

Influence of strategic management on the overall performance of basketball clubs in Morocco.

Influence du management stratégique sur la performance globale des clubs de basketball au Maroc.

Brahim elotmani (Doctorant / Université Ibn Tofail)
Abdesslam elmchiouit (Doctorant / Université Mohamed V)

Article Info

Keywords:

Strategic management
Global performance
Basketball clubs
Financial performance
Organizational performance
Social performance

Mots-clés :

Management stratégique
Performance globale
Clubs de basketball
Performance financière
Performance organisationnelle
Performance sociale

ABSTRACT

The article examines the impact of strategic management on the overall performance of basketball clubs in Morocco. Using questionnaires with a 5-point Likert scale, the study analyzes clubs' financial, organizational and social performance variables, as well as their links with the determinants of strategic management. The results indicate that clubs implementing effective strategic management practices achieve better financial, organizational and social results. They generate stable revenues, control expenses, generate profits that meet expectations and are actively involved in social initiatives. Strategic management is therefore a key factor in improving the overall performance of basketball clubs in Morocco.

Résumé

L'article examine l'impact du management stratégique sur la performance globale des clubs de basketball au Maroc. En utilisant des questionnaires avec une échelle de Likert à 5 points, l'étude analyse les variables de performance financière, organisationnelle et sociale des clubs, ainsi que leurs liens avec les déterminants du management stratégique. Les résultats indiquent que les clubs mettant en œuvre des pratiques de gestion stratégique efficaces obtiennent de meilleurs résultats financiers, organisationnels et sociaux. Ils génèrent des revenus stables, maîtrisent leurs dépenses, dégagent des bénéfices satisfaisants, et s'engagent activement dans des initiatives sociales. Le management stratégique est donc un facteur clé pour améliorer la performance globale des clubs de basketball au Maroc.

INTRODUCTION

Le basketball occupe une place prépondérante dans le paysage sportif marocain, suscitant un vif enthousiasme au sein de la population. Son développement remonte à plusieurs décennies, avec des clubs présents dans différentes villes du pays. La Fédération Royale Marocaine de Basketball (FRMBB) joue un rôle clé dans la gestion du sport au niveau national, affiliée à la Fédération Internationale de Basketball (FIBA).

Le basketball marocain compte des joueurs talentueux qui se distinguent aussi bien sur la scène nationale qu'internationale. Les fans marocains soutiennent passionnément leurs équipes locales et nationales, créant une atmosphère électrique lors des matches.

Le contexte du basketball au Maroc est dynamique et prometteur, attirant l'attention des investisseurs, des sponsors et des médias. Les clubs professionnels cherchent à rivaliser tant au niveau national qu'international, contribuant ainsi à la renommée du sport dans le pays.

Parallèlement, la gestion stratégique joue un rôle crucial dans le basketball professionnel, influençant la performance des clubs. En optimisant les ressources et en définissant une vision à long terme, le management stratégique renforce la compétitivité des clubs. Il permet également de s'adapter aux changements, saisir des opportunités et relever les défis, tout en favorisant la cohésion d'équipe et la satisfaction des parties prenantes.

L'étude vise à analyser l'influence du management stratégique sur la performance des clubs de basketball au Maroc, en évaluant les pratiques actuelles et en proposant des recommandations pour optimiser leur gestion stratégique. L'objectif est d'accroître la compréhension de l'importance du management stratégique dans le sport professionnel et d'améliorer les performances des clubs marocains de basketball.

Ainsi, nous nous donnons comme objectif central, dans le cadre de ce travail de recherche, de répondre à la problématique suivante: *Quelle est l'influence du management stratégique sur la performance globale des clubs de basketball professionnels au Maroc?*

1) Revue de littérature

1.1. Les ressources humaines dans le contexte du sport professionnel

Dans le contexte du sport professionnel, les ressources humaines jouent un rôle essentiel dans la gestion, le développement et la performance des équipes et des organisations sportives. Les

ressources humaines englobent l'ensemble des individus impliqués dans le fonctionnement d'un club ou d'une équipe sportive, notamment les joueurs, les entraîneurs, le personnel administratif, les managers, les entraîneurs adjoints, les préparateurs physiques, les médecins, les psychologues sportifs, les nutritionnistes, les agents sportifs et autres membres du staff (É. Brunner, 2020).

La gestion des ressources humaines dans le sport professionnel vise à optimiser les performances individuelles et collectives des athlètes, à favoriser le bien-être et le développement personnel des joueurs, et à créer un environnement propice à la réussite sportive et à la cohésion d'équipe. Les clubs et les organisations sportives mettent en place différentes pratiques et stratégies pour atteindre ces objectifs (Corneloup, 1999) :

Recrutement et sélection: Le processus de recrutement et de sélection des joueurs est crucial pour former une équipe compétitive. Les clubs cherchent à identifier les talents prometteurs et les joueurs qui correspondent à leur philosophie de jeu et à leur culture d'équipe (T. Lardinois, 2004).

Formation et développement: Les ressources humaines dans le sport professionnel incluent également la formation et le développement continu des joueurs et du personnel technique. Les clubs investissent dans des programmes de formation adaptés aux besoins individuels des joueurs pour améliorer leurs compétences techniques, tactiques et mentales (Gwénaél Lefeuvre, 2009).

Gestion de la performance: L'évaluation et la gestion de la performance des joueurs et de l'équipe sont essentielles pour améliorer les résultats sportifs. Les clubs utilisent des indicateurs de performance, des analyses statistiques et des évaluations individuelles pour optimiser les performances sur le terrain (François Meyssonier M. M., 2014).

Culture d'équipe et communication: La création d'une culture d'équipe forte et d'un environnement positif est un aspect crucial de la gestion des ressources humaines dans le sport professionnel. Une communication ouverte et efficace entre les joueurs, les entraîneurs et le staff favorise la cohésion et la motivation (Julien Pierre Lilian Pichot, 2010).

Bien-être des joueurs : Les clubs prennent en compte le bien-être physique et mental des joueurs en leur offrant des services de soutien tels que la gestion des blessures, le suivi médical, le soutien psychologique et des programmes de récupération appropriés (Stuart J. H. Biddle, 1994).

Gestion des contrats et des salaires : Les agents sportifs et le personnel administratif sont impliqués dans la négociation des contrats et des salaires des joueurs, en s'assurant que les intérêts de toutes les parties sont pris en compte (Pontvianne-Broux, 2020).

