

Risque de complexité, défis de contingence et management des clubs de football *professionnels* des pays sous-développés : Une analyse théorique des pratiques managériales

Risk complexity, contingency challenges and management of professional football clubs in underdeveloped countries : A theoretical analysis of managerial practices,

Roland Hermann BIOÑOMO

Enseignant-Chercheur

Département des Sciences de Gestion

Université de Yaoundé II (Cameroun)

Résumé :

Les travaux portant sur le management des organisations ont fait l'objet de débats sans véritablement intégrer la spécificité de certains types d'entreprises. Les sources de management informelles et formelles sont avancées, mais des nouvelles organisations comme les clubs de football professionnels, ont la particularité de ne faire recours qu'aux sources informelles dans les pays sous-développés. Cet article montre l'intérêt qu'il y a à mettre en avant les pratiques managériales formelles. L'approche a visée théorique et conceptuelle, présente le management des clubs de football comme objet de recherche. Les courants de la complexité managériale et de la contingence environnementale sont utilisés pour montrer la difficulté qu'il y a à manager le type d'organisations sportives étudié ici. L'intérêt de ce travail vaut d'autant pour des organisations autour du sport, que pour le monde académique, notamment en ce qui concerne les facteurs explicatifs des pratiques managériales utilisées par les clubs professionnels en sport collectif.

Mots clés : Club de football professionnel – pratiques managériales – Management des clubs - Complexité - Contingence

Abstract :

The studies on the management of organisations has been the subjected of debates without really integrating the specificity of certain types of enterprises. Informal and formal sources of management are advanced, but new organizations such as professional football clubs, have the particularity to use only informal sources in underdeveloped countries. This article highlight the interest of using formal managerial practices. The theoretical and conceptual approach, aims to present the management of football clubs as a research object. The wwoerks on managerial complexity and environmental contingency are used to show how difficulty it is, to manage the sports organizations studied here. The interest of this work is as much for organizations around sport as for the academic world, especially with regard to the factors explaining the managerial practices used by professionnall clubs in collective sport.

Keywords : Professional football club - managerial practices - Club management - Complexity - Contingency

Introduction

De nos jours, les organisations sont sensibilisées sur la nécessité de professionnaliser leur fonctionnement pour être efficaces. C'est l'une des conséquences directes de la prise en compte des contraintes d'accès au financement imposées par les organismes financiersⁱ. Il s'agit d'organiser la gestion et le mangement, par l'utilisation des techniques et des procédures de gestion efficaces.

Largement développée dans la littérature en Science de gestion, le management des organisations impose que l'on s'y prête avec attention et professionnalisme. Les travaux en la matière restent à parfaire, surtout en contexte sportif africain. Plusieurs disciplines ont fait l'objet des travaux en sport. Ceux-ci portent notamment sur les réaménagements juridiques, le management, la sociologie, le financement du sport, etc (Dikoumé, 1986 ; Djepin, 1981 ; Ndiaye, 1991 ; Auge, 1998 ; Kontchou, 1998 ; Fontanel, 2007 ; Yankam, 2009 ; Legrand, 2010 ; Fouad, 2012 ; Domingues, 2014 ; Bioñomo, 2020a, 2020b). Les pratiques managériales doivent expressément répondre aux spécificités des organisations sportives (Bayle, 2007). L'auteur présente le club professionnel comme étant l'organisation au cœur du secteur sportif, suivie des organisations du secteur du sport, celles en relation avec le sport et les organisations utilisant le sport comme support de management.

D'autres questions comme, la gestion et la transformation structurelle des clubs sportifs, les dynamiques managériales, les transferts de sportifs et la stratégie du capital-joueur ont été développées dans le monde d'une part (Touchais, 2001 ; Dermit, 2003 ; Hasrouri, 2006 ; Drut et Raballand, 2010 ; Gumb et Desmoulins-Lebault, 2010 ; Bastien, 2014 ; Dermit et Scelles, 2014 ; Dermit, Scelles et Evrad, 2019). D'autres parts, force est de constater que les travaux africains, se sont plus focalisés sur la diplomatie, la culture et les rapports entre politique et sport (Onana 2004 ; Kedafodji, 2013 et Tado 2016).

Que ce soit une entreprise classique ou le cas spécifique des clubs sportifs, les enjeux autour des dynamiques managériales restent identiques. Les travaux sur le management des organisations sportives, sont très peu développés en Afrique contrairement au cadre mondiale. L'actualité récente sur la gestion professionnelle des organisations sportives, permet de justifier l'opportunité de la présente recherche. La proximité des clubs de football des pays développés avec la professionnalisation, en est l'exemple le plus illustratif. Malgré les exigences du *fair play*ⁱⁱ financier de l'UEFA, les clubs des cinq grands championnatsⁱⁱⁱ ont réussi à se hisser au panthéon du football mondial. Le FC Barcelone est géré suivant le modèle communautaire comme Canon et Tonnerre de Yaoundé (Hamil and al., 2010). Ce modèle singulier qui met en avant ses *socios*, lui a permis de se développer grâce au mangement pratiqué par ses dirigeants (Mercier et François, 2018). Sachant que cette forme communautaire est utilisée au Cameroun, il apparait opportun de questionner cette problématique pour mieux appréhender les spécificités managériales des clubs de football en contexte africains.

Historiquement, c'est à partir des années 1885 que le football professionnel fût légalisé dans le Nord de l'Angleterre, avec les premiers footballeurs professionnels et les salariés des clubs. Les dirigeants de clubs mirent des moyens pour activer la performance des équipes et certaines fédérations, commencèrent à octroyer des subventions aux clubs (Grün, 2004). Ce mouvement s'est ensuite poursuivi en France, en Italie, au Pays-bas

et au Danemark. Avec l'avènement de la fédération belge en 1895, le premier club professionnel belge fut créé cinq ans plus tard (Royal Antwerpen Football Club). La naissance de la FIFA (Fédération internationale de Football Association) en 1904 et de l'UEFA 50 ans plus tard, a entraîné l'émergence d'un management professionnel des organisations sportives. Ce mouvement s'est vu propulsé avec l'organisation pendant cette période (1930), de la première coupe du monde en Uruguay avec treize nations.

