

## Les infrastructures sportives : un levier de professionnalisation des clubs de football marocains

The sports infrastructure: a Lever for the professionalization of moroccan football clubs.

Auteur 1 : TERHZAZ Imane

Auteur 2 : RHARIB Abderrahim

Auteur 3 : SIAME Youssef

---

**TERHZAZ Imane**, (Doctorante en science de gestion)

Laboratoire de recherche prospective en finance et gestion, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca

**RHARIB Abderrahim** (Enseignant-chercheur)

L'Ecole Nationale de commerce et de gestion de Casablanca, Université Hassan II Spécialiste en gouvernance du sport

**SIAME Youssef** (Enseignant-chercheur)

L'Institut des Sciences du sport-Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès Spécialiste en management du sport.

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** TERHZAZ .I, RHARIB .A & SIAME. Y (2024) « Les infrastructures sportives : un levier de professionnalisation des clubs de football marocains », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 23 » pp: 0852 – 0869.

Date de soumission : Mars 2024

Date de publication : Avril 2024



DOI : 10.5281/zenodo.11198632

Copyright © 2024 – ASJ



## Résumé

Dans le contexte marocain, les compétitions sportives telles que la Coupe d'Afrique des Nations (CAN) de 2025 et la Coupe du Monde de 2030 présentent des opportunités majeures de développement pour le pays. Ces événements fournissent une plateforme propice à l'amélioration des infrastructures, en particulier des stades de football, nécessaires pour accueillir avec succès ces compétitions de renom. La qualité des stades est essentielle à la création d'un spectacle de haut niveau, cependant, des actions rigoureuses sont nécessaires afin que ces installations puissent véritablement catalyser la professionnalisation des clubs de football locaux. L'objectif du présent article est d'identifier, à travers une analyse de la littérature en la matière, la contribution des infrastructures sportives à la professionnalisation des clubs de football. Pour cela, nous allons présenter, dans un premier temps, un état de l'art de la professionnalisation dans le contexte sportif par la suite nous aborderons la problématique de l'investissement dans les infrastructures sportives afin de ressortir des hypothèses de recherche pour une future investigation empirique. Cette recherche a mis en lumière l'importance cruciale des IS dans le processus de professionnalisation, ces investissements ont été identifiés comme des leviers pour améliorer la performance sportive des clubs ainsi que garantir leurs autonomie financière.

**Mots clés :** Infrastructures sportives – Professionnalisation -Club – Football

## Abstract

In the Moroccan context, sports competitions such as the 2025 Africa Cup of Nations (CAN) and the 2030 World Cup present significant development opportunities for the country. These events provide a conducive platform for infrastructure improvement, particularly football stadiums, necessary to successfully host these renowned competitions. The quality of stadiums is crucial for creating a high-level spectacle; however, rigorous actions are needed to ensure that these facilities can truly catalyze the professionalization of local football clubs. The aim of this article is to identify, through a literature analysis, the contribution of sports infrastructure to the professionalization of football clubs. To achieve this, we will first present a state-of-the-art review of professionalization in the sporting context, followed by addressing the issue of investment in sports infrastructure to outline research hypotheses for future empirical investigation. This research has highlighted the crucial importance of sports infrastructure in the professionalization process. These investments have been identified as key drivers to improve the sporting performance of clubs and ensure their financial autonomy.

**Keywords :** Sports infrastructures – Professionalization -Club - Football

## Introduction

L'investissement dans les infrastructures sportives présente des effets avantageux à long terme (Nagy and Tobak, 2015). Au Maroc, le rôle crucial des infrastructures sportives dans le processus de professionnalisation des clubs de football ne saurait être sous-estimé. Ces installations, comprenant stades, centres d'entraînement et équipements connexes, sont bien plus que de simples lieux de pratique sportive. Elles représentent les fondations matérielles de la professionnalisation, impactant divers aspects du fonctionnement des clubs. Tout d'abord, ces infrastructures fournissent une base solide pour la performance sportive, offrant des environnements d'entraînement de qualité et des terrains de jeu propices au développement des compétences des joueurs. En parallèle, elles jouent un rôle central dans le développement des jeunes talents, créant des structures adaptées pour la détection et la formation des futurs joueurs professionnels.

Contrairement à d'autres régions du monde où les clubs sont propriétaires de leurs stades, la réalité en Afrique est différente, le football est souvent utilisé comme un instrument politique (Bioñomo 2020). En raison du faible niveau de professionnalisation des clubs, l'État se trouve dans l'obligation de subventionner la pratique de ce sport en finançant directement les clubs ou en construisant des stades. Ainsi le processus de professionnalisation serait nécessaire pour révéler pleinement les multiples implications et avantages de l'investissement dans les infrastructures sportives. Dans ce sens la question de notre recherche se pose : **Quelle serait la contribution des infrastructures sportives à la professionnalisation des CF ?** En nous penchant sur cette problématique, nous chercherons à dévoiler les mécanismes sous-jacents qui lient les infrastructures sportives à la trajectoire de professionnalisation des clubs de football, offrant ainsi des perspectives éclairantes pour les acteurs du domaine sportif, les chercheurs, et les décideurs.

### 1. Le cadre conceptuel

La professionnalisation représente un processus dynamique et complexe qui englobe la transformation d'une entité initialement de nature amateur vers une structure professionnelle (Fontanel, 2007). Cette évolution implique une série de changements significatifs touchant divers aspects de l'organisation, allant au-delà de la simple transition de bénévolat à rémunération. La professionnalisation peut se manifester par des ajustements dans la gestion des ressources humaines, la mise en place de standards professionnels, l'adoption de pratiques commerciales et la recherche de performances optimales.

### 1.1. Les fondements théoriques

Cette étude repose sur des théories organisationnelles comprenant la contingence, les parties prenantes et la dépendance aux ressources, Ces théories servent à fournir une base théorique permettant de conceptualiser le processus de professionnalisation pour les CF. Pour qu'un club sportif se professionnalise efficacement, il doit d'abord définir ses caractéristiques et prendre en compte les contraintes de son environnement (Fontanel, 2007). Cette démarche peut être éclairée en utilisant la théorie de la contingence, notamment dans le contexte des clubs sportifs.