La gestion efficace des ressources humaines dans le sport professionnel est donc essentielle pour bâtir des équipes compétitives, développer le potentiel des joueurs et des entraîneurs, favoriser la cohésion d'équipe et maximiser les performances sportives. Une approche stratégique et équilibrée de la gestion des ressources humaines permet aux clubs de relever les défis du sport professionnel et de rester compétitifs sur la scène nationale et internationale.

Développement des compétences: La formation et le développement professionnel permettent aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances, ce qui améliore leur capacité à contribuer de manière significative à l'entreprise.

Gestion des conflits: Les conflits peuvent surgir dans tout environnement de travail. Une gestion des ressources humaines bien structurée favorise la résolution constructive des conflits, ce qui réduit les tensions et maintient une atmosphère de travail positive.

Climat organisationnel: La gestion des ressources humaines joue un rôle crucial dans la création d'un climat de travail positif, où les employés se sentent valorisés, écoutés et respectés.

Conformité et éthique : La gestion des ressources humaines s'assure que l'entreprise se conforme aux lois du travail, aux réglementations et aux normes éthiques, garantissant ainsi une conduite responsable et légale (Guillot-Soulez, 2015).

1.2. Importance de la gestion des ressources humaines dans les clubs sportifs:

Gestion de l'image et de la réputation : La manière dont le club traite ses joueurs, son personnel et ses fans peut avoir un impact significatif sur son image et sa réputation (Touchais, 2000).

1.3. Importance de la gestion des ressources humaines dans les clubs de basketball :

La gestion proactive des ressources humaines dans un club de basketball est essentielle pour identifier, développer et soutenir les talents prometteurs. Elle a un impact direct sur la composition de l'équipe en gérant les contrats, les transferts et les négociations. De plus, en assurant un suivi médical adéquat et en mettant en place des programmes de bien-être pour les joueurs, la GRH contribue à optimiser leur performance sur le terrain.

En anticipant les départs éventuels de joueurs, la planification de la relève est un aspect important de la GRH dans un club de basketball. Recruter de nouveaux talents permet de maintenir la compétitivité de l'équipe à long terme.

Globalement comme le montre le tableau 1, la gestion des ressources humaines joue un rôle central dans le succès du club de basketball en s'assurant que les joueurs et les entraîneurs disposent du

soutien nécessaire pour exceller dans leurs rôles et contribuer aux performances de l'équipe sur le terrain.

Tableau N1 : Rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans un Club de Basketball

Objectif	Description
Identification de jeunes talents	La GRH repère et développe des jeunes talents prometteurs en vue de devenir les futures stars de l'équipe.
Gestion des contrats et des transferts	La GRH gère les contrats des joueurs, les transferts et les négociations, impactant directement la composition et la qualité de l'équipe.
Suivi médical et bien-être des joueurs	La GRH assure un suivi médical approprié et des programmes de bien-être pour les joueurs, primordiaux pour leur performance sur le terrain.
Planification de la relève	La GRH anticipe les départs de joueurs et planifie la relève en recrutant de nouveaux talents.
Rôle central dans les performances de l'équipe	La GRH joue un rôle crucial dans le succès global du club de basketball, où joueurs et entraîneurs sont essentiels aux performances de l'équipe.

Source: Auteur

2) Modèles de gestion des ressources humaines appliqués dans le sport

Dans le domaine du sport, différents modèles de gestion des ressources humaines sont appliqués pour optimiser la performance des équipes et des athlètes on peut citer:

✓ **Modèle de gestion par objectifs** : Ce modèle se concentre sur l'établissement d'objectifs clairs et mesurables pour les athlètes et l'équipe. Les performances individuelles et collectives sont évaluées en fonction de la réalisation de ces objectifs. Les entraîneurs fixent des objectifs spécifiques pour les joueurs, et la GRH assure le suivi des progrès et fournit un soutien pour atteindre les cibles fixées (François Meyssonier, 2014).

✓ **Modèle de gestion du talent** : Ce modèle met l'accent sur l'identification, le recrutement et le développement des talents exceptionnels. La GRH travaille en étroite collaboration avec les entraîneurs pour repérer les jeunes talents prometteurs et mettre en place des programmes de développement adaptés pour les aider à atteindre leur plein potentiel.

✓ **Modèle de gestion de la diversité** : Dans le sport, la diversité peut jouer un rôle crucial dans le succès de l'équipe. Ce modèle vise à promouvoir l'inclusion et l'égalité des chances pour tous les joueurs, indépendamment de leur origine, genre, ou autres caractéristiques. La GRH s'efforce de créer un environnement inclusif et respectueux qui favorise la cohésion de l'équipe.

✓ **Modèle de gestion par compétences** : Ce modèle se concentre sur l'évaluation et le développement des compétences spécifiques des joueurs et des membres du personnel. La GRH

identifie les compétences essentielles requises pour chaque poste et met en place des formations et des programmes de développement professionnel pour améliorer les performances individuelles et collectives.

✓ **Modèle de gestion du leadership** : Dans le sport, le leadership est crucial pour la cohésion de l'équipe et la prise de décision sur le terrain. La GRH travaille avec les entraîneurs pour développer et promouvoir un leadership fort au sein de l'équipe, en veillant à ce que les joueurs et le personnel encadrant soient dotés des compétences de leadership nécessaires.

Modèle de gestion de la performance : Cette approche se concentre sur l'évaluation fréquente des performances individuelles et collectives des joueurs et du personnel. La gestion des ressources humaines travaille en collaboration avec les entraîneurs pour élaborer des processus d'évaluation rigoureux et offrir des retours constructifs en vue d'améliorer les performances (T. Zintz, 2014). Ces modèles peuvent être adaptés en fonction des besoins spécifiques du club ou de l'organisation sportive. L'objectif principal est d'optimiser la performance de l'équipe en maximisant le potentiel de chaque individu et en favorisant une culture d'excellence et de succès.

Ces modèles de gestion des ressources humaines dans le sport peuvent être adaptés en fonction des besoins spécifiques de chaque club ou organisation sportive. Ils visent tous à optimiser la performance de l'équipe en maximisant le potentiel de chaque individu et en favorisant une culture d'excellence et de succès.

