Normandie Université

THESE

Pour obtenir le diplôme de doctorat

en Sciences de Gestion (06)

Préparée au sein de l'Université Caen Normandie
(Institut d'Administration des Entreprises de Caen)

Orchestration des ressources et effcience des entreprises de spectacle sportif

Présentée et soutenue par
Mickaël Terrien

Thèse soutenue publiquement le 02/12/2016 devant le jury composé de		
Monsieur Nicolas AUBERT	Professeur des universités, Université Aix-Marseille	Rapporteur
Monsieur Alain FERRAND	Professeur des universités, Université de Poitiers	Rapporteur
Monsieur Wladimir ANDREFF	Professeur émérite, Université Paris 1	Examinateur
Monsieur Jean-Philippe DENIS	Professeur des universités, Université Paris 10	Examinateur
Monsieur Christophe DURAND	Professeur des universités, Université de Caen Normandie	Directeur de thèse
Monsieur Lionel MALTESE	Maître de conférences, Université Aix-Marseille	Co-encadrant de thèse

Thèse dirigée par Christophe Durand, Centre d'Etude Sport et Actions Motrices, EA 4260
Et par Lionel MALTESE, Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille, EA 4225

iae CAEN

École Doctorale 556 HSRT
Normandie Université

CesamS EA 4260
Centre d'Etude Sport et Actions Motrices

« L'Université de Caen n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; les opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »

Remerciements

Le point de départ de ces trois années de thèse est issu d'une volonté de m'orienter vers la recherche après une expérience dans le conseil en stratégie des organisations. Cette motivation m'a amené à contacter Messieurs Christophe Durand et Lionel Maltese afin d'encadrer mon doctorat alors que je n'avais jamais travaillé avec eux. Pour leur confiance, leurs conseils et leur patience, je tiens à leur exprimer toute ma gratitude et espère avoir été à la hauteur de leurs attentes.

Je remercie également les professeurs Wladimir Andreff, Nicolas Aubert, Alain Ferrand et Jean-Philippe Denis d'avoir accepté d'évaluer ce travail de recherche. Messieurs, c'est un honneur pour moi de savoir que chacun d'entre vous a accepté de prendre le temps de juger de la qualité de ce travail.

Pour réaliser cette recherche, j'ai bénéficié de conditions particulièrement favorables. J'exprime tout d'abord ma reconnaissance à l'ENS Cachan qui m'a attribué une Allocation Spécifique Normalien, ainsi qu'aux universités de Paris Dauphine et de Caen qui m'ont confié des missions d'enseignement me permettant de me familiariser avec le quotidien d'un enseignant-chercheur.

Tout au long de ce chemin, j'ai pris plaisir à échanger avec tous les membres du laboratoire CesamS et plus particulièrement les membres du groupe POS qui m'ont toujours témoigné un grand soutien. Je tiens aussi à exprimer ma gratitude envers l'école doctorale Homme, Sociétés, Risques Territoires de Caen. A travers la prise en charge de certains déplacements et inscriptions en congrès, ces institutions m'ont aidé à améliorer ma recherche en me permettant de la confronter au monde académique. Une pensée également envers mes camarades doctorants qui ont partagé mon quotidien.

Je remercie tout spécialement le *lecturer* Nicolas Scelles avec qui j'ai eu le plaisir de travailler. Sa qualité scientifique et sa rigueur ont été une source d'inspiration. Je tiens aussi à exprimer toute ma reconnaissance envers l'Université de Stirling qui m'a accueilli plusieurs mois au cours de cette thèse, rendant possible cette collaboration. Un grand merci au professeur Leigh Robinson ainsi qu'à tous les membres du SR3G qui ont permis ce séjour de recherche.

Je tiens à adresser ma plus grande gratitude envers ma famille et mes proches qui m'ont soutenu. Foer (2006, p. 86) affirme que *« lorsque les académiques écrivent à propos du sport, ils sont capables d'accomplir l'impossible : enlever tout le plaisir et le divertissement du spectacle »*. Merci à tous d'avoir été tolérants quand j'oubliais que mon sujet était, pour les autres, moins passionnant qu'un match. J'ai aussi pu compter sur les précieux conseils économétriques de mes amis de l'ENS Cachan, Elliot Aurissergues et Guilaume Monchambert. Votre patience et votre pédagogie auront été particulièrement importantes pour permettre à ce travail d'aboutir.

Enfin, j'exprime toute mon affection et ma reconnaissance envers mes parents : mon père, pour m'avoir transmis son amour du football ; à ma mère, pour ses précieuses relectures et ses conseils d'écriture.

Sommaire

Introduction générale 1
Ancrage théorique de la recherche 2
Terrain de recherche 3
Problématique de la recherche 5
Intérêts de la recherche 7
Démarche générale de la recherche 12

Première partie : Fondements théoriques de la recherche 15

Chapitre 1 : Le management stratégique dans le cadre des Entreprises de Spectacle Sportif 16
I Le management stratégique : un éléphant qui se balançait sur un pendule ? 16
II Une approche par le contenu ou par les processus ? 23
III Quelle approche retenir ? Application aux entreprises de spectacle sportif 40
Résumé du Chapitre 1 : Le management stratégique des entreprises de spectacle sportif 53
Chapitre 2 : L'approche par les ressources: de l'hétérogénéité des ressources à leur orchestration 55
I. Préambule sur l'approche par les ressources 55
II. La *resource-based view* 65
III. Présentation des différentes perspectives basées sur les ressources 86
IV. Conclusion sur l'approche par les ressources 124
Résumé du Chapitre 2 : L'approche par les ressources 131
Chapitre 3 : l'évaluation de la performance organisationnelle : entre maximisation des victoires et recherche de profit 133
I. La performance organisationnelles : définitions, mesures et enjeux 134
II. La performance organisationnelle d'une entreprise de spectacle sportif : club sportif ou entreprise de spectacle ? 140
III. La nécessité d'une approche multi-outputs pour évaluer la performance organisationnelle des entreprises de spectacle sportif 155
Résumé du Chapitre 3 : La performance organisationnelle des entreprises de spectacle sportif . 164

Deuxième partie : Méthodologie de la recherche 166

Chapitre 4 : Evaluation des performances individuelles : discussion méthodologique, hétérogénéité des performances intra-industrielles et valorisation des ressources 167
I Cadre de l'évaluation des performances individuelles 168

II Méthodes et variables : la quête des meilleures pratiques 173
III Résultats de la revue de littérature 192
IV Limites et perspectives de l'évaluation des performances individuelles et implications méthodologiques 198
Résumé du Chapitre 4 : Evaluation des performances individuelles des sportifs professionnelles 203
Chapitre 5 : Epistémologie, méthodologie et plan de la recherche 205
I Positionnement épistémologique 205
II Formalisations potentielles de la démarche méthodologique 209
III Formalisation de la démarche méthodologique 224
Résumé du Chapitre 5 : Epistémologie et méthodologie de la recherche 235

Troisième partie : Résultats empiriques de la recherche 237

Chapitre 6 : Résultats des modèles d'efficience organisationnelle 238
I Scores d'efficience dans les modèles à une étape 239
II Scores d'efficience des processus organisationnels 253
III Comparaison entre les différents modèles 266
Résumé du Chapitre 6 : Résultats des modèles d'efficience organisationnelle 272
Chapitre 7 : Analyse du contenu stratégique : avantages concurrentiels et erreurs organisationnelles évitables 275
I. Propositions de recherche et opérationnalisation de l'orchestration des ressources 275
II. Les vecteurs d'efficience de la structuration du portfolio de ressources 295
III. Les vecteurs d'efficience du regroupement et de la mise en œuvre des ressources 307
Synthèse du Chapitre 7 : Analyse du contenu stratégique : à la recherche des déterminants des différentiels de performance intra-industriels 328
Chapitre 8 : Analyse des processus stratégiques à travers l'efficience de l'orchestration des ressources 330
I. L'ambidextrie temporelle des clubs de football : la réponse au pressing de l'environnement ? 330
II. L'entraîneur bouc-émissaire, le sacrifié des parties prenantes ? 345
III. L'apprentissage post-turbulence : le rite sacrificiel pénalise-t-il la capacité de résilience des organisations ? 358
Synthèse du Chapitre 8 : Analyse des processus stratégiques à travers l'efficience de l'orchestration des ressources 374

Conclusion générale 377

I. Intérêts de la recherche 377
II. Limites de la recherche 393
III. Voies de recherche 399

Bibliographie 407

Index des Figures et Tableaux 466
Index des Figures 466
Index des Tableaux 467

Annexes 473

Annexe 1 : Résultats analytiques de l'approche par les conflits stratégiques 474
Annexe 2 : Résultats des scores d'efficience 478
Annexe 3 : Entretien avec praticien reconnu 494
Annexe 3.1 : Grille d'entretien 494
Annexe 3.2 : Retranscription de l'entretien 496
Annexe 4 : Résultats des modèles logit sur les processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources 501
Annexe 5 : Ossification des connaissances tacites 503
Annexe 6 : Stabilisation de l'entraîneur 508

Table des matières 510

Préambule

Six chercheurs d'Hindoustan,
Tous avides de savoir,
S'en allèrent voir l'éléphant
Espérant tous, dans le noir
(Ils étaient aveugles, les pauvres !)
S'en faire quand même une notion
Grâce à leur don d'observation.

S'approchant de la bête,
Le premier arrivé se cogne
À son flanc vaste et puissant.
Il trébuche, jure et braille :
« Dieu du ciel, mais cet éléphant,
C'est une véritable muraille ! »

Le deuxième palpe une défense,
S'écrit : « Holà ! Qu'est-ce que c'est ?
Si rond, si lisse et si pointu ?
J'en mettrais ma main au feu,
Ce que j'ai là, sous les yeux,
Ressemble bien à un épieu ! »

Le troisième s'approche à son tour,
Et rencontre, en tâtonnant,
La trompe remuante de l'animal
Se tortillant dans sa main.
« Il me semble que cet éléphant
Ressemble à un serpent ! »

Le quatrième tend la main
Et trouve un genou sur sa route.
« Mes amis, pour moi, aucun doute !
Il n'y a là rien d'étonnant.
Il est bien clair que l'éléphant
C'est tout à fait comme un pin ! »

Le cinquième tombe sur l'oreille
Et s'écrie : « À quoi bon le nier ?
Sans y voir je peux vous dire
À quoi cette bête est pareille.
Un éléphant ? Quelle merveille !
C'est tout comme un éventail ! »

À peine approche-t-il de l'animal
Que, s'accrochant à la queue,
Le sixième, sans penser à mal,
Affirme d'un ton solennel :
« Cette chose merveilleuse que nous avons là
Est tout à fait comme une ficelle ! »

Et ainsi, nos chercheurs d'Hindoustan
Se disputaient aveuglément,
Chacun défendant son opinion,
Certain d'être dans le vrai.
Chacun avait certes un peu raison…
Mais tous pataugeaient dans l'erreur !

Moralité
Souvent, dans les débats théologiques,
On s'accable ainsi d'invectives
Sans se soucier le moins du monde
De ce que l'autre a bien voulu dire.
Et de quoi dispute-t-on si fort ?
D'un éléphant que personne n'a vu !

« Les aveugles et l'éléphant», John Godfrey Saxe,1816-1887

Introduction générale

« L'objet de recherche peut trouver son origine à partir de différents points de départ : des concepts, des théories, des modèles théoriques portant sur le phénomène que (le chercheur) souhaite étudier, des outils, des approches méthodologiques, des faits observés au sein des organisations, une opportunité de terrain, ou encore un thème général d'intérêt » (Allard-Poesi et Maréchal, 1999, pp. 46-47).

Le choix de l'objet dans cette présente recherche a été défini en fonction d'un thème d'intérêt général portant sur la discipline du management stratégique. Celle-ci s'intéresse à la compétitivité, la sécurité et la légitimité des organisations (Koenig, 1996). Elle se subdivise en deux approches : la première s'intéresse au contenu de la stratégie en observant son effet sur la performance des organisations ; la seconde se focalise sur les processus de l'élaboration stratégique (Schendel, 1992). De nombreuses écoles de pensée composent chaque approche, entraînant une forte fragmentation théorique de la discipline. Cette dernière éprouve les plus grandes difficultés à observer « l'ensemble de l'éléphant stratégique ». C'est le sens de cette fable, donnée en introduction du livre *Safari en pays stratégie* (Mintzberg, Ahlstrand et Shamsie, 1999, pp. 12-13). Malgré de nombreux appels théoriques pour concilier les deux approches (Farjoun, 2002 ; Hoskisson, Hitt, Wan et Hiu, 1999 ; Saïas et Métais, 2001), le management stratégique est toujours caractérisé par une césure importante entre analyse du contenu et étude des processus (Furrer, Thomas et Goussevskaia, 2008 ; Ramos-Rodriguez et Ruiz-Navarro, 2002). Ces deux perspectives s'avèrent pourtant complémentaires. L'analyse par le contenu a une destination précise (une meilleure performance), mais le moyen de transport est indéterminé (comment y parvenir ?). Tandis que l'étude des processus connaît le moyen de transport, mais pas la destination atteinte (Macintosh et Maclean, 1999).

Au sein de ces approches, constituées de nombreuses écoles de pensée, deux prismes peuvent être retenus. La littérature peut tout d'abord porter son attention sur l'environnement des firmes. L'analyse du contenu stratégique peut alors expliquer les différentiels de performance à travers le positionnement des firmes sur les marchés (Porter, 1980), la contingence des réponses organisationnelles (Lawrence et Lorsch, 1967), les frontières des firmes (Williamson, 1975)… Certaines écoles de pensée s'intéressant aux processus stratégiques ont également recours à l'environnement comme unité d'analyse pour comprendre le fonctionnement des organisations. L'interdépendance entre les firmes (Pfeffer et Salancik, 1978) ou les pressions isomorphiques (DiMaggio et Powell, 1983) vont ainsi influencer le processus de prise de décision des dirigeants. Celui-ci peut aussi être influencé par des facteurs internes. Les relations de pouvoir (Allison, 1971) entre des acteurs opportunistes (Jensen et Meckling, 1976) et disposant d'expériences diverses (Hambrick et Mason, 1984) vont mener deux organisations identiques vers des chemins différents. Cette analyse interne permet d'introduire le caractère idiosyncratique des firmes. L'hétérogénéité des organisations, notamment en ce qui concerne leur base de ressources (Barney, 1991), fournit alors une explication aux variations intra-industries des performances.

Bien que la réalité soit plus complexe, la littérature en management stratégique peut être catégorisée à partir de deux axes : l'objet d'étude (contenu ou processus stratégique) ; l'unité

d'analyse (interne ou externe). Pour tendre vers le niveau « organique » (Farjoun, 2002) ou « méta » de la stratégie (Saïas et Métais, 2001), il apparaît essentiel de concilier ces différentes parties de « l'éléphant stratégique ».

Ancrage théorique de la recherche

Le cadre théorique de l'orchestration des ressources semble favoriser cette vision holistique (Sirmon, Hitt, Ireland et Gilbert, 2011). Il repose sur les apports croisés du management des ressources (Sirmon, Hitt et Ireland, 2007) et de l'orchestration des actifs (Helfat et al., 2007). Les variations intra-industries des performances sont expliquées par l'hétérogénéité des ressources dont les firmes disposent et la manière dont elles les utilisent. L'orchestration des ressources s'inscrit donc principalement dans une approche par le contenu stratégique avec une focalisation interne. Cette grille de lecture permet toutefois d'intégrer l'interdépendance de la firme vis-à-vis de son environnement et d'introduire des problématiques ayant trait à l'analyse des processus stratégiques en mettant au cœur de la réflexion les actions managériales.

Trois processus organisationnels sont décrits par l'orchestration des ressources (Sirmon et al., 2007). Deux d'entre eux nécessitent d'inclure le positionnement de la firme dans son environnement, notamment sur les marchés des ressources et des produits. En amont du cycle productif, les sous-processus d'acquisition et de cession des ressources permettent de caractériser l'activité des firmes sur le marché des facteurs stratégiques (Barney, 1986). En aval, le processus de mise en œuvre des ressources s'intéresse au positionnement des organisations dans leur environnement (Porter, 1980). Cette grille de lecture doit permettre d'éviter les oscillations du pendule entre les aspects internes et externes qui caractérisent l'évolution de la pensée stratégique (Hoskisson et al., 1999) au gré des changements dans les rapports de force entre les écoles de pensée (Baumard, 2012).

Ce cadre théorique fournit également une vision holistique des différents courants de l'approche par les ressources. Le premier processus peut être assimilé à la vision standard de la *resource-based view* (Maltese, 2009) qui correspond à une théorie de l'hétérogénéité des ressources (Weppe, Warnier et Lecoq., 2013). Les suivants s'intéressent quant à eux au management des ressources (Mahonney, 1995). Cet ancrage permet ainsi de redonner la primauté « *aux services que les ressources peuvent rendre* » par rapport à leurs attributs (Penrose, 1959, p. 25). L'orchestration des ressources réhabilite par conséquent le rôle des managers, dans la mesure où il est postulé que ce que font les firmes de leurs ressources est plus important que leur hétérogénéité intrinsèque (Sirmon et al., 2011).

Dès lors, les actions managériales deviennent déterminantes en termes de création de valeur. Ces actions deviennent intelligibles à travers la décomposition du processus productif en trois étapes, elles-mêmes structurées en trois phases. Les problématiques associées traditionnellement à l'analyse des processus stratégiques peuvent ainsi être appréhendées à travers cette grille de lecture. La théorie des décisions comportementales a notamment été transposée à l'analyse du processus de structuration du portfolio des ressources, afin de s'intéresser aux biais cognitifs des managers (Garbuio, King et Lovallo, 2011). L'orchestration des ressources permet ainsi de dépasser les limites de la *resource-based view* qui repose le plus souvent sur des choix managériaux supposés rationnels et alignés avec ceux de l'organisation (Conner, 1991). L'ancrage théorique retenu permet d'intégrer le « *paquet de services potentiels* » qu'une ressource peut rendre (Penrose, 1959, p. 259).

Terrain de recherche

L'orchestration des ressources offre donc l'opportunité de connaître la destination et le moyen de transport (Macintosh et Maclean, 1999). Il reste toutefois à trouver un terrain de recherche permettant de la saisir. Le choix s'est porté sur les entreprises de spectacle sportif. Cette recherche s'intéresse plus précisément aux clubs de football professionnels français ayant évolué en Ligue 1 sur la période 2005/06 – 2013/14.

Le fait de se focaliser sur une seule industrie est en effet recommandé lorsque la recherche veut intégrer les origines internes des différentiels de performance (Rouse et Daellenbach, 2002 ; Barney, 2001), les approches intersectorielles échouant à « *isoler les sources durables d'avantage* » (Rouse et Daellenbach, 1999, pp. 488-489). La principale difficulté vient alors de la définition de l'industrie qui vient délimiter ses frontières et donc l'environnement des firmes (Barney, 2001 ; Porter, 1980). Le secteur du sport professionnel facilite ce travail dans la mesure où les firmes qui y opèrent sont monomarché et leurs concurrents facilement identifiés. En outre, les entreprises de spectacle sportif constituent des organisations de petite taille qui sont des unités d'analyse privilégiées pour observer l'effet des actions managériales (Miller et Dröge, 1986) alors que dans des firmes plus grandes, les conséquences de leurs actes seront plus facilement diluées (House et Singh, 1987). L'orchestration des ressources mettant au cœur de son analyse le manager, cette unité d'analyse apparaît opportune.

Au-delà de la focalisation sur une industrie comprenant des firmes de taille réduite, le choix s'est porté sur le secteur du spectacle sportif du fait des nombreux avantages de ce terrain de recherche. Ces organisations s'avèrent comparables puisque l'effet de l'environnement peut y être facilement contrôlé (Goff et Tollison, 1990). Elles font face à des contraintes similaires (Goff et Tollison, 1990), utilisent les mêmes facteurs de production (Sirmon, Gove et Hitt, 2008) acquis sur des marchés de facteurs similaires (Holcomb, Holmes et Connely, 2009). Les changements de stratégie, de ressources ou de processus de ces organisations s'avèrent également transparents (Goff et Tollisson, 1990). De nombreuses données secondaires sont en effet disponibles pour ces firmes. Elles fournissent également pour les événements sportifs qui surviennent fréquemment et avec régularité (Goff et Tollisson, 1990), une mesure claire de la performance (Pfeffer et Davis-Blake, 1986). Enfin, le sport propose une diversité de formes organisationnelles (Keidel, 1987) permettant de retenir différents niveaux d'analyse (Klein, Tosi et Canella, 1999) selon la question de recherche identifiée.

Ces avantages ont incité de nombreux chercheurs en sciences de gestion à s'intéresser au sport. Celui-ci est régulièrement utilisé « *comme une métaphore par rapport aux clichés du monde du business permettant aux'gourous du management' de construire et de gérer des équipes* » (Katz et Koenig, 2001, p. 68). Les 'gourous' ne sont pas les seuls, puisque des références académiques ont également eu recours à la métaphore sportive pour développer leurs propos (Grant, 1991 ; Wenerfelt, 1995 ; Barney, 2002 ; Fombrun et Van Riel, 2004…).

Des travaux encore plus nombreux ont dépassé la simple métaphore pour utiliser le sport comme terrain de recherche. Des revues spécialisées ont ainsi vu le jour : *Journal of Sport Management* en 1985, *European Sport Management Quarterly* en 1994, *Sport Management Review* en 1998… Les journaux les plus prestigieux des sciences de gestion ont également publié des recherches utilisant le

sport comme laboratoire. Le Tableau 1 en présente une liste non exhaustive (et parfaitement arbitraire) :

Auteurs	Revue	Analyse stratégique	Question de recherche
Sirmon et al. (2008)	*Academy of Management Journal*	Contenu	Effet de l'orchestration des ressources sur la performance
Staw et Hoang (1995)	*Admnistrative Science Quarterly*	Processus	Analyse de l'escalade de l'engagement suite à la sélection des ressources
Hughes, Hughes, Melahi et Guermat (2010)	*British Journal of Management*	Contenu	Conséquences des successions managériales
Lewis, Lock et Sexton (2009)	*European Journal of Operational Research*	Contenu	Analyse des déterminants des performances
Lasalle, Meschi et Métais (2013)	*Finance, Contrôle, Stratégie*	Contenu et processus	Analyse des déterminants des changements organisationnels et effets de ceux-ci sur la performance
Fizel et d'Itri (1999)	*Journal of Management*	Processus	Déterminants des successions managériales
McGaughey et Liesch (2002)	*Journal of Management Studies*	Processus	Approche par les ressources de la relation sport – télévision
Lechner et Gudmundsson (2012)	*M@n@gement*	Contenu	Effet de l'orchestration des ressources sur la performance
Massey et Thaler (2013)	*Management Science*	Processus	Analyse du processus de décision pour la sélection des ressources
Holcomb et al. (2009)	*Strategic Management Journal*	Contenu	Effet de l'hétérogénéité des compétences managériales sur la performance

Tableau 1 - Le sport comme laboratoire de recherche dans les revues généralistes de gestion

L'industrie du spectacle sportif est donc couramment utilisée comme un laboratoire de recherche. Il constitue « *une niche économique attractive […] facilitant l'apparition d'analyses économiques et managériales* » (Pigeassou, Bouchet et Meurgey, 1999, p. 193). Les revues de littérature proposées par Pigeassou et al. (1999) et Wolfe et al. (2005) indiquent d'ailleurs que respectivement 95% et 94,44% des recherches mêlant sport et étude des organisations sont empiriques. Le sport constitue donc le terrain de recherche et non son objet. Le management du sport, qui aurait vocation à traiter cette industrie en tant qu'objet, s'avère du reste être une « *sous-discipline* ». Elle ne présente pas assez de spécificités par rapport aux autres activités marchandes pour prétendre à son indépendance (Slack, 1998, p. 27).

L'analyse des clubs de football professionnels s'inscrit donc dans la volonté de trouver un « laboratoire » favorisant l'observation des différents aspects de la vie des organisations. La diversité des questions de recherche observée dans le Tableau 1[1] montre d'ailleurs les multiples opportunités

[1] La revue de littérature proposée par Wolfe et al. (2005) est encore plus éloquente sur ce sujet. Elle identifie toutes les opportunités que ce terrain fournit aux chercheurs.

offertes par ce terrain. Ces nombreux avantages devraient permettre de tendre plus facilement vers le niveau « méta » de la stratégie (Saïas et Métais, 2001).

Problématique de la recherche

L'ancrage théorique et le choix du terrain de recherche ont permis de faire émerger une double problématique ayant trait aux déterminants des variations intra-industrie des performances et à leur interaction avec le processus d'élaboration stratégique. Bien que les clubs de Ligue 1 soient des organisations de taille réduite et pour la plupart non cotés en bourse, leurs données financières sont accessibles en ligne grâce aux rapports annuels fournis par la Direction Nationale du Contrôle de Gestion[2] (DNCG par la suite).

Ces données secondaires permettront une analyse du contenu stratégique. La performance organisationnelle sera évaluée à partir du critère d'efficience qui correspond à « l'*optimisation des moyens mobilisés pour l'action* » (Drevetton, 2014, p.16). Elle s'oppose à la notion d'efficacité assimilée au « *rapport entre l'objectivité préalablement fixée et le résultat observé* » (Drevetton, 2014, p. 16) sans s'intéresser aux ressources consommées pour atteindre les objectifs. Ce choix présente plusieurs intérêts. La notion d'efficience s'avère tout d'abord centrale dans la vie des organisations étudiées[3]. Les moyens des entreprises de spectacle sportif sont principalement contingents de la taille de leur zone de chalandise (Durand, Ravenel et Helleu, 2005). Or, Sirmon et al. (2007) considèrent que l'efficience permise par les compétences managériales est d'autant plus importante que les organisations évoluent dans des environnements faiblement munificents.