**La théorie de la contingence**, appliquée aux organisations sportives, met en évidence l'importance des variables contextuelles qui influencent la structure et le fonctionnement de l'organisation. Selon ses fondateurs, Lawrence et Lorsch, cette théorie identifie les facteurs qui ont un impact significatif sur la manière dont une organisation est structurée. Les caractéristiques spécifiques du contexte ou de la situation dans lesquelles opère l'organisation peuvent imposer des contraintes auxquelles elle doit s'adapter pour réussir.

Dans le cas de la professionnalisation d'un club sportif, cette approche contingente est précieuse pour comprendre comment ce processus de transformation affecte la nouvelle structure adoptée par le club. La professionnalisation étant souvent une stratégie de croissance pour les clubs, la théorie de la contingence permet d'analyser les mécanismes par lesquels ce phénomène influence l'évolution de la structure organisationnelle. En comprenant ces mécanismes, le club peut mieux adapter sa structure et ses stratégies pour réussir dans un environnement de plus en plus professionnel et compétitif. (Kasale et al 2018)

**La théorie des parties prenantes** stipule que les organisations existent pour créer de la valeur pour leurs parties prenantes, et qu'elles doivent gérer leur relation avec leurs parties prenantes pour garantir leur survie et leur meilleure performance (Freeman, 2001). Les organisations sportives (club) ont de nombreuses parties prenantes qui jouent différents rôles pour atteindre leur mission, et certaines d'entre elles leur fournissent des ressources. Pour mieux comprendre la relation entre les clubs et les parties prenantes, **la théorie de la dépendance des ressources** a également été évoquée, l'hypothèse de base de cette théorie est que les organisations qui ne peuvent pas générer intérieurement les ressources dont elles ont besoin interagissent avec d'autres organisations dans leur environnement pour obtenir ces ressources. Bien que les ressources reçues réduisent leur vulnérabilité financière, leur autonomie et leur capacité à agir de manière indépendante sont grandement réduites. Cette théorie note en outre que les organisations qui contrôlent les ressources critiques ont le pouvoir d'influencer le comportement de l'organisation qui dépend des ressources (Kasale et al ,2018)

En outre elle met en lumière la question centrale de cette recherche, concernant l'importance des ressources valorisables, rares et non identifiables (VRIS), qui sont essentielles pour établir un avantage concurrentiel durable. Dans le contexte Marocain, où les ressources financières sont souvent limitées, la possibilité pour un club d'avoir son propre stade pourrait jouer un rôle crucial dans sa transformation structurelle. Posséder un stade offre une source de revenus supplémentaires, ainsi qu'un contrôle accru sur les activités et les événements organisés. Cela peut stimuler le développement du club en lui permettant de générer des revenus autonomes, de renforcer son attractivité pour les sponsors et les investisseurs, et de consolider sa position dans le paysage sportif local et régional.

**Tableau N°1 : Type de sources de dépendances**

Catégorie	Type de sources de dépendance	Description	Auteurs
Interne	Financière	Fonds propres (exemple : liquidité, capital, trésorerie, niveau de profit, capacité d'endettement) Fonds externes (exemple : subventions, donations, hautes dettes à risque, crédit client).	Bode et al., 2017 ; Gandia et Gardet, 2017 ; Grosvold et al., 2015 ; Lieu et al., 2018 ; Nam et al., 2018 ; Shu et Lewin, 2016 ; Xia et al., 2014, 2016 ; Zona et al., 2015
	Physique	Usines, bureaux, équipements industriels, matières premières, produits, stock, magasins, etc.	
	Humaine	Connaissances et compétences individuelles, fonctions et capacités métiers (créatif, opérateur, manager, directeur, etc.), gouvernance, structure hiérarchique, formation, etc.	
	Technique	Capital organisationnel, technologique et social (incluant les marques, droits de propriété intellectuelle, brevets, manuels, procédures, certifications, droits d'auteur, etc.).	
	Réputation	Déterminée par le niveau de fiabilité, confiance, fidélité, part de marché et qualité perçue des produits, services et marques.	
Externe	Position dans la chaîne de valeur	Position de l'entreprise (amont / aval) par rapport aux autres acteurs de la chaîne de valeur (dépend du niveau de concentration des acteurs)	
	Technologie support	Technologie support externe (standard) indispensable pour la réalisation de l'activité ou l'accès au marché (exemple : licence technologique, plateforme e-commerce, etc.).	
	Position sur le marché	Position des produits et/ou services sur le marché par rapport aux concurrents (dépend du type de marché : concurrentiel, oligopole ou monopole).	
	Environnement politico-légal	Ensemble de règles politiques, réglementation et législation en lien avec le(s) secteur(s) et le(s) marché(s) dans lesquels l'activité s'exerce.	

**Source :** Ruiz, É., & Gandia, R. (s. d.). *Effets des sources de dépendance sur la trajectoire d'un business model non lucratif : Le cas de l'association Lyon e- Sport.*

## 2. La professionnalisation : un processus discontinu et non linéaire au fil du temps

La professionnalisation un concept complexe et multifacette est étudiée dans des littératures variées telles que le management sportif et la sociologie, le concept a présenté durant des années des lacunes à savoir la définition imprécise et l'omission fréquente de l'unité d'analyse et de l'opérationnalisation du concept.

La disparité entre ces domaines souligne la nécessité d'une approche de recherche plus systémique pour mieux comprendre ce phénomène. Les classifications larges de la professionnalisation selon Dowling, Edwards et Washington (2014), sont :

- La professionnalisation organisationnelle : signifie une transition d'un passe-temps amateur et bénévole vers des entités organisationnelles de plus en plus semblables à des entreprises.
- La professionnalisation systémique est : une tentative de rendre compte d'un facteur externe qui influence les organisations sportives au sein d'un système ou d'un champ organisationnel particulier.
- La professionnalisation occupationnelle : est définie comme la transformation des occupations en professions.