3) Analyse de la performance dans le basketball professionnel marocain

La performance, de manière générale, peut être définie comme la mesure de l'efficacité dans l'accomplissement d'une tâche, d'un objectif ou d'une activité. Cela implique généralement la réalisation réussie d'une mission, avec une attention particulière portée aux résultats obtenus par rapport aux attentes, aux normes ou aux objectifs fixés.

La performance sportive, quant à elle, se rapporte spécifiquement à l'évaluation des résultats et des compétences dans le contexte d'une activité sportive. Elle englobe divers éléments, tels que les aspects techniques, tactiques, physiques, mentaux et sociaux qui contribuent à la réussite d'un individu, d'une équipe ou d'une organisation dans le domaine sportif. La performance sportive est souvent mesurée en termes de résultats de compétition, de niveaux de forme physique, de

compétences techniques, et d'autres critères liés à l'excellence dans une discipline sportive particulière.

En analysant la performance dans le basketball professionnel marocain, plusieurs aspects peuvent être pris en compte pour évaluer le niveau et l'efficacité des équipes et des joueurs. Voici quelques éléments clés à considérer dans cette analyse:

Tableau N 2: La performance dans le basketball professionnel marocain

Éléments clés d'analyse	Description
Résultats en compétitions nationales	Évaluation des performances des équipes marocaines dans les compétitions nationales, telles que le Championnat National, la Coupe du Trône, etc.
Performances en compétitions internationales	Analyse de la performance des équipes marocaines dans les compétitions continentales ou mondiales, fournissant une indication du niveau du basketball marocain à l'échelle internationale.
Statistiques individuelles et collectives	Étude des statistiques des joueurs et des équipes, telles que les points marqués, les rebonds, les passes décisives, etc., pour évaluer les contributions individuelles et le style de jeu global de l'équipe.
Analyse tactique	Évaluation des tactiques et stratégies mises en place par les entraîneurs lors des matchs, permettant de comprendre l'approche de jeu de chaque équipe et leur capacité d'adaptation.
Gestion des ressources humaines	Analyse de l'efficacité de la gestion des ressources humaines au sein des équipes professionnelles marocaines, incluant le recrutement, le développement des talents, la gestion des contrats et la cohésion d'équipe.
Infrastructures et installations	Évaluation des conditions d'entraînement et des infrastructures disponibles pour les joueurs, pouvant avoir un impact sur la performance globale du basketball marocain.
Suivi médical et bien-être des joueurs	Analyse des programmes de suivi médical et de bien-être des joueurs, essentiels pour prévenir les blessures et maintenir leur forme physique optimale.
Développement du basket de base	Prise en compte des efforts déployés pour développer le basketball de base au Maroc, incluant la formation des jeunes talents et la promotion

Source: auteur

En utilisant ce tableau, les responsables, les entraîneurs et les parties prenantes peuvent examiner les différents aspects de la performance dans le basketball professionnel marocain et prendre des mesures pour améliorer la compétitivité et le développement du sport dans le pays.

3.1 Indicateurs de performance clés pour les clubs de basketball

Les indicateurs de performance clés (KPI)¹ pour les clubs de basketball sont des mesures essentielles qui permettent d'évaluer la santé globale et le succès d'un club. Ces KPI peuvent varier en fonction des objectifs spécifiques du club, mais voici quelques indicateurs courants utilisés dans le domaine du basketball:

Tableau N 3 : Indicateurs de performance clés pour les clubs de basketball Marocain

Indicateurs de Performance Clés	Description
Bilan des matchs	Nombre de victoires, défaites et matchs nuls sur une période donnée, telle qu'une saison ou une compétition spécifique.
Classement de la ligue	Position relative du club par rapport aux autres équipes, indiquant s'il est en tête ou en bas du classement.
Pourcentage de victoires	Ratio des victoires par rapport au nombre total de matchs joués, reflétant l'efficacité globale du club sur le terrain.
Points marqués et encaissés	Analyse des points marqués et encaissés par match, indiquant la performance offensive et défensive du club.
Efficacité des tirs	Pourcentage de réussite des tirs au panier et des lancers francs, crucial pour remporter des matchs serrés.
Pourcentage de rebonds	Comparaison des rebonds captés par le club et ceux captés par l'adversaire, révélant sa capacité à contrôler le jeu près du panier.
Statistiques individuelles	Performances individuelles des joueurs, incluant points marqués, rebonds, passes décisives, interceptions, contres, etc.
Gestion financière	KPI financiers tels que les revenus, les dépenses, les bénéfices, les dettes, pour évaluer la santé financière du club.
Taux de remplissage du stade	Pourcentage de places vendues lors des matchs à domicile, indiquant l'engagement des supporters envers le club.

¹ Un indicateur de performance (ou KPI en anglais, pour key performance indicator) est une mesure quantitative qui vous permet de suivre la progression de votre équipe ou organisation au regard de vos objectifs commerciaux clés.

Engagement des fans sur les réseaux sociaux

Interactions sur les réseaux sociaux (likes, partages, commentaires), mesurant l'engagement des fans envers le club.

Source: auteur

Grâce à l'utilisation de ces indicateurs clés de performance, les clubs de basketball peuvent évaluer leur évolution, repérer les secteurs à améliorer et prendre des décisions éclairées en vue d'atteindre leurs objectifs sportifs et financiers.

3.2 Facteurs influençant la performance sportive des clubs

La performance sportive des clubs est influencée par un certain nombre de facteurs qui peuvent agir individuellement ou en combinaison pour impacter les résultats et les succès de l'équipe. On peut donner quelques-uns des principaux facteurs qui peuvent influencer la performance sportive des clubs :

Tableau N 4: Facteurs de l'influence de la performance sportive des clubs

Facteurs Influent	Description
Talent et compétences des joueurs	Qualité et niveau de compétence des joueurs, leur talent, leurs compétences techniques et physiques jouent un rôle crucial dans la performance de l'équipe.
Entraîneur et staff technique	L'impact significatif de l'entraîneur et du staff technique sur la tactique, la stratégie et la préparation de l'équipe, favorisant une culture de gagnants.
Gestion des ressources humaines	Une gestion efficace des ressources humaines, incluant le recrutement, la formation, le développement des joueurs, et la gestion des contrats, crée une équipe équilibrée et compétitive.
Cohésion d'équipe	L'harmonie et la cohésion entre les joueurs, une bonne dynamique de groupe favorise la communication, la confiance mutuelle et le soutien sur le terrain.
Infrastructures et équipements	Des infrastructures modernes et des équipements adaptés améliorent les conditions d'entraînement et de préparation, favorisant le développement des joueurs et la performance globale de l'équipe.
Suivi médical et préparation physique	Une gestion appropriée du suivi médical des joueurs, des programmes de préparation physique et de récupération minimise les risques de blessures et optimise leur condition physique.
Stratégie de jeu	Une tactique bien pensée et adaptée aux forces et faiblesses de l'équipe et de l'adversaire peut faire la différence lors des compétitions.

