

Le modèle PESTEL au service de la gestion stratégique des clubs de Football

The PESTEL model for the strategic management of Football clubs

Achraf BERQI, (Doctorant)

Laboratoire des sciences économiques et politiques publiques

Faculté d'économie et de gestion

Université Ibn Tofail de Kenitra, Maroc

Adresse de correspondance :	Campus universitaire Kénitra Morocco https://feg.uit.ac.ma supportfeg@uit.ac.ma +212 5 37 32 92 18
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	BERQI, A. (2025). Le modèle PESTEL au service de la gestion stratégique des clubs de Football. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(3), 124-144. https://doi.org/10.5281/zenodo.14984997
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: January 20, 2025

Accepted: March 4, 2025

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

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 03 (2025)

Le modèle PESTEL au service de la gestion stratégique des clubs de Football

Résumé :

Dans un contexte où les clubs sportifs doivent naviguer dans un environnement en constante mutation, l'analyse des facteurs externes devient essentielle pour définir des stratégies adaptées. Cet article examine comment les clubs sportifs marocains, confrontés à des défis structurels, financiers et organisationnels, peuvent adapter leurs stratégies face à un environnement externe complexe et incertain. En s'appuyant sur le modèle PESTEL, l'étude analyse les influences politiques, économiques, socioculturelles, technologiques, environnementales et législatives qui façonnent leur contexte externe. La méthodologie repose sur une revue critique des données disponibles et l'application du cadre PESTEL pour identifier les opportunités et les menaces qui attaquent ces organisations. Les résultats mettent en évidence l'importance d'une compréhension approfondie des facteurs externes pour formuler des stratégies adaptées. L'article conclut sur la nécessité, pour les clubs marocains, d'adopter une approche proactive et structurée afin de garantir leur pérennité et leur compétitivité à long terme.

Mots clés : Management stratégique, performance économique, changement stratégique, contexte externe, Analyse PESTEL.

JEL Classification : Z20

Type de l'article : article empirique

Abstract:

In a context where sports clubs must navigate an ever-changing environment, analyzing external factors becomes essential to defining suitable strategies. This paper examines how Moroccan sports clubs, faced with structural, financial, and organizational challenges, can adapt their strategies in response to a complex and uncertain external environment. Using the PESTEL model, the study analyzes the political, economic, sociocultural, technological, environmental, and legislative influences shaping their external context. The methodology is based on a critical review of available data and the application of the PESTEL framework to identify opportunities and threats affecting these organizations. The findings highlight the importance of a thorough understanding of external factors to develop effective strategies. The paper concludes by emphasizing the need for Moroccan clubs to adopt a proactive and structured approach to ensure their long-term sustainability and competitiveness.

Keywords: Strategic management, economic performance, strategic change, external context, PESTEL analysis

JEL Classification: Z20

Paper type: Empirical research

1. Introduction:

Dans un monde marqué par une évolution rapide des industries, notamment sous l'impulsion des avancées technologiques, les clubs sportifs se retrouvent confrontés à des défis exigeants des réponses stratégiques adaptées. Autrefois limités à leur mission sportive, ces clubs sont aujourd'hui de véritables organisations complexes, intégrant des dimensions économiques, institutionnelles et sociétales qui influencent directement leur gestion et leur performance. Devenus des entreprises à part entière, ils doivent désormais répondre à des exigences accrues en matière de gouvernance, de rentabilité et de responsabilité sociale.

En Europe, les clubs de football des ligues majeures, à l'image du Premier League anglaise, de la Bundesliga allemande ou encore de la Liga espagnole, ont su s'adapter à ces mutations en adoptant des stratégies managériales et économiques innovantes. Ces clubs ne sont plus de simples équipes sportives ; ils sont devenus des marques mondiales, attirant des investisseurs internationaux, développant des modèles de revenus diversifiés et misant sur des stratégies de développement à long terme. La professionnalisation de leur gestion, l'optimisation des infrastructures, ainsi que l'adoption de technologies de pointe dans le suivi de la performance sportive et la relation avec les supporters sont autant de facteurs ayant contribué à leur essor.

Parallèlement, la mondialisation du football a conduit ces clubs à renforcer leur présence sur les marchés étrangers en multipliant les tournées de présaison, en signant des contrats de sponsoring avec des entreprises internationales et en développant des académies de jeunes talents aux quatre coins du monde. Les revenus issus des droits de diffusion ont explosé, générant des montants records qui permettent aux équipes d'attirer les meilleurs joueurs et d'investir dans des infrastructures de classe mondiale. De plus, la digitalisation a permis aux clubs de créer un lien plus étroit avec leurs supporters grâce aux réseaux sociaux, aux plateformes de streaming et aux applications mobiles, renforçant ainsi leur engagement et leur fidélité.

À l'opposé, le contexte marocain présente des réalités bien différentes. Malgré une tradition footballistique riche, les clubs marocains peinent à se structurer de manière durable. Plusieurs défis majeurs entravent leur développement, notamment un cadre juridique en mutation, une gestion financière souvent instable, une gouvernance parfois opaque et une dépendance excessive aux subventions publiques. Contrairement à leurs homologues européens, ces clubs n'ont pas toujours les ressources nécessaires ni l'expertise managériale pour se transformer en véritables entreprises sportives. L'absence d'une vision stratégique clairement définie, combinée à des décisions parfois dictées par des logiques de court terme, fragilise leur compétitivité et limite leur potentiel de croissance.

De plus, les infrastructures ne répondent pas aux standards internationaux en matière de confort et de rentabilité. Le manque d'investissements privés freine également le développement des centres de formation, limitant ainsi la capacité des clubs à former et à valoriser de jeunes talents sur le long terme. Par ailleurs, la commercialisation des droits TV reste en deçà des attentes, privant les clubs d'une source de revenus majeure et les maintenant dans une dépendance financière précaire.

Dans ce contexte, il est essentiel que les clubs marocains adoptent une approche plus systématique et méthodique dans l'élaboration de leurs stratégies de développement. Face à un environnement en constante évolution, marqué par des mutations économiques, technologiques et réglementaires, il devient impératif d'adopter des outils d'analyse permettant de mieux comprendre les opportunités et les menaces externes. C'est dans cette optique que le modèle PESTEL s'avère particulièrement pertinent.

Cet outil analytique, qui examine les facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, environnementaux et législatifs, permet d'identifier les dynamiques externes susceptibles d'influencer le fonctionnement et la pérennité des clubs sportifs. En analysant les

tendances politiques, les clubs peuvent mieux anticiper les évolutions réglementaires et adapter leur gouvernance en conséquence. L'aspect économique leur permet d'évaluer l'impact des fluctuations financières et des modèles d'investissement sur leur rentabilité. De même, la dimension socioculturelle aide à comprendre les attentes des supporters et à adapter les stratégies de marketing et de communication pour renforcer leur engagement.

En intégrant l'analyse PESTEL dans leur processus décisionnel, les clubs marocains pourront mieux structurer leur développement, anticiper les défis et maximiser leur potentiel de croissance dans un environnement de plus en plus compétitif. Cette approche stratégique leur permettra non seulement d'assurer leur viabilité financière, mais aussi d'améliorer leur attractivité sur la scène nationale et internationale.

Ainsi, cet article se propose d'explorer, à travers une analyse PESTEL, les défis et les opportunités auxquels font face les clubs de football marocains. L'objectif est double : d'une part, comprendre comment ces facteurs externes impactent leur structuration et leur compétitivité ; d'autre part, formuler des recommandations stratégiques afin d'aider ces organisations à mieux s'adapter aux mutations de leur environnement et à assurer un développement durable. En s'appuyant sur des études de cas et des comparaisons avec des modèles internationaux, cette analyse ambitionne de fournir un cadre de réflexion utile aux décideurs, aux dirigeants de clubs et aux chercheurs s'intéressant à la gestion du sport.

2. Revue de littérature :

2.1 : contexte de l'étude

L'analyse PESTEL est un outil stratégique largement utilisé pour évaluer les influences externes qui affectent la performance et les décisions des organisations, y compris les clubs de football. Selon Wheelen et Hunger (2012), ce cadre permet d'identifier les forces extérieures et d'adapter les stratégies en fonction des évolutions de l'environnement. Dans le football, cette approche aide à anticiper les changements dans les politiques gouvernementales, les réglementations sportives et les dynamiques économiques, telles que les crises financières et l'évolution des attentes des supporters (Schwarz & Hunter, 2018).