Ces classifications fournissent une structure utile pour organiser les travaux de recherche, Cette transition est un processus pas forcément linéaire mais discontinu dans le domaine sportif qui peut être distingué en quatre étapes :

- Tout d'abord il y a l'apparition d'un professionnalisme informel sur le marché du travail sportif rémunéré.
- Ensuite, cette évolution est officialisée et reconnue par les instances fédérales, nationales ou internationales, dans la discipline concernée.
- Par la suite, on assiste à la mise en place d'une gestion spécifique des championnats professionnels, à la fois sur le plan sportif et économique.
- Enfin, la quatrième étape consiste à rechercher une optimisation de cette gestion, notamment en conférant à la ligue professionnelle un véritable pouvoir de marché. (Bayle 2000)

« Les causes des changements organisationnels peuvent provenir des facteurs propres à l'organisation (endogènes) ou des facteurs internes ou externes à l'organisation. Ces facteurs d'exogénéité ou d'endogénéité sont des déterminants de changements observés dans les clubs sportifs. » (Bioñomo 2020). Ce changement est plus complexe lorsque il doit comprendre des dimensions et dépasser les entraves, au niveau des écrits les auteurs évoquent trois dimensions :

**Tableau N°2 : les dimensions de la professionnalisation**

La professionnalisation des activités	la professionnalisation des individus	la professionnalisation de la structure
implique la définition des objectifs et la mise en place de mesures pour les atteindre.	cela se traduit par une augmentation du nombre d'employés rémunérés et par le développement des compétences des bénévoles.	elle englobe à la fois la centralisation et la hiérarchisation des processus décisionnels

**Source :** Ruoranen et al 2016

Parallèlement, la littérature évoque des facteurs entravant la professionnalisation, notamment le rôle du mode de gouvernance, l'impact de la présence quasi exclusive de bénévoles et la qualité des installations, c'est ce dernier aspect qui motive la présente recherche. (Bioñomo 2020)

### **2.1. La transition des clubs sportifs vers le professionnalisme**

La quête de l'excellence sportive est l'une des motivations ayant incité les clubs sportifs à revoir leur gestion et à rechercher des sources de financement supplémentaires. L'injection de fonds dans le sport est perçue comme un moyen d'améliorer les performances des clubs, ce qui pousse la compétition à répondre également à ce défi économique. Cette dynamique entraîne une amélioration progressive de la qualité du spectacle proposé, ce qui incite les investisseurs, les autorités locales et les supporters à accroître leurs contributions financières, selon divers modes de prestation. (Fontanel 2007)

Dans leur guide pratique, Bayle et Bruzek (2005) proposent, au titre de leur dixième enjeu intitulé « *vivre avec les partenaires* » d'injecter de la « professionnalité ». Selon eux, tout accord de partenariat public ou privé impose aujourd'hui à toutes les associations de modifier leur état d'esprit et leurs comportements, en vue d'adapter une partie de leur organisation à une activité gérée de manière rigoureuse. Ils mettent l'accent sur l'importance d'adopter un "comportement professionnel", même de la part des bénévoles. Lorsque la responsabilité des dirigeants n'est pas clairement définie en ce qui concerne les résultats financiers et sportifs, notamment lorsque des excuses sont faites pour des gestions approximatives en raison du caractère bénévole, il y a un risque que les clubs sportifs subissent les conséquences néfastes de l'incompétence ou d'une gestion effectuée uniquement pendant le temps libre des principaux personnels du club. Le



bénévolat reste une dimension fondamentale du mouvement sportif, mais la « professionnalisation » de certaines fonctions semble inéluctable, avec toutes les conséquences relatives au droit fiscal, c'est pourquoi le bénévolat ne semble pas toujours compatible au sein des clubs recherchant prioritairement la performance sportive. ( Houël 1989)

Si la nécessité pour un club sportif d'adopter un comportement plus professionnel pour répondre aux nouvelles exigences de son environnement est indéniable, cette transition varie considérablement d'un club à l'autre. Les évolutions sont diverses selon les disciplines sportives et le niveau de développement historique et de gestion du club. De même, le niveau de développement de la structure et du fonctionnement interne du club dépendra des attentes de son environnement. **Lorsqu'un club atteint une certaine taille et dispose de ressources adéquates, il devrait envisager de passer au professionnalisme.** Cela implique une gestion administrative, comptable, commerciale, des ressources humaines et une stratégie basée sur la responsabilité financière des professionnels salariés. À un certain stade de développement, les différents acteurs tels que les entraîneurs, les joueurs, les partenaires, les actionnaires, les salariés et les bénévoles, ainsi que les organismes locaux et nationaux, demandent une certaine rentabilité de leurs investissements, qu'ils soient financiers ou personnels. Cette réalité complexe implique une approche spécifique où la viabilité, la rentabilité et l'image du club sont tout aussi importantes que les performances sportives. De nombreux dirigeants de clubs cherchent donc à rationaliser leur organisation, le considérant comme des « entreprises éducatives » devant répondre aux exigences opérationnelles d'une entreprise classique, tout en mettant l'accent sur le développement humain plutôt que sur la seule rentabilité financière. (Fontanel 2007)

Les clubs sportifs professionnels ne peuvent pas fonctionner uniquement par la force. Un certain nombre de facteurs, tant internes (micro) qu'externes (macro), peuvent contribuer à la réalisation des objectifs du club sportif, tout en l'empêchant d'atteindre ses objectifs. Pour cette raison, il est très important que les gestionnaires de club comprennent l'environnement commercial des clubs professionnels. Dans ce contexte, l'environnement micro (environnement commercial) désigne l'environnement interne en ce qui concerne les clubs sportifs ; l'environnement macro (marché et sponsors) comprend l'environnement externe. L'environnement interne d'un club sportif comprend les facteurs qui influencent les performances et qui sont contrôlés par la direction à l'intérieur de ses limites. Il existe quatre environnements internes pour les clubs sportifs professionnels. Ceux-ci sont :

- La gestion du club
- La mission du club



- Les normes et la culture du club
- Les ressources du club

Tous ces environnements internes sont des sujets de recherche distincts et sont très importants pour la vie des clubs sportifs. Certaines des ressources physiques sont les stades et les arènes. Parce que les clubs sportifs professionnels ont toujours besoin de ressources physiques pour accomplir leurs missions. Les ressources dans les clubs sportifs professionnels comprennent :

- Les ressources humaines : L'expertise et le niveau de compétence des employés sont cruciaux pour atteindre les objectifs d'un club sportif professionnel.
- Les ressources financières : Le capital nécessaire pour atteindre les objectifs de votre club sportif professionnel.
- Les ressources physiques : La capacité physique du club sportif professionnel avec ses supporters a toujours besoin d'un stade et d'une arène adéquats et de leurs revenus économiques. ( Terekli et Çobanoğlu, 2018). Cette exigence fondamentale a conduit à une tendance à la construction et à la rénovation des infrastructures sportives évoquée dans la partie suivante.

