

Les facteurs de performance des organisations sportives au Maroc : une revue systématique de littérature.

Performance factors of sports organisations in Morocco: a systematic literature review.

MORTABIT Yassir

Doctorant en Sciences de Gestion

Université Hassan II Casablanca

Faculté des Sciences Juridiques Economique et Sociale – Ain Sebaa

Laboratoire de modélisation appliquée à l'économie et à la gestion (MAEGE)

Maroc

RAJI Hajar

Enseignante chercheure

Université Sultan Moulay Ismail Beni Mellal

EST Beni Mellal

LERSEG-USMS Beni Mellal

Maroc

BAKHAT Mohcine

Enseignant chercheur

Université Hassan II Casablanca

Faculté des Sciences Juridiques Economique et Sociale – Ain Sebaa

Laboratoire de modélisation appliquée à l'économie et à la gestion (MAEGE)

Date de soumission : 29/11/2024

Date d'acceptation : 05/01/2025

Pour citer cet article :

MORTABIT Y. & al. (2025) «Les facteurs de performance des organisations sportives au Maroc : une revue systématique de littérature», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 1 » pp : 168 - 192

Résumé

L'objectif de cet article est de découvrir les principaux facteurs de performance des organisations sportives marocaines, à travers une revue systématique de littérature, où seuls les articles scientifiques publiés dans des références marocaines sont pris en compte, selon des critères rigoureux et bien définis pour approcher le concept multidimensionnel de la performance organisationnelle. Les organisations sportives marocaines se concentrent sur la performance sportive en omettant les autres facettes qui offrent une appréciation plus globale, là où les rares auteurs qui se sont intéressés au sujet dans le pays s'accordent sur des facteurs relatifs à la communication, à l'image de l'organisation, à la gestion financière et à la gestion des ressources humaines qui font encore défaut. Ces travaux offrent une première base de la perception de ce concept au sein de structures aussi particulières que les organisations sportives, balançant entre un cadre entrepreneurial dit professionnel et un cadre associatif. Ce travail offre à la fois un recensement de travaux et une exploration théorique susceptible d'orienter tout jeune chercheur voulant traiter de la performance organisationnelle dans le cadre marocain.

Mots clés : performance organisationnelle ; organisations sportives ; facteurs de performance ; revue systématique ; Maroc.

Abstract

The aim of this article is to discover the main performance factors of Moroccan sports organisations through a systematic literature review, in which only scientific articles published in Moroccan references are taken into account, according to rigorous and well-defined criteria for approaching the multidimensional concept of organisational performance. Moroccan sports organisations focus on sporting performance, omitting other facets that offer a more global appreciation, while the few authors who have taken an interest in the subject in the country agree on factors relating to communication, the organisation's image, financial management and human resources management, which are still lacking. This work provides an initial basis for the perception of this concept within structures as specific as sports organisations, which are balanced between a so-called professional entrepreneurial framework and an associative framework. This work offers both a survey of works and a theoretical exploration likely to guide any young researcher wishing to deal with organisational performance in the Moroccan context.

Keywords : organisational performance ; sports organisations ; performance factors ; systematic revue ; Morocco.

Introduction

La performance des organisations est un concept qui a fait son apogée depuis l'avènement du 21^{ème} siècle. Il se rattache principalement au domaine de l'entreprise, dont la performance se traduit généralement par un résultat financier positif et dépend de la valeur de sa production (Mertens et Marée, 2012). Une performance qui se mesure depuis quelques années déjà, par des outils d'analyse informatisés qui offrent des diagnostics et des voies de développement pour diverses organisations dans différents marchés.

En cherchant la définition du concept, on s'aperçoit que plusieurs chercheurs l'approchent selon une triangulation qui met en relation les objectifs et les attentes avec l'environnement ou le contexte. Toutefois, et au risque d'être réductrice, cette triangulation en objectifs-attentes-contexte serait de dire que la contingence, la culture organisationnelle, le changement organisationnel, la responsabilité sociétale des organisations sont sans incidence sur la performance organisationnelle (Fakir et Al, 2023). Elle devient dès lors, un processus complet qui vise à apporter des résultats positifs aussi bien financièrement que socialement.

Appliquée au marché sportif, la performance organisationnelle prend d'autres dimensions relatives surtout à la particularité des organisations sportives, qui peuvent revêtir plusieurs caractères à la fois, et dont les objectifs s'éloignent parfois de la logique habituelle du marché telle que nous la connaissons. Le résultat n'a pas exclusivement une vocation financière mais la dépasse vers des horizons socioéconomiques, humaines et politiques et plus encore. Le sport étant un fait social total, la performance d'une organisation sportive devient dès lors multidimensionnelle.

De manière générale, la performance d'une organisation n'est pas exclusivement financière. Elle peut enfermer un bon nombre de facteurs contingents d'où l'importance de la mobilisation des fameuses théories de la contingence exposée depuis les années 1960, dont les auteurs issus de différents domaines s'accordent sur l'influence de l'environnement sur les organisations, dont par exemple Mintzberg qui met en avant quatre (4) principaux facteurs de contingences que sont : l'âge et la taille de l'organisation, la technique adoptée, l'environnement interne et externe et le pouvoir (Mintzberg, 1982). De là, la performance organisationnelle peut revêtir un caractère subjectif et changeant d'une organisation à une autre, là où les organisations sportives sont tenues de réaliser des performances sportives et financières à la fois, dans un contexte d'incertitude du résultat qui peut s'illustrer de manière caricaturale dans la défaite lors d'une finale de coupe.

Au Maroc, la structure organisationnelle des organisations sportives est dans la majorité des cas associative et qui se dit à but non-lucratif, elle assure de ce fait une mission sociale à travers le sport. Une structure où l'assemblée générale reste l'organe directeur clé qui se compose de membres et d'un président élu et qui se disent principalement bénévoles. Ces mêmes organisations se réfèrent aux statuts de leurs fédérations qui puisent dans les statuts des instances sportives internationales. Un état des lieux actuel malgré un projet de professionnalisation qui traîne depuis 2010 et qui pousse les associations à se transformer en société, où jusqu'à maintenant seul le football est vraiment concerné. Par ailleurs, le constat atteste du fait qu'un grand nombre d'organisations sportives marocaines se focalisent sur une performance sportive, en omettant les autres composantes d'une bonne performance organisationnelle, là où des recherches avancent que les organisations sportives, de par leur spécificité, devraient s'affranchir des logiques de gestion fondées sur l'urgence et l'approximatif, vers des logiques de gestion responsable au sein desquelles la performance sociale des acteurs prime sur toute autre forme de performance (Morjane et Al, 2022).

Rajoutons à ce qui a été cité plus haut, certaines particularités citées par d'autres chercheurs et qui caractérisent les organisations sportives, notamment celles qui se disent à but non lucratif. Les missions réelles de ces organisations ne sont pas clairement définies, entre le sport, le social, l'humain, le financier voire même le politique, les mesures de performance deviennent difficiles surtout si l'on considère l'implication de plusieurs acteurs à la fois, qui gravitent autour du sport moderne (sponsors, donateurs, instances...), dont l'Etat constitue l'un des principaux donateurs et garants de la pérennité du service sportif au sein des organisations sportives au Maroc. Dans ce contexte, mesurer la performance d'une organisation sportive marocaine ne peut comprendre toutes les complexités précitées.