La notion d'efficience permet également de mettre au cœur de l'analyse les actions managériales en intégrant à l'axe des avantages concurrentiels celui des erreurs organisationnelles évitables permettant ainsi d'accroître la compréhension des variations intra-industrie des performances (Arregle et Powel, 2009 ; Powel et Arrègle, 2007). L'efficience sera ainsi évaluée à travers la méthode d'enveloppement de données, aussi connue sous le nom de '*Data Envelopment Analysis*' (DEA par la suite). Son traitement repose sur un principe proche du raisonnement microéconomique du producteur optimisateur : cette méthode observe les niveaux d'*inputs* (intrants) consommés et d'*outputs* (sortants) produits pour effectuer une comparaison de la qualité de ce processus de transformation entre les différentes organisations étudiées. La DEA permettra ainsi d'évaluer l'efficience managériale pure des entreprises de spectacle sportif en décomposant l'inefficience provenant de rendement d'échelle non optimal des actions managériales qui n'ont pas permis de maximiser les moyens à la disposition des praticiens.

Ce choix méthodologique est déterminé par rapport à l'ancrage théorique qui vise à redonner la primauté aux services des ressources choisies par les managers par rapport à l'hétérogénéité de leurs attributs. La méthode de frontière d'efficience a donc été préférée aux autres mesures potentielles de la performance organisationnelle (ratios de productivité partiels ou régressions conventionnelles, Jardin, 2012). La dimension idiosyncratique des objectifs organisationnels des entreprises non cotés a

[2] Les rapports sont disponibles sur le lien suivant : http://www.lfp.fr/corporate/dncg

[3] L'intérêt des praticiens envers la notion d'optimisation se manifeste à travers le recours de certaines entreprises de spectacle sportif envers des consultants pour améliorer leur efficience organisationnelle (e.g. Maltese, 2016).

également impliqué de privilégier la méthode DEA (Durand et Vargas, 2003) à celle de frontière stochastique qui aurait également permise d'évaluer l'efficience des organisations (Powell et Arrègle, 2007).

L'hétérogénéité des performances organisationnelle sera ensuite analysée à travers la grille de lecture offerte par l'orchestration des ressources. La transparence des entreprises de spectacle sportif permettra l'opérationnalisation des différents éléments composant ce cadre théorique. Il s'agit de l'avantage majeur du contexte organisationnel étudié puisqu'il n'existe en effet aucun « *autre terrain de recherche que le sport où l'on connaît le nom, le visage et l'histoire de vie de tous les ouvriers et de leurs superviseurs* » (Kahn, 2000, p.75). Ces deux étapes permettront une analyse du contenu stratégique en identifiant certains déterminants des variations intra-industrie des performances.

Bien que l'opérationnalisation de l'orchestration des ressources intègre de nombreux éléments associés à l'analyse des processus, les résultats restent associés à une logique d'équilibre. Or, pour tendre vers le statut « méta » de la stratégie, la notion d'adéquation est essentielle (Saïas et Métais, 2001). Dès lors, l'analyse de la performance des entreprises de spectacle sportif sera utilisée pour éclairer deux processus de prise de décision stratégique : la définition de l'objectif organisationnel en fonction des menaces et opportunités qui émergent dans l'environnement ; le choix de se séparer d'un manager en fonction des performances constatées, mais aussi des attentes et des jeux de pouvoir entre parties prenantes. A partir des différents modèles construits au cours de cette recherche, il sera également possible de s'intéresser à la capacité de résilience des entreprises de spectacle sportif en mesurant l'apprentissage post-turbulence des organisations et son efficacité (Altintas et Royer, 2009).

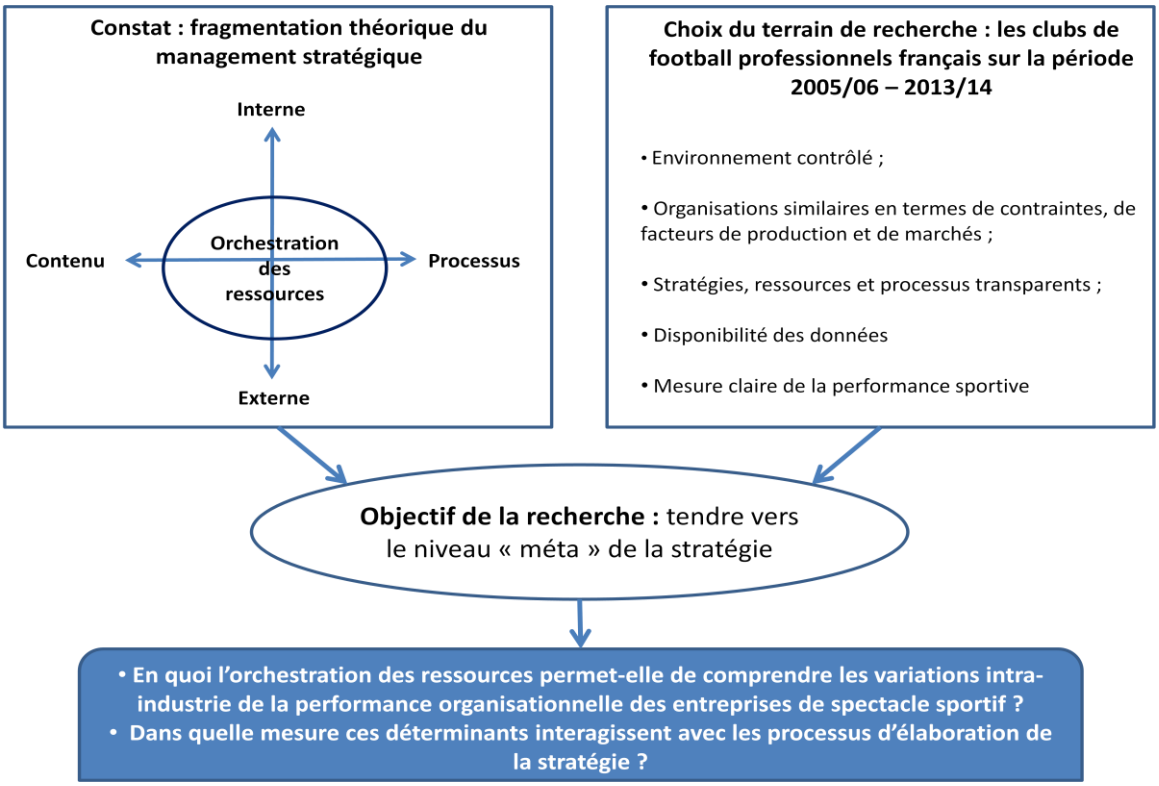

Figure 1 - Emergence de la problématique de recherche

Intérêts de la recherche

Cette recherche présente plusieurs **intérêts théoriques**. Elle repose d'abord sur un cadre théorique récent puisque les articles fondateurs de Sirmon et al. et de Helfat et al. datent de 2007 et la synthèse entre ces approches n'a été effectuée qu'en 2011 (Sirmon et al., 2011). Il apparaît donc important que de nouvelles contributions viennent enrichir l'orchestration des ressources et valider ou infirmer son utilité. Plusieurs études empiriques ont montré le rôle de l'orchestration des ressources sur la performance organisationnelle en s'intéressant à certains (sous-)processus organisationnels (e.g. Binhgam et Eisenhardt, 2008 ; Moliterno et Wiersema, 2007 ; Morrow, Sirmon, Hitt et Holcomb, 2007) et parfois à leurs synchronisations (e.g. Chirico, Sirmon, Sciascia et Mazzola, 2011 ; Holcomb et al., 2009 ; Sirmon, Gove et Hitt, 2008). Cette recherche propose d'enrichir ce corpus à travers une opérationnalisation de l'ensemble des éléments de l'orchestration des ressources.

L'effet de ces derniers sur la performance des entreprises de spectacle sportif sera ensuite testé. La démarche hypothético-déductive retenue permettra de mieux identifier le rôle relatif de l'hétérogénéité des ressources par rapport à l'utilisation qu'en ont les managers. La posture épistémologique post-positiviste permet également de se soumettre au critère de réfutabilité (Popper, 1959) et donc de se soustraire aux critiques liées au caractère circulaire du raisonnement de l'approche par les ressources (Porter, 1991). Cette recherche participe ainsi au processus de théorisation (Weick, 1995a) de l'approche par les ressources, qui ne peut pas (encore) prétendre au statut de théorie (Kraaijenbrink, Spender et Groen, 2010).

La posture post-positiviste ayant pour objectif « *d'adoucir les règles positivistes* » (Avenier, 2008, p. 23), les résultats permettent également de mieux contextualiser l'effet des ressources sur la performance. De nombreux travaux ont montré la contingence de la valorisation des ressources et des capacités (Aragon-Correa et Sharma, 2003 ; Brush et Artz, 1999 ; Miller et Shamsie, 1999). Alors que la littérature considère que la relation connaissances tacites – performance est curvilinéaire et positive (Berman, Down et Hill, 2002 ; Harris, McMahan et Wright, 2013 ; Lechner et Gudmundsson, 2012), le terrain de recherche permet de nuancer ce résultat. Les organisations étudiées s'avèrent moins compétitives que celles étudiées dans les travaux précédents. Leur capacité plus faible de rétention des talents implique que le développement de routines traduit surtout l'existence d'erreurs organisationnelles passées au niveau de la structuration du portfolio de ressources.

L'opérationnalisation de la variable dépendante permet également une approche plus équilibrée de la performance (Powell et Arrègle, 2007). Les analyses du contenu actuelles portent presque essentiellement sur l'axe des avantages concurrentiels. De nombreuses définitions de cette notion existent dans la littérature, qui peuvent se classifier en trois catégories (Arrègle et Powell, 2009) :

a) Une performance de la firme supérieure aux firmes de l'industrie ;
b) Les causes d'une performance de la firme supérieure aux firmes de l'industrie ;
c) a) et b).

L'acception b) sera retenue dans cette recherche. L'avantage concurrentiel est donc perçu comme une proposition causale sujette à validation empirique. Elle « *peut provenir soit d'un positionnement produit/marché, soit du déploiement de ressources uniques* » (Hofer et Schendel, 1978, p. 26). La

définition retenue permet ainsi de concilier l'analyse de l'environnement à celle des aspects internes de la firme. Contrairement à certains auteurs qui considèrent que seule la meilleure firme peut détenir un avantage concurrentiel (e.g. Barney, 1991), il est postulé que toutes les firmes au-dessus de la moyenne peuvent en bénéficier (e.g. Priem et Butler, 2001).

Toutefois, la relation avantage concurrentiel - performance n'est pas automatique (Durand, 2002 ; Powell, 2001, 2002). Cette recherche intègre ainsi l'axe des erreurs organisationnelles à l'évaluation des performances (Arrègle et Powell, 2009 ; Powell et Arrègle, 2007). La littérature sur l'*x-efficiency* (Leinbenstein, 1966) montre que les inefficiences remédiables sont 10 à 15 fois plus importantes que celles attribuables à l'imperfection du marché des facteurs (perspective interne) ou des produits (perspective externe). Etant donné que l'orchestration des ressources met au cœur de son analyse les managers, il est primordial d'intégrer les conséquences de ces erreurs potentielles pour avoir une bonne compréhension des différentiels des performances. Garbuio et al. (2011) rappellent d'ailleurs les biais cognitifs auxquels les acteurs peuvent être soumis au moment de la structuration du portfolio de ressources.

Bien que le sport ne soit que le terrain de recherche, certains éléments peuvent être d'intérêts pour le champ du management du sport. La mise à jour de la capacité d'ambidextrie éclaire sous un angle nouveau le débat relatif à l'arbitrage profit/victoire des entreprises de spectacle sportif. La notion de contrainte budgétaire intertemporelle qui permet la flexibilité stratégique des organisations amène à reconsidérer les résultats analytiques ayant trait à l'effet des mécanismes de régulation des ligues sportives professionnelles (Fort, 2015). La mise à jour de l'inefficience d'échelle des entreprises de spectacle sportif amène également à s'interroger sur les mécanismes de régulation en vigueur dans les ligues professionnelles qui pourraient améliorer leur performance dans une logique coopétitive.

L'intégration des axes des avantages concurrentiels et des erreurs organisationnelles amène d'ailleurs aux **intérêts méthodologiques** de cette recherche. Powell et Arrègle (2007) préconisent d'utiliser une frontière d'efficience –stochastique ou non paramétrique– pour s'intéresser aux variations intra-industries des performances. Elles correspondent à « *des méthodes bien établies pour étudier l'efficience de l'allocation dynamique du capital qui pourraient apporter à l'étude de l'allocation stratégique des ressources* » (p. 84) et ainsi permettre l'émergence « *d'une théorie des erreurs* » (p.85). L'évaluation des performances des entreprises de spectacle sportif repose ainsi sur la méthode DEA.

Outre le fait d'intégrer l'axe des erreurs, cette méthode non paramétrique permet de rendre compte des multiples dimensions de la performance organisationnelle des entreprises de spectacle sportif. Comme leur nom l'indique, ces organisations ont au moins deux objectifs organisationnels. Comme la plupart des entreprises, elles ne sont pas étrangères à la volonté de maximiser leur profit (Rottenberg, 1956). De par la spécificité de leur secteur d'activité (Minquet, 2004), elles sont également soumises à un impératif de compétitivité sportive pour perdurer. De nombreux travaux prenant le sport comme laboratoire ne spécifient pas le choix de la variable dépendante et se focalisent sur l'une de ces deux dimensions sans fournir de justifications (Borland, 2006). La méthode DEA permet d'éviter ce biais en intégrant ces deux dimensions puisqu'elle autorise une approche *multi-outputs*. A ce titre, elle est très souvent utilisée en économie pour traiter des organisations

dont les objectifs ne sont pas seulement financiers, notamment dans les secteurs de l'éducation ou de la santé (Seiford, 1996).

Son utilisation en management stratégique est plus récente (Majumbar, 1998 ; Majumbar et Venkataraman, 1998). Elle s'avère pourtant très intéressante dans le contexte des organisations non-cotées en bourse où la définition des objectifs organisationnels est idiosyncratique. La libre disposition de la méthode DEA permet de rendre compte de cette unicité (Durand et Vargas, 2003). Richard, Devinney, Yip et Johnson (2009) insistent également sur la nécessité de connaître les spécificités du contexte pour savoir quelle est la mesure appropriée de la performance. Ils préconisent en retour l'utilisation de la méthode DEA pour intégrer l'hétérogénéité des environnements, des stratégies et des pratiques managériales. La méthode DEA permet donc une opérationnalisation pertinente de la performance et ainsi de résoudre l'un des trois problèmes liés aux études quantitatives ancrées dans l'approche par les ressources (Armstrong et Shimizu, 2007). Ce n'est qu'en rendant compte de la complexité et des multiples dimensions de la performance organisationnelle (Combs, Crook, et Shook, 2005 ; Venkatraman et Ramanujam, 1986) –la variable « *ultime* » du management stratégique– que les analyses stratégiques peuvent avoir un sens (Richard et al., 2009, p. 719).

La posture épistémologique retenue étant post-positiviste, le chercheur est conscient de « *l'illusion de (s)a neutralité* » vis-à-vis de son objet de recherche. Toutefois, *« l'intention d'objectivité* » est conservée afin de réduire au maximum l'arbitraire (Avenier, 2008, p.38). Dès lors, il est conseillé de multiplier les méthodes pour parvenir à s'approcher au plus près de la réalité (Avenier, 2008). Seule la méthode DEA a été utilisée pour mesurer les performances des entreprises de spectacle sportif, aucune autre méthode ne semblant rendre compte de manière satisfaisante de la complexité de leurs objectifs organisationnels. L'évaluation de la performance est néanmoins basée sur différentes combinaisons de vecteurs identifiées dans la littérature. Des tests non paramétriques de robustesse ont ensuite été menés afin de définir les meilleures combinaisons de vecteur. Ces tests constituent une avancée dans la mesure où de nombreuses publications identifiées en économie du sport reposant sur la méthode DEA ne s'assurent pas de la pertinence de leurs scores d'efficience.

Armstrong et Shimizu (2007) identifient une deuxième difficulté pour les analyses quantitatives s'intéressant à l'effet des ressources sur la performance : l'opérationnalisation des variables indépendantes. Le paramétrage de l'attribut valeur des ressources constitue d'ailleurs l'une des principales critiques adressées à l'approche par les ressources (Barney, 2001 ; Kraaijenbrink et al., 2010 ; Priem et Butler, 2011a, b). Les ressources humaines des entreprises de spectacle sportif constituant le principal capital de ces organisations (Paché et N'Goala, 2011), leur valorisation s'avère particulièrement importante. Plutôt qu'une analyse des performances individuelles des joueurs qui poserait des problèmes d'endogénéité, le paramétrage retenu repose sur une évaluation exogène de la valeur. Conformément aux préconisations issues de la controverse entre Priem et Butler (2001a, b) et Barney (2001), l'évaluation est basée sur le marché à travers les *proxies* fournis par la valeur de marché du site *transfermarkt.* Ce paramétrage intègre un décalage temporel permettant la distinction entre l'*explicans* et l'*explanadum* (Kraaijenbrink et al., 2010) : la valeur des ressources est considérée en amont de la saison évaluée. Ce procédé permet d'éviter le caractère tautologique trop souvent constaté dans les analyses du contenu stratégique basées sur les ressources (Priem et Butler, 2001a).

La troisième difficulté identifiée par Armstrong et Shimizu (2007) concerne la spécification des relations entre les ressources et la performance. Différents modèles économétriques ont été utilisés pour caractériser ces relations. Un modèle analytique a également été construit afin d'anticiper les conséquences de l'hétérogénéité du marché du travail (Molloy et Barney, 2015). Un autre modèle mathématique, basé sur l'approche par les conflits stratégiques (Shapiro, 1989), a permis de mieux définir le cadre théorique de cette recherche. En s'intéressant au processus d'élaboration stratégique, il a mis à jour l'importance de l'efficience dans l'utilisation des ressources, orientant ainsi cette recherche vers l'orchestration des ressources. La démarche abductive s'avère en effet compatible avec la posture post-positiviste si le retour à la littérature survient entre deux phases d'étude hypothético-déductive (Avenier, 2008). Elle aura ici permis de mieux spécifier les relations entre les ressources et la performance en mettant à jour l'importance des services des premières par rapport à l'effet de leur hétérogénéité intrinsèque. A ce titre, cette recherche effectue un retour à la littérature à l'issue de chaque phase d'étude afin d'enrichir son cadre conceptuel.

Les résultats obtenus grâce à ce plan de recherche présentent plusieurs **intérêts empiriques**. Premièrement, les déterminants des variations intra-industrie des performances sont identifiés grâce à une décomposition du processus productif permise par la DEA en plusieurs étapes. Cette méthode est censée offrir « *un meilleur aperçu managérial des améliorations organisationnelles* » potentielles (Lewis et Sexton, 2004a, p. 1386) puisqu'elle autorise un degré d'ouverture supérieur de la boîte noire des organisations en évaluant la performance au niveau des processus organisationnels. Cette méthode est donc cohérente avec l'ancrage théorique retenu puisque l'orchestration des ressources recherche cette ouverture (Garbuio et al., 2011 ; Sirmon et al., 2007) et retient le processus organisationnel comme unité d'analyse.

Cette décomposition permet d'identifier des vecteurs d'efficience qui ne sont significatifs qu'au niveau des processus et qui n'auraient pu être décelés en prenant en considération une variable dépendante trop agrégée (Ray, Barney et Muhanna., 2004). Ainsi, l'effet curvilinéaire des connaissances tacites entre les membres de l'équipe technique (i.e. les entraîneurs) n'est observé qu'en s'intéressant aux processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources. Les résultats indiquent toutefois que lorsqu'un élément de l'orchestration des ressources a un effet diffus sur l'ensemble des processus organisationnels, la performance organisationnelle s'avère être une meilleure variable dépendante. Ainsi, l'effet des routines développées entre joueurs n'apparaît significatif qu'en agrégeant leurs effets marginaux sur les processus organisationnels.

Par ailleurs, l'asymétrie du marché du travail (Molloy et Barney, 2015) offre à certaines entreprises la possibilité de développer un avantage concurrentiel temporaire basé sur le capital humain générique de leurs salariés. La structure des compétitions sportives (Minquet, 2004) crée des segments stratégiques qui permettent aux organisations promues en Ligue 1 ou qualifiées dans les compétitions européennes de se démarquer sur le marché des facteurs stratégiques. Ces dernières en profitent pour *« attirer, garder et motiver les salariés avec un capital humain valorisable à un prix inférieur aux concurrents* » (Coff et Kryscynski, 2011, p. 3). Ces résultats confirment que les avantages concurrentiels issus du capital humain ne proviennent pas nécessairement des positions hiérarchiques les plus élevées ni des profils les plus talentueux qui respectent la condition de rareté

(Barney et Wright, 1998 ; Wright, McMahan et Williams, 1994). L'avantage concurrentiel est ici issu d'un réservoir commun de ressources facilement substituables. Il est conféré par l'hétérogénéité du marché du travail (Molloy et Barney, 2015) ce qui permet de vérifier le postulat de Wernerfelt (2011) : la qualité de la structuration du portfolio de ressources ne dépend pas seulement de la chance, de la rationalité limitée des managers ou de l'existence de ressources supérieures, mais aussi d'un jeu d'investissement asymétrique.

Le capital humain de l'entraîneur influence également les variations intra-industrie des performances. Si le passé en tant que joueur et les connaissances spécifiques à la firme n'ont pas d'effets sur les résultats des entreprises de spectacle sportif, les antécédents managériaux s'avèrent quant à eux significatifs. En déterminant leurs heuristiques, ces expériences peuvent générer des biais cognitifs qui se répercutent sur la qualité de la structuration du portfolio de ressources (Garbuio et al., 2011). L'adéquation de celle-ci par rapport aux préférences des managers (Wright, Smart et McMahan, 1995) s'avère également être un déterminant des différentiels intra-industriels des performances. Ces résultats confirment que l'hétérogénéité des ressources n'est pas le seul facteur explicatif de la disparité des performances des entreprises de spectacle sportif, mais que leur mise en œuvre s'avère également importante. Les conséquences significatives de la synchronisation des processus organisationnels sur la performance (Chirico et al., 2011 ; Holcomb et al., 2009 ; Sirmon et al., 2008) sont donc à nouveau observées.

L'évaluation de la performance organisationnelle permet également d'éclairer deux processus de prise de décision stratégique. Le premier concerne la définition de l'objectif organisationnel des entreprises de spectacle sportif. Une analyse quantitative permet de différencier trois situations pour les entreprises de spectacle sportif : la stratégie projetée est réalisée ; la stratégie projetée n'est pas réalisée du fait du pressing de l'environnement causé par l'aléa sportif ; l'intention stratégique évolue du fait de la prise en compte d'un phénomène émergent. Les résultats mettent à jour la capacité d'ambidextrie des organisations leur permettant d'orchestrer des éléments émergents au dessein stratégique initial. Cette analyse des processus stratégiques permet de vérifier le caractère idiosyncratique des objectifs organisationnels des entreprises non cotées en bourse, justifiant de ce fait l'utilisation de la méthode DEA.

Le second processus décisionnel concerne le choix de conserver ou de se séparer des managers. L'évaluation de l'efficience managériale pure sur les processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources permet de vérifier que les mauvaises performances sont bien le principal déterminant des successions managériales (Fizel et d'Itri, 1999). Cette non optimisation des ressources peut notamment venir d'un problème d'appariement entre les caractéristiques du portfolio et les préférences du manager chargé de les mettre en œuvre. Les faits indiquent également que des entraîneurs efficients peuvent perdre leur poste. Ces résultats s'expliquent par les attentes hétérogènes des parties prenantes (Wolfe et Putler, 2002). Lorsque les actionnaires privilégient la maximisation des profits de l'entreprise de spectacle sportif, les dirigeants semblent être plus enclins à offrir un bouc émissaire aux supporters afin de justifier la « faible » compétitivité sportive de leur équipe. Le rite sacrificiel peut aussi s'expliquer par la mauvaise structuration du portfolio de ressources. Bien que l'entraîneur optimise la base de ressources mise à sa disposition, il peut être remplacé pour masquer des erreurs organisationnelles passées d'autres managers qui ont composé la base de ressources.

L'identification des déterminants de ces deux décisions stratégiques permet d'éclairer quantitativement la capacité de résilience des entreprises de spectacle sportif. Les capacités d'absorption, de renouvellement et d'appropriation (Bégin et Chabaud, 2010) sont opérationnalisées afin d'analyser comment ces organisations se rétablissent suite à une turbulence. Les résultats montrent notamment que l'apprentissage *ex post* est inférieur lorsque les organisations désignent un bouc émissaire pour justifier/mettre fin aux mauvaises performances. La capacité à bien identifier la source de la turbulence influe alors sur la résilience des organisations.

Démarche générale de la recherche

La démarche générale de cette recherche est résumée par la Figure 2. Elle repose sur trois parties, composées au total de huit chapitres. La première fournit ses fondements théoriques, la deuxième décrit le cadre méthodologique retenu et la dernière présente ses résultats.