Aujourd'hui, le football professionnel draine d'énormes sommes d'argent et le contexte Africain impose de questionner le décalage observé dans la gestion des clubs locaux malgré le potentiel économique que regorge le secteur.

Au Cameroun, la recrudescence des crises à la tête de la Fédération nationale de football (FECAFOOT) ; des Organisations internationales (CAF, FIFA) et de la Ligue de Football Professionnelle (LFPC), justifient la nécessité de migrer vers un management professionnel des organisations sportives en général et des clubs de football en particulier (Mve, 1998 ; Kontchou, 1998). Les problèmes de leadership et les batailles juridiques à la tête de ces institutions, ne sont pas de nature à garantir un climat de sérénité autour des clubs.

Ces constats macabres, sont de nature à perturber la gestion quotidienne des clubs sportifs en général et des clubs de football professionnels en particulier. Dans leurs stratégies quotidiennes et au vu de la difficulté du contexte, ces clubs font face à l'hostilité de l'environnement direct, à la pratique du sport professionnel. Les caractéristiques des clubs, qui sont structurés comme des entreprises familiales, amateurs et répertoriés pour la majorité comme des clubs de types présidentielistes (Tado, 2016), ne permettent pas de leurs assurer un management adapté à cet environnement. Pour l'ensemble de ces clubs *professionnels*, le management des organisations sportives, est totalement étranger à leurs dirigeants. Le profil du manager de club, l'environnement économique mais surtout la complexité de l'environnement, conditionnent la mise en place d'un mode de gestion, conforme et adapté aux clubs sportifs locaux.

Selon Fontanel (2007), la professionnalisation se définit comme le processus de transformation d'une entité du statut amateur à celui de professionnel. Elle vise la rationalisation des actions collectives pour la production des activités sportives. La structure organisationnelle reste amatrice, mais les éléments suivants lui permettrait de professionnaliser son activité : rationalisation des techniques d'entraînement, activité à but lucratif et structuration institutionnelle de la profession (Bioñomo, 2020b). En parlant de but lucratif, l'objectif de la professionnalisation des activités sportives est la rentabilité. A ce sujet, la pertinence de ce mode de gestion permet de structurer et d'organiser le management et les procédures de gestion d'une entreprise.

Pour être rentable, les clubs doivent adopter le statut de société¹. Ce statut leurs permet d'avoir accès aux sources de financement et de viser la recherche du profit. Ces préalables imposent donc de se conformer aux techniques de gestion modernes des entreprises. Du choix des dirigeants à la prise de décision, en passant par la gestion courante à la présentation des états financiers, les processus managériaux y afférents sont absents et ignorés dans les clubs^{iv} au Cameroun. Pourtant, un management professionnel permettrait non seulement

d'attirer des investisseurs, mais surtout d'assurer un meilleur pilotage de la performance sportive et financière (Meyssonier et Mincheneau, 2014).

Au vu de ce qui précède, la problématique que soulève cette recherche semble évidente : *Quel mode de gestion adopter pour l'efficacité des clubs de football professionnel en milieu sous-développé ?* Cette préoccupation vise à comprendre le fonctionnement des clubs de football dans ce contexte. Elle cherche également à identifier les logiques de comportements organisationnels des dirigeants de clubs de football. Elle met l'accent sur le contexte local, et prend en compte la complexité managériale de l'activité sportive.

L'objectif de cette recherche est d'identifier les facteurs de blocage d'une gestion professionnelle des clubs de football en milieu sous-développé et d'en proposer une adaptation contextuelle adaptée. Il s'agit de comprendre les logiques managériales des clubs de football *professionnels* et de les analyser au prisme de la contingence et de la complexité.

Cette étude adopte une approche théorique en questionnant la contextualisation des pratiques managériales des clubs de football *professionnels* au Cameroun. C'est la résultante de la démarcation des pratiques managériales des clubs des pays sous-développés, d'avec la logique des développements théoriques et empiriques des pays avancés. La complexité de l'adaptation du cadre théorique aux réalités locales, nous amène à convoquer les développements sur la contingence de Lawrence et Lorsch (1967).

La première partie de cet article revient sur le problème posé supra. La seconde souligne le débat de la complexité et la contingence de la gestion des clubs de football professionnels. La troisième montre la nécessité de situer le club de football professionnel dans un contexte global, afin de mieux appréhender sa gestion. Et enfin, la dernière met en avant le foisonnement de logiques managériales conventionnelles et non conventionnelles des clubs sportifs des pays les moins avancés.

1. La problématique du management des clubs de football professionnels

Le management est pour l'organisation ce que la maîtrise du code de conduite est pour un véhicule. Les enjeux sont les mêmes mais les règles sont différentes. Pour clarifier ce concept et l'adapter aux clubs de football professionnels, l'accent est mis sur les choix de gestion et les pratiques managériales.

Le football se définit comme une opposition pour disposer d'une balle selon des règles entre deux équipes dans le but de gagner un match (Marle et Grehaigne, 2009). C'est le sport le plus répandu dans le monde et sa pratique nécessite peu de moyens et de ressources.

Présenté comme une activité économique à part entière ces 30 dernières années, des moyens financiers et juridiques sont mis en place pour le professionnaliser. Au Cameroun, l'article 40 alinéa 1 de la loi N° 2018/014 du 11 juillet 2018 portant sur la promotion des activités sportives, définit « *le club sportif professionnel comme celui qui emploie des sportifs contre rémunération fixée d'accord partie* ». L'alinéa 2 présente trois formes juridiques possibles : la Société Anonyme (SA), la société à responsabilité limitée (SARL) et la Société d'Economie Mixte

(SEM). A ce titre, son fonctionnement et sa gestion devraient correspondre à ceux des entreprises du point de vue de l'Acte Uniforme OHADA^v.

