

La performance des associations sportives au Maroc : une revue de la littérature

The performance of sports associations in Morocco: a review of the literature

Sanaa RIDA, (doctorante)

Laboratoire de Recherche Prospective en Finance et Gestion (L.R.P.F.G)

École nationale de commerce et de gestion de Casablanca- ENCG-C

Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Adresse de correspondance :	Beau site, B.P 2725 Ain Sebaâ, Casablanca - Maroc contact@encgCasa.ma (+212) 5 22 66 08 52
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	RIDA, S. (2025). La performance des associations sportives au Maroc : une revue de la littérature. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(3), 267-281. https://doi.org/10.5281/zenodo.14991319
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: September 29, 2024

Accepted: March 03, 2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 03 (2025)

La performance des associations sportives au Maroc : une revue de la littérature

Résumé

La performance est devenue de plus en plus importante pour les associations sportives, car elles visent à fonctionner comme des entités commerciales qui contrôlent la réalisation de leurs objectifs et la satisfaction de leurs parties prenantes. Cette revue systématique de la littérature a pour objectif d'identifier, de décrire et de synthétiser la manière dont la performance sportive a été étudiée dans des articles scientifiques. En effet, elle consiste à faire une analyse de l'évaluation et de l'amélioration de la performance des associations sportives. Pour ce faire, quatre moteurs de recherche académiques ont été utilisés, permettant d'identifier un total de 75 articles. Après application des critères d'inclusion et d'exclusion, 15 articles ont été retenus pour l'analyse finale. Ces articles ont été examinés en fonction des caractéristiques des revues, des modèles mis en œuvre et des méthodologies employées. En outre, les disciplines sportives et les mesures de la performance sportive ont été classées afin de décrire leur implication. La performance sportive est considérée comme un terme polysémique et principalement sensible à la discipline sportive, nécessitant un consensus pour son opérationnalisation et pour progresser dans la comparaison et la réplication des études.

Mots clés : Performance. Association sportive. Évaluation.

JEL Classification : D71

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

Performance has become increasingly important for sports associations, as they aim to operate like commercial entities that oversee the achievement of their objectives and the satisfaction of their stakeholders. This systematic literature review aims to identify, describe, and synthesize how sports performance has been studied in scientific articles. Specifically, it involves an analysis of the evaluation and improvement of the performance of sports associations. To achieve this, four academic search engines were used, identifying a total of 75 articles. After applying inclusion and exclusion criteria, 15 articles were selected for the final analysis. These articles were examined based on journal characteristics, implemented models, and employed methodologies. Additionally, sports disciplines and sports performance metrics were categorized to describe their implications. Sports performance is considered a polysemic term and is mainly sensitive to the sports discipline, requiring consensus for its operationalization and for advancing comparison and replication of studies.

Keywords: Performance. Sports association. Evaluation.

JEL Classification: D71

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Les associations de sports (AS), également appelées fédérations/associations sportives nationales/organes directeurs, sont des organisations à but non lucratif qui organisent des programmes de sport de masse et d'élite pour leurs membres dans leurs pays respectifs (Wilson-Jones, 2023). Elles jouent un rôle crucial dans le développement du sport et la structuration de la pratique sportive à l'échelle nationale et locale. Au Maroc, ces associations sont en pleine transformation, sous l'effet des politiques publiques et des attentes accrues des parties prenantes. Leur performance est un enjeu majeur, notamment en raison de leur dépendance vis-à-vis du ministère de tutelle pour les ressources financières et des exigences accrues en matière de gouvernance et de reddition des comptes. Par conséquent, il existe un besoin croissant d'un cadre pratique pour améliorer les performances des associations sportives. Il est donc essentiel que les AS développent et mettent en œuvre des modèles de gestion de la performance permettant de contrôler la réalisation de leurs objectifs et d'assurer la satisfaction de leurs parties prenantes (O'Boyle et Hassan, 2022). Cependant, la performance des AS est un concept complexe qui recoupe plusieurs disciplines, telles que l'économie, la gestion des ressources humaines et la finance. Elle est interdépendante de systèmes de gestion plus larges, incluant la stratégie, la structure et la culture organisationnelle (Byers et al., 2022 ; Winand et al., 2021). Winand et al. (2021) et Nowy et al. (2015) ont mis en évidence la difficulté de définir la performance de manière universelle en raison de la diversité des critères utilisés pour évaluer le succès des AS. Toutefois, selon MacLean (2016), la performance devrait être abordée sous un angle holistique intégrant le contexte de l'organisation et ses systèmes opérationnels interdépendants. De plus, Ferreira et Otley (2009) soulignent que la performance doit tenir compte de l'influence des facteurs environnementaux externes (réglementation, politique sportive, financement) et internes (structure, processus, compétences organisationnelles) car ils ont un impact significatif sur la gestion des AS. De son côté, Kameni (2023) a décrit la gestion de la performance comme un processus proactif de contrôle en boucle fermée, dans lequel les stratégies sont appliquées à tous les niveaux de l'organisation et ajustées grâce à un retour d'information continu.

Les associations sportives, en tant qu'acteurs fondamentaux du système sportif, doivent relever plusieurs défis en matière de performance. D'une part, elles doivent améliorer la gestion de leurs ressources humaines et financières pour assurer la pérennité de leurs activités. D'autre part, elles doivent adapter leurs stratégies aux attentes croissantes des adhérents, des sponsors et des institutions publiques, tout en respectant les normes internationales en matière de gouvernance et de transparence. L'évaluation de la performance des AS devient donc essentielle pour comprendre leur efficacité et proposer des pistes d'amélioration. En outre, le contexte technologique et digital offre de nouvelles opportunités pour optimiser la gestion et l'organisation des AS. Les outils d'analyse de données et les plateformes de gestion numérique permettent d'améliorer la transparence, la planification et la communication entre les parties prenantes. L'adoption de ces innovations technologiques constitue un levier stratégique pour renforcer la performance des AS et leur adaptation aux défis contemporains du secteur sportif. Par ailleurs, la professionnalisation croissante du secteur sportif pousse les AS à adopter des modèles de gestion inspirés du secteur privé, notamment en intégrant des indicateurs de performance clés et des mécanismes d'évaluation plus rigoureux. Cette transformation implique un changement de culture organisationnelle, où les principes de performance, de responsabilisation et de reddition des comptes deviennent centraux.

