

Les sociétés de gestion sportive dans les clubs de tennis : Une tendance croissante

Alberto Riba

BTT Académie, Espagne.

RÉSUMÉ

L'objectif de cet article est de présenter certains aspects liés à la relation entre les sociétés de gestion sportive et les clubs de tennis dans le cas spécifique de l'Espagne. Plus précisément, une typologie des clubs de tennis est présentée et, sur la base de cette typologie, quatre scénarios problématiques issus de l'expérience de l'auteur en tant que gestionnaire d'une entreprise privée qui fournit des services aux clubs de tennis sont discutés. Deux de ces scénarios concernent des aspects des relations entre les gestionnaires de l'entreprise prestataire de services et différentes personnes représentant le club (les membres du conseil d'administration, le directeur général, le propriétaire, etc.) et les relations entre les gestionnaires et les membres et/ou utilisateurs. Les deux autres scénarios sont liés à la gestion économique et sportive de l'organisation qui doit être assurée par l'entreprise. Ces situations sont présentées à titre d'exemples de cas de figure qui nécessiteront une collaboration efficace de toutes les parties impliquées pour résoudre les défis liés à la gestion des clubs de tennis dans un contexte incertain, changeant et hautement concurrentiel comme celui d'aujourd'hui et de demain.

Mots-clés : administration, gestion, sports de raquette, gestion du sport, gestion du sport.

Article reçu : 8 juin 2022

Article accepté : 25 juillet 2022

Auteur correspondant : Alberto Riba. Email: ariba@bttacademy.com

INTRODUCTION

Depuis de nombreuses années, un nombre considérable de clubs de tennis en Espagne ont confié la gestion sportive à des entreprises privées qui prennent en charge tout ce qui concerne l'activité sportive pratiquée dans ces clubs. Dans de nombreux cas, cette gestion ne se limite pas aux opérations de tennis mais s'étend aux autres sports pratiqués dans leurs installations (Blanco, 2016 ; Méndez, 2014).

En Espagne, le padel est en plein essor ces derniers temps, et il est difficile de trouver des clubs de tennis qui n'ont pas construit de courts de padel en profitant des espaces disponibles qui n'étaient pas utilisés régulièrement (Courel et al., 2017). Il y a même eu des cas où des courts de padel ont été construits en remplaçant des courts de tennis, des courts de mini-tennis, des courts de fronton, des terrains de jeux, etc. (Villena et al., 2017).

Il existe également en Espagne des clubs multisports dans lesquels des disciplines individuelles telles que le tennis et le padel coexistent avec d'autres disciplines collectives comme le football, le futsal, le basket-ball, le hockey, etc. (Pujadas & Santacana, 2003). Dans beaucoup de ces clubs, la gestion sportive est assurée par une société privée qui dépend normalement du conseil d'administration ou d'un directeur général choisi par le propre conseil du club (Valiño, 2019).

Dans ce contexte, il est très risqué de parler en termes généraux de la relation entre ces entreprises et les clubs, car chaque accord tend à être très différent, en fonction des caractéristiques de chaque partie (Beotas, 2006). Par exemple,



un club dans lequel de nombreux sports sont pratiqués dans de grandes installations n'a pas les mêmes problèmes qu'un petit club de tennis avec quelques courts de padel (Peiró, et al., 1995).

Au cours des douze dernières années, j'ai collaboré avec Barcelona Total Tennis à la gestion sportive de clubs aux caractéristiques très différentes : Club Tennis Mollet, Club Tennis Vilafranca, Club Tennis d'Aro, Club Tennis Premià de Dalt, Club Golf Terramar et Club Esportiu Vallldoreix. Chacun d'entre eux a ses particularités, ses traditions et une façon de travailler qui est toujours marquée par ses dirigeants. Pour un aperçu de certaines des caractéristiques de ces clubs, voir les ouvrages de Morejón (2011 ; 2014) et Amer (2020).

