

Les pratiques de gestion des risques : analyse des perceptions d'acteurs de clubs de football professionnels

Risk management practices: analysis of the perceptions of stakeholders in professional football clubs

Mohamed SALEHDDINE

Doctorant, Université de Montpellier,
Laboratoire Montpellier Recherche en Management (MRM)
mohamed.salehddine1@gmail.com

Philippe CHAPPELLIER

Professeur des Universités, Université de Montpellier
Laboratoire Montpellier Recherche en Management (MRM)
philippe.chapellier@umontpellier.fr

Agnès MAZARS-CHAPELON

Professeur des Universités Université de Montpellier,
Laboratoire Montpellier Recherche en Management (MRM)
agnes.mazars-chapelon@umontpellier.fr

Résumé : L'objectif de cette recherche est d'identifier les risques perçus par les acteurs du monde du football professionnel, les mesures mises en place par les clubs pour y faire face et leur efficacité perçue. Quatre acteurs du monde du football professionnel ont été interrogés : un gestionnaire de club de football, un gestionnaire de risques, un entraîneur et un joueur professionnel. Les résultats montrent que la gestion des risques est une préoccupation majeure pour les clubs de football professionnels. Les répondants soulignent l'existence de risques physiques, psychologiques et sociaux pour les joueurs et de risques financiers et juridiques pour les clubs. Des mesures et protocoles sont mis en place afin de minimiser la probabilité de survenance des risques ou l'importance de leurs conséquences quand ils surviennent. Deux pistes d'amélioration de la gestion des risques sont mises en avant : la sensibilisation et l'implication de l'ensemble des parties prenantes dans les décisions concernant la gestion des risques et la création d'outils et d'indicateurs permettant de suivre d'une manière plus formalisée les performances des mesures déjà mises en place.

Mots-clés : risques, gestion des risques, clubs de football professionnels

Abstract : The objective of this research is to identify the risks perceived by the players in the world of professional football, the measures put in place by the clubs to deal with them and their perceived effectiveness. Four actors from the world of professional football were

interviewed: a football club manager, a risk manager, a coach and a professional player. The results show that risk management is a major concern for professional football clubs. Respondents highlight the existence of physical, psychological and social risks for players and financial and legal risks for clubs. Measures and protocols are put in place to minimize the probability of the occurrence of risks or the importance of their consequences when they do occur. Two avenues for improving risk management are put forward: awareness and involvement of all stakeholders in decisions concerning risk management and the creation of tools and indicators making it possible to monitor in a more formal way the performance of the measures already in place.

Keywords: risks, risk management, professional football clubs

Introduction

Les clubs de football sont exposés à de nombreux risques au regard de leur activité. Le risque est lié à la survenance d'un évènement indésirable « *pouvant causer des dommages plus ou moins importants à l'organisation et/ou à ses acteurs* » (Bouty et al., 2011: p. 390). Les clubs sportifs professionnels sont des organisations qui, comme toutes les entreprises, gèrent à la fois des problématiques humaines et financières (Barbusse, 2009). Sur le plan humain, il s'agit notamment de la gestion de la santé et de la sécurité des joueurs qui sont des éléments sur lesquels les clubs investissent et dont la gestion doit être optimale pour espérer un retour sur investissement. Cela passe par une minimisation des risques de blessures et une limitation des risques psychologiques qui sont parfois plus difficiles à cerner, mais bien présents. Sur le plan financier, les clubs s'apparentent à des entreprises qui agissent sous impulsion financière et qui ne peuvent être pérennes sans cette dimension. Les charges sont toutefois nombreuses et variables, et les produits ne sont pas toujours prévisibles, ce qui expose les clubs à des risques financiers.

L'existence de ces différents risques est connue des différents acteurs concernés, c'est pourquoi des mesures sont mises en place au nom de la gestion des risques. Il pourrait être évoqué l'établissement, l'application et l'évaluation de protocoles de sécurité, la sensibilisation et la

formation de différents acteurs ou encore les plans financiers incluant la diversification des ressources financières et une minutie financière. Ce sont des exemples non exhaustifs de ce qui est qualifié de « *pratiques anti-risques* ».

La survenance des risques est préjudiciable non seulement pour les joueurs, mais aussi pour les clubs. Les pratiques anti-risques sont alors des mesures prises non pour éliminer ces risques mais pour les réduire et minimiser leur impact quand ils surviennent. L'objectif de ce travail est d'identifier les risques et les pratiques anti-risques et de mesurer leur efficacité perçue par les acteurs, dans un domaine d'application de la gestion des risques peu abordé dans les travaux académiques : les clubs de football professionnels.

Nous présentons tout d'abord une revue de littérature (1), puis la méthodologie (2) et les résultats de la recherche (3).

I — Revue de littérature

Dans cette première partie du travail, il sera évoqué les risques auxquels sont sujets les clubs de football professionnel (1) et les pratiques anti-risques mise en place au sein des clubs (2).

1 — Les risques et leur manifestation

Nous définissons dans un premier temps la notion de risque (1.1). Ces risques sont nombreux. Un accent sera mis sur le risque sportif (1.2) mais nous mettrons aussi en lumière d'autres risques pouvant survenir (1.3).

1.1 — Conception générale du risque

Le risque est un évènement dont la survenance est probable et, de surcroît, plus ou moins prévisible. Dans ce sens, le risque renvoie à une situation pouvant affecter négativement une personne ou une chose, d'où sa qualification d'inconvénient dans une situation donnée (Pesqueux, 2011). Typologiquement, le risque peut prendre des formes diverses : risques

naturels, risques psychosociaux, risques compétitifs, risque majeurs, risques concurrents, risques environnementaux, risques industriels, risques agricoles, risques professionnels (EMS, 2013).

