

Les particularités du management des organisations sportives - Cas des clubs de football professionnel au Maroc

The particularities of the management of sports organizations - Case of professional football clubs in Morocco

Ghizlane El-Guennouni, (Doctorante)

*Ecole Nationale du Commerce et de Gestion d'El Jadida, Maroc
Laboratoire de Recherche en Gestion, Economie, et Sciences Sociales
Universite Chouaib Doukkali d'El Jadida, Maroc*

Mustapha Ezzahiri, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Gestion, Economie, et Sciences Sociales
FSJES El Jadida, Maroc
Universite Chouaib Doukkali d'El Jadida, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de commerce et de gestion Rue de Fès B.P.122 Université Chouaib Doukkali Maroc (El Jadida) 24000 Tel: 05 23 39 44 35 Fax : 05 23 39 48 08 ghizlaneguenoun@gmail.com
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	El-Guennouni, G., & Ezzahiri, M. (2021). Les particularités du management des organisations sportives : Cas des clubs de football professionnel au Maroc. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(2), 135-150. https://doi.org/10.5281/zenodo.4641513

DOI: 10.5281/zenodo.4641513

Received: 26 December 2020

Published online: March 30, 2021

Copyright © 2021 – IJAFAME



Les particularités du management des organisations sportives - Cas des clubs de football professionnel au Maroc

Résumé

L'objectif de notre travail est d'apporter un éclairage sur les particularités du management dans le contexte des organisations sportives (OS), plus particulièrement les Clubs de Football Professionnel (CFP) marocains. Pour ce faire, nous avons opté pour une étude exploratoire à partir de la revue de littérature existante et la consultation des documents officiels. Nous avons décrit la singularité de l'environnement des OS, et l'importance de la relation entre l'entité et son environnement en s'appuyant sur les apports de la théorie de la contingence d'un côté. La théorie des parties prenantes nous a servi pour une approche incontournable pour l'étude de la nature des relations qu'ils entretiennent avec l'organisation d'un autre. Décrire les particularités de l'environnement des CFP marocains nous a permis de comprendre les particularités du management de ce contexte et son importance à la fois pour piloter ces organisations, et répondre parfaitement aux enjeux environnementaux qui l'impactent. En effet, ce travail vient enrichir les études effectuées sur les pratiques managériales dans le contexte sportif. Ce dernier donne à cette recherche un caractère original vu le nombre restreint des travaux dans ce sens au Maroc. Il est cependant limité par la méthodologie mise en œuvre et nécessite le recours au terrain pour des études plus approfondies.

Mots clés : Organisation sportive ; Environnement ; Management ; Club de Football Professionnel ; Théorie des parties prenantes ;

Classification JEL : Z20

Type d'article : Article empirique

Abstract

The objective of our work is to shed light on the particularities of management in the context of sports organizations (SOs), more particularly Moroccan Professional Football Clubs (PFCs). For this purpose, we have opted for an exploration method based on the review of existing literature and the consultation of official documents. We have described the singularity of the SO environment, and the importance of the relationship between the entity and its environment, drawing on the contributions of contingency theory on the one hand. Stakeholder theory has served us for an essential approach to the study of the nature of the relationships they have with the organization on the other hand. Describing the particularities of the environment of Moroccan PFCs has allowed us to understand the particularities of managing this context and its importance both to steer these organizations, and to respond perfectly to the environmental issues that impact it. Indeed, this work enriches the studies carried out on managerial practices in the sports context. The latter gives this research an original character given the limited number of works in this direction in Morocco. It is however limited by the methodology implemented and requires recourse to the field for more in-depth studies.

Keywords: Sports organization; Environment; Management; Professional Football Club; Stakeholder theory

JEL Classification: Z20

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

Aujourd'hui, plus que jamais, le sport est désormais beaucoup plus qu'une simple activité liée aux loisirs et au divertissement, mais un véritable *business*. Dans sa présentation sociale, il exprime la recherche d'un corps sain, et produit du sens collectif. L'activité sportive se présentait comme un élément indispensable de l'éducation, de performance et de dépassement de soi. D'ailleurs, un spectacle sportif génère tant d'émotions et présente une force symbolique qu'une firme devrait dégager pour atteindre leur notoriété. Sur le plan économique, le secteur de sport génère environ 2% du PIB mondial (près de 1200 milliard d'euros) avec une croissance moyenne de 4% par an.¹ Il est devenu un véritable levier de développement et un outil puissant de croissance pour de nombreux pays dans le monde.

Auparavant, le sport était, en fait, un secteur en friche sur le plan économique et entrepreneurial. Sa gestion était principalement axée sur le bénévolat. Mais à partir des années 80, un changement d'importance s'est produit, surtout avec l'apparition de la société de consommation. Il pénètre progressivement tous les domaines de la société pour devenir une véritable industrie : Révolution dans le monde des entreprises de produits sportifs, de nouvelles filières de formation management de sport, l'explosion du tourisme sportif, publicités sportifs, organisation événementielle à l'échelle internationale etc.

Au Maroc, le sport est un droit préservé par l'article 33 de la constitution qui incombe aux pouvoirs publics de prendre toutes les mesures nécessaires pour faciliter aux jeunes d'y accéder. Sa majesté le Roi Mohamed VI a exprimé dans la lettre royale de 2008 l'attention particulière que notre pays porte au sport en disant : « *Nous sommes, en effet, une nation qui aime le sport et qui se mobilise massivement et unanimement pour encourager et porter aux nues ses héros. Elle tire une immense fierté de les voir réaliser tant d'exploits et de voir le drapeau marocain hissé si haut dans les rencontres internationales* ».

Néanmoins, le secteur sportif au Maroc joue un rôle secondaire, et n'a pas toujours intégré le modèle de développement. Il souffre de plusieurs maux qui rendent l'enjeu de plus en plus grandissant.

Tenant compte de son importance dans le paysage socio-économique, le management sportif cherche à se constituer comme une récente discipline scientifique. Il nous semble ainsi éminemment crucial de se pencher sur les particularités du management des organisations sportives.

De point de vue théorique, la théorie de la contingence nous apporte des réponses par rapport à la relation entre l'organisation sportive et son environnement. La théorie des parties prenantes, depuis son émergence dans les années 30 a servi, en outre, pour une approche incontournable pour l'étude de la nature exacte des parties prenantes et sur les relations qu'ils entretiennent avec l'organisation

En effet, les Clubs de Football Professionnel (CFP) marocains, comme étant des OS, présentent des spécificités liées à leur activité et leur environnement. Le management sportif offre certaines pistes permettant de confronter les enjeux qui conditionnent le succès des organisations et leur performance.