Les recherches montrent que les politiques publiques jouent un rôle clé dans la gestion des clubs, notamment en Europe. Millar et al. (2021) ont analysé l'impact des restrictions liées au COVID-19, qui ont obligé des clubs comme Liverpool à adapter leurs stratégies, notamment en ce qui concerne la gestion des spectateurs et des revenus événementiels. D'autres études, comme celle portant sur le transfert de West Ham United au stade olympique, illustrent comment un environnement politique stable et des collaborations avec les autorités publiques peuvent soutenir des stratégies durables et favoriser le développement des clubs.

L'impact économique est un sujet largement étudié dans la littérature, notamment en raison de la dépendance des clubs de football vis-à-vis de sources de revenus souvent instables, comme les droits de diffusion et les contrats de sponsoring. Manoli (2014) met en lumière l'importance pour les clubs de diversifier leurs sources de revenus, leur permettant de mieux résister aux fluctuations du marché et de maintenir une stabilité financière. Ce besoin de diversification est d'autant plus crucial dans un contexte où les droits de diffusion peuvent être influencés par des facteurs extérieurs, comme les changements dans les préférences des spectateurs ou les restrictions imposées par les gouvernements. En Italie, un exemple pertinent est celui de la Juventus, qui a su tirer parti d'une période de stabilité économique pour renforcer sa position de leader dans le championnat national. Ce club a non seulement mis en place une stratégie de diversification des revenus, mais a également investi dans des infrastructures, comme le développement de son propre stade, afin de réduire sa dépendance aux revenus traditionnels et accroître ses recettes à long terme. Ce modèle pourrait inspirer d'autres clubs cherchant à construire une résilience financière durable face aux aléas économiques.

Analyser les fans et les bases de soutien est essentiel pour les clubs de football. Une étude sur Arsenal montre que le club a ajusté sa stratégie pour se rapprocher de ses supporters internationaux, en misant sur les réseaux sociaux et des campagnes marketing spécifiques, ce qui a renforcé sa visibilité mondiale. Les préférences culturelles et démographiques influencent ainsi directement les choix marketing des clubs pour attirer un public diversifié.

La technologie est essentielle pour l'engagement des fans et l'optimisation des opérations. Boyle et Haynes (2004) et Maidment (2006) explorent comment des clubs comme Arsenal utilisent la technologie pour transformer l'expérience des spectateurs et gérer les opérations en ligne, en exploitant les médias sociaux, les plateformes de streaming, et des innovations comme les billets électroniques.

Le cinquième et sixième point de l'analyse PESTEL, concernant les facteurs environnementaux et légaux, deviennent de plus en plus pertinents dans la gestion stratégique des clubs de football en raison de la prise de conscience accrue autour des enjeux durables et des obligations légales strictes imposées par les organismes de régulation. Bien que ces facteurs soient moins présents historiquement, l'accent est mis sur la durabilité dans les pratiques modernes. Un certain nombre de club en Europe ont récemment mis en place des initiatives de développement durable pour répondre aux attentes de responsabilité environnementale.

Les contraintes légales jouent un rôle crucial dans la gestion des clubs de football, notamment en raison de réglementations financières strictes. La réglementation du Fair Play Financier (FFP) de l'UEFA impose aux clubs de maintenir un équilibre entre leurs dépenses et leurs revenus, ce qui influence fortement leurs stratégies de recrutement et d'investissement. Cette exigence pousse les clubs à adopter une gestion financière plus rigoureuse, visant à éviter des dépenses excessives tout en restant compétitifs sur le marché des transferts.

2.2 Cadre théorique et conceptualisation des hypothèses

L'analyse PESTEL constitue le fondement théorique de cette étude, permettant d'explorer comment les clubs de football s'adaptent à un environnement externe en constante évolution. Ce cadre, bien que principalement descriptif, s'appuie sur des concepts essentiels en gestion stratégique, notamment la gestion stratégique, la performance organisationnelle, et le changement stratégique. Ces notions, bien qu'omniprésentes dans la littérature, doivent nécessairement une définition claire et une contextualisation adaptée au domaine sportif.

La gestion stratégique peut être définie comme l'ensemble des processus décisionnels visant à aligner les ressources internes d'une organisation avec les pressions et opportunités de son environnement externe. Pour les clubs de football, cela implique une gestion simultanée des performances sportives et des attentes des parties prenantes, telles que les supporters, les sponsors, ou les institutions régulatrices. Ces acteurs imposent des exigences variées, allant de la compétitivité sur le terrain à la transparence financière. Par exemple, lors de la pandémie de COVID-19, les clubs ont dû s'adapter rapidement à des défis sans précédent, tels que les restrictions sanitaires et la baisse drastique des revenus liés à la billetterie. Ces ajustements soulignent l'importance de la flexibilité et de la réactivité dans la gestion stratégique pour maintenir la stabilité organisationnelle face aux perturbations externes.

La performance organisationnelle, quant à elle, est une notion multidimensionnelle qui englobe des aspects économiques, sociaux et sportifs. Si les résultats sur le terrain restent un indicateur clé, la capacité d'un club à garantir une stabilité financière et à engager sa communauté de supporters est tout aussi déterminante. Des initiatives telles que celles des entreprises de la Juventus, qui a investi dans son propre stade et diversifié ses sources de revenus, démontrent comment une stratégie financière robuste peut renforcer la résilience d'un club face aux incertitudes économiques. Arsenal, de son côté, illustre également cette démarche en développant une stratégie numérique innovante pour engager des supporters à l'échelle mondiale, renforçant ainsi sa visibilité et sa capacité à générer des revenus en dehors des

activités sportives traditionnelles. Ces exemples montrent que la performance organisationnelle, dans le contexte des clubs de football, dépend d'un équilibre entre compétitivité sportive et viabilité économique à long terme.

Le changement stratégique définit l'adaptation proactive des organisations face aux transformations de leur environnement. Pour les clubs de football, cela inclut l'intégration des technologies avancées, l'évolution des préférences des supporters, et la nécessité de respecter les réglementations de plus en plus strictes. Les innovations technologiques, telles que les plateformes de streaming, les applications mobiles, ou encore l'analyse des données des joueurs, ont considérablement modifié la manière dont les clubs gèrent leurs opérations et interagissent avec leurs fans. Par ailleurs, les attentes croissantes en matière de durabilité environnementale et les contraintes imposées par des réglementations financières, comme le Fair Play Financier (FFP) de l'UEFA, obligent les clubs à repenser leurs stratégies pour intégrer des pratiques responsables et durables tout en restant concurrentes. Ces ajustements stratégiques démontrent que les clubs doivent adopter une vision à long terme pour naviguer efficacement dans un environnement en perpétuel changement.

L'analyse PESTEL permet d'examiner la gestion stratégique, la performance organisationnelle et le changement stratégique en interaction avec les facteurs externes influençant les clubs de football. Les aspects politiques déterminant les relations entre les clubs et les gouvernements, notamment en matière de soutien financier et de réglementation des visas pour les joueurs étrangers. Sur le plan économique, les clubs doivent diversifier leurs sources de revenus pour faire face aux crises financières et aux fluctuations du marché. Les facteurs socioculturels soulignent l'importance d'une gestion adaptée aux attentes des supporters, locaux et internationaux, et de l'exploitation des tendances culturelles pour renforcer l'engagement des fans. L'innovation technologique offre des opportunités d'amélioration de la performance sportive et de l'expérience des spectateurs. Enfin, les enjeux environnementaux et juridiques obligent les clubs à adopter des pratiques durables et une gestion financière rigoureuse pour se conformer aux réglementations en vigueur.

3. Méthodologie :

L'étude de cas se révèle particulièrement adaptée pour analyser l'impact du modèle PESTEL (politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal) sur la gestion stratégique des clubs de football. Cette méthode permet d'approfondir la compréhension des interactions entre le contexte externe et les décisions stratégiques des clubs, qui évoluent dans des environnements à la fois instables et variés. L'industrie du football est fortement influencée par des facteurs externes complexes, qui nécessitent une approche contextuelle pour analyser la manière dont chaque facteur affecte les décisions organisationnelles.