Sa survenance pourrait être prévisible, ainsi que son impact. Dans une certaine mesure, la victime d'un risque pourrait alors s'en prémunir ou en minimiser les impacts, c'est la notion de gestion des risques (Aubert & Polton, 2009). Pour ce faire, des outils de gestion peuvent être mis en place. On peut citer, à titre illustratif, la matrice des risques qui donne une vision graphique de la situation des risques dans un projet (Maes & Debois, 2019). La matrice listera les risques pouvant survenir, la probabilité de leur survenance et leurs impacts potentiels. Elle sera ainsi utile pour sécuriser un projet (Pereira, 2021). Le gestionnaire des risques devra alors assurer un certain équilibre entre la prise de risque et la sécurité du projet (Motet, 2010).

Cette problématique de gestion des risques est très présente dans les organisations sportives. Ce contexte renvoie en effet à un écosystème composé de nombreuses parties prenantes. Les ressources et compétences associées sont présentées dans le tableau 1 :

Ressources	Compétences associées	Contributions des parties prenantes	Principaux centres de profit associés
Réputation (club ou événement, stade, ville, athlètes – staff – dirigeants)	Communication	Athlètes – staff technique – ville et collectivités – actionnaires – médias	Droits Médias
Partenariales	Management de la relation client – Négociation – Activation	Partenaires privés, publics et institutionnels	Partenariats sponsoring –
Relationnelles	Management de la relation clients – Relations Publiques	Partenaires privés et publics – Institutions Sportives – Entreprises locales	Relations publiques
Physiques (stade – infrastructure – territoire)	Management de l'hospitalité – Marketing des services	Fans – Collectivités territoriales – prestataires de services	Billetterie
Marque Commerciale	Management des marques et co-branding	Fans – Partenaires – équipementiers – fournisseurs	Produits dérivés – Merchandising

Sportives (Athlètes et staff sous contrat et centre de formation pour les clubs)	Management des sportifs de haut niveau – négociation de contrats – formation – relation fournisseur	Athlètes et agents – staff	Revenus issus de la vente ou revente d’athlètes
--	---	----------------------------	---

Tableau 1 : Identification des ressources et compétences d'une organisation sportive (Maltese et al., 2016: p. 79)

Des risques peuvent être identifiés à chaque interaction ressource/compétence. Ils sont nombreux, peuvent se manifester sous diverses formes et dépendent du contexte. Dans ce sens, le risque est fortement tributaire d'un caractère protéiforme et transversal qui se rencontre dans une très grande diversité d'hypothèses (Deharo et al., 2014). Il est donc difficile d'appréhender le risque lors de sa survenance. Dans la prévention, seules des estimations peuvent être faites sans justification concrète.

La gestion classique des risques dans les clubs de football s'apparente un processus continu qui compte trois étapes : l'identification, l'évaluation et la gestion des risques pouvant survenir et touchant de près ou de loin les joueurs (santé et sécurité) ou les finances du club. Pour les joueurs, ces risques comprennent les blessures durant les entraînements ou durant les matchs dont la gestion est assurée par l'entraîneur en tant que manager sportif (Teboul & Poiraud, 2009), les problèmes de santé mentale (Grün, 2016) et la discrimination. Pour les finances du club, les risques concernent l'acquisition de joueurs avec un retour sur investissement incertain et les éventuels litiges avec incidences financières (Bancel et al., 2017). Ces risques doivent être identifiés, évalués et gérés. La mise en place de protocoles, de programmes de soutien, de campagnes de sensibilisation, la budgétisation et planification financière sont préconisés. L'environnement dans lequel se situe le milieu du football est incertain. Bouty et al. (2011) et Bon-Michel (2011) expliquent ainsi que la spécificité du contexte sportif implique la mise en place d'une approche pragmatique et explicite.

1.2 — Focus sur le risque sportif

Le football est considéré comme un sport à risque (Hebert & Dugas, 2011). Duret (2012) les définit ainsi : « *Les “sports à risques” se caractérisent par la présence d’un enjeu corporel et par une imprévisibilité quant à l’issue. La prise de risques résulte du calcul visant à évaluer les chances de bénéficier avec succès de l’exposition au danger* ». Le football répond à cette définition, dans la mesure où il est possible que le joueur se blesse, malgré une préparation optimale.

Différentes conséquences peuvent survenir. Il semble dès lors primordial de considérer les différents facteurs qui peuvent influencer la survenance des risques lors des activités liées au football (période de l’année, nombre de matchs déjà joués, état de fatigue, poste occupé par le joueur...). Ainsi, même si la survenance est imprévisible, il est crucial de mettre en place des stratégies de préparation efficaces pour minimiser ces risques. Cela passera par une analyse de chacun des facteurs identifiés suivie d’une adaptation des méthodes de prévention. Cela est nécessaire dans le but d’éviter les séquelles pouvant être importantes en cas de survenance du risque. Ces séquelles seront plus ou moins graves en fonction des conséquences engendrées. Si le joueur est déclaré inapte, il ne pourra pas être sollicité par le club alors que le jeu est la principale fonction pour laquelle le club l’a recruté.

1.3 — Autres risques pouvant survenir

1.3.1 — Les risques psychologiques

Les risques psychologiques sont l’anxiété, le stress, le burnout, la dépression, les troubles du sommeil, les troubles de l’humeur, les troubles alimentaires... Ils peuvent être liés à une attente de performance sportive de la part du club et des supporters qui peut peser sur le sportif (Ivarsson et al., 2020 ; Junge et al., 2000). Dans l’optique d’une gestion des risques sur le plan psychologique, ces facteurs doivent être identifiés et des programmes de soutien pour aider les

joueurs peuvent être préconisés. Ces programmes passeront éventuellement par des consultations avec des psychologues spécialisés dans le sport.

1.3.2 — Les risques sociaux

Les risques sociaux sont aussi pris en considération dans le milieu du football. Ils comprennent notamment la discrimination ou encore l'absence d'inclusivité. Les causes des risques sociaux peuvent être nombreuses. Il pourrait être cité à titre non exhaustif les stéréotypes, la peur et la méconnaissance de l'inconnu, les influences sociales et religieuses, la mauvaise volonté... Dans le milieu footballistique, certains joueurs sont par exemple régulièrement confrontés à des discriminations raciales (Brohm et al., 2021) ou basées sur l'orientation sexuelle.