Dans un premier temps, cet article puise dans des références scientifiques marocaines exclusivement, qui s'intéressent à la performance organisationnelle au Maroc que nous présentons dans le premier volet, puis celles relatives au même sujet au sein des organisations sportives marocaines dont les détails sont mentionnés dans le second volet, afin de dresser un état des lieux de la recherche scientifique concernant le sujet dans le pays et répondre à une question principale de recherche à travers une revue systématique de littérature.

A la fois un important exercice de préparation à la rédaction d'un travail de thèse et une réponse provisoire à une question de recherche, la revue systématique de littérature relative à la performance des organisations sportives, nous permet de dresser un état des lieux en synthétisant les travaux ayant traité le sujet (Nambiema et al, 2021) afin de répondre à la

question suivante : quels sont les facteurs de performances d'une organisation sportive dans le contexte marocain ?

Dans un aspect méthodologique, la réponse à la question précitée a exigé une approche rigoureuse qui faut-il le rappeler, se base sur une revue systématique de littérature, à travers des critères d'inclusion et d'exclusion relatifs à la base de données, à la période de publication ainsi que la langue utilisée, d'autres critères sont présentés dans la partie méthodologique.

Le plan de déroulement de ce travail de recherche part d'une acception générale du concept de la performance, présentée dans le premier volet, vers la performance des organisations sportives présentée dans le troisième volet, en passant par la performance organisationnelle présentée dans le second. Ces premiers paragraphes sont succédés par un aperçu méthodologique où l'utilisation de la revue systématique de littérature est exposée dans le volet méthodes et outils, pour arriver au quatrième volet qui présente les résultats qui émanent de ce travail, discutés dans la partie discussion avant de conclure par les perspectives de cette revue de littérature.

1. De la performance à la performance organisationnelle

En approchant le concept de la performance, il s'avère que les auteurs s'accordent pour affirmer la difficulté de définir en tant que telle. Nombreux sont ceux qui insistent sur la subjectivité de la performance qui rentre dans le cadre d'un souhait dont la concrétisation est relative, toutefois, elle reste très utilisée dans le cadre managérial. Nous empruntons l'idée selon laquelle la performance n'est pas un concept qui se définit de façon absolue. Elle appelle un jugement et une interprétation (Lebas, 1995).

Cela dit, elle se traduit par le succès obtenu par l'organisation dans la réalisation de ses objectifs (Belbachir & Boutelja, 2020), et l'on insiste sur deux notions principales que sont l'efficacité et l'efficience en tant que composantes principales de la performance en entreprise. Cette dernière devient principalement financière, toutefois, et en prenant compte les facteurs humains et matériels, la performance s'approche de la capacité d'acquérir et de traiter des ressources humaines, financières et matérielles pour atteindre des objectifs (Madella & Al, 2005) et des résultats financièrement positifs.

L'ambiguïté du concept de performance réside dans son caractère multidimensionnel, c'est pour cette raison que la mesure et la perception même de la performance d'une organisation peut varier d'un secteur d'activité à l'autre. (Straub & Al, 2004) par exemple, cité dans les travaux de Rival et Kalika sur les entreprises du secteur touristique permettent de distinguer quatre (4) niveaux de performance que sont :

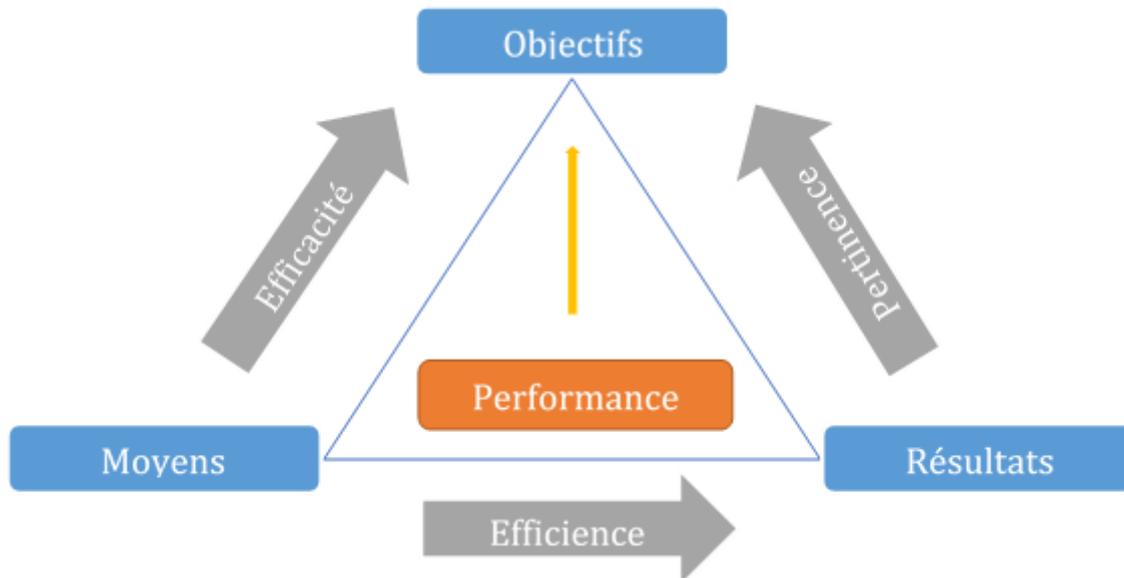
Figure 1 : Principaux niveaux de performance dans une organisation



Source : (Straub & Al, 2004)

Dans un sens plus large, et en scrutant un bon nombre de références, il existe plusieurs performances qui peuvent être mesurées à travers des indicateurs qualitatifs et d'autres qui sont quantitatifs. C'est dans ce même registre que l'on distingue essentiellement deux approches pour mesurer la performance, là où la première fait référence à des données tangibles et observables directement qui s'attachent généralement à des données financières, une approche qualifiée d'objective. Alors que la deuxième approche concerne des données perceptibles que l'on peut relever de manière indirecte auprès des sujets concernés, cette approche est dite subjective (Rival et Kaliak, 2009).

On peut donc avancer à côté d'une performance financière, une performance commerciale, une performance sociale et une performance environnementale. Une classification qui met en relation la performance organisationnelle avec la nature même de l'organisation et de son environnement, ce qui rejoint pleinement les théories de contingence citées plus haut, la performance organisationnelle devient dès lors plus globale, et pour schématiser ce que nous venons de citer en rapport avec la performance et ses dimensions, nous proposons la figure suivante :

Figure 2 : La performance entre efficacité et efficience

Source : (Winand et Zintz, 2014)

En se référant à la précédente figure, nous pouvons comprendre que hormis le contexte et l'environnement d'une organisation, sa performance fait référence à la mobilisation des moyens à disposition pour atteindre les objectifs où elle devient efficace. Et l'utilisation de ces moyens pour atteindre des résultats positifs dans minimum de temps et en minimisant une déperdition de ressources quelle que soit leur nature où l'organisation en question devient efficace. Lesdits résultats doivent être en parfaite concordance avec les objectifs déclinés stratégiquement, où toute performance organisationnelle devient pertinente.

La polysémie de la performance organisationnelle, oblige tout chercheur voulant objectiver son approche de mettre ce concept dans un contexte spécifique. Ceci dit, et dans le cadre de notre travail de recherche, il s'agit de la performance des organisations sportives ce qui permet dans un premier temps, de préciser le contexte et l'environnement auquel nous faisons référence. En ce sens et avant d'entamer le volet suivant, retenons une définition importante que nous empruntons des travaux de Bourguignon selon laquelle, la performance devient une réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit leur nature incluant les résultats réalisés et les actions ayant menés à ces résultats. Elle est de ce fait multidimensionnelle et donc subjective et dépend des référents choisis (Bourguignon, 2000).