La réalisation d'une ou plusieurs études de cas comprend l'utilisation des exemples concrets pour acquérir des connaissances, recherche approfondie sur des sujets étudiés et si possible tirés de Leçons apprises tout au long de l'évaluation. Le but des études de cas est, dans des situations complexes, de répondre aux questions "Comment" et "Pourquoi" basées sur des exemples précis. Choisissez judicieusement en fonction de vos objectifs d'évaluation. Ces outils fournissent des informations empiriques, donc généralement plus crédible, en l'absence d'informations de base. Le but principal d'étude de cas est d'approfondir l'étude de transformation des stratégies au sein des organisations sportives (clubs de football Marocain), toute en prenant en considération le facteur « temps ». Une étude de cas consiste à étudier en profondeur un ou plusieurs cas illustrant le phénomène étudié. « Selon (Yin, 2003 ; 2009), la méthode de l'étude de cas est appropriée pour analyser, illustrer ou sonder des événements ou des phénomènes au sein de leur contexte naturel. Cette approche se différencie des méthodologies expérimentales traditionnelles où les hypothèses sont testées dans des environnements de laboratoire contrôlés permettant aux chercheurs de modifier

l'environnement de manière délibérée. Yin recommande l'emploi de la méthode de l'étude de cas sous certaines conditions spécifiques :

- Les questions de recherche doivent être formulées en termes de « quoi », « comment » et « pourquoi ».
 - Le chercheur ne possède pas la capacité de manipuler le comportement des sujets de l'étude.
 - Les éléments contextuels pertinents au phénomène étudié doivent être pris en compte.
 - Les frontières entre le phénomène observé et son contexte sont indistinctes » (Barlatier, 2018).
- Il existe différentes catégories d'études de cas, dont le choix dépendra de la nature de question de recherche et de portée de l'étude. Les types les plus couramment utilisés sont probablement ceux de (Yin, 2003 ; 2009) et (Stake, 1995). Dans notre recherche, la méthode d'étude de cas est primordiale pour étudier les deux clubs X et Y, vu que le changement stratégique au sein des organisations sportives surtout au niveau externe permettrait de bien comprendre le fonctionnement correct d'une entité sportive malgré son classement au sein de la pyramide compétitive.

3.1. Justification du choix des clubs

L'étude repose sur l'analyse comparative de deux clubs de football, X et Y, sélectionnés en raison de la singularité de leurs stratégies managériales et de leur représentativité dans le contexte du football marocain. Ces deux clubs, bien que confrontés à des défis similaires liés à leur environnement externe, ont adopté des approches stratégiques divergentes, ce qui en fait des cas d'étude pertinents pour explorer l'impact des facteurs externes sur la gestion des organisations sportives.

Le Club X a mis en place une stratégie tripartite, combinant croissance, consolidation et sauvegarde, afin d'assurer son développement à la fois sur les plans organisationnels, financiers et sportifs. Cette transformation stratégique récente touche plusieurs dimensions fondamentales de la gestion du club, notamment l'administration, la structure organisationnelle et les aspects techniques. L'objectif principal de cette restructuration est de renforcer la compétitivité du club et de consolider sa position au sein de l'élite du football marocain. En cherchant à diversifier ses sources de revenus, à moderniser son modèle de gestion et à adopter une approche plus professionnelle dans le recrutement et la formation des joueurs, le Club X incarne une dynamique progressive et ambitieuse, visant une montée en puissance dans la hiérarchie compétitive.

À l'inverse, le Club Y s'inscrit dans une logique de croissance, de consolidation et de survie. Contrairement au Club X, sa stratégie repose sur un changement temporaire, essentiellement motivé par la nécessité de compenser des faiblesses internes, notamment au sein de son équipe dirigeante. Cette approche, bien que pragmatique et adaptative, ne s'inscrit pas encore dans une transformation en profondeur, mais cherche avant tout à stabiliser le club dans l'immédiat en garantissant une gouvernance minimale efficace. Les décisions stratégiques prises au sein de ce club visent donc à maintenir une certaine viabilité dans un environnement incertain, en privilégiant des ajustements réactifs plutôt qu'une restructuration à long terme.

La comparaison entre ces deux modèles stratégiques offre une perspective enrichissante sur les différentes manières dont les clubs marocains font face aux défis de leur environnement. D'une part, le Club X illustre une dynamique proactive, cherchant à anticiper les transformations et à structurer un modèle durable. D'autre part, le Club Y adopte une stratégie réactive, axée sur des ajustements ponctuels et une gestion de crise.

L'intérêt de cette étude réside donc dans l'analyse de la manière dont ces deux stratégies distinctes interagissent avec les contraintes et opportunités externes, permettant ainsi d'identifier les tendances applicables à d'autres clubs marocains confrontés à des défis similaires.

3.2. Collecte des données :

L'étude repose sur une combinaison de techniques de collecte de données inspirées de Pettigrew (1990), qui préconise une triangulation des sources à travers des entretiens approfondis, l'analyse de documents d'archives et la revue de la littérature. Tout au long de l'étude, ces méthodes ont été utilisées en parallèle et en série afin de garantir une analyse rigoureuse et objective. Cependant, la collecte des données a présenté des défis, notamment en raison de la variabilité et des contradictions des sources, ainsi que de la confidentialité de certaines informations. Malgré ces contraintes, les parties prenantes des clubs étudiés ont reconnu l'importance de la recherche sur le changement stratégique au sein des organisations sportives et ont facilité l'accès aux données nécessaires.

L'analyse documentaire a joué un rôle essentiel dans cette étude. Une recherche rigoureuse a été menée à l'aide d'un livret de recherche répertoriant les mots-clés et leurs synonymes. Cette approche a permis de structurer l'exploration des sources académiques et institutionnelles, garantissant une compréhension approfondie du sujet et la construction d'un cadre conceptuel pertinent.

Les entretiens ont également constitué une méthode clé de collecte des données. Ils ont permis d'explorer en profondeur les expériences et perspectives des participants à travers des conversations ouvertes, menées de manière structurée ou non structurée selon le degré de formalisation des questions. Réalisés en présentiel, par téléphone ou par vidéoconférence, ces échanges ont permis de recueillir des informations précieuses sur les dynamiques internes des clubs et les enjeux stratégiques liés à leur développement.

3.3. Étude qualitative :

L'approche qualitative de cette étude repose sur une combinaison d'entretiens semi-directifs et d'une analyse documentaire approfondie, permettant d'explorer les stratégies adoptées par les clubs X et Y dans un environnement en constante évolution. Un total de six entretiens a été réalisé avec des acteurs clés du football professionnel, incluant des dirigeants de clubs, managers, journalistes spécialisés et représentants institutionnels. Ces participants ont été soigneusement sélectionnés sur la base de leur expertise et de leur implication directe dans les décisions stratégiques des clubs.

Les thématiques abordées ont couvert quatre axes majeurs : les stratégies de développement (croissance, consolidation et adaptation aux contraintes du marché), la gouvernance et l'organisation interne (gestion des ressources humaines, relations avec les sponsors et partenaires institutionnels), l'impact des facteurs externes (politiques économiques, réglementations sportives, contraintes budgétaires) et la vision stratégique à long terme (pérennité financière, modernisation et perspectives d'évolution).

En complément des entretiens, une analyse documentaire approfondie a été menée à partir de rapports institutionnels, études sectorielles, articles spécialisés et documents internes des clubs, afin d'enrichir les résultats et d'assurer une triangulation des données.

3.3.1. Déroulement des entretiens :

Dans le cadre de cette étude, une série d'entretiens semi-directifs a été menée afin d'explorer en profondeur les stratégies mises en place par les clubs X et Y face aux défis imposés par leur environnement externe. Ces entretiens ont permis de recueillir des témoignages détaillés de la part d'acteurs clés impliqués dans la gestion et le développement des clubs. L'objectif était d'obtenir une compréhension approfondie des orientations stratégiques, des défis rencontrés, ainsi que des perspectives futures envisagées par ces organisations sportives.

La démarche a consisté à interroger un échantillon varié de parties prenantes internes et externes (tableau 1). Ce choix méthodologique a permis d'assurer une diversité des points de vue,

garantissant ainsi une analyse plus complète et équilibrée des pratiques managériales mises en œuvre dans ces deux clubs.

Les entretiens ont été structurés autour de quatre axes majeurs comme il a été précisé, un premier volet s'est concentré sur l'analyse des stratégies globales adoptées par les clubs X et Y afin d'assurer leur croissance et leur pérennité. L'objectif était de comprendre quelles démarches ces clubs privilégient pour maintenir leur compétitivité dans un environnement marqué par de fortes fluctuations économiques, réglementaires et sportives. Le deuxième volet touche la manière dont les clubs assurent la coordination entre leurs différentes structures (équipes sportives, administration, encadrement technique). Le Club X dispose d'une gouvernance bien établie et d'une gestion financière stable, tandis que le Club Y rencontre des défis liés à des tensions internes et une instabilité managériale. Les participants ont évoqué les principaux défis en gestion des ressources humaines, ainsi que le rôle des sponsors et partenaires institutionnels dans la prise de décision stratégique.