1.3.3 — Les risques financiers

De nombreux risques financiers existent pour les clubs, mais aussi pour les joueurs. Concernant les clubs, Ruppe et al. (2018: p. 14) soulignent que « *même si l'objectif des clubs reste la performance sportive et non la performance économique, ces derniers cherchent à maximiser leur budget afin de recruter les joueurs potentiellement les plus performants* ». Au vu des risques financiers, les clubs professionnels fonctionnent de la même manière qu'une entreprise classique (Dermit-Richard, 2013). Une rentabilité est alors attendue et si elle est incertaine, le risque peut survenir (Maltese et al., 2016). Diverses techniques de gestion de risques sont alors préconisées, par exemple la diversification des sources de revenus, la planification financière ou encore l'assurance.

Concernant les joueurs, les risques financiers concernent les risques de pertes de revenus à la suite d'une blessure les rendant inaptes à jouer, la perte de contrats de sponsoring, la perte de leur « valeur marchande » pour un prochain contrat si leur performance est perçue comme insuffisante... (Le Blanc, 2014).

2 — Les pratiques anti-risques au sein des clubs sportifs

Les risques dans les clubs de football sont donc multiples. Les entités compétentes doivent engager les moyens adéquats dans le but de les éviter. Pour ce faire, des pratiques anti-risques existent et peuvent être mises en place. Elles renvoient à des stratégies pour agir face à des risques qui pourraient survenir et impacter négativement les différents acteurs concernés (Sandron, 2007). L'objectif est d'anticiper ces risques pour éviter leur survenance ou en limiter les conséquences.

Concernant l'application de ces pratiques dans le milieu du football, nous abordons dans un premier temps la gestion des risques physiques et psychologiques (2.1) et ensuite la gestion des risques sociaux (2.2).

2.1 — La gestion des risques physiques et psychologiques

Au sein des clubs, la santé et la sécurité des joueurs sont gérées par différents acteurs en fonction de leurs compétences. Cela se traduit par une exposition à un minimum de risques, que ce soit sur le plan physique ou psychologique.

Dans la prévention, il est question de préparation physique pour chaque joueur sous la responsabilité du club. La préparation physique est une des clés pour limiter les risques de blessure. Les blessures touchent généralement les parties inférieures du corps des joueurs dans la mesure où elles sont les plus sollicitées. Kuijt et al. (2012) indique que les parties inférieures du corps concernent 60 à 80 % des blessures des joueurs de football. Les blessures concernant le haut du corps ne doivent pour autant pas être négligées (Marom & Williams III, 2018). La partie crânienne et les bras sont retenus dans cette seconde catégorie. La préparation physique assurée par les clubs a ainsi pour objectif, outre la performance du joueur, de limiter les risques de blessures.

Outre les échauffements et entraînements, l'équilibre et la gestion de la fatigue sont aussi des éléments importants à prendre en considération dans la prévention des risques de blessures. Les

premiers se situent dans la préparation physique alors que les autres sont plus situés dans la prévention générale (nourriture, sommeil, etc.).

Des stratégies de préparation physique efficaces pour les joueurs sont alors attendues. Elles contribueront à améliorer les performances des joueurs à court et à long terme. Cette amélioration des performances est primordiale car elle permettra aux joueurs de mieux anticiper les risques durant les matchs. Le conditionnement physique et mental est alors une partie importante de la gestion des risques dans le milieu du football. La prévention ne doit pas tendre à une « *sur-prévention* », ni à une « *sous-prévention* ». Les séances de préparation physique doivent alors être dosées et adaptées à chaque joueur.

Les risques psychologiques doivent aussi être pris en considération. Ils sont souvent plus difficiles à appréhender. Ils nécessitent une ouverture et une écoute des clubs par rapport aux éventuels sentiments et perceptions des joueurs. La gestion d'un risque psychologique peut être difficile à cerner. L'intervention d'un psychologue permettra parfois sa prise en compte.

La survenance des risques de blessure physique et psychologique est une situation problématique pour les clubs. Il est de la responsabilité du club de suivre de manière continue le joueur blessé ou atteint psychologiquement afin de s'assurer de sa récupération et de son retour sur le terrain dans les meilleurs délais (Viaud & Papin, 2012).

2.2 — La gestion des risques sociaux

Les risques sociaux concerne par exemple la discrimination ou le manque d'inclusivité. Ce sont des sujets d'éthiques considérés comme importants et problématiques dans le monde du football (Ruppe et al., 2018). Ces sujets sont mis en avant par la FIFA dans son code disciplinaire. La réglementation de chaque État est également importante à prendre en considération. Par exemple, en France, le Code pénal évoque dans son article 225-1 différents objets de discrimination. Ces objets sont l'origine, le sexe, la situation de famille, la grossesse,

l'apparence physique, la vulnérabilité économique, le patronyme, le lieu de résidence, l'état de santé, la perte d'autonomie, le handicap, les caractéristiques génétiques, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'âge, les opinions politiques, les activités syndicales, la qualité de lanceur d'alerte, la capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, l'appartenance ou la non-appartenance à une ethnie, la Nation, la race ou une religion déterminée.

Le code disciplinaire de la FIFA est de même sans équivoque en ce qui concerne la gestion des risques sociaux. En effet, l'article 13 alinéa 1 indique : « *Les personnes portant atteinte à la dignité ou à l'intégrité d'un pays, d'une personne ou d'un groupe de personnes en le ou la rabaissant, discriminant ou dénigrant par leurs paroles ou leurs actions en raison notamment de la couleur de peau, de l'origine ethnique, nationale ou sociale, du sexe, du handicap, de l'orientation sexuelle, de la langue, de la religion, de l'opinion politique, de la richesse, de la naissance ou de tout autre statut ou de quelque autre motif seront sanctionnées d'une suspension courant sur au moins dix matches ou une durée spécifiée, ou de toute autre mesure disciplinaire appropriée* ». Ainsi, sur la base de cet article, la FIFA prétend se montrer stricte en ce qui concerne toute discrimination perpétrée par une personne ou un groupe de personnes à l'endroit de la dignité ou de l'intégrité d'un pays. Divers éléments sont pris en considération (langue, origine ethnique, autre statut, etc.) et en cas d'identification, des sanctions peuvent être prises.