Mon expérience dans ces clubs et dans d'autres m'a montré que la plupart d'entre eux entrent dans l'une des catégories suivantes (Vamplew, 2013) :

- Clubs à but non lucratif avec membres-propriétaires
- Clubs à but lucratif avec propriétaires-membres et utilisateurs
- Clubs à but lucratif réservés aux abonnés
- Clubs privés sans membres ou utilisateurs louant leurs installations
- Les clubs municipaux qui dépendent d'une institution publique

Je crois que nous pouvons axer la problématique de la relation entreprise-club sur les aspects suivants (Molina, 2019) :

1. Relation des dirigeants avec le conseil d'administration, le PDG, le propriétaire, l'institution, etc.
2. Relation des gestionnaires avec les membres et/ou les utilisateurs
3. Gestion économique
4. Gestion du sport

Dans la section suivante, je développerai chacun des aspects susmentionnés en fournissant une vision personnelle de ces situations dans le contexte de la gestion d'un club de tennis par une entreprise privée.

EXEMPLES PRATIQUES

Relation des dirigeants avec le conseil d'administration, le PDG, le propriétaire, l'institution

Les conseils d'administration de la plupart des clubs sont composés d'amateurs qui ont été élus démocratiquement par les membres et qui travaillent de manière désintéressée pour assurer le bon fonctionnement des différents domaines (social, sportif, économique, communication, etc.) (Moragas & Puig, 2013). Mais ces personnes ont généralement leurs propres obligations professionnelles et n'ont pas le temps nécessaire ou ne sont pas disposées à assurer la gestion quotidienne dont le club a besoin. Par conséquent, certains engagent un directeur général qui, à son tour, engage une société pour assurer la gestion sportive. D'autres fois, il n'y a pas de directeur général et c'est le conseil d'administration lui-même qui engage et contrôle la société (Talavera et al., 2014).

Et c'est dans ce processus de contractualisation que les premiers problèmes apparaissent souvent, car les intérêts du club et ceux de l'entreprise peuvent être très différents. Il est nécessaire que l'accord soit élaboré, réfléchi et convenu au préalable, mais malheureusement, dans de trop nombreuses occasions, l'accord est établi très rapidement et sans préciser de nombreux aspects qui, une fois la relation entamée, peuvent être conflictuels (Valiño, 2017).

Par exemple, le fonctionnement des programmes sportifs, qu'il s'agisse de tennis ou d'autres sports, est un élément fondamental pour une bonne entente entre les parties, car de nombreux membres et leurs enfants sont concernés (Carreras, 2010). Logiquement, le club souhaite que ses membres ou utilisateurs bénéficient du meilleur service possible. La société de gestion se fixe également cet objectif, mais il existe d'autres aspects qui influencent normalement la qualité du service

offert et que la société ne peut ignorer. L'aspect fondamental est l'aspect économique puisque l'entreprise doit obtenir un rendement sur cet accord avec le club et est donc fortement conditionnée lors de la structuration de ses écoles.

Les clubs qui n'ont pas de membres ou d'utilisateurs, et qui dépendent d'un seul propriétaire ou d'une seule institution, ont un problème différent de celui des clubs de tennis typiques. Le propriétaire ou la direction de l'institution a déjà ses propres objectifs de performance financière, et l'accord avec la société de gestion sera motivé par ces objectifs, devant trouver le bon équilibre pour que toutes les parties puissent en bénéficier (Simozima et al., 2021).

Normalement, la société de gestion verse une redevance au club pour l'utilisation des installations afin de pouvoir y mener les différentes activités. Le montant de cette redevance et ses modifications successives au fil des ans constituent généralement un point de discussion entre les parties, surtout si, au moment de la signature de la convention, il n'a pas été précisé de manière adéquate.

Relation des gestionnaires avec les membres et/ou les utilisateurs.

Les membres et/ou les détenteurs d'abonnements sont (ou se croient) les propriétaires du club. Et en tant que tels, ils veulent prendre part au processus décisionnel dans de nombreux aspects qui ne leur correspondent pas, et qui ont été préalablement convenus par le conseil d'administration et la société de gestion.

Les compétences des managers dans leurs relations avec les partenaires seront essentielles pour atteindre l'harmonie nécessaire à la coexistence quotidienne et à la continuité de la relation.

