

DIFFUSION ENVISAGÉE :

**ÉLUS NATIONAUX - ENSEMBLE DES LIGUES ET DES COMITÉS DÉPARTEMENTAUX
MAILING - BLOG - SITES INTERNET**

LA FFTT IRA-T-ELLE AU BOUT D'UN PROCESSUS DE MORT ANNONCÉE ?

En Novembre le Comité Directeur de la Fédération puis, en Décembre, son Assemblée Générale ont adopté, dans l'un et l'autre cas à une courte majorité, un projet qui, s'il est appliqué se révélera bientôt comme le déclencheur de la pire crise que nos instances auront à connaître.

Cette crise est annoncée. Elle est inscrite par avance dans l'ADN du projet qui a été voté et qui s'intitule « UNE STRUCTURE MARKETING POUR LA FFTT ». Ce projet consiste pour l'essentiel à créer, je cite : « *Une structure professionnelle en charge d'appréhender notre tennis de table comme un « produit », d'identifier ses points forts (son image, sa « marque ») afin de le développer, le promouvoir et le vendre à travers ses différentes activités* ». Cette phrase qui porte en elle la vacuité du projet en masque cependant la nature. Sans rien pouvoir résoudre, elle annonce au mieux la création d'une dette inextinguible et au pire conduira à un constat de détournement d'actifs ou de biens collectifs...

Avant d'aller plus loin, je vais tout de suite indiquer trois choses :

- La première est que je ne siège ni dans l'une ni dans l'autre des deux instances qui ont entériné les décisions dont il sera question. Que c'est donc tardivement et après la tenue de l'Assemblée Générale que j'en ai eu connaissance ainsi que des documents sur lesquels les uns et les autres ont fondé leurs décisions. Ainsi, ignorant ce qui se préparait, je n'ai pas pu tenter d'opposer en temps utiles une argumentation à ce qui a été voté.

- Je le fais aujourd'hui avec le souci que nos dirigeants et nos instances se ressaisissent, acceptent de reconsidérer les voies esquissées.

- Je le fais également pour leur dire qu'il n'y a pas de déshonneur ni de reniement à vouloir prendre un ensemble de précautions supplémentaires avant d'agir, même s'ils se sentent investis d'un mandat que l'Assemblée Générale leur a confié.

- Je le fais pour leur dire que ce mandat est fragile tant il a été obtenu sur des dossiers vides de contenus !

- Je le fais pour que nous nous donnions la chance de « remplir » ces dossiers et, tout en respectant les orientations globales, de pouvoir les mettre en œuvre dans un cadre plus efficace et plus sécurisé.

- La seconde chose est que je suis favorable au principe même d'autonomiser un certain nombre de tâches et de missions - et en particulier celles relevant de tous les aspects du « marketing » et des business qui en découlent. Je ne conteste donc pas l'intérêt qu'il y a pour tous, dirigeants

actuels et dirigeants de demain, à aller dans une telle direction. C'est même à mes yeux l'intérêt du Tennis de Table français de disposer d'une structure autonome et dynamique sur ces secteurs d'activité. Mon opposition porte seulement les cohérences économiques du montage proposé, ses fondements et son analyse ainsi que sur l'ensemble des modalités de sa mise en œuvre. Car le projet se fonde :

- sur des objectifs manquant de clarté, qui n'ont pas été détaillés, qui n'offrent aucune visibilité sur la réalité et la viabilité d'un tel projet ;
- à partir d'une mauvaise analyse ou d'analyses parcellaires, incomplètes, fragmentaires ou manquant de pertinence opérationnelle ;
- en se fondant sur une préconisation inconsistante tant en ce qui concerne le fonctionnement de la structure envisagée que sur ses capacités même à remplir un rôle quelconque.
- en niant ou en négligeant totalement ce que sont les dynamiques des systèmes, des sociétés et des individus qui les dirigent mais plutôt dans le cas présent, en créant dès l'origine des entraves telles que les systèmes créés n'auront aucune de ces dynamiques nécessaires à leur bonne marche.

Je détaillerai par la suite tous ces points.

• Enfin, la dernière chose est de vous dire très humblement depuis quel endroit je m'adresse à vous. À titre privé j'ai dirigé une Union d'associations (l'Union étant un regroupement de Fédérations) brassant des volumes d'affaires et disposant de secteurs d'activités diversifiés bien supérieurs à ce que fait notre FFTT d'aujourd'hui avant d'avoir piloté mes propres entreprises en France et à l'étranger depuis 1988. Enfin, comme beaucoup d'entre vous je suis dirigeant de Club et de surcroît élu d'un Comité, celui de Paris, dont je suis vice président en charge du Développement. C'est depuis cette double position à la fois privée et publique et avec le recul et l'expérience que malheureusement les années nous donnent que j'estime devoir faire à tous cette mise en garde que je considère nécessaire.