Au niveau national, les actions ou omissions discriminatoires peuvent donner lieu à emprisonnement ou amendes. La responsabilité du club peut être engagée s'il s'avère que des négligences ont été commises ou que le joueur n'a pas été suffisamment protégé contre les risques sociaux. La FIFA prend quant à elle des mesures d'interdiction. Les agissements condamnables de certains joueurs ou de certains supporters pénaliseront le club en question. Ainsi, selon l'article 13 alinéa 2 du code disciplinaire de la FIFA : « *Si un ou plusieurs supporter(s) d'une association ou d'un club adopte(nt) un comportement relevant de l'al.1 du*

présent article, l'association ou le club concerné(e) fera l'objet des mesures disciplinaires suivantes : a) pour une première infraction, obligation de disputer un match avec un nombre limité de spectateurs et une amende d'au moins CHF 20 000 ; b) pour une récidive ou si les circonstances l'exigent, mise en œuvre d'un programme de prévention, amende, déduction de point(s), obligation de jouer un ou plusieurs match(es) à huis clos, interdiction de jouer dans un stade particulier, match perdu par forfait, exclusion d'une compétition ou relégation dans une division inférieure ».

L'identification des cas de discrimination est problématique. Sur le plan national, notamment en France, des enquêtes peuvent être effectuées en cas de discrimination vu que l'on se situe sur un terrain pénal. En revanche, la FIFA s'appuie sur des observateurs spécialisés et sur les arbitres. Les arbitres sont des acteurs de proximité lors des matchs, ce qui justifie le fait d'avoir recours à eux afin d'identifier une action ou omission empreinte de discrimination.

La FIFA ne pourra agir que dans les limites de son domaine de compétence, plus de latitude sera alors donnée aux États concernant l'application de leurs dispositions légales.

La prévention des risques sociaux au sein des clubs passe par la communication et la sensibilisation des différentes parties prenantes à savoir les joueurs, les entraîneurs et autres membres du personnel, mais aussi les supporters.

2. Méthodologie

Pour atteindre notre objectif de recherche, à savoir identifier les risques et les pratiques anti-risques présents dans un club de football, et mesurer l'efficacité perçue de ces mesures par les acteurs, nous avons réalisé une étude qualitative. Pope & Mays (1995 : p. 43) indiquent que *« L'objectif qualitatif de la recherche est le développement de concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans la nature (plutôt que des paramètres expérimentaux), en mettant dûment l'accent sur significations, expériences et points de vue de tous les*

participants » [traduction libre]. Ainsi nous tentons d'identifier les perceptions de différentes parties prenantes des clubs de football, relatives aux risques, aux pratiques anti-risques et à l'efficacité des pratiques anti-risques mises en place dans ces clubs.

Dans ce but, un guide d'entretien a été établi.

Guide d'entretien
1. Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?
2. Quelle est votre fonction dans le club ?
3. Pouvez-vous effectuer une description de votre club de football sur le plan des risques et de la gestion des risques ?
4. Quels sont les risques les plus fréquents ? Les plus importants ?
5. Quels sont les risques physiques et psychologiques subis par les joueurs ?
6. Des cas de discrimination ont-ils été relevés au sein du club ou contre le club ? Comment sont-ils gérés ?
7. Quels sont les risques financiers auxquels le club est exposé ?
8. Quelles sont les mesures prises pour éviter ces risques ou réduire leurs conséquences ? Quelle est leur efficacité ?
9. Quelles mesures préventives ou <i>a posteriori</i> devraient être améliorées ? Comment ? Par qui ?
10. Dans quels cas la responsabilité du club peut être engagée ? Des cas de recours en justice ont-ils déjà eu lieu ?

Quatre acteurs du monde du football professionnel ont été interrogés : un gestionnaire de club de football professionnel (directeur général exécutif), un gestionnaire de risques de club de football professionnel (directeur compliance et RSE), un entraîneur professionnel de club de football, et un joueur de football professionnel (tableau 2).

Participant	Fonction	Expérience dans la fonction	Age	Formation	Division dans laquelle évolue le club	Durée de l'entretien
1	Directeur Général exécutif	7 ans	57 ans	Inconnue	Ligue 2	53 minutes
2	Directeur Compliance & RSE	4 ans	43 ans	HEC Paris	Ligue 1	5 entretiens - durée cumulée 3 heures 45 mn
3	Entraîneur professionnel	2 ans	52 ans	DESJEPS	National 1	1 heure 20 minutes
4	Joueur de football professionnel	8 ans	27 ans	Centre de formation	Ligue 2	1 heure

Tableau 2 : Caractéristiques des répondants et détails des entretiens

Ces participants ont indiqué souhaiter garder l'anonymat. Leurs réponses ont été retranscrites en intégralité. Elles sont présentées et analysées dans la partie « résultats » de notre travail.

3. Résultats

Les résultats sont présentés pour chaque acteur (3.1) et sont ensuite analysés (3.2).

3.1 Présentation des résultats acteur par acteur

3.1.1 Participant 1 : gestionnaire de club de football professionnel

Son rôle est d'assurer la gestion des aspects administratifs et financiers du club dans lequel il exerce ses fonctions. Il supervise par ailleurs la performance de l'équipe première.

Il indique que la gestion des risques est particulièrement importante dans la mesure où les clubs de football sont soumis à de nombreux risques, dont la majorité touche les joueurs. Les risques les plus fréquents auxquels les joueurs de son club sont exposés sont les blessures physiques mais aussi les troubles mentaux. Il met aussi l'accent sur les problèmes cardiaques auxquels certains joueurs peuvent être en proie. Il explique que c'est un problème plus rare mais potentiellement très grave et donc nécessitant un suivi minutieux.

