soutien d'une autre théorie, comme c'est le cas dans les travaux de Mailhot (2004) ou de Lauzannas (2003 ; 2005), notamment.

### **LA QUESTION DU SUCCES POSE CELLE DE LA GOUVERNANCE<sup>46</sup>**

Lorsque nous avons procédé à l'analyse des discours des présidents du FC Nantes, nous avons observé, dans le temps, l'évolution de certains thèmes et d'autres termes. Quand les deux premiers présidents – Jean CLERFEUILLE (P1) et Louis FONTENEAU (P2) – évoquent la politique du club, ils font avant tout référence au développement de ses structures (administratives) et de ses infrastructures. La question de la gouvernance du club n'est pas directement posée, bien que le rôle tutélaire des collectivités soit suggéré. Max BOUYER (P3) et Guy SCHERRER (P4), confrontés à la crise du club de 1992, abordent directement cette question. Il devient nécessaire de faire évoluer les statuts du club. L'article de Jean-Marc Lauzannas (2005) porte précisément sur ce point. Le FC Nantes de cette époque regroupe en fait deux entités : l'association, en charge de la formation et autorisée à recevoir des subventions ; la société anonyme, dont le cœur est l'équipe professionnelle et qui fonctionne sans argent public. Lorsque Kléber BOBIN (P6) succède à Jean-

---

<sup>46</sup> Gérard Charreaux définit la gouvernance de la façon suivante : « le gouvernement des entreprises recouvre 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 ». (Charreaux, 1997 : 1)

René TOUMELIN (P5) au poste de président de la S.A.O.S.<sup>47</sup>, le club dispose également d'un président du conseil de surveillance de la S.A.O.S. ; d'un président de l'association et d'un président du conseil de surveillance de l'association. La mission prioritaire de Kléber BOBIN (P6), imposée par la municipalité de Nantes, est d'ailleurs de trouver un repreneur pour le club. Il remplira cet objectif avant d'être remplacé par Jean-Luc GRIPOND (P7), puis Rudi ROUSSILLON (P8). Ces deux derniers présidents ont à répondre de leur actionnaire – la Socpresse, puis Dassault – dont l'objectif n'est pas nécessairement clairement énoncé. À l'issue de la saison 2006-2007, le club est vendu à Waldemar Kita qui assumera les fonctions de président-actionnaire. Toujours est-il que la question de la gouvernance du club mériterait d'être étudiée à part entière, d'autant que son importance semble grandissante dans l'appréciation des succès de nos différents présidents.

Dans une autre optique, si l'analyse du succès porte en elle la question de la gouvernance, cette dernière aurait tout lieu d'être confrontée à la problématique plus générale de l'éthique. Nombreux sont les auteurs à évoquer les « *dérives* » du football et du sport en général (Andreff et Nys, 2002 ; Boniface, 2010 ; Brohm et Perelman, 2006 ; Desbordes, 2000 ; Faure et Suaud, 1999 ; Fontanel J., 1999 ; Jessel et Mendelewitsch, 2007 ; Michéa, 2010). Ces dérives sont multiples, elles peuvent concerner l'extrémisme des supporters ou la récupération politique du sport. Au niveau des clubs, il peut également s'agir de dopage, de corruption, ou de manipulation financière. Il n'est pas de notre propos de lister ces dérives. Disons simplement que les premiers décideurs des clubs ne peuvent faire l'impasse sur certaines questions liées à l'éthique. Et que leurs réponses ont un lien direct avec leur appréciation du succès des clubs. Citant les propos de Lauren Davenas, avocat général auprès de la Cour de cassation et président de la commission d'appel de la Ligue de football professionnel, Jessel et Mendelewitsch (2007) écrivent :

« Il est tout d'abord frappant que toutes les grosses aventures dans le football français se terminent devant le juge correctionnel : Saint-Étienne, Bordeaux, Marseille, le Paris-Saint-Germain. J'espère que Lyon échappera à cette constante. Mais, jusqu'à présent, les grands clubs français qui ont joué un rôle au niveau européen ont vu leur histoire se solder lamentablement par une condamnation pénale devant le tribunal correctionnel. [...] Le milieu du football est très compliqué, et aime d'ailleurs le flou dans lequel il vit. C'est un conseil d'administration qui pose la norme, la règle. Or les présidents de ce conseil d'administration sont souvent les premiers à ne pas vouloir que la règle s'applique ou, tout au moins, à la contourner, ce qui rend malaisée l'approche de ce milieu... » (Davenas, 2006, cité par Jessel et Mendelewitsch, 2007 : 167).

Pour conclure ce mémoire, nous aimerions faire nôtre cette réflexion d'Alexis de Tocqueville : « Je ne sais si j'ai réussi à faire connaître ce que j'ai vu [...] mais je me suis assuré d'en avoir eu sincèrement le désir, et de n'avoir jamais cédé qu'à mon insu au besoin d'adapter les faits aux idées, au lieu de soumettre les idées aux faits. » (Tocqueville, 1986 : 52).

---

<sup>47</sup> S.A.O.S. : Société Anonyme à Objet Sportif

## BIBLIOGRAPHIE

---

ALLEN, Michael P., Sharon K. PANIAN et Roy E. LOTZ (1979). « Managerial Succession and Organizational Performance: A Recalcitrant Problem Revisited », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n°2 (juin), p. 167-180.