## **2.2. Pourquoi l'explosion de la construction et la rénovation ?**

Dans le modèle américain l'implication du secteur public et la construction de stades appartenant à la municipalité ne sont pas nouvelles, Avant les années 1930, la plupart des stades étaient privés, construits avant la première guerre mondiale. Au milieu des années 1990, plus de la moitié des installations des ligues majeures avaient été construites dans les années 1960 et 1970. Le vieillissement des installations, associé à l'obsolescence économique, a suscité des demandes de la part des clubs et de leurs propriétaires de remplacer les installations existantes. La notion d'obsolescence économique repose sur de nouvelles caractéristiques permettant d'augmenter les revenus des installations sportives modernes. Les revenus générés par ceux-ci sont importants pour les équipes car ils ne sont pas partagés avec leurs ligues de la même manière que les recettes de billetterie ou les contrats médiatiques. De nombreuses franchises de petits marchés avec des stades et des arènes construits avant la vague la plus récente affirment que ces nouvelles installations sont nécessaires pour générer suffisamment de revenus pour constituer des équipes compétitives. Les équipes des plus grands marchés font également valoir cette revendication et soutiennent que sans ces améliorations, leurs équipes en souffriront. Le secteur public s'est impliqué parce que la plupart des franchises ne sont pas disposées à supporter l'intégralité des coûts de construction. (Campbell, Harrison 1999)

Demil et Lecocq (2018) soulignent que la proposition de valeur d'un club de football repose principalement sur son stade et ses ressources humaines « sportives » (joueurs, staff technique) tout en précisant le lien nécessaire avec d'autres ressources et compétences. (Cezar et al

2022). Dans le contexte marocain, l'essor de la construction des infrastructures sportives est un phénomène notable, les IS se multiplient à travers le pays, reflétant un investissement croissant dans le développement du sport. Cette explosion de la construction peut s'expliquer par plusieurs facteurs. Tout d'abord, le Maroc cherche à renforcer son image en tant que nation de football compétitive sur la scène internationale. La construction de stades modernes et fonctionnels pourrait aider le pays à attirer des événements sportifs de haut niveau, renforçant ainsi sa réputation dans le monde du football. De plus, ces nouvelles installations offrent des opportunités d'amélioration des infrastructures locales, ce qui peut contribuer à stimuler l'économie et à créer des emplois dans les communautés concernées.

### **3. L'étendue de l'investissement dans les infrastructures sportives**

Lorsqu'on parle d'investissement, on fait référence à toute dépense effectuée dans le présent dans l'espoir de générer des revenus futurs qui dépasseront le coût initial. (Bioñomo 2020) Cet investissement est effectué dans l'idée de créer de la valeur sur le long terme. Il peut prendre diverses formes, notamment des investissements dans des actifs tangibles ou intangibles.

Les infrastructures sportives entrent dans la catégorie des actifs tangibles, ce qui signifie qu'elles sont des biens physiques ou matériels. Lorsque des entités telles que les clubs de football investissent dans ces infrastructures, elles engagent des dépenses importantes pour construire, améliorer ou entretenir ces installations physiques. Ces investissements peuvent être considérés comme des engagements financiers à court terme, mais les retombées économiques, sociales et sportives sont généralement étalées sur plusieurs années.

Les infrastructures, qu'elles soient de transport, de communication, médicales, environnementales ou sportives, partagent des caractéristiques distinctes telles que l'indivisibilité, la non-substituabilité, l'immobilité ou la polyvalence, comme souligné par Jeanreneau, Frey, Wunderle et al. (1999). Elles constituent des éléments essentiels à la production, favorisant ainsi la productivité dans divers secteurs. L'investissement dans ces infrastructures entraîne souvent d'autres dépenses importantes, telles que la construction de routes, de réseaux de télécommunications ou d'aéroports, ce qui contribue à renforcer l'image de la localité et à améliorer la qualité de vie de ses habitants. Grâce à un cercle vertueux, les revenus générés par l'exploitation de ces IS pourraient être réinjectés dans l'acquisition et la rémunération des meilleurs joueurs, ainsi que dans l'amélioration des infrastructures essentielles à la performance de haut niveau. Parallèlement, cela garantirait aux clubs une meilleure gestion financière et une plus grande autonomie vis-à-vis des risques sportifs ou des fluctuations des droits de diffusion versés par les diffuseurs. (Lestrelin, et Soulé 2021)

Jean Houël souligne l'importance pour un club de sport de se doter de critères d'évaluation pour évaluer sa rentabilité s'il souhaite retrouver sa place privilégiée dans le paysage sportif. Ces critères ne se limitent pas uniquement à la rentabilité financière. Les indicateurs économiques sont également utiles pour comprendre le fonctionnement global de l'organisme, notamment s'il génère plus de richesse qu'il n'en consomme. Ces informations peuvent conduire à des ajustements dans les méthodes de fonctionnement, à des modernisations de l'équipement, à la création de nouvelles activités ou encore à une révision des modalités d'encadrement et de rémunération. En somme, cela témoigne d'une orientation vers un professionnalisme accru du système, dans le but d'améliorer sa performance et sa viabilité à long terme. Dans ce contexte, les infrastructures au sein de l'écosystème du club sportif jouent un rôle crucial, elles contribuent directement à l'amélioration de la performance sportive du club et à sa capacité à attirer des investissements, des partenariats et des revenus supplémentaires.

