

Impact du management stratégique sur la performance globale des organisations sportives : Cas des clubs de football marocains

Impact of strategic management on the global performance of sports organizations: Case of Moroccan football clubs

Mohamed Nouamane CHALTOUTE, (*Enseignant-Chercheur*)

*Ecole supérieure de Technologie de Meknès
Université Moulay Ismail, Maroc*

Mohamed BENHRIMIDA, (*Enseignant-Chercheur*)

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Hassan II, Casablanca*

Adresse de correspondance :	Ecole supérieure de technologie Km 5, Rue d'Agouray 'N6, Meknes Université moulay ismail Meknes, Maroc 500400 +212 5 35 46 70 85
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	CHALTOUTE, M. N., & BENHRIMIDA, M. (2022). Impact du management stratégique sur la performance globale des organisations sportives : Cas des clubs de football marocains. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(5-2), 415-431. https://doi.org/10.5281/zenodo.7152669
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: August 08, 2022

Published online: October 06, 2022

Impact du management stratégique sur la performance globale des organisations sportives : Cas des clubs de football marocains

Résumé

Le concept de performance est toujours des objets de théorisation. Un concept fortement polysémique et aux frontières floues, elle a subi une évolution très remarquable dans le temps. En passant d'une approche financière pure et simple, alimentée très souvent par l'approche centrée sur l'actionnaire (théorie des shareholder), vers une approche plus centrifuge et basée sur les intérêts de toutes les parties prenantes, encore cette approche et alimentée par logique centrée sur toutes les parties prenantes (théorie des shareholder). Le paroxysme de la performance fondé sur l'approche par les parties prenantes et hormis les divergences entre la logique européenne et celle américaine, reste la pierre angulaire du concept de performance globale. Par ailleurs, l'identification des déterminants de la performance globale reste une véritable opportunité pour les chercheurs. La question n'est pas évidente dans la mesure où la délimitation du champ des déterminants n'est pas facile encore dans le sens des causalités et des transitivités ne le sont pas de plus.

Le présent travail se focalisera sur les organisations sportives et plus précisément les clubs du football. Il consiste à appréhender l'impact du management stratégique sur la performance globale des organisations sportives, en l'occurrence les clubs de football. Dans ce sens une question centrale se pose : Dans quelle mesure le management stratégique de la performance peut-il être un véritable levier de l'appropriation et la régulation de cette dernière dans un contexte marocain en pleine mutation ? Pour traiter cette question, le positionnement choisi est le positivisme. De surcroît, la méthodologie de recherche est basée sur une logique quantitative suivant un raisonnement hypothético-déductif. La population étudiée est constituée de l'ensemble des équipes de football de la première et deuxième division. Quant aux personnes interrogées, il s'agit de responsables positionnés différemment dans la hiérarchie des organisations sportives étudiées. Les résultats obtenus dégagent un constat très important qui consiste à dire que la dimension économique et financière a un impact très considérable sur la performance globale des organisations étudiées et à un « spill over » sur les autres variables de la performance globale. Finalement, un équilibre entre la dimension économique et celle sportive, via des « compromis », est considéré comme une règle d'or pour une meilleure appropriation de la valeur pour ce type d'organisation.

Mots clés : performance, organisations sportives, management stratégique, parties prenantes

Classification JEL: L25, M13

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract

Performance is a polysemous concept. It has undergone several metamorphoses as the tools of its measurement and its apprehension evolve. Moving from a performance based on financial logic towards a more holistic logic which takes into account all the stakeholders of an organization. In this sense, we should note a divergence between the European approach and the American one in terms of the definition of overall performance. Our work consists in determining the impact of the various variables likely to forge the concept of the overall performance of a sports organization, in this case the football clubs in Morocco. Performance measurement differs from organization to organization. Indeed, the structural contingency approach that nonprofit organizations are very specific in terms of appropriation and regulation of value. It consists in apprehending the impact of strategic management on the overall performance of sports organizations, in this case football clubs. In this sense, a central question arises: To what extent can the strategic management of performance be a real lever for the appropriation and regulation of the latter in a Moroccan context in full mutation? To address this issue, the position chosen is positivism. Moreover, the research methodology is based on a quantitative logic. The population studied consists of all the football teams of the first and second divisions. As for the people interviewed, they are managers positioned differently in the hierarchy of the sports organizations studied. The results obtained reveal a very important observation which consists of saying that the economic and financial dimension has a very considerable impact on the overall performance of the organizations studied and a "spill over" on the other variables of overall performance. Finally, a balance between the economic dimension and the sporting dimension, via "compromises", is considered a golden rule for a better appropriation of value for this type of organization.

Keywords: performance, sports organizations, strategic management, stakeholders

Classification JEL: L25, M13

Paper type: Empirical research

1. Introduction

« Un seul sport n'a connu ni arrêts ni reculs : le football. A quoi cela peut-il tenir sinon à la valeur intrinsèque du jeu lui-même, aux émotions qu'il procure, à l'intérêt qu'il présente ? » (Pierre De Coubertin)

De nos jours, le football est le sport le plus populaire, que la majorité des supporters convoitent. Bien que les supporters soient toujours la composante la plus importante de ce sport, les développements survenus ces dernières années ont transformé le football en une véritable entreprise et en une activité ayant un impact énorme sur la société. En fait, la gestion actuelle d'un club est beaucoup plus complexe que ce que le supporter général peut comprendre.

En plus de cela, il existe un groupe de nouvelles notions comme la planification stratégique, la gestion des risques ou les indicateurs financiers qui ne sont pas faciles à comprendre. De plus, certains objectifs sportifs peuvent entrer en conflit avec les objectifs des investisseurs (Nagy, 2012), ce qui a rendu nécessaire une meilleure connaissance du domaine.

Le football, en tant que sport et en tant qu'industrie, a radicalement changé au cours des dernières années. Plusieurs changements ont accru l'impact du football, faisant de ce sport un phénomène universel. Un changement important s'est produit en 1995 avec l'affaire Bosman lorsque la Cour de justice des Communautés européennes a modifié le système de transfert des joueurs et les restrictions respectives. Après cette décision, il est devenu plus facile pour un joueur de se déplacer entre les clubs même pendant le contrat et également d'avoir un plus grand nombre de joueurs étrangers, ce qui a fait augmenter le harcèlement des joueurs et, par conséquent, une énorme augmentation des salaires et un impact financier énorme (Andreff & Staudohar, 2000).