C'est à Bayle (2007) qu'il faut reconnaître la particularité d'avoir clairement défini le management des organisations sportives. Il en présente l'objet et délimite le champ d'analyse. En Sciences gestion, les pratiques de gestion des organisations sont mises en relation avec l'efficacité obtenue. Ces organisations se résument aux quatre niveaux d'analyse ci-dessus. Mais, cette recherche s'intéresse essentiellement aux clubs de football. De plus, il faut reconnaître à Bayle d'avoir défini les spécificités des principes et des pratiques managériales des organisations sportives. Orange (2002) montre qu'au-delà des méthodes et outils de gestion, ceux-ci doivent être adaptés au regard des caractéristiques des clubs et peuvent même être des sources d'innovation managériale. Les spécificités des pratiques des clubs sportifs s'appuient sur quatre éléments sources d'hybridité (Bayle, 2007):

- Les contingences complexes, ambivalentes et parfois contradictoires : les dirigeants supportent des systèmes de régulation interne et externe pouvant justifier des pratiques peu orthodoxes et une gestion identitaire, conséquence d'arrangements et d'intérêts parfois politiques supérieurs aux clubs ;
- La nature et la mesure de la performance : ayant une approche multidimensionnelle dans ces organisations, la complexité de son appréciation et les équilibres prônés par le *fair play* financier induisent une supériorité de la performance sociétale par rapport aux autres performances notamment économique et financière. L'exemple le plus récent cette année 2021 est celui de la Liga Espagnole qui a fixé des limites en matière salariale sur les joueurs pour les clubs de football professionnels (*salary cap*), ce qui a entraîné des retombées énormes sur son image pendant cette période COVID 19^{vi}.
- Le pilotage de la performance tient compte de certaines spécificités : la difficulté pour les clubs professionnels à intégrer la culture managériale et la culture professionnelle, la complexité à gouverner un secteur où le bénévolat tarde à disparaître, font que la rationalisation des comportements organisationnels au sein des clubs sportifs n'est pas toujours une logique partagée par la majorité des acteurs. C'est un facteur de performance, mais aussi un déclencheur de crises internes.

Pour les innovations managériales, l'organisation hybride qu'est le club, a tendance à développer de nouveaux outils et de nouvelles formes d'investissement des acteurs. L'on observe des facultés très élevées à adapter les outils et les principes de gestion, et la promotion des idées mettant en avant l'évolution et la promotion des actions collectives et partenariales.

Quant à la professionnalisation, le concept reste très polysémique. Elle peut se réaliser au niveau des activités et au niveau de l'organisation (Dowling et al., 2014 ; Legay, 2001). Elle peut être abordée dans le cadre des organisations sportives en général et des clubs de football en particulier. Mais dans cette recherche, la professionnalisation globale des clubs de football fait office d'objet. C'est un processus de construction d'un marché structuré regroupant les acteurs du système sportif (Bayle, 2000). C'est également le processus de transformation d'une structure amateur en structure professionnelle (Fontanel, 2007). Il s'agit de rationaliser la façon, l'organisation des actions collectives, en vue de produire les activités sportives. Manager un club de

football professionnel consiste donc à mettre œuvre des pratiques de gestion tout en respectant les canons de la gestion et en faisant face au changement organisationnel (Bioñomo, 2020b). Au vue du caractère bénévole de certaines activités des clubs de football, la gouvernance représenterait un obstacle car, il est difficile de fédérer les aspirations conservatrices et le manque d'ambition des dirigeants face au changement organisationnel (Dermitt et al., 2019).

Certes les choix de gestion des clubs professionnels découlent principalement d'une adaptation des choix managériaux des organisations classiques, mais la complexité du des clubs de football et de l'adaptation des logiques managériales font la particularité de ce phénomène.

2. Complexité de la gestion des clubs et opérationnalisation de la contingence

Le débat sur l'existence d'un modèle de gestion des clubs sportifs est voué à l'échec (Fontanel, 2007). Compte tenu de leur hétérogénéité, de leur particularité et de leur évolution d'un espace à l'autre, une tentative de généralisation des pratiques s'avère automatiquement excessive. Ceci rend l'appréciation de leur gestion quotidienne complexe et contingente.

La nécessité d'un recours à la théorie de la contingence et la capacité d'adaptation démontré par Auge (1998), suffisent pour mettre en avant les réalités locales dans les pratiques managériales. Lawrence et Lorsh (1967) identifient les variables qui ont un impact majeur sur la structure de l'organisation sportive. Les caractéristiques de contexte ou de situation peuvent poser des contraintes auxquelles il faut s'adapter. La professionnalisation étant une stratégie de croissance, la prise en compte de la contingence nous semble utile pour comprendre par quels mécanismes, l'environnement et le contexte sont déterminants pour une organisation atypique en Afrique. Avant de situer le cadre complexe du management sportif et vue la nécessité d'une prise en compte de la contingence, la présentation des spécificités des organisations sportives s'impose.

Quelle que soit sa taille ou son activité, l'organisation est influencée par son environnement (El-Guennouny et Ezzahiri, 2021). Le club de football est influencé par le contexte qui lui attribue des caractéristiques propres à son existence. Les spécificités du contexte exercent une influence sur les clubs de football. Meyssonier et Micheneau (2014) soulignent que ces spécificités tournent autour de la performance, la nature des acteurs et le contexte environnemental.