### **3.1. Les infrastructures au sein de l'écosystème d'un club de football**

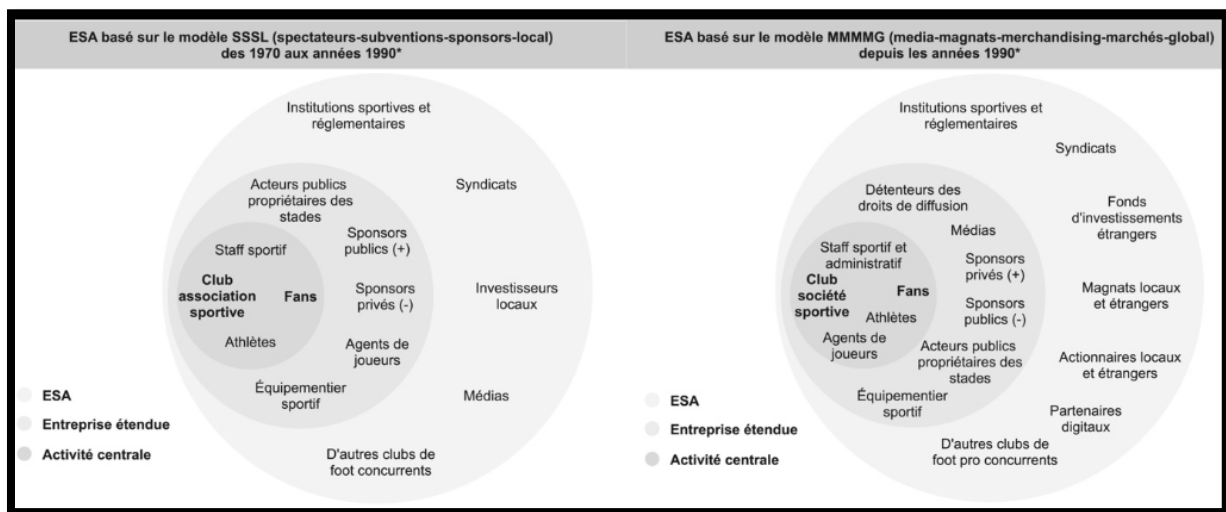
Adner (2017) différencie deux conceptualisations possibles de l'ESA comme affiliation et l'ESA comme structure :

La première approche, appelée l'écosystème en tant qu'affiliation, développée à partir des travaux de Moore (1993, 1996) et influencée par les études en sciences naturelles, décrit l'ESA comme une communauté d'acteurs diversifiés interconnectés (Adner, 2017). Ces acteurs possèdent des ressources variées et complémentaires et évoluent ensemble, parfois dans un contexte de coopétition (Pellegrin-Boucher et Gueguen, 2005). Dans cette perspective initiale, la littérature met en avant la dissolution des frontières sectorielles traditionnelles, ces acteurs peuvent assumer différents rôles au sein de la communauté. En plus des acteurs, il est également nécessaire de considérer la réglementation, les technologies et les infrastructures comme des composantes essentielles d'un ESA (Demil et al., 2018).

La seconde perspective, appelée l'écosystème en tant que structure, conçoit l'ESA comme "la structure qui permet l'alignement et l'interaction d'un ensemble de partenaires diversifiés pour donner forme à une proposition de valeur" (Adner, 2017). En trouvant un équilibre entre leurs intérêts individuels et les intérêts collectifs, les membres d'un ESA pourraient collaborer pour créer et partager de la valeur. Lorsque des acteurs diversifiés estiment qu'il est dans leur intérêt de travailler ensemble pour créer et capturer de la valeur, la présence d'une ressource facilitant leur collaboration (la plateforme) n'est pas toujours indispensable. Cette conception structurelle permet également de comprendre comment une organisation envisage son rôle au sein de l'ESA et l'alignement des partenaires. Dans leur étude, Demil et Lecocq (2010) introduisent le concept

de « dynamic consistency », qui soutient l'idée que les changements dans les modèles économiques se produisent de manière incrémentale et constante, plutôt que de manière radicale et sporadique comme souvent décrit dans la littérature. Ils mettent en évidence que l'approche RCOV est systémique et permet d'étudier de manière dynamique l'évolution simultanée des composantes d'une organisation ainsi que des éléments au sein de ces composantes. Par exemple, dans le cas d'Arsenal, la construction d'un nouveau stade a attiré de nouveaux partenaires et sponsors, modifiant ainsi l'écosystème d'acteurs associés au club. Les changements dans le BM résultent souvent de séquences de changements où des évolutions intentionnelles et émergentes peuvent s'entremêler, résultant parfois d'effets inattendus de décisions intentionnelles ou d'évolutions de l'environnement. Cela permettrait d'analyser comment les décisions prises au sein du club influencent la composition et les relations au sein de son ESA, et comment les acteurs externes peuvent à leur tour influencer les décisions du club et provoquer des évolutions de son BM.

**Figure N°1 : évaluation de l'ESA du football professionnel**

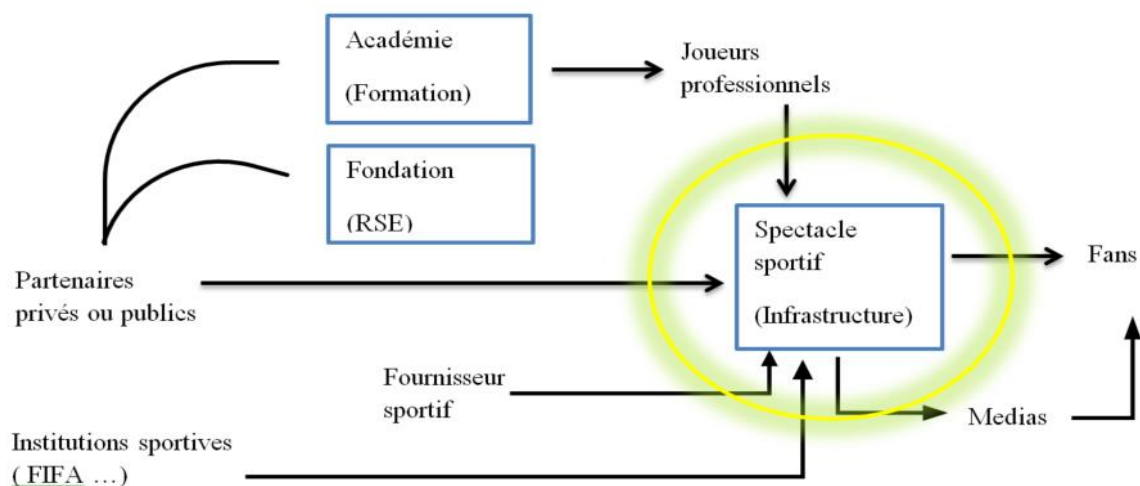


**Source :** Cezar et al. (2022)

Selon Andreff (2017), le modèle économique d'un sport repose sur plusieurs éléments, notamment l'équilibre compétitif entre les clubs, la répartition des revenus et des coûts, ainsi que les résultats financiers, qu'ils soient déficitaires ou excédentaires. Andreff et Staudohar (2000) identifient deux structures de financement des clubs sportifs professionnels européens : la traditionnelle (SSSL) et la contemporaine (MMMMG). Dans la structure traditionnelle SSSL, les clubs dépendent principalement des recettes de billetterie, des subventions locales et des revenus de sponsoring, provenant souvent de sources locales. Cependant, avec l'évolution vers la structure contemporaine MMMMG, les clubs génèrent des revenus à l'échelle mondiale. De