Le troisième axe des entretiens a exploré l'impact des facteurs politiques, économiques et réglementaires sur la gestion des clubs. Il s'agissait ici de comprendre comment les dirigeants et les responsables administratifs perçoivent et s'adaptent aux contraintes imposées par leur environnement externe. Les interviewés ont ainsi été invités à répondre aux questions suivantes : Quels sont les principaux défis économiques auxquels votre club doit faire face (budgets, financement, rentabilité) ? Comment les réglementations sportives influencent-elles les décisions stratégiques des clubs ? En quoi les décisions politiques et les politiques publiques ont-elles un impact sur le développement du club ? Les réponses obtenues ont mis en évidence une forte dépendance des clubs aux décisions fédérales et aux évolutions économiques du pays. Certains dirigeants ont exprimé leurs inquiétudes quant aux restrictions budgétaires et à l'impact des politiques de soutien gouvernemental, tandis que d'autres ont insisté sur la nécessité de développer des sources de financement alternatives pour garantir leur indépendance financière. Le dernier volet des entretiens portait sur les perspectives futures des clubs et les stratégies envisagées pour assurer leur pérennité dans un secteur en constante mutation. Le Club X adopte une vision à long terme fondée sur une structuration renforcée et un modèle économique stable, tandis que le Club Y, confronté à des instabilités internes, peine à définir une stratégie durable. Les dirigeants ont détaillé les stratégies mises en place pour assurer une stabilité financière, ainsi que les mesures prises pour attirer les jeunes talents et les investisseurs.

Afin d'assurer une traçabilité des échanges et de structurer l'analyse des entretiens, un tableau récapitulatif a été établi, présentant les profils des participants, leur expérience et la durée des entretiens réalisés.

Tableau 1. Profil des participants et structuration des entretiens réalisés

Code interview	Fonction	Années d'expérience	Durée
E1	Président du club X	10 ans	1h
E2	Président du club Y	3 ans	45 min
E3	Manager du club X	7 ans	1h30 min
E4	Manager du club Y	2 ans	1h
E5	Collectivité Locale	12 ans	45 min
E6	Membres Fédéraux	10 ans	30 min
E7	Journaliste	15 ans	1h

Source : nous même

3.3.2. Analyse des données :

L'analyse des données qualitatives peut être un processus complexe et intensif en termes de temps, car il implique de collecter, trier, coder et analyser de grandes quantités de données qualitatives sur une période prolongée. Ce processus a impliqué la retranscription intégrale des entretiens, leur organisation thématique, et leur analyse selon une approche horizontale.

Chaque entretien a été intégralement retranscrit afin de préserver la richesse des échanges et de garantir une analyse fidèle aux propositions des participants. Les verbatim ont été relus et corrigés pour éviter toute omission ou distorsion des propositions tenues. Afin de respecter l'anonymat des interviewés, les données personnelles ont été exclusivement anonymisées.

Une fois retranscrits, les entretiens ont été structurés selon les grands thèmes identifiés lors de la collecte des données, en cohérence avec les axes d'analyse prédéfinis (stratégies des clubs, gouvernance interne, impact des facteurs externes, vision à long terme). Cette organisation a permis d'orienter l'analyse en fonction des préoccupations majeures exprimées par les différents acteurs exprimés.

L'interprétation des entretiens a été réalisée selon une approche d'analyse horizontale, qui permet de comparer les réponses des différents participants en fonction des thématiques abordées. Contrairement à l'analyse verticale, qui examine chaque entretien individuellement, l'analyse horizontale consiste à regrouper les réponses selon des catégories communes afin de dégager des tendances générales et des points de divergence entre les clubs X et Y.

Selon Miles et Huberman (1994), l'analyse horizontale est particulièrement efficace pour identifier les similitudes et les différences dans les discours en les structurant par thèmes transversaux. Cette méthode est utilisée en recherche qualitative pour dégager des modèles récurrents, facilitant ainsi la compréhension des dynamiques organisationnelles étudiées.

Dans cette étude, l'analyse horizontale a permis de mettre en évidence :

- Les convergences et divergences stratégiques entre le Club X et le Club Y.
- Les visions partagées par les dirigeants sur l'impact des facteurs externes.
- Les écarts de gouvernance et de gestion des ressources humaines.

Une approche similaire a été proposée par Bardin (2013), qui insiste sur la nécessité de structurer les données par regroupements thématiques pour assurer une analyse pertinente et objective. Cette méthodologie permet non seulement d'extraire des éléments récurrents, mais aussi de mettre en lumière des contradictions et des nuances dans le discours des participants.

Afin de préserver la finesse de l'interprétation et d'assurer un traitement rigoureux des données, l'analyse des entretiens a été réalisée manuellement. Cette approche a permis une analyse plus approfondie et contextualisée, favorisant une compréhension plus nuancée des propositions recueillies.

Le choix d'une analyse manuelle repose sur plusieurs justifications. Tout d'abord, la taille relativement réduite de l'échantillon, composé de six entretiens, a permis un traitement détaillé sans qu'il soit nécessaire d'avoir recours à un outil automatisé. Ensuite, cette approche a offert une plus grande flexibilité dans l'interprétation des données, entraînant ainsi la restriction imposée par certains logiciels d'analyse qualitative, qui peuvent limiter l'exploration des aspects implicites du discours. Enfin, l'analyse manuelle a facilité une relecture itérative des transcriptions, permettant d'identifier avec précision les nuances, les sous-entendus et les divergences d'opinion exprimées par les participants.

L'ensemble du processus d'analyse a suivi une approche systématique, reposant sur une lecture approfondie des transcriptions et un manuel de codage des données selon une grille thématique prédéfinie. Les extraits les plus pertinents ont été identifiés, sélectionnés et classés en fonction des quatre axes principaux de l'étude : les stratégies adoptées par les clubs, la gouvernance interne, l'impact des facteurs externes et la vision stratégique à long terme. Cette méthode a permis d'assurer une cohérence dans l'analyse et de structurer les résultats de manière claire et rigoureuse, garantissant ainsi la fiabilité des conclusions.

Les données documentaires et les entretiens avec différents parties prenantes des clubs nous ont permis de synthétiser la vision de ces derniers dans le but de développer l'entité sportive à court, moyen et long terme.

Les présidents des clubs X et Y partagent une vision ambitieuse pour l'avenir de leurs clubs, mettant en avant l'importance de la stabilité financière et des performances sportives élevées.

Le président du club X privilégie le développement économique à travers des partenariats, des sponsors et la formation des jeunes joueurs, tandis que celui du club Y insiste sur la gouvernance, la transparence financière et l'amélioration des infrastructures pour attirer de nouveaux talents.

Les managers des deux clubs soulignent les défis quotidiens liés à la gestion et à la coordination des parties prenantes. Le manager du club X met l'accent sur l'optimisation des ressources et la rapidité dans la prise de décision, tandis que celui du club Y insiste sur la nécessité de renforcer la synergie entre le centre de formation et l'équipe première.

Les parties prenantes externes, notamment les collectivités locales et les membres fédéraux, jouent un rôle clé dans le développement des clubs. Le club X bénéficie d'un soutien financier et logistique important, favorisant son impact communautaire et économique, tandis que le club Y s'appuie sur des initiatives locales pour promouvoir le sport et la jeunesse. Les membres fédéraux insistent sur l'importance du respect des normes de gouvernance et des réglementations, tout en maintenant un dialogue constant avec les clubs.

Enfin, un journaliste couvrant le club X met en avant les défis stratégiques rencontrés par le club, soulignant l'importance de la communication et de la transparence pour préserver une image positive dans les médias.