Ces changements structurels ont créé une manière différente de comprendre le football, tant pour les supporters que pour les directeurs de club. D'une part, si les supporters doivent avoir une perception plus réaliste de la responsabilité financière et de la gestion, d'autre part, les adhérents et les managers doivent découvrir la formule pour équilibrer une bonne performance sportive et une bonne performance financière.

En fait, un club très bien géré est celui qui équilibre les performances financières et sportives, car dans l'industrie sportive, l'un ne peut réussir sans l'autre (Baroncelli & Lago, 2006). Ce fait est facilement prouvé dans le passé, ayant plusieurs exemples d'équipes réussies qui ont fait faillite. Ce dernier détail conduit les clubs à adopter une planification stratégique et un modèle de gestion efficace. Selon Leocini & Silva (2000), un bon modèle de gestion doit envisager plusieurs caractéristiques telles que sa stabilité suffisante ; un modèle qui considère la rentabilité et/ou la performance sur le terrain comme des objectifs ou des résultats attendus ; un modèle qui facilite l'accès aux informations nécessaires à une telle analyse.

Cependant, comme nous l'expliquons précédemment, il est possible qu'il existe des conflits d'agence entre dirigeants et supporters, et leurs principaux objectifs, c'est-à-dire entre l'objectif de gagner des trophées ou d'avoir une bonne performance financière. En fait, ces deux objectifs différents peuvent créer une certaine incompatibilité entre les parties prenantes d'un club.

Selon Lago et al (2004), il existe un cercle vertueux entre les résultats sportifs et les ressources financières. Ce cercle est doté d'une puissance financière nécessaire pour acheter suffisamment de joueurs talentueux pour créer une équipe compétitive et atteindre de bons résultats sportifs. Ce fait va, par conséquent, augmenter les revenus du club grâce aux tickets de match, aux droits publicitaires, à l'appréciation des actifs, aux droits TV ou au merchandising, tous obligatoires pour redémarrer le cercle.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, le football est devenu une véritable entreprise capable de générer de grandes quantités de revenus, un volume accru d'audience du football et d'attention des médias. De plus, des transferts plus importants et des dépenses salariales élevées sont constatés. Ces développements ont suscité un intérêt considérable de la part des économistes. Malgré cette popularité, la plupart des études se sont concentrées sur le football anglais ou le football espagnol. Selon ces études, une meilleure performance sportive implique des revenus plus élevés. Cependant, il n'est pas bien défini l'objectif principal des clubs. Ainsi, il est important de savoir comment la performance sportive peut avoir un impact sur la performance financière, comment la performance financière peut avoir un impact sur la performance sportive, le temps nécessaire à la performance sportive pour avoir un impact sur la performance financière (ou sur la performance commerciale). Encore, faut-il disposer seulement de l'argent ou encore la rationalisation des ressources financières est une condition sine qua non pour la réussite organisationnelle avant même celle sportive.

Malgré les différences, il n'y a pas d'opinion consensuelle sur la bonne stratégie à adopter. Quirk et El Hodiri (1974) ont supposé que les équipes sont des « maximiseurs » de profit, mais Késenne (2007) et Sloane (1971) considèrent que les équipes doivent être des maximiseurs de victoires dans la recherche d'objectifs des organisations à but non lucratif (matches gagnés, popularité du club) soumis à une contrainte financière.

Késenne (2009) a également fait valoir que les joueurs d'une ligue maximisant les victoires sont surpayés, ce qui peut entraîner des problèmes financiers. Vrooman (1997, 2000) considère que les managers cherchent à maximiser les performances financières et sportives. La même perspective est exprimée par Szymanski et Kuypers (1999) qui ont expliqué qu'à long terme, il existe une combinaison entre les objectifs de profit et de performance sportive.

Dobson et Goddard (2004) ont fait valoir que les clubs anglais, dans un contexte de contraintes financières, tentent principalement de maximiser les revenus et les gains, puis la maximisation du profit. Samagaio et al. (2009) ont expliqué que les directeurs sportifs recherchent des possibilités d'atteindre un niveau de profit minimum et de maximiser les performances sportives, et ont trouvé des preuves que les revenus sont corrélés à une bonne performance sportive. Cependant, cette preuve n'est pas aussi claire lorsqu'elle est mesurée par le bénéfice d'exploitation ou le bénéfice net. Gerrard (2005) a montré que les clubs qui cherchent à concilier les performances financières et sportives pour un niveau de ressources donné peuvent obtenir les meilleures performances sportives au détriment de la détérioration des performances financières. Morrow (1999) mentionne que la performance sportive doit être maximisée **en combinaison** avec une bonne solvabilité financière du club.

Bollen et Frehen (2010) ont trouvé des preuves qu'il existe une relation exponentielle entre les revenus attendus des clubs de football néerlandais et les performances sportives. Ces résultats fondés sont cohérents avec certaines autres conclusions tirées par d'autres auteurs que nous avons mentionnées précédemment (Deloitte & Touche (2000) pour le football anglais et Barajas et al. (2005) pour le football espagnol), et conclu que la performance sportive est pertinente pour la réalisation des revenus. Par conséquent, le niveau des revenus est fortement affecté par les performances sportives passées.

Hoffmann et al. (2002) ont analysé comment certains déterminants socio-économiques peuvent influencer sur les performances des équipes sportives et ont trouvé des preuves qu'il existe des facteurs tels que la démographie, le niveau par habitant, la culture ou la géographie sont des déterminants importants du succès de l'équipe. Comme Hoffmann et Mourão (2010) a également trouvé des preuves que la performance sportive est directement influencée par certains facteurs sociaux tels que la population, le revenu par habitant et les populations urbaines de la zone du club.

La performance reste un concept polysémique dans la mesure où la question de son appréhension reste jusqu'à aujourd'hui indéfinie. Le nombre de variables qui déterminent la

performance n'est limité. Encore l'agencement ou l'arrangement des variables est sujet à plusieurs contingentements. La logique de regroupement des déterminants de la performance suit des synergies différentes qu'il va falloir trouver un pesage précis pour apprécier la performance globale d'une organisation et particulièrement celle des organisations sportives.

Dans quelle mesure le management stratégique de la performance peut-il être un véritable levier de l'appropriation et la régulation de cette dernière dans un contexte marocain en pleine mutation ?

La tentative d'apprécier la performance globale des clubs sportifs ne peut pas négliger le risque lié au choix des trajectoires de synergies entre les différents déterminants de la performance globale.