Soutien des supporters	L'impact psychologique du soutien des supporters en motivant les joueurs et en créant une ambiance favorable lors des matchs à domicile.
Gestion financière	Une gestion financière saine et durable permet au club de disposer des ressources nécessaires pour investir dans le recrutement, les infrastructures et la préparation de l'équipe.
Facteurs externes	Des facteurs externes tels que les conditions météorologiques, les blessures imprévues ou les décisions arbitrales peuvent également influencer la performance de l'équipe.

Source : Auteurs

Ces éléments clés décrivent les facteurs qui peuvent impacter la performance globale des clubs sportifs. Le talent et les compétences des joueurs jouent un rôle central dans le succès de l'équipe sur le terrain, tandis que l'entraîneur et le staff technique ont un impact significatif sur la mise en place d'une tactique gagnante et une préparation adéquate de l'équipe. La gestion efficace des ressources humaines, incluant le recrutement de joueurs compétitifs et leur développement, contribue à créer une équipe équilibrée et compétitive.

La cohésion d'équipe est essentielle pour une performance collective réussie, favorisant la communication et la confiance mutuelle entre les joueurs. Des infrastructures modernes et des équipements adaptés améliorent les conditions d'entraînement, favorisant le développement des joueurs et leur performance globale. De plus, un suivi médical approprié et des programmes de préparation physique aident à minimiser les risques de blessures et à maintenir les joueurs en bonne forme physique.

Une stratégie de jeu bien pensée, adaptée aux forces de l'équipe et aux faiblesses de l'adversaire, peut faire la différence lors des compétitions. Le soutien des supporters joue un rôle psychologique essentiel en motivant les joueurs et en créant une ambiance positive lors des matchs à domicile (Aupetit, 2008).

Une gestion financière saine et durable est cruciale pour permettre au club de disposer des ressources nécessaires pour investir dans le recrutement de joueurs talentueux, les infrastructures et la préparation de l'équipe. Enfin, les facteurs externes tels que les conditions météorologiques, les blessures imprévues ou les décisions arbitrales peuvent également influencer la performance de l'équipe de manière imprévisible.

En comprenant l'importance de chacun de ces facteurs et en les prenant en compte dans leur approche, les clubs sportifs peuvent améliorer leur compétitivité et augmenter leurs chances de réussite sur le terrain.

3.3 La performance globale d'un club de basketball

La réussite globale d'un club de basketball embrasse divers aspects, comprenant sa performance organisationnelle, financière et sociale. Du point de vue organisationnel, cette réussite se traduit par l'efficacité de la gestion interne du club, englobant la mise en place de processus opérationnels efficaces, une communication fluide entre les membres du personnel et les joueurs, ainsi que la promotion de l'innovation et de l'amélioration continue au sein de l'organisation.

En ce qui concerne la performance financière, elle reflète la santé financière du club et sa capacité à générer des revenus tout en maîtrisant ses dépenses. Un club performant financièrement est capable de maintenir une rentabilité positive, de gérer efficacement ses actifs et de maintenir une situation financière stable. Cela lui permet d'investir dans l'amélioration des infrastructures et de renforcer sa compétitivité à long terme.

La performance sociale du club est tout aussi importante, car elle mesure son impact positif sur la communauté et la société. Un club socialement performant s'engage dans des pratiques commerciales éthiques et responsables, contribue activement au bien-être des communautés locales et favorise un environnement de travail satisfaisant pour ses employés et joueurs.

En combinant ces dimensions de performance, le club peut atteindre une performance globale optimale. Une organisation bien gérée et financièrement solide sera en mesure d'avoir un impact positif sur la société et d'améliorer son image de marque. La performance globale d'un club de basketball est un équilibre entre ces différents aspects, qui contribuent tous à son succès sur et en dehors du terrain. En mettant l'accent sur une performance globale équilibrée, le club peut améliorer sa compétitivité, son attractivité pour les sponsors et partenaires, et sa contribution positive à la communauté dans laquelle il évolue (CHALTOUTE, 2022).

La performance financière: La performance financière d'un club de basketball fait référence à sa santé financière et à sa capacité à générer des revenus, à gérer ses dépenses de manière efficace et à maintenir une situation financière stable et prospère. Le tableau 5 montre quelques indicateurs couramment utilisés pour évaluer la performance financière d'un club de basketball

Tableau N 5 : les variables de La performance financière

Variables financières	Description
Revenus	Montant total d'argent généré par le club à partir de ventes de billets, droits de diffusion, partenariats commerciaux, ventes de marchandises, etc.
Dépenses	Coûts engagés par le club pour ses activités opérationnelles, y compris les salaires des joueurs et du personnel, frais d'entraînement, frais de déplacement, etc.
Rentabilité	Ratio entre les revenus et les dépenses du club. Une rentabilité positive indique une performance financière favorable.
Endettement	Montant d'argent que le club doit à des tiers tels que des prêteurs ou des créanciers. Un niveau élevé peut indiquer des difficultés financières potentielles.
Trésorerie	Disponibilité de liquidités du club pour couvrir ses dépenses courantes. Une trésorerie suffisante assure la stabilité financière.
Investissements	Fonds investis par le club dans l'amélioration des infrastructures, le recrutement de joueurs talentueux et le développement d'activités pour augmenter la compétitivité et la performance à long terme.
Soutien des sponsors	Mesure de l'intérêt et de l'implication des sponsors et partenaires commerciaux dans le financement du club. Un fort soutien peut indiquer une réputation et notoriété élevées du club.
Gestion des actifs	Capacité du club à gérer efficacement ses actifs financiers et non financiers pour maximiser la valeur ajoutée et l'efficacité opérationnelle.

Source : auteurs

Ce tableau présente les différentes variables financières qui permettent d'évaluer la performance financière du club de basketball. Chacune de ces variables joue un rôle crucial dans l'évaluation de la santé financière globale du club et de sa capacité à atteindre ses objectifs financiers.