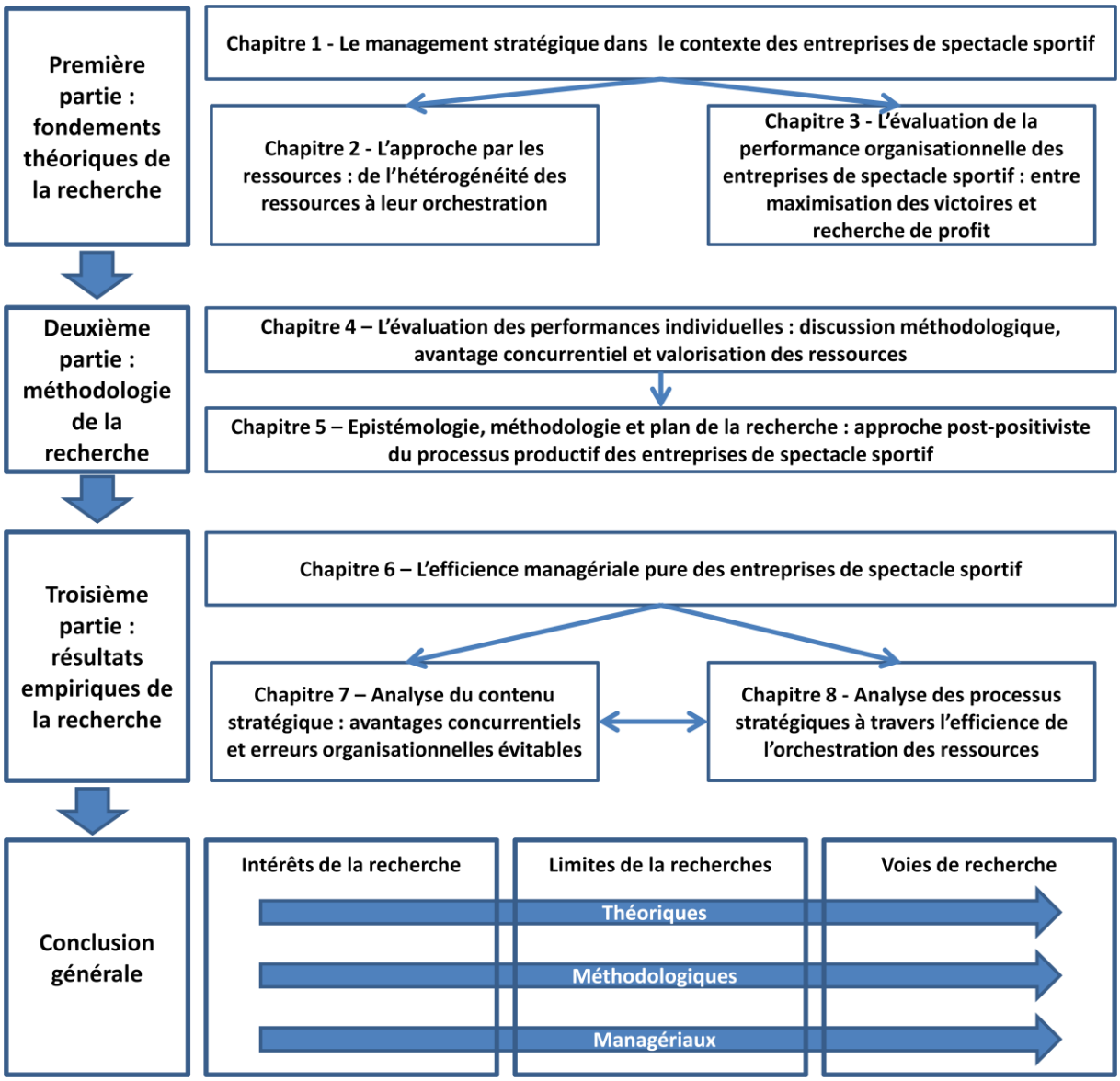

Figure 2 - Démarche générale de la recherche

Le **premier chapitre** propose un état des lieux des différentes théories associées au management stratégique afin de définir l'ancrage théorique de l'objet de recherche. Face à la fragmentation théorique de la discipline, une approche exploratoire de la stratégie des entreprises de spectacle sportif est menée. Elle repose sur l'analyse des conflits stratégiques (Shapiro, 1989) dans le cadre d'un choc exogène. Les résultats analytiques s'étant heurtés à l'observation des faits, ils ont conduit à modifier le cadre théorique. Les facteurs internes des entreprises de spectacle sportif pouvant expliquer les différentiels d'efficience, il s'avère essentiel de se tourner vers l'approche par les ressources.

Le **chapitre 2** propose une revue de littérature relative à cette approche. Elle correspond à une analyse du contenu stratégique interne qui « *offre une alternative pour l'interprétation du succès compétitif (ou de l'échec) d'organisations sportives ou liées au sport en se concentrant sur le contexte interne de ces types d'organisations plutôt que sur la structure de leur environnement concurrentiel externe* » (Gerrard, 2003, p. 141). Les différentes théories constitutives de cette approche, dont l'orchestration des ressources, seront présentées. Leur opérationnalisation dans le contexte du spectacle sportif sera particulièrement discutée afin de définir les déterminants potentiels des variations intra-industrie de la performance.

Le **chapitre 3** s'intéresse justement à la notion de performance organisationnelle. A partir d'une cartographie des parties prenantes des entreprises de spectacle sportif, de l'hétérogénéité de leurs attentes (Senaux, 2008) et de l'analyse des résultats financiers des clubs de Ligue 1, aucun archétype relatif à l'arbitrage profit/vicoires ne ne peut être postulé. Le caractère idiosyncratique des pondérations des différentes dimensions de la performance organisationnelle de ces entreprises qui ne sont pas cotées en bourse nécessite l'utilisation de l'approche *multi-outputs* DEA (Durand et Vargas, 2003 ; Richard et al., 2009).

Ces trois chapitres posent les fondements théoriques de cette recherche. Sa méthodologie est décrite par sa deuxième partie, composée de deux chapitres. Le **chapitre 4** s'intéresse au paramétrage de l'attribut valeur des ressources humaines des entreprises de spectacle sportif. Une revue de littérature des méthodes permettant d'évaluer les performances individuelles est proposée. Les limites identifiées pour les mesures actuelles dans le contexte d'un sport aussi complexe que le football et l'endogénéité liée à l'effet de l'entraîneur sur ce paramétrage ont induit le choix d'utiliser une valorisation exogène des ressources : la valeur de marché fournie par le site *transfermarkt*. Ce chapitre a également permis de mieux caractériser le marché des facteurs stratégiques des ressources joueurs et d'identifier de nouveaux déterminants aux variations des performances dans cette industrie.

Le **chapitre 5** revient sur le choix de la posture épistémologique et de ses conséquences sur le plan de recherche. Le paradigme post-positiviste a été retenu afin d'inscrire cette recherche dans une démarche hypothético-déductive tout en conservant des itérations abductives entre les phases d'études pour limiter les biais dans la perception du réel (Avenier, 2008). La formalisation du processus productif des entreprises de spectacle sportif est également présentée. Elle repose sur la distinction entre la macroculture et la microculture (Rindova et Fombrun, 1999). La première s'intéresse à la capacité des firmes à exploiter leur champ organisationnel, quand la seconde se

focalise sur ce qui se passe à l'intérieur de la boîte noire. Ces deux formalisations sont ensuite décomposées afin de proposer une variable dépendante désagrégée (Ray et al., 2004).

Les résultats empiriques de cette recherche sont ensuite présentés dans la troisième partie. Le **chapitre 6** présente les résultats des différentes frontières d'efficience. Les tests de robustesse non paramétriques effectués permettent de déterminer les modèles et les compositions de vecteurs qui sont valides sur le plan interne. L'incapacité à opérationnaliser de manière satisfaisante la ressource inobservable (Godfrey et Hill, 1995) de réputation implique de renoncer à l'analyse du champ organisationnel. L'évaluation de l'efficience managériale pure s'avère en revanche robuste en ce qui concerne la microculture et les processus organisationnels qui y sont rattachés.

Le **chapitre 7** propose une analyse du contenu stratégique des entreprises de spectacle sportif pour comprendre les déterminants des variations intra-industrie de la performance. Cette étude repose sur les scores d'efficiences managériales pures obtenus dans le chapitre 6. Etant donné que certains vecteurs posaient des problèmes de robustesse, les hypothèses relatives à l'orchestration des ressources ne sont données que pour les processus pour lesquels la variable dépendante a été validée. Ces hypothèses sont ensuite testées à travers l'opérationnalisation des différents éléments de l'orchestration de ressources. Les problématiques d'adéquation, de rationalité limitée des acteurs et de flux bidirectionnels qui sont généralement associées à l'analyse des processus stratégiques (Farjoun, 2002) sont également intégrées à cette étude du contenu.

La logique inverse est appliquée pour le **chapitre 8**. Il s'intéresse en effet aux processus de l'élaboration stratégique en incorporant les résultats du chapitre précédent afin d'éclairer les prises de décision des dirigeants des entreprises de spectacle sportif. Celles-ci concernent la flexibilité stratégique des entreprises de spectacle sportif dans la détermination de leur priorité organisationnelle et dans le choix de conserver ou de changer d'entraîneur. Ces résultats permettront d'éclairer la capacité de résilience des organisations.

Un résumé synthétique sera proposé à la fin de chaque chapitre. Il reviendra sur les principaux éléments qui auront été abordés. L'évolution du cadre conceptuel y sera également schématisée pour les chapitres fournissant les fondements théoriques de cette recherche.

Les intérêts, les limites et les perspectives de cette recherche seront présentés en **conclusion générale.** Pour chacun de ses éléments, les aspects théoriques, méthodologiques et les inférences managériales seront discutés. Le manque de pertinence (Barthélemy, 2012) ou d'actionnabilité (Pearce et Huang, 2012) des recherches en sciences de gestion étant souvent déploré, les implications managériales seront particulièrement développées. Stewart et Barrick (2012) et Aldag (2012) considèrent en effet que le reproche fait aux discipliness'intéressant aux organisations provient du sous-développement des inférences s'adressant aux praticiens.

.

1ère partie :

Fondements théoriques de la recherche

Sommaire de la 1ère partie :

- Chapitre 1 : Le management stratégique dans le contexte des entreprises de spectacle sportif
- Chapitre 2 : L'approche par les ressources : de l'hétérogénéité des ressources à leur orchestration
- Chapitre 3 : L'évaluation de la performance organisationnelle : entre maximisation des victoires et recherche de profit

Chapitre 1 : Le management stratégique dans le cadre des Entreprises de Spectacle Sportif

L'objet de recherche –la stratégie des entreprises de spectacle sportif– a été défini par rapport à un thème d'intérêt général (Allard-Poesi et Maréchal, 1999) laissant ouvertes de nombreuses opportunités théoriques pour le traiter tant « l'éléphant management stratégique » apparaît imposant. La fragmentation de ce champ est telle que réussir à l'appréhender dans sa globalité est un exercice difficile. Dès lors, les perspectives retenues diffèrent au fil des siècles. Baumard (2012) offre une analyse hégélienne de cette évolution : les rapports de force entre les écoles de pensée –qui déterminent les paradigmes de la discipline– fluctuent au gré des conditions historiques. Les variations observées se caractérisent alors par les oscillations d'un pendule (Hoskisson et al., 1999) portant tantôt le curseur sur les dimensions internes de l'organisation, tantôt sur ses composants externes.

Afin de tendre vers une vision holistique, ce chapitre propose tout d'abord de cadrer la notion de management stratégique et de revenir sur son évolution. Puis, les différentes écoles de pensée seront présentées en se basant notamment sur la distinction entre l'analyse du contenu et celui des processus stratégiques (Schendel, 1992). Enfin, une application aux entreprises de spectacle sportif sera proposée en s'appuyant sur différentes approches théoriques. Elle permettra de définir le cadre théorique qui semble le plus pertinent pour cet objet de recherche, à travers un retour à la littérature –permis par la démarche abductive (Avenier, 2008) au Chapitre 2.

I Le management stratégique : un éléphant qui se balançait sur un pendule ?

I.1. Qu'est-ce que la stratégie ? Qu'est-ce qui relève du stratégique ?

De nombreuses définitions de la stratégie ont été données et aucune ne parvient à faire consensus. Cela s'explique par la tendance des auteurs à proposer leur propre définition (Hafsi et Thomas, 2005), marquant le plus souvent une perception individuelle de ce qu'est la stratégie, à savoir la partie de l'éléphant qui est considérée par l'auteur (Tableau 2).

Auteurs	Définitions de la stratégie	Implications des définitions
Chandler (1962, pp. 13-14)	« *La détermination sur le long terme des buts et objectifs d'une entreprise, et l'adoption d'une variété d'actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour réaliser ces objectifs* »	Logique de planification avec une marge de manœuvre pour la mise en œuvre de la stratégie projetée
Wright, Pringle et Kroll (1992, p. 3)	« *Les plans de la direction pour atteindre des résultats en rapport avec les missions et les objectifs de la firme* »	Logique de planification déterminant la mise en œuvre stratégique
Mintzberg et al. (1999, p. 311)	« *Un schéma d'actions soutenu dans une période donnée* »	Analyse de la stratégie réalisée, sans *a priori* relatif sur le rôle de l'intention stratégique

Tableau 2 - Hétérogénéité des visions de la stratégie

La définition apportée par Farjoun (2002) semble la plus à même de favoriser une vision holistique de l'éléphant. La stratégie y est assimilée à « *la coordination planifiée ou effective des principaux objectifs et des actions de la firme, dans le temps et l'espace, qui co-aligne continuellement la firme à son environnement* » (Farjoun, 2002, pp. 570-571). Cette définition intègre les relations dialectiques entre les objectifs, la posture (e.g. la position concurrentielle) et les actions de l'organisation. Les objectifs sont définis comme « les *énoncés de ce qui doit être atteint et quand les accomplir, mais n'énoncent pas comment ces résultats doivent être réalisés* » (Quinn, 1980, cité par Farjoun, 2002, p. 571). La stratégie aide donc à définir la direction de l'organisation et assure aux activités d'être alignées avec la mission de la firme (Hunger et Wheelen, 2003). La relation dialectique autorise toutefois une marge de manœuvre pour la stratégie émergente issue des actions. Cette définition permet également d'appréhender simultanément les dimensions externe (la posture) et interne (les actions) de l'organisation. Elle évite ainsi les oscillations du pendule de cette discipline, qui a tendance à se focaliser alternativement sur l'une ou l'autre de ces dimensions (Hoskisson et al., 1999) et favorise ainsi une vision complète de la stratégie.

Il est toutefois utile de se demander si la définition du management stratégique ne serait pas préférable à celle de la stratégie (Bodwell et Chermack, 2010). Pour les organisations, le management stratégique représente le « *processus organisationnel de niveau supérieur et continu* » qui autorise la gestion des stratégies (Farjoun, 2002, p. 579). Plus concrètement, ce sont les *« intentions majeures et les initiatives émergentes prises par les directeurs généraux au nom de leurs propriétaires, impliquant l'utilisation de ressources pour améliorer la performance des firmes dans leurs environnements externes* » (Nag, Hambrick et Chen, 2007, cité par Bodwell et Chermack, 2010, p. 194). Cette définition concilie les avantages de l'approche dialectique de la stratégie de Farjoun tout en insistant sur l'importance de gérer les stratégies. Il est toutefois possible de regretter son orientation actionnariale impliquant la négation des autres parties prenantes de l'organisation. Elle postule également une relation descendante de la stratégie dans la mesure où le rôle de stratège est limité aux cadres supérieurs de l'organisation.

Ces différentes définitions ont permis de décomposer la stratégie en plusieurs éléments, s'orchestrant de la manière suivante :

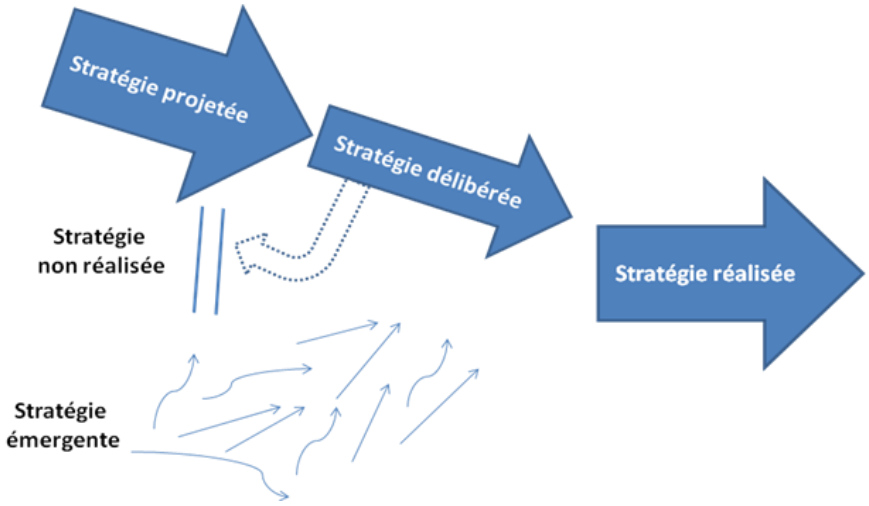

Figure 3 - Stratégies délibérée et émergente (Mintzberg et al., 1999, p. 2)

Aucune stratégie n'est purement délibérée ou émergente. Si seule l'intention déterminait la stratégie, aucun apprentissage et/ou adaptation ne serait possible (Mintzberg et al., 1999). Or, les avantages concurrentiels sont le plus souvent éphémères (D'Aveni, 1994, validé empiriquement par Wiggins et Ruefli, 2005) comme l'exprime le paradoxe d'Icare de Miller (1990): pour rester au sommet, il ne faut pas seulement défendre ses acquis, mais également créer et maîtriser de nouvelles sources de valeur. Cela nécessite l'établissement régulier de nouveaux cadres de référence en créant, éliminant, augmentant ou diminuant certains facteurs propres à l'industrie (Kim et Mauborgne, 1999). La stratégie doit donc être pensée comme une interaction concurrentielle continue (Colbert, 2004) basée sur l'idée de déséquilibre plutôt que sur celle d'efficacité statique (Reed et De Fillippi, 1990). Pour ce faire, il est nécessaire de sortir de la logique de planification qu'implique la stratégie purement délibérée et qui a dominé la discipline jusqu'à la fin des années 1980.

De même, une stratégie purement émergente relève d'un pilotage à vue et d'une attitude uniquement réactive. Aucune cohérence et vision ne permettraient de coordonner les différentes initiatives, ce qui est antinomique du caractère volontariste de la stratégie (Avenier, 1999). L'organisation serait alors dans une situation similaire à « l'anarchie organisée » décrite par Cohen, March et Olsen (1972) et son processus de décision proche du « modèle dit de la poubelle ». Les stratégies délibérée et émergente forment donc les extremums du continuum stratégique. En dépit de l'absence d'intention de la forme purement émergente, les deux pôles méritent le qualificatif « stratégique » afin que les chercheurs et les praticiens reconnaissent qu'ils relèvent du même phénomène (Mintzberg et Waters, 1985).

Entre ces deux extrêmes se trouve la stratégie chemin faisant (Avenier, 1999) où la formulation de la stratégie est adaptée au fil de sa mise en œuvre, de manière à tirer parti des situations qui émergent. La conception stratégique repose alors sur un processus ascendant et descendant et la place accordée à l'émergence dépendra principalement de la configuration organisationnelle retenue (Mintzberg et Waters, 1985)[4]. La nature du contexte implique également un positionnement différent sur le continuum. Ainsi, face à un environnement turbulent, la stratégie émergente joue un rôle significatif pour réaligner la stratégie aux dimensions externes et internes de l'organisation (King, 2008) en corrigeant les erreurs initiales de planification[5].

Au final, la stratégie peut suivre un plan (la stratégie projetée), ou bien être improvisée tout en étant reconnue rétrospectivement comme un modèle dans une série d'actions (Quinn, 1980 ; Mintzberg et Waters, 1985). La posture et le sentier des firmes sont donc le fruit de la stratégie projetée et émergente. La(es) stratégie(s) étant définie(s), il est temps de s'intéresser aux différentes approches constitutives du management stratégique et notamment ses travaux fondateurs.

[4] La stratégie émergente sera peu développée dans une structure bureaucratique et beaucoup plus prégnante dans une adhocratie. Cette forme organisationnelle partage certaines caractéristiques avec les entreprises de spectacle sportif si l'on suit la définition donnée par Mintzberg et McHugh (1985), notamment le fait d'évoluer dans un environnement dynamique et complexe, où les produits sont uniques (i.e. le match) et développés par des experts, regroupés le temps d'un projet temporaire.

[5] Une erreur de planification marquante est fournie par l'ancien PDG d'IBM, Thomas Watson qui estimait en 1948 « *qu'il existe un marché pour environ cinq ordinateurs dans le monde* » (cité par Mintzberg et al., 1999, p. 78).

I.2. De la politique commerciale au management stratégique : les fondements théoriques

L'origine de la stratégie est associée aux écrits militaires. Etymologiquement, le terme est même dérivé du grec '*stratos*' signifiant armée. *L'Art de la guerre* est souvent considéré comme le premier écrit stratégique ; nous le devons à Sun Tzu, général chinois ayant vécu cinq siècles av. J.-C.. En reprenant la terminologie de Porter (1980), l'un des principaux messages de ce traité de treize chapitres est d'adapter la stratégie générique en fonction des conditions de la structure. Pour Sun Tzu, l'objectif ultime de la stratégie reste « de soumettre l'ennemi sans combat ». Ce qui peut s'assimiler aux coups concurrentiels de Porter (1980) basés sur la persuasion pour conserver des parts de marché ou en gagner, afin d'obtenir la victoire « *dans l'esprit de l'adversaire* » (Porter, 1980, p. 33).

De la guerre (Clausewitz, 1832, un général prussien écrivant suite aux guerres napoléoniennes) est le second apport des réflexions militaires au champ du management stratégique. Alors que Sun Tzu s'intéresse principalement à ce qui se passe en amont, Clausewitz analyse ce qui se passe sur le champ de bataille. Il introduit également le concept de « friction », assimilé au hasard et à l'ignorance (Mintzberg et al., 1999) qui peuvent perturber la mise en œuvre de l'intention stratégique. Puisque ces frictions sont dépassables par une chaîne de commandement formelle, Clausewitz suppose un degré de déterminisme de la stratégie par rapport à l'environnement plus faible que Sun Tzu. La capacité de sortir de la contingence passe par le génie de quelques Hommes qui permettront de créer de nouvelles stratégies (i.e. des combinaisons de composants de base offensifs et défensifs inattendues). Bien que Pringle et Kroll (1997) ne se réfèrent pas à Clausewitz – mais à l'approche par les ressources– leur description de la bataille de Trafalgar (1805) illustre le rôle du génie militaire[6].

En dehors des écrits militaires, et sans remonter jusqu'à Taylor (1856-1917) ou Parker-Follett (1868-1933), l'un des premiers travaux relatifs aux organisations est l'analyse managériale et de la coopération intra-firme de Barnard (1938). Ce travail est remarquable puisque l'organisation est analysée dans une approche holistique. Le parti pris est alors proche de celui de Pascal, à savoir que l'on ne peut comprendre une action collective si celle-ci est décomposée en différentes étapes. Autrement dit, toutes les parties de l'action, mais aussi ses interrelations doivent être étudiées (Hafsi et Martinet, 2007).. Selznick (1957) s'intéresse également aux forces internes de l'organisation et notamment aux compétences distinctives des managers. Chandler (1962) propose quant à lui une analyse historique des grandes entreprises américaines. Il décrit le cycle de vie de ces organisations : acquisition initiale des ressources ; structuration de l'organisation en se dotant de capacités en marketing et de canaux de distribution permettant une phase de croissance ; période de diversification entraînant une restructuration pour s'adapter à la nouvelle stratégie. Cette perspective historique permet à Chandler de conclure que la structure suit la stratégie. Hoskisson et al. (1999) constatent que ces premiers travaux oscillent vers la dimension interne de l'organisation.

[6] L'amiral français Villeneuve a respecté la tradition militaire de l'époque en plaçant ses bateaux sur une seule ligne, tandis que le vice-amiral Nelson constitua deux groupes de bateaux afin de casser la ligne française. Cette stratégie non orthodoxe créa une forte confusion dans les rangs français et permit aux 27 bateaux britanniques de gagner la bataille en quelques heures et de capturés 18 des 33 bateaux de la flotte franco-espagnole.

L'analyse stratégique –alors appelée politique commerciale– a véritablement pris son envol avec la Harvard Business School. Du moins a-t-elle été pionnière en matière de son enseignement. L'apprentissage reposait alors sur une étude de cas unique : la Midway Foods, firme de 100 salariés produisant des barres chocolatées. Le degré de complexité du cas variait selon les informations transmises et leurs précisions, permettant ainsi d'exposer ces futurs cadres supérieurs à la complexité du processus de prise de décision (Hafsi et Thomas, 2005). Cette démarche avait pour but de transmettre l'idée aux futurs dirigeants qu'ils navigueront dans le noir et qu'ils auront plus besoin d'un « bâton de pèlerin » que d'une grande théorie philosophique. Ce bâton est une analogie de la démarche que doit suivre le médecin selon Hippocrate (Hafsi et Martinet, 2007). Elle a dominé la pratique en stratégie par sa faculté à résoudre les problèmes de prise de décision (Bower, 1970), malgré les critiques des universitaires[7].

C'est également à Harvard que le premier modèle d'élaboration stratégique a été conçu, à savoir la matrice SWOT (Learned, Christensen, Andrews et Guth, 1965). Elle reprend le concept de compétence distinctive de Selznick afin de déterminer les forces et faiblesses de l'entreprise, tout en y intégrant les opportunités et menaces de l'environnement. Les résultats de ces analyses interne et externe vont déterminer le choix stratégique, l'objectif étant de parvenir à une stratégie en adéquation avec ces quatre éléments (Saïas et Métais, 2001). Ces travaux marquent donc la première oscillation du pendule du management stratégique, puisque l'analyse s'équilibre entre les dimensions interne et externe de l'organisation (Hoskisson et al., 1999).

Dans la lignée des travaux de l'école d'Harvard naît l'école de la planification (Ansoff, 1965). Elle comporte deux différences majeures par rapport à l'approche précédente : la décomposition de la conception de la stratégie en différentes étapes et l'identité du stratège (Mintzberg et al., 1999). Le raisonnement séquentiel repose sur deux piliers : le recours aux scénarios[8] pour la planification, puis le contrôle stratégique afin de maintenir l'entreprise sur les rails des stratégies prévues. Concernant l'identité du stratège, les planificateurs remplacent le PDG, ce dernier ne servant plus qu'à approuver le plan établi alors qu'il était responsable de l'adéquation stratégique dans l'approche précédente.