Cette contribution cherche à comprendre les singularités de gestion des organisations sportives, plus particulièrement des CFP marocains.

A travers une revue de littérature autour des fondements théoriques de l'environnement des OS et ses particularités, nous allons essayer de relever l'importance du management sportif dans un tel contexte. Les CFP marocains nous semblent un champ d'investigation intéressant à explorer. Pour ce faire, nous analyserons dans un premier temps les fondements théoriques de l'environnement, des parties prenantes, des OS et rôles du management sportif. Dans un

¹ Selon l'observatoire de l'économie du sport en France, mentionné dans le rapport de la CESE Juillet 2019.

deuxième temps, nous allons essayer de focaliser notre attention sur les CFP marocains, tout en présentant la méthodologie et résultats de recherches.

2. Contexte de l'étude

Cette étude s'inscrit dans le cadre où la compréhension des particularités de gestion des CFP marocains permettrait d'appréhender les différents enjeux et dysfonctionnements dont souffrent ces organisations, principalement en termes de performances.

Etant donné que le football occupe une place majeure dans le contexte international et national ces dernières décennies, l'étude de la relation entre l'environnement et les OS devient indispensable. Le poids des différents composants de l'environnement, ainsi que les transformations que connaissent les CFP marocains aujourd'hui, constituent une pression multiforme sur la gestion de ces organisations.

3. Revue de littérature et développement des propositions de recherche

3.1. Les fondements théoriques de l'environnement

L'OS est confrontée à un environnement auquel il doit faire face. C'est une variable importante pour toute l'organisation. Duncan (1972, p. 12) définit cette variable comme étant « *la totalité des facteurs physiques et sociaux qui sont pris directement en considération dans la prise de décision des individus de l'organisations* ». Il est ainsi une variable uniforme ; il varie d'un secteur à autre (Hafsi et al., 2007). Les chercheurs ont attribué plusieurs caractéristiques à l'environnement : Il est qualifié d'hostile (March et Simon, 1958 ; Khandwalla, 1977), de dynamique (Thompson, 1967; Miller and Friesen, 1983; Dess and Beard, 1984), de turbulent (Davis et al., 1991; Naman et Slevin, 1993) etc.

En effet, les turbulences environnementales sont un sujet de grande importance qui préoccupe les chercheurs en sciences de gestion. Elles sont considérées comme des difficultés que le manager peut rencontrer, et qui peuvent orienter en cause les comportements des organisations et déterminer leur avenir.

Les théories envisagent l'environnement différemment. Les tenants de la théorie de la contingence (Miller, 1999, 1996, 1988 ; Venkatraman 1989, Miles et Snow, 1978) et la théorie institutionnelle par exemple accordent un pouvoir d'influence. Alors que d'autres comme la théorie de l'écologie de population (Hannan et Freeman, 1977) octroient plutôt un pouvoir déterministe à l'environnement. Pour les premiers, le manager doit faire appel à une stratégie évolutive qui fait face aux changements qui les impactent. Quant aux deuxièmes, montrent que l'organisation a intérêt à se « coller » aux exigences environnementales.

Ces diverses réflexions ont émergé un courant fondateur en sciences de gestion : La théorie de la contingence environnementale. Les auteurs tels que Lawrence et Lorsch (1967) ou encore Burns et Stalker (1961) se sont focalisés sur des caractéristiques environnementaux différents rejoignant incertitude, complexité, dynamisme, et turbulence.

Selon la théorie de la contingence, l'environnement impacte l'organisation et sa performance. Certaines organisations sont donc plus adaptées que d'autres à certaines caractéristiques de l'environnement (Bertezeno, 2013). Les exigences conceptuelles de la théorie de la contingence stipulent que le système est ouvert sur son environnement, constitué d'un ensemble de sous-systèmes en interaction ; Et que le processus décisionnel est orienté vers l'efficacité et la performance de l'organisation. En effet, un certain nombre de théoriciens de la théorie de la contingence (D. Katz et R.L. Khan 1972) avancent que l'efficacité d'une action dépend de sa position par rapport aux autres éléments du système. Ils établissent alors des liens entre le traitement de l'information et les niveaux d'incertitude (Galbraith, 1973). Cette théorie accorde une place primordiale à l'environnement dans l'établissement et la réalisation des objectifs de l'entité.

Plusieurs chercheurs du courant de la contingence décrivent ces interactions : On trouve les travaux de Lewin (1953) qui analyse les barrières au changement comme étant des contingences de l'action stratégique. Burns et Stalker (1961) étudient les relations entre certains aspects de l'environnement de compagnie manufacturières et les pratiques managériales dans ces organisations. Woodward (1965) établit les relations entre la technologie de production et la structure de l'organisation ; Trist (1969) postule des contingences telle que l'interaction entre les demandes environnementales et les exigences organisationnelles qui pouvaient influencer des structures ; Et Fiedler (1972) avance que l'efficacité du style de leadership est conditionnelle à des caractéristiques du leader, les caractéristiques des membres de l'organisation et les demandes de l'environnement.

Par ailleurs, l'organisation est tributaire des échanges constants qu'elle entretient avec son milieu, où elle puise les ressources dont elle a besoin et où elle écoule ses produits ou services. Ses activités se développent en interdépendance étroite avec l'environnement, qui lui impose des contraintes, mais qu'elle peut aussi transformer et modifier (Boukar, 2009).

Concernant les CFP, les logiques d'action de leurs dirigeants ne peuvent être étudiées qu'en fonction des contingences nationales (respectivement appartenance à une ligue professionnelle et affiliation à une fédération), ou locales organisant et influençant leur activité. L'analyse d'un club professionnel doit également être envisagée dans les rapports avec son association support et les éventuelles sociétés commerciales dont il est actionnaire (Bayle, Chantelat, 2007).

3.2. Les fondements théoriques de la théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes s'est imposée progressivement dans les recherches et pratiques managériales grâce à son apport incontournable pour la performance organisationnelle. Elle constitue en fait une nouvelle donnée managériale pour les dirigeants de l'organisation permettant d'identifier les intérêts croissants des partenaires de l'environnement (Koutaya & al., 2018).