Dans ce contexte, la performance des AS ne se limite pas à des indicateurs financiers, mais inclut également des dimensions stratégiques, structurelles et sociales. Il est donc nécessaire de

considérer la performance sous un angle multidimensionnel, en tenant compte des impacts sur les acteurs internes (dirigeants, entraîneurs, bénévoles) et externes (adhérents, partenaires institutionnels et sponsors). Cette approche permet d'identifier les leviers d'action les plus pertinents pour améliorer l'efficacité et la durabilité des AS.

Face à ces enjeux, nous posons la question suivante : **Quels sont les déterminants de la performance des associations sportives au Maroc ?**

Cet article vise à identifier, décrire et synthétiser la manière dont la performance des AS a été étudiée dans la littérature scientifique. La revue systématique de la littérature menée s'inscrit dans une démarche rigoureuse visant à recenser et analyser les travaux académiques qui ont abordé cette thématique sous divers angles. L'objectif est de proposer une conceptualisation intégrative de la gestion de la performance des AS en prenant en compte plusieurs dimensions : les influences externes et internes, l'interdépendance de leurs systèmes opérationnels et les particularités de leur contexte. Cette approche permet non seulement d'évaluer les facteurs influençant la performance des AS, mais aussi d'identifier les leviers d'amélioration et d'optimisation.

Dans cette étude, un total de 15 articles a été analysé selon des critères de sélection précis, en veillant à couvrir une diversité de perspectives disciplinaires et méthodologiques. Les travaux examinés se répartissent entre des études empiriques portant sur des associations sportives de différentes régions et des contributions théoriques proposant des modèles de gestion de la performance adaptés au secteur sportif. L'analyse a permis d'identifier les principaux indicateurs utilisés pour mesurer la performance des AS, ainsi que les stratégies et outils de gestion les plus couramment adoptés. Au-delà de la simple évaluation de la performance, cette étude vise à comprendre comment les AS peuvent développer des mécanismes plus efficaces de gouvernance et de pilotage stratégique afin d'assurer leur pérennité et leur compétitivité. L'enjeu est d'élaborer un cadre conceptuel qui tienne compte des contraintes spécifiques des AS, telles que leur statut à but non lucratif, leur dépendance aux financements publics et privés, ainsi que leur mission d'intérêt général auprès des communautés sportives.

La suite de cet article développe d'abord le cadre théorique sur lequel repose cette étude, en mettant en lumière les différentes approches organisationnelles utilisées pour analyser la performance des AS. Ensuite, la méthodologie employée sera détaillée afin d'expliquer les choix opérés dans l'analyse de la littérature. Enfin, les résultats obtenus seront présentés et discutés en vue de dégager des recommandations pertinentes pour une meilleure gestion de la performance des AS.

2. Cadre théorique

Cette étude s'appuie sur des théories organisationnelles qui comprennent les théories de la contingence, des parties prenantes, de la dépendance à l'égard des ressources, et du travail institutionnel. Ces théories servent à fournir une base permettant de conceptualiser la performance d'un point de vue holistique et d'identifier les influences qui affectent la gestion de la performance des AS. À ce propos nous mettons en évidence différentes théories qui serviront de base pour cette recherche.

2.1. Théories des parties prenantes et de la dépendance à l'égard des ressources

La théorie des parties prenantes postule que les organisations existent pour créer de la valeur pour les parties prenantes, et qu'elles devraient gérer leurs relations avec leurs parties prenantes pour assurer leur survie et une meilleure performance (Freeman, 1984). Les AS ont de nombreuses parties prenantes qui jouent différents rôles dans la réalisation de leur mission, et certaines d'entre elles leur fournissent des ressources. Pour mieux comprendre la relation entre l'AS et les parties prenantes qui lui fournissent des ressources, la théorie de la dépendance à l'égard des ressources a également été utilisée dans cette étude. L'hypothèse de base de la

théorie de la dépendance à l'égard des ressources est que les organisations qui ne sont pas en mesure de générer en interne les ressources dont elles ont besoin interagissent avec d'autres organisations dans leur environnement pour recevoir ces ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Si les ressources reçues réduisent leur vulnérabilité financière, leur autonomie et leur capacité à agir de manière indépendante sont fortement réduites (Pfeffer et Salancik, 1978).

La théorie de la dépendance à l'égard des ressources indique en outre que les organisations qui contrôlent les ressources critiques ont le pouvoir d'influencer le comportement de l'organisation qui dépend de ces ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Par conséquent, les parties prenantes qui fournissent des ressources aux AS peuvent influencer leurs processus organisationnels, ce qui a des répercussions sur la manière dont elles gèrent leurs performances. Ainsi, les théories des parties prenantes et de la dépendance à l'égard des ressources permettent de décrire la relation entre les AS et les parties prenantes qui les financent, en tant que facteur environnemental externe qui influe sur la gestion des performances. Par conséquent, il est nécessaire d'examiner d'autres facteurs environnementaux externes et la manière dont ils influencent les changements dans l'environnement interne des AS. La théorie institutionnelle, en particulier l'isomorphisme institutionnel, a été utilisée dans cette étude pour décrire ces facteurs et est discutée dans la section suivante.