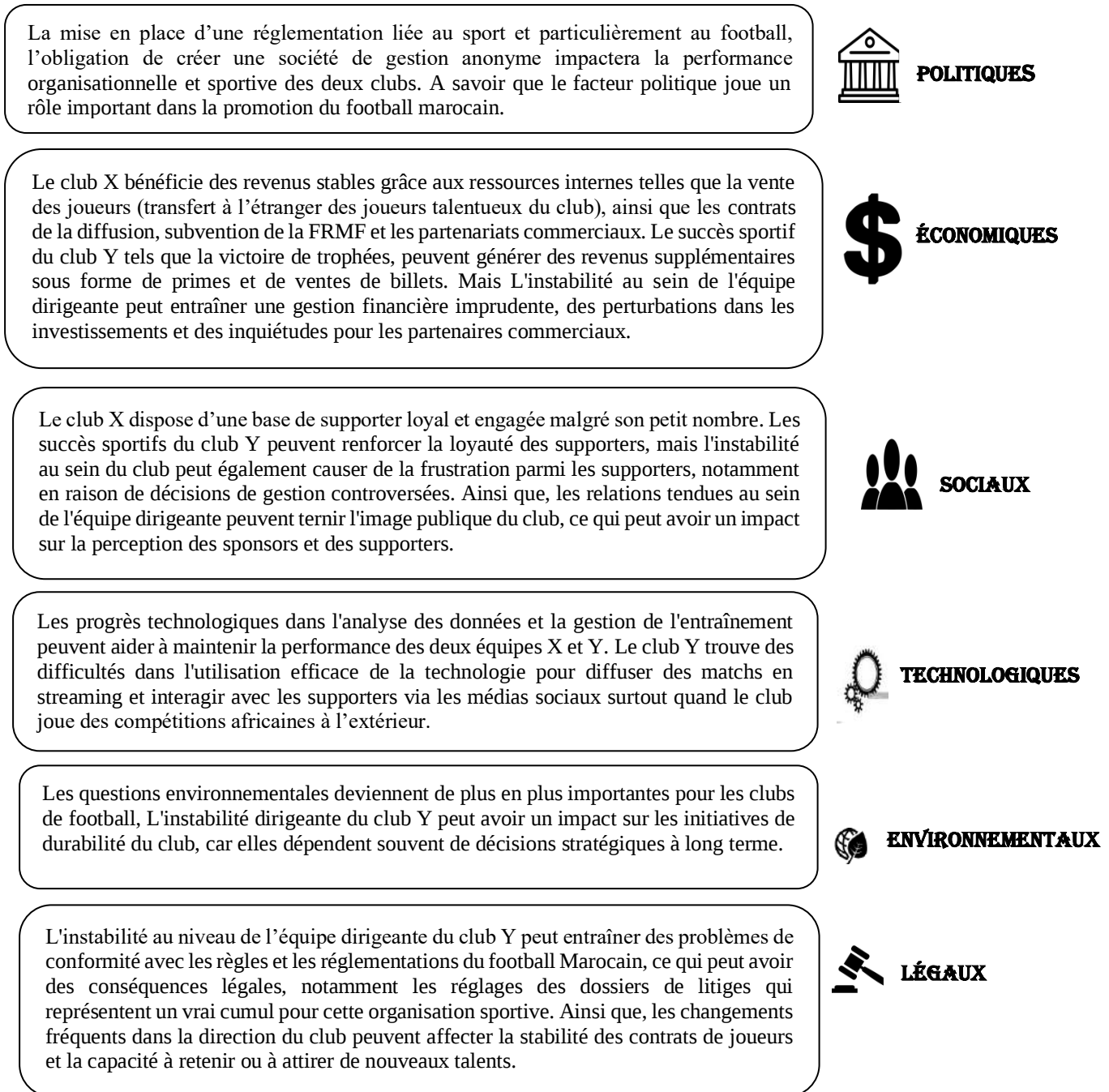
4. Résultats qualitatifs :

L'analyse PESTEL d'un club de football révèle la complexité de son environnement. Les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux peuvent avoir un impact significatif sur la performance, la durabilité et la réputation d'un club. Pour réussir, les clubs de football doivent être proactifs dans la gestion de ces influences et s'adapter aux changements de leur environnement externe. En comprenant ces facteurs et en y réagissant de manière appropriée, les clubs peuvent aspirer à maintenir leur succès à long terme dans un paysage en constante évolution. Le système sportif au Maroc et notamment le football est soumis aux évolutions conjoncturelles, la création de la société sportive qui est l'une des principales révolutions du football Marocain, nous a mené à mettre en place le diagnostic du Macro-environnement des deux clubs, afin de bien comprendre et schématiser les vraies opportunités et menaces qui impacte la progression de ses organisations. En général, il n'est pas nécessaire de considérer l'ensemble variable de l'analyse PESTEL, en privilégiant de préférence celles qui sont susceptibles d'avoir un impact significatif sur le secteur d'activité concerné (le football Marocain).

4.1. Analyse PESTEL des Clubs X et Y

En examinant les influences politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementales et légales qui façonnent son destin. Nous devons alors, examiner attentivement chacun de ces facteurs, identifier les tendances et les risques potentiels qui peuvent découler de chacun d'entre eux, et évaluer comment ces facteurs peuvent affecter la performance et les opérations du club. Cette analyse peut aider le club à anticiper les défis futurs, à saisir les opportunités et à prendre des décisions stratégiques éclairées.

Figure 1. L'analyse PESTEL des clubs X et Y



Source : nous même

L'analyse PESTEL est un outil essentiel pour évaluer l'environnement externe d'un club de football, ce qui peut influencer grandement leur processus stratégique. En intégrant cette analyse dans la planification stratégique, un club de football peut mieux comprendre son environnement, identifier les opportunités et les défis, et élaborer une stratégie adaptée pour atteindre ses objectifs à court et à long terme.

4.1.1. Facteurs politiques et économiques :

Le football au Maroc est fortement influencé par les décisions politiques et les réglementations gouvernementales. Le soutien financier de l'État, les politiques de développement du sport, ainsi que les réglementations en matière de gestion des clubs ont un impact direct sur les stratégies des clubs X et Y. Le Club X, bénéficiant d'un cadre institutionnel plus stable, a pu s'adapter aux

réformes en place pour la professionnalisation des clubs, notamment la création de sociétés sportives. Le Club Y, en revanche, souffre d'une instabilité organisationnelle qui limite sa capacité à répondre efficacement aux exigences imposées par les instances sportives nationales. Les décisions des fédérations sportives et des organismes de régulation influencent également la gestion des clubs, notamment en matière de règles de financement, de transferts et de sponsoring. L'environnement économique influence la capacité des clubs à générer des revenus et à attirer des investisseurs. Le Club X, grâce à des partenariats stables et une gestion financière rigoureuse, parvient à maintenir une relative stabilité économique. Le Club Y, en revanche, fait face à des difficultés de financement en raison d'une dépendance excessive aux revenus des droits TV et d'un manque de diversification des sources de revenus. Les fluctuations économiques peuvent affecter la rentabilité des clubs, notamment avec l'impact de crises financières, la variation des recettes de billetterie et la dépendance aux subventions publiques.

4.1.2. Facteurs Sociaux et Culturels :

Le soutien des supporters est un élément crucial pour le modèle économique des clubs de football. Le Club X bénéficie d'un engagement fort de ses supporters, notamment à travers les réseaux sociaux, ce qui lui permet de développer des stratégies de marketing digital et d'attirer des partenariats commerciaux. Le Club Y, bien qu'historiquement populaire, connaît une baisse d'engagement de son public, ce qui impacte directement ses revenus de billetterie et de merchandising. Les tendances démographiques et culturelles influencent également les stratégies des clubs. L'évolution des préférences des jeunes générations, la montée en puissance du numérique et des plateformes de streaming modifiant la manière dont les clubs interagissent avec leurs fans. Le football joue un rôle social et identitaire majeur dans les régions où évoluent les clubs X et Y. Le Club X a su renforcer son ancrage communautaire en mettant en place des programmes sociaux et des initiatives locales. Le Club Y, en revanche, peine à capitaliser sur son héritage et doit revoir sa stratégie d'interaction avec la communauté locale afin de reconquérir son public et fidéliser ses supporters.

4.1.3. Facteurs Technologiques et Environnementaux :

L'innovation technologique est devenue un levier incontournable pour les clubs de football, tant sur le plan de la gestion interne que de la relation avec les supporters. Le Club X, dans cette optique, a développé une stratégie digitale avancée, exploitant pleinement les réseaux sociaux, la billetterie électronique et les plateformes interactives pour améliorer l'engagement des supporters et maximiser les revenus. Cette approche lui permet de toucher un public plus large et de diversifier ses sources de financement, ce qui est essentiel dans le contexte économique actuel. En parallèle, le Club X investit également dans des outils d'analyse des performances, tels que les systèmes de tracking GPS, les vidéos tactiques et l'intelligence artificielle, ce qui lui permet d'optimiser ses stratégies de recrutement et d'entraînement, offrant ainsi un avantage concurrentiel notable.

À l'inverse, le Club Y accuse un retard significatif dans l'adoption des outils numériques. Cela limite non seulement sa capacité à atteindre une audience plus large, mais également à diversifier ses revenus à travers les nouvelles technologies. De plus, bien que l'utilisation de technologies analytiques pour évaluer la performance des joueurs soit un élément différenciant, le Club Y, en raison de contraintes financières et organisationnelles, n'a pas encore réussi à intégrer de manière optimale ces solutions. Cette lacune impacte directement la compétitivité de son effectif, l'empêchant de bénéficier des avantages que pourraient offrir de telles innovations dans son processus de recrutement et d'entraînement.