Dans ce but, des protocoles de santé de sécurité sont mis en place par le club. Ceux-ci se traduisent par un suivi constant de la condition physique des joueurs par les entraîneurs et des

médecins spécialistes du sport. Ceux-ci sont également sollicités en cas de blessures. Il indique que des psychologues sont aussi présents car les risques ne sont pas seulement physiques mais aussi mentaux. L'interviewé précise aussi que la discrimination est un sujet important au sein de son club et qu'un système de signalisation et d'enquête systématique en cas d'alerte a été mis en place. En cas de signalement, des enquêtes internes sont effectuées afin d'identifier les personnes coupables de discrimination et de leur appliquer les mesures répressives nécessaires, dans les limites de la compétence du club. Aucun exemple n'est cité par ce responsable.

Il évoque également les risques financiers et plus précisément :

- les risques liés à l'acquisition des joueurs : cette acquisition nécessite des sommes souvent conséquentes et la rémunération des joueurs suit la même tendance. Il indique qu'il s'agit d'investissements risqués dont le ROI n'est jamais certain ;
- les risques liés à la gestion du stade et des installations sportives : ces structures nécessitent des entretiens et réparations réalisés aux frais du club ;
- les risques liés aux problèmes de conformité réglementaire : en cas de négligence, les clubs peuvent être soumis à des frais de mise en conformité importants.

Dans tous les cas, les risques financiers nécessitent des stratégies adaptées. La personne interviewée parle de « *gestion minutieuse de chaque coût* » et de « *diversification des sources de revenus lorsque cela est possible* ».

Concernant l'aptitude d'un joueur à reprendre le travail à la suite d'une blessure, il indique que la décision sera prise par le staff médical et pas par les responsables sportifs, même si des discussions peuvent exister entre le monde médical et le monde sportif.

Enfin, sur la question des améliorations possibles, il retient qu'il est possible d'optimiser les pratiques préventives contre les risques en instaurant des systèmes de suivi régulier, en évaluant régulièrement les protocoles actuels, et en impliquant les employés et les parties prenantes dans les décisions liées à la gestion des risques.

3.1.2 — Participant 2 : gestionnaire de risques dans un club professionnel

Le second participant est une gestionnaire de risques exerçant son activité dans un club de football professionnel de ligue 1. Ses fonctions concernent l'identification, l'évaluation et la gestion des risques pouvant survenir au sein du club. Son rôle est de réduire la survenue des risques et leurs impacts s'ils se produisent.

Elle explique que son rôle est de s'assurer de la fiabilité du système de gestion du risque. Elle s'assure du bon fonctionnement du système de santé dont bénéficient les joueurs et des infrastructures et exercices de sécurité afin de minimiser la survenance des risques de blessures physiques et/ou psychologiques. Elle explique en effet que le domaine physique n'est pas le seul domaine pris en considération dans la gestion des risques et que le domaine psychologique est aussi très important. Selon elle, ces deux domaines sont liés et ne peuvent être traités que simultanément. Elle parle également des cas de discrimination qui peuvent survenir et des risques financiers qui n'épargnent pas les clubs de football.

Dans le cadre de son activité, la gestionnaire des risques est impliquée dans la création, la mise en place, le suivi et la mise à jour des protocoles de santé et de sécurité. Elle doit s'assurer que les acteurs assumant ces fonctions soient compétents afin que les risques soient limités. À titre illustratif, elle indique qu'elle est consultée pour le recrutement d'un médecin ou d'un psychologue qui travaillera avec les joueurs.

La prévention des risques est au cœur de la fonction de gestionnaire des risques, mais, selon elle, il faut aussi tenir compte des cas de gestion de la survenance du risque. À titre illustratif, elle supervise les enquêtes effectuées en interne en cas de signalement de discriminations.

La gestionnaire des risques est aussi sollicitée par le club dans le but de prévenir les éventuels litiges qui pourraient survenir. Elle indique qu'une matrice des risques a été établie et qu'elle est régulièrement mise à jour et précise que le risque le plus probable est celui qu'un joueur gravement blessé estime que le club n'a pas pris les mesures préventives nécessaires et souhaite être dédommagé.

Enfin, concernant les améliorations possibles, elle explique qu'il est primordial de maintenir une veille sur les évolutions en matière de santé et de sécurité, notamment en se tenant informé des dernières découvertes scientifiques et des meilleures pratiques. Elle indique aussi qu'il est nécessaire de sensibiliser davantage les joueurs et les employés aux risques et aux moyens de les gérer.

3.1.3 — Participant 3 : entraîneur professionnel de football

Le troisième participant au guide d'entretien est un entraîneur professionnel de football. Il a pour tâche d'assurer l'entraînement de l'équipe et la préparation de chaque match à venir.

Il explique que le club pour lequel il travaille a mis en place de nombreuses mesures pour assurer la gestion des risques de la manière la plus optimale possible. Il évoque la présence constante d'un médecin, d'un kinésithérapeute et l'existence de protocoles de gestion des blessures et des problèmes de santé. Il explique que ces mesures sont mises en place dans le but de suivre en temps réel la condition physique de chaque joueur et les éventuelles blessures lors d'un match ou d'un entraînement. Outre ces mesures, l'interviewé évoque des mesures de sécurité strictes concernant les infrastructures et installations du club, notamment la qualité des

terrains. Il explique que ces mesures de gestion des risques sont à ses yeux essentielles car les risques auxquels les joueurs sont exposés et leurs conséquences sont importants.

Il indique que, pour ces raisons, de nombreuses mesures ont été mises en place au sein du club. Ainsi, outre la vérification de l'état des terrains qui touche l'environnement de jeu, il est également fourni aux joueurs des équipements de protection adéquats, des programmes de conditionnement physique adaptés et parfois personnalisés, et l'accès inconditionnel à des soins médicaux de qualité. Ce sont des mesures préventives perçues comme importantes et inévitables dans leur application.