Ces deux perspectives reposent sur le postulat que la pensée est indépendante de l'action. Autrement dit, que la stratégie délibérée est nécessairement réalisée. La guerre au Vietnam est l'exemple le plus probant de l'échec de la séquence « réfléchir, puis agir » et a illustré toutes les limites de l'illusion de la programmation stratégique (Mintzberg et al., 1999). Si la planification reste utile, elle doit seulement servir d'outil pour programmer les stratégies, mais en aucun cas engager activement le futur : « *Dans les marchés à haute vitesse, un plan stratégique est un point de ralliement émotionnel et une ressource feuille de route. Ce n'est rien de plus, et ne fournit certainement pas un aperçu sur le futur* » (Eisenhardt et Brown, 1998, p. 159).

Ces différents travaux fondent le champ du management stratégique et en définissent les concepts et propositions critiques (Hoskisson et al., 1999). Ils font encore partie des travaux les plus influents

[7] Hafsi et ses collègues considèrent que le manque d'intérêt actuel des praticiens pour la recherche en management stratégique s'explique par l'abandon de ce bâton au profit de grandes théories.

[8] Le recours aux scénarios est devenu en vogue dans les organisations suite au succès de la Royal Dutch Shell à prédire la montée des prix du pétrole en 1973. Ils sont devenus désuets lorsque cette même Royal Dutch Shell a abandonné cette méthode en 1997 (Saïas et Métais, 2001).

du management stratégique si l'on se fie à l'analyse blibliométrique de la revue de référence de ce champ (*Strategic Management Journal*, Ramos-Rodriguez et Ruiz-Navarro, 2004).

Le changement de nom de '*business policy*' à '*strategic management*' caractérise le tournant empirique de la discipline (Schendel et Hofer, 1979). Cela fait suite à l'appel de Schendel et Hatten (1972) pour une analyse des relations de cause à effet entre construits théoriques et performance. La conférence de Pittsburgh en 1977 marquera une étape essentielle de ce processus (Hermann, 2005). Ce virage a été rendu possible par l'apparition de bases de données (par exemple COMPUSAT ou PIMS) et l'amélioration des techniques quantitatives, faisant entrer le management stratégique dans le « *paradigme des régressions* » (Hermann, 2005, p. 117). Cela aboutira notamment à la création de la revue *Administrative Science Quaterly* traduisant la volonté de créer une « science administrative » (Hafsi et Thomas, 2005) et à l'évolution des types de publications dans *Strategic Management Journal* depuis sa création en 1980 jusqu'en 1999 :

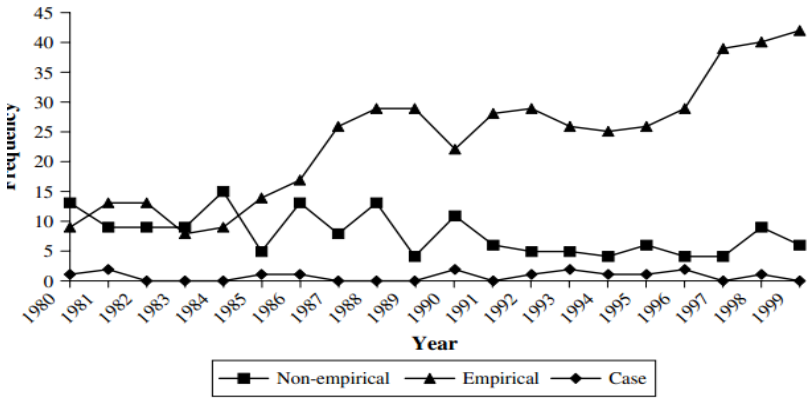

Figure 4 - Type d'articles publiés par Strategic Management Journal (Phelan, Ferreira et Salvador, 2002, p. 1165)

I.3. La fragmentation théorique du management stratégique

L'évolution du champ se caractérise également par une fragmentation des visions de la stratégie, en termes de théories et de méthodologies. L'hétérogénéité des travaux s'explique par les nombreuses origines disciplinaires de ce champ. Le tournant quantitatif s'est notamment effectué à travers de nombreux emprunts à l'économie (industrielle, organisationnelle, école autrichienne, théorie de la croissance de la firme…). Mais le management stratégique s'inspire également d'autres disciplines comme la biologie, la psychologie, la sociologie… (Macintosh et Maclean, 1999). Cela n'est pas sans lien avec le morcellement théorique, illustré par le nombre croissant de '*special issues*' de la revue *Strategic Management Journal* (Phelan, Ferreira et Salvador, 2002).

Cette fragmentation n'est pas nécessairement regrettable dans la mesure où elle facilite la créativité des chercheurs et des praticiens (Schendel, 1994 ; Prahalad et Hamel, 1994). Le point négatif de cette évolution réside dans la difficulté pour se retrouver entre ces théories, tant pour les praticiens que les chercheurs. Pour preuve, il existe de nombreuses tentatives de classification des écoles de pensée du management stratégique (Furrer et al., 2008 ; Hermann, 2005 ; Hoskisson et al., 1999 ; Mintzberg et al., 1999 ; Rumelt, Schendel et Teece, 1994…) sans qu'aucun consensus n'émerge de ces typologies.

Pourtant, les courants de pensée se recoupent le plus souvent. Ainsi, les dix écoles de pensée définies par Mintzberg et al. (1999)[9] ne sont pas vraiment séparées les unes des autres si l'on se fie à Saïas et Métais (2001). L'analyse des coups concurrentiels de Porter (1980) relève selon Mintzberg et al. de l'école du macro-pouvoir quand le reste de son œuvre s'inscrit dans celle du positionnement. Or, cette manœuvre stratégique repose sur le positionnement de la firme dans l'industrie afin de disposer d'un pouvoir de persuasion pour conserver des parts de marché ou en gagner (Saïas et Métais, 2001).

La classification que nous proposons repose sur les précédentes tentatives recensées dans la littérature. Elle s'appuie également sur l'analyse relationnelle des citations dans les articles publiés dans les principales revues du champ (Furrer et al., 2008)[10], ainsi que sur l'analyse bibliométrique des publications dans *Strategic Management Journal* (Ramos-Rodriguez et Ruiz-Navarro.,2002).

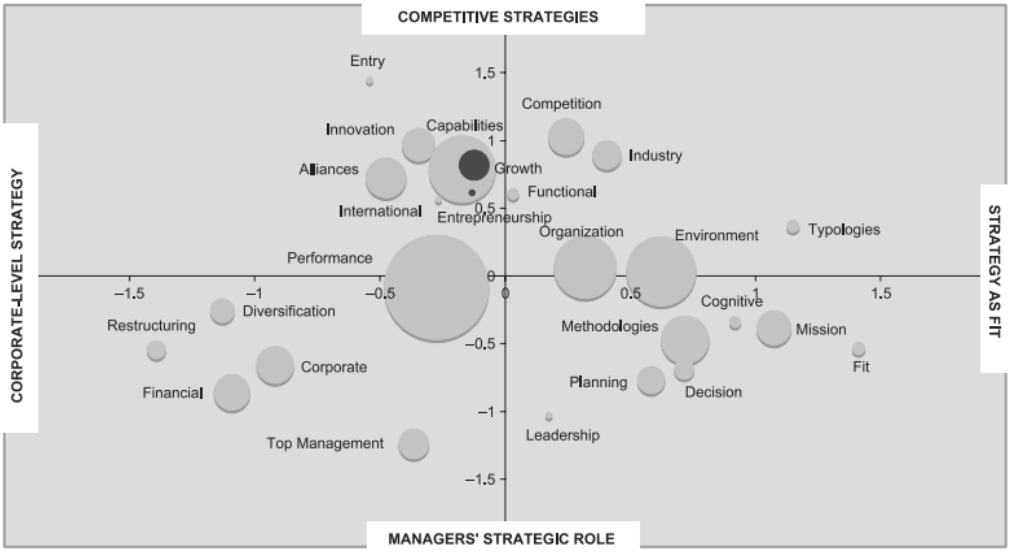

Figure 5 - Positionnement des mots clés (Furrer et al., 2008, p. 9)

Le positionnement des mots clés selon deux axes facilite la classification des travaux du champ. Celui horizontal distingue l'analyse des stratégies et des avantages concurrentiels de la prise en compte du rôle des managers. Cette opposition fonde la distinction entre approche du contenu et analyse des processus stratégiques (Schendel, 1992). L'axe vertical différencie la stratégie au niveau de l'organisation des travaux portant plutôt sur l'adéquation stratégique par rapport à l'environnement.

Les résultats obtenus par Furrer et al. (2008) sont assez proches de ceux de Ramos-Rodriguez et Ruiz-Navarro (2004). La taille des points reflète la fréquence de citation dans les deux études. Néanmoins le travail de Ramos-Rodriguez et Ruiz-Navarro ne repose plus sur les liens entre les mots clés, mais sur les relations bibliométriques entre les 50 textes les plus influents du management stratégique. Si les deux cartographies sont différentes, elles laissent émerger les mêmes écoles de pensée.

[9] Ecoles de la conception, de la planification, du positionnement, entrepreneuriale, cognitive, de l'apprentissage, du pouvoir, culturelle, environnementale et enfin celle de la configuration.

[10] *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly* et *Strategic Management Journa*l.

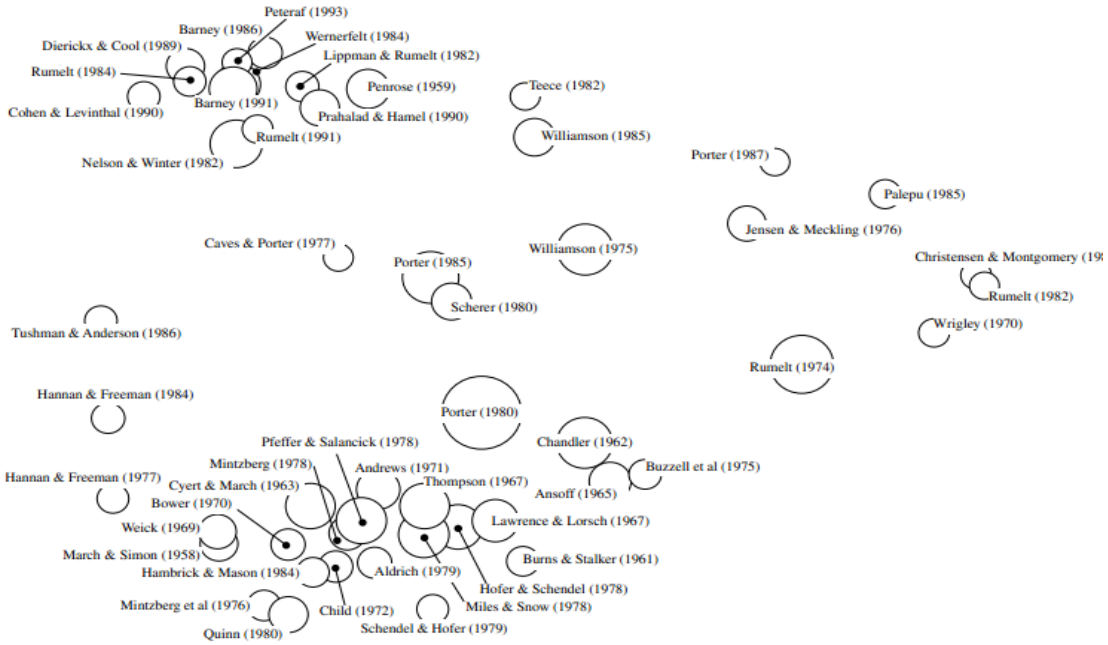

Figure 6 - Structure intellectuelle du management stratégique (Ramos-Rodriguez et Ruiz-Navarro, 2004, p. 993)

II Une approche par le contenu ou par les processus ?

La distinction entre contenu et processus stratégique est courante dans les tentatives de classification des travaux en management stratégique (Hermann, 2005 ; MacIntosh et MacLean, 1999 ; Schendel, 1992). Il reste néanmoins à définir les courants de pensée au sein de ces approches, ce qui est loin d'être aisé du fait de la fragmentation théorique évoquée précédemment.

II.1. Une approche par le contenu : la relation stratégie - performance

Pour Rumelt et al., (1994), la question fondamentale en management stratégique est de répondre à la façon dont les firmes parviennent à acquérir et maintenir un avantage concurrentiel. Cette question relève de l'analyse du contenu et correspond à la partie supérieure des cartographies précédentes. Son traitement fait également l'objet d'une fragmentation théorique, où le nombre et les frontières entre courants ne sont pas clairement définis (Tableau 3).

	Rumelt et al. (1994)	**MacIntosh et MacLean (1999), Farjoun (2002)**	**Mintzberg et al. (1999)**
Travaux fondateurs			Ecole de la conception
			Ecole de la planification
Analyse des dimensions internes	Approche par les ressources	Approche par les ressources	Ecole culturelle
Analyse des dimensions externes	Approche par la structure	Paradigme Structure - Comportement – Performance (SCP)	Ecole du positionnement
	Approche par les conflits stratégiques		
		Paradigme Stratégie - Structure – Performance (SSP°	Ecole environnementale

Tableau 3 - - Fragmentation théorique de l'analyse du contenu stratégique

Au-delà des travaux fondateurs déjà évoqués, trois principales approches sont retenues pour l'analyse par le contenu stratégique : l'approche par les ressources, le paradigme SCP et le paradigme SSP. L'apport de l'économie organisationnelle à travers la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985) relève également de cette logique (Hoskisson et al., 1999). En dehors de l'approche par les ressources qui fera l'objet d'un développement spécifique dans le Chapitre 2, ces trois approches seront présentées.

II.2.1. L'influence de l'économie industrielle : le paradigme SCP

L'économie industrielle a guidé le management stratégique pendant de nombreuses années. Cette approche cherche à déterminer la régulation optimale de l'industrie par les pouvoirs publics afin de contraindre les comportements des firmes et assurer l'optimalité de l'équilibre. Porter (1980) s'empare de ces travaux pour en inverser la logique : la connaissance de la structure permet à la firme de déterminer une position concurrentielle favorable. C'est le paradigme Structure – Conduite - Performance (SCP) qui repose sur le principe suivant : la performance dépend du comportement des consommateurs et des producteurs, qui sont eux-mêmes fonction de la structure de l'industrie (Mason, 1939 ; Bain, 1956). La performance est ici comprise au sens tandis que les comportements (conduites) assimilent ce qui a trait à la stratégie (prix, publicité, capacité, qualité). La structure industrielle évoque le contexte dans lequel la firme évolue, notamment ses dimensions économiques et techniques (Porter, 1981). En dehors de ce changement de logique, peu de modifications ont été apportées au corpus issu de l'économie industrielle dans son appropriation par le management stratégique (Jemison, 1981).

Ce paradigme considère que la valeur est issue de rentes de monopole (Caves et Porter, 1980). Elles proviennent d'une restriction délibérée des quantités produites afin que la demande vienne s'ajuster à l'offre à un prix supérieur à celui d'équilibre de concurrence pure et parfaite. Ce comportement stratégique « malthusien » est possible grâce au pouvoir de marché des organisations. Il est appréhendé à travers le modèle des cinq forces (Porter, 1980) qui influencent la concurrence :

1. La menace des nouveaux entrants ;
2. Le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
3. Le pouvoir de négociation des clients ;
4. La menace des produits de remplacement ;
5. L'intensité de la rivalité entre les produits existants.

Le potentiel de la firme s'exprime en fonction de son positionnement dans l'industrie. Le nombre et la taille des firmes présentes dans l'industrie, la différenciation des produits, et l'élasticité de la demande sont les éléments clés de ce positionnement (Porter, 1981). L'existence de barrières à l'entrée empêchant la réalisation de la condition d'atomicité[11] des marchés de concurrence pure et parfaite est une autre condition nécessaire à la création de rentes de monopole (Caves et Porter, 1977). Ces barrières représentent « *l'avantage de vendeurs établis dans une industrie par rapport à des entrants potentiels, ces avantages étant reflétés dans le degré où les vendeurs établis peuvent*

[11] La théorie des marchés contestables (Baumol, Willig et Panzar, 1983) rend caduque cette condition. D'après cet apport néo-classique, la rente de monopole dépend de la libre entrée et sortie (absence de coûts irrécupérables) potentielle de concurrents. Le rôle des barrières à l'entrée reste néanmoins déterminant pour générer une rente.

augmenter leurs prix au-dessus du niveau concurrentiel de manière permanente sans attirer de nouvelles firmes à entrer dans l'industrie » (Bain, 1956, p. 3). Elles permettent aux firmes de s'affranchir de la condition d'équilibre d'un marché de concurrence pure et parfaite dans une perspective de long terme stipulant des profits nuls.

Un autre type de barrière permet de créer des rentes de monopole : les barrières à la mobilité (Caves et Porter, 1977). Elles ne fonctionnent que pour les firmes déjà entrées dans l'industrie et ont pour but d'empêcher les firmes de passer d'un groupe stratégique à un autre. Ces groupes se composent de firmes qui partagent une même stratégie au sein d'une industrie donnée (Hunt, 1972). Les barrières à la mobilité impliquent l'existence de « structures » au sein de cette industrie et expliquent l'hétérogénéité de performance des firmes entre groupes (Cool et Schendel, 1987 ; Porter, 1980). L'existence de telles structures intra-industrielles est toutefois questionnée par Barney et Hoskisson (1990).

Le déterminisme de la structure industrielle ne laisse que peu de stratégies viables à long terme. Les cinq forces fixent les règles de la compétition qui indiquent la réponse stratégique de la firme. Dès lors, l'analyse se focalise sur la dimension externe de la firme. Cela implique une deuxième oscillation du pendule du management stratégique, qui passe d'une orientation équilibrée entre les dimensions interne et externe (Ansoff, 1965 ; Learned et al., 1965) à une focalisation sur les aspects externes de la firme (Hoskisson et al., 1999). Le paradigme SCP impose ainsi à l'organisation de « choisir » entre quatre stratégies commerciales génériques en fonction des caractéristiques de la structure industrielle et notamment du poids des barrières (Porter, 1980) :

1. La domination par les coûts : être le moins cher de l'industrie ;
2. La différenciation : développement de produits ou services uniques avec des clients fidélisés ;
3. La concentration sur les coûts : viser des segments de marché étroits et appliquer la stratégie de domination sur les coûts :
4. La concentration sur la différenciation : viser des segments de marché étroits et appliquer la stratégie de domination sur les coûts.

Cette approche par le positionnement ou la structure est dans une large mesure déterministe puisque l'environnement impose le choix stratégique. Porter (1980) considère en effet qu'une firme ne doit retenir qu'un type de stratégie générique. Les faits montrent toutefois que les organisations capables de surmonter les dilemmes propres à l'association de deux stratégies seront très performantes (Miller, 1990).

L'approche par les conflits stratégiques (Shapiro, 1989) proposée par Rumelt et al. (1994) s'inspire également de l'économie industrielle, notamment des travaux sur les oligopoles qui reposent sur la théorie des jeux. Elle permet d'intégrer la réponse des concurrents aux actions stratégiques entreprises par la firme analysée. Ces travaux portent sur la concurrence multipoints (ou multi marchés, Porter, 1980, 1985), l'équilibre d'ancrage mutuel (Karnani et Wernerfelt, 1985) ou le modèle des actions-réactions (Smith, Grimm et Gannon, 1992).

Le paradigme SCP s'est traduit par de nombreuses propositions empiriques et aura donc permis au management stratégique de se rapprocher du statut de discipline « scientifique » (Hoskisson et al., 1999). Néanmoins, cette entrée dans le « *paradigme des régressions* » (Hermann, 2005, p. 117) se

sera faite au prix d'un postulat important : l'homogénéité des firmes (Rumelt, 1991). En effet, puisque « l'éléphant » est appréhendé sous le prisme de la structure industrielle, cela suppose une unité d'analyse très agrégée, même si l'introduction du concept de barrière à la mobilité permet une analyse un peu plus fine de la stratégie. Ce prisme industriel explique, en partie[12], le détournement actuel de la recherche en management stratégique de ce paradigme (McWilliams et Smart, 1993). Il n'en reste pas moins que ces travaux se situent toujours au cœur de la structure intellectuelle de la discipline (Ramos-Rodriguez et Ruiz-Navarro, 2004).

II.2.2. L'effet de la contingence : le paradigme SSP

En dehors de Chandler (1962), les travaux fondateurs du management stratégique avaient vocation à définir LA meilleure façon de faire (le fameux « *one best way* »). Cette vision a été contestée par le paradigme Stratégie – Structure – Performance (SSP, Farjoun, 2002 ; Macintosh et Maclean, 1999)[13]. Ce paradigme repose principalement sur la théorie de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Thompson, 1967) qui a bouleversé le domaine de la stratégie. Il correspond, tout comme le paradigme SCP au cadran supérieur droit de la cartographie proposée par Furrer et al. (2008), et aura également contribué à faire du management stratégique une discipline « scientifique ».

La meilleure solution dépend du contexte et notamment de l'environnement dans lequel évolue l'organisation. Celui-ci peut être décrit à travers quatre indicateurs (Mintzberg, 1979) : le dynamisme de l'environnement, son degré de complexité, de diversité (d'intégré à diversifié) et d'hostilité (comprenant l'intensité concurrentielle, le degré de munificence et les relations avec les parties prenantes). En fonction de cet environnement, du type de tâches à effectuer, de l'âge et de la taille de la firme… la forme de celle-ci devra être adaptée (Miller, 1979 ; Mintzberg, 1989).

Miles et Snow (1978) proposent une typologie des firmes selon leur choix stratégique. La première catégorie est le défenseur qui cherche à assurer la stabilité de son secteur par des prix compétitifs. Le prospecteur quant à lui est en recherche permanente de nouveaux produits et de nouveaux marchés. Pour reprendre la distinction apportée par March (1991), le défenseur repose principalement sur des activités d'exploitation, quand le prospecteur s'inscrit plutôt dans une logique d'exploration. L'analyseur correspond à une approche équilibrée entre ces deux premières catégories. Il minimise ses risques, tout en sachant délivrer de nouveaux produits ou services. Enfin, le réacteur répond à l'environnement dans une stratégie « résiduelle » qui apparaît lorsque l'une des trois stratégies précédentes a été poursuivie à tort. Les trois premières stratégies, si elles sont bien implantées, généreront des rentes économiques.

La contingence a immergé tous les domaines du management stratégique (Sirmon et Hitt, 2009) et notamment les relations entre :

---

[12] Etant donné que l'approche par les conflits stratégiques utilise la firme comme unité d'analyse, d'autres raisons expliquent la désaffection actuelle de ce paradigme dans l'approche par le contenu stratégique. Elles seront détaillées lors du chapitre 2 s'intéressant spécifiquement à la théorie des ressources.

[13] Un paradigme correspond à une convergence dans les visions du monde à un moment et dans une discipline donnés (Kuhn, 2012). Dès lors, la coexistence simultanée des paradigmes SCP et SSP peut paraître problématique. Néanmoins, Kuhn admet cette possibilité C'est pourquoi, le terme de paradigme pour les théories Structure – Conduite – Performance et Stratégie – Structure – Performance est repris.
Source : http://www.dogma.lu/pdf/AKM-ParadigmeScientifique.pdf).

- La structure organisationnelle et l'environnement (Thompson, 1967) ;
- La structure et la stratégie (Chandler, 1962) ;
- La stratégie et l'environnement (Zajac, Kraatz et Bresser, 2000) ;
- La stratégie et la gouvernance (Yin et Zajac, 2004)
- Les ressources et l'environnement (Miller et Shamsie, 1996) ;
- …

Furrer et al. (2008) constatent le déclin des termes '*environment*' et '*fit*' dans les mots clés des principales revues du management stratégique, qu'ils s'expliquent par deux raisons. Premièrement, il existe une volonté de considérer une unité d'analyse moins agrégée que l'environnement en privilégiant la firme. Deuxièmement, le rôle de la contingence s'est diffusé aux autres théories du management stratégique en tant que variable modératrice de la relation construit théorique – performance (Aragon-Correa et Sharma, 2003).

II.2.3. L'influence de l'économie organisationnelle : la théorie des coûts de transaction

Si l'économie industrielle a fourni le terreau au paradigme SCP, l'économie organisationnelle a également apporté sa contribution au management stratégique. Les théories des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985) et de l'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama et Jensen, 1983) ont notamment permis de comprendre les raisons de l'existence de la firme. Ramos-Rodriguez et Ruiz-Navarro (2004) montrent la proximité bibliométrique de ces deux théories. Impression renforcée par la cartographie proposée par Furrer et al. (2008), puisque les travaux basés sur l'économie organisationnelle appartiennent au cadran inférieur gauche. Malgré cette proximité, l'appropriation de ces théories en management stratégique relève de perspectives différentes qui feront –à ce titre l'objet d'une présentation distincte.

La théorie des coûts de transaction est une théorie de la firme (Foss, 1996) qui s'inspire des travaux de Coase (1937). Elle s'intéresse aux raisons de l'existence de la firme, ainsi qu'à ses frontières. La firme est préférable au marché ou aux formes hybrides lorsque les coûts de transactions sont trop élevés. Ces derniers s'expliquent par la rationalité limitée des acteurs (Simon, 1957), l'opportunisme qui les caractérise, l'incertitude dans laquelle ils doivent décider, à propos d'actifs, plus ou moins spécifiques (Williamson, 1975, 1985)[14]. Le management stratégique s'inscrivant dans cette approche s'intéresse notamment aux différentes formes organisationnelles.

Ainsi, la forme hybride joint-venture s'explique par l'incertitude sur la spécification et le contrôle de la performance ainsi que sur la spécificité des actifs. Le développement d'actifs co-spécialisés entre deux entités crée une « position d'otages mutuels » qui limite le risque d'opportunisme ((Williamson, 1975) des membres de la coopération. Le choix de la forme organisationnelle aura donc un effet sur la performance (Hoskisson et al., 1999). L'appropriation de cette théorie en management stratégique relève donc d'une analyse causale entre un construit théorique et la performance, justifiant sa classification au sein de l'approche par les contenus. Alors que les apports de la théorie de l'agence en stratégie relèvent plutôt d'une analyse de ses processus.

[14] Les actifs spécifiques d'une organisation peuvent être technologiques, complémentaires, financiers, liés à la réputation, structurels, institutionnels et de marché (Teece, Pisano et Shuen, 1997).