Les infrastructures sportives doivent également s'adapter aux changements climatiques et aux nouvelles exigences écologiques. Le Club X, anticipant ces enjeux, prévoit des rénovations pour moderniser ses équipements et améliorer l'efficacité énergétique de ses installations. Ces

investissements visent à rendre ses infrastructures plus durables et moins impactantes pour l'environnement. Le Club Y, cependant, ne peut pas encore engager de telles réformes en raison de ressources financières limitées, ce qui pourrait constituer un frein à sa compétitivité à long terme.

4.1.4. Facteurs Légaux :

Le cadre législatif joue un rôle crucial dans la gestion des clubs de football, notamment avec les règles du Fair-Play Financier imposées par la FIFA et la CAF, qui obligent les clubs à équilibrer leurs dépenses et leurs revenus, limitant ainsi les déficits excessifs. Le Club X s'assure de respecter ces régulations, en maintenant une gestion financière saine et équilibrée. Parallèlement, les réglementations nationales sur la gestion des sociétés sportives imposent aux clubs marocains de nouvelles obligations, les contraignant à adopter des modèles économiques plus transparents et performants. Le Club X, en conformité avec ces normes, met en place des pratiques de gestion rigoureuses, renforçant ainsi sa solidité financière et sa conformité légale. De l'autre côté, le Club Y peine à s'adapter à ces nouvelles exigences, ce qui limite sa capacité à aligner sa gestion avec les régulations en vigueur, augmentant ainsi les risques juridiques et financiers.

Concernant la gestion des contrats des joueurs et les droits de diffusion, ces éléments sont des facteurs stratégiques majeurs pour les clubs. Le Club X a su mettre en place des stratégies de recrutement et de gestion contractuelle optimisées, ce qui a permis une gestion plus fluide de ses effectifs, tout en évitant des litiges avec ses joueurs et agents. En revanche, le Club Y a rencontré des difficultés dans la gestion des renouvellements de contrats, entraînant une perte de joueurs clés, ce qui a affaibli son effectif et affecté sa compétitivité.

4.2. Interactions entre les Dimensions PESTEL

L'analyse PESTEL permet d'examiner les facteurs externes qui influencent la gestion stratégique des clubs X et Y. Cependant, ces facteurs ne fonctionnent pas de manière indépendante, mais interagissent les uns avec les autres, créant des complexes dynamiques qui peuvent avoir un impact direct sur la compétitivité et la pérennité des clubs. Comprendre ces interactions permet d'adopter une approche plus cohérente et intégrée dans la prise de décisions stratégiques.

L'un des liens les plus évidents se trouve entre les décisions politiques, les réglementations et la santé financière des clubs. Les politiques publiques et les régulations imposées par les instances sportives, telles que la mise en place de règles strictes de gestion financière et les conditions de professionnalisation des clubs, influencent directement leur capacité à générer des revenus et à investir dans leur développement. Par exemple, les restrictions budgétaires imposées par les régulateurs peuvent limiter les marges de manœuvre des clubs dans le recrutement des joueurs ou l'amélioration des infrastructures. Le Club X, bénéficie d'une gouvernance plus stable, a su s'adapter à ces régulations en mettant en place une stratégie financière rigoureuse, tandis que le Club Y souffre de l'instabilité de son organisation interne, ce qui complique son alignement avec ces exigences réglementaires.

L'impact des facteurs technologiques sur la gestion interne des clubs et leur relation avec les supporters constituent une autre interaction clé. L'intégration des technologies numériques, telles que la billetterie électronique, les plateformes de diffusion en ligne et les outils de gestion de données, permet aux clubs d'optimiser leur administration et d'augmenter leur visibilité. Cependant, cette transformation numérique dépend aussi fortement des décisions économiques et politiques, notamment en ce qui concerne les investissements technologiques et l'accès aux financements pour moderniser les infrastructures. Le Club X a su tirer parti de ces innovations pour renforcer son attractivité, tandis que le Club Y, en raison de contraintes budgétaires et structurelles, peine encore à intégrer ces avancées, ce qui freine son développement numérique et réduit son engagement avec les supporters.

Les facteurs sociaux et culturels influencent également la perception du club et son modèle économique. Un club bénéficiant d'un fort ancrage dans sa communauté et d'une identité bien définie peut attirer plus facilement des sponsors et fidéliser son public. Cependant, cet aspect est également lié aux décisions économiques et stratégiques prises en interne. Par exemple, un club qui met sur la formation de jeunes talents issus de sa région peut renforcer son identité locale et bénéficier d'un fort soutien des supporters. En revanche, une mauvaise gestion des ressources humaines et un manque de transparence peuvent entraîner une érosion de l'image du club et une perte de confiance du public. Le Club Y, qui a connu des périodes de turbulences au niveau de sa direction, a vu son attractivité diminuer, ce qui s'est traduit par une baisse de l'engagement des supporters et une diminution des revenus de billetterie.

Enfin, l'interaction entre les facteurs environnementaux et technologiques devient de plus en plus significative. La transition vers un modèle plus durable dans le football impose aux clubs d'adopter des solutions écologiques pour la gestion de leurs infrastructures et événements sportifs. Cependant, ces transformations nécessitent des investissements financiers conséquents, qui ne sont accessibles qu'aux clubs ayant une situation économique stable. Le Club X a commencé à intégrer des initiatives environnementales, notamment à travers l'amélioration de l'efficacité énergétique de son stade, tandis que le Club Y, confronté à des défis économiques et structurels, n'a pas encore pu accorder de priorité à ces enjeux. Comprendre ces interactions permet aux clubs d'élaborer une stratégie plus cohérente, d'anticiper les évolutions du marché et de renforcer leur compétitivité dans un environnement en constante mutation.

4.3. Contextualisation des résultats :

L'analyse PESTEL appliquée aux clubs X et Y met en lumière des tendances et des enjeux spécifiques qui peuvent être directement rattachés aux cadres théoriques de la gestion stratégique et du management des organisations sportives. Ces cadres permettent d'expliquer comment les facteurs externes façonnent les décisions stratégiques des clubs et influencent leur développement à court et à long terme. Les résultats obtenus à travers cette analyse confirment la nécessité pour ces organisations de s'adapter aux transformations politiques, économiques et technologiques afin de garantir leur compétitivité et leur pérennité.

L'un des modèles théoriques fondamentaux utilisés pour comprendre l'influence de l'environnement externe sur la gestion des clubs est le modèle PESTEL développé par Johnson et Scholes (1998). Ce modèle met en avant l'importance des facteurs macroéconomiques et souligne leur impact sur les décisions stratégiques des organisations sportives. Dans le cadre de cette étude, il apparaît que les évolutions politiques, économiques et technologiques façonnent les stratégies des clubs X et Y de manière significative.

- Sur le plan politique et réglementaire, les décisions des instances sportives et gouvernementales influencent directement la gestion financière des clubs. Les restrictions budgétaires, les nouvelles réglementations sur la professionnalisation des clubs et la nécessité d'adopter des modèles économiques plus transparents imposent aux clubs des ajustements structurels constants. Le Club X, bénéficie d'une meilleure stabilité organisationnelle, a su s'adapter aux nouvelles exigences réglementaires en mettant en place des mécanismes de contrôle budgétaire efficaces, tandis que le Club Y, en raison d'une gouvernance plus instable, peine encore à se conformer à ces exigences.
- Sur le plan économique, la dépendance aux revenus des droits de diffusion, aux sponsors et aux subventions publiques est un facteur clé pour les deux clubs. Le Club X, grâce à une gestion financière plus rigoureuse et une meilleure attractivité commerciale, a su diversifier ses sources de financement. En revanche, le Club Y, en raison d'une

instabilité structurelle, reste fortement dépendant des aides publiques et rencontre des difficultés à attirer des investisseurs privés.

- Sur le plan technologique, les innovations numériques ont profondément transformé la gestion et la communication des clubs. Le Club X a su exploiter ces nouvelles technologies en développant une stratégie digitale avancée, favorisant ainsi un engagement fort de ses supporters et l'optimisation de ses revenus marketing. Le Club Y, en revanche, n'a pas encore entièrement intégré ces outils numériques dans sa gestion, ce qui limite son rayonnement et sa capacité à capter de nouvelles opportunités commerciales.