Dans tous les clubs, il existe des groupes de membres qui ne font pas partie du conseil d'administration et qui remettent en question la gestion des directeurs et des sociétés de gestion. Il est évidemment plus facile de critiquer de l'extérieur que de gérer de l'intérieur, mais ces groupes doivent être pris en compte, leurs leaders doivent être connus et, dans la mesure du possible, ils doivent être mis en avant et leurs demandes doivent être prises en compte (Rossi et al., 2020). Ces demandes peuvent être très variées, mais celles qui visent les activités sportives doivent être évaluées par l'entreprise afin de déterminer si elles peuvent être prises en compte sans perturber le fonctionnement normal de ces activités.

Il faut tenir compte du fait que les activités menées par les sociétés de gestion entrent parfois en conflit avec les intérêts spécifiques de certains membres. Un exemple clair est le manque de courts disponibles pour les membres aux heures de pointe, en raison des activités sportives programmées. Il faut comprendre que ces activités sont également conçues pour les membres, mais tous les membres ne sont pas heureux de devoir changer leurs habitudes de longue date dans le club.

Gestion économique

Les questions financières sont souvent litigieuses en général, et les clubs de tennis ne font pas exception. Les clubs ayant des membres et/ou des utilisateurs dépendent d'un conseil d'administration, qui à son tour doit rendre des comptes à une assemblée des membres. Lorsque le club confie la gestion à une entreprise privée, celle-ci doit rendre des comptes au conseil d'administration ou, le cas échéant, au directeur général (Martínez & Tordera, 1999).

La politique de prix des différentes activités est normalement fixée par la société, avec l'accord du conseil d'administration, et les revenus de ces activités doivent couvrir ses coûts structurels, la cotisation due au club et dégager un bénéfice suffisant.

Cet équilibre économique est essentiel pour la continuité des accords.

Gestion du sport

Fournir un bon service aux membres et aux utilisateurs doit être l'objectif principal des sociétés de gestion, car la satisfaction des utilisateurs sera la clé de la continuité de l'accord.

Le conseil d'administration recevra les commentaires des membres et des utilisateurs sur la gestion du sport. La plupart d'entre elles seront négatives, car les membres qui n'ont pas de plaintes ne s'expriment pas non plus de manière positive.

Le conseil d'administration communiquera ces apports négatifs à l'entreprise, et l'entreprise devra prendre les mesures appropriées dans les cas où elle les juge acceptables, donnant ainsi au conseil d'administration la possibilité de répondre de manière appropriée aux plaintes reçues.

Cette collaboration entre le conseil et l'entreprise est essentielle pour une bonne coexistence, car elle permettra de résoudre les problèmes qui ne manqueront pas de surgir dans ce type de relation (Romero et al., 2013).

CONCLUSIONS

D'après mon expérience dans différents clubs, agissant tantôt en tant que membre d'un conseil d'administration, tantôt en tant que société de gestion, je pense que ces collaborations sont absolument nécessaires dans le monde du tennis d'aujourd'hui.

La professionnalisation de la gestion du sport est, à mon avis, essentielle pour obtenir des résultats positifs face à des utilisateurs de plus en plus exigeants qui veulent en avoir pour leur argent.

Le monde du tennis a beaucoup changé ces dernières années et continuera à changer à l'avenir. Les clubs du passé, où un grand nombre de membres payaient leur cotisation sans pratiquement utiliser les installations, sont révolus. Aujourd'hui, les membres qui paient une cotisation veulent recevoir un service correct en retour, et les clubs et les entreprises qui gèrent leurs activités sportives doivent être en mesure de leur offrir ce service.

REMERCIEMENTS

L'auteur tient à remercier toutes les personnes et entités qui ont fourni les informations nécessaires à l'élaboration du contenu de cet article.

FINANCEMENT

L'auteur déclare qu'il n'a reçu aucun soutien financier pour cet article.