La définition la plus large et la plus popularisée du concept « partie prenante » est celle de Freeman (1984, p. 46) selon laquelle une partie prenante est envisagé comme « *tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ».

Etant donnée que la théorie des parties prenantes octroie une vision large à tous les acteurs animant dans l'entreprise, certains auteurs ont proposé une tentative de dresser ses utilités possibles. Parmi les travaux les plus répandus dans ce sens, sont ceux de Donaldson et Preston (1995, p. 74), qui distinguent entre trois approches principales :

- L'approche descriptive qui cherche principalement à comprendre les caractéristiques et les interactions entretenues entre l'organisation et ses stakeholders ;
- L'approche instrumentale vise à savoir l'effet d'une gestion décente des parties prenantes sur la performance organisationnelle ;
- L'approche normative accorde une attention particulière aux valeurs morales qui orientent l'organisation à prendre en compte les attentes de l'ensemble des stakeholders légitimes (Aurélien & Frank, 2015).

L'abondance et l'expansion de la littérature portant sur la théorie des parties prenantes a donné lieu à de nombreuses typologies proposant d'identifier au mieux les stakeholders de l'organisation. Mitchell, Agle & Wood (1997) par exemple distinguent entre sept parties prenantes selon trois critères de pertinences : Le pouvoir, la légitimité, et l'urgence. Quant Carroll & Näsi (1997, cités par Mercier, 2001), ils distinguent entre les parties prenantes internes et les parties prenantes externes selon leur « localisation », leur sphère d'action par rapport à l'entreprise. De sa part, Clarkson (1995) distingue entre les parties prenantes primaires et les parties prenantes secondaires en fonction de leur importance, de leur degré de priorité pour l'entreprise.

Appliqué aux CFP, Senaux (2004) qui propose d'adopter volontairement une approche partenariale pour appréhender leur environnement complexe, identifie les stakeholders existants au niveau de ce type d'organisation. Il précise que les actionnaires, les joueurs, les ligues et fédérations, les collectivités locales, l'association support, les spectateurs supporters, la télévision, et les sponsors sont les principaux stakeholders des clubs sportifs. Il souligne en outre que l'analyse détaillée des attributs caractérisant les stakeholders – surtout les stakeholders primaires- permet de mieux cerner ceux qui compte vraiment et à qui les dirigeants devraient prêter attention.

3.3. Spécificités du contexte des organisations sportives

Toute organisation, quelle que soit sa taille ou la nature de ses activités, est influencée par l'environnement dans lequel elle se développe. L'organisation sportive ne s'exclut pas de cette règle, est influencée par son contexte qui lui attribue des caractéristiques propres à son existence.

Il est nécessaire alors de comprendre les différentes spécificités du contexte qui exercent une influence sur ces organisations, ou peuvent constituer un élément clef qui influence son existence.

Présenter les caractéristiques de ces organisations consiste à aborder leurs performances, les acteurs qui les composent, l'environnement qui les entourent et les objectifs qui les animent afin de mieux comprendre leur fonctionnement. Nous avons ainsi choisi de les discuter à travers les caractéristiques présentées par Meyssonier & Mincheneau (2013) à savoir :

- Performance sportive et/ou performance économique : Le sport est désormais non seulement un jeu qui date depuis les jeux olympiques de l'Antiquité, mais aussi un *business*, et une véritable industrie. Certains chercheurs le considèrent comme étant un secteur économique à part entière. L'objectif d'un club de football par exemple, est en premier lieu une performance sportive, qui dépend à son tour du niveau de recrutement (Dermit-Richard et al., 2019). Deux modèles coexistent : Le modèle américain son objectif principal est la maximisation de profit c'est-à-dire la performance économique, et le deuxième modèle est le modèle européen qui cherche plutôt à maximiser la performance sportive sous contrainte de l'équilibre de budget (Bourg, Gouguet, 1998).
- Une gouvernance partenariale : Les clubs de football constituent un sujet d'analyse intéressant pour les questions de gouvernance. Plusieurs parties prenantes aux buts variés sont présents. « *Cerner les différentes forces qui pourraient s'opposer et influencer les décisions des clubs est en effet une étape indispensable afin de déterminer les objectifs de l'organisation et proposer les outils de gestion appropriés. On peut de plus avoir l'intuition que si les clubs sportifs professionnels semblent être si mal gérés, c'est peut-être parce que le résultat financier n'est ni le seul ni le principal objectif des différents stakeholders et que certains de ces stakeholders pourraient être favorisés aux dépens des autres.* » (Senaux, 2004). La gouvernance des clubs de football tourne autour de trois actifs immatériels (Paché et N'Goala 2011) : le capital humain (les joueurs), le capital « marque » (notoriété du club), et la capital « client » (les spectateurs). On peut distinguer entre deux types des parties prenantes en fonction de leur degré d'implication et d'influence au sein des organisations. Les premières dites principales sont constituées des actionnaires, des joueurs et des spectateurs. Les deuxièmes sont les parties prenantes secondaires composées des instances dirigeantes ; les collectivités locales ; l'association support et le monde amateur.
- Une situation d'incertitude consubstantielle au spectacle sportif : Il a été démontré statistiquement et sur le long terme qu'il existe un lien entre le budget et le potentiel économique local (Gouguet et Primault 2006 ; Helleu et Durand 2007) et une forte corrélation entre les budgets des clubs et le classement du championnat (Bourg et

Gouguet 1998 ; Hoehn et Szymanski 1999). Il existe d'ailleurs un lien entre le risque sportif des clubs professionnels et le risque financier. Le premier est relatif à l'incertitude inhérente à la compétition, le second est lié au caractère aléatoire de certaines recettes et l'importance des charges fixes à l'horizon de la saison (Touchais, 2001). Touchais (2001) a évalué le risque significatif au deuxième niveau de l'échelle de Contney et al (1997) composé de 4 niveaux.

D'autres facteurs internes peuvent influencer l'existence des OS : Il peut s'agir des hommes composant l'organisation, la performance qu'elle arrive à générer ou encore la combinaison des ressources et compétences à sa disposition qui n'est pas figée et évolue dans le temps. Une équipe sportive est soumise à l'aléa du temps (Ramantsoa et Thiéry-Baslé, 1989), les joueurs vieillissent, certains partent, d'autres arrivent, l'encadrement change également et les attentes externes sont réévaluées à la baisse ou à la hausse en fonction de toutes ces variations (Lassalle, 2015, p. 62).