Les études réalisées par Bayle (2000), Szymanski (2006), et Hoffman (2002) montrent qu'il existe des interactions entre la performance financière, le capital social/sociétal et la performance organisationnelle qui mènent à l'amélioration de la performance des clubs de football. C'est pourquoi nous avons décidé d'étudier cette interaction dans le contexte marocain en répondant à notre problématique centrale.

Problématique :

2. Revue de littérature et développement des hypothèses

Considérée à l'origine d'un point de vue strictement financier, la performance s'est progressivement généralisée au XX^e siècle, afin de prendre en compte la «responsabilité sociale» des entreprises envers leurs différents bénéficiaires ou «parties prenantes». La performance peut être définie comme l'interférence de la variable financière, sociale et sociétale. La performance ne peut être appréhendée que dans une logique holiste, car elle décline plusieurs significations, plusieurs prismes. Il s'agit, in fine de tenter un construit, réducteur certes, mais au moins holiste. C'est dans cette perspective que nous allons développer un modèle de mesure de la performance globale.

2.1. Déterminants de la performance globale

L'étude de l'émergence du concept de performance globale puis les difficultés de son évaluation nous a amené à proposer un modèle de représentation de la performance globale.

2.1.1. Performance financière et sociale

Le concept de performance globale a émergé en Europe ces dernières années avec l'apparition du développement durable, mais ses premiers pas se retrouvent dans des concepts plus anciens comme la responsabilité sociale, développés aux États-Unis par Carroll (1979). Ce dernier l'a expliqué en 1999 comme étant la capacité d'une entreprise à répondre aux pressions sociales, et a mis en lumière la notion de performance sociétale considérée comme l'intersection de trois dimensions : les principes de responsabilité sociale (économique, juridique, éthique et discrétionnaire), les philosophies de réponses aux problèmes sociétaux qui émergent (allant du déni à l'anticipation) et les domaines sociétaux dans lesquels l'entreprise est impliquée. Cette définition précise que Clarkson (1995) a proposé, à savoir la capacité de gérer et de satisfaire les parties prenantes.

2.1.2. Performance organisationnelle

Le concept de performance organisationnelle est généralement compris comme la combinaison de l'efficacité et de l'efficience. L'efficacité peut être définie comme la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs, tandis que l'efficience compare la relation entre les ressources utilisées et les résultats obtenus par une organisation, sans tenir compte de la satisfaction des utilisateurs (Madella, Bayle & Tome, 2005).

La performance organisationnelle est une construction sociale qui n'existerait pas indépendamment des croyances et des actions des individus (Cameron, 1986, Chelladurai, 1987, Quinn et Rohrbaugh, 1983) et, en tant que telle, est liée à la nature des organisations et de leurs acteurs. Par exemple, les organisations privées considèrent les valeurs et les actifs financiers comme le principal moyen de mesurer la performance organisationnelle, tandis que les organisations à but non lucratif ne considèrent pas l'efficacité comme particulièrement pertinente à l'efficacité (Madella et al., 2005).

Dans le contexte de l'organisation privée, un certain nombre d'approches différentes ont été suggérées (Cameron, 1981) pour évaluer la performance organisationnelle, telle que le modèle objectif, le modèle de ressource système, le modèle de processus interne, le modèle de constituants stratégiques et les valeurs concurrentes. Le tableau 1 présente ces approches et montre leur application, leur pertinence et leurs limites selon le contexte des OBNL (Bayle et Madella, 2002). Un certain nombre de chercheurs (Chelladurai, 1987; Drucker, 1990; Herman et Renz, 1999; Labie, 2005; Sawhill et Williamson, 2001; Stone, Bigelow et Crittenden, 1999) ont identifié des caractéristiques spécifiques des OBNL, que l'on retrouve également dans les OBNL. Premièrement, leurs objectifs stratégiques sont souvent intangibles et donc difficiles à mesurer. Deuxièmement, les OBNL doivent répondre aux attentes et aux besoins hétérogènes de leurs parties prenantes, qui influencent leurs objectifs, et parmi ces parties prenantes, les pouvoirs publics jouent un rôle crucial. Troisièmement, les finances sont limitées et les OBNL reçoivent des ressources du gouvernement chaque année. Enfin, les ressources humaines comprennent à la fois le personnel rémunéré et les bénévoles qui doivent travailler ensemble pour gérer les processus de leur organisation. En conséquence, leur fonctionnement interne est souvent moins clair que celui des organisations privées. Conscients de la spécificité des OBNL, les chercheurs utilisent les modèles de performance mentionnés ci-dessus pour analyser la performance organisationnelle des organisations sportives. Le tableau 2 montre, pour chaque approche, le modèle de base utilisé, l'échantillon d'étude, sa pertinence et ses limites (Bayle et Madella, 2002).

2.2. Question de la représentation et de l'évaluation de la performance globale

Pour évaluer la performance globale, les auteurs font souvent référence à la pratique de la responsabilité et proposent une liste d'acteurs ou de processus identifiés.

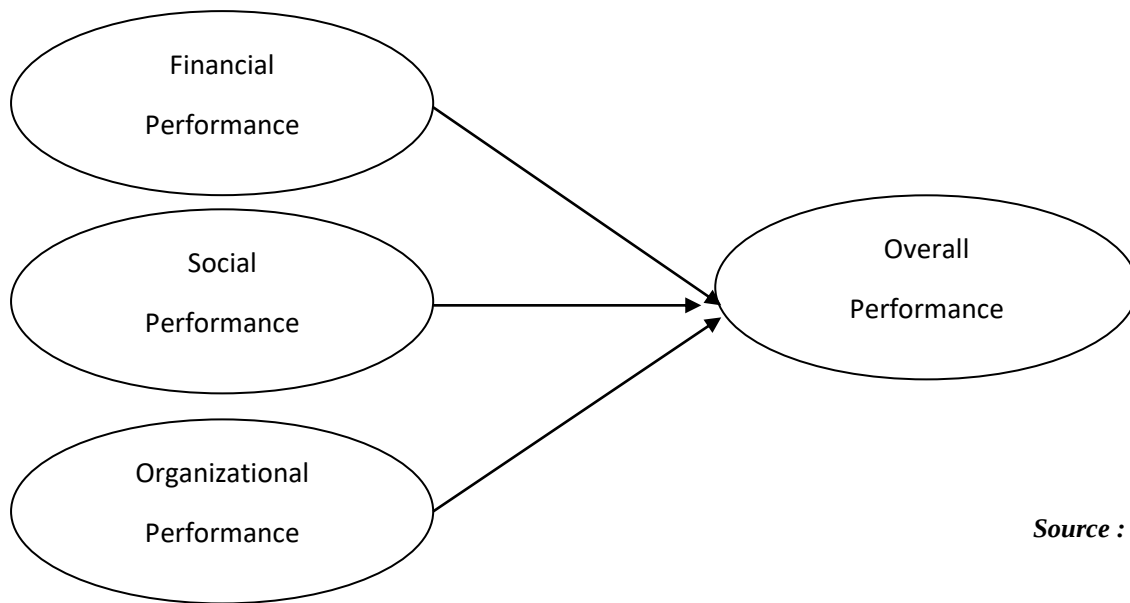
De plus, la performance couvre l'impact des activités de l'organisation sur toutes ses parties prenantes et nécessite de relier différents facteurs de dimensions différentes.