AMBLARD, Henri, Philippe BERNOUX, Gilles HERREROS et Yves-Frédéric LIVIAN (1996). « Chapitre 2 – Conventions et accords » dans *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, AMBLARD, Henri, Philippe BERNOUX, Gilles HERREROS et Yves-Frédéric LIVIAN, Paris, Seuil, coll. « Sociologie », p. 73-125.

ANDREFF, Wladimir et Jean-François NYS (2002). *Économie du sport*, 5e éd., Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Que sais-je? », 128 p.

ANDREFF, Wladimir et Stefan SZYMANSKI (2006). « Introduction: sport and economics » dans *Handbook on the economics of sport*, Wladimir ANDREFF et Stefan SZYMANSKI (eds.), Cheltenham, Edward Elgar, p. 1-8.

AUDAS, Rick, Stephen DOBSON et John GODDARD (1999). « Organizational performance and managerial turnover », *Managerial and Decision Economics*, vol. 20, n°6 (septembre), p. 305-318.

AUDAS, Rick, Stephen DOBSON et John GODDARD (2002). «The impact of managerial change on team performance in professional sports », *Journal of Economics and Business*, vol. 54, n°6 (novembre-décembre), p. 633-650.

BERMAN, Shawn L., Jonathan DOWN et Charles W. L. HILL (2002). « Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the national basketball association », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1 (février), p. 13-31.

BOLTANSKI, Luc et Ève CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, coll. « NRF Essais », 843 p.

BOLTANSKI, Luc et Laurent THÉVENOT (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, coll. « NRF Essais », 483 p.

BONIFACE, Pascal (2010). *Football & mondialisation*, Paris, Armand Colin, 2ème Édition, coll. « Hors collection », 224 p.

BORLAND, Jeff (2006). « Production functions for sporting teams » dans *Handbook on the economics of sport*, Wladimir ANDREFF et Stefan SZYMANSKI (eds.), Cheltenham, Edward Elgar, p. 610-615.

BROHM, Jean-Marie et Marc PERELMAN (2006). *Le football, une peste émotionnelle - La barbarie des stades*, Paris, Gallimard, coll. « Folio Actuel », 390 p.

BROWN, M. Craig (1982). « Administrative Succession and Organizational Performance: The Succession Effect », *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, n°1 (mars), p. 1-16.

BRUINSHOOD, Allard et Bas TER WEEL (2003). « Manager to go ? Performance dips reconsidered with evidence from Dutch football » *European Journal of Operational Research*, vol. 148, n°2 (juillet), p. 233-246.

CARMICHAEL, Fiona et Dennis THOMAS (1995). « Production and efficiency in team sports : an investigation of rugby league football », *Applied Economics*, vol. 27, n°9 (septembre), p. 859-869.

CARMICHAEL, Fiona, Dennis THOMAS et Robert WARD (2000). « Team performance : The case of English premiership football », *Managerial and Decision Economics*, vol. 21, n°1 (janvier/février), p. 31-45.

CHARREAUX, Gérard (1997), *Le Gouvernement d'entreprise : Corporate Governance – Théories et Faits*, Paris, Economica, Coll. « Recherche en gestion », p. 1.

CLEMENT, Robert C. et Robert E. MCCORMICK (1989). « Coaching Team Production », *Economic Inquiry*, vol. XXVII, n°2 (avril), p. 287-304.

CROSS, John et Steven HENDERSON (2003). « Strategic challenges in the football business : a SPACE analysis », *Strategic Change*, vol. 12, n°8 (décembre), p. 409-420.

DAWSON, Peter et Stephen DOBSON (2002). « Managerial Efficiency and Human Capital : An Application to English Association Football », *Managerial and Decision Economics*, vol. 23, n°8 (décembre), p. 471-486.

DAWSON, Peter, Stephen DOBSON et Bill GERRARD (2000). « Estimating Coaching Efficiency in Professional Team Sports : Evidence from the English Association Football », *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 47, n°4 (septembre), p. 399-421.

DEMMERT Henry G. (1973). *The Economics of Professional Team Sports*, Lexington, D.C. Heath and Company, 107p.

DÉRY, Richard (2009), *Management : Perspectives et dimensions*, Montréal, Les Éditions JFD, 69 p.

DÉRY, Richard, Chantale MAILHOT et Véronique SCHAEFFER (2006), « The War of the worlds : the MBA under attack », Montréal : HEC Montréal, Direction de la recherche, 30 p.

DESBORDES, Michel (2000). *Gestion du sport*, Paris, Vigot, coll. « REPÈRES en éducation physique et en sport », 102 p.

DOBSON, Stephen et John GODDARD (2003). « Persistence in sequences of football match results : A Monte Carlo analysis », *European Journal of Operational Research*, vol. 148, n°2 (juillet), p. 247-256.

DOVEY, Ken et Jai SINGHOTA (2005). « Learning and knowing in teams : Lessons for business from professional sport », *Development and Learning in Organizations*, vol.19, n°3 (mois), p. 18-20.

EITZEN, D. Stanley et Norman R. YETMAN (1972). « Managerial Change, Longevity, and Organizational Effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n°1 (mars), p. 110-116.

EL-HODIRI, Mohamed et James QUIRK (1971). « An Economic Model of a Professional Sports League », *Journal of Political Economy*, vol. 79, n°6 (novembre-décembre), p. 1302-1319.