2. De la performance organisationnelle à la performance des organisations sportives

Lorsqu'il s'agit du sport, la performance des organisations sportives est une notion difficile à caractériser (Winand et Zintz, 2000). La particularité qui caractérise l'organisation sportive réside dans son activité qui associe une fonction d'ordre publique à savoir l'activité ou les activités sportives pratiquées et les performances réalisées (individuelles ou collectives), à une fonction dite marchande dans la mesure où ce type d'organisation réalise des gains financiers d'où la présence d'une forme entrepreneuriale parallèle à une présence associative.

La performance sportive à part, peut être mesurée par les résultats réalisés tout au long d'une saison sportive, si l'on considère le cas d'un sport collectif (football, handball, volley-ball...), le nombre de victoires et de défaites, le classement, les titres gagnés ainsi que d'autres éléments relatifs surtout aux performances individuelles des joueurs (passes réussies, interceptions, temps de jeu...) pour permettre d'approcher la performance sportive d'une organisation. La performance organisationnelle sportive quant à elle, peut être mesurée en approchant ses résultats financiers, sa gestion des ressources humaines... Etc.

C'est d'ailleurs pour les précédents constats, que des éléments de mesure ont été ajoutés à ceux précités (schéma 2), afin de donner plus de précision à la performance des organisations sportives. Ainsi, certains chercheurs proposent de rajouter la disparité qui peut exister entre les attentes des parties prenantes et leur satisfaction (Winand et al, 2013), en tant que composante de la performance organisationnelle sportive. Les parties prenantes qui gravitent autour d'une organisation sportive quant à elles, peuvent faire référence au public, aux sponsors, aux différents donateurs et acteurs ainsi que l'Etat si l'on considère le sport en tant que service public.

L'une des difficultés les plus palpables chez les organisations sportives se manifeste dans les grandes parts des subventions étatiques dans les finances de ces organisations. Dans la majorité des cas, ces entrées d'argent engendrent un déséquilibre financier qui éloigne les dites organisations de la réalisation de leurs objectifs (Zintz, Vailleau, 2008). De là, plusieurs méthodes sont proposées afin d'évaluer les performances des organisations sportives, ces méthodes varient d'un pays à l'autre, mais se rejoignent pour outiller les managers sportifs, afin d'assurer la continuité considérée comme le critère ultime de la performance.

Nous citons comme exemples, le modèle du tableau de bord équilibré qui permet de mesurer la performance des organismes sans but lucratif (OSBL) au Canada (Scholey et Schobel, 2018), un modèle proposé par des comptables, mais qui reste applicable aux organisations sportives à bien des égards. Le Balanced Scorecard appelé aussi le tableau de bord prospectif (Kaplan,

2009) qui comprend des axes d’approche notamment financier, client, processus interne et apprentissage organisationnel. Ces axes vont être complétés en ajoutant une dimension humaine pour donner naissance au navigateur Skandia (Winand et Zintz, 2014) qui coïncide la mesure financière à une autre immatérielle qui traduit l’apport humain très présent dans les organisations sportives.

Ainsi, et pour conclure ce volet relatif à la performance des organisations sportives et les éléments permettant sa mesure, nous retenons des différentes lectures que nous avons réalisées un essai personnel qui synthétise les facteurs de performance que nous résumons dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Essai de synthétisation des principaux facteurs de performances d’une organisation sportive

Facteurs de performance	Détails
Gestion des talents sportifs	Prise en main, formation et orientation des sportifs de l’organisation. Aide à la gestion de carrière...
Infrastructure et équipements	Maintenance, gestion inclusive, sécurité des utilisateurs...
Gouvernance	Instaurer des systèmes d’évaluation et de contrôle fiables,
Communication et marketing	Relation avec les médias, image de marque, relation avec le public, communication interne et externe...
Analyse et innovation	Adaptation de l’organisation sportive à son environnement à travers des outils d’analyse.

Source : Auteurs

En se référant à la précédente figure (figure 2), nous pouvons découvrir l’importance des facteurs précités (tableau 1) dans la mesure de la performance au sein des organisations sportives à travers le monde. Le recrutement et la formation des sportifs ainsi que leur encadrement assuré par un personnel expérimenté et qualifié, a un impact visible sur la performance d’une organisation sportive sans tenir compte de sa taille ou de son statut. Un exemple concret peut illustrer la gestion des talents sportifs notamment dans la réussite de la carrière sportive et scolaire, un paradoxe difficile à concilier sans l’instauration de programme alliant sport et étude, comme il est le cas au Maroc où une récente recherche montre un taux de réussite satisfaisant des élèves qui intègrent le programme sport-étude dans le pays, par rapport à la moyenne nationale (Mili et Al, 2024).

De la même manière, les infrastructures et les installations à la disposition de cette organisation, leur maintenance et leur bonne gestion permettent la continuité de l’activité sportive et donc de la performance, couronnée d’une bonne gouvernance qui peut inclure des outils de contrôle et de gestion et d’évaluation, en plus de ceux relatifs à la RSE au sein des organisations sportives

qui commencent à revêtir une importance capitale dans un contexte aussi changeant et relatif que le contexte sportif. Viennent par la suite des composantes relatives à la promotion de l'image de l'organisation et de son attractivité et sa notoriété auprès des différentes parties prenantes, sachant que les acteurs du secteur sportif sont multiples. De là, l'analyse et l'innovation deviennent des priorités pour toute organisation sportive voulant assurer la continuité de son activité et la pérennité de sa performance.

Nous insistons par ailleurs, sur l'interaction qui existe entre les différents éléments précités. Une certaine complémentarité qui met en évidence la systémique du management d'une organisation sportive. Ceci dit, la question se pose dans le contexte marocain avec des particularités palpables, que nous exposons dans les volets à venir.