2.2. Théorie institutionnelle - isomorphisme institutionnel

L'idée centrale de l'isomorphisme institutionnel est que les organisations répondent aux influences de l'environnement externe en adoptant des processus et des pratiques qui assurent leur survie (DiMaggio et Powell, 1983). Il comprend trois éléments, à savoir les pressions coercitives, mimétiques et normatives. Les pressions collectives poussent les procédures et les structures organisationnelles à se conformer aux meilleures pratiques, sous l'influence de la dépendance d'une organisation vis-à-vis d'une autre ou de l'influence politique. Les pressions mimétiques, quant à elles, sont liées au fait que les organisations imitent ou calquent les organisations homologues performantes (DiMaggio et Powell, 1983).

Les pressions normatives, quant à elles, sont une réponse à la professionnalisation (DiMaggio et Powell, 1983). L'isomorphisme institutionnel est utilisé dans cette étude pour expliquer l'influence des pressions environnementales externes et la manière dont elles conduisent les AS à adopter des pratiques de gestion de la performance dans leur environnement interne. Parce qu'elles reçoivent des ressources des parties prenantes, les AS sont tenues de rendre compte des ressources qu'elles reçoivent par le biais d'approches basées sur la performance (O'Boyle et Hassan, 2022 ; Winand et al., 2021). La pression exercée par les parties prenantes sur les AS pour qu'elles rendent des comptes est une influence externe qui peut conduire à l'adoption de pratiques de gestion de la performance. Par exemple, Perck et al. (2016) ont constaté que les influences externes ont conduit les organisations sportives à adopter des conceptions organisationnelles professionnelles, tandis que Papadimitriou (1998) a constaté que l'environnement externe influençait à la fois la structure et le comportement des organisations sportives, ce qui avait des répercussions sur leur gestion du changement.

En outre, Slack et Hinings (1994) ont également constaté des changements dans les structures professionnelles et bureaucratiques des AS en réponse à la pression exercée par les organismes publics. Par conséquent, les influences de l'environnement externe entraînent des changements dans l'environnement interne de l'AS, ce qui a des répercussions sur la performance. Néanmoins, il est nécessaire d'établir comment les individus au sein des AS réagissent aux influences externes en facilitant les changements dans leur environnement interne, et comment les changements qu'ils effectuent affectent la performance de leur AS. C'est pourquoi les théories du travail institutionnel et de la contingence ont été utilisées dans cet article pour expliquer le rôle que jouent les individus au sein des AS pour influencer la performance.

2.3. Travail institutionnel et théories de la contingence

Le concept de travail institutionnel peut être décrit comme la pratique des individus et des acteurs collectifs visant à créer, maintenir et perturber les institutions (Reinecke, et Lawrence, 2022). Ce concept est un compte rendu plus élaboré de la théorie institutionnelle et décrit l'action des individus au sein d'organisations qui changent en raison de l'isomorphisme. Il est important de noter que les institutions sont créées, maintenues et reproduites par les individus à travers leurs activités quotidiennes dans une variété de contextes sociaux. Par conséquent, autant les organisations sont affectées par des influences externes, autant les individus au sein des organisations sont également affectés par les mêmes pressions institutionnelles. La théorie du travail institutionnel permet d'expliquer les efforts déployés par les individus pour faire face aux structures institutionnelles dans lesquelles ils vivent, travaillent et se divertissent, les maintenir, les démolir, les transformer ou en créer de nouvelles, et qui leur confèrent leurs rôles, leurs relations, leurs ressources et leurs routines (Reinecke, et Lawrence, 2022). Alors que la théorie du travail institutionnel a été utilisée dans notre recherche pour décrire comment les individus au sein des AS travaillent à la création, au maintien ou à la perturbation de la performance parmi les AS, la théorie de la contingence est utilisée pour élaborer sur les variables de contingence qu'ils sont susceptibles d'utiliser pour répondre aux changements qui se produisent dans l'AS en raison des pressions institutionnelles.

Le principe de base de la théorie de la contingence est que l'efficacité organisationnelle ou l'adaptation et la survie de l'organisation peuvent être obtenues de plusieurs manières (Thompson, 1967). L'efficacité organisationnelle dépend de l'adéquation entre les facteurs de contingence et les modèles organisationnels internes qui peuvent permettre des réponses appropriées à l'environnement. Thompson (1967) a perçu les organisations comme des systèmes ouverts confrontés à des influences technologiques et environnementales qui entraînent des changements dans les structures, les stratégies et les processus de prise de décision de l'organisation.

Selon Lawrence et Lorsch (1967), les organisations doivent développer des structures formelles adaptées à leur contexte, qui leur permettront de faire face à la dynamique de l'environnement. Bien que de nombreuses variables de la théorie de la contingence aient été avancées au fil du temps, cette théorie s'avère utile dans notre étude pour examiner les processus organisationnels qui affectent la performance des AS. Ainsi, les théories du travail institutionnel et de la contingence sont utilisées pour décrire comment les individus au sein des AS répondent aux pressions institutionnelles et utilisent les processus organisationnels tels que le leadership, la communication et le climat organisationnel pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de leurs programmes de sport. Cela permet de créer, de perturber ou de maintenir la performance en tant que pratique institutionnelle. La section suivante décrit les méthodes utilisées dans le cadre de cette étude.

3. Méthodologie

Notre étude repose sur une revue systématique de la littérature, en suivant les lignes directrices PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) afin d'assurer une approche rigoureuse, exhaustive et transparente (Moher, Liberati, Tetzlaff & Altman, 2009). Ce cadre méthodologique permet de structurer la collecte, l'évaluation et la synthèse des recherches existantes. Dans le contexte de notre étude, cette approche est essentielle pour analyser les facteurs influençant la performance des associations sportives.