II.2.4. Synthèse sur l'approche par le contenu stratégique

L'approche par les ressources est une autre perspective importante de l'approche par le contenu. Elle entraînera un revirement du pendule du management stratégique, à nouveau focalisé sur la dimension interne de l'organisation (Hoskisson et al., 1999). De par l'importance prise par cette approche et le constat de l'étude basée sur les conflits stratégiques, le Chapitre 2 lui sera consacré.

Notons toutefois que cette approche partage de nombreuses caractéristiques avec les autres perspectives mécanistes (Farjoun, 2002) et notamment sa conception du temps (Priem et Butler, 2001a). Le management stratégique est perçu comme une séquence unique où la mise en place stratégique suit sa formulation. Cette conception discrète et synchronique du temps (Farjoun, 2002) implique la négation du passé et du futur des organisations puisque les événements sont linéaires et séquentiels (Bourgeois, 1984). Or, l'idée d'intention stratégique linéaire à long terme est incompatible avec un environnement en hypercompétition. Les firmes ont besoin de pouvoir adapter leur stratégie. Dans ce cadre, l'histoire et l'apprentissage de l'organisation –niés par l'approche par le contenu stratégique (Farjoun, 2002) – deviennent centraux (Mintzberg et al., 1999)[15].

D'un point de vue méthodologique, cette conception du temps se traduit le plus souvent par des recherches transversales. Ce qui revient à considérer que les équilibres sont stables (Farjoun, 2002), alors que l'idée de déséquilibre apparaît plus pertinente (Reed et De Fillippi, 1990). Ces limites sont levées par l'approche par les processus, qui s'intéressent plus précisément à la boîte noire de la stratégie.

II.2. Approche par les processus : élaboration et mise en œuvre stratégiques

L'approche par les processus permet une perception diachronique du temps, où les séquences sont continues et itératives (Farjoun, 2002). Elle autorise également l'intégration des concepts comme le dynamisme et l'émergence, ce que ne permettait pas la domination des notions d'équilibre et de contrôle dans l'approche précédente (Pettigrew, 1992). De plus, l'approche par les processus permet d'avoir une compréhension plus complexe des flux (voir la définition de la stratégie donnée par Farjoun, 2002) quand l'approche précédente considérait qu'ils étaient unidirectionnels. A l'exception de l'économie organisationnelle, les approches par le contenu reposent également sur le postulat de rationalité parfaite des acteurs (Macintosh et Maclean, 1999). Notons toutefois que l'approche par les ressources s'intéresse aux ressources intangibles laissant ainsi une porte d'entrée pour prendre en compte les limites cognitives humaines (Hamel et Prahalad, 1996). Tandis que l'approche par les processus repose sur la remise en cause de la rationalité économique des acteurs (March et Simon, 1958 ; Simon, 1957). Ce cadre théorique permet de s'intéresser à la question du processus de l'élaboration stratégique. Ces travaux se situent principalement dans la partie inférieure des cartographies proposée par Furrer et al. (2008) et Ramos-Rodriguez et Ruiz-Navarro (2004).

---

[15] Comme toute classification, celle retenue pour différencier les écoles de pensée en management stratégique souffre de limites. Ainsi, certains travaux basés sur les contenus stratégiques s'inscrivent dans une perspective dynamique (par exemple, Miller et Shamsie, 1996). Le courant des capacités dynamiques (Teece et al., 1997) – déclinaison de l'approche par les ressources– s'est notamment développé pour lever ces limites. Mintzberg et al. (1999) justifient la classification des capacités dynamiques dans l'école de pensée de l'apprentissage, alors que l'approche par les ressources relève de l'école culturelle, par la possibilité d'apprentissage stratégique que laisse la première. Il n'en demeure pas moins que l'analyse du contenu est principalement statique.

La classification des travaux relevant de l'approche par les processus du management stratégique est là encore un exercice complexe et profondément arbitraire. En combinant différentes typologies analysées dans la littérature (Farjoun, 2002 ; Hermann, 2005 ; Hoskisson et al., 1999 ; Macintosh et Maclean, 1999 ; Mintzberg et al., 1999…), trois questions principales sont identifiées :

1. Comment évolue la stratégie ?
2. Quels sont les facteurs internes qui expliquent ces évolutions ?
3. Quel est le rôle de l'environnement sur celles-ci et son degré de déterminisme ?

II.2.1. Comment évolue la stratégie ?

En préambule de cette analyse, il est nécessaire de ce se demander ce qui distingue un ajustement organisationnel « classique » d'un changement stratégique (Ginsberg, 1988). Cette tension est illustrée par l'entrée de McDonald sur le marché des petits-déjeuners. Le fait de faire exactement la même chose à un autre moment de la journée justifie-t-il l'appellation de changement stratégique ? La réponse dépend de la vision de la stratégie. Lorsqu'elle est perçue comme une position –en l'occurrence le secteur d'activité la réponse est positive. Mais lorsqu'elle est considérée comme une perspective qui détermine les normes et valeurs de l'organisation, la réponse sera négative (Ginsberg, 1988). Ce nouvel exemple illustre en quoi l'oscillation du pendule stratégique entre la dimension interne (perspective) et externe (position) implique de considérer une partie différente de l'éléphant.

En outre, les changements stratégiques peuvent survenir à deux moments (Avenier, 1999). Ils peuvent intervenir au moment prévu par la vision stratégique et s'inscrivent alors dans la trajectoire délibérée. Tout comme ils peuvent t survenir lorsque certains membres de l'organisation perçoivent une évolution du contexte qui amène à revoir la stratégie en cours. La décision surviendra lorsque les pressions pour ce changement dépassent celles créées par la résistance (Ginsberg, 1988).

Au-delà de cette question théorique, l'analyse par le processus s'intéresse à la manière dont surviennent ces évolutions. La décomposition de la stratégie en plusieurs éléments a permis de mettre à jour le décalage entre l'intention stratégique et sa mise en œuvre (Figure 3). Cela a notamment été illustré à travers des études de cas qualitatives mettant à mal la perspective normative du management stratégique (Mintzberg et McHughes, 1985 ; Mintzberg et Waters, 1985). La trajectoire balistique de la stratégie délibérée peut donc être déviée par des processus émergents (Avenier, 1999).

La première opposition à la vision normative de la stratégie vient de la théorie d'incrémentalisme décousu (Braybooke et Lindblom, 1963). L'analyse du monde politique montre que les actes ne sont pas coordonnés et correspondent au mieux à un ajustement mutuel informel. Cette théorie s'apparente à l'extremum d'une stratégie purement intentionnelle et correspond à une situation où l'incrémentaliste n'est pas stratège puisque rien n'assure la cohérence de la vision (Bower et Doz, 1979). Dans certains secteurs (politique étrangère, production de réacteurs nucléaires…), la direction est toutefois la condition *sine qua non* de la performance (Mintzberg et al., 1999). Or, seule une stratégie claire peut permettre de l'obtenir. Celle-ci ne peut être assurée que s'il existe un dessein stratégique (stratégie projetée).

Si l'analyse de Braybooke et Lindblom s'avère antinomique avec la notion même de stratégie, elle ouvre la voie à l'incrémentalisme logique (Quinn, 1980) : « *La stratégie pratiquée tend à évoluer à*

mesure que les décisions internes et les événements extérieurs s'ajoutent pour créer, parmi les membres clés de l'équipe de direction, un consensus largement partagé en vue de l'action. Dans une entreprise bien conduite, les dirigeants guident activement ces courants de décisions et d'événements en vue d'aboutir, pas à pas, à une stratégie consciente » (Quinn, 1980, p. 15). Il existe deux manières d'interpréter cette théorie : soit l'incrémentalisme est le fait d'un processus d'apprentissage du stratège qui intervient dans la réalisation de la stratégie, soit il est une manœuvre politique et est pensé dès la formulation stratégique (Mintzberg et al., 1999). Dans la seconde option, la distinction intention - réalisation est niée à nouveau.

Quinn considère donc que l'évolution stratégique est incrémentale. Miller (1979) distingue quant à lui deux types de changements. Une organisation peut évoluer « morceau par morceau » : un premier élément évolue (par exemple la stratégie), puis la structure, puis les systèmes internes (Mintzberg et al., 1999). L'évolution est ici progressive. Dans certains cas se produisent pourtant des révolutions stratégiques, qui surviennent lorsque l'organisation s'aperçoit qu'elle n'est plus synchrone avec l'environnement. Miller (1979) parle alors de changements quantiques correspondant à une évolution simultanée de « tous les morceaux ». L'analyse longitudinale de l'entreprise pétrochimique d'ICI de Pettigrew (1987) s'apparente à des séries de changements quantiques.

Les perspectives d'une évolution incrémentale et quantique ne sont pas forcément incompatibles. Quinn s'intéresse en effet au processus de pensée des managers, quand Miller enregistre le comportement des entreprises (actes et résultats). Ainsi, l'apprentissage du stratège peut être incrémental, tandis que le changement stratégique peut être révolutionnaire (Mintzberg et al., 1999, p. 319). La différence entre un changement incrémental et quantique peut aussi s'exprimer en degrés (Ginsberg, 1988). Un changement progressif peut se classifier à travers la notion de magnitude (Miller et Friesen, 1983), correspondant à une évolution de premier degré. Alors qu'un changement quantique exprime un nouveau modèle (Galbraith et Schendel, 1983), traduisant un changement du deuxième degré (Ginsberg, 1988).

Mintzberg et al. (1999) distinguent quant à eux quatre schémas d'évolutions :

Schémas d'évolution de la stratégie	Description du schéma
Bonds périodiques	De longues périodes de stabilité surviennent entre deux périodes de révolution
Oscillations glissantes	Des phases d'adaptation suivent des phases de luttes, parfois en cycles réguliers (Mintzberg et McHugh, 1985)
Cycle de vie	La stratégie suit un cycle de vie (Chandler, 1962)
Adaptation continue	La stratégie s'adapte en permanence, dans un processus de co-alignement continu des actions de la firme à son environnement (Farjoun, 2002)

Tableau 4 - Schémas d'évolution de la stratégie selon Mintzberg et al. (1999)

II.2.2. Les facteurs internes de l'élaboration stratégique

Il est commun dans la littérature de distinguer trois niveaux de mise en œuvre de la stratégie. Les deux premiers correspondent à une vision unidirectionnelle qui peut être descendante (*top-down*) ou ascendante (*bottom-up*). Le troisième reconnaît son caractère potentiellement bidirectionnel que

l'on retrouve dans la stratégie chemin faisant (Avenier, 1999). Avant de différencier les courants de pensée selon le critère de reconnaissance du rôle des échelons inférieurs, il convient de décrire le rôle attendu des managers selon le niveau de mise en œuvre de la stratégie.

Trois niveaux de mise en œuvre de la stratégie

La littérature identifie le plus souvent trois groupes managériaux : le top management, le management intermédiaire et le management opérationnel (Bower, 1970 ; Floyd et Lane, 2000 ; Sirmon, Hitt, Ireland et Gilbert, 2011). En fonction du niveau de mise en œuvre de la stratégie, le rôle de chaque groupe sera différent, de même que les interactions entre les groupes. Maritan (2001) montre par exemple que les investissements pour maintenir le stock de capacités détenues sont un processus *bottom-up* (du management opérationnel vers le top management) quand les investissements pour de nouvelles capacités est *top-down* (du top management vers le management opérationnel).

Stratégie descendante : la relation *top-down*	
Top management	Prend les initiatives : il fournit la vision, indique les changements à effectuer dans le portfolio de ressources, et contrôle la mise en place de la stratégie.
Management intermédiaire	Met en œuvre la stratégie : il suit les indications du top management en structurant et en engageant les bonnes actions. Il contrôle également le management opérationnel.
Management opérationnel	S'assure de la mise en conformité de la stratégie
Conclusion	*Plus les relations sont top-down et moins le management opérationnel sera incité à dévier de la stratégie projetée. En revanche, cela nuira à l'exploration de nouveaux produits et de nouvelles utilisations des capacités.*
Stratégie ascendante : la relation *bottom-up*	
Top management	Ratifie les plans conçus pas le management intermédiaire qui bénéficie d'une délégation d'autorité. Le top management doit donc créer les structures adéquates pour ce type de gouvernance.
Management intermédiaire	Conçoit les plans stratégiques inspirés de l'expérience du management opérationnel.
Management opérationnel	Remonte son expérience du terrain au management intermédiaire.
Conclusion	*Il existe un risque lié au partage de l'autorité, mais cela diminue la probabilité de conflit liée à une perte d'information entre les niveaux hiérarchiques et facilite l'innovation.*
Stratégie chemin faisant : Relation bidirectionnelle	
Top management	Considère et utilise la masse d'informations disponibles pour prendre les initiatives et donner la vision qui sert de trame à la stratégie de la firme.
Management intermédiaire	Facilite le travail du management opérationnel et synthétise les informations pour le top management, qu'elles soient horizontales (du management opérationnel) ou verticales (du management intermédiaire)
Management opérationnel	Expérimente et se conforme aux plans stratégiques. Il remonte surtout les informations au management intermédiaire

Conclusion	*Il s'agit d'une approche collaborative où chaque niveau est responsable de l'orchestration des ressources. Cette relation rend difficile la synchronisation des actions, mais permet à la firme d'être plus flexible.*

Tableau 5 - Description du rôle des managers selon le processus de mise en œuvre de la stratégie (adapté de Floyd et Lane, 2000, et Sirmon et al., 2011)

Le processus stratégique *top down*

L'école entrepreneuriale partage avec l'école de Harvard le fait de donner le rôle de stratège au leader (Mintzberg et al., 1999). Elle diffère néanmoins de cette analyse du contenu stratégique normative de par sa visée descriptive. Dans cette approche, le leader donne sa vision (le dessein) qui servira de trame à la stratégie de l'organisation. Celle-ci peut toutefois avoir un caractère émergent comme le montrent les études de cas d'une chaîne de supermarchés convertis en self-services et d'une entreprise textile canadienne de sous-vêtements féminins (Mintzberg et Waters, 1982). Cette approche s'inspire de l'école économique autrichienne qui affirme que les actions déviantes, radicales ou perturbatrices des entrepreneurs vont créer un déséquilibre (Schumpeter, 1950). Ce déséquilibre entame le processus de « destruction créatrice ». Plus l'éventail de ressources technologiques est étendu, plus il existe de combinaisons de ressources possibles, et donc de possibilités pour l'entrepreneur d'entamer des actions perturbatrices (Galunic et Rodzan, 1998).

L'approche entrepreneuriale est surtout adaptée aux petites organisations (Mintzberg et al., 1999). Dans une organisation plus importante, le leadership sera partagé entre le PDG et les autres membres de la direction générale. Cette approche ascendante donne donc le rôle de stratège à l'ensemble du top management. Comprendre la formation de la stratégie implique alors de s'intéresser à cet échelon hiérarchique puisque l'organisation va refléter la « *réflexion de ses top managers* » (Hambrick et Mason, 1984). Cette approche s'appuie sur les analyses des managers proposées par Barnard (1938), Selzcnik (1957) et Mintzberg (1973). Kotter (1982) montre que les comportements des managers sont traçables à partir de leurs caractéristiques personnelles et de leurs antécédents. Ces travaux ouvrent le champ à la démographie organisationnelle qui correspond à « l'*étude de la composition sociale d'une entité sociale en termes d'attributs de ses membres* » (Pfeffer, 1983, p. 303).

Pour Pfeffer (1983), les concepts critiques que sont les attitudes, les valeurs, la cognition… ne peuvent être mesurés. C'est pourquoi les variables démographiques doivent être privilégiées, car elles sont directement mesurables, leur mesure est fiable et elles permettent des modèles quantitatifs parcimonieux. Les études démographiques peuvent porter sur le contenu, par exemple en analysant la relation entre le degré de diversité d'une équipe de travail et sa performance. Elle peut également s'intéresser au processus lorsque le nombre de conflits au sein du groupe est utilisé comme variable dépendante (Pelled, Eisenhardt et Xin, 1999). La démographie organisationnelle repose donc sur l'hypothèse de congruence entre la variable démographique et le concept subjectif qu'il est censé représenter (Pfeffer, 1983). Cette approche offre un pouvoir de prédiction supérieure. Mais ce gain s'effectue au détriment du pouvoir d'explication, puisqu'il existe plusieurs interprétations mutuellement exclusives de la relation entre la variable démographique et son concept (Lawrence, 1997). Cette analyse des top managers ne permet pas vraiment d'ouvrir la boîte noire organisationnelle et de comprendre le processus d'élaboration stratégique.

Cette ouverture n'est possible que dans la perspective cognitive, qui vise à savoir ce qui se passe dans le cerveau du ou des stratèges (Mintzberg et al., 1999). Elle s'intéresse notamment aux biais cognitifs issus de la rationalité limitée (Cyert et March, 1963). Il existe de nombreux partis pris qui pénalisent la prise de décision : la recherche d'élément probant, les corrélations trompeuses, l'incohérence.... Parmi eux, notons l'escalade de l'engagement que l'on retrouve dans le secteur des entreprises de spectacle sportif (e.g. Camerer et Weber, 1999 ; Staw et Hoang, 1995, voir le Chapitre 4). La guerre du Vietnam sert à nouveau d'exemple pour montrer ce processus d'escalade : plutôt que de reconnaître l'échec de la stratégie initiale, les acteurs persistent, augmentant toujours plus le coût de l'échec (Mintzberg et al., 1999). La rationalité limitée des managers implique la recherche de *satisficing*[16] plutôt que d'optimum. Cette approche se limite à une comparaison avec ce qui aurait été rationnel, sans entrer dans la pensée des dirigeants.

C'est ce que fait le « deuxième étage de la fusée cognitive », en s'intéressant aux cartes mentales (Laroche et Nioche, 2006). Les cartes cognitives relient des items entre eux, classifiés selon la représentation du monde de l'acteur. Ainsi, un dirigeant considérera une relation causale entre deux items, quand un autre pourra y voir une relation de réciprocité[17]. Ce sont ces cartes cognitives qui permettent de comprendre la formation de la stratégie. Elles sont relativement stables à travers le temps, car il est coûteux pour les managers de se les réapproprier. Sans compter que les prophéties peuvent être autoréalisatrices et que leur caractère circulaire permet d'éviter d'être critique à leur égard. Une analyse discursive permet de dévoiler les cartes cognitives, même s'il convient de bien différencier les théories affichées de celles effectivement utilisées (Argyris et Schön, 1978). La collection des cartes individuelles juxtaposées fixe le système cognitif commun aux membres du top management qui correspond au paradigme de l'organisation regroupant les croyances et les hypothèses tenues pour vraies. Il s'avère stable lui aussi et génère des processus d'actions stratégiques convergents qui permettent une adaptation incrémentale (Laroche et Nioche, 2006). La répétition des échecs ou l'apparition d'un problème grave peut mener à une remise en question du paradigme qui entraînera alors une « révolution stratégique » ainsi qu'une redistribution du pouvoir entre acteurs.

Le courant *strategy as practice* est une autre manière d'analyser le processus d'élaboration stratégique. Il repose sur l'idée que la stratégie n'est pas seulement un attribut de la firme, mais surtout une activité réalisée par des hommes (Jarzablowski, 2003). L'analyse porte alors sur « *les processus et les pratiques constituant les activités quotidiennes »*[18] de ces hommes, avec pour objectif d'expliquer aux managers comment faire une différence (Johnson, Melin et Whittington., 2003). En dehors de ces problèmes de définition de ce que représente une pratique stratégique (Carter, Clegg et Korneberger, 2008, p. 84), le principal biais de cette analyse est sa vision de la stratégie. Cette approche s'intéresse à décrire les pratiques « réelles » de ces top managers sans prendre en compte les autres acteurs qui influencent pourtant les pratiques stratégiques (Hamel, 1996). La critique adressée par Hamel à l'approche *strategy as practice* est transposable aux perspectives précédentes, qui nient la possibilité de voir la stratégie émerger des échelons inférieurs.

[16] Il correspond au seuil de satisfaction minimal et pourrait être traduit par les mots valises « suffisfaisant » ou « satisfisant ».

[17] Bien que le contexte industriel soit particulier (la musique à l'ère du digital), Hadida et Paris (2014) montrent que le cadre cognitif le plus utilisé reste la chaîne de valeur, limitant ainsi l'hétérogénéité entre managers.

[18] Voir la définition donnée sur le site officiel de ce courant : www.strategy-s-practice.org

Elle est seulement amplifiée par la volonté affichée de décrire la réalité des pratiques, alors qu'elles ne peuvent être comprises qu'en prenant en compte les échanges sociaux entre acteurs (Chaffee, 1985) et les jeux de pouvoir qu'ils impliquent (Carter et al., 2008).

Les processus stratégiques *bottom*-up et bidirectionnel

Le changement stratégique peut être porté par un intrapreneur (Pinchot, 1985)[19]. Il existe une littérature importante sur la prise de risque stratégique (e.g. Bower, 1970) qui peut être le fait de beaucoup d'acteurs, et pas seulement de la direction générale. Des initiatives individuelles peuvent survenir au-delà de la supervision du top management (Burgelman et Grove, 1996, 2007) et peuvent modifier la trajectoire de la stratégie délibérée. Cette décentralisation stratégique s'explique par le besoin des firmes d'être le plus réactif possible face à un environnement instable en laissant le pouvoir de décision au plus près de l'action (Andersen et Nielsen, 2009). Le management intermédiaire est alors chargé de faire remonter les bonnes initiatives auprès du top management en tant qu'opportunités stratégiques potentielles (Noda et Bower, 1996). Ce n'est qu'à la condition que ces prises de risque individuelles soient coordonnées qu'elles formeront une stratégie.

Reconnaître le rôle proactif des échelons inférieurs de l'organisation dans l'élaboration de la stratégie permet en outre d'abolir le postulat d'une stricte application de la stratégie projetée. La tension entre pressions pour le changement et ses résistances (Ginsberg, 1988) ne s'explique que par le risque de comportement opportuniste des acteurs. C'est dans ce contexte que porte le second apport de l'économie organisationnelle au management stratégique, à savoir la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama et Jensen, 1983). Tout comme la théorie des coûts de transaction, elle s'inspire des travaux de Coase (1937). Elle prend également son origine dans les premières analyses des droits de propriété (Berle et Means, 1932 ; Alchian et Demsetz, 1972). L'organisation est vue comme un nœud de contrats : l'unité d'analyse n'est plus la firme, mais le contrat lui-même. Cette théorie s'intéresse à la relation principal – agent à travers la notion d'asymétrie informationnelle. Celle-ci est liée à l'incomplétude des contrats qui autorise l'agent à adopter un comportement opportuniste. Des mécanismes de supervision et d'incitation doivent alors être mis en place par le principal afin d'aligner les intérêts des différentes parties et s'assurer que la stratégie délibérée soit bien celle réalisée.

Le management stratégique s'intéresse à cette théorie pour analyser l'innovation (Hoskisson, Hitt et Hill, 1993), la gouvernance (Gomez-Mejia, 1994) ou la stratégie de diversification des organisations (Hoskisson et Hitt, 1990). Le management stratégique refuse toutefois l'approche mathématique retenue dans son versant microéconomique pour tenir compte des détails institutionnels et des actions humaines (Hoskisson et al., 1999). C'est pourquoi la relation d'agence est plutôt traitée dans son versant positiviste (Jensen et Meckling, 1976) que dans celui normatif mathématisé. Si l'approche microéconomique s'apparente à l'approche par le contenu, l'intégration de ces inobservables rapproche son appropriation par le management stratégique de l'approche par les processus.

Les théories issues de l'économie organisationnelle (coûts de transaction et d'agence) se heurtent toutefois au problème de construits comme l'opportunisme, la divergence d'intérêts, la motivation

[19] Un intrapreneur est un néologisme correspondant à « un être hybride » entre le manager et l'entrepreneur (Basso, 2006, p. 27).

des agents… La modélisation de ces inobservables (Godfrey et Hill, 1995) impose des théories spéculatives et génère des controverses importantes (Ghoshal et Moran, 1996 ; Williamson, 1996 ; Moran et Ghoshal, 1996). Notons enfin que l'économie organisationnelle marque un premier retour en arrière du pendule stratégique. Si celui-ci penche toujours du côté des dimensions externes de la firme, la focalisation est nettement moins marquée que ce qu'elle n'était avec les travaux basés sur l'économie industrielle (Hoskisson et al., 1999).

L'analyse des jeux entre acteurs au cœur de la théorie de l'agence est également au cœur de ce que Mintzberg et al. (1999) appellent l'école du pouvoir (Allison, 1971 ; Clegg, 1989 ; Crozier et Friedberg, 1977). L'élaboration de la stratégie dépend de processus politiques qu'ils soient internes (micro-pouvoir) ou externes (macro-pouvoir). Le terme pouvoir est à comprendre dans son sens politique, à savoir qu'il est « a-légitime » (Mintberg et al., 1999). Le micro-pouvoir correspond aux « jeux politiques » des acteurs de l'organisation (Zald et Berger, 1978). L'école du pouvoir suppose que la stratégie est émergente puisqu'une stratégie délibérée nécessite un pouvoir établi. Pourtant, une coalition qui remporte le jeu politique peut déterminer la future stratégie délibérée : la stratégie émergente devenant alors délibérée (Mintzberg et al., 1999).

La théorie évolutionnaire (Nelson et Winter, 1982) s'inscrit également dans une évolution stratégique indépendante de la volonté des acteurs. Celle-ci considère que le changement ne vient pas des dirigeants, mais d'une évolution interne des routines organisationnelles représentant « *un schéma d'activité répétitif* » (Nelson et Winter, 1982, p. 97). Comme elles sont liées entre elles, l'évolution de l'une va modifier l'ensemble des routines, ce qui se répercutera sur tous les sous-systèmes de l'organisation. L'évolution de la firme est donc contrainte par son sentier de dépendance. Ce terme désigne « l*a propriété d'un système où le résultat après une certaine période de temps n'est déterminé par aucun élément particulier des conditions initiales* » (Goldstone, 1998, p. 834). Ce sentier s'auto-renforcera à mesure du développement de la firme jusqu'au point où toutes les alternatives d'évolution auront été supprimées (Noda et Collis, 2011). La dépendance au sentier génère alors une situation de verrouillage qui se caractérise par « *une persistance irréversible (et parfois sous-optimal) d'un état particulier des affaires* » qui s'oppose avec toute idée d'intention managériale (Vergne et Durand, 2011, p. 366).