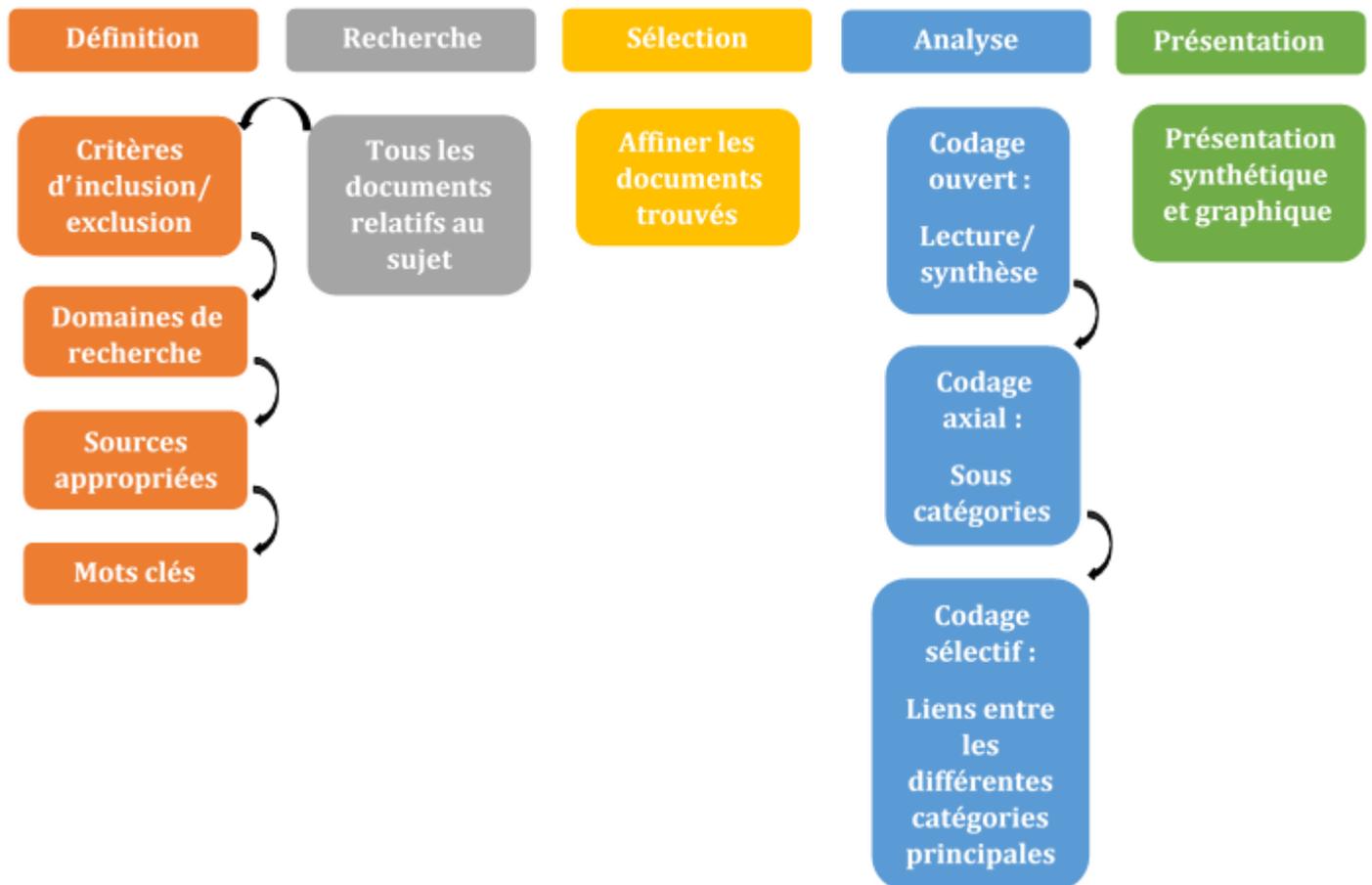
3. La revue systématique comme approche méthodologique

Pour répondre à la question de recherche citée en introduction de cet article, le choix d'une méthodologie qui se base sur la revue systématique de littérature est à notre sens, le plus pertinent. Cette méthode permet à tout chercheur de préciser les références dans lesquelles il puise ses connaissances, lui permettant d'aller droit au but dans un travail synthétique et surtout reproductible. C'est ainsi que cette méthode cherche à identifier, sélectionner, évaluer et synthétiser des études primaires, des données et des résultats de recherche sur une question précise qui répondent à des critères d'éligibilité préétablis afin de répondre à une question de recherche précise (Nambiema & al, 2021).

Il existe par ailleurs plusieurs théories qui permettent de consolider une revue systématique de recherche, celle qui nous interpelle dans ce travail est la théorie enracinée qui, à l'instar de la méthode des revues systématiques a fait son apparition dans le domaine médical et clinique, avec comme principal objectif, parvenir à des théories. L'utilisation de cette méthode dans les revues de littérature consiste à rechercher, sélectionner, analyser et présenter les données de la littérature de manière rigoureuse afin de mettre en relief un concept ou concevoir de nouvelles théories (El Hillali & Azougagh, 2021).

En scrutant les références précitées, cinq (5) principales étapes ont guidé notre méthode dans la réalisation de la revue systématique de recherche relative à notre sujet. Nous les présentons de manière synthétique sur le schéma suivant :

Figure 3 : Les étapes d'une revue systématique de la littérature basée sur la « Théorie



Source : (El Hilali & Azougagh, 2021)

Le mot d'ordre étant précision et synthèse, nous avons opté pour cette méthode de revue en focalisant nos efforts sur le concept de la performance au sein des organisations sportives, avec pour objectif, identifier les principaux facteurs qui permettent d'atteindre cette performance au sein d'organisations si particulières. Pour ce faire, et dans un souci de maîtrise méthodologique, seule la base de données marocaine est scrutée dans cette revue, et ce en puisant uniquement dans la base de données disponible sur la plateforme de l'Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique (IMIST)¹, le choix n'est en aucun hasardeux, puisqu'il rejoint l'objectif de cet article qui se veut aussi, une contextualisation des travaux de recherche réalisés sur le sujet au Maroc. De là, plusieurs autres bases de données (Scopus, Wos, Springer...) n'ont pas été utilisées dont les articles sont soit en d'autres langues que le français ou s'éloignent du contexte marocain que nous voulons explorer dans ce premier article, ce qui n'est pas réducteur

¹ <https://www.imist.ma/>

à notre sens, offrant par la même occasion un état des lieux de la recherche relative à la performance organisationnelle dans le pays.

Ceci dit, et comme le veut la méthode en question, une première étape a consisté à faire le recensement des différentes revues scientifiques référencées sur la plateforme numérique de l'IMIST, ces dernières sont au nombre de 243 toutes disciplines confondues dont les détails sont présentés dans le volet des résultats.

Ce premier recensement a été l'amorce de la deuxième étape qui consiste à classer les différentes revues par disciplines et dans un principe d'entonnoir, ce classement permet de référencer les revues susceptibles de publier des articles relatifs au management en général, et plus particulièrement celui des organisations. Il s'agit de ce fait d'un premier critère d'exclusion où les revues qui s'éloignent du domaine des sciences de gestion et des sciences du sport sont exclues.

La troisième étape a permis par la suite de recenser les revues susceptibles de publier des articles relatifs à la performance organisationnelle, puis ceux ayant traité de la performance des organisations sportives au Maroc. Ces deux critères ont permis d'exclure d'autres revues et d'autres articles. Rappelons en ce sens que le mot « performance organisationnelle » a été utilisé comme principal mot clé, puis « organisations sportives » et en troisième lieu, la combinaison des deux précédents mots clés « performance des organisations sportives ».

Le protocole de réalisation de cette revue systématique s'appuie sur la méthode issue de la théorie enracinée, qui permet de préciser l'objet de la recherche à travers des critères relatifs au temps, au contexte, à la langue...etc. offrant ainsi une objectivité à la revue systématique telle que présentée plus haut. Le protocole en question est présenté dans le tableau ci-dessous (tableau 2).

Pour ce qui des critères d'inclusion et d'exclusion des différentes références consultées, nous avons opté pour un critère temporel où la recherche a concerné la période allant de l'année 2000, année officielle du lancement des premières références sur l'IMIST jusqu'à l'année en cours 2024. Une seule langue est prise en compte en tant que second critère, il s'agit de la langue française. Des critères méthodologiques ont été pris en compte, où les recherches exploratoires ou qualitatives ont été prises en compte à côtés des travaux de recherche basés sur une méthodologie quantitative. Pour les revues de littérature, seules des recherches qui se basent sur une revue systématique de recherche ont été retenues (critère d'exclusion), cela dit, les travaux de littérature standard ou narrative sont exclus.

Le tableau suivant présente le protocole utilisé pour la réalisation de cette revue systématique de littérature. Il présente les étapes qui se basent sur la théorie enracinée pour arriver aux résultats présentés dans le quatrième volet.