Il faut souligner que le processus de production dans les clubs de football est caractérisé par la « *non-reproductibilité* ». Il s'avère difficile de fixer les « *normes de production* » permettant de reproduire les performances des actions passées (Touchais, 2011). Par exemple, il ne suffit pas parfois de doter des meilleurs joueurs, l'entraîneur dont le contrat est le plus coûteux, ou encore des meilleurs stades pour l'entraînement ; Parfois c'est relatif à la capacité des joueurs à jouer en groupe, leur état affectif et psychologique, ou même à l'état physique de l'équipe adverse : Ce qu'on appelle l'aléa sportif.

3.4 Management au service des organisations sportives

Avant de procéder à présenter le rôle du management des OS, il nous paraît essentiel au préalable de porter un éclairage sur les OS eux-mêmes.

En effet, les OS renvoient aux seules organisations du mouvement sportif ainsi que les événements appartenant à ces derniers et organisés par des structures *ad hoc* de type championnat du monde, des jeux olympiques etc. Bayle (2007) souligne que ces organisations partagent quatre caractéristiques principales :

- Une finalité autre que la recherche prioritaire et systématique du profit (de nature extra-économique, voire de type sociétale) ;
- Un financement sur le mode de l'économie mixte à la fois public et marchand ;
- Un statut mixte du personnel animant leur gestion (bénévoles et salariés) ;
- L'appartenance à des systèmes de régulation nationale (modèle sportif national), mais aussi supranationale (union sportives européennes, continentales etc.).

Nous proposons ainsi une tentative de définition à travers deux approches complémentaires : Une approche juridique et une approche organisationnelle.

Selon l'approche juridique, les OS peuvent appartenir à trois grandes catégories : Les associations, les entreprises privés, et les institutions publiques.

Les associations sportives c'est la première forme juridique, leurs rôles dans le secteur peuvent être différents (Gasparini, 2000). Elles contribuent au développement de la pratique sportive en faisant appel d'une part aux bénévoles, et d'autre part aux salariés. On distingue généralement entre les structures ayant pour objet principal l'offre de pratique sportive (regroupant les associations sportives locales) ; Les structures ayant pour objet principal la structuration du secteur (Comités départementaux et ligues régionales) ; Et les structures ayant pour objet principal la structuration du secteur et la gestion des projets communs.

Quant aux entreprises sportives privées, Gasparini (2000) précise qu'elles ressemblent aux entreprises privées des autres secteurs d'activités. Elles ont comme finalité le profit et maintenir la pérennité de la société. Il existe plusieurs formes juridiques. En France par exemple, on distingue entre la société à responsabilité limitée (SARL), l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL), la société anonyme (SA), et la société par action simplifiée

(SAS). Au Maroc, la majorité des CFP sont en statut associations, un projet de transformation des clubs en sociétés est en cours, mais il faut noter que le législateur prévoit une seule forme juridique qu'est la SAS.

Alors que les institutions sportives publiques, la troisième catégorie regroupant les institutions publiques dirigées par l'Etat pour le développement du sport dans l'ensemble du territoire pour des raisons économiques, médicales, sociales, etc. Elles ont comme mission la production des services publics sportifs (construction des infrastructures par exemple), ou de mettre en place des dispositifs d'accès au sport (Monneret, 2013).

L'analyse de l'OS ne peut se suffire d'une simple approche juridique, il faut aussi la considérer dans le sens d'une approche organisationnelle. En effet, Bayle (2007, p.66) distingue entre quatre niveaux de classification des OS dans le champ du management du sport (Tableau 1) :

Tableau 1 : Les quatre niveaux de classification des organisations dans le champ du management du sport

Niveau 1	Organisations au « cœur » du secteur sport (Organisation du mouvement sportif) : Fédérations sportives et associations affiliées aux fédérations – Liges et clubs sportifs professionnels
Niveau 2	Autres organisations du secteur sport : Entreprises de services sportifs (parfois agréées par une fédération) -Organisateurs d'évènements sportifs- associations sportives non affiliées à une fédération sportive.
Niveau 3	Organisations en relation avec le sport : Ministère de l'éducation nationale, ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative- Services « sport » des collectivités locale- Entreprises de conseil sportifs, médias sportifs, agences de communications spécialisées sport.
Niveau 4	Organisations (sans relation avec le sport) utilisant le sport comme support de management : Grandes entreprise notamment et plus largement toute organisation publique et privée.

Source : Bayle, 2007, p. 66

A partir des deux approches que nous avons évoqué précédemment concernant l'OS, on peut déduire les conclusions suivantes :

- L'OS est avant tout un groupe d'individus qui se sont regroupés au sein d'une structure régulée dont l'activité est principalement sportive, ou en relation avec le domaine de sport ;
- L'OS peut produire soit une pratique sportive (compétition sportive, publicité, spectacle télévisée), soit de biens (articles de sport, alimentation), soit de services (médecine, tourisme sportif) ;
- L'OS peut apparaître sous plusieurs statuts juridiques en fonction de ses missions, ses objectifs et l'environnement institutionnel dans lequel elle évolue.

Manager le sport, c'est manager des organisations sportives (Barget et Vaillau, 2008). Pour cela, il nous semble vital de savoir ce que veut dire « manager ».

Qu'est-ce que manager une organisation ? Une question, qu'il ne faut pas confondre avec une autre question proche, comment manager ? Comme il ne faut pas confondre entre management et gestion. D'ailleurs, ces deux terminologies sont proches mais différentes.

Par management, on entend dire une « *activité humaine et sociale visant à dynamiser les comportements, à animer des équipes et des groupes, à développer des structures organisationnelles et les hommes ainsi que conduire les activités d'une organisation* » (Plane, 2019). Alors que la gestion renvoie à une allocation optimale des ressources rares. La performance demeure l'objet principal du management qui cherche le pilotage de l'organisation. Evrard (1993) met l'accent sur ce point et définit le management comme étant « *le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de bien*

ou de services, communication marketing, ressources humaine, politique de financement, contrôle budgétaire (...) cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle ».

Par ailleurs, le management est un processus important dans le pilotage de l'organisation. Quelle que soit la nature de l'organisation, le management est présent pour éclairer les choix possibles, décoder les changements d'environnement de plus en plus complexe, et de mieux identifier leurs ressources et compétences.

Bien utiliser les outils adéquats de management offre des perspectives intéressantes aux OS les plus capables d'orienter leurs stratégies pour pouvoir en profiter. Ils permettent aux managers de saisir les opportunités et de mieux gérer l'incertitude ou les dangers évoqués.