RÉFÉRENCES

- Amer Orfila, O. (2020). Análisis territorial y situacional del tenis en Cataluña. Estudio de mercado. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, (430), ág-99.
- Beotas Lalaguna, E. (2006). Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas. *Univ. de Castilla La Mancha*.
- Blanco Pereira, E. (2016). Tendencias en gestión deportiva. *Revista española de educación física y deportes*, (414), 13-16.
- Careras Duaigües, J. C. (2010). Metodología de enseñanza utilizada en la enseñanza del tenis durante la etapa de iniciación. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, (18), 60-65.
- Courel Ibáñez, J., Martínez, B. J. S. A., Benítez, S. G., & Echegaray, M. (2017). Evolución del pádel en España en función del género y edad de los practicantes. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 12(34), 39-46.
- Méndez Rial, B. (2014). Evolución de la gestión del deporte en el territorio español: síntesis. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (26), 134-137.
- Molina, G. (2019). *Management deportivo: del club a la empresa deportiva*. Wanceulen SL.
- Moragas, M., & Puig, N. (2013). Las mujeres que presiden los clubes deportivos en Catalunya. Análisis de los factores que inciden en el acceso a los puestos de dirección: resultados preliminares. In *Libro de actas del XII Congreso AEISAD. Responsabilidad social, ética y deporte* (pp. 65-74).
- Morejón Torné, S. (2014). Análisis territorial de la práctica del tenis en Cataluña. *Apunts Educación Física y Deportes*, (118), 79-87.
- Morejón Torné, S. (2011). Pautas de diseño para las instalaciones de los clubes de tenis de Cataluña. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 6(17), 151.
- Peiró, J. M., Ramos, J., González, P., Rodríguez, I., Tordera, N., & Martínez-Tur, V. (1995). La distinción entre organizaciones públicas y privadas: diferencias en la gestión de instalaciones deportivas. *Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*.
- Pujadas, X., & Santacana, C. (2003). El club deportivo como marco de sociabilidad en España. Una visión histórica (1830-1975). *Hispania*, 63(214), 505-521.
- Romero Carrasco, A. E., Brustad, R., Zapata Campbell, R., Aguayo Cuevas, C., & García Ucha, F. (2013). Bienestar psicológico y psicopatología: Estudio de un caso de intervención en el equipo técnico y deportistas de un club de tenis. *Revista de psicología del deporte*, 22(2), 0387-394.
- Rossi, L., Breuer, C., & Feiler, S. (2020). Determinants of non-profit sports clubs' perceived competition from commercial sports providers. *Sport management review*, 23(4), 736-749.
- Simozima, H., Takemoto, M., & Shiratake, N. (2021). Classification of Tennis Club Members by Participant Motivation: Focusing on Commercial Tennis Clubs in Fukuoka. *Journal of Japan Society of Sports Industry*, 31(4), 4_411-4_429.
- Talavera Molina, A., Tascón, M. G., Abella, C. P., & Sancho, J. A. M. (2018). La gestión de los Grupos de Interés (Stakeholders) a través del pensamiento estratégico: caso de grandes clubes de tenis. *Kronos: revista universitaria de la actividad física y el deporte*, 17(1), 4.
- Martínez-Tur, V., & Tordera, N. (1999). Análisis del puesto de gerente de instalaciones deportivas: tareas reactivas y proactivas. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, 85-103.
- Valiño Arcos, A. (2019). Aspectos jurídicos de interés para la gestión de clubes, academias y federaciones de tenis. *E-Coach*, 2019, núm. 34, p. 40-48.
- Valiño Arcos, A. (2017). Gerentes y directores de organizaciones deportivas dedicadas al tenis. *E-Coach*, 2017, núm. 29, p. 40-57.
- Vamplew, W. (2013). Theories and typologies: A historical exploration of the sports club in Britain. *The International Journal of the History of Sport*, 30(14), 1569-1585.
- Villena Serrano, M., Zagalaz, J. C., Sánchez, M. L. Z., & López, R. C. (2017). El pádel: De las pistas al pádel. En *Alcance de la Investigación en la Educación Física: Camino hacia la calidad de vida* (pp. 128-142). Facultad de Ciencias de la Educación.

Copyright © 2022 Alberto Riba



Ce texte est protégé par une licence [Creative Commons BY 4.0 license](#)

Vous êtes autorisé à partager, copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats et adapter le document, remixer, transformer et créer à partir du matériel pour toute utilisation y compris commerciale, tant qu'il remplit la condition de :

Attribution : Vous devez correctement créditer l'œuvre originale, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire de toute manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggère que vous avez l'approbation du concédant de licence ou que vous la recevez pour votre utilisation du travail.

[CC BY 4.0 license terms summary](#). [CC BY 4.0 license terms](#).

[SÉLECTION DE CONTENU DU SITE ITF ACADEMY \(CLIQUEZ\)](#)