Tableau 2 : Etapes suivies pour la réalisation de la revue systématique de littérature

Etapes	Descriptions	Réalisations
Définition	Critères d'inclusion et d'exclusion	Période : 2000-2024 Langue de publication : Française Type de recherche : Empiriques & théorique (revue systémique de littérature seulement) Méthode de recherche : Qualitatives & quantitative
	Identification du domaine de recherche	Sciences de gestions Sciences du sport
	Les sources appropriées	Bibliothèque IMIST
	Types de revues	Spécialisées & pluridisciplinaires
	Choix des mots clés	<ul style="list-style-type: none"> - Performance organisationnelle - Organisation sportive - Performance des organisations sportives
Recherche	Recherche des références	<ul style="list-style-type: none"> - Seuls les articles publiés dans des revues référencées sur l'IMIST sont retenus - Nombre de revue sur la plateforme : 243
Sélection	Affiner les articles trouvés en respectant les critères précités	<ul style="list-style-type: none"> - Sélection des titres - Suppression des documents en double - Tri des résumés - Lecture des articles - Citation
Analyse	Lecture des articles en entier et recherche des réponses à la question de recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Codage ouvert & catégorisation : « <i>Performance organisationnelle</i> » & « <i>performance des organisations sportives</i> » puis « <i>facteurs de performances des organisations sportives</i> ». - Codage axial : chaque catégories a été mise à part et présenté de façon statistique. - Codage sélectif : mise en relation entre les catégories précitées en dégagant les liens entre chacune d'elles. <p>Les résultats de ces différents codages sont présentés dans le volet résultats.</p>

Source : Auteurs

Pour concrétiser les étapes réalisées (tableau 2), une dernière phase a pris forme, il s'agit de la présentation des résultats obtenus. Nous avons essayé de les synthétiser au maximum et de les présenter de manière graphique.

4. Résultats

A l'issue des différentes étapes suivies comme citées dans la partie méthodologique, les paragraphes qui viennent présentent les différents résultats obtenus à l'issue de la revue systématique de recherche. Ils permettent par la même occasion de découvrir les principaux facteurs de performances des organisations sportives au Maroc, et répondre ainsi à la question principale de recherche, formulée auparavant.

4.1. Classement des revues référencées

Rappelons que seules les revues disponibles sur la plateforme numérique de l'IMIST ont été analysées, dans l'optique d'offrir un état des lieux de la recherche dans le contexte marocain lorsqu'on évoque la performance des organisations sportives. Ceci dit, le nombre de revues en question est de : 243 revues toute disciplines scientifiques confondues. Le tableau suivant présente les revues indiquées classées aussi par ordre alphabétique et par domaines :

Tableau 3 : présentation des revues référencées sur IMIST

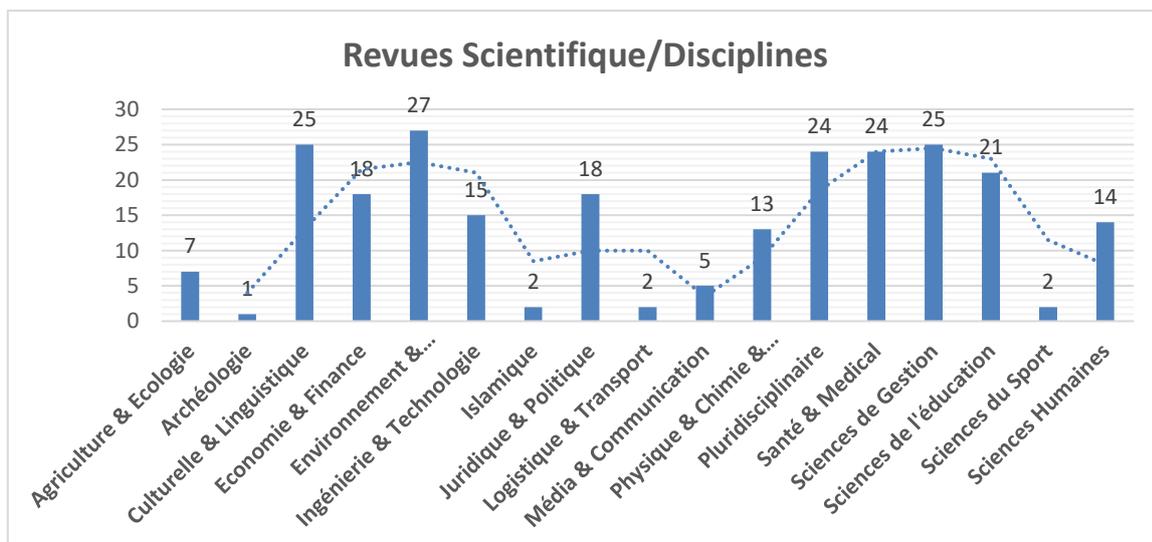
Revue IMIST par disciplines		
N°	Disciplines	Nombres
1	Agriculture & Ecologie	7
2	Archéologie	1
3	Culturelle & Linguistique	25
4	Economie & Finance	18
5	Environnement & Territoire	27
6	Ingénierie & Technologie	15
7	Islamique	2
8	Juridique & Politique	18
9	Logistique & Transport	2
10	Média & Communication	5
11	Physique & Chimie & Mathématiques	13
12	Pluridisciplinaire	24
13	Santé & Médical	24

14	Sciences de Gestion	25
15	Sciences de l'éducation	21
16	Sciences du Sport	2
17	Sciences Humaines	14
	Total	243

Source : Auteurs

Lesdites revues ont été classées et regroupées selon les disciplines pour nous permettre de concentrer notre recherche sur celles relatives aux : sciences de gestion, sciences du sport et celles qui se disent pluridisciplinaires. La figure suivante permet de donner encore plus de visibilité à ce classement :

Figure 4 : présentation graphique des revues par champs disciplinaires



Source : Auteurs

En examinant le précédent graphique (figure 4), il saute aux yeux la sous-représentation des revues spécialisées en sciences du sport. Seules deux revues sont consacrées à ce champ au Maroc, sachant que plusieurs revues acceptent des articles relatifs au sport, notamment dans son volet des sciences de gestion ou des sciences humaines appliqués au sport. De là, entre les revues pluridisciplinaires, celles relatives aux sciences de gestion et celles spécialisées dans les sciences du sport, le nombre de revues qui respectent les critères d'inclusion et d'exclusion est de : 27. Il faut préciser que les revues pluridisciplinaires viennent s'ajouter aux précédentes puisqu'ils acceptent aussi des articles relatifs à la performance des organisations sportive. Le nombre de revues scrutées s'élève donc à 51 revues scientifiques analysées lors de cette étude.

4.2. Classement des articles analysés

En consultant les différents articles publiés durant la période allant de 2000 à l'année 2024, publiés dans les revues référencées sur la plateforme de l'IMIST, nous relevons un total de 1169 articles. Ces derniers portent en leur sein l'un des mots-clés indiqués auparavant, et donc leur classement nous a permis d'engendrer un schéma explicatif qui sépare les articles comprenant le mot-clé « performance organisationnelle », des autres articles qui font référence à l'organisation ou encore à d'autres types de performance.