Diriger un club demande ainsi que les managers possèdent des qualités qu'on demande aux cadres des entreprises. Andreff (2002) précise que dans la conduite des affaires des clubs, le dirigeant doit résoudre de nombreux problèmes humains : Le plus fréquent, la relation entre bénévole-salarié, qu'il s'agisse de sportifs ou d'administratifs. Comme il doit faire face aux difficultés de gestion même avec le spectateur qui n'est plus simple. Les relations hors du club sont aussi d'une grande importance, par exemple avec les fournisseurs, les sponsors, les élus, les dirigeants fédéraux etc.

Tenant compte de ces exigences, le manager doit posséder des compétences dans de nombreux domaines. Il doit acquérir également des compétences douces, lui permettant d'être flexible et polyvalent avec l'environnement qui l'entoure.

Après avoir présenté l'approche théorique de notre travail, notre problématique présume les propositions de recherches suivantes :

- L'environnement des OS est particulier et difficilement cerné, cependant les rôles et attributions du management sportif permettent aux CFP marocains de confronter les enjeux qui conditionnent leurs succès et performances.
- L'environnement des OS est particulier et difficilement cerné, ainsi même l'implication du management sportif ne permet pas aux CFP marocains de confronter les enjeux qui conditionnent leurs succès et performances.

4. Méthodologie

4.1. Méthode de recherche

Il convient de rappeler que l'objectif de notre recherche est de comprendre les particularités de gestion des OS. Pour les besoins de la cause, nous ne cherchons pas à quantifier et mesurer ce phénomène social, mais plutôt d'essayer de l'appréhender. Ce type de recherche ne s'isole pas de la réalité, sa principale caractéristique distinctive réside dans la mise en exergue de l'interprétation (Erickson, 1986).

Pour ce faire, il nous semble que les pratiques managériales dans les OS étant un phénomène nouveau et complexe, est un champ intéressant pour une étude exploratoire. En effet, Il est plus courant de lier la méthode qualitative à l'exploration parce que plus efficace compte tenu de la finalité de recherche dans ce cas (Baumard & Iber, 2007). Cette méthodologie de recherche est une approche à part entière (Eisenhardt, 1989 ; Robson, 1993 ; Yin, 1994)., définit souvent dans la littérature comme « *une investigation empirique qui examine un phénomène contemporain en contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement tracées et pour laquelle de multiples sources d'information sont utilisées pour mettre le phénomène en évidence* » (Yin,1994, p.17).

Nous avons choisi dans notre approche qualitative de mener notre recherche par une étude de cas unique portant sur les CFP marocains. L'unité d'analyse dans notre travail est principalement l'environnement. Ainsi, la stratégie de recherche que nous avons suivie en adoptant l'étude de cas est de type descriptif. Comme son nom l'indique, nous tenterons à

décrire les particularités du contexte de gestion des CFP marocains à travers une analyse documentaire.

4.2. Echantillon de recherche

Nous avons choisi en effet de porter notre étude de cas sur les CFP marocains étant des OS singulières. Notre choix se justifie par l'importance du jeu de football sur le plan économique et social d'un côté, et les transformations structurelles que connaissent ces clubs actuellement d'un autre.

Au Maroc, les clubs de football affiliés à la FRMF sont principalement soit des clubs appartenant à une ligue professionnelle, soit à une ligue amatrice. La ligue professionnelle comporte de sa part des clubs de la division une (D1), et les clubs de la deuxième division (D2). Chaque division comporte 16 clubs participant à plusieurs compétitions (coupe du trône, Botola Pro, etc.). Quant au football féminin, le championnat professionnel féminin (D1, D2) va bientôt démarrer conformément au partenariat entre la FRMF et la ligue nationale de football féminin (LNFF). Notre recherche porte en effet sur l'analyse documentaire des clubs appartenant à la ligue professionnelle (Les CFP féminins sont non concernés par notre étude parce qu'ils viennent de démarrer).

4.3. Outil de collecte de données

Le mode de collecte de données est l'une des caractéristiques distinctives entre l'approche qualitative et quantitative (Baumard & Ibert, 2007). Dans notre recherche, la méthode adoptée est de type qualitatif. Nous avons opté ainsi à la consultation des documents officiels déjà produite par les organismes tutelles. Certes, ces données n'ont pas été recueillies pour répondre à nos besoins spécifiques de recherche (le cas des entretiens ou l'observation participante par exemple), mais constituent de véritables sources pour celui qui les consulte. Ils permettent en fait dans notre cas de reconstituer les actions passées transcrites dans les écrits qui ont influencé les événements actuels ou futurs. Ils constituent aussi une base importante pour d'autres enquêtes de terrain dont les acteurs peuvent ne pas parler spontanément.

En effet, les documents officiels que nous avons consultés pour exploiter leur richesse sont les suivants :

- La loi 30-09 relative à l'éducation physique et au sport ;
- La lettre royale de 2008 adressée aux participants aux assises nationales du sport qui s'est déroulée à Skhirat ;
- La constitution marocaine de 2011 ;
- Plan comptable des clubs de football organisés en associations sportive publié par la commission de contrôle de gestion au sein de la FRMF ;
- Statuts de la ligue national de football professionnel publié par FRMF.

5. L'étude des CFP marocains

5.1. Présentation des résultats

5.1.1. Tentative de description des CFP marocains et leur environnement de gestion

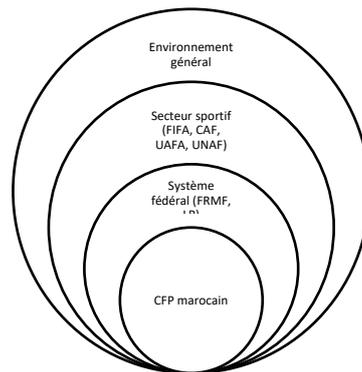
Le football au Maroc occupe une place importante, cela se reflète par le nombre des fans de chaque club et le nombre des spectateurs des matchs. Il est classé en fait comme étant le premier sport pratiqué à l'échelle nationale. Cette place qu'il occupe dans le paysage sociopolitique et économique du pays, exerce une pression sur les clubs pour augmenter leur performance sportive et économique.