Quant à la performance, le sport est devenu une véritable industrie et son principal objectif est la performance sportive qui est conditionnée par le niveau de recrutement du capital-joueur (Dermitt et al., 2019, Bioñomo, 2020a). A ce niveau, deux modèles s'opposent : le modèle américain où la maximisation du profit est recherchée et le modèle européen qui met en avant la maximisation des résultats sportifs (Dermitt et Scelles, 2014). Pour les acteurs, la question de la gouvernance des clubs de football est au cœur du débat. Sénaux (2004) propose d'adopter une approche partenariale de la gouvernance pour adapter les pratiques managériales et appréhender la complexité de l'environnement de ces organisations. Pour l'environnement, le caractère incertain consubstantiel au spectacle sportif crée une forte corrélation entre budget et potentiel économique local d'un club

(Bourg et Gouquet, 2012). Autrement dit, ceux qui dépensent le plus ont les meilleures positions en championnat (Hoehn et Szymanski, 1999). Deux risques coexistent dans les clubs sportifs : le risque sportif lié à l'incertitude et le risque financier lié au caractère aléatoire des recettes de match (Touchais, 2001). Ces spécificités nous amène à insister sur la clarification du management d'un club.

Manager le sport, c'est manager les organisations sportives (El-Guennouny et Ezzahiri, 2021 à partir de Barget et Vaillau, 2008). Le management est une « *activité humaine et sociale visant à dynamiser les comportements, à animer des équipes et des groupes, à développer des structures organisationnelles et les hommes ainsi que conduire les activités d'une organisation* » (El-Guennouny et Ezzahiri, 2021 à partir de Plane, 2019). Tandis que gérer signifie allouer de façon optimale des ressources rares. Ainsi, la performance reste l'objet principal du management qui vise le pilotage de l'organisation (El-Guennouny et Ezzahiri, 2021). Le management est donc « *le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de bien ou de services, communication marketing, ressources humaine, politique de financement, contrôle budgétaire (...) cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle* » (Evrard, 1993). Le management ne tient pas compte du type d'organisation, mais permet de clarifier les choix et de comprendre les environnements complexes pour identifier et mieux utiliser les ressources et les compétences. Il permet aux dirigeants de clubs de saisir les opportunités et de faire face aux menaces incertaines. Voilà pourquoi il est important que le manager, dispose des capacités requises aux dirigeants des autres entreprises. Il doit également disposer de connaissances dans d'autres domaines et posséder des qualités de flexibilité et de polyvalence pour faire face à son environnement. Ces éclaircis montrent à suffisance l'ambiguïté qu'il y a à envisager une généralisation du management des clubs de football professionnels.

Cette recherche met en avant la complexité organisationnelle et managériale des clubs de football. Leur caractère spécifique les rend différents des autres entreprises (Söderman et Santomier, 2019). L'ambiguïté du management des organisations sportives, invite à clarifier la pensée complexe, pour rendre compte des réalités des pratiques de management et des logiques des acteurs (Bayle, 2007). Le foisonnement des connaissances sur la complexité dénote à suffisance la nécessité de son appropriation au prisme des organisations hybrides (Söderman et Santomier, 2019). L'hybridation vient principalement des tensions créées entre les pôles privé marchand et public non marchand. L'absence d'intérêts fédérateurs entre ces pôles peut parfois expliquer les pratiques ambiguës et compromissaires des dirigeants dans leurs logiques d'actions, pour reconstruire les équilibres organisationnels. La complexité vient également du fait de la diversité des organisations sportives voulue par Bayle (2007) et d'autres. En fonction de ces groupes, les logiques d'action diffèrent et peuvent être divergentes.

La sociologie des organisations révèle dans les années 1950, l'entreprise non plus comme une entité cohérente et stable, mais comme un lieu de tensions et de mouvances permanentes, les pratiques managériales sont par essence contingentes (Brunet et Longcôté, 2018). Les missions des managers sont plus complexes et parfois schizophréniques. Ils doivent désormais gérer des conflits entre l'explicite et le flou, des contradictions entre les

objectifs de l'organisation et ceux des autres acteurs et les siens propres, tout en conduisant le changement. Les dirigeants ne se prévalent plus de détenir la vérité, la conviction absolue ou les moyens de leur politique. Ils ont intérêt à discuter, à faire face à l'inertie, l'opposition : ils ont intérêt à abandonner leurs anciennes pratiques et à réinventer leur pouvoir. Sur le plan externe, deux postulats cartésiens limitent l'approche mécaniste des pratiques managériales : la relation de cause à effet et la décomposition des systèmes. Les causes produisent des effets qui interagissent entre eux et les composantes du système remises ensemble peuvent présenter des caractéristiques nouvelles. Ces mouvements inattendus ont fait évoluer les modes de gestion et les pratiques managériales des organisations.

En somme, la pensée complexe doit être comprise dans cette recherche au sens d'Edgard Morin. Il situe la complexité non seulement aux niveaux des unités et de leurs interactions, mais aussi au niveau des incertitudes, des indéterminations et des phénomènes aléatoires (Morin, 2014). Il la présente comme étant l'ordre et le désordre, un tissu de constituants inséparablement associés.

Appliquée aux clubs de football professionnels, l'approche partenariale permet d'appréhender l'environnement complexe et d'identifier les stakeholders réels de l'organisation. Les actionnaires, les joueurs, les ligues et fédérations, les collectivités locales, l'association, les spectateurs supporters, la télévision, et les sponsors sont les principaux stakeholders des clubs sportifs (Senaux, 2004). L'analyse détaillée des attributs les caractérisant, permet de mieux cerner ceux qui comptent vraiment et à qui les dirigeants devraient prêter plus d'attention. Au-delà des caractéristiques de ces parties prenantes, le contexte s'avère être un élément déterminant.