Les recherches bibliographiques ont été effectuées dans plusieurs bases de données académiques, notamment Google Scholar, Scopus et Web of Science. Pour garantir la pertinence des résultats, la recherche a été limitée aux articles publiés entre 2000 et 2023, en français et en anglais. Les mots-clés utilisés incluaient Performance; des associations sportives;

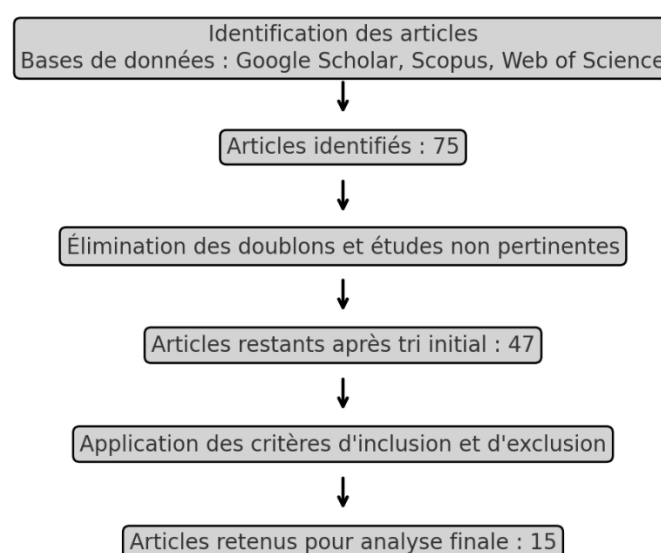
Évaluation de la performance des organisations sportives; Gestion des associations sportives; Performance organisationnelle; et Modèles de gestion de la performance; combinés avec des connecteurs booléens pour élargir le spectre des résultats.

Un total initial de 75 articles a été identifié. Après une première analyse des titres et résumés, 47 articles ont été jugés pertinents et sélectionnés pour une évaluation plus approfondie. À cette étape, les doublons ainsi que les articles ne correspondant pas strictement à la problématique ont été éliminés. Ensuite, l'application de critères d'inclusion et d'exclusion a permis de ne retenir que 15 articles pour l'analyse finale.

L'extraction des données s'est faite selon une grille standardisée afin de garantir une analyse structurée. Les principales dimensions retenues concernaient les méthodologies employées (quantitatives, qualitatives ou mixtes), les types d'associations sportives étudiées (locales, nationales, multisports), ainsi que les indicateurs de performance analysés, incluant l'efficacité financière, la gouvernance et la satisfaction des parties prenantes. Un focus particulier a été mis sur les modèles de gestion de la performance les plus utilisés, notamment le Tableau de bord prospectif (Kaplan & Norton, 1996), le Prisme de performance (Neely, Adams & Crowe, 2001) et le Modèle de Bayle & Robinson (2007).

Le diagramme PRISMA ci-dessous illustre le processus de sélection des articles :

Diagramme PRISMA du Processus de Sélection des Articles



Source : élaboration de l'auteur

L'approche PRISMA a permis d'assurer une revue exhaustive et méthodique de la littérature sur la performance des associations sportives. Ce processus garantit que les résultats obtenus sont représentatifs et constituent une base solide pour des recherches futures.

4. Résultat

4.1. La performance au sein des associations sportives

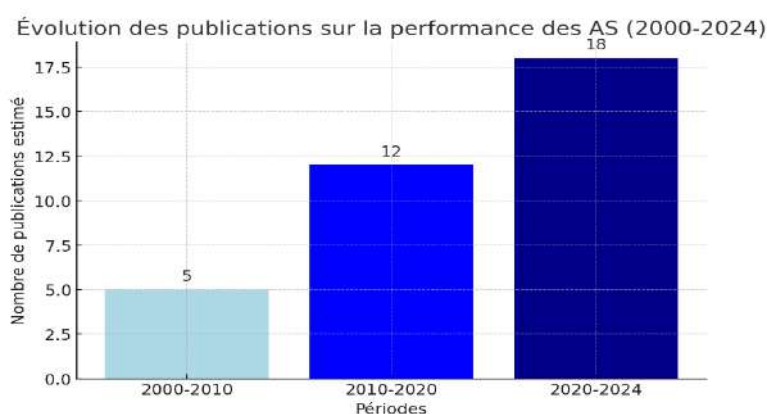
L'examen des 15 articles retenus dans cette étude révèle que la performance des associations sportives (AS) a été un sujet de recherche majeur au cours des trois dernières décennies (O'Boyle et Hassan, 2022). Toutefois, les recherches existantes se concentrent principalement sur la mesure de la performance au détriment de la gestion de la performance (O'Boyle et Hassan, 2022). Différents modèles d'évaluation ont été développés au fil du temps, notamment les modèles des objectifs et des ressources du système, ainsi que les approches

multidimensionnelles et à valeurs concurrentes (Muñoz & Solanellas, 2023 ; Winand et al., 2021). Bien que ces modèles permettent de mieux comprendre les critères d'efficacité des AS, ils n'apportent que peu d'éclaircissements sur la manière dont ces organisations peuvent optimiser leur performance à long terme (O'Boyle et Hassan, 2022).

Parmi les 15 articles analysés, 12 articles se concentrent exclusivement sur la mesure de la performance, tandis que seulement 3 explorent la gestion de la performance. Ce déséquilibre reflète un manque de cadres conceptuels intégrateurs permettant d'examiner la gestion stratégique de la performance des AS. La majorité des études considère que la performance est multidimensionnelle, impliquant divers éléments tels que la gouvernance, les ressources financières et humaines, ainsi que l'influence des parties prenantes (Chelladurai et al., 1987 ; Papadimitriou et Taylor, 2000 ; Winand et al., 2021).