FAURE, Jean-Michel et Charles SUAUD (en collaboration avec Hassen SLIMANI) (1999). *Le football professionnel à la française*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « sociologie d'aujourd'hui », 272 p.

FONTANEL, Jacques (2009). « En guise d'introduction – Le rôle socio-économique du sport professionnel », dans *Regards sur l'économie et le management du sport et des sportifs professionnels*, Pierre CHAIX (Dir.), Paris, L'Harmattan, coll. « La Librairie des Humanités », série « Côté cours », p. 11-41.

GAGNON, Stéphanie (2005). *Changement et institution : Le cas de l'Hôpital Sainte-Justine*, thèse de doctorat, Montréal, École des hautes études commerciales, 258 p.

GAMSON, William A. et Norman A. SCOTCH (1964). « Scapegoating in Baseball », *The American Journal of Sociology*, vol. LXX, n°1 (juillet), p. 69-72.

GERRARD, Bill (2005). « A Resource-Utilization Model of Organizational Efficiency in Professional Sports Teams », *Journal of Sport Management*, vol. 19, n°2 (avril), p. 143-169.

GRUNDY, Tony (1998). « Strategy, value and change in the football industry ». *Strategic Change*, vol. 7, n°3 (mai), p. 127-138.

GRUNDY, Tony (1999). « Managing strategic breakthroughs – Lessons from the football industry 1997-98 », *Strategic Change*, vol. 8, n°8 (décembre), p. 435-444.

GRUSKY, Oscar (1963). « Managerial Succession and Organizational Effectiveness », *The American Journal of Sociology*, vol. LXIX, n°1 (juillet) p. 21-31.

GRUSKY, Oscar (1964). « Reply to Scapegoating in Baseball », *The American Journal of Sociology*, vol. LXX, n°1 (juillet), p. 72-76.

HAMIL, Sean, Matthew HOLT, Jonathan MICHIE, Christine OUGHTON et Lee SHAILER (2004). « The corporate governance of professional football clubs », *Corporate Governance*, vol. 4, n°2 (mois), p. 44-51.

HILLAIRET Dieter (2002). *Économie du sport et entrepreneuriat*, L'Harmattan, coll° « Economie et Innovation », Dunkerque, pp121-132.

JESSEL, Jérôme et Patrick MENDELEWITSCH (2007). *La Face cachée du foot business*, Paris, Flammarion, coll. « Enquête », 376 p.

JONES, J. C. H. (1969), « The Economics of the National Hockey League », *The Canadian Journal of Economics*, vol. 2, n°1 (février), p. 1-20.

KATZ, Nancy (2001). « Sports teams as a model for workplace teams : Lessons and Liabilities », *Academy of Management Executive*, vol. 15, n°3 (août), p. 56-67.

KEIDEL, Robert W. (1984). « Baseball, Football, and Basketball : Models for Business », *Organizational Dynamics*, vol. X, n°X (hiver), p. 5-18.

KEIDEL, Robert W. (1985). *Game Plans: Sports strategies for business*, New York: E. P. Dutton, 242 p.

KEIDEL, Robert W. (1987). « Team sports Models as a Generic Organizational Framework », *Human Relations*, vol. 40, n°9 (septembre), p. 591-612.

KONING, Ruud. H. (2003). « An econometric evaluation of the effect of firing a coach on team performance », *Applied Economics*, vol. 35, n°5 (mars), p. 555-564.

LARDINOIT, Thierry et Gary TRIBOU (2004). « Quelle est la spécificité de la gestion du sport? » dans « Gestion du sport », *Revue française de gestion*, vol. 30, n°150 (mai/juin), p 125-130.

LATHAM, Donald R. et David W. STEWART (1981). « Organizational objectives and winning : An examination of the NFL », *Academy of Management Journal*, vol. 24, n°2 (juin), p. 403-408.

LAUZANAS, Jean-Marc (2003). « Moyenne entreprise et instrumentation de gestion : le cas des clubs sportifs professionnels », *Économie et Sociétés*, Série. « Économie de l'entreprise », vol. 13, (mai), p. 895-921.

LAUZANAS, Jean-Marc (2005). « L'évolution des frontières internes : le cas du Football Club de Nantes Atlantique (FCNA) », *Entreprises et Histoires*, vol. 39, (septembre), p. 23-44.

LIVIAN, Yves-Frédéric et Gilles HERREROS (1994). « L'apport des économies de la grandeur : Une nouvelle grille d'analyse pour les organisations ? », *Revue française de gestion*, vol. X, n° 101 (novembre-décembre), p. 43-59.

LYOTARD, Jean-François (1979). *La condition postmoderne - Rapport sur le savoir*, Les éditions de minuit, coll. « Critique », 109p.

MADURA, Jeff (1982). « The Theory of the Firm and Labor Portfolio Choice in Professional Team Sports », *Business Economics*, vol. 17, n°4 (septembre), p. 11-18.

MAILHOT, Chantale (2004). *Gestion de la recherche : Le cas d'un partenariat entreprise-université*, thèse de doctorat, Montréal, École des hautes études commerciales, 342 p.

MATSUOKA, Hiroataka, Packianathan CHELLADURAI et Munehiko HARADA (2003). « Direct and Interaction Effects of Team Identification and Satisfaction on Intention to Attend Games », *Sport Marketing Quarterly*, vol. 12, n°4 (mois), p. 244-253.