II.2.1. Les facteurs externes : simple influence ou déterminisme ?

Concernant les aspects externes, les paradigmes SCP et SSP ont déjà montré le rôle de l'environnement sur la trajectoire de la stratégie. Indépendamment de cette analyse de contenu, l'environnement agit également comme un macro-pouvoir qui influence, voire détermine les choix stratégiques. Le macro-pouvoir correspond à l'interdépendance entre l'entreprise et son environnement. La survie des organisations dépend de l'accès à un ensemble de ressources qu'elles ne peuvent jamais toutes contrôler directement, ce qui nécessite l'interaction de l'organisation avec son environnement. C'est la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) qui impose de penser l'interdépendance firmes-environnement, notamment en ce qui concerne la firme, dans l'accès aux ressources nécessaires à sa survie. « *Dans la mesure où les acteurs (organisations, groupes, ou individus constituant l'environnement social ou contextuel de l'organisation) contrôlent les ressources critiques et où certaines autres conditions sont réunies, ils sont dans une position qui influence les actions des organisations. Dans ce sens, nous pouvons parler de contrôle social des*

organisations » (Pfeffer et Salancik, 1978, p. 259). Cette théorie pose alors la question suivante : comment réduire son degré de dépendance vis-à-vis de l'environnement (Ulrich et Barney, 1984) ?

Pour y parvenir, l'organisation va rechercher « *l'acceptabilité sociale* […] *plutôt que la performance économique* » (Pfeffer et Salancik, 1978, p. 194) en traitant les demandes des différentes parties prenantes. Cette recherche de légitimité ne signifie pas nécessairement déterminisme vis-à-vis de l'environnement. L'organisation peut en effet « *changer et s'adapter afin de satisfaire aux exigences de l'environnement, ou bien […] essayer de modifier l'environnement afin qu'il se plie à ses possibilités* » (Pfeffer et Salancik, 1978, p. 106). La première option impose une adaptation des structures organisationnelles afin d'acquérir la légitimité suffisante. Tandis que la seconde implique des méthodes d'évitement (fusion-acquisition, pression sur les pouvoirs publics…) afin de transformer l'environnement.

La théorie néo-institutionnelle s'intéresse également à la notion de légitimité des organisations. Les pressions symboliques de l'environnement fixent en effet des normes délimitant la « cage de fer » de la rationalité (DiMaggio et Powell, 1983) en vigueur au sein d'une industrie donnée. Cette cage étant commune aux organisations, celles-ci prendront des formes similaires. Cet isomorphisme institutionnel (Meyer et Rowan, 1977) s'explique par trois mécanismes.

Mécanismes mimétiques	**Description**
Aspects coercitifs	Rôle des réglementations et des normes dans une industrie
Aspects mimétiques	Pratiques de *benchmarking* pour identifier les "meilleures pratiques"
Aspects normatifs	Rôle de l'expertise professionnelle et de l'interpénétration des connaissances

Tableau 6 - Mécanismes mimétiques expliquant les comportements isomorphiques des organisations (adapté de DiMagio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977)

Oliver (1991) critique cette approche en contestant la passivité des réponses stratégiques. Les entreprises peuvent en effet choisir d'accepter ces pressions institutionnelles, mais aussi de les éviter, les manipuler, les défier ou encore accepter un compromis. Le raisonnement d'Oliver permet de réintroduire du libre arbitre pour les stratèges par rapport aux pressions institutionnelles. Ce qui amène à se demander, en se rapprochant de l'analyse par le contenu stratégique, quel sera l'effet d'un comportement déviant sur la performance de l'organisation. Notons que la déviation se juge par rapport au domaine de consensus de l'industrie (Thompson, 1967) s'inscrivant dans la théorie de la contingence. La conséquence d'une déviation fait l'objet de vives discussions en management stratégique. L'approche néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983), tout comme celle écologique (Hannan et Freeman, 1989), considèrent que la déviation sera sanctionnée par l'environnement, tandis que d'autres études montrent que le résultat ne sera pas forcément négatif (Kraatz et Zajac, 1996 ; D'Aunno, Succi et Alexander, 2004). Durand, Rao et Monin (2007) utilisent le cas des restaurants français classés dans le guide Michelin afin de montrer que l'effet d'un comportement déviant varie d'un groupe stratégique à un autre.

Alors que la théorie de la contingence repose sur la notion d'adaptation à l'environnement, les écologistes de la population (Hannan et Freeman, 1977) considèrent ces changements comme superficiels. La structure organisationnelle est trop rigide pour permettre une réelle adaptation à l'environnement de par ses contraintes internes (transférabilité limitée des actifs, manque

d'information des décideurs, contraintes politiques…) et externes (obstacles légaux et fiscaux, asymétrie d'information sur l'environnement et contrainte de légitimité). Pour parvenir à analyser l'évolution des firmes, l'approche écologique repose sur une analyse longitudinale à très long terme[20] et repose sur la séquence variation – sélection – conservation (Aldrich, 1979) appliquée au niveau des populations d'organisations.

Une innovation dans un environnement va introduire une variation dans l'équilibre établi. Les changements dans les populations sont alors le fruit du processus de sélection naturelle de l'environnement (Scott, 1998). Les firmes élues seront « conservées » via des changements incrémentaux jusqu'à la prochaine variation. En attendant que celle-ci survienne, le seul choix stratégique dont la firme dispose est d'optimiser dans cet environnement donné, ou de mettre en réserve certaines ressources pour faire face aux futures variations, tout en sachant que ses possibilités de changement sont très limitées. Ce processus de sélection naturelle a notamment été appliqué à la question de la mortalité organisationnelle (e.g. Thornwill et Amit, 2003). Le degré de déterminisme de l'environnement que suppose cette approche est tel qu'il empêche d'en tirer un enseignement stratégique, au point de voir Mintzberg et al. (1999) souhaiter son exclusion du domaine du management stratégique.

II.3. Vers une approche intégrative du contenu et des processus

L'analyse de la littérature en management stratégique a mis à jour une importante fragmentation théorique de ce champ de ce champ qui peut être résumée par la Figure 7.

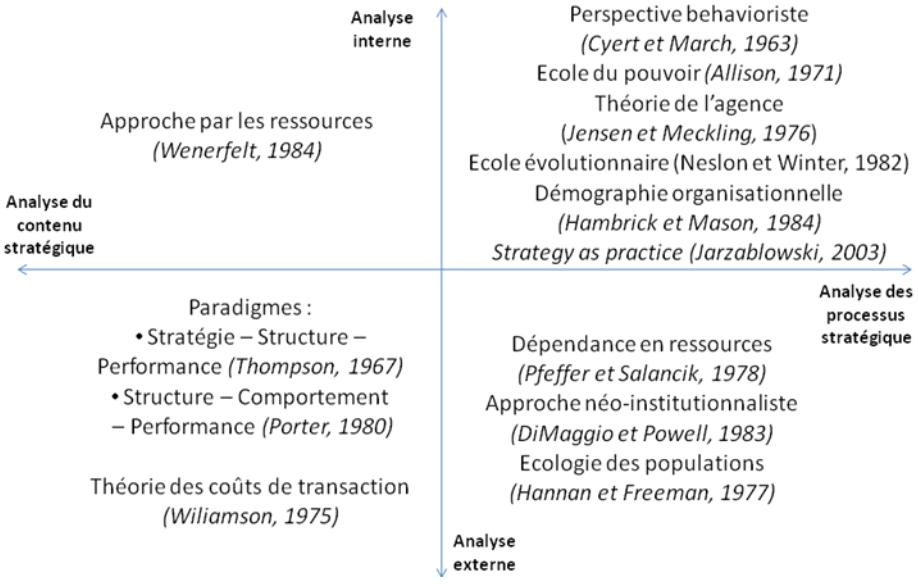

Figure 7 - Fragmentation théorique du management stratégique

Le management stratégique a suivi le raisonnement de Descartes pour traiter de la complexité en « *réduisant en autant de parcelles qu'il se pourrait pour monter graduellement du plus simple au plus complexe* » (Hafsi et Martinet, 2007, p. 95). Il convient désormais de regrouper les différentes parcelles afin de reconstituer une vision complète de l'éléphant en enrichissant l'analyse des différentes perspectives. Les approches par le contenu et les processus s'avèrent en effet

[20] Hannan et Freeman (1977) démarrent leur analyse à la Révolution Américaine.

complémentaires. La première a une destination précise, mais le moyen de transport est indéterminé. Tandis que la seconde connaît le moyen de transport, mais pas la destination (MacIntosh et MacLean, 1999). C'est pourquoi il si est important de concilier ces approches.

Vers un rapprochement des fragments théoriques…

Certains travaux ont contribué à estomper les frontières existantes entre les deux approches, expliquant ainsi la difficulté de classifier les différentes écoles de pensée en management stratégique. En ce qui concerne l'approche par le contenu, la notion de contingence s'est diffusée aux autres approches (Furrer et al., 2008 ; Sirmon et Hitt, 2009). Le rôle de l'environnement sur la valorisation des ressources est le plus souvent pensé dès l'élaboration du plan de recherche des travaux empiriques s'inscrivant dans la *resource-based view*, comme le montre la revue de littérature proposée par Armstrong et Shimizu (2007)[21]. L'*action-based process* est un autre cas où deux approches par le contenu sont combinées. Elle repose sur les travaux sur la dynamique de la concurrence s'inscrivant dans le paradigme SCP et l'approche par les ressources (Grimm et Smith, 1997 ; Grimm, Lee, and Smith 2005 ; Ndofor, Sirmon et He, 2011). Cette association permet de lever l'une des plus grandes critiques adressées à la *resource-based view* à savoir le fait de considérer l'utilisation des ressources comme évidente (Priem et Butler, 2001a). Dans cette approche, la relation ressources[22] - performance est modérée par les actions concurrentielles des firmes.

La frontière entre analyses du contenu et processus stratégiques s'est également estompée grâce à différentes contributions (Figure 8). L'apport de la notion de groupe stratégique (paradigme SCP) dans l'analyse de l'effet d'un comportement déviant (théorie néo-institutionnelle) de Durand et al. (2007) a déjà été évoqué. Oliver (1997) concilie quant à lui la théorie néo-institutionnelle à l'approche par les ressources. Cette association permet d'intégrer à l'analyse du contenu le contexte normatif (tradition de la firme, pressions régulatrices…) dans lequel s'inscrit la prise de décision. Cette association implique la gestion de deux paradoxes. Le premier concerne la rationalité des acteurs : économique dans la *resource-based view*, normative dans l'approche institutionnelle. Le second relève de la nature idiosyncratique propre à l'approche par les ressources malgré les pressions isomorphiques.

Vergne et Durand (2011) ont également essayé de répondre aux paradoxes qu'imposent la théorie des capacités dynamiques (déclinaison de l'approche par les ressources) et la perspective évolutionnaire : l'irréversibilité du sentier de dépendance incompatible avec la notion d'intention managériale ; la valeur stratégique des capacités dynamiques, sources des avantages concurrentiels, mais également des situations de verrouillage ; l'homogénéité relative des capacités dynamiques malgré des sentiers de dépendance idiosyncratiques.

Coff (1999) fournit un autre exemple de synergie entre les approches par le contenu et les processus stratégiques à travers la modération de la relation ressource – performance par la notion d'appropriation de la rente économique en fonction du pouvoir de marché des acteurs. L'approche

[21] 59 articles sur les 125 analysés se focalisent sur une seule industrie afin de contrôler l'effet de l'environnement sur les ressources.

[22] Le terme « resource » n'est pas employé par l'action-based process qui privilégie celui de « capabilities » (Ndofor et al., 2011).

par les ressources est alors enrichie des travaux de l'économie organisationnelle et plus particulièrement de la théorie de l'agence afin de considérer la firme comme un nœud de contrats.

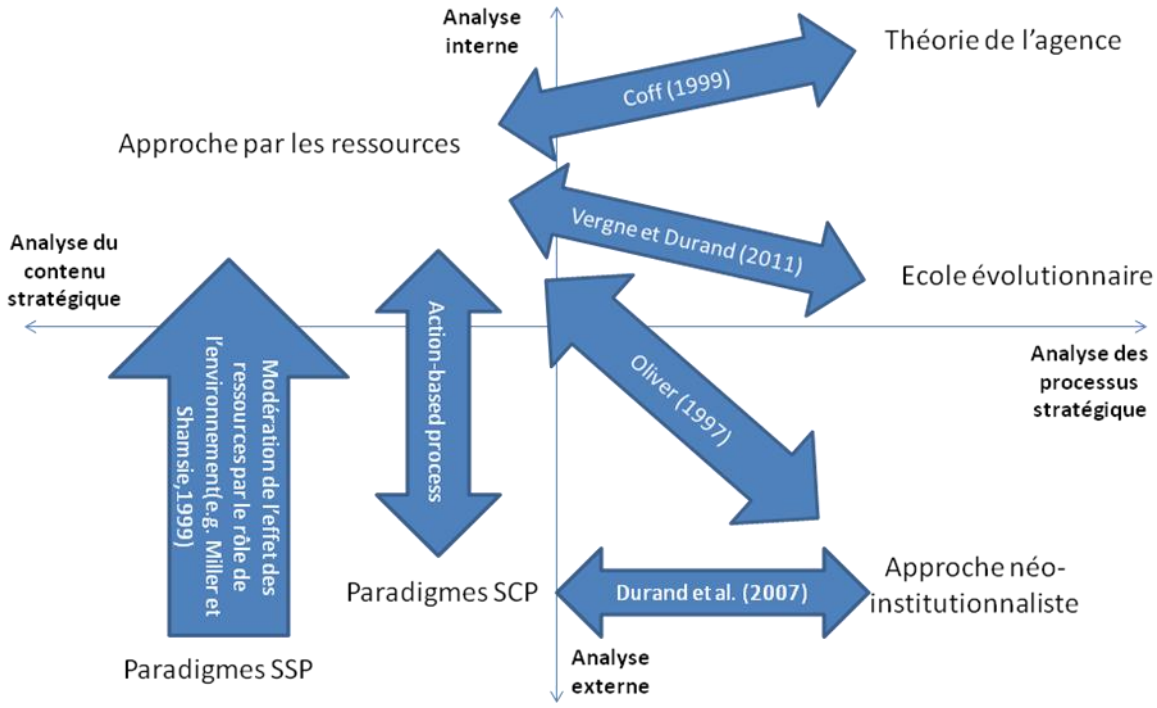

Figure 8 - Exemples de réconciliation des fragments théoriques du management stratégique

… qui restent fondamentalement éloignés

Ces différents travaux sont des exemples, parmi d'autres, où les frontières entre écoles de pensée s'estompent. Ils permettent d'enrichir la réflexion et d'avoir une vision plus globale de l'éléphant. Mais aucun travail, à notre connaissance, n'a réellement permis de concilier l'ensemble des parcelles. Seules des contributions théoriques regrettant les recherches actuelles et appelant à une vision holistique sont recensées (Farjoun, 2002 ; Macintosh et Maclean, 1999 ; Rindova et Fombrun, 1999 ; Saïas et Métais, 2001). Cette absence se comprend lorsque l'on considère les paradoxes qu'implique la conciliation de seulement deux perspectives (Oliver, 1997 ; Vergne et Durand, 2011).

Malgré ces difficultés, l'objectif reste *« de dépasser le débat entre stratégie de position et stratégie de mouvement, entre stratégie d'adéquation et stratégie d'intention, en s'intéressant au niveau « méta » de la stratégie. Ainsi, le problème n'est plus de s'adapter ou de transformer, mais plus précisément d'avoir l'intelligence, la compréhension fine du monde concurrentiel dans lequel évolue l'entreprise. Une entreprise doit pouvoir moduler sa posture stratégique, selon les enjeux de sa situation* » (Saïas et Métais, 2001, p. 209).

C'est le sens du modèle organique du processus de management stratégique proposé par Farjoun (2002, Figure 9). Les enjeux de l'approche par le contenu (analyse de la performance de la firme) et des processus (compréhension de la formulation stratégique) y sont intégrés. De même que les deux dimensions de l'organisation, à savoir ses composants internes et externes. Ce modèle s'inscrit dans la démarche de Pascal, qui s'oppose à celle de Descartes : *« Je tiens pour impossible de connaître les parties sans connaître le tout ; pas plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties.»* (Hafsi et Martinet, 2007, p. 95).

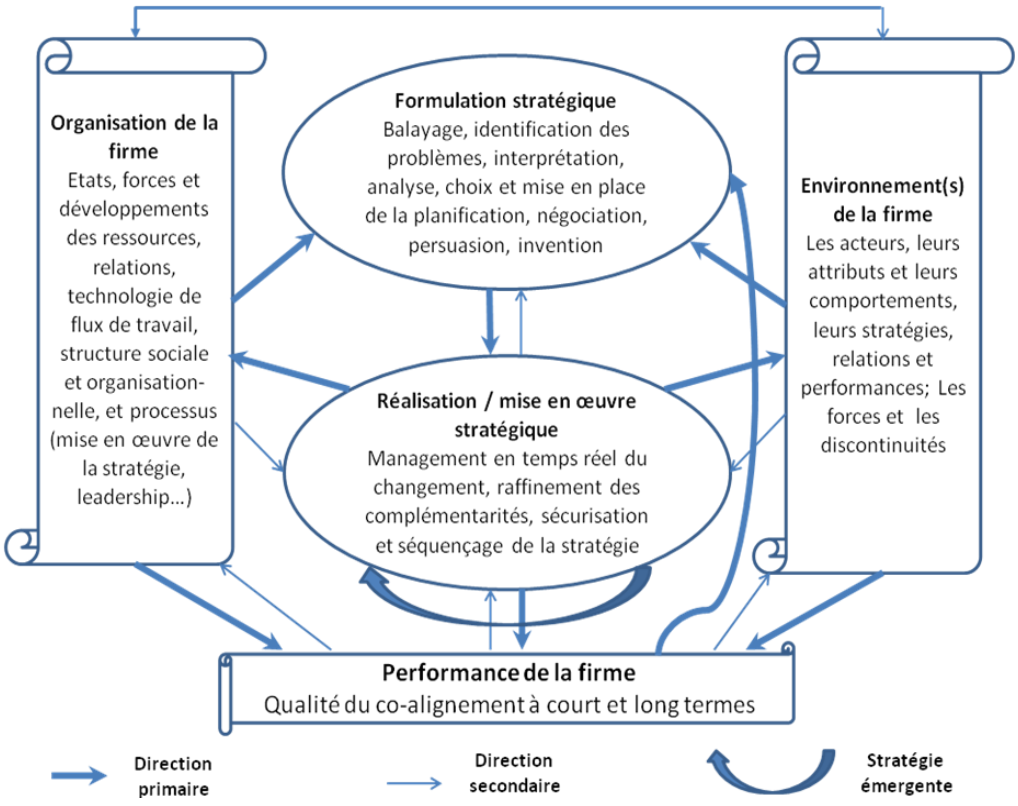

Figure 9 - Le modèle organique des processus du management stratégique (Farjoun, 2002, p. 579)

III Quelle approche retenir ? Application aux entreprises de spectacle sportif

A partir de ce tour d'horizon des différentes approches du management stratégique, il est temps de revenir à l'objet de recherche. Une approche par le contenu stratégique sera dans un premier temps appliquée à un choc exogène ayant modifié l'environnement des entreprises de spectacle sportif. Plus précisément, l'approche par les conflits stratégiques s'inscrivant dans le paradigme SCP sera utilisée pour anticiper la prise de décision stratégique (analyse des processus) des clubs de Ligue 1 suite à l'apparition de la taxe à 75% sur la part des salaires supérieurs à un million d'euros. Une confrontation du modèle aux faits constatés permettra de définir les éléments manquants afin de tendre vers le modèle organique de Farjoun. Cette recherche s'inscrit en effet dans une démarche abductive, permettant des retours à la littérature suite à une phase d'étude (Avenier, 2008). En amont de ce travail, il convient de spécifier le contexte dans lequel évoluent les entreprises de spectacle sportif.

III.1. Le spectacle sportif, un secteur d'activité qui se revendique spécifique

Outre les avantages que représente le sport pour le chercheur, le spectacle sportif se distingue des autres activités économiques par certains aspects. La différence principale est la nécessité de préserver l'incertitude du résultat, comme l'illustre le paradoxe Louis-Schmelling. Dans les années 1930, Joe Louis était le meilleur boxeur du monde. Après ses 27 premiers combats –tous remportés dont 23 par K.O– survient une surprenante défaite le 19 juin 1936 face à l'Allemand Max Schmeling. L'événement inattendu captive à nouveau l'attention du public. La revanche a lieu le 22 juin 1938 au

Yankee Stadium de New York devant 70 000 spectateurs. Le combat est programmé sur 146 stations radiophoniques à travers les Etats-Unis. Le « Brown Bomber » gagna ce soir-là 350 000 dollars alors qu'il n'en avait perçu « que » 300 000 au cours de ses 18 premiers mois de professionnalisme (Neale, 1964).

Ce paradoxe rappelle qu'en sport, il n'y a pas de spectacle sans adversaire : « *le monopole naturel est un désastre. Joe Louis n'aurait plus personne à affronter et donc aucun revenu* » (Neale, 1964, p. 2). L'entreprise de spectacle sportif doit donc « *prier* » pour que ces joueurs soient « *bons, mais pas si bons que ça* » (Neale, 1964, p. 2) afin de préserver l'incertitude du résultat. Il s'agit d'un des principaux facteurs principaux d'attractivité des entreprises de spectacle sportif. C'est pourquoi l'économie du sport s'intéresse à ce point à la mesure de cette incertitude à travers la notion d'équilibre compétitif (Rottenberg, 1956)[23].

Le marché sportif présente également trois spécificités par rapport à un secteur d'activité classique (Minquet, 2004). Premièrement, la compétition est fermée par le haut. Autrement dit, le nombre de participants est déterminé *ex ante*. Les ligues européennes sont également ouvertes par le bas (contrairement aux ligues nord-américaines). Les entreprises de spectacle évoluant dans ces ligues ouvertes souffrent alors d'un risque de relégation en division inférieure. Cette menace est significative puisque le passage de Ligue 1 à Ligue 2 induit une perte de revenu importante (Meyssonier et Minchenaeau, 2013)[24]. Enfin, Minquet relève une discontinuité des flux réels : les résultats valables sur une compétition ne sont pas transposables sur une autre. Les bons résultats d'une saison ne permettent pas de partir avec de l'avance lors de la saison suivante. Cette dernière spécificité présentée par Minquet (2004) n'est pas tout à fait exacte, notamment du fait du caractère cyclique de l'activité :

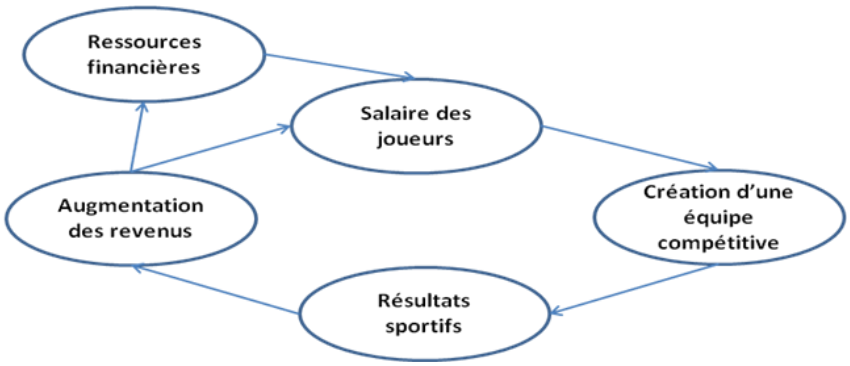

Figure 10 - Le cercle vertueux entre résultats sportifs et gain économique des grands clubs (Baroncelli et Lago, 2006, p. 21)[25]

[23] La notion d'incertitude du résultat n'est pas toujours appréhendée par l'équilibre compétitif. Etant donné que cet indicateur n'intègre pas les enjeux sportifs qui représentent pourtant un point essentiel de l'attractivité des compétitions, le concept d'intensité compétitive étendue a pu lui être préféré (Scelles, 2009, 2010 ; Terrien, Scelles, et Durand, 2015).

[24] En 2014-15, le 20ème de Ligue 1 (RC Lens) a reçu 13,5M d'euros de droits audiovisuels, tandis que le premier de Ligue 2 (ESTAC Troyes) n'en a perçu que 5.2.

[25] Baroncelli et Lago (2006) considère ce cercle comme étant l'apanage des grands clubs italiens. Un autre cercle correspondrait aux petits « petits clubs ». La pertinence de ce cercle basé sur la sélection de jeunes joueurs peut être questionnée et l'économie du sport ne retient le plus souvent que le cercle présenté Figure 8 (e.g. Kern, Schwarzmann et Wiedenegger, 2012).

Certes, Minquet a raison d'affirmer qu'une bonne performance en *t-1* ne permet pas de démarrer le championnat en *t* avec des points d'avance. Néanmoins, les clés de répartition inégalitaires des droits centralisés (principalement audiovisuels) influent sur les moyens financiers des clubs et donc sur l'incertitude du résultat (Cavagnac et Gouguet, 2008). A titre d'exemple, Marseille, qui n'a devancé Saint-Etienne qu'à la différence de buts lors de la saison 2014/15, a gagné 1,35 millions d'euros de droits audiovisuels de plus que le club stéphanois grâce à son classement sur cette saison.