L'analyse des résultats peut également être rattachée à la théorie des parties prenantes développée par Freeman (1984), qui souligne l'importance des relations entre une organisation et ses parties prenantes. Dans le contexte du football, les clubs ne sont pas des entités indépendantes, mais des organisations dont la gestion est influencée par plusieurs acteurs externes : les supporters, les sponsors, les instances sportives, les médias et les gouvernements. L'étude montre que les décisions stratégiques des clubs X et Y sont fortement influencées par leurs parties. Le Club X, en développant une stratégie digitale avancée, a su répondre aux attentes de ses supporters et de ses partenaires commerciaux, renforçant ainsi son attractivité et sa capacité à générer des revenus. Le Club Y, en revanche, doit encore clarifier ses relations avec ses différents acteurs économiques et institutionnels, notamment en améliorant la transparence de sa gestion et en renforçant la confiance de ses partenaires.

Enfin, les résultats obtenus peuvent être analysés à travers le prisme de la théorie des ressources et des capacités développées par Barney (1991), qui met en avant le rôle crucial des ressources internes et des compétences organisationnelles dans la création d'un avantage concurrentiel durable.

Dans cette perspective, l'étude révèle que les ressources et les capacités internes des clubs influencent leur capacité d'adaptation et de développement. Le Club X, grâce à une gestion plus structurée et une organisation financière solide, a su exploiter ses ressources pour renforcer son positionnement stratégique. En optimisant ses infrastructures, en recrutant des joueurs de qualité et en développant des initiatives marketing innovantes, le club a pu consolider son avantage compétitif sur le marché national.

En revanche, le Club Y, en raison d'une instabilité organisationnelle récurrente, rencontre des difficultés à mobiliser efficacement ses ressources. Cette fragilité structurelle limite sa capacité à investir dans des projets à long terme, à fidéliser ses talents et à développer des stratégies de croissance pérennes. Cette situation illustre parfaitement l'idée selon laquelle une organisation qui ne parvient pas à exploiter pleinement ses ressources internes et à structurer ses compétences stratégiques risque de perdre en compétitivité.

4.4. Triangulation des données :

Dans une recherche qualitative, la triangulation des données est une approche essentielle permettant d'assurer la crédibilité et la fiabilité des résultats. Elle consiste à croiser plusieurs sources d'informations afin de valider les tendances référencées et de réduire les biais d'interprétation.

Les entretiens avec les dirigeants et experts ont mis en évidence des différences majeures entre les clubs X et Y, notamment en termes de stratégies financières, de gouvernance et d'innovation technologique. L'analyse des documents institutionnels et financiers a confirmé ces tendances, révélant que le Club X bénéficie d'une gestion plus structurée et d'une diversification de ses revenus, tandis que le Club Y dépend fortement des subventions publiques et souffre d'instabilité interne. Les observations de terrain ont également montré que le Club X dispose d'infrastructures modernes et d'un encadrement plus rigoureux, contrairement au Club Y, qui peine à structurer efficacement son organisation. En combinant ces différentes approches, la

triangulation a permis de valider les tendances identifiées, de réduire les biais et d'identifier les axes d'amélioration stratégiques pour chaque club, afin de renforcer leur compétitivité et leur pérennité.

L'approche de triangulation des données a permis de renforcer les informations rassemblées à travers les différentes sources et d'assurer une analyse plus robuste et pertinente des stratégies des clubs X et Y.

- ▶ **Concordance entre les témoignages et les données documentaires :**
 - Les entretiens avec les dirigeants ont confirmé les résultats des rapports financiers, mettant en évidence les différences de gestion économique entre les clubs X et Y.
 - Les témoignages sur l'impact des réglementations sportives ont été vérifiés par l'analyse des textes officiels et des décisions des fédérations.
- ▶ **Alignement entre les observations de terrain et les entretiens :**
 - Les observations ont validé les déclarations sur les méthodes d'entraînement, la qualité des infrastructures et les choix stratégiques des clubs.
 - La gestion des événements et des interactions avec a été confirmée par le suivi des activités des clubs sur le terrain et sur les plateformes numériques.
- ▶ **Identification des écarts et divergences :**
 - L'écart entre les ambitions du Club et ses capacités organisationnelles réelles ont été mis en évidence.
 - La capacité du Club à s'adapter aux nouvelles exigences du football moderne a été confirmée par la cohérence entre ses choix stratégiques, ses performances économiques et son engagement envers les nouvelles technologies.

4.5. Proposition de scénarios prospectifs pour l'évolution des clubs :

Afin d'aider les clubs X et Y à renforcer leur compétitivité et répondre aux défis identifiés, plusieurs scénarios d'évolution sont envisageables :

- **Scénario 1 : Renforcement des infrastructures et de la formation**

Objectif : Développer des centres de formation modernes pour maximiser la valorisation des jeunes talents.

Actions : Investissement dans les académies, le staff technique et la technologie d'analyse de performance.

Impact attendu : Amélioration de la compétitivité du club et génération de revenus via les transferts.

- **Scénario 2 : Digitalisation et monétisation de l'engagement des supporters**

Objectif : Exploiter les outils numériques pour renforcer la connexion avec les fans et diversifier les sources de revenus.

Actions : Mise en place de plateformes d'abonnement numérique, de contenus exclusifs et d'e-commerce.

Impact attendu : Augmentation des revenus via le marketing digital et les interactions avec les sponsors.

- **Scénario 3 : Modernisation de la gouvernance et stabilisation financière**

Objectif : Assurer une gestion transparente et stable, en particulier la dépendance aux financements publics.

Actions : Structuration de la direction sportive et administrative, professionnalisation du management.

Impact attendu : Renforcement de la crédibilité du club auprès des investisseurs et partenaires commerciaux.

- **Scénario 4 : Positionnement international et attractivité économique**

Objectif : Développer une stratégie d'exportation de la marque du club à l'international.

Actions : Organisation de tournées internationales, partenariats avec des clubs étrangers et

expansion des droits TV.

Impact attendu : Renforcement de l'image du club à l'international et augmentation des revenus via les sponsors globaux.

5. Discussion des résultats :

L'analyse des résultats obtenus à travers l'application du modèle PESTEL aux clubs X et Y met en évidence des facteurs externes déterminants dans la gestion stratégique des organisations sportives. Cette discussion approfondit l'interprétation des résultats en proposant des scénarios prospectifs, des indicateurs mesurables et des comparaisons avec d'autres clubs internationaux afin d'offrir une analyse plus complète et adaptée au contexte du football marocain.

5.1. Adaptation du modèle PESTEL au contexte du football Marocain :

Le modèle PESTEL, bien que largement utilisé pour l'analyse stratégique des entreprises, nécessite une adaptation spécifique au secteur du football au Maroc. Certains facteurs clés prennent une dimension plus importante dans le contexte national :

- Facteur politique et réglementaire : La transition vers les sociétés sportives imposées par la FRMF est une réforme majeure influençant la gestion des clubs. Ce cadre contraint les clubs à professionnaliser leur gestion et à diversifier leurs sources de revenus.
- Facteur économique : Le financement des clubs marocains repose encore en grande partie sur les subventions publiques et les droits TV, contrairement aux modèles européens où le sponsoring et le merchandising sont dominants.
- Facteur technologique : L'adoption de solutions numériques reste inégale, le Club X ayant intégré des plateformes numériques avancées, tandis que le Club Y peine à moderniser sa gestion.
- Facteur social et culturel : L'attachement des supporters au club est un levier économique sous-exploité au Maroc. Le Club X a su renforcer son engagement numérique, mais le Club Y souffre d'une désaffection progressive de son public.

L'adaptation de ce modèle au football marocain permet donc de mieux comprendre les dynamiques spécifiques qui influencent la performance organisationnelle des clubs locaux.

5.2. Comparaison avec d'autres contextes internationaux :

Pour enrichir l'analyse, il est pertinent de comparer les stratégies des clubs X et Y à celles d'autres clubs évoluant dans des contextes similaires. Si l'on compare la situation des clubs X et Y avec des clubs internationaux, tels que ceux en Espagne ou en France, on remarque que le passage à un modèle économique plus professionnel et la gestion de la formation des jeunes joueurs sont des leviers incontournables. Par exemple, le modèle de l'Ajax Amsterdam, qui met l'accent sur la formation des jeunes talents et un modèle financier stable, pourrait être un modèle de référence pour le club X. Quant au club Y, l'expérience de clubs comme le Milan AC, qui a surmonté des crises internes grâce à une gouvernance révisée et un recrutement stratégique, offre des pistes pour restaurer la stabilité et la compétitivité.

● Comparaison avec des clubs d'Amérique du Sud (ex : Boca Juniors, Flamengo)
Comme les clubs marocains, ces clubs sont fortement dépendants des revenus des transferts de joueurs et de l'engagement des supporters.