La théorie de la contingence apporte des réponses sur les questionnements autour de la relation entre l'organisation sportive et son environnement (El-Guennouny et Ezzahiri, 2021). L'environnement est une variable importante pour toute organisation. C'est « *la totalité des facteurs physiques et sociaux qui sont pris directement en considération dans la prise de décision des individus de l'organisation* » (Duncan, 1972 p. 12). C'est une variable uniforme qui change d'un secteur à l'autre (Hafsi et al., 2007). Il est qualifié d'hostile (Khandwalla, 1977), de dynamique (Dess and Barbe, 1984) et de turbulent (Naman et Slevin, 1993). En fait, les turbulences environnementales sont considérées comme des difficultés que le dirigeant peut rencontrer (El-Guennouny et Ezzahiri, 2021). Elles préoccupent les chercheurs en sciences de gestion et peuvent orienter les comportements et définir l'avenir des organisations. Sur le plan théorique, deux courants l'envisagent différemment. Les pourfendeurs de la contingence (Miller, 1988 ; Venkatraman 1989) et ceux de la théorie institutionnelle, soulignent le caractère influent de l'environnement. D'autres comme Hannan et Freeman (1977) sur la théorie de l'écologie de population, accordent un pouvoir déterministe à l'environnement. Dans le premier cas, le dirigeant doit choisir une l'évolution pour affronter le changement. Dans le second, l'organisation s'accommode aux exigences de l'environnement. De ces réflexions, a émergé le courant fondateur de la théorie de la contingence environnementale en Sciences de Gestion (El-Guennouny et Ezzahiri, 2021).

Les auteurs comme Lawrence et Lorsch (1967), ont étudiés les caractéristiques de l'environnement en rejoignant l'incertitude, la complexité, le dynamisme et la turbulence. Certaines organisations sont plus adaptées que

d'autres à certaines caractéristiques contextuelles. Les exigences conceptuelles de la théorie de la contingence stipulent que le système est ouvert sur son environnement, constitué de sous-systèmes en interaction ; et le processus décisionnel est orienté vers l'efficacité de l'organisation (El-Guennouny et Ezzahiri, 2021). Certains théoriciens de la contingence soulignent que l'efficacité d'une action est conditionnée par sa position par rapport aux autres éléments. Ils établissent alors des liens entre le traitement de l'information et les niveaux d'incertitude (Galbraith, 1973). Cette théorie accorde une place primordiale à l'environnement dans l'établissement et la réalisation des objectifs de l'entité. L'organisation est donc conditionnée par les interactions régulières avec son environnement. Elle y trouve toutes ses ressources et y écoule ses produits et services. Elle développe ses activités en tenant compte de son environnement et peut transformer et modifier les contraintes qui lui sont imposées par celui-ci.

Concernant les clubs de football professionnels au Cameroun, les logiques d'action des managers ne peuvent pas être analysées sans tenir compte des contingences nationales ou locales qui influencent l'activité des clubs. L'analyse d'un club professionnel doit également être envisagée dans les rapports avec son association support et les éventuelles sociétés commerciales dont il est actionnaire^{vii} (Bayle, 2007). Ceci montre la pluralité des dynamiques organisationnelles à prendre en compte dans les décisions de gestion. Cette pluralité qui tourne essentiellement autour des aspects formels et informels du management, n'est pas négligeables. Dans le contexte de cette étude, l'on a constaté la prééminence des logiques informelles au dépend des canons classiques du management dans les clubs sportifs. Au vu de cela, une combinaison des deux logiques managériales s'avère plus que jamais nécessaire.

3. La prédominance de l'informalité dans le management des clubs au Cameroun

Si l'on considère que l'aboutissement de cette recherche vise l'amélioration du fonctionnement des clubs, la complexité de l'environnement devrait plutôt inciter les managers à se surpasser. Mais, le contexte reste marqué par le comportement opportuniste des managers qui privilégient des pratiques informelles (Mve, 1998). Il est question ici, d'ouvrir le débat sur l'amateurisme observé dans le management des clubs de football professionnels au Cameroun. Ces-derniers devraient être disposés à prendre en compte le caractère moderne imposé par le management contemporain des organisations. Ils devraient tenir compte des pratiques professionnelles qui sont jusqu'ici ignorées par les clubs.

Il est de notoriété publique que dans les entreprises en Afrique, la prééminence de l'informel sur le formel est loin d'être utopique. Le phénomène est encore mieux perçu dans un secteur d'activité atypique comme le football, où l'incertitude consubstantielle à l'activité et l'existence d'une double performance sportive et financière, peuvent justifier cet état des choses (El-Guennouny et Ezzahiri, 2021). Ce constat permet de mettre en évidence le caractère opportuniste des agents, qui résulte en fait de leur rationalité limitée. En réalité, puisque les contrats ne permettent pas de prévoir toutes les altercations possibles, le manager a tendance à adopter un comportement opportuniste favorisant ses intérêts au détriment de ceux des autres parties prenantes (Coriat et Weinstein,

1995). Cette position remet en cause l'adoption d'une approche partenariale pour appréhender l'environnement complexe des clubs de football professionnels (Sénaux, 2004).

Manager une organisation sportive revient donc appliquer les techniques et stratégies évidentes dans la majorité des organisations modernes, gouvernementales et à but non lucratif (Hoye et al., 2006). Ainsi, les managers sportifs sont appelés à planifier, gérer les ressources humaines, négocier des contrats, gérer les athlètes de haut niveau et travailler au sein d'un réseau mondial hautement intégré de fédérations sportives. Dans ce vaste engrenage, les clubs de football camerounais n'arrivent pas à suivre le mouvement que ce soit du point de vu sportif ou financier. Il s'agit d'une conséquence du manque d'ambition et de professionnalisme des dirigeants de clubs. Le courant de la myopie managériale permet également d'illustrer cet état des choses.

Il est encore question ici d'une manifestation de la gestion informelle des organisations sportives. Le dirigeant est parfois tenté ne pas appliquer les techniques du management moderne pour prendre les décisions, ce qui conduit généralement vers la faillite. Les managers sont averses aux investissements immatériels (notamment les joueurs), car la croissance à court-terme leurs est plus bénéfique (Porter, 1992). Lorsque le manager est dirigeant-propriétaire (ce qui est généralement le cas des clubs de football camerounais), la détention d'une part de capital faible augmente les coûts de mandat (Jacquillat et Levasseur, 1982). Un club ayant un taux d'endettement élevé peut refuser des projets d'investissement rentables, car ceux-ci ne seraient avantageux qu'aux propriétaires. C'est la myopie managériale largement débattue en finance d'entreprise (Chowdhury, 2011). Généralement, en l'absence d'investisseurs institutionnels, les dirigeants adoptent le *court-termisme* (myopie managériale) et privilégier la rentabilité financière au détriment de la croissance et de l'emploi.