La performance sociale : La performance sociale d'un club de basketball fait référence à son impact et à sa contribution positive à la société et à la communauté dans laquelle il évolue. Elle englobe différents aspects liés à la responsabilité sociale de l'organisation envers ses parties prenantes, y compris les joueurs, le personnel, les supporters, les sponsors, les communautés locales et la société dans son ensemble. Le tableau 6 montre quelques éléments clés qui peuvent être utilisés pour évaluer la performance sociale d'un club de basketball :

Tableau N 6 : les variables de La performance sociale

Aspect de la Performance Sociale	Description
Responsabilité sociale	Intégration de pratiques commerciales éthiques et responsables, y compris des politiques de développement durable, respect des droits de l'homme, transparence financière et responsabilité environnementale.
Contribution à la communauté	Engagement envers les communautés locales par le biais d'initiatives sociales, programmes éducatifs, actions caritatives, soutien aux causes sociales et activités bénéfiques pour la société.
Implication des supporters	Relation avec les supporters et implication dans les activités du club, y compris leur participation à des événements communautaires, leur implication dans les décisions du club et la promotion d'un environnement accueillant et respectueux lors des matchs.
Engagement envers la diversité et l'inclusion	Mesure de l'engagement du club envers la diversité et l'inclusion en matière de genre, origine, capacités, et autres caractéristiques. Cela peut inclure des politiques d'égalité des chances et d'inclusion dans le recrutement de joueurs et du personnel.
Impact sur l'image du sport	Rôle du club en tant qu'ambassadeur du sport et son influence sur l'image positive du basketball et du sport en général. Cela peut inclure la promotion de valeurs sportives positives, le fair-play sur le terrain et l'inspiration de la jeunesse par le biais de programmes éducatifs et sportifs.
Gestion des relations avec les partenaires	Qualité des relations du club avec ses partenaires commerciaux, sponsors et autres parties prenantes externes. Cela peut inclure la collaboration avec les partenaires pour soutenir des initiatives sociales et le respect des engagements envers les parties prenantes externes.

Source : auteurs

Ce tableau résume les différents aspects de la performance sociale du club de basketball, mettant en évidence les domaines clés où le club peut agir pour renforcer son impact positif sur la société et les communautés locales, ainsi que son rôle en tant qu'acteur responsable au sein de l'industrie du sport.

La Performance organisationnelle : La performance organisationnelle d'un club de basketball se réfère à la capacité de l'organisation à fonctionner de manière efficace et efficiente pour atteindre ses objectifs et réaliser sa mission. Cela englobe plusieurs aspects liés à la gestion interne et à la structure du club. Le tableau 7 montre quelques éléments clés qui peuvent être utilisés pour évaluer la performance organisationnelle d'un club de basketball :

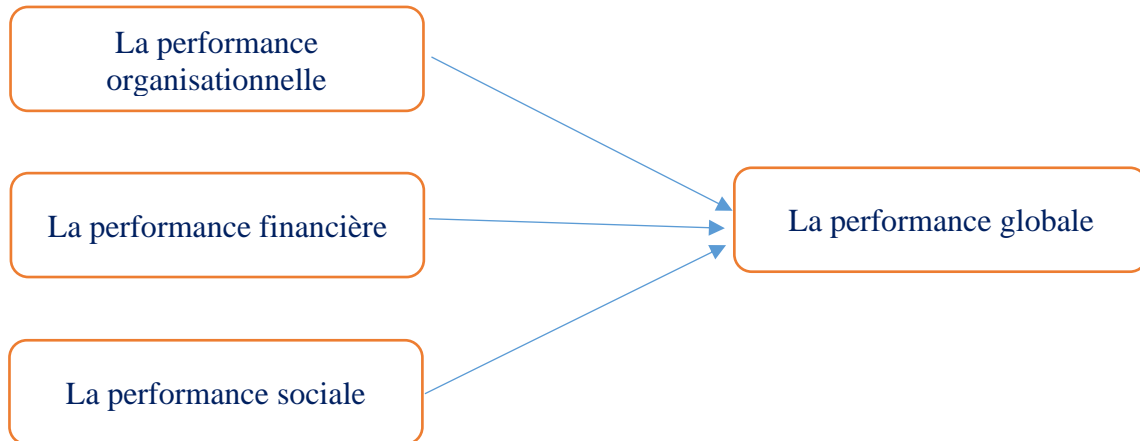
Tableau N 7 : Les variables de La performance organisationnelle

Aspect de la Performance Organisationnelle	Description
Gestion des ressources humaines	Mesure de l'efficacité de la gestion du personnel et des joueurs, incluant le recrutement, la formation, le développement des compétences, la gestion des performances et la rétention des talents.
Structure organisationnelle	Évaluation de la structure de l'organisation, incluant la division du travail, les niveaux hiérarchiques, les responsabilités et les relations entre les différents départements et équipes.
Communication interne	Mesure de l'efficacité des processus de communication à l'intérieur du club, incluant la transmission d'informations, la collaboration entre les membres du personnel et les joueurs, et la prise de décisions.
Planification stratégique	Évaluation de la clarté et de la pertinence des objectifs stratégiques du club, ainsi que des plans et des actions mis en place pour les atteindre.
Gestion financière	Mesure de la gestion prudente des ressources financières du club, incluant la budgétisation, la gestion des dépenses, la gestion des revenus et le suivi des indicateurs financiers clés.
Performance opérationnelle	Évaluation de l'efficacité et de l'efficience des opérations quotidiennes du club, incluant la gestion des installations, des équipements et des activités liées aux matchs et aux entraînements.
Satisfaction des parties prenantes internes	Mesure de la satisfaction des joueurs, du personnel et des autres membres internes de l'organisation par rapport à leur expérience de travail au sein du club.

Source: auteurs

Ce tableau met en évidence les différents aspects de la performance organisationnelle du club de basketball, permettant ainsi d'évaluer sa capacité à fonctionner de manière efficace et efficiente pour atteindre ses objectifs et réaliser sa mission. La gestion adéquate des ressources humaines, la communication interne efficace, la planification stratégique pertinente et la satisfaction des parties prenantes internes sont des éléments clés pour assurer le bon fonctionnement et la réussite globale du club.