Les points évoqués précédemment concernent les risques physiques mais l'entraîneur interrogé parle aussi des risques psychologiques. Il estime que le club attache beaucoup d'importance à cette catégorie de risques qui peuvent être source de baisse de performance, voire de blessures. Il explique ainsi qu'un système de soutien est présent au sein du club.

En ce qui concerne les cas de discrimination, l'entraîneur affirme qu'à sa connaissance, il n'y a pas encore eu de tels cas au sein de son club. Il indique que des règles strictes et des protocoles sont en place pour gérer ce type de situation de manière adéquate en cas de survenance, et que des séances de formations sont également organisées dans le but de sensibiliser les joueurs et le personnel du club face à ce type de méfait social.

En ce qui concerne les risques financiers auxquels peuvent être exposés les clubs de football, l'interviewé évoque les mauvaises performances sportives pouvant affecter l'image du club, et, par ricochet, les aspects financiers. Il évoque que des stratégies sont mises en place pour gérer les éventualités, mais explique qu'en tant qu'entraîneur, il n'est pas responsable des aspects financiers du club.

Il affirme que les problématiques de gestion des risques sont importantes et que le club ne peut désengager sa responsabilité en cas de survenance d'un problème, notamment à l'encontre des

joueurs. Si un risque se traduit par une blessure ou un problème de santé lié à la pratique du football, la responsabilité du club peut être engagée si des manquements de la part du club sont relevés.

Enfin, l'interviewé explique qu'il est toujours possible d'améliorer les mesures de prévention des risques dans les clubs de football. Les mesures existantes ne sont pas figées et peuvent être améliorées constamment. Il affirme que plusieurs mesures ont à ce titre récemment été mises en place. Par exemple, l'entraîneur évoque l'utilisation de nouvelles technologies ou l'adoption de nouvelles approches pour la prévention des blessures et la gestion des problèmes de santé. Il souligne aussi la grande importance accordée à la dimension psychologique dans les programmes de prévention des risques et la mise en place de formations et de ressources supplémentaires pour soutenir les joueurs sur le plan mental. Il évoque ensuite le renforcement de l'engagement en matière de non-discrimination et de respect en proposant des programmes de sensibilisation et de formation pour tous les membres du club. Il explique toutefois qu'il serait utile d'évaluer de manière plus approfondie l'efficacité de ces mesures de prévention des risques et de mettre en place des indicateurs pour suivre leur performance et leur impact sur la santé et la sécurité des joueurs.

3.1.4 — Participant 4 : joueur de football professionnel

Le quatrième participant est un joueur de football professionnel. Il a une perception précise et détaillée de la gestion des risques par un club de football. Il explique que son club met en place des protocoles de sécurité pour protéger les joueurs et les employés, ainsi que des procédures de gestion des incidents pour traiter les problèmes lorsqu'ils surviennent. Pour prévenir les problèmes, le club forme également les employés et les joueurs aux protocoles de sécurité.

Il explique que, pour ce qui le concerne, le risque le plus important est celui de blessure, mais évoque également des risques de discrimination, en provenance des supporters notamment.

Afin de gérer ces risques, des mesures sont prises par le club dans lequel il exerce son activité de footballeur. Parmi ces mesures, on retrouve des protocoles de prévention, mais aussi de soin des blessures. L'interviewé affirme ensuite que la discrimination est un problème récurrent dans certains clubs de football, soit en leur sein, soit à leur encontre. Pour gérer ces problèmes, ils mettent en place des procédures de gestion des plaintes et font bénéficier leurs employés et joueurs de formations sur la prévention de la discrimination.

Le joueur interviewé explique ensuite que les risques psychologiques existent et ne doivent pas être négligés. Ils se manifestent, selon lui, par des problèmes de stress et de pression. Il souligne la présence dans son club de programmes de soutien psychologique.

Sur le sujet de l'aptitude ou de l'inaptitude d'un joueur blessé, l'interviewé confirme que la décision finale de reprise du travail sera prise par le médecin.

Il explique que selon lui, des conditions de jeu dangereuses ou des négligences dans les mesures de prévention peuvent engager la responsabilité du club de football. Il affirme que des recours en justice ont déjà eu lieu par le passé, mais sans donner d'exemples précis.

Enfin, sur la question de l'amélioration des mesures déjà en place, il évoque la mise en place de formations et ressources de soutien pour gérer le stress et la pression subis par le joueur, le renforcement de la sensibilisation et des procédures de gestion des plaintes afin de lutter contre tout type de discrimination.

3.2. Analyse des résultats et implications

Les résultats obtenus mettent en exergue divers aspects de la gestion des risques dans le milieu du football professionnel. En premier lieu, il ressort des discours des acteurs interrogés que la gestion des risques est une préoccupation majeure pour ce type de structure. Des protocoles et mesures sont en effet mis en place afin de minimiser les risques physiques, psychologiques et sociaux pour les joueurs et les risques financiers et juridiques pour les clubs. Ces protocoles et

mesures concernent toutes les parties prenantes du club ce qui nécessite une approche multidimensionnelle de la gestion des risques afin que celle-ci soit efficace.

Notre étude permet d'identifier différents risques. Les participants mettent en avant les risques de blessures, les problèmes de sécurité et de discrimination, mais soulignent également l'importance de la prise en compte des risques psychologiques liés à la pression subie par les joueurs et au stress. Les risques financiers sont également évoqués, principalement par les acteurs de monde administratif (participants 1 et 2).

Les résultats montrent ensuite qu'une évaluation des risques est réalisée. Elle implique l'identification des éléments qui pourraient déclencher la survenance du risque. Ainsi, les participants 1 et 3 évoquent l'état des terrains qui est à surveiller. Un d'entre eux évoque même la qualité de l'air, soit un autre élément lié à l'environnement de jeu. Les participants citent aussi la nécessaire évaluation de l'aptitude physique de chaque joueur, surtout avant une reprise post-blessure.