Cet effet est également amplifié par la nature pyramidale des compétitions sportives. Outre le risque de relégation déjà évoqué, une qualification dans les compétitions européennes induit également une augmentation significative des revenus[26]. L'analyse des clubs de Ligue 1 montre que la participation à la phase finale de la Ligue des Champions permet de générer entre 30 et 60 M€ de revenus supplémentaires grâce aux droits audiovisuels et à la billetterie (DNCG, 2015). Cette croissance des revenus pourra se retranscrire dans la capacité de l'entreprise de spectacle sportif à constituer une équipe compétitive. Il existe en effet une forte corrélation entre masse salariale et résultats sportifs (Szymanski et Kuypers, 1999), qui s'explique par la relation causale salaires → résultats sportifs (Hall, Szymanski et Zimbalist, 2002). Des bons résultats sportifs en *t-1* peuvent donc permettre d'entamer le cercle vertueux décrit par Baroncelli et Lago (2006) en *t*.

III.2. Application à un choc exogène : la taxe à 75 %

Compte tenu de ce contexte, nous nous intéressons désormais à l'apparition d'un choc exogène dans l'environnement des entreprises de spectacle sportif : l'apparition d'une taxe à 75% sur la part des salaires supérieurs à un million d'euros par an supportée par l'employeur.

III.2.1. Introduction d'une discontinuité : la taxe à 75 %

La mesure correspond à une promesse du candidat François Hollande lors de la campagne présidentielle de 2012. Le projet de loi initial a été rejeté par le Conseil Constitutionnel, car il refusait de faire peser cette contribution exceptionnelle sur les salariés. Les pouvoirs publics ont alors décidé d'en faire assumer le coût aux entreprises employeurs dès lors qu'un salarié perçoit un revenu annuel supérieur à un million d'euros. En intégrant les charges sociales, le taux de l'impôt atteint 75% du montant supérieur à 1M€. Le changement de payeur a alors eu une conséquence majeure : l'exclusion des joueurs français de l'AS Monaco initialement soumis à cette mesure et finalement exemptés. Le club de la Principauté échappe ainsi à la taxe, à l'instar de cinq autres clubs de Ligue 1 (Evian, Lorient, Nantes, Reims et Sochaux) qui n'offrent aucun salaire supérieur à 1M€ par an. Afin de ne pas pénaliser la compétitivité des entreprises, le gouvernement a finalement mis en place un plafonnement de la taxe, son montant ne pouvant pas être supérieur à 5% du chiffre d'affaires. L'effet agrégé de la taxe et de l'instauration du plafond est fourni par la Figure 11, tandis que le Tableau 7 présente le détail de l'impact de la taxe pour les clubs de Ligue 1 pour la saison 2013/14[27].

[26] L'UEFA évalue à 11% le supplément de revenus générés par un club suite à une qualification dans une compétition continentale (UEFA, 2011).

[27] Ces données ont été publiées par les clubs et relayées dans les médias, même si elles ont été contestées par les pouvoirs publics. Ajaccio, Bastia et Guingamp ont également un joueur concerné par la taxe à 75% (coût agrégé estimé à 0.3 M€).

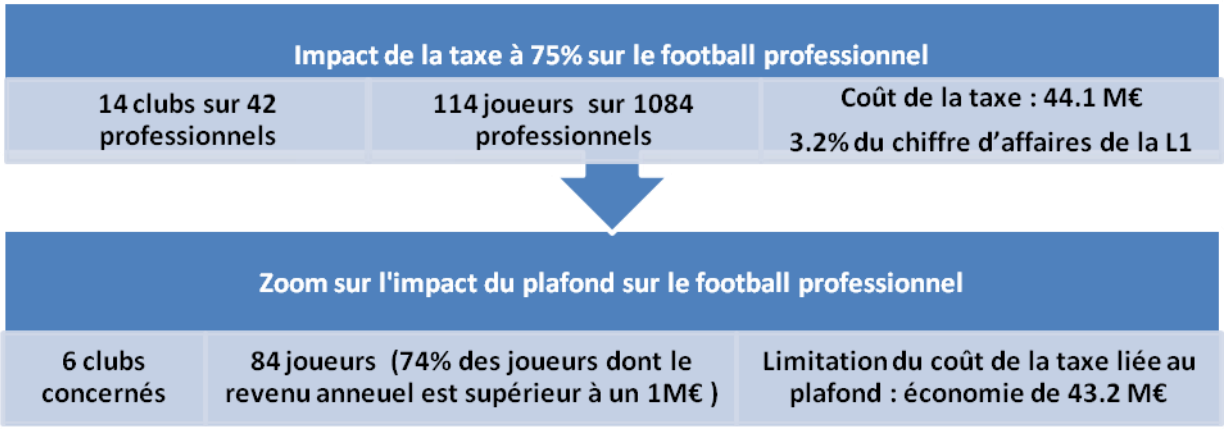

Figure 11 - Impact de la taxe sur le football professionnel français lors de la saison 2013-2014 (Terrien et Durand, à venir)

Club présidé par un *sugar daddy*			**Clubs impactés par le plafond**			**Clubs non impactés par le plafond**		
Clubs	**Nombre de joueurs concernés par la taxe**	**Montant de la taxe (montant sans plafond)**	**Clubs**	**Nombre de joueurs concernés**	**Montant de la taxe (montant sans plafond)**	**Clubs**	**Nombre de joueurs concernés**	**Montant de la taxe**
Paris	21	19,6 (43,5)	Mar-seille	17	5,2 (13)	Saint-Etienne	9	0,9
Pour limiter le coût de la taxe pour les entreprises, l'Etat a instauré un plafonnement maximal fixé à 5% du chiffre d'affaires.			Lyon	14	4,9 (11,5)	Toulouse	7	1,2
			Lille	13	4,8 (7,7)	Mont-pellier	3	0,4
			Bor-deaux	14	3,4 (4,1)	Valen-ciennes	3	0,2
			Rennes	8	2,1 (3,3)	Nice	2	1

Tableau 7 - Typologie des clubs selon l'impact de la taxe à 75%, en M€ (Terrien, Durand, Maltese et Véran, 2014, p. 43)

Outre l'effet macroéconomique de la taxe sur les finances des clubs et l'équilibre compétitif de la Ligue 1, un effet microéconomique est également constaté. Celui-ci diffère selon les clubs, appelant à des réponses stratégiques adaptées.

III.2.2. Modélisation par l'approche des conflits stratégiques

L'approche par les conflits stratégiques (Shapiro, 1989) a permis au paradigme SCP d'intégrer les apports de la théorie des jeux afin de s'intéresser aux structures industrielles oligopolistiques (Porter, 1991). Le principal apport de l'article de Shapiro (1989) vient de la prise en compte de l'effet d'une action stratégique sur le comportement des concurrents. Un investissement d'une firme dans ses capacités physiques (Dixit, 1980), en recherche et développement (Gilbert et Newberry, 1982) ou en ressources humaines aura un impact sur ses rivaux. C'est cette dernière variable qui sera ici considérée dans le cadre d'un groupe stratégique spécifique.

Les trois stratégies génériques identifiées par Porter (1985) sont difficilement transposables dans le cadre de l'industrie du football. Néanmoins, le rapport de la Direction Nationale du Contrôle de la Gestion (DNCG) sur la saison 2013/14 permet d'identifier trois groupes d'équipes pouvant chacun prétendre à des objectifs différents. Le groupe 1 met aux prises des clubs luttant pour une

qualification en Ligue des Champions avec une masse salariale chargée supérieure à 70M€. Ce groupe concerne quatre clubs : Lyon, Marseille, Monaco et Paris. Les équipes du groupe 2 sont principalement concernées par la qualification en Europa League (masse salariale chargée comprise entre 30 et 70M€), avec un risque quasi nul de relégation en division inférieure. Ces investissements sont soumis à un fort degré d'incertitude sur leur rentabilité du fait de la fermeture par le haut de ces compétitions, à savoir l'accessibilité limitée aux épreuves européennes. Le groupe 3 est lui concerné par l'ouverture par le bas du championnat. Ces clubs disposent d'une masse salariale chargée inférieure à 30M€, les privant de tout espoir de qualification européenne et les limitant à viser le maintien[28].

La zone de chalandise des clubs (Durand, Ravenel et Bayle, 2005) ou le palmarès du club (Scelles, Helleu, Durand et Bonnal, 2013, 2014) expliquent ce différentiel de ressources entre groupes stratégiques. Ces variables exogènes servent de barrières à la mobilité entre les groupes. L'effet de la taxe à 75% aura un effet différencié entre les groupes, ainsi qu'au sein des groupes (voir Figure 12). Au point que le choc exogène peut inciter les dirigeants à reconsidérer leur niveau d'investissement par rapport à ces nouvelles structures intra-industrielles. Nous nous intéressons ici au cas du groupe stratégique 1 et de la lutte pour la qualification en Ligue des Champions.

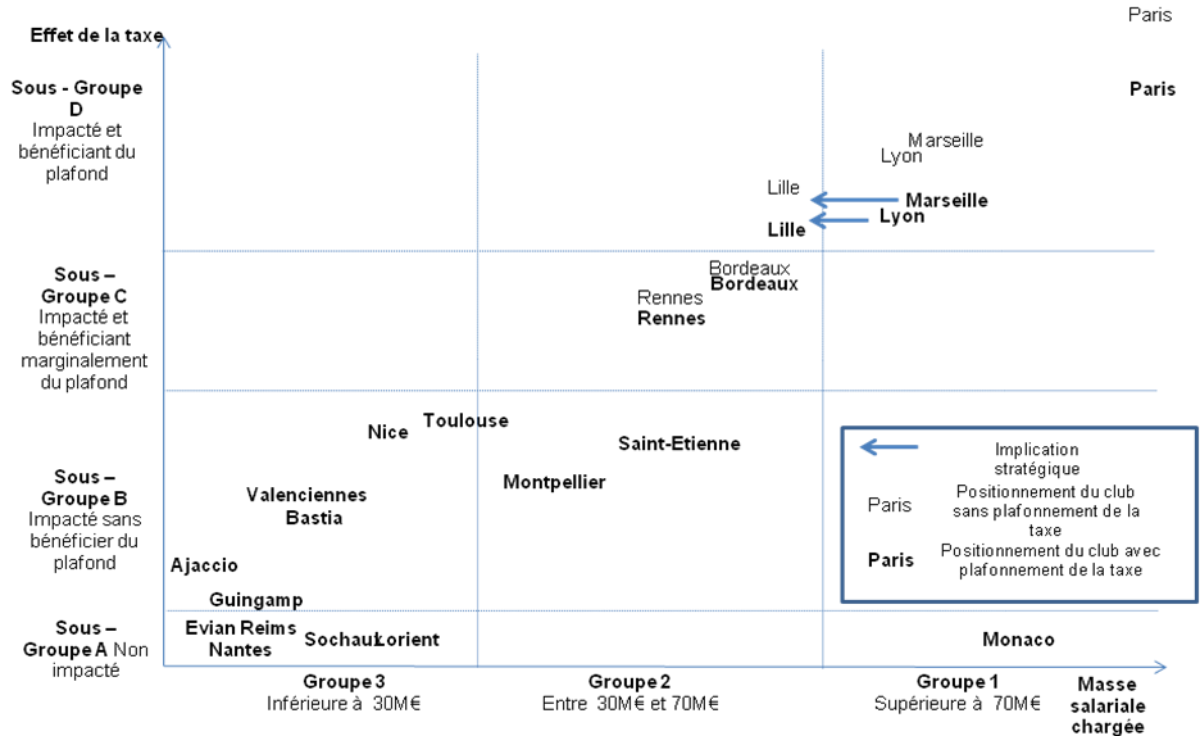

Figure 12 - Effet théorique de la taxe à 75% par groupe stratégique (Terrien et Durand, à venir)

Le modèle d'El-Hodiri et Quirk (1971) d'une ligue simplifiée à deux équipes permet de formaliser les interactions concurrentielles entre clubs rivaux. Ce modèle doit toutefois être adapté aux spécificités des ligues ouvertes européennes qui diffèrent de celles nord-américaines. Tout d'abord, les

[28] Montpellier est le seul exemple identifié au cours des trois saisons analysées par la DNCG d'un club du groupe 2 à s'être qualifié en Ligue des Champions. Aucun club du groupe 2 n'a été relégué sur la période. Et aucun club du groupe 3 ne s'est qualifié pour une compétition européenne par le biais du championnat.

propriétaires de clubs européens cherchent l'optimisation de leur performance sportive sous contrainte budgétaire stricte plutôt que le profit (Sloane, 1971)[29]. De plus, l'existence de ligues rivales implique une offre de talent variable puisque les joueurs ont la possibilité de rejoindre un autre championnat, imposant un cadre d'analyse non coopératif (Késenne, 1996). Ce modèle diffère alors de la vision walrasienne traditionnelle et s'inscrit dans la théorie des jeux. La conjecture de Cournot-Nash permet d'établir les fonctions de meilleures réponses mutuelles des deux équipes grâce aux fonctions de succès et aux contraintes budgétaires. Elles représentent les meilleures réponses données par un club *i* (*Ti*) compte tenu du choix de l'équipe *j* concernant son stock de talent (*Tj*). Ce modèle repose donc sur la transitivité entre la dotation en talent des équipes et leurs performances sportives en postulant l'homogénéité des firmes dans la mise en œuvre des ressources.

Les revenus des clubs sont supposés ne dépendre que du potentiel économique du territoire local où ils se situent et des performances sportives. Etant donné que l'analyse se focalise sur le groupe stratégique 1, le potentiel local sera considéré identique entre toutes les équipes. Conformément à l'hypothèse de préférence pour l'incertitude du résultat (Rottenberg, 1956), la relation performance sportive – revenus prend une forme quadratique. Autrement dit, le gain marginal d'une victoire additionnelle décroît à mesure que le déséquilibre compétitif s'accentue entre les deux équipes. Un club dominant voit l'intérêt de la victoire décroître avec l'évidence de sa supériorité, puisqu'elle induit un moindre intérêt pour les spectateurs.

On peut dès lors formaliser le modèle d'une ligue ouverte composée de deux équipes :

Fonction de succès	$w_i = \frac{T_i}{T_i + T_j} = \frac{T_i}{T}$	Fonction qui ne dépend que du stock de talent relatif des clubs (T_i, T_j) que les clubs maximisent sous une contrainte budgétaire nulle.
Contrainte budgétaire	$m.w_i - \left(m.\frac{w_i^2}{\beta}\right) - cT_i$	Revenus dépendants : • des performances sportives (w_i) ; • de l'incertitude du résultat (β) ; • du potentiel local des clubs (m, avec $m = m_i = m_j$).
Bissectrice	T1 = T2	Equilibre compétitif parfait. Le déséquilibre compétitif de la ligue se mesure par rapport à l'écart à la bissectrice.
Paramètres	β	Représente l'incertitude du résultat ($1 \leq \beta \leq 2$) : le profit marginal d'une victoire décroît lorsque le déséquilibre compétitif augmente (la fonction de revenus est quadratique).
	c	Indique le coût marginal constant du talent propre à une offre de talent variable. Conformément à l'hypothèse d'offre variable, ce coût est considéré exogène : les clubs sont preneurs de prix puisque les ligues rivales assurent l'atomicité de la demande de talent. L'indice indique seulement le niveau de charge sociale que subit le club en fonction de sa localisation (c^A, c^B).

[29] Ce postulat est standard en économie du sport. Le chapitre 3 reviendra sur ses limites qui seront mis en exergue dans le chapitre 8 et discuté dans les intérêts théoriques de cette recherche présentés dans la conclusion.

Fonction de réaction sans la taxe	$T_i = \frac{-\frac{m}{\beta} + m - 2cT_j + \sqrt{\left(m - \frac{m}{\beta}\right)^2 + \frac{4c.m.T_j}{\beta}}}{2c}$
Fonction de réaction avec la taxe	$T_i = \frac{0.95(-\frac{m}{\beta} + m) - 2cT_j + \sqrt{0.95^2\left(m - \frac{m}{\beta}\right)^2 + 4cT_2(0.95\frac{m}{\beta} + cT_j) - 2cT_j}}{2c}$

Tableau 8 - Spécification générale de l'approche par les conflits stratégiques (Terrien et Durand, à venir)

Cette modélisation économique va servir à déterminer les interactions entre les membres du groupe stratégique et permettra de déterminer les implications stratégiques théoriques dans le groupe 1. Pour y parvenir, deux configurations sont spécifiées. Dans la première, la seule différence entre les deux équipes vient de la pression sociale et fiscale que subissent les deux équipes. Dans la seconde, la contrainte budgétaire d'une des deux équipes est assouplie afin de rendre compte du comportement de '*sugar daddy*' de l'actionnaire parisien.

III.2.3. Résultats de l'approche par les conflits stratégiques

Par souci de clarté, le raisonnement de l'approche par les conflits stratégique repose sur une analyse graphique. Une démonstration analytique plus poussée (intégrant l'effet du stock de talent agrégé sur l'attractivité de la ligue) a été réalisée par Terrien, Scelles et Durand (2016a) qui viennent corroborer cette analyse. Leurs résultats sont disponibles annexe 1.

Distorsion fiscale et sociale

Le premier modèle correspond au cas de distorsion sociale et fiscale. Le club A est à la lutte pour accéder à la Ligue des Champions, mais subit de manière significative la taxe bien que son plafonnement à 5% du chiffre d'affaires permette de réduire la « facture »[30]. Le club B bénéficie de sa position fiscale pour échapper à la taxe à 75%. Il bénéficie en outre d'un avantage social par rapport aux autres clubs de son groupe. La taxe à 75% a en effet relancé le débat sur l'avantage concurrentiel de la localisation du siège social de l'AS Monaco estimé à 70 M€ par saison. Cette distorsion se décline entre des cotisations sociales moins lourdes (50) et la non-application de la taxe (20)[31].

Hors distorsion fiscale et sociale, les deux clubs sont identiques (même groupe stratégique). L'intersection des fonctions de réaction doit être sur la bissectrice (équilibre compétitif parfait). Or, la distorsion génère un déséquilibre significatif comme l'indique la Figure 13 (passage de l'équilibre 1 à 2), ainsi que les interactions stratégiques des clubs. Le club B doit affronter la nouvelle contrainte financière en réduisant son niveau d'investissement en talent, tandis que l'équipe A se renforce. Puisque cela entraîne un déséquilibre compétitif, les revenus se réduisent également sous l'effet de la préférence pour l'incertitude du résultat, impliquant à nouveau une réduction du niveau de talent.

[30] Voir Terrien et al. (2014, 2016a) sur l'effet d'aubaine que représente ce plafond dont le bénéfice agrégé est capté à 55% par le Paris Saint-Germain.

[31] La taxe à 75% a également relancé le débat sur l'avantage concurrentiel de la localisation du siège social de l'AS Monaco estimé à 70 M€. Elle porte sur des cotisations sociales moins lourdes (50) et sur la non application de la taxe (20). Source : http://www.lemonde.fr/sport/article/2013/09/30/regis-juanico-l-as-monaco-a-un-enorme-avantage-fiscal_3486973_3242.html

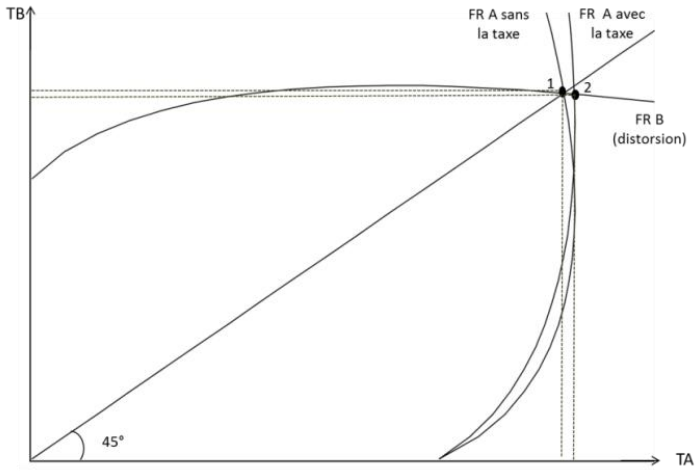

Figure 13 - Effet stratégique de la distorsion fiscale et sociale (Terrien et Durand, à venir)

Asymétrie des fonctions d'utilité

Le second modèle concerne le cas d'un club présentant une contrainte budgétaire assouplie par ses actionnaires. La typologie de la DNCG est censée représenter l'homogénéité des groupes stratégiques. Pourtant, la position du PSG mériterait une catégorie à elle seule. Lors de la saison 2013/14, le club représentait 31,7% de l'ensemble des produits hors mutation de la Ligue 1, soit plus que les 13 clubs les moins bien dotés ! Le phénomène de concentration est encore plus prononcé lorsque l'on se focalise sur les produits sponsoring, publicité, merchandising, subventions des collectivités et autres produits. Sur ces postes de recettes, Paris capte 46.9% des richesses de la ligue, soit presque autant que les 19 autres firmes.

Cette puissance financière s'explique notamment par le contrat de sponsoring de 200 M€ par an signé avec QTA (autorité du tourisme qatari), proche de l'actionnaire principal du PSG. Ce montant a été jugé non conforme avec le marché par l'Union Européenne de Football Association (UEFA) qui considère via son instance de régulation financière qu'il s'agit en réalité d'un renflouement par l'actionnaire. Cette pratique « masquée » trouve ses causes dans la mise en place par l'UEFA d'un système de « fair-play financier » qui récuse la possibilité de combler des déficits par des apports directs des actionnaires. Compte tenu de cette analyse, le propriétaire du club doit être requalifié en « sugar daddy » maximisant son utilité en investissant en talent sans considération pour sa contrainte budgétaire (Terrien et al., 2014 ; Terrien et al., 2016a). Le niveau d'investissement dépend alors des opportunités sur le marché des superstars dans le but d'être compétitif en Ligue des Champions et par conséquent sur le marché national. Dans cette configuration, le facteur différenciant les deux équipes est une asymétrie des fonctions d'utilité entre propriétaires.

Soit l'équipe C présidée par un « sugar daddy » qui investit un montant exogène (noté $\overline{T}$) sans se soucier du déficit éventuel (contrainte budgétaire très lâche). Soit l'équipe B qui maximise sa performance sportive sous contrainte budgétaire stricte. Ces deux équipes sont en concurrence pour la qualification en Ligue des Champions et soumises à la taxe à 75% jusqu'à son plafonnement. Quelle peut être leur décision stratégique face à l'apparition de la taxe à 75%, compte tenu de leurs anticipations ?

Quatre équilibres sont présentés dans la Figure 14. Ceux placés sur la bissectrice correspondent aux situations sans asymétrie de comportement. Le plus élevé représente la configuration avant

l'apparition de la taxe (3) et le second celle avec la taxe plafonnée (4). L'équilibre compétitif étant parfait, il ne peut être amélioré. Nos deux équipes restent de force égales, et réduisent de manière similaire leur niveau d'investissement. Les deux équilibres représentés sur la droite $\bar{T}$ correspondent aux déséquilibres liés à l'asymétrie de comportement : le plus haut représente l'équilibre compétitif sans taxe (5) et le second celui avec la taxe plafonnée (6). Avec cette hypothèse, la taxe accroît le déséquilibre puisque seul le club B modifie sa réponse stratégique via une réduction significative de son niveau d'investissement en talent afin de respecter sa contrainte budgétaire. Cette réaction s'explique par la contrainte financière alourdie et par une perte de recettes du fait d'une incertitude des résultats menacée (écart à la bissectrice amplifiée).

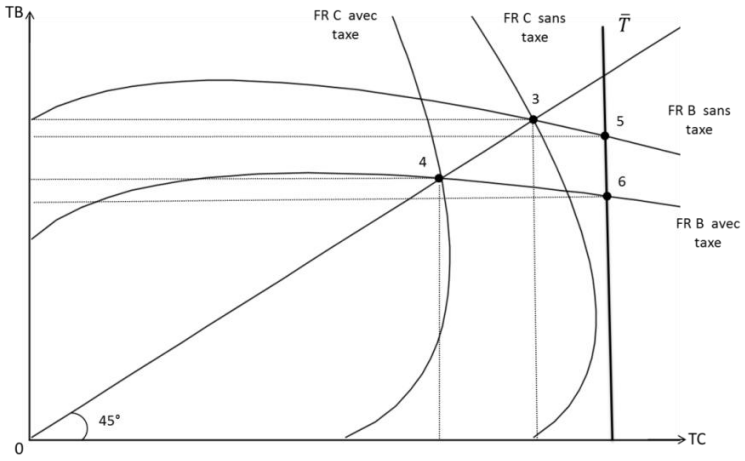

Figure 14 - Effet stratégique de l'asymétrie de comportement (Terrien et al., 2014, p. 45)

III.3. Un déterminisme relatif : la préservation de l'incertitude du résultat

L'approche par les conflits stratégiques a permis d'anticiper les réactions théoriques des entreprises de spectacle sportif suite à l'apparition d'un choc exogène. Les implications théoriques que nécessite cette approche par le positionnement stratégique seront présentées. Puis nous verrons en quoi cette perspective parcellaire du management stratégique mérite d'être complétée, ce qui permettra de mieux définir les ancrages théoriques pertinents pour cet objet de recherche.

III.3.1. Implications théoriques du résultat

Ces deux modèles économiques traduisent les interactions suite à un choc exogène entre les firmes dans un environnement certain pour le groupe stratégique 1. Or, la prise de décision stratégique « réelle » s'effectue « dans le noir » (Hafsi et Martinet, 2007) par des managers dotés d'une rationalité limitée (Simon, 1957) et évoluant dans un environnement instable et incertain. La transitivité assumée entre la masse salariale et les résultats sportifs par les modèles précédents ne survit pas à l'épreuve des faits : « *A masse salariale donnée, on constate donc que le nombre de points des clubs de Ligue 1 peut varier d'environ 20 points, et ce quel que soit le niveau de la masse salariale* » (DNCG, 2015, p. 51). Les résultats précédents ne doivent pas être pensés comme une certitude concernant le futur, mais plutôt comme une espérance de gain.

Les déficits récurrents constatés dans ce secteur d'activité (63% des clubs européens étaient en déficit en 2011, UEFA, 2011) peuvent notamment s'expliquer par cette incertitude. Le « pressing de l'environnement » (Dermit-Richard et Scelles, 2014) complexifie en effet la planification budgétaire.