MC NUTT, Rod et Philip C. WRIGHT (1995). « Coaching your employees : Applying sports analogies to business », *Executive Development*, vol. 8, n°1 (mois), p. 27-32.

MICHÉA, Jean-Claude (2010). *Les intellectuels, le peuple et le ballon rond : à propos d'un livre d'Eduardo Galeano*, Paris, Flammarion, coll. « Climats », 60 p.

MINQUET, Jean-Paul L. (1998). *Économie et Gestion du sport – théorie et pratique*, Dublin, City & York, coll. « Les techniques », 225 p.

MONK, Des (2000). « Modern apprenticeships in football : success or failure ? », *Industrial and Commercial Training*, vol. 32, n°2 (mois), p. 52-58.

MORIN, Estelle M., Michel GUINDON et Émilio BOULIANNE (1996). *Les indicateurs de performance*, Montréal, Guérin, coll. « Performance financière », 167 p.

NEALE, Walter. C. (1964). « The Peculiar Economics of Professional Sports: A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. LXXVIII, n°1 (février), p. 1-14.

O'LEARY, John et Andrew CAIGER (2000). « Shifting power and control in English football », *New Zealand Journal of Industrial Relations*, vol. 25, n°3 (octobre), p. 259-276.

PALACIOS-HUERTA, Ignacio (2004). « Structural changes during a century of the world's most popular sport », *Statistical Methods & Applications*, vol.13, n°2 (septembre), p. 241-258.

PALOMINO, Frédéric (2004). « Problèmes économiques liés à l'organisation de compétitions sportives » dans « Gestion du sport », *Revue française de gestion*, vol. 30, n°150 (mai/juin), p 131-140.

PARKS, Janet B. et Jerome QUATERMAN (2003). *Contemporary Sport Management*, 2e éd., Champaign, Human Kinetics, 435 p.

PFEFFER, Jeffrey et Alison DAVIS-BLAKE (1986). « Administrative Succession and Organizational Performance: How Administrator Experience Mediates the Succession Effect », *Academy of Management Journal*, vol. 29, n°1 (mars), p. 72-83.

PFISTER, Barbara (2001). « Les économies de la grandeur : Un renouveau de l'analyse organisationnelle ? » *Cahiers du CRISES*, N°106, 18 p.

PORTER, Philip K. et Gerald W. SCULLY (1982). « Measuring Managerial Efficiency: The Case of Baseball », *Southern Economic Journal*, vol. 48, n° 3 (janvier), p. 642-650.

ROTTENBERG, Simon (1956). « The baseball players' labor market », *The Journal of Political Economy*, vol. LXIV, n°3 (juin), p. 242-256.

SCULLY, Gerald W. (1974). « Pay and Performance in Major League Baseball », *The American Economic Review*, vol. 64, n°6 (décembre), p. 915-930.

SCULLY, Gerald W. (1989). *The Business of Major League Baseball*. Chicago, University of Chicago Press. 224 p.

SCULLY, Gerald W. (1994). « Managerial Efficiency and Survivability in Professional Team Sports », *Managerial and Decision Economics*, vol. 15, n°5 (septembre-octobre), p. 403-411.

SINGELL, Larry D. Jr. (1991). « Baseball-Specific Human Capital: Why Good but Not Great Players Are More Likely to Coach in the Major Leagues », *Southern Economic Journal*, vol. 58, n°1 (juillet), p. 77-86.

SLOANE, Peter J. (1969). « The Labour Market in Professional Football », *British Journal of Industrial Relations*, vol. VII, n°2 (juillet), p.181-199.

SLOANE, Peter J. (1971). « The economics of professional football: The football club as a utility maximiser », *Scottish Journal of Political Economy*, vol. XVIII, n°2 (juin), p. 121-146.

THOMAS, Raymond (1999). *Histoire du sport*, 3e éd., Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Que sais-je? », 128 p.

TOCQUEVILLE (DE), Alexis (1986), *De la démocratie en Amérique I*, Paris, Gallimard, coll. « Folio Histoire), n°12, p 52.

YILMAZ, Mustafa R. et Sangit CHATTERJEE (2000). « Patterns of NBA team performance from 1950 to 1998 », *Journal of Applied Statistics*, vol. 27, n°5 (juillet), p. 555-566.

ZAK, Thomas A., Cliff J. HUANG et John J. SEGFRIED (1979). « Production Efficiency : The Case of Professional Basketball », *Journal of Business – University of Chicago*, vol. 52, n°3 (juillet), p. 379-392.

ZIMBALIST, Andrew (2003). « Sport as business », *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 19, n°4 (hiver), p. 503-518.