Cependant, les représentations actuelles dissocient souvent ces dimensions. À ce titre, Reynaud (2003) propose de schématiser la performance globale sur la base de trois composantes : performance économique et sociale (évaluée avec égalité de traitement, conditions de travail et respect des droits de l'homme) et performance environnementale (y compris la réduction de la pollution et des ressources, sécurité de l'installation), mais les éléments ne sont pas testés ni les relations supposées.

L'approche anglo-saxonne appréhende la performance globale suivant une logique de la triple ligne. En se basant sur le concept la valeur ajoutée sociale ou l'impact sur la société est fortement valorisé. Les trois dimensions privilégiées sont : la prospérité économique, la qualité de l'environnement et la cohésion sociale. Le problème du modèle réside dans l'absence de lien de causalité.

Les approches théoriques permettent ainsi d'expliquer la performance globale selon plusieurs prismes, en évitant une logique moniste basée sur la seule dimension économique et financière. Il existe aussi bien des déterminants internes et externes pour valider la conceptualisation, en prenant en considération les interactions entre toutes les dimensions. Il s'agit bien évidemment d'une approche systémique qui diffère de la vision fragmentée ou segmentée (figure 1).

Figure 1 : modèle théorique de la performance globale



Source : Auteurs

2.3. Cadre conceptuel et hypothèses de recherche théorique

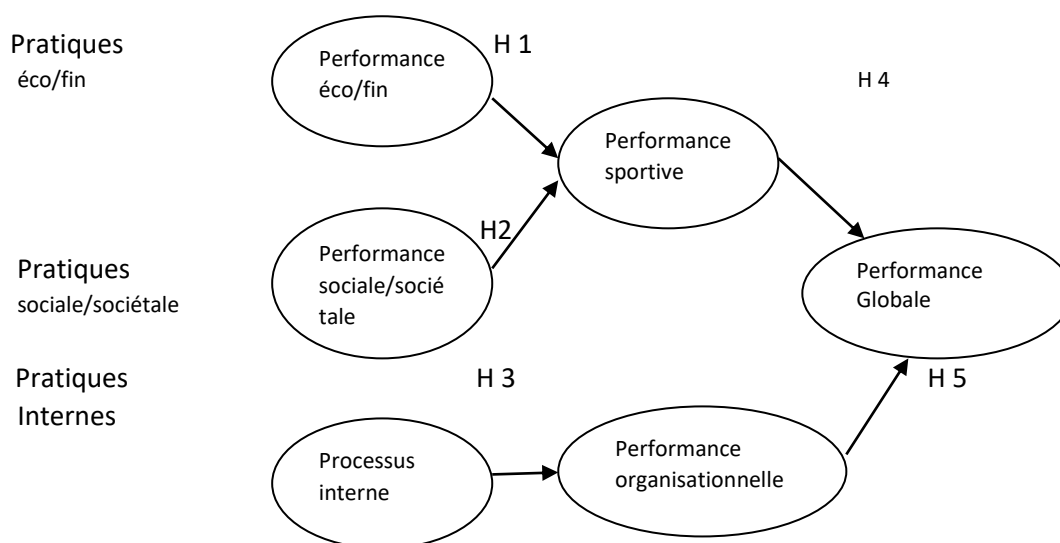
2.3.1. Le modèle conceptuel

Le modèle global de mesure de la performance (figure 1) explique les interactions entre la performance économique et financière, la performance sociale et sociétale conformément à la définition décrite ci-dessus. Formellement, ce modèle en lui-même est sous-identifié et nécessite d'autres relations structurelles pour l'estimation de ses paramètres. Dans le cas de la performance globale, celles-ci concernent les pratiques associées aux différentes dimensions de la performance globale. Elles sont appelées pratiques commerciales ou de gestion, pratiques sociales et pratiques sociétales environnementales, et montrent la performance économique et la performance sociale comme une performance intermédiaire par rapport à un objectif de performance globale.

Pour la signification des relations entre les différentes variables, la théorie des parties prenantes (perspective instrumentale) prédit une relation causale positive entre les pratiques sociétales environnementales et la performance financière. Quant à l'approche ressource, elle prédit que les pratiques commerciales et sociales (qualificatifs de Côté 2009) influencent positivement la performance économique et sociale. Ces deux performances, associées à l'efficacité du capital organisationnel, expliqueraient la performance globale, comme le suggèrent les modèles de RSE (Reynaud 2003).

Au vu de ces différentes contributions, notre modèle conceptuel de mesure de la performance globale est illustré à la figure 2.

Figure 2 : modèle conceptuel



Source : auteurs

2.3.2. Hypothèses du modèle

Nous retenons une hypothèse générale qui stipule que la performance globale est un construit multidimensionnel (figure 2): elle est déterminée simultanément par la performance sportive et organisationnelle (niveau II) et, indirectement, par la performance financière, sociale et l'efficacité des capitaux organisationnels (niveau I), ceux-ci s'expliquent par les pratiques organisationnelles.

H1: la performance financière a un impact positif sur la performance sportive (El yanboiy N et al, 2019).

H2: la performance sociale/sociétale a un impact positif sur la performance sportive (Walters et Tacon, 2010).

H3: l'efficacité de capital organisationnel a un impact positif sur la performance organisationnelle (Kaplan et Norton, 2001).

H4: la performance sportive a un impact positif sur la performance globale (Lago et al, 2004)

H5: la performance organisationnelle a un impact positif sur la performance globale (Turker, 2009).