Figure 1 : Modèle théorique de la performance globale



Source : Auteurs

4. Methodologie

Le cadre conceptuel est une représentation visuelle des liens théoriques entre les variables étudiées dans la recherche. Dans le cas de notre étude, le cadre conceptuel serait organisé autour de la variable dépendante "Performance globale du club" et des variables indépendantes telles que "Performance financière", "Performance organisationnelle" et "Performance sociale". Le cadre conceptuel montrerait comment ces variables sont interconnectées et comment elles influencent la performance globale du club de basketball.

4.1 Hypothèses théoriques de la Recherche:

Hypothèse 1: Une performance financière solide du club aura un impact positif sur sa performance globale. Les clubs de basketball ayant des revenus élevés, des dépenses bien gérées et une rentabilité positive seront plus susceptibles d'avoir une meilleure performance globale.

Hypothèse 2: Une performance organisationnelle efficace est liée positivement à la performance globale du club. Une gestion efficace des ressources humaines, une structure organisationnelle bien définie, une communication interne fluide et une planification stratégique pertinente contribueront à améliorer la performance globale du club.

Hypothèse 3: Une performance sociale responsable et impliquée est associée positivement à la performance globale du club. Les clubs de basketball qui s'engagent activement dans des initiatives sociales, qui contribuent à la communauté locale, qui favorisent l'inclusion et qui ont un impact positif sur l'image du sport auront tendance à avoir une meilleure performance globale.

Il est important de noter que ces hypothèses sont basées sur des connaissances théoriques existantes et peuvent être testées empiriquement à l'aide de méthodes statistiques appropriées telles que l'analyse de régression. L'étude peut utiliser des questionnaires auprès des parties prenantes du club, des données financières et opérationnelles, ainsi que des mesures de la satisfaction des joueurs et du personnel pour évaluer ces relations théoriques et fournir des informations pertinentes sur les déterminants de la performance globale du club de basketball professionnel.

4.2 Description de l'échantillon:

L'échantillon de cette étude est composé de clubs de basketball professionnels au Maroc. Pour constituer cet échantillon, nous avons adopté une approche d'échantillonnage aléatoire stratifié pour garantir la représentativité des différents types de clubs dans la population étudiée. Les clubs sont stratifiés en fonction de leur division de compétition (première division des deux catégories, la division d'excellence.) afin de s'assurer que des clubs de différents niveaux de compétitivité sont inclus dans l'échantillon. Ensuite, un nombre approprié de clubs serait sélectionné au hasard à partir de chaque strate pour constituer l'échantillon final (Bréchon, 2010).

4.3 Analyse des items des différentes variables :

Pour chaque variable du modèle conceptuel (performance financière, performance organisationnelle et performance sociale), des items spécifiques seraient développés pour capturer les différentes dimensions de chaque variable. Les réponses à ces items seraient recueillies auprès des parties prenantes concernées, telles que les membres du personnel administratif, les joueurs, les supporters, et les partenaires commerciaux.

Tableau N 8 : Les variables et les items

Performances	Item 1	Item 2	Item 3
Performance financière	Le club a généré des revenus stables au cours de la dernière saison.PF1	Le club a réussi à contrôler ses dépenses et à maintenir un budget équilibré.PF2	Le club a dégagé un bénéfice satisfaisant au cours de la dernière saison.PF3
Performance organisationnelle	Le club a mis en place une structure organisationnelle claire avec des rôles et des responsabilités bien définis.PO1	Les processus de communication au sein du club sont efficaces et favorisent une collaboration fluide entre les différents départements.PO2	Le club a élaboré une planification stratégique solide avec des objectifs clairs et des actions spécifiques pour les atteindre.PO3

Performance sociale	Le club s'engage activement dans des initiatives sociales en faveur de la communauté locale.PS1	Le club promeut activement la diversité et l'inclusion dans ses pratiques et ses politiques.PS2	Le club est perçu comme un ambassadeur positif du sport, favorisant des valeurs sportives éthiques et inspirant la jeunesse.PS3
Performance globale	L'engagement envers la communauté fait référence aux actions et initiatives sociales entreprises par le club en faveur de la communauté locale. PG1	L'engagement envers les parties prenantes englobe les relations du club avec ses supporters, ses sponsors, ses partenaires commerciaux et toute autre partie prenante externe PG2	La performance globale du club peut être évaluée en calculant la moyenne des scores attribués aux différents items PG3

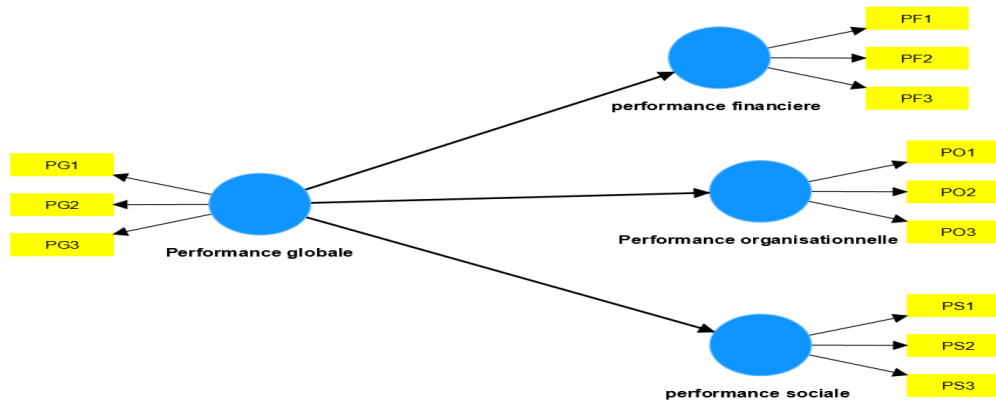
Source: Auteurs

4.4 test des relations du modèle par la méthode des équations structurelles

Nous soulignons que les relations spécifiées dans notre modèle sont dérivées des bases théoriques qui sont pertinentes pour notre domaine d'étude. Comme mentionné précédemment, nous proposons de tester les relations qui structurent notre modèle de recherche en utilisant la méthode des équations structurelles. Cette méthode offre l'avantage de permettre un test simultané de l'ensemble des relations du modèle. Le test du modèle de recherche se déroulera en deux étapes distinctes (Jakobowicz, 2007) :