L'accent est également mis sur les mesures de prévention. Les quatre participants ont en effet abordé cette question. Les points les plus fréquemment évoqués sont la présence de médecins spécialistes du sport et de kinésithérapeutes afin de gérer les risques de blessures et de gérer une blessure après sa survenance. Les risques physiques ne sont toutefois pas les seules préoccupations des acteurs interrogés. Les risques psychologiques et sociaux doivent aussi être gérés. Les premiers peuvent impliquer la présence d'un psychologue et les seconds peuvent être gérés avec des protocoles de gestion des plaintes ou des actions de sensibilisations contre les discriminations.

Ces diverses étapes sont importantes et leur évaluation est considérée comme nécessaire par les acteurs du monde du football interrogés. L'enjeu est la protection des joueurs mais aussi du

club lui-même. Si des négligences sont identifiées et reconnues, la responsabilité du club pourra être engagée.

Les résultats montrent ainsi que la gestion des risques est une partie intégrante du milieu du football professionnel. Dans ce sens, les interviewés soulignent tous l'importance de la prévention des risques, de la mise en place de protocoles de sécurité et de la sensibilisation/formation des employés et joueurs dans le cadre de leur activité.

En somme, les résultats montrent que de nombreux risques sont identifiés par les acteurs du milieu du football professionnel. La présence de ces risques conduit à la mise en place de mesures permettant de les gérer convenablement. L'essentiel de la gestion des risques se situe au niveau de la prévention, mais des mesures en cas de survenance sont également présentes.

Enfin, sur la question des améliorations possibles de la gestion des risques, les quatre acteurs interrogés évoquent quelques mesures potentielles : sensibiliser davantage les joueurs et les employés aux risques et aux moyens de les gérer, impliquer de manière plus intense les différentes parties prenantes du club dans les décisions liées à la gestion des risques, mettre en place une veille plus efficace sur les évolutions en matière de santé et de sécurité, notamment en se tenant informé des dernières découvertes scientifiques et des meilleures pratiques, utiliser de nouvelles technologies et adopter de nouvelles approches pour la prévention des blessures et la gestion des problèmes de santé, instaurer des systèmes de suivi plus efficaces et réguliers, évaluer plus régulièrement les protocoles actuels.

Nos résultats montrent donc que la prévention et la gestion des risques constitue un sujet important pour les clubs de football. Il est indispensable pour ceux-ci de mettre en place des stratégies, des outils et des procédures afin de gérer les risques physiques, psychologiques et sociaux auxquels les joueurs et les employés sont confrontés mais aussi les risques financiers. Dans ce sens, différentes parties prenantes (entraîneurs, médecins, psychologues, responsables

de la gestion des risques...) jouent un rôle primordial dans la mise en place, le suivi, l'évaluation et l'amélioration éventuelle de ces mesures et protocoles. Il semble également important de sensibiliser les joueurs et les employés aux différents risques et de leur fournir des outils pour les gérer.

Conclusion

L'objectif de notre recherche était d'identifier les risques perçus par les acteurs de monde du football professionnel, les mesures mises en place pour y faire face et leur efficacité perçue. Les résultats montrent que les acteurs sont conscients que la gestion et la prévention des risques ne se limitent pas aux seuls risques physiques. Les clubs de football prennent également en considération les risques psychologiques auxquels les joueurs sont exposés, tels que le stress, la pression ou les problèmes de santé mentale. Pour gérer ces risques, un soutien psychologique et la présence d'un psychologue sont proposés dans chacun des quatre clubs observés, y compris dans celui évoluant en national 1 (le troisième échelon du football français, derrière la ligue 1 et la ligue 2). Les répondants sont par ailleurs conscients de l'existence potentielle de risques de discrimination auxquels les joueurs, mais aussi les employés, peuvent être confrontés. Pour prévenir ces problèmes, les clubs mettent en place des procédures de gestion des plaintes et des programmes de formation à la prévention de la discrimination. L'étude montre enfin que les clubs de football sont également exposés à des risques financiers qui peuvent être liés à une mauvaise gestion, à de mauvais résultats sportifs ou à des problèmes de droits de diffusion. Les risques juridiques sont également relevés par les acteurs interrogés. Des mesures préventives sont ainsi mises en place par les clubs pour se protéger contre d'éventuels recours devant les tribunaux.

Les discours des quatre acteurs interrogés mettent aussi en exergue des mesures susceptibles d'améliorer la gestion des risques dans leur club. Les deux pistes mises en avant concernent d'une part la sensibilisation et l'implication de l'ensemble des parties prenantes du club dans

les décisions concernant la gestion des risques et d'autre part la création d'outils et d'indicateurs permettant de suivre d'une manière plus formalisée les performances des mesures déjà mises en place et leur impact sur la santé et la sécurité des joueurs. Ces deux propositions, formulées par les acteurs interrogés, ouvrent des pistes de recherche intéressantes pour le chercheur en science de gestion.

Plusieurs limites, qui pourront être levées dans la suite de ce travail doctoral, peuvent être soulignées. La première est liée à la taille de l'échantillon. Quatre acteurs, ayant des fonctions distinctes, dans des clubs de niveau différents, ne constituent pas un échantillon suffisant pour atteindre un seuil de saturation des informations. Notons de même que certains des acteurs interrogés, notamment le joueur professionnel, pourraient ne pas avoir connaissance de tous les protocoles et stratégies de gestion des risques mises en place par leur club et de leurs limites éventuelles. Soulignons enfin que la gestion des risques est un sujet sensible dans les organisations en général, et les clubs de football professionnels en particulier. Sur ce point, les répondants pourraient s'être contentés d'apporter des réponses « acceptables » du point de vue de leur club, ne mettant pas en exergue toutes les failles et faiblesses existantes en matière de gestion des risques. Les acteurs pourraient ainsi avoir fait preuve d'une certaine prudence, voire d'une certaine réserve, malgré la garantie d'anonymat donnée par le chercheur. D'autres entretiens, qui enrichiront les résultats présentés dans ce travail, sont en cours de réalisation.