DES ANALYSES ET DES DOSSIERS FOURNIS QUI DEVRAIENT ÊTRE COMPLÉTÉS...

J'aurai aimé que cette partie qui s'attache au « contenu » des différentes pièces fournies aux élus soit plus courte. La litanie des manques pourra sembler fastidieuse ou peut-être même blessante pour ceux qui à la première lecture ont cru y voir l'expression de leurs attentes. Les blesser n'est pas le but. Ce serait même totalement contraire à mon intention. Aussi, je ne ferai qu'un survol des documents qui ont été donnés aux élus, en insistant surtout sur l'intérêt qu'il y aurait à compléter tel ou tel élément d'analyse, tel ou tel attendu, telle ou elle assertion qui me semble faible, hâtive ou entachée d'a priori potentiellement dangereux...

Accessoirement, autant passer sous silence les pièces qui ont été fournies lors de l'Assemblée Générale. Elles sont totalement dépourvues de contenu. Ce qui a permis aux délégués présents d'apprécier favorablement la proposition qui leur était soumise est le seul fait que, quelques semaines plus tôt le Comité Directeur, avait approuvé le principe de création d'une Société dite SASU. Cette première approbation, dont les délégués présents à l'AG ont pu penser qu'elle se fondait sur une analyse préalable solide aura été le moteur de leur adhésion. Elle les aura en quelque sorte « rassuré ». Or malheureusement, ce qui a fait l'objet de cette approbation du Comité Directeur présente déjà de remarquables faiblesses.

Avant d'entrer dans le détail, une précision encore : loin de moi l'idée de rabaisser les com-

pétences de ce Comité Directeur. Compétent, il l'est assurément. Mais sur un domaine qui est habituellement le sien. Pas nécessairement dans d'autres domaines.

Il est extrêmement difficile pour celles et ceux qui ne baignent pas au quotidien dans la réalité de la vie des affaires, de la direction ou de la gestion de sociétés, des contraintes économiques, techniques et financières qui y sont attachées de pouvoir apprécier un choix plutôt qu'un autre, une méthode plutôt qu'une autre, une forme d'action plutôt qu'une autre. On peut être un chirurgien extraordinairement habile et compétent et ne pas savoir comment fonctionne le moteur 2 Temps de la mobylette de sa fille et ne pas pouvoir la réparer. De la même manière celles et ceux dont la vie professionnelle a été tout autre qu'avoir les mains dans ce cambouis de la vie des sociétés ne peuvent pas ressentir dans leurs veines, dans leurs muscles et dans leur chair ce qui est opérant dans l'exposé d'un projet ou ce qui ne l'est pas. Sachant de plus que le principe même de ce type d'aventure, c'est le risque ! Et que le degré de certitude auquel on peut parvenir par anticipation n'atteint jamais les graduation haute de l'appareil de mesure !

SUR LA FORME DE LA SOCIÉTÉ ET SUR LES OBJECTIFS VISÉS

L'un des cinq documents présentés au Comité Directeur est la réponse d'un cabinet d'avocat, consulté sur le choix de ce que pourrait être la meilleure forme d'une « société commerciale pour gérer une activité de marketing ».

Le Cabinet d'avocats Jean-Pierre KARAQUILLO de Limoge est ainsi questionné par la Fédération le 4 mai 2010.

Il répond 5 mai 2010, soit le lendemain, faisant à cette question une réponse très générale sur la typologie ainsi que sur les avantages/inconvénients de trois types de société : les SA, les SARL et les SAS. Je ne lui ferai pas reproche d'avoir répondu dans un délai si court, car la réponse est très exactement de celles que l'on trouve en deux minutes sur n'importe quel site internet concernant les entreprises. Il était donc normal de pouvoir répondre aussi rapidement. Et c'est donc avec sagesse que le Cabinet Karaquillo conclut : « Quoiqu'il en soit, le choix entre ces différents types de sociétés ne pourra réellement se faire que lorsque les créateurs potentiels de la société de marketing auront défini avec précision les objectifs poursuivis ».

**Ne resterait donc qu'à définir les objectifs...
et sans doute à reposer la question !**

Mais en fait le choix de la Fédération se porte très tôt vers la création d'une SAS (Société par Actions Simplifiée), et en fait une SASU, c'est à dire une SAS à actionnaire unique, ici en l'occurrence la Fédération qui la contrôlerait à 100%.