## ANNEXE A – BASE DE DONNÉES

| Saison  | Code  | Président        | Source          | Année | Date       | Titre   | Taille  |
|---------|-------|------------------|-----------------|-------|------------|---|---------|
| 1963/64 | JC 1  | Jean Clerfeuille | L'Équipe        | 1963  | 04-juin    | ALORS QUE LES LAMPIONS S'ÉTEIGNENT... Des renforts, un stade agrandi – premiers objectifs de « Nantes Division I »  | 61 mots |
|         | JC 2  | Jean Clerfeuille | L'Équipe        | 1963  | 05-juin    | Du nouveau à l'Ouest avec Nantes aux dents longues  | 259     |
|         | JC 3  | Jean Clerfeuille | L'Équipe        | 1963  | 09-août    | LE PREMIER SOUCI DE NANTES : remplacer Strappe et Gonzalès - Rey, Ziemczak et un troisième joueur sur les rangs (Le Tour de France du football)                                 | 103     |
| 1964/65 | JC 4  | Jean Clerfeuille | L'Équipe        | 1964  | 24-août    | NANTES, enthousiaste, lancé à toute vapeur sur la voie du progrès et de la réussite (Le Tour de France du Football)   | 174     |
| 1965/66 | JC 5  | Jean Clerfeuille | France Football | 1965  | 01-juin    | JEAN CLERFEUILLE : « Nous allons préparer la coupe d'Europe »   | 234     |
|         | JC 6  | Jean Clerfeuille | L'Équipe        | 1965  | 01-juin    | PAS D'ACQUISITIONS SPECTACULAIRES, NANTES CONTINUERA SA POLITIQUE - mais propose : amélioration des primes de match et (pour son compte) intéressement pour la Coupe d'Europe   | 1048    |
|         | JC 7  | Jean Clerfeuille | France Football | 1965  | 21-juin    | NANTES et RENNES AU MICROSCOPE  | 194     |
|         | JC 8  | Jean Clerfeuille | L'Équipe        | 1965  | 27-juil    | POUR NANTES LE CHAMPION, LA GRANDE AVENTURE COMMENCE ! – avec un « état-major » plein de logique et de bon sens (Le Tour de France du football)                                 | 254     |
| 1966/67 | JC 9  | Jean Clerfeuille | L'Équipe        | 1966  | 15-juin    | Michel a conquis Nantes mais il n'y viendra peut-être pas   | 21      |
|         | JC 10 | Jean Clerfeuille | L'Équipe        | 1966  | 08-août    | Le champion, avec Michel... et un étranger, vise un troisième titre et une bonne Coupe d'Europe (Le Tour de France du Football)   | 249     |
| 1967/68 | JC 11 | Jean Clerfeuille | Presse Océan    | 1967  | 10-juin    | Le point avant le GRAND DÉPART en vacances : LE CHENADEC et MAGNY partants probables chez les « Canaris » qui entendent poursuivre la politique de rajeunissement de l'effectif | 993     |
|         | JC 12 | Jean Clerfeuille | L'Équipe        | 1967  | 26-juil    | Les Nantais prêts à frapper d'entrée ! (Le Tour de France du football)  | 113     |
| 1971/72 | LF 1  | Louis Fonteneau  | France Football | 1971  | 06-juil    | NANTES - La sagesse de Louis Fonteneau  | 487     |
|         | LF 2  | Louis Fonteneau  | France Football | 1971  | 24-août    | LES CHEMINS NANTAIS   | 151     |
| 1973/74 | LF 3  | Louis Fonteneau  | France Football | 1973  | 12-juin    | NANTES - LE PRESIDENT CONSTATE - Louis FONTENEAU : « Merci au public nantais ! »  | 388     |
| 1976/77 | LF 4  | Louis Fonteneau  | Presse Océan    | 1976  | 02-juin    | L'appel de M. Fonteneau   | 75      |
|         | LF 5  | Louis Fonteneau  | Presse Océan    | 1976  | 21-juin    | Arribas : « Le championnat à durer 1 mois de trop ! »   | 65      |
|         | LF 6  | Louis Fonteneau  | Presse Océan    | 1976  | 29-juin    | Une lettre ouverte de M. Fonteneau président, aux amis du F.C. Nantes   | 351     |
|         | LF 7  | Louis Fonteneau  | Presse Océan    | 1976  | 10/11-juil | JEAN VINCENT successeur d'ARRIBAS - L'ex-Rémois entraînera le F.C.N. pendant 3 ans  | 78      |
| 1977/78 | LF 8  | Louis Fonteneau  | L'Équipe        | 1977  | 01-août    | Nantes : le plus dur reste à faire - LE PRESIDENT - Louis FONTENEAU : « L'ŒUVRE DE TOUS » (Le Tour de France des clubs)   | 190     |
| 1978/79 | LF 9  | Louis Fonteneau  | L'Équipe        | 1978  | 15-juil    | Nantes : des ambitions intactes - Le président - Louis FONTENEAU : « TOUJOURS PROGRESSER » (Le Tour de France des clubs)  | 262     |
| 1979/80 | LF 10 | Louis Fonteneau  | Presse Océan    | 1979  | 2/3/4-juin | Le président Fonteneau : « continuité, stabilité, entente »   | 457     |
| 1980/81 | LF 11 | Louis Fonteneau  | France Football | 1980  | 22-juil    | NANTES - LE PRESIDENT A LE MORAL  | 510     |
|         | LF 12 | Louis Fonteneau  | L'Équipe        | 1980  | 22-juil    | Nantes : le champion sage - Le Président - Louis FONTENEAU « La continuité » (Le Tour de France des clubs)  | 294     |
| 1982/83 | LF 13 | Louis Fonteneau  | Presse Océan    | 1982  | 10-août    | On prend les mêmes  | 146     |
| 1985/86 | LF 14 | Louis Fonteneau  | Presse Océan    | 1985  | 11-juil    | Jorge Burruchaga : enfin Nantais !  | 73      |