- Le Club X, en mettant sur la formation des jeunes talents, s'aligne sur ce modèle de valorisation des joueurs avant revente.
- Le Club Y, souffrant d'une instabilité structurelle, est davantage comparable aux clubs sud-américains en crise de gouvernance.

● Comparaison avec des clubs européens moyens (ex : FC Porto, Ajax Amsterdam)

Ces clubs fonctionnent sur un modèle de recrutement intelligent et de formation performante.

- Le Club X pourrait s'inspirer de leur approche pour améliorer sa stratégie de scoutisme et son académie de jeunes.
- Le Club Y, en revanche, doit d'abord stabiliser sa gestion avant d'optimiser son modèle de recrutement.

Cette comparaison montre que le Club X est plus avancé dans sa structuration stratégique, tandis que le Club Y doit impérativement stabiliser son modèle avant d'espérer se développer durablement.

5.3. Recommandations stratégiques concrètes pour l'avenir

En se basant sur les résultats et scénarios proposés, voici les recommandations prioritaires pour améliorer la compétitivité des clubs X et Y :

- Diversification des sources de revenus : Encourager les clubs à développer le sponsoring privé, le merchandising et l'exploitation numérique pour réduire leur dépendance aux subventions publiques.
- Professionnalisation de la gouvernance : Mettre en place des comités de gestion spécialisés pour stabiliser l'organisation et assurer une prise de décision efficace.
- Modernisation technologique : Intégrer les nouvelles technologies dans la gestion sportive et administrative pour optimiser les performances.
- Valorisation du capital humain : Développer une stratégie de formation des jeunes talents pour assurer une pérennité financière et sportive.

L'amélioration de la gestion des clubs X et Y passe par une modernisation de leurs structures, une diversification de leurs revenus et une adaptation aux exigences du football moderne. Le Club X dispose déjà d'une base solide mais doit intensifier ses efforts de digitalisation et de structuration financière, tandis que le Club Y doit d'abord stabiliser sa gouvernance avant de prétendre à un développement durable

6. Conclusion :

Cette étude a permis d'analyser en profondeur les stratégies adoptées par les clubs X et Y en utilisant le modèle PESTEL pour identifier les facteurs externes qui influencent leur développement et leur gestion. En confrontant ces résultats aux cadres théoriques de la gestion stratégique, notamment la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) et la théorie des ressources et des compétences (Barney, 1991), cette recherche met en évidence les défis structurels, économiques et organisationnels auxquels font face les clubs marocains. Contrairement aux études existantes qui se focalisent généralement sur les clubs européens, notre analyse propose une application contextualisée du modèle PESTEL au football marocain, mettant en lumière les spécificités du contexte national, telles que la transition vers les sociétés sportives, la dépendance aux subventions publiques et la digitalisation encore limitée des clubs. Elle offre également des recommandations stratégiques concrètes pour améliorer la compétitivité et la durabilité des clubs.

Les résultats obtenus démontrent que les clubs doivent s'adapter aux nouvelles exigences économiques et réglementaires pour assurer leur pérennité. Parmi les recommandations clés, nous insistons sur la nécessité pour les clubs d'adopter une gouvernance plus stable afin d'éviter les crises internes qui freinent leur croissance. L'intégration de stratégies digitales avancées apparaît également comme un levier incontournable pour renforcer l'engagement des supporters et attirer des sponsors internationaux. De plus, la diversification des sources de financement, en misant sur le merchandising, les partenariats privés et l'exploitation des infrastructures sportives, permettrait de limiter la dépendance aux subventions publiques. Enfin, l'optimisation de la formation des jeunes talents à travers des académies modernisées et l'utilisation de technologies d'analyse de performance constitue un facteur clé pour améliorer

la rentabilité et la performance sportive des clubs. Ces recommandations ne reposent pas uniquement sur une approche théorique, mais sont directement issues des observations empiriques effectuées et sont renforcées par des comparaisons avec des clubs internationaux ayant mis en œuvre des stratégies similaires avec succès.

Toutefois, cette étude présente certaines limites méthodologiques qu'il convient de reconnaître. Tout d'abord, l'échantillon est limité à deux clubs, ce qui ne permet pas de généraliser les conclusions à l'ensemble du football marocain. Ensuite, la collecte des données a principalement reposé sur des entretiens qualitatifs et des observations, ce qui peut introduire des biais d'interprétation liés aux perceptions des répondants. Enfin, les interactions entre les différentes dimensions PESTEL n'ont pas été quantifiées, laissant ainsi une marge d'amélioration pour de futures études.

Afin d'affiner ces résultats et d'élargir la portée de cette étude, plusieurs axes de recherche futurs peuvent être envisagés. Il serait pertinent d'élargir l'échantillon en étudiant un plus grand nombre de clubs marocains et africains afin de mieux comprendre les dynamiques régionales et les adaptations stratégiques spécifiques à ces contextes. L'intégration d'une approche quantitative, en mesurant l'impact réel des facteurs PESTEL sur la performance des clubs, permettrait d'apporter des preuves empiriques plus solides. Une analyse approfondie des interactions entre les différentes dimensions PESTEL permettrait de mieux comprendre les relations entre les décisions politiques et économiques sur les clubs, ainsi que l'influence des évolutions technologiques sur leur attractivité. Enfin, une étude longitudinale suivant l'évolution des clubs X et Y dans le temps permettrait d'évaluer l'efficacité des stratégies mises en place et d'analyser leur impact sur la performance globale des clubs.

En définitive, cette étude met en lumière les défis et opportunités spécifiques à la gestion des clubs de football au Maroc tout en proposant des recommandations opérationnelles adaptées à leur contexte. Malgré ses limites, cette recherche ouvre de nouvelles perspectives pour analyser les transformations structurelles du football Marocain.

Références

- (1). Aithal, P. S. (2017). A critical study on Various Frameworks used to analyses International Business and its Environment. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters (IJAEML)*, 1(2), 78-97.
- (2). Ammar, A. et Triki, M. (2020). Les défis économiques et financiers des clubs de football en Afrique du Nord. *Journal africain de gestion d'entreprise*, 14(3), 101-115.
- (3). Barlatier, P. (2018). Chapitre 7. Les études de cas. Dans r. C. (éd.), *Les méthodes de recherche du DBA* (pp. 126-139).
- (4). Barney, JB (1991). Ressources de l'entreprise et avantage concurrentiel durable. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- (5). Bayle, E. &. (2005). Le management associatif : 4 défis, 15 enjeux et 65 actions.
- (6). Burns, J. M., & Bass, B. M. (1978 ; 1990). *Leadership ; Bass & Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research, and Managerial Applications*.
- (7). Confédération Africaine de Football (CAF) (2022). *Développement du football en Afrique : Projets et investissements*.
- (8). Corneloup, J. (1997). Pour une autre approche managériale du sport.
- (9). Fédération Royale Marocaine de Football (2023). *Rapport sur la réforme des clubs et la professionnalisation du football marocain*.
- (10). Fransen, K. &. (2014). Comment une équipe de champions devient une équipe championne : L'importance des figures de leader pour qu'une équipe fonctionne de manière optimale. *Reflexion Medical Network*, 31-36

- (11). Gerrard, B. (2005). Une vision basée sur les ressources des clubs de football professionnels : une analyse stratégique de la Premier League anglaise. *Football et société*, 6(1), 13-17.
- (12). Gombault, A. (2005). Chapitre 2. La méthode des cas. *Management des ressources humaines Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. (P. 31 -64). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01.0031>.
- (13). Lassalle, F. (2015). *Management des organisations sportives*. 7 rue des Métiers, 14123 Cormelles-le-Royal. : Éditions EMS Management et Société.
- (14). Lassalle, F. *Management des organisations sportives*. Caen : EMS Editions.
- (15). Maidment, Jem., 2006. *The Official Arsenal Encyclopedia*. Hamlyn.
- (16). Matthew Thomson, Neil Bendle (2018), "West Ham United Football Club's Olympic Stadium Move Harvard Business Review Case Study. Published by HBR Publications.
- (17). Millar, S. R., Power, M. J., Widdop, P., Parnell, D., & Carr, J. (2021). *Football and popular culture : Singing out from the stands*. Routledge.
- (18). Mullenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 109-120.
- (19). Roselli, M. (2011). Les enquêtes qualitatives en bibliothèque : quelles techniques pour quels résultats ? *Mener l'enquête : Guide des études de publics en bibliothèque*.
- (20). Turner, P. et Shilbury, D. (2010). Développer les capacités stratégiques des organisations sportives professionnelles. *Revue de la gestion du sport*, 13(3), 183-194.
- (21). Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52.