plus, l'arrivée d'investisseurs nationaux et internationaux ainsi que le développement du merchandising contribuent aux revenus des clubs. Bien que tous les clubs ne passent pas nécessairement du modèle SSSL au modèle MMMMG, ils peuvent rencontrer des difficultés. Une nouvelle logique pour les clubs est l'analyse des données révèle l'influence de l'évolution des composantes du modèle économique du club sur les éléments de son écosystème d'affaires (ESA). Une étape cruciale de cette évolution réside dans la construction de nouvelles infrastructures, qui entraînent des changements parmi les acteurs, leurs relations et leurs positions au sein de l'ESA. Tout d'abord, la relation avec les collectivités pour l'utilisation des IS cesse d'être nécessaire une fois que le club devient propriétaire de son enceinte. Deuxièmement, le club peut désormais offrir une gamme variée de services dans et autour de ses IS, ce qui lui permet de modifier ses relations avec les acteurs de l'ESA et de diversifier ses sources de revenus.

**Figure N°2 : structure articulée autour : formation ,RSE ,infrastructure**

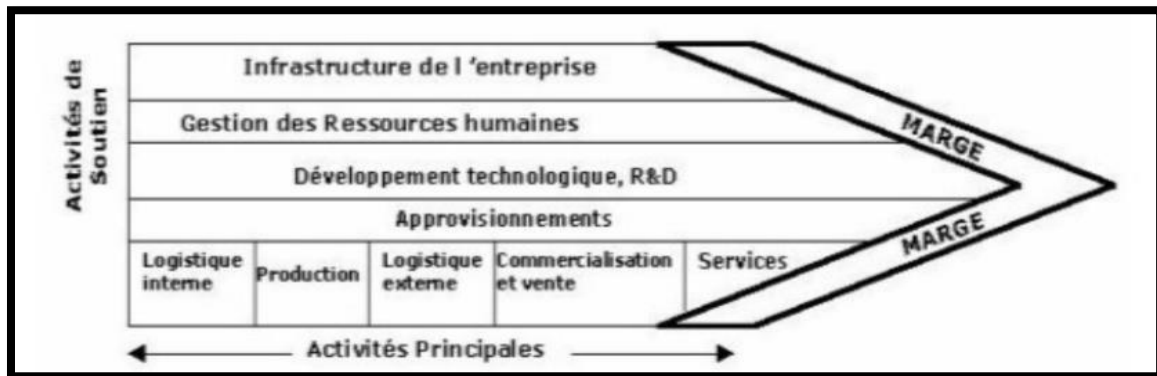


**Source :** Inspirée des travaux de cezar et al (2022)

### 3.2. La création de valeur des clubs sportifs

La chaîne de valeur est sans doute l'outil le plus simple et le plus performant pour comprendre ce que fait l'entreprise, comment elle le fait et quel avantage concurrentiel elle peut en tirer. C'est une représentation simplifiée du processus principal de l'entreprise : la production de biens ou de services grâce à ses ressources et son savoir-faire. Les activités sont séparées en deux : les activités primaires et les activités de soutien. L'entreprise peut développer dans chacune d'elles un avantage concurrentiel et créer de la valeur. (Burger-Helmchen et Raedersdorf 2018)

Figure N°3 : schéma classique de la chaîne de valeur



Source : Michael Porter (1980)

Une entreprise lorsqu'elle internalise l'ensemble de ses activités, cela signifie qu'elle gère toutes ses opérations en interne, sans recourir à des tiers ou à des partenaires externes pour exécuter des fonctions spécifiques. Lorsque des activités sont externalisées, cela crée une dépendance de l'entreprise envers ces tiers, car elle compte sur eux pour fournir des services essentiels. Pour réduire cette dépendance, une entreprise pourrait chercher à internaliser davantage d'activités, c'est-à-dire à ramener ces fonctions en interne. Cependant, cette approche présente des limites car aucune entreprise ne peut être experte dans tous les domaines. Il y aura toujours des domaines où une entreprise ne dispose pas des ressources ou des compétences nécessaires pour opérer efficacement en interne.