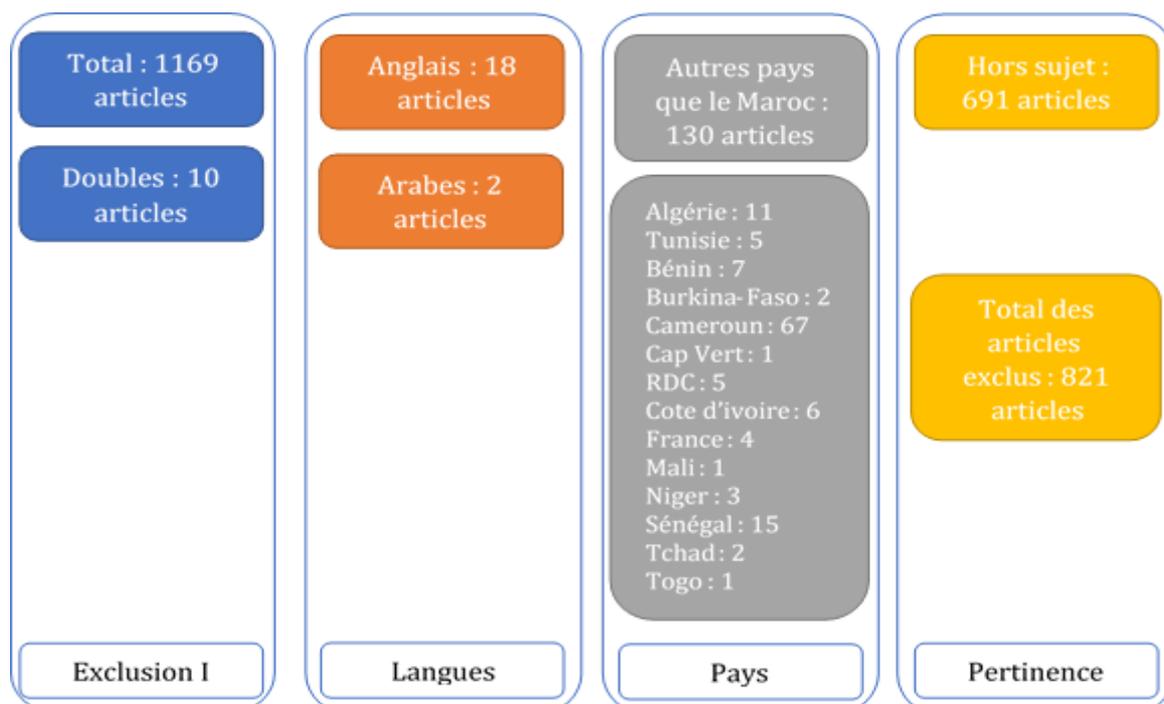
Cela dit, un travail rigoureux de classification en suivant les critères d'inclusion et d'exclusion cités précédemment dans la partie méthodologie, nous a permis de supprimer les doublons (articles qui se répètent), puis ceux qui ne sont pas consacrés au contexte marocain, ou encore ceux qui sont écrits en d'autres langues que la langue française. Il s'agit d'articles écrits en arabe ou en anglais.

Il s'agit d'un classement par entonnoir qui a permis finalement de recenser les articles qui traitent uniquement de la performance des organisations sportives. La démarche en question et les résultats qui en émanent se présentent en deux volets distincts.

4.3. Classement des articles exclus

Nous présentons dans un premier temps, les articles exclus lors de ce travail de recherche systématique de littérature. Ils se présentent en respectant les critères précités, comme suit :

Figure 5 : articles exclus selon les critères d'exclusion



Source : Auteurs

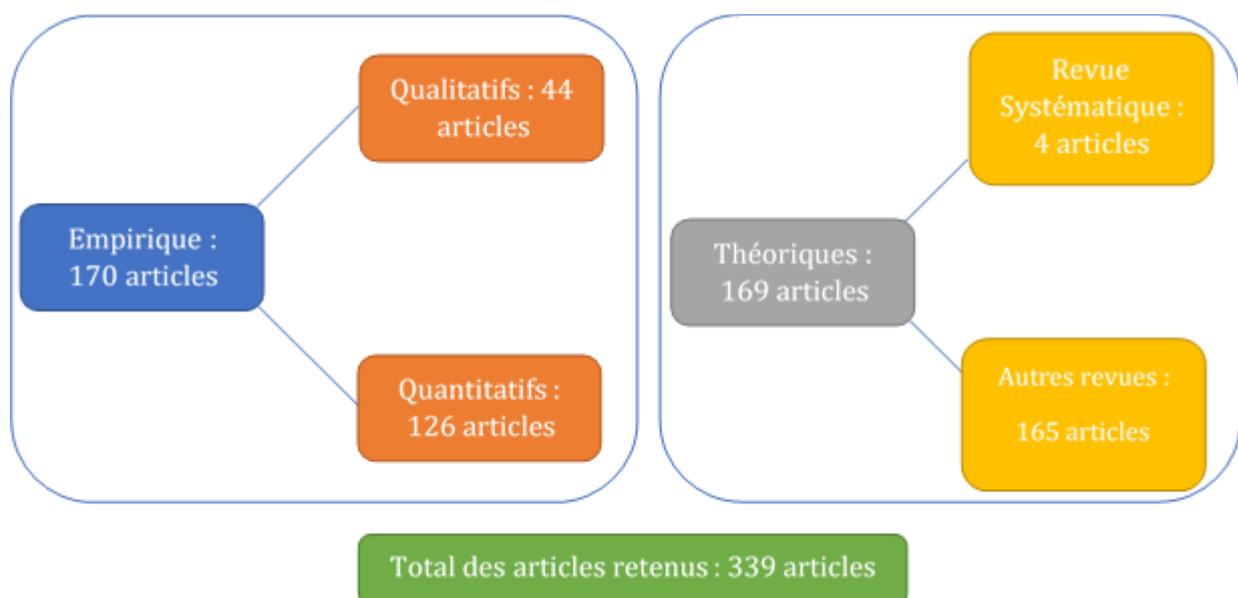
Pour une première étape d'exclusion, et sur un total de 1169 un nombre de 821 articles scientifiques est retenue pour composer la première étape d'exclusion (figure 5). Dix (10) articles se sont répétés alors que les articles exclus pour des critères de langues sont au nombre de 20. De la même façon, les articles qui ne se focalisent pas sur le contexte marocain ont été exclus, et il s'avère que la majorité de ces articles concernent des pays de l'Afrique subsaharienne. Seuls 16 articles traitent de la performance organisationnelle dans les pays nord-africains.

A la fin de cette première étape, rappelons que 691 articles sont considérés hors sujet car ils ne traitent pas de la performance organisationnelle, mais que le moteur de recherche affiche en relation avec les mots-clés utilisés. Au total, un pourcentage de 70,23 % d'article a été exclu, de là une seconde étape prend forme pour donner lieu aux résultats présentés dans le paragraphe qui suit.

4.4. Classement des articles relatifs à la performance organisationnelle

En concordance avec le précédent volet, nous présentons les articles scientifiques retenus lors de la réalisation de cette revue systématique de littérature, relative à la performance des organisations sportives au Maroc. Ceci dit, les articles retenus traitent de la performance organisationnelle de manière générale, alors que d'autres proposent des facteurs et des éléments de mesure de cette performance. Nous présentons les résultats relatifs à ce volet dans la figure suivante suivant :

Figure 6 : classement des articles selon l'approche de l'auteur



Source : Auteurs

Suite à la seconde phase de filtrage (schéma 6), 339 articles ont été retenus et classés dans un premier temps par la méthodologie choisie par les auteurs, il s'agit de deux approches distinctes dont la première est théorique où 169 articles au total ont été recensés, sachant que seuls 4 articles respectent le critère d'inclusion relatif à la revue systématique de recherche. La seconde est empirique et varie entre une méthode qualitative (44 articles retenus) et une autre quantitative (126 articles retenus).