|         |       |                    |                 |      |            |  |     |
|---------|-------|--------------------|-----------------|------|------------|--|-----|
| 1987/88 | MB 1  | Max Bouyer         | Presse Océan    | 1987 | 07-juin    | LE FCN PRÉPARE LA PROCHAINE SAISON - Max Bouyer : « Recréer un groupe »                          | 78  |
| 1988/89 | MB 2  | Max Bouyer         | Presse Océan    | 1988 | 07-juin    | Expliquez-nous, Monsieur le Président  | 568 |
| 1989/90 | MB 3  | Max Bouyer         | Presse Océan    | 1989 | 22/23-juil | MAX BOUYER « Reconquérir notre public... »   | 427 |
| 1990/91 | MB 4  | Max Bouyer         | L'Équipe        | 1990 | 20-juil    | NANTES - La Beaujoire à reconquérir (Le Tour de France des clubs)                                | 166 |
|         | MB 5  | Max Bouyer         | Presse Océan    | 1990 | 03-août    | TOP SCORE ET CARRÉ D'AS – Max Bouyer, président du FCN : « Faire participer notre public »       | 264 |
|         | MB 6  | Max Bouyer         | Presse Océan    | 1990 | 10-août    | UNE AMBITION, PLAIRE   | 932 |
| 1991/92 | MB 7  | Max Bouyer         | Presse Océan    | 1991 | 26-juin    | FCN : un club au service des entreprises   | 57  |
|         | MB 8  | Max Bouyer         | L'Équipe        | 1991 | 15-juil    | NANTES - L'éternelle jeunesse (Le Tour de France des clubs)                                      | 171 |
|         | MB 9  | Max Bouyer         | Presse Océan    | 1991 | 19-juil    | MAX BOUYER A TOUT PESÉ   | 887 |
| 1992/93 | MB 10 | Max Bouyer         | Presse Océan    | 1992 | 10-juin    | LE FCN RÉTROGRADÉ !  | 314 |
|         | MB 11 | Max Bouyer         | Ouest France    | 1992 | 10-juin    | Le F.C. Nantes fait appel – Max Bouyer ne jette pas l'éponge                                     | 67  |
|         | MB 12 | Max Bouyer         | Presse Océan    | 1992 | 24-juin    | BOUYER DÉMISSIONNE   | 319 |
|         | MB 13 | Max Bouyer         | Ouest France    | 1992 | 24-juin    | La démission de Max Bouyer – Une présidence semée d'embûches                                     | 134 |
| 1992/93 | GS 1  | Guy Scherrer       | Presse Océan    | 1992 | 11-juin    | FCN : un peu de temps pour affiner !   | 276 |
|         | GS 2  | Guy Scherrer       | Ouest France    | 1992 | 11-juin    | Guy Scherrer, PDG de la BN – Un « homme de conviction » en piste pour la SAOS                    | 410 |
|         | GS 3  | Guy Scherrer       | France Football | 1992 | 16-juin    | L'honneur perdu du FC Nantes   | 205 |
|         | GS 4  | Guy Scherrer       | Ouest France    | 1992 | 4/5-juil   | Il sera peut-être le futur homme fort du FC Nantes-Atlantique - Les onze vérités de Guy Scherrer | 691 |
|         | GS 5  | Guy Scherrer       | Presse Océan    | 1992 | 08-juil    | RETOUR AUX SOURCES   | 833 |
|         | GS 6  | Guy Scherrer       | Presse Océan    | 1992 | 07-août    | GUY SCHERRER « Un club plus ouvert, plus accessible »  | 598 |
| 1993/94 | GS 7  | Guy Scherrer       | Ouest France    | 1993 | 10-juin    | Le président du FCN garde les pieds sur terre - « Si le football me change, j'arrête »           | 303 |
|         | GS 8  | Guy Scherrer       | Presse Océan    | 1993 | 14-juin    | JEAN-CLAUDE SUAUDEAU « Le match était trop inégal »  | 99  |
|         | GS 9  | Guy Scherrer       | Ouest France    | 1993 | 22-juil    | Nantes premier en lice demain contre Monaco - Du jaune... à consommer avec modération            | 70  |
|         | GS 10 | Guy Scherrer       | Presse Océan    | 1993 | 22-juil    | G. Scherrer : « Laissez-nous le temps »  | 600 |
| 1994/95 | GS 11 | Guy Scherrer       | Ouest France    | 1994 | 26-juil    | Nouvelle saison pour le FC Nantes-Atlantique - Les priorités du président Scherrer               | 404 |
|         | GS 12 | Guy Scherrer       | Presse Océan    | 1994 | 27-juil    | Guy Scherrer, Objectif qualité   | 495 |
| 1995/96 | GS 13 | Guy Scherrer       | Presse Océan    | 1995 | 27-juin    | CHRISTIAN KAREMBEU A GÈNES - Scherrer : « Une proposition hors norme de la Sampdoria »           | 84  |
|         | GS 14 | Guy Scherrer       | Ouest France    | 1995 | 28-juin    | Le président renoue le dialogue – C'est 15 MF pour Loko  | 280 |
|         | GS 15 | Guy Scherrer       | L'Équipe        | 1995 | 15-juil    | NANTES - Scherrer : « On n'a pas été volé »  | 118 |
|         | GS 16 | Guy Scherrer       | France Football | 1995 | 18-juil    | Nantes ou la quadrature des cycles?  | 19  |
|         | GS 17 | Guy Scherrer       | L'Équipe        | 1995 | 19-juil    | Nantes en classe tous risques (Le Tour de France des clubs)                                      | 256 |
| 1996/97 | GS 18 | Guy Scherrer       | Presse Océan    | 1996 | 01-juil    | A.G du FCNA Association - L'entente cordiale   | 216 |
| 1997/98 | JRT 1 | Jean-René Toumelin | France Football | 1997 | 29-juil    | Denoueix : « Ne pas essayer de le copier ! »   | 129 |