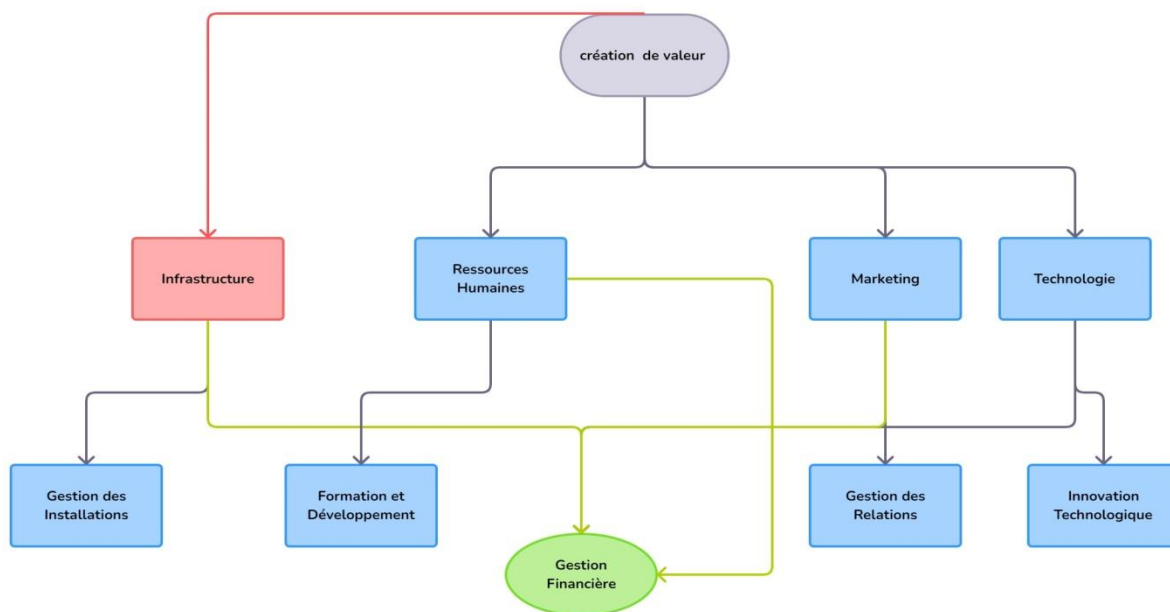
En particulier un club sportif, peut avoir des objectifs divers, notamment la promotion du sport, le développement des talents, la construction d'une communauté ou la réalisation de succès sportifs. Les décisions relatives à l'internalisation ou l'externalisation des activités peuvent être prises dans le but de renforcer les performances sportives, d'améliorer l'expérience des membres ou de favoriser l'engagement communautaire, plutôt que de maximiser les profits. Par conséquent, les clubs doivent trouver un équilibre entre l'internalisation et l'externalisation des activités, en identifiant les fonctions essentielles qui doivent être gérées en interne pour assurer un contrôle adéquat et en externalisant les activités non essentielles ou non stratégiques pour maximiser l'efficacité et la rentabilité globales. C'est un processus continu d'évaluation et d'adaptation en fonction des besoins et des conditions changeants de l'environnement. Dans ce sens la chaîne de valeur de Porter offre un cadre précieux pour analyser les activités et les processus au sein d'un club de football, de l'infrastructure à la gestion financière.

Au niveau de l'infrastructure, le club s'engage dans l'acquisition et la gestion des installations sportives telles que les stades et les terrains d'entraînement, tout en investissant dans des équipements de pointe pour ses joueurs et son personnel. La gestion des ressources humaines



est également essentielle, avec un accent mis sur le recrutement, le développement et la gestion des talents, ainsi que sur la formation continue pour améliorer les performances individuelles et collectives. La technologie joue un rôle croissant, avec l'utilisation de systèmes d'analyse de données, de planification tactique et de gestion des opérations administratives. En matière d'approvisionnement, le club négocie avec les fournisseurs pour garantir un approvisionnement en équipements et en fournitures de qualité. Les activités opérationnelles comprennent l'organisation des entraînements, des matchs et des événements, ainsi que la gestion des opérations de billetterie et de sécurité. Le marketing et la vente sont également des aspects essentiels, avec le développement de stratégies pour attirer de nouveaux supporters et fidéliser les fans existants. Le service client est une priorité, avec des interactions personnalisées et des programmes de fidélisation pour renforcer l'engagement des supporters.

**Figure N°4 : la création de valeur des clubs sportifs**



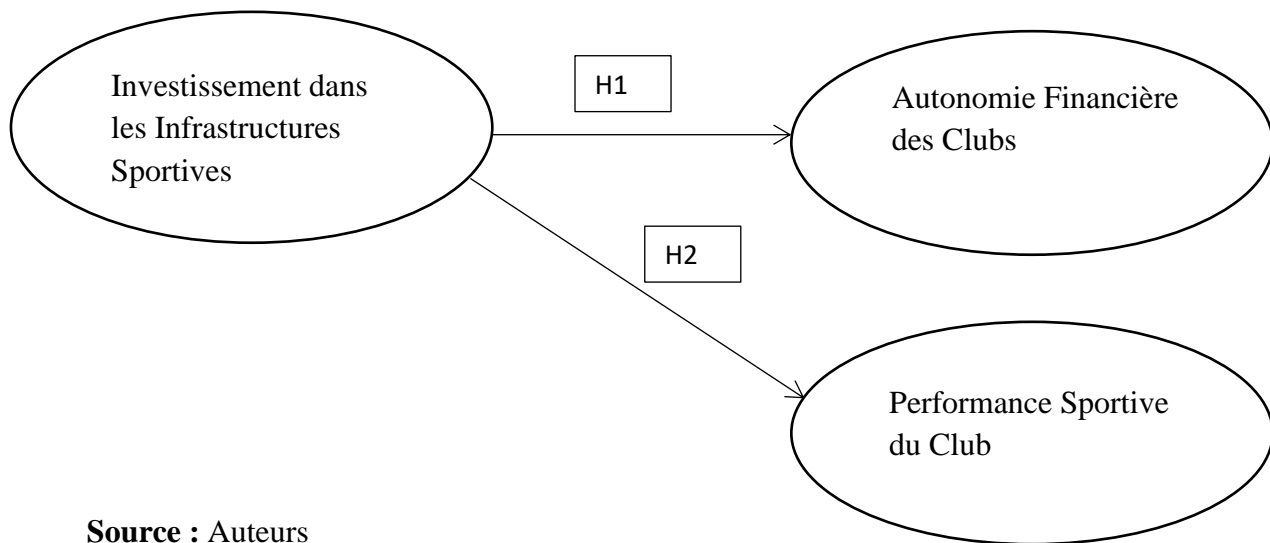
**Source :** Auteurs

À partir de la littérature l'orientation vers un professionnalisme accru et l'investissement dans des infrastructures de qualité sont deux éléments interdépendants qui se renforcent mutuellement dans la quête d'un club sportif pour améliorer sa performance et sa viabilité à long terme, Pour cela, nous avons développé les hypothèses suivantes pour une future étude empirique :

- H1 : l'investissement dans les IS garantie aux clubs une autonomie financière.
- H2 : les infrastructures d'un club impacte positivement la performance sportive du club.



**Figure N°4** Le modèle conceptuel basé sur les hypothèses



**Source :** Auteurs

Investissement dans les Infrastructures Sportives (IS) --> Autonomie Financière des Clubs (AFC)

Infrastructures Sportives (IS) --> Performance Sportive du Club (PSC)

Ce modèle conceptuel propose que l'investissement dans les infrastructures sportives conduit à une plus grande autonomie financière pour les clubs, tandis que la qualité des infrastructures du club est positivement associée à sa performance sportive.