Les développements ci-dessus montrent la place qu'occupe le management informel au sein des clubs de football des pays sous-développés. Au-delà de ce débat, on ne saurait occulter l'importance et l'apport du management professionnel et formel dans les clubs des pays développés. Plus que par le passé, la mutualisation des approches managériales serait donc la bienvenue.

4. Vers une diversification des pratiques managériales des clubs de football

Concevoir un management efficace, nécessite une orientation diversifiée de de l'approche managériale du club. Dans le cadre de cette recherche, la structuration des développements précédents devrait inéluctablement conduite à suggérer des pratiques managériales diversifiées et qui s'imposent aux managers des clubs de football professionnels des pays sous-développés. Malgré l'abondante littérature sur le management des entreprises, les travaux sur les pratiques managériales des organisations sportives restent bien rares. Vu que les problématiques évoquées apportent peu d'éclaircissements sur le sujet, les travaux avenir continueront de questionner ce problème au prisme du contexte organisationnel (El-Guennouny et Ezzahiri, 2021).

Bien que ce courant soit ancien, les entreprises atypiques comme les clubs sportifs professionnels continuent d'éprouver des difficultés à implémenter le management moderne. La double performance sportive et financière (Meyssonier et Mincheneau, 2014), l'absence chronique de rentabilité financière (Dermit, 2003) et le pressing de

l'environnement (Dermit et Scelles, 2014) justifie la difficulté qu'il y a à manager les clubs de football professionnels des pays sous-développés, sans tenir compte de leur complexité et leur contexte. Ceci pourrait se justifier par l'absence d'un véritable cadre conceptuel adapté au contexte africain.

La recherche menée dans le cadre de cette étude à visée théorique, contribue à une meilleure compréhension des dynamiques managériales et des pratiques de gestion des clubs de football professionnels des pays sous-développés. Les clubs de football devraient se démarquer en contextualisant les techniques modernes de gestion. Il s'agit de se professionnaliser non seulement au plan juridique, mais aussi et surtout sur les plans structurel et organisationnel, à travers et l'arrimage aux pratiques formelles de management des organisations.

Cette logique se fonde sur les facteurs de blocage de la professionnalisation des clubs et sur une réelle compréhension de la contingence environnementale. Le management permet de clarifier les choix et d'appréhender la complexité de l'environnement. Les spécificités des clubs de football (Söderman et Santomier, 2019), les réalités managériales et le comportement des acteurs (Bayle, 2007), doivent donc être pris en compte dans l'analyse. La complexité pouvant s'appréhender à deux niveaux (organisationnel et managérial), l'analyse focalise son attention sur la prise en compte des sources de management modernes, qui sont surtout mises de côté par les clubs de football des pays sous-développés.

Au-delà des sources de management informelles qui sont déterminantes dans ce secteur sensible, la prise en compte de la professionnalisation est un impératif, à la fois sur le plan juridique comme c'est le cas au Cameroun depuis la loi de 2011 sur la promotion des activités physiques et sportives, mais aussi sur le plan organisationnel. Il serait donc opportun pour ces clubs de football, qu'un retour au management *réel* se fasse. Ce management comprend plusieurs segments de l'organisation que la dynamique actuelle ne clarifie point. Il s'agit du pilotage de la production des biens ou services, du marketing, du personnel, du financement, des budgets et de converger. L'approche moderne locale de la gestion des clubs, consisterait en fait à les amener à professionnaliser les activités et la gestion. Ceci passe par la rationalisation des pratiques de gestion et la structuration des différents aspects des clubs (Bioñomo, 2020a et 2020b ; Bastien, 2014 ; Legay, 2001 ; Bayle, 2000). Ce processus permet de se focaliser sur l'essentiel et d'activer les leviers de performance.

La présente étude, contribue donc à enrichir les travaux sur les sources de management modernes des organisations hybrides. Il contribue à une meilleure compréhension de l'importance de rationaliser le management des clubs de football professionnels en Afrique. L'on ne saurait limiter le management d'un club de football professionnel aux sources de management informelles, au prétexte de la précarité. La spécificité du spectacle sportif, montre qu'il serait judicieux de professionnaliser la gestion. Dans le cadre de la contingence, certaines organisations sont plus adaptées que d'autres, aux réalités contextuelles ; ce qui crée des disparités managériales. Que ce soit le management formel ou informel, la faiblesse du cadre conceptuel constitue un obstacle à l'approfondissement de cette recherche en contexte africain.

La difficulté qu'il y a à manager les clubs de football professionnels des pays sous-développés, va au-delà de la professionnalisation. Elle serait un atout si ces clubs, prôtaient une attention particulière à leur environnement,

BIOÑOMO Roland Hermann, 2021, Risque de complexité, défis de contingence et management des clubs de football professionnels des pays sous-développés : Une analyse théorique des pratiques managériales, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, www.revue-rms.fr, VA Press

ceci faciliterait la professionnalisation des modes de gestion, et l'application des techniques formelles de gestion des entreprises (Ruoranen et al. 2018 ; Schlesinger (2018) ; Clausen et al. 2018 ; Ruoranen et al. 2016 ; Nagel et al. 2015 ; Dowling et al. 2014).

Au-delà de ce qui précède, cet article ouvre le débat sur l'identification des déterminants testables des pratiques managériales des clubs sportifs professionnels. Ceci permettrait d'améliorer la compréhension de la performance sportive et financière, la maximisation de la satisfaction des supporters et la gouvernance (Schregel et al. 2021). En effet, grâce à cette étude menée cette année à l'Ecole de Management de Leipzig, ces indicateurs ont permis d'évaluer le management des clubs de football professionnels en Allemagne. Il reste qu'en milieu sous-développé, l'intégration des variables permettant d'intégrer l'environnement et la complexité des clubs sportifs est à parfaire.