Bibliographie

Aubert, J.-M., & Polton, D. (2009). 23. La gestion du risque. In *Traité d'économie et de gestion de la santé* (p. 231-239). Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.bras.2009.01.231>

Bancel, F., Belgodere, B., & Chollet, D. (2017, février 26). *Le football, un bon risque pour les financiers*. Les Echos. <https://www.lesechos.fr/2017/02/le-football-un-bon-risque-pour-les-financiers-162707>

Barbusse, B. (2009). Entre sport et entreprise, une attirance réciproque. *L'Expansion Management Review*, 134(3), 10-19. <https://doi.org/10.3917/emr.134.0010>

Bon-Michel, B. (2011). La cartographie des risques : De la rationalisation du futur à l'apprentissage du risque. Cas de l'identification du risque opérationnel au sein d'un établissement de crédit. *Management & Avenir*, 48(8), 326-341. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.048.0326>

Bouty, I., Drucker-Godard, C., Godé, C., Lièvre, P., Nizet, J., & Pichault, F. (2011). Les pratiques de coordination en situation extrême. *Management & Avenir*, 41(1), 387-393. <https://doi.org/10.3917/mav.041.0387>

Brohm, J.-M., Ollier, F., & Sémédo, R. (2021). Le football, passerelle idéologique de la racialisation raciste. *Cités*, 87(3), 245-254. <https://doi.org/10.3917/cite.087.0245>

Deharo, G., Point, S., & Madanamoothoo, A. (2014). Les risques en entreprise : Dialogues entre la gestion et le droit. *Management & Avenir*, 74(8), 135-143. <https://doi.org/10.3917/mav.074.0135>

Dermit-Richard, N. (2013). L'évolution juridique des clubs de football : De l'association à la société commerciale. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 6(2), 36. <https://doi.org/10.3917/rimhe.006.0036>

Duret, P. (2012). *Sports à risques, pratiques extrêmes et construction de soi: Vol. 2e éd.* (p. 97-120). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/sociologie-du-sport--9782130592495-p97.htm>

- EMS (2013), Quelques recherches et publications. Sur le management des risques. (2013). *Question(s) de management*, 4(3), 84-90. <https://doi.org/10.3917/qdm.133.0083>
- Grün, L. (2016). L'entraînement technique et tactique des équipes professionnelles françaises de football entre 1942 et 1990. *Staps*, 114(4), 19-27. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/sta.114.0019>
- Hebert, T., & Dugas, É. (2011). L'agressivité motrice en questions au sein du football. *Staps*, 91(1), 47-62. <https://doi.org/10.3917/sta.091.0047>
- Ivarsson, A., Kilhage-Persson, A., Martindale, R., Priestley, D., Huijgen, B., Ardern, C., & McCall, A. (2020). Psychological factors and future performance of football players: A systematic review with meta-analysis. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 23(4), 415-420. <https://doi.org/10.1016/j.jsams.2019.10.021>
- Junge, A., Dvorak, J., Rösch, D., Graf-Baumann, T., Chomiak, J., & Peterson, L. (2000). Psychological and sport-specific characteristics of football players. *The American Journal of Sports Medicine*, 28(5 Suppl), S22-28. https://doi.org/10.1177/28.suppl_5.s-22
- Kuijt, M.-T. K., Inklaar, H., Gouttebauge, V., & Frings-Dresen, M. H. W. (2012). Knee and ankle osteoarthritis in former elite soccer players: A systematic review of the recent literature. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 15(6), 480-487. <https://doi.org/10.1016/j.jsams.2012.02.008>
- Le Blanc, N. (2014). « Le côté noir des affaires » : délinquance financière, mondialisation et football. Entretien avec Noël Pons. *Mouvements*, 78(2), 55-61. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mouv.078.0055>
- Maes, J., & Debois, F. (2019). Outil 46. La matrice des risques. In *La boîte à outils du Chef de projet: Vol. 2e éd.* (p. 122-123). Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-du-chef-de-projet-9782100792900-p-122.htm>

- Maltese, L., Pons, F., Danglade, J.-P., & Keramidas, O. (2016). L'écosystème des spectacles sportifs : De la recherche aux pratiques managériales et inversement. *Recherches en Sciences de Gestion*, 115(4), 75-96. <https://doi.org/10.3917/resg.115.0075>
- Marom, N., & Williams III, R. J. (2018). Upper Extremity Injuries in Soccer. *American Journal of Orthopedics*, 47(10). <https://doi.org/10.12788/ajo.2018.0091>
- Pereira, B. (2021). Risques, sécurité des salariés et diligences de l'employeur. Les incidences managériales des décisions de justice. *Revue française de gestion*, 297(4), 11-34. Cairn.info. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00541>
- Pesqueux, Y. (2011). Pour une épistémologie du risque. *Management & Avenir*, 43(3), 460-475. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0460>
- Pope, C., & Mays, N. (1995). Qualitative Research : Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative methods in health and health services research. *BMJ*, 311(6996), 42-45. <https://doi.org/10.1136/bmj.311.6996.42>
- Ruppe, W., Durand, C., Sirost, O., & Dermit-Richard, N. (2018). L'usage du concept d'éthique comme mode de gestion et de contrôle des comportements des acteurs. Une étude dans le cadre du football professionnel français. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 33, 7(4), 3-33. <https://doi.org/10.3917/rimhe.033.0003>
- Sandron, F. (2007). Stratégies anti-risques et filets de sécurité dans une commune rurale malgache. *Autrepart*, 44(4), 141-156. <https://doi.org/10.3917/autr.044.0141>
- Teboul, T., & Poiraud, E. (2009). Foot-business et « managers sportifs ». *L'Expansion Management Review*, 134(3), 40-48. <https://doi.org/10.3917/emr.134.0040>
- Viaud, B., & Papin, B. (2012). Temps sportif, santé du champion et logique de l'urgence. *Staps*, 96-97(2-3), 9-27. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/sta.096.0009>