|         |        |                  |                 |      |         |   |      |
|---------|--------|------------------|-----------------|------|---------|---|------|
| 1999/00 | KB 1   | Kléber Bobin     | Presse Océan    | 1999 | 08-juin | Directeur général depuis sept ans, Alain Florès quitte le FCNA                      | 59   |
|         | KB 2   | Kléber Bobin     | Presse Océan    | 1999 | 20-juin | Le FC Nantes à la croisée des chemins   | 42   |
|         | KB 3   | Kléber Bobin     | France Football | 1999 | 04-août | Nantes la joue placé  | 25   |
| 2000/01 | KB 4   | Kléber Bobin     | Presse Océan    | 2000 | 26-juil | Kleber Bobin : « Nous avons été fidèles à nos engagements »                         | 181  |
|         | KB 5   | Kléber Bobin     | Presse Océan    | 2000 | 28-juil | Le point avec Kleber Bobin  | 448  |
| 2001/02 | KB 6   | Kléber Bobin     | Presse Océan    | 2001 | 07-juin | Raynald Denoueix prolonge à son tour  | 86   |
|         | KB 7   | Kléber Bobin     | Presse Océan    | 2001 | 15-juin | « Un bilan positif » pour K. Bobin  | 233  |
|         | KB 8   | Kléber Bobin     | Presse Océan    | 2001 | 16-juin | Les petites phrases du président Bobin  | 348  |
|         | KB 9   | Kléber Bobin     | L'Équipe        | 2001 | 26-juin | Bobin : « Extrêmement soulagé »   | 115  |
|         | KB 10  | Kléber Bobin     | Presse Océan    | 2001 | 03-juil | De la F1 au football : Jean-Luc Gripond, vice-président exécutif du FCNA            | 19   |
|         | KB 11  | Kléber Bobin     | Presse Océan    | 2001 | 02-août | Editorial   | 191  |
| 2001/02 | JLG 1  | Jean-Luc Gripond | Presse Océan    | 2001 | 03-juil | De la F1 au football : Jean-Luc Gripond, vice-président exécutif du FCNA            | 318  |
| 2002/03 | JLG 2  | Jean-Luc Gripond | Presse Océan    | 2002 | 18-juin | Calme plat sur le front des transferts  | 46   |
|         | JLG 3  | Jean-Luc Gripond | Presse Océan    | 2002 | 03-juil | Lyon lorgne sur Armand  | 202  |
|         | JLG 4  | Jean-Luc Gripond | L'Équipe        | 2002 | 22-juil | Nantes en embuscade (Le Tour de France des clubs)                                   | 43   |
| 2003/04 | JLG 5  | Jean-Luc Gripond | Presse Océan    | 2003 | 11-juin | Un même visage, un nouveau staff - La solution interne préférée                     | 321  |
|         | JLG 6  | Jean-Luc Gripond | Presse Océan    | 2003 | 18-juin | Après l'audition du FC Nantes par la DNCG, Jean Luc Gripond n'est « pas inquiet »   | 102  |
|         | JLG 7  | Jean-Luc Gripond | Presse Océan    | 2003 | 22-juil | Jean-Luc Gripond espère un latéral droit avant la fin de la semaine                 | 340  |
|         | JLG 8  | Jean-Luc Gripond | L'Équipe        | 2003 | 22-juil | Nantes au jeu de la vérité (Le Tour de France des clubs)                            | 167  |
| 2004/05 | JLG 9  | Jean-Luc Gripond | France Football | 2004 | 18-juin | Nantes et Bordeaux, deux clubs à vendre - Gripond : « Ce n'est pas le psychodrame » | 784  |
|         | JLG 10 | Jean-Luc Gripond | France Football | 2004 | 28-juin | Nantes nage dans le flou  | 162  |
|         | JLG 11 | Jean-Luc Gripond | www.fcna.fr     | 2004 | 16-juil | Jean-Luc Gripond : « Un nouveau cycle »   | 192  |
|         | JLG 12 | Jean-Luc Gripond | L'Équipe        | 2004 | 27-juil | Nantes, l'ombre d'un doute (Le Tour de France des clubs)                            | 267  |
|         | JLG 13 | Jean-Luc Gripond | France Football | 2004 | 27-août | EXPLIQUEZ-VOUS - Gripond : « On me prend pour un nul ! »                            | 452  |
| 2005/06 | JLG 14 | Jean-Luc Gripond | www.fcna.fr     | 2005 | 06-juin | Jean-Luc Gripond « Il faut une ambition »   | 718  |
|         | JLG 15 | Jean-Luc Gripond | Ouest France    | 2005 | 09-juin | La DNCG valide les comptes du FC Nantes   | 99   |
| 2005/06 | RR1    | Rudi Roussillon  | www.fcna.fr     | 2005 | 28-juin | Rudi Roussillon nommé pour redresser le FCNA  | 684  |
|         | RR2    | Rudi Roussillon  | www.fcna.fr     | 2005 | 28-juin | Rudi Roussillon, PDG du FCNA  | 1022 |
|         | RR3    | Rudi Roussillon  | L'Équipe        | 2005 | 29-juin | Roussillon fait le ménage   | 209  |
|         | RR4    | Rudi Roussillon  | France Football | 2005 | 01-juil | Nantes, un ménage pour changer d'ère  | 210  |
|         | RR5    | Rudi Roussillon  | France Football | 2005 | 22-juil | Roussillon, le charme Dassault  | 355  |
|         | RR6    | Rudi Roussillon  | www.fcna.fr     | 2005 | 28-juil | L'interview interactive - les réponses de Rudi Roussillon                           | 2221 |
|         | RR7    | Rudi Roussillon  | L'Équipe        | 2005 | 05-août | Rudi Roussillon : « Les joueurs y croient »   | 641  |