Le modèle conceptuel ainsi généré, les hypothèses associées, met en évidence le caractère multidimensionnel de la performance globale des organisations. Le chevauchement du modèle conceptuel résulte de la juxtaposition de plusieurs modèles théoriques. L'adaptation au contexte des organisations sportives et plus particulièrement des clubs de football est une exigence dictée par la rigueur scientifique.

Les hypothèses du modèle conceptuel seront testées à l'aide du modèle d'équation structurelle. L'objectif est de déterminer le degré de dépendance entre les variables pour enfin expliquer les déterminants de la performance globale.

3. Description de l'échantillon et analyse des items des différentes variables

Le choix de l'échantillon était un choix raisonné : notre échantillon est formé de clubs marocains de football. Les informations collectées sur les entreprises de notre échantillon ont

été traitées selon des analyses univariées, en effectuant des tris à plat pour chaque variable (voir **tableau 30**).

3.1. Répartition des clubs selon le secteur

La structure de notre échantillon est formée de 52% de clubs appartenant à la BOTOLA PRO 1, 30,9% à la BOTOLA PRO 2 et 16,2% au championnat national amateur (tableau 29). Il faut signaler à cet égard qu'un club a fait objet d'au moins deux questionnaires pour deux postes différents de responsabilité pour maximiser les chances du retour. La structure reflète l'exigence de chaque secteur en termes d'organisation managériale et d'ouverture d'esprit sur la recherche et le partage des connaissances.

Tableau 1 : Répartition des clubs selon le secteur d'activité

LEVELS	COUNTS	% OF TOTAL	CUMULATIVE %
BOT P1	36	52.9%	52.9%
BOT P2	21	30.9%	83.8%
CNA	11	16.2%	100.00%

Sources : auteurs

3.2. Répartition des clubs selon le statu du répondant

Les statu les plus prépondérants sont le responsable de la commission des affaires générale (44,1%), le responsable de la commission d'organisation (13,2%) et le secrétaire général (14,7%). En revanche deux questionnaires sont proviennent du président, il s'agit de petits clubs ou le président est « l'ami de tout le monde ». Cette prépondérance s'explique par la disponibilité en termes de temps, mais essentiellement la capacité des répondants à assimiler les concepts du questionnaire. Notons dans ce sens que le questionnaire a fait l'objet d'une traduction en arabe pour certains répondants pour éviter d'éventuel biais dans les données.

3.3. Répartition des entreprises selon la ville

L'objectif de cette distribution est de pouvoir vérifier la couverture de toutes les régions du Maroc pour une meilleure représentativité géographique des résultats de l'étude. Les villes les plus pesantes sont Casablanca (17,6%), Rabat (13,2%). Ces résultats s'expliquent par l'importance territoriale et l'intérêt porté à cette discipline, mais encore la volonté de d'exprimer leur volonté d'avancer les recherches dans le domaine du sport de manière générale.

3.4. Les échelles de mesure

La validation des instruments de mesure se fait en deux étapes. Une exploratoire où l'on s'intéresse à la dimensionnalité des échelles et une étape confirmatoire où on teste par la méthode des équations structurelles les qualités psychométriques de l'échelle sur notre échantillon de répondants. Ainsi, pour chaque échelle, nous allons procéder à un ensemble de traitements en se servant des logiciels SPSS (V2), pour la phase exploratoire, et JAMOV 1.1.9 pour la phase confirmatoire.

Tableau 2 : les items de mesure de l'échelle des variables du modèle

	Items
capital économique/financier EQEF	*les contributions des sponsors constituent un déterminant important pour le club *Les fonds associatifs sont un déterminant important du capital économique/financier au club de football *la billetterie constitue un déterminant du capital économique/financier *Les subventions reçues sont déterminantes du capital économique/financier *L'équilibre financier (les disponibilités) est une condition nécessaire pour réussir *Les recettes de la vente des articles de sport sont importantes dans le capital économique/financier *le club est en quête permanente d'autres ressources financières pour combler le déficit
capital social/sociétal CLSO	• Les entraîneurs du club sont satisfaits • Les joueurs du club sont très motivés • Les accidents entre la direction et les joueurs sont faibles • Les ressources financières permettent une cohésion sociale à travers une rétribution pécuniaire • Le club participe à l'amélioration des pratiques civiques • Le club accorde une grande importance aux pratiques mobilisatrices des ressources humaines pour motiver les jeunes à pratiquer le sport • Le club réduit le taux du turnover des entraîneurs • Le club réduit le taux du turnover des joueurs
capital organisationnel FOPO	• Notre structure organisationnelle empêche les parties prenantes d'être trop éloignées les uns des autres • Les dirigeants de l'entreprise consultent les parties prenantes du niveau opérationnel pour la prise des décisions stratégiques • Les systèmes et les procédures de l'organisation appuient l'innovation • Les rôles et responsabilités de chaque partie prenante interne sont définis et documentés • Nous disposons de mécanismes de dialogue entre la direction et les joueurs • Les joueurs participent activement à la prise de décision au sein du club
performance organisationnelle PEOR	• Le club réalise les objectifs stratégiques • Le club est réceptif aux attentes de ses parties prenantes • Le club éprouve une grande capacité à coordonner les différentes activités • Le club éprouve une grande capacité à planifier sur le long terme • Le club possède un degré de flexibilité pour s'adapter aux changements • L'efficacité de prise de décision • Créativité en termes de prestations de service
performance sportive PESP	• Le palmarès des titres du club • Les qualifications aux compétitions continentales • Nombre de victoire du club • Fréquentation des stades par les supporters du club • La capacité de captation des sponsors

Source : auteurs

4. test des relations du modèle par la méthode des équations structurelles

Nous rappelons que les relations spécifiées de notre modèle sont mises en évidence à partir des bases théoriques qui découlent de notre domaine d'étude.