Le modèle de mesure, également connu sous le nom de modèle externe, présente les relations linéaires hypothétiques entre les variables latentes et leurs items. Pour évaluer la qualité du modèle de mesure, trois critères ont été retenus dans la littérature: la fiabilité des échelles de mesure, la validité convergente et la validité discriminante. Une fois les données collectées à partir de nos questionnaires, nous procéderons à une représentation graphique du modèle global (Path model). (Brahim Elotmani, 2021) Cette étape consistera à présenter notre modèle avec les relations potentielles à vérifier, comme illustré dans le schéma ci-dessous :

Figure N2 : Spécification du modèle SEM



Source : Auteurs

Notre modèle est présenté par 12 variables observées classées en deux catégories de variable latente: les items en rectangle jaune et les variables latentes en cercle bleu

5. Test de la fiabilité des échelles de mesure

Dans un premier temps, une analyse a été réalisée sur chaque item en examinant les saturations (Loadings). Ensuite, la fiabilité globale des variables a été évaluée. Traditionnellement, la fiabilité des échelles de mesure est évaluée à l'aide de l'Alpha de Cronbach. Les chercheurs considèrent généralement qu'une échelle est fiable si son coefficient Alpha de Cronbach dépasse 0,70. Cependant, l'Alpha de Cronbach repose sur une hypothèse restrictive qui suppose une égalité d'importance entre tous les items. Malgré sa généralisation en tant qu'indicateur de fiabilité, certaines critiques lui sont adressées.

En utilisant l'approche PLS (Partial Least Squares), nous examinons la fiabilité des items à l'aide des "loadings", qui respectent les variables théoriques des échelles de mesure. Selon Chin (1998), les "loadings" standardisés doivent être supérieurs à 0,70, ce qui signifie qu'il y a plus de variance partagée entre le construit et ses items que la variance due aux erreurs (Valérie, 2012).

Lorsque de nouvelles échelles sont développées et utilisées dans des études, il est possible que les corrélations entre les items soient faibles. Plutôt que d'éliminer automatiquement les items dont le chargement externe est inférieur à 0,70, il est recommandé aux chercheurs d'examiner attentivement les effets de l'élimination des items sur la fiabilité composite ainsi que sur la validité du contenu de la construction (John, 1999).

En général, les indicateurs avec des corrélations comprises entre 0,40 et 0,70 devraient être pris en considération pour être retirés de l'échelle uniquement si leur suppression entraîne une augmentation de la fiabilité composite (ou de la variance moyenne extraite) au-dessus de la valeur de seuil suggérée.

Dans notre cas, la figure 3 tous les "loadings" sont supérieurs à 0,7, ce qui est une excellente nouvelle en termes de fiabilité des items. Cela indique que les items des échelles de mesure sont bien corrélés avec leurs variables théoriques, et qu'ils contribuent de manière significative à la mesure des construits que nous souhaitons évaluer.

Un "loading" supérieur à 0,7 suggère qu'une grande partie de la variance des items est expliquée par le construit sous-jacent, tandis que la variance due aux erreurs est relativement faible. Cela renforce la validité des échelles de mesure que nous avons développées et leur capacité à fournir des mesures fiables des concepts que nous étudions.

En conséquence, nous pouvons avoir confiance dans la capacité de ces items à capturer de manière précise les caractéristiques que nous cherchons à évaluer dans notre étude. Cela renforce la robustesse de notre modèle de recherche et nous permet d'avoir une meilleure confiance dans les résultats que nous obtiendrons à partir de l'analyse des données.

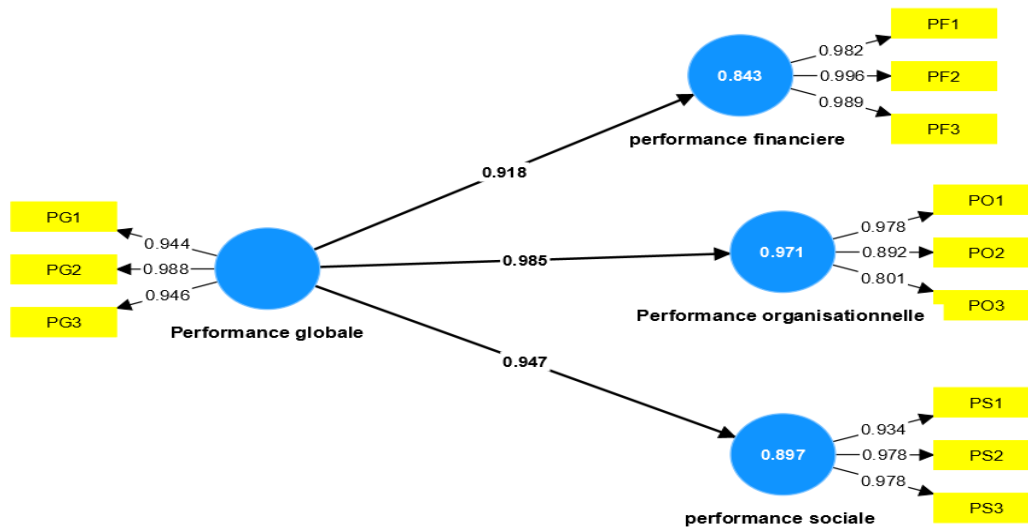
En résumé, les "loadings" supérieurs à 0,7 témoignent de la bonne qualité de nos items de mesure et de la fiabilité de notre instrument de recherche, ce qui bien réalisé dans notre cas comme le montre le tableau 9 ce qui renforce la crédibilité de notre étude et de nos conclusions.

Tableau 9 : Fiabilité et validité du construit PLS

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
PF	0.989	0.994	0.993	0.978
PG	0.957	0.958	0.972	0.921
PO	0.869	0.876	0.922	0.798
PS	0.962	0.967	0.975	0.929

Source: Auteurs

Figure №3 : Spécification du modèle SEM



Source : Auteurs

6. L'examen des résultats pour les hypothèses formulées

En premier lieu, pour tester nos hypothèses, nous avons examiné le niveau de significativité des paramètres d'estimation (coefficients de chemin) des relations entre les variables latentes. Pour ce faire, nous avons effectué une simulation de type bootstrapping. Suivant les recommandations de Chin (1998), nous avons utilisé la méthode du bootstrap pour évaluer la signification statistique de chaque coefficient. Le tableau ci-dessous présente les résultats du test des hypothèses, y compris les explications des coefficients de corrélation (β) et les valeurs du test de Student (T) (Palm, 2002)

Tableau №10 : L'estimation des paramètres du modèle causal par la méthode du bootstrap

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
PG → PF	0.918	0.918	0.019	48.484	0.000
PG → PO	0.985	0.985	0.003	289.217	0.000
PG → PS	0.947	0.946	0.013	72.566	0.000

Source: Auteurs

Les résultats de l'estimation des paramètres du modèle causal par la méthode du bootstrap sont présentés dans le tableau ci-dessus. Voici une analyse et un commentaire sur ces résultats:

PG → PF : Le coefficient de corrélation (β) entre la variable latente "PG" (Variable prédictive) et la variable latente "PF" (Variable cible) est de 0.918. Cela indique une forte relation positive entre

ces deux variables. Le T-statistique est égal à 48.484, ce qui signifie que la valeur estimée est 48.484 fois plus grande que l'écart-type de l'échantillon. La p-value est de 0.000, ce qui suggère que cette corrélation est statistiquement significative, avec un niveau de confiance élevé. En d'autres termes, il est très improbable que cette relation soit due au hasard.