L'avantage d'une SASU est en apparence double :

- les formalités sont réduites, le contrôle des comptes également. La responsabilité est limitée... sauf parfois !
- ses statuts peuvent - et doivent - ressembler à une sorte contrat, définissant aussi précisément que possible ses modalités de fonctionnement, ses liens d'autonomie/indépendance d'avec son actionnaire (la Fédération), ses obligations, ses modalités de direction...

• **Le premier problème** est que le document « STATUT » de cette SASU remis au Comité Directeur est vide. Toutes les parties essentielles et intéressantes : « Qui fait quoi ? Comment le fait-il ? Que fait-on si ça ne fonctionne pas ? Qui pilote l'avion ? Quels pouvoirs ? À quoi l'actionnaire s'engage-t-il ? À quoi la SASU s'engage-t-elle ? »...etc... n'ont pas été renseignées.

Résultat, on ne sait pas. Le Comité Directeur ne sait pas. L'Assemblée Générale ne sait pas ce qu'ils ont choisi en se prononçant pour une SASU ! C'est comme si vous aviez acheté votre maison sur la base d'un cahier des charges disant : « Qu'il PEUT y avoir des portes. Qu'il PEUT y avoir des fenêtres. Qu'il PEUT y avoir des sanitaires. Qu'il PEUT y avoir des murs séparant des pièces... ». Certes. Mais quelles portes ? Combien de fenêtres ? Les murs délimitent-ils des grandes ou des petites pièces ? etc...

On ne peut pas acheter une maison sur de telles bases ! Personne ne le ferait. C'est pourtant un contrat de vente de ce type qui a été soumis à l'approbation du CD.

Le CD s'est prononcé sur un cahier des charges vide. Pas sur la nature du contrat qui lierait durablement la Fédération à cette société. Or, sans statuts clairs et précis, une SASU peut être tout et son contraire. Donc n'est RIEN. C'est ce rien qui aura tour à tour été voté par le CD puis par l'AG au mois de Décembre.

Il conviendrait donc de rédiger ces statuts, si l'on devait supposer que la SASU est in fine la bonne coquille pour conduire l'action envisagée.

À défaut, personne ne peut savoir de quoi l'on parle.

• **Seconde remarque** : le statut des SASU est toujours « survendu » car dans une configuration « normale » la responsabilité de l'actionnaire se limite aux droits sur l'actif social (ce qui pourrait vouloir dire que si notre SASU s'endette, fait faillite, doit de l'argent... son actionnaire, c'est à dire la Fédération peut s'en laver les mains). La chose semble « agréable » à l'oreille ! Mais dans la réalité de la gestion - et particulièrement lorsque des difficultés surviennent, cette limitation de responsabilité tombe dans des cas tels qu'une action en comblement de passif à l'encontre des associés dirigeants de fait (ce qui signifie que les gens s'estimant spoliés peuvent se tourner vers les tribunaux et que ceux-ci peuvent trancher dans un sens qui leur soit favorable, particulièrement lorsque les procédures de gouvernance des deux structures sont étroitement liées).

Le « risque » dans la vie des sociétés relève de l'hypothèse classique et normale. Des risques que l'on prend et que l'on accepte. Que l'on combat aussi. Ici il ne s'agit pas d'un « risque ». Il s'agit d'une quasi évidence mécanique, consubstantielle au système qui serait créé. En effet, on voit mal comment la Fédération pourrait s'offrir le luxe de laisser sa filiale, qu'elle contrôle à 100%, et qu'elle dirige, planter ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires... qui seront dans tous les cas exactement les mêmes. Si juridiquement elle pourrait imaginer disposer d'une toute petite chance d'échapper à devoir combler le passif de la SASU (mais c'est à l'appréciation du Tribunal et non pas une règle absolue), d'un point de vue moral, il lui sera probablement impossible de le faire. Notez que ni les sociétés, ni les systèmes juridiques ne sont des choses froides et désincarnées. La notion de relations interpersonnelles demeure prépondérante. Planter un ami ou un partenaire et penser pouvoir s'en tirer par une pirouette juridique est une illusion !

Donc cette idée d'être « à l'abri » des mauvaises surprises en créant une SASU est un leurre.

UN DOSSIER EN QUÊTE D'OBJECTIFS...

• Il faut en venir aux « OBJECTIFS » annoncés si l'on veut tenter de comprendre en quoi un tel type de société serait le mieux adapté.

Quels sont-ils au vu des pièces qui ont été proposés au vote du Comité Directeur ?