Pendant des décennies, le Maroc était une puissance footballistique. On témoigne cela, à titre d'exemple, par ses 5 participations à la coupe du monde (1970, 1986, 1994, 1998, 2018). Il est le premier pays africain et 8ème-finaliste du Mondial en 1986 au Mexique. Également, le

Champion d'Afrique des Nations en 1976 ; Le 3ème de la Coupe d'Afrique des Nations en 1980, 4ème en 1986 et 1988 ; Et vice-champion d'Afrique en 2004. ²

L'organisation des compétitions sportives reste en fait le monopole de l'Etat. Les clubs professionnels doivent être affiliés à la fédération, qui a reçu la délégation du ministère de la jeunesse et des sports pour organiser les compétitions. Les clubs de football marocains sont régis par plusieurs lois qui réglementent leurs activités (règlement des compétitions de FRMF, règlement d'affiliation, règlement du statut et du transfert de joueurs etc.). On distingue généralement entre Les clubs professionnels, et les amateurs. La fédération peut déléguer la gestion de son secteur professionnel à un organisme doté de personnalité morale : une ligue professionnelle. Le schéma suivant récapitule le contexte des CFP marocains.

Figure 1 : Contexte des CFP marocains

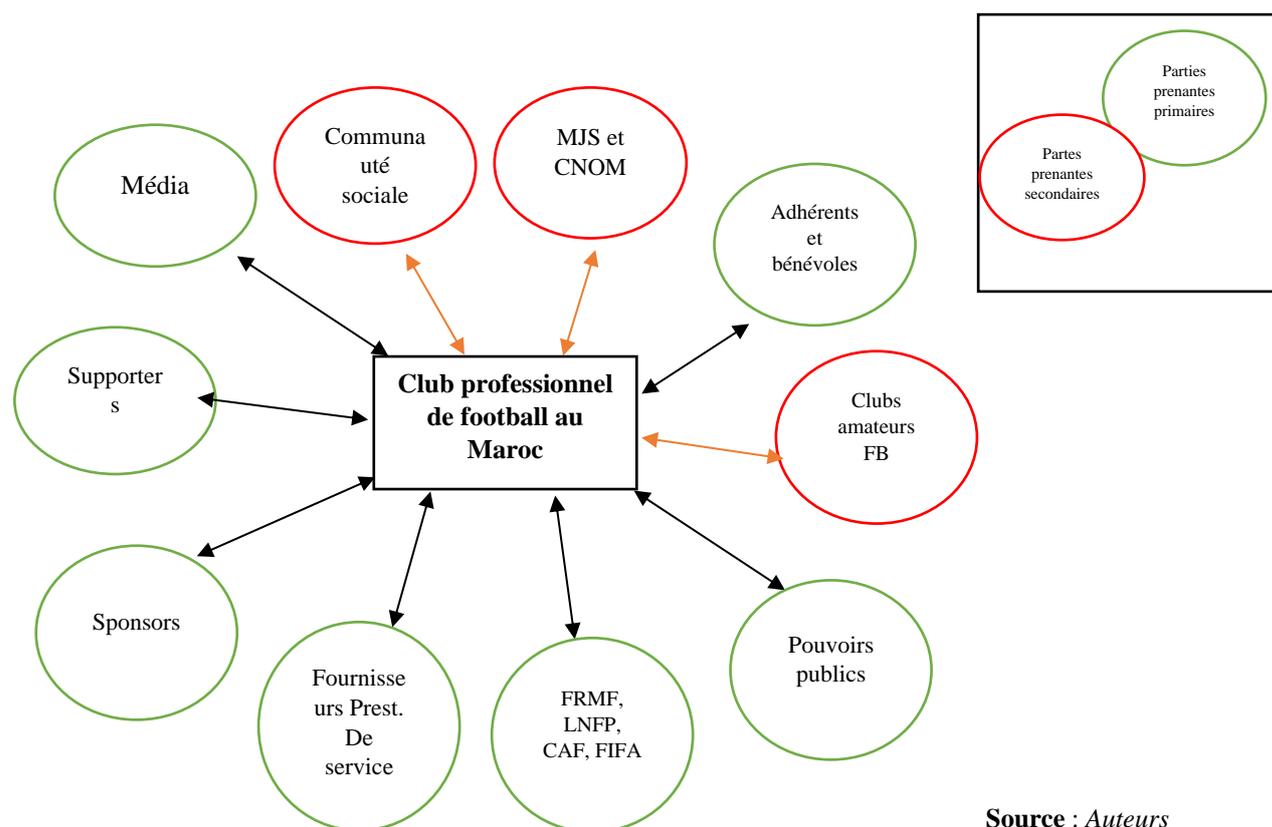


Source : Auteurs

En effet, l'environnement des CFP marocains est marqué par plusieurs parties prenantes qui évoluent avec des degrés d'influence différents. Chacune de ces parties prenantes exerce, d'un niveau différent, une pression sur la performance des CFP. La figure ci-après illustre les parties prenantes de CSP au Maroc.

² D'après me site officiel de la FRMF consulté le 12 Janvier 2020.

Figure 2 : Représentation des parties prenantes du club professionnel de football³



Source : Auteurs

La relation du club sportif avec ses parties prenantes est importante. Certaines parties prenantes permettraient au club de se doter de sa propre économie. D'autres contribuent à l'amélioration de son capital « marque » ; Certains influencent sa gestion et sa performance.

En matière de financement, les recettes des CFP marocains proviennent essentiellement des apports des adhérents ; les subventions de l'Etat (FRMF, collectivité locales); sponsoring, les recettes de la billetterie, les droits de retransmission audiovisuelle, publicité, primes de mérites reçus de la FRMF, de la FIFA, ou de la CAF ; et les produits de cession des contrats des joueurs.

Après cette tentative de description de l'environnement des CFP marocains, il est temps de poser la question sur les singularités de leur gestion.

5.1.2. La gestion des CFP marocains face aux exigences de l'environnement

A la lecture de la lettre royale du Roi Mohamed VI en 2008, adressée aux assises nationales à Skhirat, il paraît clair qu'à l'époque la gestion des clubs de football baignait dans l'amateurisme pur et dur : Une gestion anarchique des compétitions nationales et internationales, une mauvaise gouvernance dans la gestion des clubs sportifs, aucune loi qui encadre le secteur, des problèmes de financements et la mise en place de l'infrastructure sportive nécessaire, absence d'une vision stratégique claire, responsabilités non claires dans la gestion, manque de transparence et de démocratie, contrôle presque inexistant, aucun contrat liant les joueurs à leurs clubs, un modèle de dirigeant « moul chakara » au lieu d'un « manger rationnel » compétent, manque d'innovation dans la gestion, problématique de formation et d'encadrement, une résistance au changement et d'autres carences non moins importantes.