## Conclusion

Cette étude a mis en lumière l'importance cruciale des infrastructures sportives dans le processus de professionnalisation des clubs de football au Maroc. Ces investissements ont été identifiés comme des leviers essentiels pour améliorer la performance sportive des clubs, attirer des talents prometteurs et renforcer leur compétitivité sur la scène nationale et internationale. La revue de littérature a souligné les multiples implications et avantages de l'investissement dans les infrastructures sportives, en mettant en évidence les tendances, les lacunes et les opportunités de recherche dans ce domaine. En s'appuyant sur des théories organisationnelles telles que la contingence et la dépendance aux ressources, cette étude a proposé une analyse approfondie des mécanismes sous-jacents qui relient les infrastructures sportives à la trajectoire de professionnalisation des clubs de football marocains. Les recommandations pratiques formulées à l'issue de cette étude visent à guider les acteurs du domaine sportif, dans leurs efforts pour favoriser la croissance et la professionnalisation des clubs de football au Maroc. En mettant en avant l'importance stratégique des infrastructures sportives, cette recherche offre des perspectives éclairantes pour le développement du sport de haut niveau dans le pays et pour l'évolution des clubs vers un modèle plus professionnel et compétitif.

## Liste des abréviations

AFC : Autonomie Financière des Clubs

IS : Infrastructure sportive

PSC : Performance Sportive du Club

ESA : L'écosystème d'affaire

SSSL : Spectateurs-Subventions-Sponsors-Local

MMMMG : Media-Magnats-Merchandising-Marchés-Global

BM : Business model

RCOV : Ressources-compétences-organisation-valeur

VRIS : Valorisables, rares et non identifiables

## BIBLIOGRAPHIE

- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure : An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Andreff, W., & Staudohar, P. D. (2000). The Evolving European Model of Professional Sports Finance. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257-276.
- Bayle, E. (2000). La dynamique du processus de professionnalisation des sports collectifs : Les cas du football, du basket-ball et du rugby. *STAPS*, 21(52), 33-60. <https://doi.org/10.3406/staps.2000.1170>
- Bayle, E. Bruzek, M (2005) .LE MANAGEMENT ASSOCIATIF : GUIDE PRATIQUE : 4 DÉFIS, 15 ENJEUX, 65 ACTIONS POUR LE MOUVEMENT SPORTIF FRANÇAIS / COMITÉ NATIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF FRANÇAIS. Maison du Sport Français
- Bioñomo, R. H. (2020). Infrastructures sportives et professionnalisation des Clubs de Football. *REVUE INTERNATIONALE DE GESTION ET D'ECONOMIE*. <https://hal.science/hal-03142212>
- Campbell Jr., Harrison. S. (1999). Professional Sports and Urban Development : A Brief Review of Issues and Studies. *Review of Regional Studies*, 29(3). <https://doi.org/10.52324/001c.8838>
- Canonne, S., & Petit, P. (2019). Outil 20. La chaîne de valeur. In *La boîte à outils de l'Acheteur*: Vol. 3e éd. (p. 68-69). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-acheteur--9782100795727-p-68.htm>
- Burger-Helmchen, T., & Raedersdorf, S. (2018). 1. La chaîne de valeur. In *Pro en Management* (p. 10-11). Vuibert. <https://www.cairn.info/pro-en-management--9782311622454-p-10.htm>
- Cezar, F., Detchenique, G., & Loilier, T. (2022, juin 2). L'évolution d'un business model et de l'écosystème d'une organisation. Quels enseignements tirer du cas de l'Olympique Lyonnais ?

- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution : In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2), 227-246. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
- Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. (2018). Business model thinking, business ecosystems and platforms : The new perspective on the environment of the organization. *M@n@gement*, 21(4), 1213. <https://doi.org/10.3917/mana.214.1213>
- Dowling, M., Edwards, J., & Washington, M. (2014). Understanding the concept of professionalisation in sport management research. *Sport Management Review*, 17(4), 520-529.
- FONTANEL G. (2007), Les transformations structurelles des clubs sportifs : recherche d'un cadre d'analyse approprié à leur gestion, Thèse de doctorat en Science de gestion, Université de Lyon.
- Freeman, R., & Mcvea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- JEANRENEAU C., FREY R. L., WUNDERLE N., WEINMANN G., MONNIN P. (1999), L'impact économique des manifestations sportives : Bilan des connaissances, Rapport à l'attention de l'Office fédéral du sport
- Houël, J. (1989). Le club, entreprise de sport ? À quelles conditions ? Est-ce souhaitable ? In J.-P. Callède (Éd.), *Le club sportif au quotidien : Mythes, réalités, projets* (p. 97-109). Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine. <https://doi.org/10.4000/books.msha.12137>
- Kasale, L. L., Winand, M., & Robinson, L. (s. d.). PERFORMANCE MANAGEMENT OF NATIONAL SPORT ORGANISATIONS: A HOLISTIC THEORETICAL MODEL.
- Lestrelin, L., & Soulé, B. (2021). Exploiter un grand stade et sécuriser le spectacle sportif : Une conciliation délicate au sein des clubs professionnels de football. *Revue française de sociologie*, 62(3/4), 451-480.
- Nagy, A., & Tobak, J. (2015). The role of sport infrastructure : Use, preferences and needs. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 9(1-2), 47-52. <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2015/1-2/9>
- Ruiz, É., & Gandia, R. (s. d.). Effets des sources de dépendance sur la trajectoire d'un business model non lucratif : Le cas de l'association Lyon e- Sport.
- Ruoranen, K., Klenk, C., Schlesinger, T., Bayle, E., Clausen, J., Giauque, D., & Nagel, S. (2016). Developing a conceptual framework to analyse professionalization in sport federations. *European Journal for Sport and Society*, 13(1), 55-74. <https://doi.org/10.1080/16138171.2016.1153881>
- Terekli, M. S., & Çobanoğlu, H. O. (2018). Stadiums and Arenas The New Revenue Source of Professional Football Clubs : The Economic Impact of Turkish Football Stadiums and Arenas in Turkey. *Physical Activity Review*, 6, 213-226. <https://doi.org/10.16926/par.2018.06.26>