L'un des documents présentant la « Structure marketing » suggère 6 objectifs :

1. *Des compétences professionnelles au service de notre développement*
2. *De l'expertise pour nos clubs de haut niveau (ProA / ProB)*
3. *Un soutien adapté aux besoins pour les différentes instances de notre fédération : ligues, comités, clubs*
4. *La valorisation de nos équipes de France et de nos organisations*
5. *Le développement de prestations et de ventes de services*
6. *Des ressources financières nouvelles pour notre fédération.*

Ces objectifs sont par ailleurs nuancés :

« Comme nous tenons à :

- *préserver nos valeurs associatives*
- *conserver la maîtrise de nos choix politiques de développement*
- *mais aussi à exploiter toutes les qualités et les potentialités d'une discipline à laquelle nous croyons (...) ».*

Le système s'appuie sur le modèle mis en place par la fédération Internationale :

“C'est le modèle de la société TMS mise en place par l'ITTF : il s'agit d'une structure de gestion des droits du tennis de table, de conseil et d'expertise marketing et organisationnelle. Cela signifie que TMS aide à la réflexion sur la création et le développement du « produit tennis de table » identifié à l'ITTF, à travers les organisations, les compétitions...”

Quant à la viabilité économique de cette nouvelle société elle tient en trois lignes d'un projet de budget :

- a) - On transfère 305.000 euros de recettes de la Fédé vers la société
- b) - ... qui hérite de 106.000 euros de charges qu'elle assumera à la place de la Fédé,
- c) - ... et elle devra trouver 100.000 euros supplémentaires pour équilibrer son budget.

• Ces quatre énoncés tiennent lieu d'objectifs ou en tous cas, tentent ensemble d'étayer l'idée qu'une société de type SESU serait la plus pertinente.

C'est une pure vue de l'esprit, typiquement dictée par une approche courante chez beaucoup de dirigeants d'Associations, qui croient que pour agir efficacement il faut contrôler et que pour contrôler il faut posséder.

En témoignent les précautions prises : « (...) *préserver nos valeurs associatives (...) conserver la maîtrise de nos choix politiques de développement* ». Pourtant, il n'y a pas de lien opérationnel entre cette pétition de principe et le choix de création d'une structure dérivative (au delà sans doute du désir de rassurer les délégués électeurs).

Contrôle et possession stricts sont des entraves davantage que des atouts. Ils ne garantissent pas le respect des chartes. Ils n'enlèvent aucune contrainte ni aucune lourdeur. Et en même temps, n'apportent aucune marge de manœuvre nouvelle.

- Accessoirement, aucun de ces quatre énoncés ne sont des objectifs à proprement parler. Dans les faits, il ne s'agit que de transférer l'essentiel des activités lucratives de l'un (la Fédération) vers l'autre (la SASU). Il s'agit en même temps de transférer les compétences et les hommes : ils quittent la Fédération pour faire exactement la même chose dans une société dans laquelle ils auront le même rôle, le même statut, la même direction, la même marge de manœuvre, la même absence de promotion. Accessoirement, les budgets montrent que les masses financières consacrées à la rémunération des individus qui agiront dans la SASU sont très bas, analogue probablement à ce qu'ils étaient dans la Fédération. Cela offre-t-il la moindre possibilité de faire plus, de faire mieux ? Il n'y a aucune raison que cela puisse se produire, puisqu'il n'y a aucune dynamique nouvelle qui y pousserait !

- L'un des énoncés suggère de s'appuyer sur le modèle de la Fédération Internationale. Choix politiquement bienvenu peut-être, mais inopérant. La Fédération Internationale joue le rôle de super gendarme dans le grand maillage du Ping mondial et, pour garder la tête haute et les mains propres, confie les basses besognes à TMS... tandis que ce sont les Fédérations régionales ou locales qui assument la totalité du travail. De plus l'ITTF gère - ou confisque à son profit - les aspects les plus lucratifs à savoir les droits TV et autres droits dérivés et une part du produit des événements. Rien de comparable avec la situation d'une Fédération locale telle la FFTT qui doit assumer une multitude de tâches beaucoup moins rémunératrices. À cet égard, le modèle évoqué ou la comparaison ne semblent en rien pertinents.

On est même un peu au delà de savoir si la société de marketing serait une SASU ou autre chose. Quelle qu'elle soit dans sa forme, elle ne peut pas fonctionner sur le modèle de TMS. C'est là aussi une vue de l'esprit sur les façons de considérer le contrôle des choses.