Un autre mode de classement permet de découvrir les articles qui traitent de la performance organisationnelle, nous les présentons dans la présentation suivante :

Figure 7 : présentation des articles retenus « performance organisationnelle »



Source : Auteurs

Ainsi retenus, les articles scientifiques qui traitent de la performance organisationnelle ont été disposés en première ligne, ils rappellent le concept en question de manière générale en proposant des définitions et des essais d'objectiver un concept si multidimensionnel. Il en découle plusieurs performances où nous pouvons distinguer des performances individuelles, sociales, commerciales et financière (figure 2). Dans ce même ordre d'idées et allant vers une conceptualisation plus spécifique, nous découvrons six (6) articles qui traitent de la

performance des organisations sportives. Il s'agit d'articles principalement théoriques, qui rappellent la particularité de la performance organisationnelle dans le contexte sportif de manière générale, avec quelques essais de transposition sur le cas marocain.

De la même manière, les articles qui traitent des facteurs de performance des organisations ainsi que les moyens d'évaluation et de mesure, tels que les tableaux de bord ou le balanced score, ont été présenté à droite de la figure ci-dessus (figure 7). Un classement qui permet de dégager un seul article relatif aux facteurs de performance des organisations sportives.

Le reste des articles retenus de par la présence des mots clés, sont relatifs surtout à l'impact d'une variable (RSE, GRH, technologie, environnement...) sur la performance organisationnelle, nous les présentons à titre d'information comme suit :

Figure 8 : autres articles retenus



Source : Auteurs

Rappelons que les précédents articles scientifiques (figure 8) ont été regroupés de manière synthétique, ces derniers peuvent discuter des outils de contrôle et de leur impact sur la performance organisationnelle, de l'audit de l'apport de l'innovation ou encore de la communication. Les outils en question sont à notre sens des éléments d'aide à la gouvernance et à son apport important dans la performance des organisations.

5. Discussion

Pour discuter des facteurs de performance des organisations sportives dans le contexte marocain, il faut commencer par trouver un équilibre entre les aspects sportifs et organisationnel. Une aspiration hautement difficile, si l'on considère le caractère aléatoire et incertain des entrées et une panoplie de charges fixes. Ainsi, la saison sportive débute avec des incertitudes sur les recettes, telles que les subventions des collectivités, les accords de parrainage et la part fixe des droits TV (Hilmi, 2024). C'est l'une des principales remarques que l'on peut retenir suite à ce brassage théorique dont les résultats été présentés plus haut.

Dans ce sens, le cas des clubs de football au Maroc est très illustratif. Les clubs du championnat trépigent dans des litiges qui trainent depuis plusieurs années, opposant des joueurs à leurs

clubs pour des questions de frais de signature de contrat, de salaire, de prime et d'autres différends, dans un championnat dit professionnel depuis l'année 2010 suite à l'entrée en vigueur de la loi 30-09 relative à l'éducation physique et au sport. C'est d'ailleurs pour ces raisons et d'autres que l'intervention des instances sportives notamment la Fédération Royale Marocaine de Football (FRMF), était importante à travers l'application des conditions du Fair-Play financier² qui oblige les clubs à respecter certains critères principalement financiers avant de pouvoir recruter de nouveaux joueurs. C'est dans ce sens que des chercheurs insistent sur l'utilisation des outils de contrôle de gestion dans les mesures de performances des organisations sportives au Maroc (Hilmi, 2024).

Quels que soient les facteurs de performances d'une organisation sportive, un grand nombre de travaux insiste sur une prise en compte d'ensemble, ceci implique que tout club sportif doit considérer les différents facteurs de performance à la fois. Il s'avère que le cas des clubs marocains a cette particularité de concentrer les efforts sur la performance sportive qui reste, faut-il encore le rappeler incertaine et très volatile. C'est pour ces raisons et d'autres que des chercheurs recommandent un changement organisationnel et substantiel au sein des organisations sportives (changement de pratiques, de structure, et de culture) (Morjane & Al, 2022).

Certains travaux ont essayé de proposer des éléments de mesure de la performance au sein des organisations sportives marocaines (Jibraïli, 2016). Ainsi, la communication interne et externe, l'image de l'organisation dans son environnement et donc dans la société, la gestion financière ce qui implique inéluctablement des contrôles de gestion, la gestion des ressources humaines là où des chercheurs marocains insistent sur l'application des principes de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) au sein des organisations sportives marocaines, sont autant de facteurs importants à retenir. Ils rejoignent d'autres travaux issus du contexte français (Bayle et Madella, 2002) qui proposent des modèles en (6) facteurs de performances d'une organisation sportive que nous présentons sur le tableau suivant :

² <https://fr.uefa.com/news-media/news/0222-0e9126993572-958677a15e4e-1000--fair-play-financier-tout-ce-qu-il-faut-savoir/>

Tableau 4 : Facteurs de performance d’une organisation sportive

Facteurs de performance d’une organisation sportive	Spécificités
Sportifs	Atteindre des résultats sportifs, attirer des adhérents et des inscrits.
Social	Contribution de l’organisation sportive à la société, équilibre entre sport et actions sociales.
Financier	Degrés d’indépendance financière, autofinancement et baisse des subventions principalement étatiques.
Acteurs internes	Satisfactions des acteurs, taux de blessures, taux d’implication, qualité de fonctionnement
Institutionnel	Relation entre l’organisation sportive et les instances.
Promotionnel	Relation avec le public et niveau d’impact médiatique.

Source : adapté de (Bayle et Madella, 2002)

La précédente présentation qui résume les principaux facteurs de performance des organisations sportives dans le contexte français, a été à notre sens le socle sur lequel les rares chercheurs marocains qui se sont intéressés au sujet au Maroc, ont bâti leur raisonnement. Il nous oblige par la même occasion à pousser notre réflexion pour avancer que la particularité de la pratique sportive en elle-même, influence les facteurs de performance ou plutôt leur mesure. Ainsi, on ne peut pas mesurer la performance d’un club de football comme on le fera pour une association sportive de karaté, la différence est encore plus frappante entre des organisations uni-sportives et d’autres qui couvrent plus d’une discipline sportive (club omnisports).

Pour d’autres contextes, les mêmes chercheurs reviennent pour définir cinq (5) éléments clés de la performance organisationnelle d’une organisation sportive, il s’agit des : ressources humaines et financières, communication institutionnelle, partenariat et relation inter-organisationnelle, les services de volume et de qualité, performances internationales des athlètes (Madella & Al, 2005). Alors que d’autres chercheurs proposent des facteurs plus ou moins similaires tels que : Le sport ou les performances sportives, la clientèle ce qui met en évidence la satisfaction auprès des consommateurs que sont le public, la communication qu’elle soit interne ou externe, les ressources financières et enfin l’image de l’organisation (Winand & Al, 2010).

Un autre facteur déterminant vient rejoindre les précédents et semble d’une grande importance, il s’agit de la satisfaction des parties prenantes. Rappelons que dans le cadre des organisations sportives marocaines, les parties prenantes et leurs objectifs sont divers. Une meilleure visibilité pour les sponsors par exemple, ou encore des aspirations politiques pour les comités et les

gestionnaires, et surtout l'assurance de la continuité d'un service public comme le sport lorsque l'Etat est considéré comme l'une des principales parties prenantes dans le sport au Maroc.