PG -> PO : Le coefficient de corrélation (β) entre la variable latente "PG" et la variable latente "PO" est de 0.985. Cette corrélation est également très élevée et positive. Le T-statistique est exceptionnellement élevé à 289.217, indiquant que la valeur estimée est plus de 289 fois supérieure à l'écart-type de l'échantillon. De plus, la p-value est de 0.000, ce qui confirme que cette corrélation est hautement significative sur le plan statistique.

PG -> PS : Le coefficient de corrélation (β) entre la variable latente "PG" et la variable latente "PS" est de 0.947. Encore une fois, cette corrélation est élevée et positive. Le T-statistique est de 72.566, ce qui signifie que la valeur estimée est 72.566 fois plus grande que l'écart-type de l'échantillon. Comme dans les cas précédents, la p-value est de 0.000, indiquant une significativité statistique élevée.

Les résultats du modèle causal indiquent des corrélations très significatives entre la variable prédictive Performance globale et les variables cibles Performance financière, Performance organisationnelle et Performance sociale. Ces résultats suggèrent qu'il existe des relations fortes et positives entre ces variables latentes dans le modèle étudié. Les coefficients élevés de corrélation et les p-values très faibles renforcent la validité statistique des conclusions. Ces résultats sont importants pour comprendre les mécanismes causaux dans le modèle étudié et peuvent fournir des informations utiles pour les prises de décision et les recommandations dans le domaine de l'étude.

Conclusion

L'étude souligne l'importance cruciale du management stratégique dans le sport professionnel, en particulier dans le contexte des clubs de basketball au Maroc. Alors que le basketball connaît un développement croissant dans le pays, attirant l'attention des passionnés, des investisseurs et des médias, le management stratégique joue un rôle clé. Il optimise les ressources, définit une vision à long terme, favorise l'adaptation aux changements du marché, renforce la compétitivité et gère efficacement les relations avec les parties prenantes.

L'étude, axée sur l'influence du management stratégique sur la performance globale des clubs de basketball professionnels au Maroc, révèle des corrélations significatives entre la performance

globale et les performances financière, organisationnelle et sociale. Ces résultats renforcent la validité statistique des conclusions, soulignant des relations fortes et positives entre ces variables. En résumé, l'efficacité du management stratégique est essentielle pour maximiser la performance sportive, attirer sponsors et investisseurs, et fidéliser les fans. Les recommandations pratiques fournies visent à aider les clubs à optimiser leur gestion stratégique pour accroître leur compétitivité nationale et internationale, contribuant ainsi à l'amélioration continue du basketball au Maroc en tant que sport populaire et compétitif. Les recommandations pour une recherche future incluent la définition claire des objectifs, une revue de la littérature préalable, la sélection d'un échantillon représentatif, la mesure appropriée de la performance globale, une approche mixte d'analyse quantitative et qualitative, et la prise en compte des facteurs externes influant sur la performance des clubs.

Bibliographie

- Aupetit, S. (2008). nfluence du lieu de la rencontre sur la performance sportive (match à domicile ou à l'extérieur) : une analyse critique. *cairn*.
- Brahim Elotmani, A. B. (2021). L'IMPACT DE COVID19 SUR L'ECONOMIE DE SPORT AU MAROC. *Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation*.
- Bréchon, P. (2010). Echantillon aléatoire, échantillon par quotas : les enseignements de l'enquête EVS 2008 en France. *tanger* .
- C. D. Good, L. G. (2003). Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social. *HAL* .
- CHALTOUTE, M. N. (2022). Impact of strategic management on the global performance of sports organizations: Case of Moroccan football clubs. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics Vol 3*, 415-431.
- Corneloup, J. (1999). Pour une autre approche en management du sport. *Political Science*.
- É. Brunner, G. K. (2020). Rémunérations – l'égalité femme/homme dans le sport professionnel. *Jurisport: Revue juridique et économique du sport,,* 39-41.
- fédéral, b. (2022) . *Le bilan littéraire de la fédération Royale Marocaine de Basket pour la saison sportive 2022 2023*.
- François Meyssonier. (2014). Le contrôle de gestion des clubs de football professionnel. *LEMNA*.

- François Meyssonier, M. M. (2014). Le contrôle de gestion des clubs de football professionnel. *HAL open science*.
- Guillot-Soulez, C. (2015). La gestion des ressources humaines. *IDEAS*.
- Gwénaél Lefeuvre, A. G. (2009). Les indicateurs de développement professionnel. *journals.openedition.org*.
- Jakobowicz, E. (2007, octobre 22). Contributions aux modèles d'équations structurelles à variables latentes. (Contributions to path modeling with latent variables). *these* . PARIS, CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS, france.
- Julien Pierre Lilian Pichot, F. B. (2010). Le sport en entreprise au service des pratiques managériales. *open edition journal*.
- Pontvianne-Broux, A. (2020). La formation du contrat de travail du sportif professionnel. *These* .
- Stuart J. H. Biddle, M. G. (1994). Sport, activité physique et santé chez l'enfant. *sport et développement de l'enfant* , 135-144.
- T. Lardinoit, G. T. (2004). Gère-t-on un club sportif comme on gère son entreprise ? *Revue française de gestion*, 194-201.
- T. Zintz, M. W. (2014). *Management et évaluation de la performance. Un défi pour les organisations sportive*. Amazon France.
- Touchais, L. (2000). Sport spectacle et contrôle de gestion : utopie ou réalité ? Etude des clubs de football professionnel. *SEMANTIC SCHOLAR*.