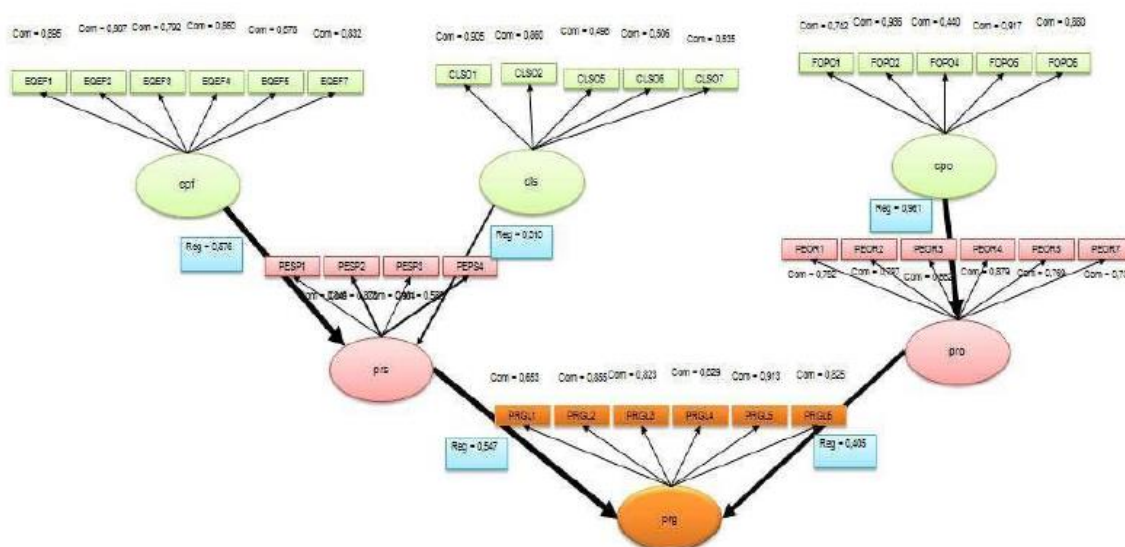
Comme nous l'avons souligné plus haut, nous proposons de tester les relations qui structurent notre modèle de recherche par la méthode des équations structurelles. Cette méthode présente l'avantage de permettre un test simultané de l'ensemble des relations du modèle. Le test du modèle de recherche, sera fait en deux temps :

- Test des relations structurelles entre les variables indépendantes, les variables médiatrices et les variables dépendantes.

- Test de l'effet de médiation des variables de la Valeur perçue par le client. La force des relations qui correspondent à la structure des liens qui sont affichés dans la figure est récapitulée dans le modèle final ci-après (figure 3).

L'analyse des résultats signale que dans la majorité des cas, les coefficients de régressions structurels reliant les variables latentes sont significatifs. Dans la figure 4 qui suit, nous exposons les principaux tests effectués par groupes d'hypothèses, ainsi que les résultats qui en découlent.

Figure 3 : présentation du modèle global réalisé par le logiciel XLSTAT



Source : auteurs

4.1. Test de l'effet des variables 'capital économique/financier' et 'capital social/sociétal' sur la performance sportive

L'objet de cette analyse consiste à tester respectivement l'effet du capital économique/financier et capital social/sociétal sur la performance globale. Les résultats du test de ces hypothèses obtenus moyennant XLSTAT 2020 sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Valeurs des paramètres de la relation

Relation entre les variables	Coefficient de régression	Ratio critique	décision
Capital économique/financier	0,576	4,398	H1 Corroborée
Capital social/sociétal	0,310	2,363	H1 Corroborée

Sources : auteurs

L'analyse des résultats du tableau montre que les valeurs du ratio critique de Student ($CR > 1,96$) entre le capital économique/financier, le capital social/sociétal et la performance sportive sont tous significatives (ce qui confirme une relation positive entre ces trois variables de la performance sportive). Les **hypothèses H1 et H2 sont donc acceptées**.

À travers ses résultats il paraît que pour réussir au niveau de la mission statutaire (l'activité sportive) les clubs doivent se procurer des moyens financiers nécessaires pour aboutir au sommet de la pyramide compétitive. La performance est dépendante à hauteur de 57,6% du capital économique/financier. Une élasticité assez importante qui permet de s'interroger sur l'efficacité du championnat en termes d'équilibre compétitif en cas d'absence ou le cas contraire d'une abondance de l'argent dans le circuit du football professionnel. Toutefois il faut noter que le capital économique/financier s'articule autour de l'ensemble des recettes des clubs de football est non pas la question de l'équilibre financier. Autrement en aucun cas on ne peut contredire le modèle théorique de Lago et al.(2004).

De surcroît, le capital social/sociétal est fortement prédictif de la performance sportive. En effet, un minimum de stabilité de la structure organisationnelle permet la pérennité dans un premier temps et dans un second temps une excellence sportive. Fidéliser les parties prenantes internes permet de converger davantage les ressources et compétence vers l'objectif sportif. Limiter le turnover des joueurs et des entraîneurs est susceptible de consolider ledit avantage concurrentiel. Or, le capital social/sociétal n'est tellement prédictif autant que le capital économique/financier, car parfois et hormis l'excellence dans la mission statutaire on remarque un flux d'entrées et de sorties et cela est valable non pas pour le championnat marocain, mais même au niveau international. Dans ce sens le capital social/sociétal est fortement dépendant de la satisfaction des entraîneurs et des joueurs, d'une part. D'autre part, l'importance des pratiques RH qui permettent de mobiliser les leviers de l'enracinement est fortement explicative du capital social/sociétal.

4.2. Test de l'effet de la variable 'capital organisationnel sur la performance organisationnelle

L'objet de cette analyse consiste à tester respectivement l'effet du capital économique/financier et capital social/sociétal sur la performance globale. Les résultats du test de ces hypothèses obtenus moyennant XLSTAT 2020 sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Valeurs des paramètres de la relation

Relation entre les variables	Coefficient De régression	Ratio critique	Décision
Capital organisationnel	0,961	28,410	H1 Corroborée

Sources : auteurs

L'analyse des résultats du tableau montre que les valeurs du ratio critique de Student ($CR > 1,96$) entre le capital organisationnel et la performance organisationnelle sont significatives (ce qui confirme une relation positive entre la variable "capital organisationnel" et la "performance organisationnelle"). L'hypothèse **H3 est acceptée**.

La spécification des tâches, la concertation entre le sommet stratégique et l'implication de la représentation des joueurs dans la prise de décision permettent d'améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelle des clubs de football. L'atteinte des objectifs stratégiques, la flexibilité et la satisfaction des attentes des parties prenantes sont autant de leviers qui

expliquent la performance organisationnelle d'un club de football, ces derniers sont réalisés par l'intermédiaire d'interfaces qui est les variables manifestes du capital organisationnel des clubs de football.