Une analyse bibliométrique des publications portant sur la performance des AS montre une croissance significative des recherches académiques sur ce sujet depuis les années 2000, avec une accélération notable au cours de la dernière décennie. Plusieurs tendances se dégagent.

Figure 1: évolution des publications



Source : élaboration de l'auteur

Entre 2000 et 2010, les études se sont concentrées sur l'évaluation de la performance à travers des indicateurs financiers et organisationnels (Chelladurai et al., 1987 ; Papadimitriou et Taylor, 2000).

De 2010 à 2020, les chercheurs ont élargi leurs perspectives en intégrant les parties prenantes et les facteurs institutionnels comme déterminants clés de la performance (Winand et al., 2021 ; O'Boyle et Hassan, 2022).

Depuis 2020, les études tendent à explorer les modèles de gouvernance et la transformation digitale comme éléments influençant la gestion de la performance des AS (Muñoz & Solanellas, 2023).

Cependant, malgré cette progression, la majorité des publications restent focalisées sur des mesures quantitatives de la performance sans considérer les dynamiques internes et externes qui façonnent l'efficacité des AS. Cette lacune appelle à une approche plus holistique, intégrant l'environnement institutionnel, les interactions avec les parties prenantes et l'adaptation stratégique des AS.

Facteurs influençant la performance des AS

Plusieurs éléments ont été identifiés comme déterminants de la performance des AS.

Le tableau présente les principaux facteurs identifiés comme déterminants de la performance des AS, avec leur description et les auteurs de référence.

Facteurs influençant la performance des AS	Description	Auteurs
Environnement institutionnel	Joue un rôle crucial dans la structuration des AS et leur accès aux ressources.	Chelladurai et al., 1987 ; Papadimitriou, 1998
Influence des individus (dirigeants et parties prenantes)	Influence directe sur la gestion et l'exécution des stratégies organisationnelles.	Papadimitriou et Taylor, 2000 ; Winand et al., 2022
Variables de contingence (structure organisationnelle, contraintes économiques)	Conditionne l'adaptabilité et la résilience des AS.	Frisby, 1986 ; Bayle et Robinson, 2007

Source : élaboration

O'Boyle et Hassan (2022) soulignent que la gestion de la performance au sein des AS reste encore à un stade d'évolution, nécessitant un cadre de gestion structuré pour assurer une amélioration continue des performances. À ce titre, Bayle et Robinson (2007) ont proposé un modèle de gestion de la performance, qui sera détaillé dans les sections suivantes.

Vers une approche holistique de la gestion de la performance

L'absence d'un cadre conceptuel global pour la gestion de la performance des AS limite la capacité de ces organisations à évoluer dans un environnement de plus en plus complexe. Les recherches futures sur la gestion des AS devraient adopter une approche systémique, combinant les aspects stratégiques, fonctionnels et opérationnels de la performance. L'utilisation d'un modèle intégrateur permettrait d'inclure les interactions entre les facteurs internes et externes, garantissant ainsi une évaluation plus pertinente des mécanismes d'optimisation de la performance.

Dans cette perspective, l'adoption d'un cadre analytique multiniveau (macro, méso, micro) semble particulièrement adaptée pour structurer l'analyse des facteurs influençant la performance des AS.

- Le niveau macro examine les influences externes comme les politiques publiques et les exigences institutionnelles.
- Le niveau méso se concentre sur les processus internes des AS, y compris leur structure organisationnelle et leur gestion des ressources.
- Le niveau micro analyse le rôle des individus et des dynamiques interpersonnelles, comme le leadership et la culture organisationnelle.

Cette approche permettrait de structurer la gestion de la performance des AS en tenant compte des défis spécifiques de leur environnement et de leur gouvernance

4.2. Modèles de gestion de la performance PM

Les modèles de gestion des performances permettent d'étudier la manière dont les organisations atteignent leurs objectifs en alignant leurs stratégies sur leurs processus internes et en évaluant continuellement leur efficacité. Ces modèles sont conçus pour servir de cadres d'analyse et de contrôle afin d'optimiser la gestion et d'assurer un suivi structuré des performances organisationnelles. Ils s'appuient sur des outils de mesure permettant d'évaluer la qualité des processus mis en place et d'orienter les prises de décision vers l'amélioration continue.

Le tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 1996)

Le tableau de bord prospectif développé par Kaplan et Norton en 1996 est l'un des modèles les plus largement utilisés pour structurer la gestion de la performance dans divers types d'organisations. Il repose sur l'établissement de liens entre les objectifs stratégiques, les initiatives organisationnelles et la mesure de la performance. Son approche multidimensionnelle permet aux dirigeants d'analyser la performance sous quatre angles distincts : la satisfaction des clients, les processus internes, l'innovation et l'apprentissage, ainsi

que les résultats financiers. L'intérêt majeur de ce modèle réside dans son intégration des aspects financiers et non financiers dans une logique d'alignement stratégique. La perspective client vise à garantir que l'organisation crée de la valeur pour ses bénéficiaires ou utilisateurs. La perspective des processus internes évalue l'efficacité opérationnelle et la capacité à atteindre les objectifs organisationnels. L'innovation et l'apprentissage se concentrent sur le développement des compétences et l'amélioration des pratiques managériales. Enfin, la perspective financière permet d'assurer une gestion équilibrée des ressources pour garantir la pérennité de l'organisation. L'application du tableau de bord prospectif aux associations sportives pose toutefois certaines limites. Les recherches d'Andersen et al. (2021) ont mis en évidence des difficultés liées à la mise en place de ce modèle, notamment en raison d'indicateurs parfois contradictoires et d'un manque de compétences managériales pour exploiter pleinement les informations générées par le tableau de bord. Par ailleurs, la complexité des interactions entre les parties prenantes des associations sportives rend parfois l'application de ce modèle difficile. Cette situation a conduit à l'élaboration d'autres cadres conceptuels mieux adaptés aux spécificités des organisations à but non lucratif.