Un seul point est à retenir dans ce paragraphe, là où il est dit : « L'ITTF cède ses droits par contrat (à TMS) ». Je reviendrai plus point sur ce point essentiel, qui donnait la clef de ce qui, sans doute, pourrait être envisageable avec davantage d'efficacité mais n'est abordé à aucun moment dans les dossiers sur lesquels les uns et les autres se sont prononcés !

- En terme d'efficacité supposée, le montage SASU appartenant à 100% à la Fédération, dirigée par les mêmes hommes, animée au quotidien par les mêmes salariés offre-t-il une réponse aux six attendus qui sont listés dans le projet et que je rappelle point après point :

1- Des compétences professionnelles au service de notre développement

Sans vouloir peiner personne, quelles sont ou seraient ces « nouvelles compétences professionnelles » ? Le budget ne le suggère pas, loin s'en faut au vu de sa faiblesse insignifiante.

2- De l'expertise pour nos clubs de haut niveau (ProA / ProB)

Pourquoi pas. Mais en quoi trouveraient-ils soudainement quelque chose de nouveau au sein d'une structure conçue à l'identique de la précédente ? La SASU vendra-t-elle de nouvelles formes d'expertise ? Les Clubs ne trouveront-ils pas cette expertise ailleurs ? Auprès d'autres sociétés ? Auprès d'agences de communication, plus proches d'eux, plus réactives, moins coûteuses ou dans des pack d'actions globales, tournant autour de cohérences locales ou régionales ? Une fois encore, comment un service plus ou moins mal vendu dans la structure de la Fédération deviendrait-il vendable et facturable dans une structure identique, même si sa façade a

été repeinte en rouge ? En baissant les tarifs ? En offrant deux services pour le prix d'un ?

3. Un soutien adapté aux besoins pour les différentes instances de notre fédération : ligues, comités, clubs

Passons rapidement sur ce point, qui à la fois est de même nature que le précédent, mais qui surtout consiste en un ensemble de services dont il est indiqué dans les présentations budgétaires qu'ils resteraient (en tant qu'activités NON RENTABLES) dans le giron de la Fédération. Il est difficile de croire que la séparation des activités en deux entités distinctes, mettant dans la nouvelle structure les hommes qui en avaient la charge, puisse déboucher de manière quasi automatique sur une efficacité plus grande de ce qui resterait à la charge de l'autre structure, vidée de ses forces vives ? Et puis, on ne peut pas dire en même temps que ces activités sont transférées dans un document et ne le sont pas dans un autre.

4. La valorisation de nos équipes de France et de nos organisations

C'est certainement le champ d'action privilégié d'une telle société. Il n'y a rien à ajouter, sinon sans doute de poser la question : Comment ?

5. Le développement de prestations et de ventes de services

Nous sommes ici de nouveau dans le point 2 ou le point 3 précédents, où rien de nouveau ne peut réellement apparaître. C'est cependant là la clef.

Revenons un instant sur la structure SASU, liée à 100% à la Fédération : ce lien qui s'opère comme il est dit avec le souci de « préserver nos valeurs associatives (...) conserver la maîtrise de nos choix politiques de développement » est dès le départ le frein le plus puissant qui interdira ce « développement de prestations et de services ».

Pourquoi ?

Rêvons un instant : La fédération crée une société de marketing qui réalise des opérations brillantes, rentables, efficaces en terme d'image et de communication. Elle le fait pour l'essentiel sur la base d'un strict transfert des recettes qui étaient dans la fédération et qui maintenant, sont dans cette société. La qualité de ses résultats, de son savoir faire, de son réseau et de ses propositions commerciales sont excellents. Dès cet instant, la société est sollicitée pour effectuer d'autres prestations, vendre d'autres services. Qui vient la solliciter ? Tous ceux qui ont besoin de cette expertise. Ils peuvent être footballeurs, joueurs de basket ball, champions de tir à l'arc ou fédération de jeu de boules, créateurs d'événements publics ou médias.... Que de telles demandes puissent lui parvenir, telle est la logique des choses. Tel est ce qu'elle doit viser... si elle vise à l'autonomie, si l'objectif de ses fondateurs (la Fédération Française de Tennis de Table) est qu'elle constitue une source de revenus. Il faut donc qu'elle puisse élargir ses champs d'action. Que son expertise puisse être validée au delà du champ strict du Tennis de Table, lequel en l'état est totalement couvert par la Fédération car prendre de l'argent dans la poche de sa femme n'a jamais enrichi le couple ! Il faut bien aller le chercher ailleurs...