4.3. Test de l'effet de la variable 'performance sportive' et 'performance organisationnelle' sur la performance globale

L'objet de cette analyse consiste à tester respectivement l'effet du capital économique/financier et capital social/sociétal sur la performance globale. Les résultats du test de ces hypothèses obtenus moyennant **XLSTAT 2020** sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Valeurs des paramètres de la relation

Relation entre les variables	Coefficient de régression	Ratio critique	Décision
Performance sportive	0,547	5,365	H4 Corroborée
Performance organisationnelle	0,405	3,972	H5 Corroborée

Sources : auteurs

La relation entre la performance sportive, la performance organisationnelle et la performance globale est statistiquement significative (respectivement CR=4,83 ; 10,81 et 5,32). Les hypothèses **H4 et H5 sont alors confirmées**. Les résultats du test montrent aussi que la performance sportive a un impact positif significatif sur la performance globale d'un club de football, avec un coefficient de régression standardisé de l'ordre de 0,547 (CR=5,365). Ces résultats indiquent également que l'impact positif de performance organisationnelle est statistiquement significatif, avec des coefficients de régression de l'ordre de 0,405 (C=3,972). Nous avons considéré que la performance globale est l'agrégation de l'ensemble des finalités parcours par un club de football, qui ne se résument pas nécessairement dans la finalité statutaire ou sportive. La performance globale est approché par le concept RSE que nous pouvons qualifier de responsabilité sociales des clubs de football étant donné la nature même du statut juridique du club qui est considéré comme une association et non pas une entreprise commerciale ne serait-ce que dans le contexte actuel. La performance globale est alimentée par la performance sportive et la performance organisationnelle avec une légère suprématie de la performance sportive. Nous pouvons prétendre dans ce sens que la performance globale se nourrit de l'effet de synergie entre les deux autres performances et qu'un équilibre est exigé pour assurer une croissance « équilibrée » d'un club de football.

Nous reprenons ci-dessous le résultat du test de toutes nos hypothèses :

Tableau 6 : synthèse du test des hypothèses

HYPOTHESES	RESULTATS
Le capital économique/financier agit positivement sur la performance sportive	Hypothèse non rejetée
Le capital social/sociétal agit positivement sur la performance sportive	Hypothèse non rejetée
Les capital organisationnel agissement positivement sur la performance organisationnelle	Hypothèse non rejetée
La performance sportive agit positivement sur la performance globale	Hypothèse non rejetée
La performance organisationnelle agit positivement sur la performance globale	Hypothèse non rejetée

Sources : auteurs

5. Discussion des résultats de l'étude

Dans cette partie nous opterons pour une logique ascendante pour manifester les différents résultats de l'étude réalisée au niveau de cette thèse. La performance financière impacte positivement la performance sportive. En effet, l'impact de la performance financière est prépondérant (une régression de 57%). Cela signifie que la dimension économico-financière est une condition sine qua non pour la réussite sportive. Ce constat est déjà mentionné dans la littérature (Lago, 2004). Dans ce sens, plusieurs variables latentes conditionnent l'efficacité de cette dimension, nous citons essentiellement :

- les contributions des sponsors constituent un déterminant important pour le club
- Les fonds associatifs sont un déterminant important du capital économique/financier au club de football
- Les subventions reçues sont déterminantes du capital économique/financier

Les dits trois variables possèdent une forte représentation dans la communauté, donc fortement explicative de la structure de factorisation et donc de la structure sous jacente. Cependant l'équilibre financier reste la variable latente qui possède la plus faible représentation, par conséquent elle est une variable fragile. Autrement, les dirigeants peuvent, en cas de nécessité, négliger la règle du fair play financier pour réguler la conjoncture ou finalement atteindre un objectif sportif en dehors de la règle d'or de l'orthodoxie financière.

En ce qui concerne la dimension sociale, force est de constater que les variables explicatives possèdent toutes une forte représentation dans la communauté, nous notons :

- Les entraîneurs du club sont satisfaits
- Les joueurs sont très motivés
- Les accidents de entre la direction et les joueurs sont faibles
- Les ressources financières permettent une cohésion sociale à travers une rétribution pécuniaire

Or, il faut noter à cet égard que la dimension est conditionnée par les ressources financières possédées par le club et qu'une bonne rétribution assure la cohésion sociale. Cela signifie que la rémunération constitue un facteur de motivation important. L'impact de cette dimension reste significatif selon le coefficient de régression (31%).

La performance d'un club doit être assurée par une meilleure efficacité et efficience organisationnelle. Cette dernière, dépend de la qualité des processus organisationnels mis en oeuvre par l'entité. L'étude a justifié le constat, car la qualité des processus conditionne fortement la performance organisationnelle (régression de 96,1%). Les facteurs explicatifs de l'efficacité des processus organisationnels sont les suivants :

- Notre structure organisationnelle empêche les parties prenantes d'être trop éloignées les uns des autres
- Les dirigeants de l'entreprise consultent les parties prenantes du niveau opérationnel pour la prise des décisions stratégiques
- Nous disposons de mécanismes de dialogue entre la direction et les joueurs
- Les joueurs participent activement à la prise de décision au sein du club

Nous remarquons que les processus se focalisent sur les parties prenantes, les processus décisionnels et finalement sur les mécanismes de régulation. Les résultats ont justifié une deuxième fois le modèle théorique adopté pour forger le modèle conceptuel.

Selon le modèle conceptuel et les résultats de la recherche, la performance globale dépend fortement de la performance sportive et de la performance organisationnelle, tout en sachant que ces deux dernières sont fortement corrélées. Certes, la performance sportive reste la plus importante, mais cela semble très évident, car elle reste la mission principale dans un club de football au Maroc. Mais cela n'évince aucunement la performance organisationnelle. Selon l'entretien réalisé avec un dirigeant de football « il est impossible d'évoquer l'efficacité sans

parler de la création des centre de responsabilité qui devraient être autonome, cette autonomie et réguler par les processus et non pas par les personnes ».

6. Conclusion

Cette étude a pour objectif d'étudier la formation de la performance globale, à travers les interactions entre ses composantes, dans le cadre des organisations sportives et particulièrement les clubs de football.

Afin de réaliser cet objectif, nous avons réalisé deux parties :

La première partie a été consacrée au cadre conceptuel et théorique de la thèse. Ainsi, nous avons défini les concepts du management stratégique dans le cadre des organisations sportives et de performance dans ses différentes facettes. Nous avons identifié deux composantes de la performance globale à savoir la performance sportive et la performance organisationnelle. Ensuite, nous avons décortiqué la performance sportive en mettant en évidence la relation entre la performance économique-financière et la performance social- sociétal. Ce qui nous a permis d'élaborer notre modèle conceptuel qui est formé de cinq variables exogènes et une variable endogène.