ⁱ Ces contraintes sont en fait imposées par les organes de régulation comme la COBAC et la BEAC. Les établissements financiers ne font qu'appliquer les normes prudentielles édictées par ces organes.

ⁱⁱ Le fair-play financier est une règle adoptée par l'UEFA en mai 2010 ayant pour but d'empêcher les dépenses excessives des clubs de football professionnels, en contrôlant qu'ils ne dépensent pas plus d'argent qu'ils n'en gagnent.

ⁱⁱⁱ Il s'agit de : France, Angleterre, Espagne, Italie et Allemagne.

^{iv} Dans cette recherche, cette expression désigne la majorité des clubs des pays sous-développés.

^v Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des affaires.

^{vi} Notamment le cas de Lionel Messi qui a dû quitter le club de Barcelone pour le Paris Saint Germain en France à cause de ce *salary cap*. Conséquence directe, en date du 23 Octobre 2021, Le championnat de Ligue 1 Française a surclassé celui d'Espagne au classement UEFA en prenant la deuxième position derrière la première League anglaise.

^{vii} Ce qui reste une situation difficile en milieu sous-développés.

Bibliographie :

Auge B. 1998, La formalisation de la gestion des clubs sportifs : un essai d'observation et d'interprétation, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Montpellier II, 393 p.

Bastien J. 2014, Le football professionnel Européen : secteur en croissance ou en crise ? Une réponse régulationniste, Working paper N° 9, Laboratoire d'Economie et Gestion REGARDS, Université de Reims Champagne-Ardenne.

Bayle E. 2000, La dynamique du processus de professionnalisation des sports collectifs : le cas du football, du basket-ball et du rugby, STAPS, (52), pp. 33-60.

Bayle E. 2007, Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales, STAPS, 1 (75), pp. 59-81.

Bioñomo R. H. 2020a, La politique financière des clubs de football et la performance des clubs de football au Cameroun, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Yaoundé II, 338 p.

Bioñomo R. H. 2020b, Infrastructures sportives et professionnalisation des clubs de football, *Revue Internationale de Gestion et d'Economie*, 2 (8), pp. 96 - 151.

Bourg J.-F. et Gouguet J.-J. 2012, *Économie du sport*, Paris.

Brunet L. et Longcôté E. 2018, Le management en situation de complexité et d'incertitude : apport de la Recherche et Développement, *Journal International de Technologie, de l'Innovation, de la Physique, de l'Énergie et de l'Environnement*, 4 (1).

Chowdhury J. 2011, *Managerial Myopia: A New look*, Harrisonburg, Virginia: college of business, James madison university.

Clausen J., Bayle E., Giauque D., Ruoranen K., Lang G., Nagel S., Klenk C., Schlesinger T. 2018, Drivers of and Barriers to Professionalization in International Sport Federations, *Journal of Global Sport Management*, 3 (1), pp. 37-60.

Coriat B. et Weinstein O. 1995, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Librairie générale française, 197 p.

Dermit-Richard N. et Scelles N. 2014, Rentabilité économique des clubs de football : le pressing de l'environnement, obstacle à l'action stratégique, *Revue Européenne de Management du Sport*, (41), pp. 35-49.

Dermit-Richard N. 2003, L'absence chronique de rentabilité financière des clubs de football professionnels : Une proposition d'explication, *Revue Européenne de Management du Sport*, (9), pp. 1-34.

Dermit-Richard N., Scelles N. et Evrad B. 2019, Gouvernance des clubs de football professionnels. Entre régulation et contraintes budgétaires, *Revue Française de Gestion*, 2 (279), pp. 53-72.

Dess G. G. and Barbe D. W. 1984, Dimension des environnement de tâches organisationnelles, *Administrative Sciences Quaterly*, 29 (1), pp. 52-73.

Dikoumé F. 1986, *L'organisation du sport au Cameroun*, Thèse nouveau régime, Université de Limoges.

Djepin T. 1981, Contribution à l'étude des indicateurs de changement sociaux : le cas du sport moderne et des sociétés de danse traditionnelle de l'ethnie bamiléké de l'Ouest-Cameroun, Thèse de 3^{ième} cycle, Paris VII.

Domingues R. 2014, *Les transferts de sportifs*, Thèse de Doctorat en Droit privé, Université d'Aix-Marseille, 377p.

Dowling M., Edwards J., and Washington M. 2014, Understanding the Concept of Professionalisation in Sport Management Research, *Sport Management Review*, 17 (4), pp. 520–529.

Drut B. et Raballand G. 2010, Football européen et régulation : une question de gouvernance des instances dirigeantes, *Géoéconomie*, 3 (54), pp. 39-52.

Duncan R. 1972, (Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 313-327.

El-Guennouny G. et Ezzahiri M. 2021, Les particularités du management des organisations sportives – Cas des clubs de football professionnels au Maroc, *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2 (2) pp.135-150.

Evrard Y. 1993, *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Paris, Economica.

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.

Fouad 2012, Contribution à l'étude d'un modèle de management relatif à la stratégie de gestion du capital-joueur, Thèse de Doctorat en théorie et méthodologie de l'éducation physique et sportive, Université Mentouri Constantine, 249 p.

Galbraith J. R. 1973, *Designing Complex Organisations*, Addison-Wesley, Reading, MA.

Grün L. 2004, La difficile émergence de la profession d'entraîneur de football en France (1890-1950). Metz, France : De Boeck Supérieur.

Gumb B. et Desmoulins-Lebault F. 2010, De la pertinence du capital humain comme objet comptable : le cas des joueurs de football, *Capital immatériel, état des lieux et perspectives*, Montpellier, France, Pas de pagination.