³ C'est une présentation basée sur le modèle simplifié de Freeman (1984) de l'organisation qui exploite le modèle des parties prenantes proposés par Senaux (2004).

En 2009, c'est l'année où le football marocain a pris une nouvelle orientation. En réponse à l'appel royal du Roi Mohamed VI, la question de financement des CFP marocains a connu un changement de fond avec la participation de grandes organismes publiques à savoir: Maroc Telecom (IAM), Caisse de dépôt et de Gestion (CDG), Banque du Maroc (BAM) et l'Office chérifien de phosphate (OCP). Ces grands sponsors ont donné un nouveau souffle au football marocain qui revêt incapable d'évoluer et de produire à cause de la faiblesse de ses ressources.

Dans la même période, le grand vide réglementaire a été comblé avec la loi 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports qui a vu le jour comme un texte juridique imposant aux associations qui répondent aux critères ⁴de créer une société anonyme sportive (SAS).

En 2016, le ministère de la jeunesse et des sports a publié un arrêté qui édicte les statuts types de l'association sportive. Le processus de transformation des clubs en statut associations au SAS a été engagé en deux étapes : La première s'est déclenchée une fois toutes les associations mettent leurs statuts en harmonie avec les statuts types. Cette étape a été franchie après la probation des statuts par le ministère. La seconde consiste que l'association sportive agréée crée une SAS dans laquelle elle doit détenir au moins 30% du capital social. La SAS n'a pas de statut type, et sera réglementée selon la loi 17-95 relative à la société anonyme. Le projet est toujours en cours et en retard.

Ce nouveau cadre juridique, basé sur un diagnostic qui a soulevé les limites des politiques menées par le passé, dresse une nouvelle voie permettant de comprendre le sens directeur du projet de professionnalisation qui va impliquer au fur et à mesure d'autres parties prenantes (actionnaires, de nouveaux sponsors, des salariés etc.).

Pourtant, les efforts déployés jusqu'à présent semblent toujours insuffisants pour résoudre les dysfonctionnements des CFP marocains. Le constat est que la crise du ballon rond persiste toujours (Yassafi & Tazi, 2017), et les dirigeants des CFP marocains paraissent toujours incapable de gérer efficacement leurs clubs. L'épreuve est les résultats qui ne cessent de se dégrader pour manque de stratégie et de compétence.

5.2. Discussion

De ce qui précède, nous constatons bel et bien que les CFP marocains évoluent dans un environnement complexe marqué principalement par :

- L'interaction d'un réseau de partenaires (institutionnels, sociaux et économiques) complexe qui exercent une pression de tension différentes ;
- Des finalités différentes (finalités économiques, finalités sportives), ce qui rend la prise en compte des différentes attentes un exercice managériale difficile ;
- Une situation d'incertitude liée aux résultats attendus ;
- La « non-reproductibilité » des matchs.

Ainsi, la gestion des CFP n'est pas une affaire aisée face à un tel environnement. La pression et les attentes des différentes parties prenantes, rendent les missions managériales du dirigeant

⁴ L'article 15 de la loi 30-09 prévoit que toute association sportive disposant d'une section sportive :

- dont plus de 50% des licenciés majeurs sont professionnels ;
- qui génère à l'association, au cours de 3 saisons sportives consécutives une recette moyenne supérieure au montant fixé par voie réglementaire ;
- ou dont la masse salariale moyenne, au cours de 3 saisons sportives consécutives, excède un montant fixé par voie réglementaire.

Doit créer une société sportive et en demeurer associée en vue d'assurer la gestion de ladite section.

L'article 16 de ladite loi explique les modalités de gestion de l'association après sa transformation en SAS ;

L'article 17 de ladite loi prévoit que toute association sportive qui répond à l'un aux moins des critères doit dans un délai d'un an à compter de la date à laquelle elle satisfait aux conditions, sinon sera exclue des compétitions et manifestations organisées par les fédérations sportives.

de club assez difficile. Cela demande des compétences et qualifications spécifiques (vision à court et long terme, flexibilité, connaissance parfaite du secteur sportif, etc.).

En effet, le passage des CFP du statut d'association à celui de SAS est déterminant. Il s'inscrit dans une phase transitoire qui met une rupture totale entre les pratiques de gestion des CFP. Le management sportif doit accompagner cette évolution, tant qu'il est un élément clef dans la modernisation du secteur sportif.

Les particularités de l'environnement des CFP marocains vont conduire ainsi les managers à prendre en compte le poids de chaque partie prenante d'une part. D'autre part, à élaborer des plans, réfléchir à des actions à mener, interpréter les informations provenant de leur environnement à court, à moyen et long terme, et appréhender les changements internes et externes de leur organisation. Cela demande par ailleurs que le manager détient des qualités managériales lui permettant de résoudre des problèmes de nature spécifique liés aux singularités du contexte tel que : les relations entre le dirigeant et le salarié, les difficultés de financement, les relations hors du club etc.

En outre, nous considérons que les transformations que connaissent les CFP marocains sur le plan juridique sont une tentative de développement de nouvelles formes de management au futur dans lesquelles les managers occupent une place fondamentale. Cette voie nous semble le premier pas pour s'adapter et maîtriser les évolutions de l'environnement, et aussi pour renforcer la capacité des dirigeants de faire évoluer leurs clubs. Cela à travers, bien évidemment un transfert de compétences managériales aux bénévoles/ salariés, une meilleure recherche de financement, de nouvelles stratégies émergentes, et un contrôle efficace de performances.

Le management sportif doit par ailleurs s'adapter au contexte des CFP en statut SAS, et aux exigences des acteurs de l'environnement dans lequel ils évoluent. Pour Helfer, Kalika et Orsoni (2010), le management est composé de stratégie et d'organisation. La stratégie nécessite une organisation adaptée pour la mise en œuvre, et l'organisation a besoin de stratégie pour évoluer et faire face aux changements qui les impactent. Seul un management réfléchi et déterminé en fonction de l'organisation, utilisant des outils d'analyse et des connaissances adaptés, permettra de rendre les acteurs de l'univers sportifs performants (Lassalle, 2015).