Et donc tous comptes faits, cessons de rêver : personne ne viendra solliciter une SASU contrôlée par la Fédération Française, avec des salariés de la Fédération Française, des dirigeants issus du bureau de la Fédération Française. Même les autres Fédérations affinitaires de Tennis de Table ne viendront pas ! De plus, si l'on devait suivre les quelques éléments de positionnement fournis dans les dossiers remis aux élus, comment pourrait-elle le faire si son cahier des charges indique qu'elle doit « préserver nos valeurs associatives (...) conserver la maîtrise de nos choix politiques

de développement ». Ce cahier des charges attirera-t-il les autres clients ? Ou les fera-t-il fuir ?

6. Des ressources financières nouvelles pour notre fédération.

Bien entendu. L'objectif est louable. Mais n'importe quel chef d'entreprise vous dira que scinder en deux un service sans changer la nature des liens unissant les structures, les dirigeants et les acteurs est seulement... plus coûteux.

Si pourtant on le fait, c'est alors que l'on a d'autres objectifs.

DES OBJECTIFS POSSIBLE POUR UNE SASU...

Comme aucun des documents fournis aux élus et aux délégués n'évoque réellement ce que pourraient être les objectifs de la Fédération - car tout ce qui précède ne SONT PAS des objectifs, mais seulement des évocations de ce que la SASU pourrait faire - j'en suggère quelques uns, pour lesquels la société de forme SASU peut sembler opportune. Ce type de système convient assez bien aux objectifs suivants (et qu'on me pardonne, il s'agit d'une fiction qu'aucun élément concret ne permet d'accréditer à ce jour. Ce n'est là que malice de ma part) :

Objectif fantaisiste N° 1 : Transférer pour un temps suffisamment long les charges de la Fédération sur une autre structure, lui donnant ainsi une apparente santé financière, un bilan aimable à regarder. Rassurer le Ministère, les Ligues, les élus...

Objectif fantaisiste N° 2 : Transférer des personnels que l'on souhaitait licencier. Modifier leur contrat de travail. Leur faire accepter l'abandon de leur ancienneté. Les payer un peu mieux. Les licencier sans frais trois mois plus tard.

Objectif fantaisiste N° 3 : permettre de payer des piges, des honoraires, des prestations à des personnes qui ne pourraient pas émarger directement à la Fédération.

Objectif fantaisiste N° 4 : tenter de mettre en place un système de « gendarmes » (comme TMS le fait), en redéfinissant la totalité de la grille des services obligés par lesquels Ligues, Clubs, joueurs... seront contraints de passer. À défaut de « développement » on organise « la saignée », mais en maintenant la Fédération à l'abri (un peu à l'abri) des critiques.

Objectif fantaisiste N° 5 : organiser un siphonage doux et régulier des ressources de la Fédération. On peut aussi l'imaginer « dur » et « soudain ». Pour mémoire, dans les entreprises « normales » c'est un cas des plus fréquents !

Objectif fantaisiste N° 6 : créer un bastion de contre pouvoir. S'y établir. Survivre aux échéances électorales de la Fédération. Résister.

Objectif fantaisiste N° 7 : créer l'image d'une certaine modernité de façade : « Oui, nous avons nos sociétés commerciales, mon Cher ! Comme tout le monde, quoi ! »...

À dire vrai, je pense qu'aucun de ces objectifs de fantaisie n'a de réalité. La Fédération souhaite le plus sincèrement du monde créer un outil performant capable de valoriser l'activité, ses structures, ses clubs, ses événements, son image...

Sans doute, libérée de ses tâches là, souhaite-t-elle en même temps retrouver un élan créatif qui doit lui permettre de développer sa base, son nombre d'adhérents individuels, le nombre de ses clubs, etc... et à cet autre bout de la chaîne, créer ainsi une autre ressource.

Probablement veut-elle aussi simplifier ses circuits de gouvernance en impulsant des dynamiques qui tireraient tout le système vers le haut, alors que depuis trop longtemps, tous en sont à faire de considérables efforts pour seulement l'empêcher de retomber dans la pente.

Probablement souhaite-t-elle que de cette simple remise en mouvement, l'ensemble de sa structure associative retrouve-t-elle de l'énergie et de l'allant tandis que sa composante professionnelle pourrait investir de nouveaux champs d'action, de reconnaissance et de réussite financière et sportive.

Sans doute pourra-t-elle dans la lancée s'atteler à la mise sur pieds d'une Ligue professionnelle, contribuant à sa manière à ces mêmes objectifs.

J'adhère pleinement à ces visées là.

Je crois que l'idée de commencer à autonomiser des fonctions comme celle-ci (et on pourrait en envisager d'autres) constitue une part de cette dynamique.