Hafsi, T., Siagh, L. and Diallo, A.-O. 2007, Environnement intense et choix stratégiques, *Revue Française de Gestion*, 2 (171), pp. 119-140.

Hamil S., Walters G. and Watson L., (2010), « The Model of Governance at FC Barcelona: Balancing Member Democracy, Commercial Strategy, Corporate Social Responsibility and Sporting Performance », *Soccer & Society*, Vol. 11, N° 4, p. 475-504.

Hannan J. and Freeman J. H. 1977, The Population Ecology of Public Organizations, *American Journal of Sociology*, 82 (5), pp. 929-964.

Hasrouri L., (2006), La dynamique du contrôle : le cas des clubs sportifs professionnels, *Cahier de recherche*, N° 6, Laboratoire Orléanais de Gestion.

Hoehn T. and Szymanski S. 1999, The Americanization of European Football, *Economic Policy*, 14 (28), pp. 205-240.

Hoye R., Smith A., Westerbeek H. and Stewen B. et Nicholson M. 2006, *Sport management, principles and applications*, Elsevier, 229 p.

Jacquillat B. et levasseur M. 1982, Signaux, mandats et gestion financière: une revue de la littérature , CEREG., *Cahier de Recherche* n° 8207.

Kedafodji 2013, Capital humain et investissement dans la formation de football du Bénin : la question du retour sur investissement, *Mémoire de Maitrise*, CAPEPS / INJEPS.

Khandwalla P. N. 1977, *The design of organisation*, Harcourt Brace Jovanovich, New york.

Kontchou B. 1998, Le financement du Sport au Cameroun de 1960 à 1994, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Yaoundé II, 274 p.

Kulikova L.I. and Goshunova A.V. 2014, Human Capital Accounting in Professional Sport: Evidence from Youth Professional Football , *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (24), pp. 44-48.

Lardinois H. et Tribou G. 2004, Quelle est la spécificité de la gestion du sport ?, *Revue Française de Gestion*, 3 (150), pp. 125-130.

Lawrence P. and Lorsch J. 1967, *Organizations and Environment : Differentiation and Integration*, Boston : Harward University Press.

- Legay A. 2001, La professionnalisation de l'emploi associatif, (Professionalisation of employment in voluntary organisation), Document CEREP, n°158.
- Legrand C. 2010, Dynamique stratégique des organisations sportives et modes de régulation, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 578 p.
- Loi N°2018/018 du 15 juillet 2018 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives
- Marle P. et Grehaigne J. F. (2009), Football, www.contrepied.net.
- Mercier S. et François A. (2018), « L'exemple d'une gouvernance singulière d'un club sportif professionnel. Le FC Barcelone : plus qu'un club ? », In Burkhardt K. and Desbrières P. : Cas en gouvernance des organisations, *EMS*, pp. 209-225.
- Meyssonier F. et Mincheneau M. 2014, Le contrôle de gestion des clubs de football professionnels, Document de travail, LRMNA.
- Miller M. 1988, The Modigliani-Miller propositions after Thirty years, *Journal of Economics Perspectives*, 2, pp. 99-120.
- Morin E. 2014, Introduction à la pensée complexe, Paris, France : Éditions du Seuil.
- Mve Elemva E. 1998, Le livre blanc du football Camerounais, Edition le Matin, 172 p.
- Nagel S., Schlesinger T., Bayle E. and Giauque D. 2015, Professionalisation of Sport Federations : a Multi-level Framework for Analysing Forms, Causes and Consequences, *European Sport Management Quarterly*, 15 (4), pp. 407-433.
- Naman J. L. and Slevin D. 1993, Entrepreneurship and the concept of fit : A model of empirical test, *Strategic Management Journal*, 14 (2), pp. 137-153.
- Onana J. B. 2004, Cameroun : le sport contre les ethnies, *Outre-Terre*, 3 (8), pp. 69-77.
- Orange G. 2002, Peut-on parler d'un nouveau management ?, www.educnet.ed - Conférence.
- Porter M. E. 2008, The Five Competitive Forces that Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 86 (1), pp. 79-93.
- Ruoranen K., Clausen J., Nagel S., Lang G., Klenk C., Giauque D., Bayle E. and Schlesinger T. 2018, Causes for Professionalization in National Sport Federations in Switzerland : a Multiple-case Study, *Current Issues in Sport Science*, 1 (003).
- Ruoranen K., Klenk C., Schlesinger T., Bayle E., Clausen J., Giauque D. and Nagel S. 2016, Developing a conceptual framework to analyse professionalisation in sport federations, *European Journal of Sport and Society*, 13 (1), pp. 55-74.
- Schregel J. P., Cruz J. M. and Zulch H. 2021, Identifying Football Management Variables that Lead to Sustainable Success in Professional European Football Clubs : A Literature Review, HHL Working paper.
- Sénaux B. 2004, Gouvernance des clubs de football professionnel : une approche partenariale, 13^e conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004.

Söderman S. et Santomier J. (2019), *Managing the Business of Football : The Conceptual Framework*, <https://www.researchgate.net/publication>.

Tado O., 2016, Les formes d'organisation de clubs sportifs et leur évolution au Cameroun, *SHS Web of Conferences* 32, 02002 (2016) : Etats des recherches sur le sport et l'olympisme au Cameroun (1963–2013).

Touchais L. 2001, Le contrôle de gestion en situation d'incertitude : le cas du sport spectacle, *Finance – Contrôle - Stratégie*, 4 (1), pp. 215-237.

Venkatraman N. 1989, The Concept of Fit in Strategy Research : Toward Verbal and Statistical Congruence, 14 (3).

Yankam Y. 2009, Les formes d'échange et de pouvoir dans le Football au Cameroun, Contribution à une analyse des enjeux sociaux du sport de haut niveau en Afrique subsaharienne, Thèse de Doctorat en Sciences et Techniques des Activités Sportives, Université de Strasbourg, Vol. 1, 385 p.