Pour rester dans le contexte marocain, la gouvernance des organisations sportives devient pour un bon nombre de chercheurs, l'un des facteurs clé de la performance de ses organisations. Ils insistent sur l'application des outils de contrôle et d'audit, pour assurer au moins la performance financière qui s'avère d'une grande difficulté pour la quasi-totalité des organisations sportives marocaines, et particulièrement pour les clubs de football.

Avant de conclure ce travail de revue systématique de recherche, rappelons que les travaux de recherche qui traitent du sujet des facteurs de performance des organisations sportives marocaines se font rares, toutefois, il reste à tout chercheur de fournir l'effort qu'il faut pour essayer de transposer les écrits de performance issus d'autres domaines au Maroc, dont principalement le secteur hospitalier ou encore scolaire et universitaire, sur le domaine sportif. Ceci dit, deux principales théories sont donc à retenir, il s'agit de la théorie de la contingence et celle des parties prenantes.

Conclusion

Réaliser une revue systématique de recherche est un travail de longue haleine. L'une des principales difficultés rencontrées lors de la réalisation de ce document, est relative surtout à la rareté des travaux de recherche qui traitent de la performance organisationnelle dans le domaine sportif. Il s'avère que le sport reste encore l'orphelin de la recherche scientifique au Maroc, même avec l'engouement que l'on peut relever suite aux performances des sportifs marocains, principalement dans le football.

Nous avons essayé à travers cette revue d'organiser les différents travaux d'une manière à faciliter pour tout chercheur, l'accès aux références marocaines. Le choix de la plateforme de l'IMIST n'est donc pas un choix hasardeux mais une contextualisation, qui nous permet de nous retrouver dans les performances organisationnelles au Maroc ce qui explique par ailleurs le non-recours à d'autres plateformes scientifiques telles que Scopus ou Web Of Science ou autres, ce qui n'est pas réducteur en soi si l'on considère les critères d'inclusion et d'exclusion utilisés pour la réalisation de cet article.

Lorsqu'il s'agit de performance organisationnelle, il semble que les chercheurs marocains s'intéressent beaucoup plus à la performance financière des banques, ou sociale des hôpitaux ou encore commerciale et économique des entreprises dans différents domaines. Ils essaient d'étudier l'impact d'un grand nombre de variables sur la performance de ces organisations,

dans des travaux empiriques qui privilégient les études de cas, afin d'apporter des recommandations rapides et efficaces. Dans ce constat nous pouvons avancer l'hypothèse selon laquelle les facteurs de performance des institutions sociales ou à but non lucratifs, sont les plus à même à approcher la performance des organisations sportives, si l'on considère le sport comme un service public ou encore un droit constitutionnel comme il est le cas au Maroc.

Nous pouvons tout de même retenir les principaux facteurs de performances d'une organisation sportive, issus des rares travaux qui ont essayé d'être plus explicites en essayant d'adapter les éléments qui émanent d'autres environnements, principalement en France, au contexte marocain que nous pouvons alimenter dans nos travaux de recherche découlant du terrain.

Nous estimons nécessaire de mener des recherches scientifiques qui mettent en relation la performance dans son acception générale, avec la performance des organisations sportives, les résultats de cette revue systématique trouveront dès lors leur intérêt et leur pertinence. Les organisations sportives ont cette particularité d'être hybrides et permettent un vaste champ d'étude, si l'on considère la pénurie de travaux qui s'y intéressent.

BIBLIOGRAPHIE

Livres/ouvrages

Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. *Eyrolles*, 1978 pour la première édition en anglais.

Winand, M. Zintz, T. (2014). Management et évaluation de la performance : Un défi pour les organisations sportives. *De Boeck Supérieur*.

Articles de revue

Belbachir, A. et al. (2020). L'agilité de l'entreprise : vecteurs et freins. Cas d'un groupe d'établissements hôteliers de la ville de Tlemcen. *Revue AME Vol 2, No1* (janvier, 2020) 190-205.

Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, Juillet-Août 1995, pp. 61-65.

Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, 931-941.

El Hilali, S., Azougagh, A. (2021). La Revue de Littérature Systématique en Sciences de gestion. *IJBTSR International Journal of Business and Technology Studies and Research*, v. 3, n. 2, 5 pages, ISSN 2665-7716.

Fakir, B. et al. (2023) « Performance organisationnelle des sports équestres en Afrique : Analyse des perceptions des acteurs à partir d'un Focus Group », *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 4 : Numéro 6 » pp : 263 – 274.

Hilmi, Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportifs : Approche théorique. *PODIUM OF SPORT SCIENCES*, 2(2), 67–78.

Jibraili, Z. (2016). La gestion de la performance au sein des organisations sportives à but non lucratif. *Public & Nonprofit Management Review* Vol. 1, 31–40

Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of management accounting research*, 3, 1253-1269.

Lebas M. (1995), « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, Juillet-Août 1995, pp. 66-71.

Madella A., Bayle E. et J.-L. Tome (2005), Performance measurement of sports national organisations in Europe: a comparative analysis between four national swimming federations, *European Journal of Sport Science*, Eds. Taylor and Francis, décembre, vol. 5(4), p. 207-220.

Mertens, S. & Marée, M. (2012). La « performance » de l'entreprise sociale : définition et limites d'une évaluation monétaire. *Revue internationale P.M.E.*, 25(3-4), 91–122.

<https://doi.org/10.7202/1018418ar>

Mili, A., Abdesselam, M. I. L. I., & Baili, R. (2024). Étude sur l'impact du groupe-classe des élèves de la filière «sport-études» sur le rendement scolaire. *PODIUM OF SPORT SCIENCES*, 3(1), 1-20.

Morjane, A. & AL. (2022) Le management des organisations sportives : Entre la gestion et le comportement organisationnel socialement responsable», *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Volume 3 : Numéro 12 » pp : 422 - 442.

Nambiema, A. J Fouquet, J Guilloteau, Alexis Descatha. (2021). La revue systématique et autres types de revue de la littérature : qu'est-ce que c'est, quand, comment, pourquoi ? *Archives des Maladies Professionnelles et de L'Environnement*, 2021, 82 (5), pp.539-552. 10.1016/j.admp.2021.03.004. hal-03202567.

Rival, Y. Kalika, M. (2009) « Évaluer la performance de l'entreprise induite par l'usage de portails web – Le cas du secteur touristique », *Systèmes d'information & management* 2009/1 (Volume 14), p. 75-101. DOI 10.3917/sim.091.0075

Straub, D.W., Rai, A. et Klein, R. (2004), « Measuring Firm Performance at the Network Level: A Nonology of the Business Impact of Digital Supply Networks », *Journal of Management Information Systems*, Vol.21, n°1, p. 83-114.

Scholey, C. Schobel, K. (2018), Mesure de la performance des organismes sans but lucratif : Une approche équilibrée, *CPA Canada*, <https://www.cpacanada.ca/-/media/site/operational/rg-research-guidance-and-support/docs/mags/01667-rg-mesure-de-la-performance-des-osbl-lignes-directrices.pdf>

Winand, M., Qualizza, D., Vos, S., Scheerder, J. et Zintz, T. (2013). Fédérations sportives innovantes : attitude, perceptions et champions de l'innovation. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, (n°6, vol. 2(2), 5-20). <https://doi.org/10.3917/rimhe.006.0005>.

Zintz, T., & Vailleau, D. (2008). La gouvernance des fédérations sportives. Proposition d'un cadre d'analyse et d'action. *Revue française de gestion*, 34(187), 15-34. <https://doi.org/10.3166/rfg.187.15-34>