Le prisme de performance (Neely et al., 2001)

Le prisme de performance constitue une alternative au tableau de bord prospectif, développée par Neely et ses collègues en 2001. Ce modèle met l'accent sur la gestion des parties prenantes, en intégrant leur satisfaction et leur contribution comme des éléments fondamentaux de l'évaluation de la performance organisationnelle. Contrairement aux approches traditionnelles focalisées sur la rentabilité et les indicateurs financiers, le prisme de performance propose une vision élargie en structurant l'analyse autour de cinq dimensions essentielles : la satisfaction des parties prenantes, leur contribution, la stratégie de l'organisation, les processus internes et les capacités de l'organisation. L'une des forces du prisme de performance réside dans sa capacité à prendre en compte la complexité des relations entre les associations sportives et leurs multiples parties prenantes, qu'il s'agisse des fédérations, des sponsors, des bénévoles ou des bénéficiaires des services proposés. Il permet ainsi d'aligner les efforts organisationnels sur les attentes des acteurs impliqués, tout en assurant une cohérence entre la mission de l'organisation et ses actions concrètes. Toutefois, ce modèle présente également certaines limites. Il ne met pas suffisamment l'accent sur les dynamiques internes des associations sportives, notamment en ce qui concerne la gouvernance et la structuration des processus décisionnels. De plus, l'évaluation de la performance à travers le prisme des parties prenantes peut s'avérer difficile lorsque les attentes des acteurs sont divergentes, ce qui peut entraîner des tensions dans la gestion stratégique.

Le modèle de Bayle et Robinson (2007)

Dans la littérature spécifique à la gestion du sport, Bayle et Robinson ont proposé en 2007 un modèle combinant la performance stratégique et la performance opérationnelle des associations sportives. Ce modèle met en avant l'importance des facteurs internes et externes dans l'évaluation et l'optimisation de la performance organisationnelle.

La performance stratégique est définie par des éléments structurants tels que la gouvernance, la qualité du cadre opérationnel et la position de l'association dans l'écosystème sportif. La performance opérationnelle, quant à elle, est influencée par des facteurs facilitant ou entravant l'efficacité organisationnelle. Parmi les facilitateurs de la performance, Bayle et Robinson identifient la professionnalisation des pratiques managériales, la présence d'une culture organisationnelle participative et l'adoption de processus d'amélioration continue. À l'inverse, les éléments freinant la performance incluent des systèmes d'information déficients, des mécanismes d'incitation inadaptés, l'absence de dispositifs de contrôle et des enjeux politiques pouvant ralentir la prise de décision.

Ce modèle est particulièrement intéressant dans le contexte des associations sportives, car il met en lumière la nécessité d'un équilibre entre les orientations stratégiques et les réalités opérationnelles. Toutefois, il présente certaines limites en ne prenant pas suffisamment en compte l'influence des facteurs environnementaux et des parties prenantes externes sur la gestion de la performance. L'adoption de ce modèle nécessite donc une adaptation aux spécificités des associations sportives, notamment en intégrant des indicateurs plus précis pour évaluer la gouvernance et l'efficacité des structures organisationnelles.

Le modèle d'Otley (1999) et Ferreira et Otley (2009)

Otley (1999) et Ferreira et Otley (2009) ont développé un modèle de gestion de la performance axé sur la nécessité d'une mission et d'une vision claires pour orienter les actions organisationnelles. Ils insistent sur l'importance de définir des facteurs clés de succès et de structurer l'organisation de manière à garantir la cohérence entre ses objectifs et ses moyens d'action. Ce modèle repose sur plusieurs principes fondamentaux, notamment la communication des objectifs à tous les niveaux hiérarchiques, l'utilisation d'indicateurs de performance adaptés, la mise en place de boucles de retour d'information pour favoriser l'apprentissage organisationnel, et la prise en compte de l'influence des facteurs environnementaux. Il met ainsi en avant une approche intégrée de la gestion de la performance, en tenant compte à la fois des ressources internes et des interactions avec l'environnement externe. L'un des principaux atouts de ce modèle réside dans sa flexibilité, permettant son adaptation à différentes structures organisationnelles, y compris les associations sportives. Il offre un cadre structuré pour analyser la performance en fonction des objectifs définis et des stratégies mises en œuvre. Toutefois, sa mise en application requiert une forte capacité d'adaptation et une implication active des parties prenantes internes, ce qui peut constituer un défi pour certaines organisations peu structurées.