Mais par pitié, pas comme cela ! Pas dans le cadre qui a été esquissé. Celui là n'a absolument aucune chance d'aboutir à quoi que ce soit d'efficace, de rentable ni même seulement de joyeux à vivre et à faire !

QUELLE STRUCTURE POUR FAIRE QUOI ?

Il faut en venir au dur du sujet : qu'est-ce qu'une société commerciale ? Une SA ? Une Sarl ? Une SAS même, pourquoi pas ?

Une société est avant tout le point de jonction d'ambitions et de ressources.

• L'ambition est celle des entrepreneurs. Elle peut être de plusieurs ordres : réaliser un rêve qu'ils ont à cœur. Diriger, conduire, guider, ordonner. Prendre des risques. Déjouer les risques. S'enrichir. S'assurer un avenir. S'assurer une caisse de retraite . Assurer l'avenir de ses enfants. Grandir. Disposer de la liberté - ou entretenir l'utopie - de changer les choses, la vie, le monde... Disposer de la liberté d'avoir du temps (plus souvent l'illusion d'en avoir !). Bref, un ensemble de composante qui sont celles de la personnalité de celles et de ceux qui s'engagent dans ces métiers. Où pour gagner tout ce qui précède, ils misent leur énergie, leur temps, leur biens, leurs relations.

Les salariés - avec toute la gratitude et le respect que j'ai pour eux - ne fondent pas leur vie sur de tels composantes.

Est un salarié celui qui ne possède pas son outil de travail. La logique dans laquelle il se place est seulement de durer et s'il est bon, de durer en étant mieux rémunéré. Développer, changer, ouvrir, imaginer, risquer... sont des choses étrangères à son registre. Ce sont même des choses qui lui sont interdites pas ceux qui le dirigent.

• Les ressources sont parfois des fontaines intarissables. C'est très rare. Le plus souvent, elles sont faites de petits filets d'eau, qui se tarissent, qu'il faut renouveler sans cesse. Il faut donc sans cesse les inventer, les canaliser, les mettre en culture, les rentabiliser, changer de formes et de méthodes d'action.... Pour cela, il faut impérativement au moins deux outils pour les entrepreneurs : la liberté de choisir et l'opportunisme pour pouvoir changer de direction.

Enfin, ce qui doit demeurer une constante, c'est l'aptitude à prendre ces risques évoqués plus haut, à en assumer toutes les conséquences. Et donc à créer en permanence ces dynamiques du mouvement qui, si elle ne les élimine pas complètement, les rend vivables et les déporte en permanence...

Dans le cas qui nous intéresse, la Fédération Française dispose de nombreux éléments qui doivent lui permettre de créer un tel mouvement.

Je ne reviens pas sur ce qui a précédé : son choix d'être l'unique actionnaire d'une société ne lui donnera aucun avantage, aucun élan, ne lui créera que des embarras sans aucun résultat économique. Elle doit, à l'inverse de ce qu'elle a proposé, s'orienter vers un schéma gagnant, qui pourrait être celui que je vais détailler maintenant (mais qui pourrait tout aussi bien être défini différemment... les options sont nombreuses), mais qui dans tous les cas, doit reposer sur d'authentiques entrepreneurs qui risqueront leur chemise dans l'aventure. Qui pourront perdre, sans que la Fédération n'y perde rien, sinon peut-être quelques illusions. Mais qui pourront aussi gagner, faisant du même coup gagner tout le monde.

PROJET S'IL S'AGIT D'UNE SOCIÉTÉ NOUVELLE :

1 - Susciter la création d'une S.A., ce que la Fédération peut faire en indiquant :

- a) - qu'elle fera l'apport d'affaires existantes
- b) - qu'elle fera des apports de cash si nécessaire,
- c) - qu'elle fait l'apport d'un marché existant et potentiel
- d) - que cet engagement se fera dans la durée.

2 - Discuter avec ces entrepreneurs intéressés (et il y en aura...). L'entrepreneur potentiel se voit offrir un champ d'action large, intéressant, fructueux. Dont il saura qu'il peut le développer. Dont il saura qu'il aura - durant au moins un temps - une exclusivité. Dont il saura qu'il disposera d'une liberté suffisante pour évoluer, se diversifier, regarder au grand large...

3 - Leur indiquer que la Fédération ne demande pas le contrôle du capital de la société. Elle peut être par contre, en poste du Conseil de Surveillance (si SA à Directoire).

4 - Se réserver seulement une part modeste des actions (peut être minorité de blocage au début, options de rachat progressif de ces actions par la suite).