6. Conclusion

L'environnement est une variable de grande importance pour toute organisation, tant qu'il est un facteur déterminant de son avenir. Si les théoriciens s'accordent sur son rôle puissant, ils les envisagent différemment et attribuent au manager des missions différentes vis-à-vis les turbulences environnementales.

Certes, l'environnement n'impacte pas les organisations de la même manière. Pourtant, les échanges constants qu'elles entretiennent avec leur contexte, ainsi que les pratiques managériales mis en place pour faire face aux exigences environnementales influencent considérablement leur survie et leur pérennité.

Les CFP, comme étant des OS, sont étudiés également en fonction des contingences environnementales organisant et influençant leurs activités. En effet, l'environnement des CFP se démarquent des autres organisations par quatre caractéristiques principales : Une finalité complexe (performance économique/sportive), une gouvernance partenariale, une situation d'incertitude consubstantielle au sport spectacle, et la « non-reproductibilité ».

En outre, les CFP se distinguent des autres organisations par une double finalité (économique et sociale), un statut mixte d'employés (bénévoles et salariés), un mode de financement mixte à la fois marchand et public, et l'appartenance à des systèmes de régulation nationale et supranationale.

En effet, l'environnement des CFP est singulier, mais cela n'empêche pas de dire que le management sportif joue des rôles considérables pour la survie et le développement de ces organisations.

Au Maroc, la gestion des CFP est anarchique. Les dirigeants n'exploitent pas les apports et outils de management sportif moderne pour gérer efficacement leurs clubs. Malgré les efforts déployés sur le plan financier et réglementaire, le chemin semble très long à parcourir.

Le changement du statut juridique des organisations sportives est cependant un élément clef dans le processus de professionnalisation. Le management sportif doit ainsi accompagner et s'adapter aux évolutions du contexte des CFP marocains dans leur phase de transition d'un statut association à SAS.

Certes, l'enjeu est de taille et demande une forte volonté, mais avec un management sportif réfléchi qui tient en compte les particularités du contexte, les attentes des différentes parties prenantes, et mobilise des outils de management adaptés, les dirigeants peuvent piloter leurs clubs pour faire face aux changements qui les impactent.

En effet, les particularités de l'environnement des CFP marocains impliquent une spécificité de management qui s'adapte à une demande évolutive et aux besoins émergents. Un management qui associe toutes les parties prenantes, diversifie les modes de financements et répond parfaitement aux enjeux environnementaux.

Notre étude a essayé de dresser une image globale sur les particularités de gestion des CFP marocains tout en mettant l'accent sur l'importance du management dans un tel contexte. Elle est cependant limitée par la méthodologie mise en œuvre. Décrypter en profondeur la réalité des pratiques de gestion au sein de ces organisations nécessite davantage le recours à des études de terrain plus approfondies.

Références

- (1) Andreff, W. & Nys, J. (2002). La gestion du sport. Dans : Wladimir Andreff éd., *Economie du sport* (pp. 32-71). Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France.
- (2) Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : Objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, N°75(1), 59-81.
- (3) Benoît, B. (2013). *Le management des clubs sportifs professionnels : Le cas du Football Club de Nantes entre 1963 et 2007* (Mémoire de Maîtrise). Université HEC de Montréal.
- (4) Bertezene, S. (2013). Le pilotage de la performance éthique : Résultats de recherches-interventions dans le secteur médico-social. *Management Avenir*, N° 64(6), 56-75.
- (5) Boukar, H. (2009). Les facteurs de contingence de la croissance des micros et petites entreprises camerounaises. *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 237-238(3), 75-83.
- (6) Corneloup, J. (2000). Pour une autre approche en management du sport. *Recherche et publications en management*, N° 16(3), 33-60.
- (7) Dermitt-Richard, N., Scelles, N., & Evrard, B. (2019). Gouvernance des clubs de football professionnels. *Revue française de gestion*, N° 279(2), 53-72.
- (8) Hafsi, T., Siagh, L., & Diallo, A.-O. (2007). Environnement intense et choix stratégiques. *Revue française de gestion*, N°171(2), 119-140.
- (9) Koutaya, A., & al. (2018), Le management responsable des parties prenantes des clubs responsables de Football- Cas du Maroc. *Public & Nonprofit Management Review*, N° 3(2), 82- 94.
- (10) Lardinois, T. & Tribou, G. (2004). Quelle est la spécificité de la gestion du sport ? *Revue française de gestion*, 3(3), 125-130. <https://doi.org/>
- (11) Lassalle, F., (2015). *Management des organisations sportives*. Paris, France : Editions EMS.
- (12) Lettre royale de 2008 adressée aux participants aux assises nationales du sport.
- (13) Loi 30-09 relative à l'éducation physique et au sport.

- (14) Meyssonier, F., & Mincheneau, M. (2013). Le contrôle de gestion des clubs de football professionnel. *Finance Contrôle Stratégie*, 16-4. <https://doi.org/10.4000/fcs.1425>
- (15) 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*, 1(1), 109-120. <https://doi-org.ezproxy.uca.fr/10.3917/rsg.223.0109>
- (16) Plan comptable des clubs de football organisés en associations sportive publié par la commission de contrôle de gestion au sein de la FRMF
- (17) Prévost, P., & Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*, Québec, Canada : Les presses de l'université de Montréal.
- (18) Senaux, B. (2004, Juin). *Gouvernance des clubs de football professionnel : Une approche partenariale*. Communication présentée au 13^{ème} conférence de l'AIMS, Normandie, France.
- (19) Statuts de la ligue national de football professionnel publié par FRMF.
- (20) Thietart, R. & al. (2014). *Méthode de recherche en management*. Paris, France : Edition Dunod
- (21) Touchais, L. (2001). Contrôle et stratégie en situation d'incertitude Le cas du sport spectacle. *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 4 (1), 215-237.
- (22) Touchais, L. (2011, Mai). *Sport spectacle et contrôle de gestion : Utopie ou réalité ? Étude des clubs de football professionnel*. Communication présentée au 21^{ème} congrès de l'AFC, France.
- (23) Winand, M., & all. (2017). *Management et évaluation de la performance : Un défi pour les organisations sportives*. Bruxelles, Belgique : De Boeck Supérieur.
- (24) Yassafi, M., & Tazi, H. (2017). Economie du sport entre ressource financière et résultats inappropriés : Regard sur le football marocain. *Revue économie, gestion et société*, N° 14, 1-17. DOI: <https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v0i14.10734>