Synthèse des modèles de gestion de la performance

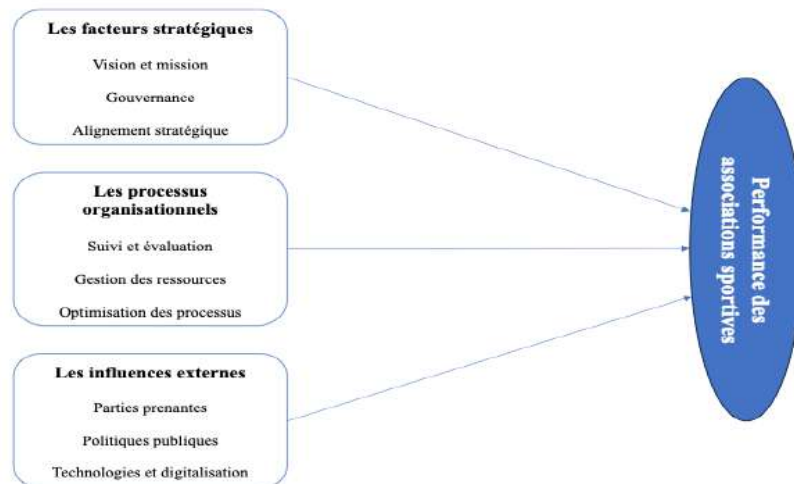
L'analyse des différents modèles de gestion de la performance montre qu'aucun cadre unique ne peut répondre à l'ensemble des besoins des associations sportives. Chaque modèle possède ses propres forces et limites, ce qui souligne l'importance d'une approche intégrative combinant plusieurs perspectives. Le tableau de bord prospectif offre une vision structurée de la performance en reliant les objectifs stratégiques aux actions opérationnelles, mais il ne prend pas en compte les dynamiques des parties prenantes. Le prisme de performance corrige cette lacune en intégrant les attentes des parties prenantes, mais il manque de précisions sur les mécanismes internes de gouvernance. Le modèle de Bayle et Robinson apporte une dimension sectorielle adaptée aux associations sportives, tandis que celui d'Otley et Ferreira met l'accent sur l'alignement entre la mission de l'organisation et ses actions concrètes. L'adoption d'une approche combinée pourrait permettre de tirer parti des avantages de chaque modèle et d'adapter leur application aux réalités spécifiques des associations sportives. La prise en compte des interactions entre les facteurs stratégiques, opérationnels et environnementaux apparaît ainsi comme une nécessité pour améliorer la gestion de la performance dans ce secteur. Une réflexion approfondie sur la mise en œuvre de ces modèles pourrait conduire à l'élaboration d'un cadre théorique plus adapté aux particularités du sport associatif.

Proposition d'un modèle théorique

Sur la base des modèles théoriques analysés (Tableau de bord prospectif, Prisme de performance, Modèle de Bayle et Robinson, Modèle d'Otley et Ferreira), il est possible de construire un cadre conceptuel intégratif qui prend en compte les spécificités des associations sportives et leur environnement. Ce modèle théorique vise à structurer la gestion de la

performance des associations sportives en combinant une approche stratégique, organisationnelle et environnementale.

Figure 2: modèle théorique



Source : élaboration de l'auteur

Notre modèle théorique repose sur trois dimensions interconnectées : les facteurs stratégiques, les processus organisationnels, et les influences externes. La performance globale des associations sportives est le résultat de l'interaction entre ces trois éléments.

Les facteurs stratégiques englobent la définition de la vision et de la mission, la gouvernance et l'alignement stratégique. Une gouvernance efficace et une planification claire permettent aux associations de structurer leurs actions en cohérence avec leurs objectifs à long terme.

Les processus organisationnels concernent la gestion interne des ressources, l'optimisation des activités et l'évaluation continue des performances. L'utilisation d'indicateurs adaptés et la mise en place de mécanismes de suivi permettent d'assurer l'efficacité opérationnelle et d'améliorer la prise de décision.

Les influences externes incluent les parties prenantes, les politiques publiques et l'impact des nouvelles technologies. L'interaction avec ces acteurs joue un rôle déterminant dans l'accès aux ressources, la régulation des activités et l'adoption de pratiques innovantes.

L'articulation entre ces trois dimensions permet aux associations sportives de maximiser leur performance en intégrant à la fois des stratégies internes et les contraintes de leur environnement. Ce modèle propose ainsi une vision globale et systémique de la gestion de la performance, adaptée aux spécificités du secteur associatif sportif.

Par ailleurs ce cadre théorique met en évidence plusieurs axes d'amélioration potentiels :

- Renforcement de la gouvernance et de la structuration des associations sportives.
- Mise en place d'indicateurs de performance adaptés aux réalités organisationnelles du secteur.
- Développement d'une gestion proactive des parties prenantes et des ressources externes.
- Utilisation des technologies et du numérique pour améliorer la transparence et l'efficacité des processus.

En synthèse, ce modèle propose une approche systémique et multidimensionnelle, combinant les différentes théories existantes pour offrir une vision globale et opérationnelle de la gestion de la performance dans le secteur associatif sportif.

5. Conclusion

Cet article visait à conceptualiser la performance des AS à partir d'un processus d'analyse de la littérature. L'étude a été étayée par des théories organisationnelles qui comprennent les théories des parties prenantes, de la dépendance à l'égard des ressources, des institutions, du travail institutionnel et de la contingence. La recherche a également utilisé l'approche multiniveaux macro, méso et micro pour décrire la gestion de la performance des AS et pour décrire l'interdépendance de son système d'exploitation. La revue de la littérature sur la performance des AS identifie les influences environnementales externes et internes et les rôles qu'elles jouent dans le processus de performance de l'AS. L'analyse met également en évidence les processus et activités organisationnels de l'AS et les étapes du processus de gestion de la performance. Cette étude contribue à la connaissance dans la mesure où elle fournit un cadre pour la discussion sur la performance au sein des AS. Elle fournit un cadre avec lequel la performance des AS peut être considérée d'un point de vue globale en tenant compte du contexte unique des AS, de l'interdépendance de leur système de fonctionnement et de leur relation avec leur environnement.

Notre étude permet aux AS d'envisager la mise en œuvre d'approches multidimensionnelle de la performance qui garantira leur efficacité et leur efficacité dans des environnements toujours plus compétitifs où elles doivent rivaliser avec d'autres organisations à but non lucratif pour obtenir des ressources. En outre, cette recherche tient compte de la nature cyclique du processus et des étapes du processus de gestion de la performance qui comprennent, entre autres, les étapes de feedback, de feedforward et de courbe d'apprentissage qui offrent la possibilité de favoriser le dynamisme et les nouvelles idées dans le système afin d'améliorer l'efficacité des AS. Elle contribue également à la connaissance en proposant des pistes pour des recherches plus approfondies sur les perspectives de la performance organisationnelle des AS. Bien que cette étude contribue à la littérature sur la gestion du sport et qu'elle ait une utilité pratique, il est important de noter qu'elle a été développée uniquement à partir d'un exercice de revue de la littérature. Il est donc nécessaire de développer davantage le modèle de gestion de la performance pour les AS et de l'améliorer par le biais de recherches plus approfondies et de tests empiriques.