LA CLEF TIENT ENSUITE DANS DES CONTRATS PASSÉS ENTRE LA FÉDÉRATION ET CETTE SOCIÉTÉ.

5 - Tout ce que la Fédération envisage de « transférer » dans son projet de SASU peut être découpé, formalisé et contractualisé.

- avec des durées,
- des obligations,
- des clauses de sortie,
- des montants de redevances
- des réductions progressives du caractère exclusif ou semi exclusif de ce que la Fédération donne ou apporte.

6 - D'autres contrats peuvent porter sur des actions ponctuelles.

7 - D'autres contrats encore peuvent porter sur des « obligations de service », contractées par la Société auprès de Clubs, Liges, Organisation...

8 - La Société dispose de la liberté de contracter ailleurs (rugby, foot, macramé.. ce qu'elle voudra).

9 - Ces contrats - et ce sur quoi ils portent - demeurent la propriété exclusive de l'ayant droit (la fédé). Sont incessibles. Sont récupérés instantanément en cas de faillite, liquidation, banqueroute, etc...

DURANT CE TEMPS L'ENTREPRENEUR :

Gère sa société, la fait grandir, développe ses compétences.

Il peut offrir de nouveaux services.

Embaucher des compétences.

S'enrichir et se développer.

Distribuer des dividendes à ses actionnaires (dont la Fédération), ou bien celle-ci peut décider de vendre ses actions.

DURANT CE TEMPS LA FÉDÉRATION :

N'a d'autre souci que de s'intéresser à la bonne exécution des contrats

N'a pas ceux de la gestion, du personnel, des agendas, des réunions « opérationnelles » (les plus longues) ni les opérations à mener (le plus contraignant).

Si elle a libéré des locaux, elle les rentabilise en les louant à d'autres (la Société en question ne doit pas être établie dans les mêmes locaux ! et d'autre part, on revient à l'exemple de l'argent pris dans la poche de son épouse... La pire des idées !).

N'a aucun risque systémique. Peut retirer ses bille à tout instant. N'est engagée que par des contrats, dont elle peut toutefois sortir si les services qu'ils prévoient ne sont pas rendus.

Si les choses ne vont pas bien, elle peut aussi tout mettre par terre... et recommencer, avec d'autres...

Devant la simplicité de telles solutions qui s'offrent à elle (et je le redis, on peut imaginer d'autres montages dans un esprit proche ou garantissant en tous cas la même tranquillité d'esprit), il est bien étrange que la Fédération opte pour une solution :

- risquée,
- complexe,
- lourde de mise en œuvre,
- paralysante
- coûteuse

et l'obligeant à faire un métier qui n'est pas le sien au risque de s'engager dans une impasse extraordinairement dangereuse en même temps qu'inutile.

EN CONCLUSION, UN MORATOIRE S'IMPOSE...

Je voudrais donc que tous ceux d'entre vous qui partagent de près ou de loin ce point de vue puissent le faire savoir à nos dirigeants nationaux.

Les dirigeants de Clubs, de Comités, de Ligues, ceux qui les entourent et tous les licenciés doivent demander aujourd'hui à la Fédération Française de Tennis de Table de s'engager devant ses électeurs et la masse de ses adhérents sur un moratoire effectué sur la base de notre « RECOMMANDATION SOLENNELLE » qui prévoirait :

- a) Que nous soutenons le principe énoncé de la création d'entités commerciales distinctes pour faire fructifier ce qui peut fructifier.
- b) Que le projet voté, qui n'est pas satisfaisant pour garantir d'atteindre ces objectifs, soit cependant suspendu sine die.
- c) Qu'une nouvelle analyse et une nouvelle étude de la solution soit entreprise, dans l'esprit d'une meilleure sécurité et d'une meilleure performance.
- d) Que reprenant sinon les termes, mais du moins l'esprit de notre « Recommandation solennelle » le Président de la Fédération fasse savoir à l'ensemble des structures de la Fédération qu'il reprend à son compte cette Recommandation et que le projet ne sera pas formalisé en l'état.

Nous pouvons d'ores et déjà signer, faire signer et adresser cette Recommandation au Président de la Fédération pour le convaincre de l'impérieuse nécessité qu'il y a à reconsidérer les solutions qu'il a défendues, et qui hélas ont été votées par des assemblées certainement mal informées. Lui indiquer aussi ce que ses propositions initiales ont de fragile : votes avec une très faible majorité mais surtout, votes s'appuyant sur des éléments notoirement vides de contenu.

Michel LALET

Vice Président du Comité de Paris.

En Annexe : Projet de « RECOMMANDATION SOLENNELLE », à diffuser et à faire signer par le plus grand nombre.