**ANNEXE B - CARACTERISTIQUES DES DISCOURS SELECTIONNES PAR PRESIDENTS**

| <b>Jean CLERFEUILLE [1963 - 1968]</b>   |   |          |              |              |                      |
|---|---|----------|--------------|--------------|----------------------|
| <b>Discours</b>                         | 12 discours ; 3703 mots   |          |              |              |                      |
| <b>Années</b>                           | 1963 (3); 1964 (1); 1965 (4); 1966(2); 1967(2).   |          |              |              | 5 saisons commentées |
| <b>Sources</b>                          | France Football   | L'Équipe | Ouest-France | Presse Océan | fcna.fr              |
|   | 2   | 9        | 0            | 1            | -                    |
| <b>Louis FONTENEAU [1968 - 1986]</b>    |   |          |              |              |                      |
| <b>Discours</b>                         | 14 discours ; 3527 mots   |          |              |              |                      |
| <b>Années</b>                           | 1971 (2); 1973 (1); 1976 (4); 1977 (1); 1978 (1); 1979 (1); 1980 (2); 1982 (1); 1985 (1). |          |              |              | 9 saisons commentées |
| <b>Sources</b>                          | France Football   | L'Équipe | Ouest-France | Presse Océan | fcna.fr              |
|   | 4   | 3        | 0            | 7            | -                    |
| <b>Max BOUYER [1986 - 1992]</b>         |   |          |              |              |                      |
| <b>Discours</b>                         | 13 discours ; 4384 mots   |          |              |              |                      |
| <b>Années</b>                           | 1987 (1); 1988 (1); 1989 (1); 1990 (3); 1991 (3); 1992 (4).                               |          |              |              | 6 saisons commentées |
| <b>Sources</b>                          | France Football   | L'Équipe | Ouest-France | Presse Océan | fcna.fr              |
|   | 0   | 2        | 2            | 9            | -                    |
| <b>Guy SCHERRER [1992 - 1996]</b>       |   |          |              |              |                      |
| <b>Discours</b>                         | 18 discours ; 5957 mots   |          |              |              |                      |
| <b>Années</b>                           | 1992 (6); 1993 (4); 1994 (2); 1995 (5); 1996 (1).   |          |              |              | 5 saisons commentées |
| <b>Sources</b>                          | France Football   | L'Équipe | Ouest-France | Presse Océan | fcna.fr              |
|   | 2   | 2        | 6            | 8            | -                    |
| <b>Jean-René TOUMELIN [1996 - 1998]</b> |   |          |              |              |                      |
| <b>Discours</b>                         | 1 discours ; 129 mots   |          |              |              |                      |
| <b>Années</b>                           | 1997 (1).   |          |              |              | 1 saison commentée   |
| <b>Sources</b>                          | France Football   | L'Équipe | Ouest-France | Presse Océan | fcna.fr              |
|   | 1   | 0        | 0            | 0            | -                    |
| <b>Kléber BOBIN [1999 - 2001]</b>       |   |          |              |              |                      |
| <b>Discours</b>                         | 11 discours ; 1747 mots   |          |              |              |                      |
| <b>Années</b>                           | 1999 (3); 2000 (2); 2001 (6).   |          |              |              | 3 saisons commentées |
| <b>Sources</b>                          | France Football   | L'Équipe | Ouest-France | Presse Océan | fcna.fr              |
|   | 1   | 1        | 0            | 9            | -                    |
| <b>Jean-Luc GRIPOND [2001 - 2005]</b>   |   |          |              |              |                      |
| <b>Discours</b>                         | 15 discours ; 4213 mots   |          |              |              |                      |
| <b>Années</b>                           | 2001 (1); 2002 (3); 2003 (4); 2004 (5); 2005 (2).   |          |              |              | 5 saisons commentées |
| <b>Sources</b>                          | France Football   | L'Équipe | Ouest-France | Presse Océan | fcna.fr              |
|   | 3   | 3        | 1            | 6            | 2                    |
| <b>Rudi ROUSSILLON [2005 - 2007]</b>    |   |          |              |              |                      |
| <b>Discours</b>                         | 7 discours ; 5342 mots  |          |              |              |                      |
| <b>Années</b>                           | 2005 (7).   |          |              |              | 1 saison commentée   |
| <b>Sources</b>                          | France Football   | L'Équipe | Ouest-France | Presse Océan | fcna.fr              |
|   | 2   | 2        | 0            | 0            | 3                    |