Références

- (1). Aktouf, O. (1992). Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Presses de l'Université du Québec.
- (2). Anagnostopoulos, C., Papadimitriou, D., Byers, T., et Botwina, G. (2022). Aperçu de la gouvernance du sport. Taylor et François.
- (3). Andersen, SS, Hansen, P.Ø., et Houlihan, B. (2021). Leadership intégré à plusieurs niveaux dans divers systèmes de sport d'élite. Dans *Embedded Multi-Level Leadership in Elite Sport*. Routledge.
- (4). Bayle, E., et Robinson, L. (2007). Un cadre pour comprendre la performance des organes directeurs nationaux du sport. *European sport management quarterly*.
- (5). Bergadaà, Michelle. « Évolution de l'épistémé économique et sociale : proposition d'un cadre de morale, de déontologie, d'éthique et de responsabilité pour le marketeur. » *Recherche et Applications en Marketing* (édition française) (2004)
- (6). Chelladurai, P. (1987). Multidimensionnalité et perspectives multiples de l'efficacité organisationnelle. *Journal of Sport Management*.
- (7). DiMaggio, PJ, et Powell, WW (1983). La cage de fer revisitée : isomorphisme institutionnel et rationalité collective dans les champs organisationnels. *Revue sociologique américaine*.

- (8). Dimitropoulos, P., Kosmas, I., et Douvis, I. (2017). Mise en œuvre du tableau de bord prospectif dans une organisation sportive du gouvernement local : preuves de la Grèce. *Journal international de la productivité et de la gestion des performances*.
- (9). Dixon, MA, et Bruening, JE (2007). Conflit travail-famille dans le coaching I : Une perspective descendante. *Journal of Sport Management*.
- (10). Ferreira, A. et Otley, D. (2009), The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis, *Management Accounting Research*.
- (11). Freeman, RE (1984). *Management stratégique : une approche par les parties prenantes*, Pitman. Boston, Massachusetts.
- (12). Frisby, W. (1986). Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies. *Canadian Journal of Applied Sport Science*.
- (13). Hassan, D, et O Boyle, I. (2022). Moderniser la gouvernance du sport au milieu des contraintes culturelles : une étude de cas en Irlande. *Le sport dans la société*.
- (14). Kameni, S. M. P. (2023). Améliorer le processus décisionnel à travers la gestion de la relation gestionnaire-analyste de données dans un contexte d'intelligence d'affaires.
- (15). Kaplan, R. S. et Norton, D. P. (2006), *Alignment: Using the Balanced Scorecard to create Corporate Synergies*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
- (16). Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- (17). Lawrence, P. R., et Lorsch, J. W. (1967). *Organisation and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School
- (18). Melton, EN, et Cunningham, GB (2014). Qui sont les champions ? Utilisation d'un modèle à plusieurs niveaux pour examiner les perceptions du soutien des employés à l'inclusion des LGBT dans les organisations sportives. *Journal of Sport Management*.
- (19). Mineur, JB (2015). *Théories des attentes : Victor Vroom, et Lyman Porter et Edward Lawler*. Dans *Comportement organisationnel 1*. Routledge.
- (20). Muñoz, J., et Solanellas, F. (2023). Mesure de la performance organisationnelle dans les domaines des instances nationales dirigeantes du sport : un examen de la portée. *Revue de direction trimestrielle*.
- (21). Neely, A., Adams, C. et Crowe, P. (2001). *Le prisme de la performance en pratique. Mesurer l'excellence commerciale*.
- (22). Nowy, T., Wicker, P., Feiler, S., et Breuer, C. (2015). Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*.
- (23). Nowy, T., Wicker, P., Feiler, S., et Breuer, C. (2015). Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*.
- (24). Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*.
- (25). Papadimitriou, D. (1998). L'impact des ressources, règles et pratiques institutionnalisées sur la performance des organisations sportives à but non lucratif. *Gérer les loisirs*.
- (26). Perck, J., Van Hoecke, J., Westerbeek, H., et Breesch, D. (2016). Organisational change in local sport clubs: the case of Flemish gymnastics clubs. *Sport, business and management : an international journal*.
- (27). Reinecke, J., et Lawrence, TB (2022). Le rôle de la temporalité dans la stabilisation institutionnelle : une vision du processus. *Académie de revue de gestion*, (ja).
- (28). Salancik, GR, et Pfeffer, J. (1978). Une approche de traitement de l'information sociale sur les attitudes professionnelles et la conception des tâches. *Trimestriel des sciences administratives*.
- (29). Sherli, J., et Mayakannan, T. (2023). Une étude sur une enquête sur la motivation des employés dans les organisations. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*.

- (30). Shilbury, D. et Moore, K.A. (2006), A study of organizational effectiveness for national Olympic sporting organizations, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly.
- (31). Slack, T., et Hinings, B. (1994). Pressions institutionnelles et changement isomorphe : un test empirique. Études d'organisation.
- (32). Thompson, J. D. (1967). Organizations in action McGraw Hill New York USA.
- (33). Wilson-Jones, L. (2023). Leadership partagé dans les meilleures équipes. A Study of Nonprofit Federated Board Leadership (thèse de doctorat, The Open University).
- (34). Winand, M., Steen, A. et Kasale, LL (2021). Pratiques de gestion de la performance dans le secteur du sport : examen de 32 organisations sportives nationales écossaises. Tourillon de gestion globale de sport.