La deuxième partie nous a permis de confronter notre modèle aux données issue de l'enquête par questionnaire auprès de 69 responsables au sein des clubs de football au Maroc. Pour valider les échelles de mesure adoptées dans notre recherche et tester notre modèle structurel, nous avons analysé les données collectées sur différents niveaux : une première analyse exploratoire (logiciel SPSS V21) et une deuxième analyse confirmatoire (logiciel XLSTAT et JAMOVII.1.9.0). Cela nous a permis d'aboutir à des échelles de mesure valides et fiables qui s'ajustent bien aux données.

En dernier lieu, nous avons présenté notre modèle de recherche final qui a été validé empiriquement comportant les deux composantes expliquant la performance sportive et une composante expliquant la performance organisationnelle comme et la « performance globale » comme variable endogène.

Ce travail nous a permis de valider toutes nos hypothèses de recherche et présente un certain nombre de contributions théoriques et méthodologiques que nous proposons de développer en guise de conclusion. Nous soulignons également les limites de ce travail de recherche qui peuvent être envisagées comme des pistes de recherche que les chercheurs du domaine peuvent approfondir.

Références

- (1) Aggier F., Acquier A. (2005), "La théorie des *stakeholders* permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?", XIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers. <http://www.strategie-aims.com/angers05/com/03-404comd.pdf>
- (2) Antonio Samagaio & Eduardo Couto & Jorge Caiado, 2009. " Performance sportive, financière et boursière dans le football anglais: une analyse empirique des relations structurelles ", CEMAPRE Working Papers 0906, Centre for Applied Mathematics and Economics (CEMAPRE), School of Economics and Management (ISEG), Université technique de Lisbonne.
- (4) Andreff W. (2000), "L'évolution du modèle européen de financement du sport professionnel", in Gougnet J. J., Primault D. (dir.), *Reflets et perspectives de la vie économique*, Sport et mondialisation : quel enjeu pour le XXIe siècle ?, De Boek Université, Tome XXXIX, n°2-3, p.179-195.
- (5) Andreff W. (2007), "Régulation et institutions en économie du sport", *Revue de la régulation*, n°1, Varia, [En ligne : <http://regulation.revues.org>], mis en ligne le 15 juin 2007.
- (6) Bayle E., Madella A. (2002), "Development of a taxonomy of performance for national sport organisation", *European Journal of Sport Management*, vol. 2, n°2, p.1-21.
- (7) Belucci, M, Bagnoli, L, Biggeri, M., Rinald, V. (2012). Performance measurement in solidarity economy organizations: The case of fair trade shops in Italy. *Annals of Public and Cooperative Economics* 83 (1): 25–59.
- (8) Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S., Jones, T.M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal* 42 (5): 488-506.
- (9) Bollen, K.A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. JohnWiley & Sons.
- (10) Bollen, P., Frehen, R. (2010). Influence of sports performance on financial performance in Dutch football.
- (11) Brammer, S., Millington, A. (2008). Does it pay to be different? An Analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic Management Journal* 29 (12): 1325-1343.
- (12) Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review* 4 (4): 497-505.
- (13) Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility. *Business & Society* 38 (3): 268-295. Carroll, A.B., Buchholtz A. K. (2000). *Business & Society, Ethics and Stakeholder Management*. SouthWestern Publishing, Cinn., Ohio.
- (14) EL YANBOIY, N. et MEGZARI, L. et HEMMI, M. (2019). Balanced scorecard et pilotage de la performance : État de l'art. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, p799-825.
- (15) Clarkson M. B. E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1 , p. 92-117. Comité National Olympique et Sportif Français (2007), *Plaquette institutionnelle*, CNOSF, Paris.
- (16) Deloitte & Touche (2000). Annual review of football finance. A review of the 1998/1999 season. Deloitte & Touche, august.
- (17) Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone: Oxford.

- (18) Hoffmann, R., Lee, C., & Ramasamy, B. (2002). The socio-economic determinants of international soccer performance. *Journal of Applied Economics*, 2: 253-272.
- (19) Holmbeck G.N. (1997), "Toward Terminological, Conceptual and Statistical Clarity in the Study of Mediators and Moderators", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, vol. 65 (4), pp. 599-610.
- (20) J. Ždánky and P. Nagy, "Influence of the control system structure with safety PLC on its reliability and safety," 2012 Elektro, Rajeck Teplice, 2012, pp. 395-399, doi: 10.1109/ELEKTRO.2012.6225690.
- (21) Lago, U., Baroncelli, A., & Szymanski, S. (2004). *Il business del Calcio*. Milano: Egea.
- (22) Lago, U., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). The financial crisis in European football: An introduction.
- (23) Madella A., Bayle E. et J.-L. Tome (2005), "Performance measurement of sports national organisations in Europe: a comparative analysis between four national.
- (24) Pesqueux, Y. (2004). La notion de performance globale en question. *5me Forum international ETHICS*, Tunis.
- (25) Peteraf M. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view",
- (26) *Strategic Management Journal*, 14, p. 179-191.
- (27) Peteraf M., Barney J.B. (2003). "Unraveling the resource-based tangle", *Managerial and Decision Economics*, vol. 24, n° 4, p. 309-323.
- (28) Pettigrew A. M. (1985), "Contextualist Research : a Natural Way to Link Theory and Practice", in Lawler III E.E. (ed), *Doing Research that is Useful for Theory and Practice*, Jossey Bass, San Francisco, p.222-249.
- (29) Pettigrew A.M. (1987), "Context and action in the transformation of the firm", *Journal of Management studies*, vol. 24, n° 6, p. 649-670.
- (30) Pettigrew A. M. (1990), "Longitudinal field research on change: Theory and practice"
- (31) *Organization Science*, vol.1, n°3, p.267-291.
- (32) Pettigrew A. M. (1992), "The Character and Significance of Strategy Process Research",
- (33) *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 5-16.
- (34) Pettigrew A. M. (1997), "What is a Processual Analysis?", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, n° 4, p. 337-348.
- (35) Pettigrew A. M., Whipp R. (1991), *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell Publishing, Oxford.
- (36) Pfeffer J., Salanick G. (1978), *The external control of organizations*, Editions Harper & Row, New York.
- (37) Quirk, James P. and El-Hodiri, Mohamed M. (1974) *The economic theory of a professional sports league*.