Le niveau de dépense est majoritairement fixé en début de saison, alors qu'une part importante des recettes dépend des résultats sportifs de fin de saison. Autrement dit, la prise de décision concernant la masse salariale décidée en *t* dépend de l'espérance de gain découlant du classement et plus particulièrement d'une éventuelle participation en Ligue des Champions constatée en *t+1*. Les dirigeants sont donc dans l'incapacité d'assurer l'équilibre budgétaire et doivent prendre leur décision « dans le noir », à partir de scénarios dont ils ne maîtrisent que très partiellement le déroulement (Terrien et Durand, à venir).

Les modèles issus de l'approche par les conflits stratégiques ne sont pas pour autant caducs[32]. Ils doivent seulement servir d'outils d'aide à la décision, mais en aucun cas déterminer activement le futur (Eisenhardt et Brown, 1998). Dans ce processus tâtonnant de l'élaboration stratégique, le modèle théorique microéconomique peut servir de bâton de pèlerin (Hafsi et Martinet, 2007 ; Hafsi et Thomas, 2005) et être utilisé comme scénario. Les Figures 13 et 14 montrent que la taxe à 75% agit significativement sur les chances de chaque équipe d'accéder à la Ligue des Champions puisque le décalage entre Marseille et Lyon d'un côté et entre Paris et Monaco de l'autre s'accentue significativement. Paradoxalement, Paris dont le tribut payé à la taxe est de loin le plus lourd (44.54% du coût total) voit sa position dans le groupe stratégique renforcée. De son côté, Monaco voit le bénéfice de la localisation de son siège social se renforcer. Pour atteindre les deux premières places, le degré de « surperformance » de Lyon ou Marseille doit encore être amplifié. Or, seules ces places assurent une qualification directe en Ligue des Champions.

Depuis que la France est 6ème à l'indice UEFA, la 3ème place n'offre qu'une qualification en tour préliminaire et suppose deux rencontres à élimination directe, à un moment où les équipes sont censées se préparer pour la saison à venir. A l'issue de ce tour, un barrage déterminera l'accès à la phase finale si lucrative. La réforme de la compétition avec la distinction entre voie des champions des « petits championnats » et voie de la ligue complexifie également l'issue de ces matchs couperets[33].

Au moment de prendre leurs décisions, Marseille et Lyon constatent que leur espérance de gain est nettement plus faible. Ils font alors face à un dilemme : conserver leur niveau d'investissement en talent en étant neutre au risque et en espérant surperformer pour atteindre l'équilibre budgétaire. Ou bien réduire leur niveau d'investissement en anticipant un budget équilibré en cas de participation à la Ligue Europa, moins lucrative que la Ligue des Champions, mais plus accessible. L'effet de la taxe à 75 % ne semble pas vraiment porter sur le plan financier, puisque les entreprises de spectacle sportif évoluent sur un marché suffisamment liquide pour adapter à court terme leur niveau de dépense à leur objectif. L'effet de cette nouvelle taxation survient surtout au niveau des incitations stratégiques. Elle modifie la structure au sein de l'industrie, impliquant une redéfinition des groupes stratégiques, ce qui nécessite un changement de stratégie pour les clubs s'apercevant que leur positionnement n'est plus synchrone avec l'environnement (Avenier, 1999).

[32] Ils peuvent également servir à la ligue pour déterminer les mécanismes de régulation optimaux afin d'optimiser le spectacle sportif (voir Terrien et al., 2016).

[33] Les clubs français doivent désormais affronter des clubs issus des quinze championnats européens les plus compétitifs. Au point de voir un entraineur s'interroger sur le meilleur classement entre la 3eme et la 4eme place : http://www.eurosport.fr/football/ligue-1/2014-2015/avant-asse-nice-galtier-prefere-terminer-quatrieme-plutot-que-troisieme-pourquoi-il-a-raison_sto4720644/story.shtml

III.3.2. Confrontation du modèle aux faits

Cette modélisation par les conflits stratégiques a été réalisée à partir des données issues de la saison 2013/14, ce qui permet de s'interroger sur le déroulé de la saison suivante et se demander si les incitations théoriques identifiées ont été suivies par les clubs. Les données financières issues du rapport de la DNCG pour la saison 2014/15 permettent de se faire une idée du choix stratégique des deux clubs. Si Lyon a semblé tenir compte de la nouvelle barrière à la mobilité issue de la taxe à 75% (taux de variation de la masse salariale de -8,82%), ce n'est pas le cas du club marseillais (+13,78%). Cette intention de Lyon de réduire les coûts salariaux traduit le moindre investissement du club sur le marché des talents. Ceci semble indiquer une stratégie de contrôle des dépenses, plus proche du groupe stratégique 2 que celle des équipes du groupe 1 cherchant à s'assurer les recettes de la Ligue des Champions. En se référant à nouveau au concept de coup concurrentiel (Porter, 1980), l'apparition de la taxe à 75% favorise l'obtention de l'accessit en Ligue des Champions pour le PSG et Monaco par le renoncement d'un de leurs concurrents.

L'intention stratégique de Lyon a donc semblé s'accommoder du nouvel environnement, tandis que Marseille a fait le choix d'accroître son investissement pour diminuer l'écart avec ses concurrents. Toutefois, intention ne signifie pas nécessairement réalisation. Heureusement pour l'intérêt des compétitions, il existe de nombreuses variables modératrices entre les intentions stratégiques, leur mise en œuvre et la performance constatée. Les choix stratégiques identifiés portent uniquement sur le niveau de dépense en ressources. Le paradigme SCP repose sur le postulat de déterminisme : la structure étant considérée comme exogène, les économistes considèrent que les firmes « *n'ont pas de latitude pour modifier l'état de leurs affaires* » (Porter, 1981, p. 613). Pour sortir de ce déterminisme, il est nécessaire de prendre en compte la dimension interne de l'organisation, comme le fait l'*action-based process*. En inversant quelque peu sa logique, la relation action stratégique – performance est modérée par l'utilisation des ressources. Lors de la saison 2014/2015, la performance de Lyon (2ème) réussissant à s'intercaler entre Paris et Monaco rappelle que « *ce que fait une firme de ses ressources est au moins aussi important que les ressources qu'elle possède* » (Hansen, Perry et Reese, 2004, p. 1280). Malgré des intentions stratégiques revues à la baisse, un fort degré d'efficience a permis à Lyon de bousculer la structure intra-industrielle.

III.3.3. Généralisation des résultats et détermination de l'ancrage théorique

La performance de Lyon en 2014/15 est-elle exceptionnelle ? La réponse à cette question est centrale pour déterminer l'ancrage théorique servant à analyser l'objet de recherche, entre un pendule plutôt orienté sur l'environnement, ou oscillant vers les dimensions internes de l'organisation.

Généralisation des résultats

En élargissant la période d'analyse, on constate que d'autres entreprises de spectacle sportif ont eu la possibilité de s'affranchir du déterminisme qu'impliquent leurs moyens financiers. Sur la période considérée (2005/06 – 2013/14), le coefficient de corrélation entre la masse salariale et le nombre de points en championnat varie entre 0.38 et 0.63. Ces résultats montrent que la masse salariale est loin de déterminer les résultats sportifs, même si elle les conditionne dans une mesure certaine.

Les écarts de rang entre le classement des masses salariales et celui sportif s'avèrent également intéressants. Dans 72,77% des cas (131 observations sur 180), l'entreprise de spectacle sportif se

situe dans un intervalle]-5 ; 5[(Figure 15[34]). Cela laisse une nouvelle fois une marge de manœuvre significative par rapport à la relation transitive masse salariale – résultat sportif supposée dans le modèle théorique. Pour le meilleur dans 13,33% des cas (24 observations), mais également pour le pire pour 25 observations (occurrence de 13,89%). Cette apparente symétrie ne résiste pas à une analyse plus poussée, puisque les chocs extrêmes (inférieur ou égal à -10, ou supérieur ou égal à 10) semblent surtout l'apanage des déviations négatives (dix chocs contre deux).

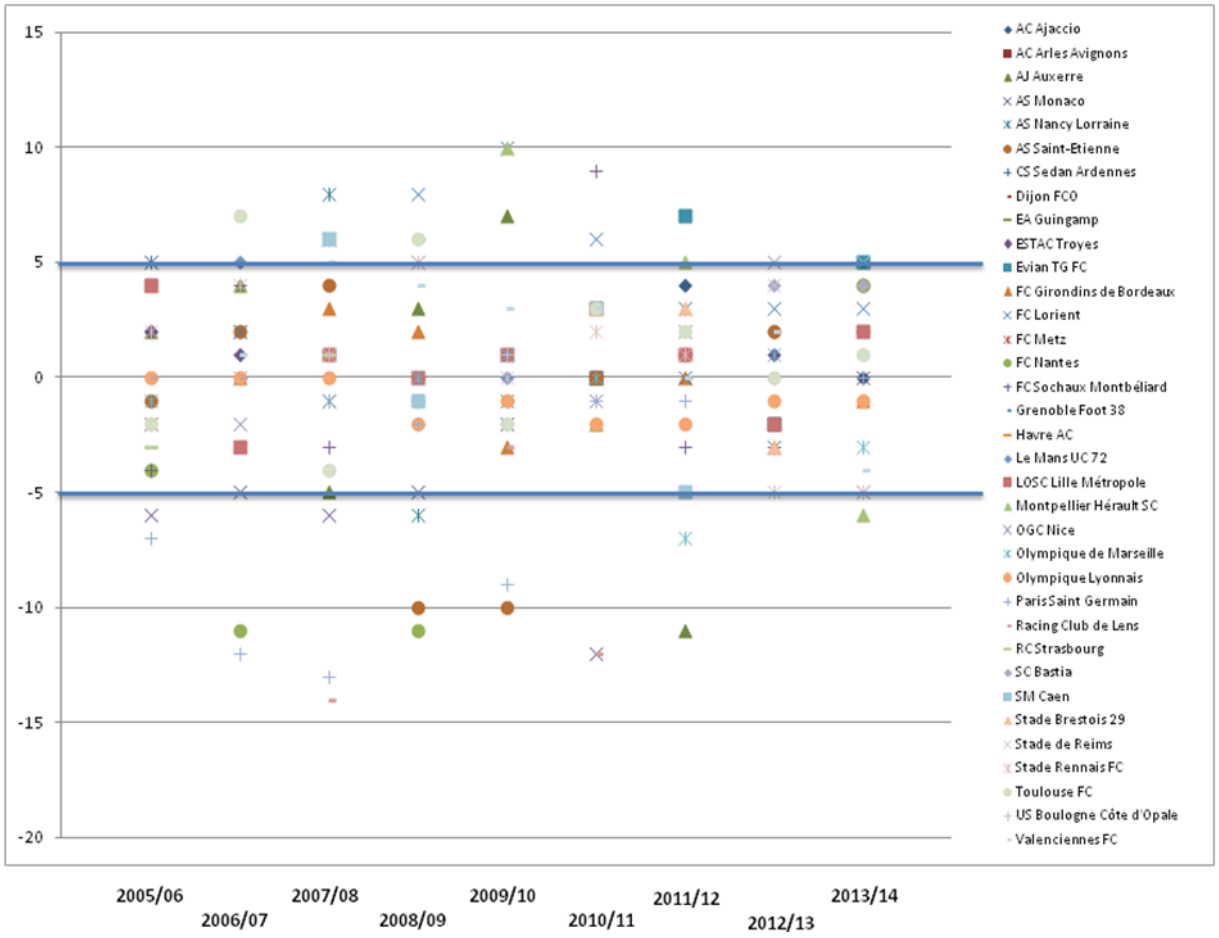

Figure 15 - Ecarts de rang entre le classement des masses salariales et celui en Ligue 1 de 2005/06 à 2013/14

Dans certains cas, ces chocs de productivité peuvent avoir des conséquences importantes du point de vue financier. Lorsqu'ils sont positifs, ils peuvent permettre une qualification dans les compétitions européennes[35], ou bien mener à la relégation lorsqu'ils sont négatifs[36]. L'existence de ces chocs illustre la difficulté de la formalisation stratégique des entreprises de spectacle sportif.

[34] L'hypothèse considérée est qu'il existe un choc de productivité lorsque l'écart de rang devient supérieur en valeur absolue à 4. Plus que le biais que suppose un seuil fixé arbitrairement, cette méthode n'est pas la plus robuste de par les écarts non linéaires entre les masses salariales. Sa simplicité est toutefois utile dans le cadre d'une analyse descriptive, puisqu'elle est accessible à travers un graphique. L'idée sera reprise et améliorée à travers un modèle économétrique lorsque la notion de choc de productivité aura une visée d'inférence (Tableau 111).

[35] Toulouse en 2007/08 (+7), Auxerre en 2009/10 (+7) et Montpellier en 2009/10 (+5, le club devenant même champion) sont ainsi parvenus à se qualifier en Ligue des Champions. La qualification en *Europa League* est plus

Ancrage théorique pour les entreprises de spectacle sportif

La performance de Lyon en 2014/15 ne représente pas une performance isolée et il apparaît possible pour les entreprises de spectacle sportif de s'affranchir du déterminisme financier. Du moins est-ce le cas à court terme puisque les éléments précédents reposent sur une analyse statique. Qu'en est-il dans une perspective longitudinale ?

Entreprise de spectacle sportif	Nombre de saisons	Ecart de rang moyen	Chocs de productivité extrême (écart de ± 10 rangs)	Conséquence du choc
AC Ajaccio	4	2		
AJ Auxerre	7	0	2011/12 (-11)	Relégation
AS Monaco	7	-5,14	2010/11 (-12)	Relégation
AS Nancy Lorraine	8	1		
AS Saint-Etienne	9	-0,89	2008/09 (-10) 2009/10 (-10)	
ESTAC Troyes	3	1,33		
Evian TG FC	3	3,33		
FC Girondins de Bordeaux	9	0,11		
FC Lorient	8	4,75	2009/10 (+10)	
FC Nantes	4	-5,5	2006/07 (-11) 2008/09 (-11)	Relégation Relégation
FC Sochaux Montbéliard	9	-0,89		
Le Mans UC 72	5	2,8		
LOSC Lille Métropole	9	0,78		
Montpellier Hérault SC	5	0,8	2009/10 (+10)	Europa League
OGC Nice	9	1,78		
Olympique de Marseille	9	-1,11		
Olympique Lyonnais	9	-1		
Paris Saint Germain	9	-5	2006/07 (-12) 2007/08 (-13)	
Racing Club de Lens	5	-5,8	2007/08 (-14) 2010/11 (-12)	Relégation Relégation
SM Caen	4	0,75		
Stade Brestois 29	3	1		
Stade Rennais FC	9	0,56		
Toulouse FC	9	1,22		
Valenciennes FC	8	1,75		

Tableau 9 - Ecart de rang moyen des clubs ayant passé plus de trois saisons en Ligue 1 entre 2005/06 et 2013/14

fréquente : Nancy en 2007/08 (+8), Nice en 2008/09 (+5) et en 2012/13 (+5), Montpellier en 2009/10 (+10) et Sochaux en 2010/11 (+9) sont ainsi parvenus à se qualifier pour les compétitions européennes par le biais du championnat.

[36] Ce fut le cas pour Lens en 2007/08 (-14) et en 2010/11 (-12), Nantes en 2008/09 (-11), Monaco en 2010/11 (-12), Auxerre (-11) et Caen (-5) en 2011/12 et Sochaux en 2013-14 (5).

Sur le long terme, le déterminisme du positionnement joue un rôle supérieur à celui joué sur le court terme, confirmant ainsi les propos de Gerrard (2007, p. 220) : « *la compétition sportive tend à créer un processus de retour vers la moyenne qui implique que les équipes tendent à graviter à long terme vers un équilibre déterminé par les fondamentaux du marché* ». Il n'en demeure pas moins que certaines entreprises de spectacle sportif (Lens, Lorient, Monaco, Nantes…) semblent avoir un (dés)avantage concurrentiel persistant.

L'analyse du contenu stratégique doit donc comportée une dimension externe et interne. Comprendre les sources de l'hétérogénéité des performances intra-industrielles[37] nécessite de s'intéresser à la dimension interne de l'organisation, et notamment à l'approche par les ressources. Concernant le processus de l'élaboration stratégique, l'approche par les conflits stratégiques a également permis d'observer la « mobilité » des barrières à la mobilité. L'apparition de la taxe à 75% a ainsi entraîné une reconstitution des groupes stratégiques. D'autres événements exogènes ont pu jouer un tel rôle sur la période analysée : la suppression du dispositif fiscal du droit à l'image collectif en 2009, le degré d'intensité concurrentiel des ligues rivales sur le marché des joueurs, l'apparition du mécanisme de régulation fair-play financier en 2010, l'arrivée d'un '*sugar daddy*' à la tête du Paris-Saint Germain en 2011… Un tel environnement nécessite pour les entreprises de spectacle sportif d'être capable de reformuler la stratégie en fonction de ces phénomènes contingents.

Résumé du Chapitre 1 : Le management stratégique des entreprises de spectacle sportif

Ce chapitre s'est attaché à dresser un état des lieux des différentes théories associées au management stratégique afin de définir l'ancrage théorique de l'objet de recherche. La revue de littérature a mis un jour une fragmentation théorique (Figure 7) importante de la discipline qu'il convient de surmonter pour prétendre au niveau « méta » de la stratégie (Saïas et Métais, 2001).

Une approche exploratoire de la stratégie des entreprises de spectacle sportif a été menée à travers l'analyse des interactions concurrentielles s'inscrivant dans le paradigme SCP (analyse du contenu stratégique) dans le cadre d'un choc exogène. Cet outil a été utilisé afin d'anticiper la formation stratégique des organisations (analyse des processus stratégiques). Les résultats se sont toutefois heurtés à la non-prise en compte des éléments internes de l'organisation. C'est pourquoi le cadre théorique doit être enrichi de l'approche par les ressources, qui sera présentée dans le Chapitre 2. Ce retour à la littérature est possible dans le plan de recherche, puisque le démarche abductive est comptatible avec le paradigme post-positiviste (Avenier, 2008) retenu.

En adaptant le modèle organique des processus du management stratégique de Farjoun (2002) aux entreprises de spectacle sportif, la Figure 16 propose une opérationnalisation du cadre théorique retenu suite à cette étude exploratoire, conciliant les quatre cadrans du management stratégique identifiés dans la Figure 7.

[37] Ces résultats sont confirmés par les effets fixes du modèle économétrique relatif aux chocs de productivité (Tableau 111).

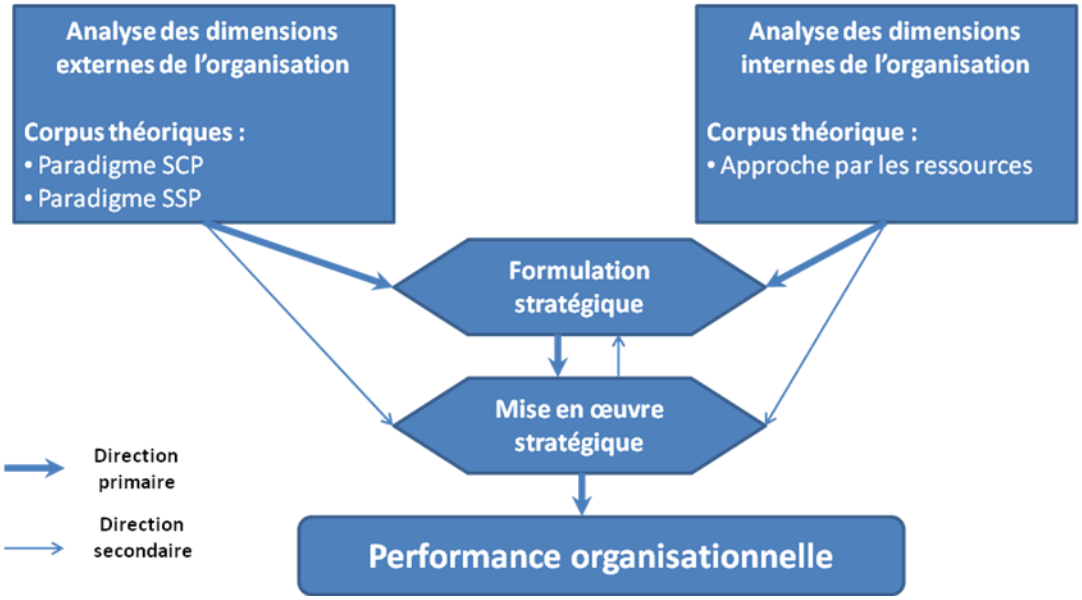

Figure 16 - Cadre conceptuel de la thèse (1/3)

L'analyse de l'environnement permet de définir l'action stratégique générique de l'entreprise de spectacle sportif. Elle mobilise le paradigme SCP, à travers le positionnement dans l'industrie de la firme, des groupes stratégiques, des actions des concurrents… et le paradigme SSP qui permet d'intégrer les éléments contingents à l'organisation qui surviennent dans l'industrie comme l'apparition de la taxe à 75%.

La dialectique fins/moyens est une méthode intéressante pour mettre à jour la combinaison des stratégies délibérée et émergente (Avenier, 1999). La mise en œuvre de l'action stratégique peut en effet conduire les acteurs à imaginer des moyens alternatifs pour parvenir aux fins de la vision stratégique. Tout comme ces nouveaux moyens peuvent suggérer d'autres fins, et ainsi changer la vision stratégique initialement projetée. Cela induit la rétroaction entre la réalisation/mise en œuvre stratégique et sa formulation, permettant d'inclure une analyse des processus stratégiques.

L'élaboration de la stratégie dépend également des caractéristiques internes de l'organisation. L'analyse longitudinale des clubs de Ligue 1 entre 2005/06 et 2013/14 a en effet montré l'existence de (dés)avantages concurrentiels ou de la persistance des *x-erreurs* (Powell et Arrègle, 2007) de certains clubs (voir le Tableau 9) dans l'utilisation de leurs ressources. Etant donné les spécificités du secteur d'activité (compétition sportive fermée par le haut et ouverte par le bas), ces différentiels de performance peuvent avoir des conséquences radicales pour les organisations (voir la colonne 5 du Tableau 9). La compréhension de l'hétérogénéité des performances intra-industrielle nécessite de s'intéresser au contenu stratégique en intégrant les dimensions internes de l'organisation, ce qui correspond à l'approche par les ressources.

Chapitre 2 : L'approche par les ressources : de l'hétérogénéité des ressources à leur orchestration

« *En 1977, au cours de mon examen final de MBA, j'ai dû répondre à la question : « Honda devrait-il s'implanter sur le marché mondial de l'automobile ? » C'était une question « donnée », et tous ceux qui répondirent par l'affirmative furent recalés : les marchés étaient saturés, des concurrents efficaces existaient au Japon, aux Etats-Unis et en Europe, Honda n'avait guère d'expérience dans le domaine de l'automobile, Honda ne disposait pas d'un réseau de distribution automobile. Dès 1985, ma femme conduisait une Honda*. » (Rumelt, cité par Mintzberg et al., 1999, p. 129).

La focalisation du management stratégique sur les dimensions externes de l'organisation (Hoskisson et al., 1999) a amené cette discipline à ignorer ce qu'il se passait au sein des organisations. C'est le sens de l'anecdote de Rumelt qui démontre la nécessité de sortir de la logique de positionnement pour enseigner le management stratégique. Au final, *« si l'on considère que les effets de réseau, les sentiers de dépendance et la coévolution de la technologie et des institutions sont significatifs, le modèle des cinq forces (Porter, 1980) est d'une utilité limitée* » (Teece, 2007, p. 1325). Le paradigme SCP doit dont être dépassé pour recentrer le management stratégique vers des sujets plus « importants », comme les compétences ou l'intention stratégique (McWilliams et Smart, 1993).

L'approche par les ressources permet cette inflexion à travers ces différents courants de pensée : l'approche standard de la *resource-based view* basée sur l'hétérogénéité des ressources, la *knowledge-based view*, les perspectives relationnelle et interactionniste, les capacités dynamiques et l'interconnexion des ressources. Ces courants seront présentés successivement, en revenant à chaque fois sur leurs applications dans le cadre des entreprises de spectacle sportif. En amont de ce travail, il convient de définir les fondements théoriques de cette approche et de définir le plus précisément possible les termes qui seront par la suite mobilisés. Enfin, nous reviendrons sur les limites de cette approche afin de questionner son statut et son utilité pour le management stratégique.

I. Préambule sur l'approche par les ressources

Etant donné la « *flottille terminologique* » (Dosi, Nelson et Winter, 2000, p. 4) qui caractérise l'approche par les ressources, il est nécessaire avant tout développement de clarifier ses concepts. Les nombreuses définitions recensées pour les termes ressources, actifs, capacités et compétences imposent une classification et une hiérarchisation de ces notions. Le changement de paradigme du management stratégique sera ensuite explicité, avant de s'intéresser aux fondements théoriques de l'approche par les ressources.

I.1. Clarification des concepts de l'approche par les ressources

L'approche par les ressources souffre « *d'un débordement pléthorique de concepts et notions qui frise le foisonnement»* (Quelin et Arrègle 2000, p. 11). Pour éviter ce problème, trois étapes sont proposées : définir ce qui se cache derrière ses concepts, revenir sur les tentatives de classification des différentes notions et enfin les hiérarchiser afin d'en limiter le nombre.

I.1.1. Ressources, actifs, compétences et capacités : un foisonnement de définitions

L'objectif de cette sous-section n'est pas de proposer une recension des définitions retenues[38] dans la littérature pour les différents termes, tant celles-ci s'avèrent nombreuses. Il s'agit plutôt de noter les oppositions et rapprochements entre concepts que suppose chaque définition.

Les premières définitions données au terme ressource étaient relativement similaires (Barney, 1991, p. 101 ; Penrose, 1959, p. 67 ; Wernerfelt , 1984, p. 171) et partageaient deux éléments : leur caractère fourre-tout (Priem et Butler, 2001a) et la non-distinction entre actifs et ressources (Maltese, 2004). Ainsi, Barney « *inclut tous les actifs, capacités, procédures organisationnelles, attributs, information, connaissance, etc. contrôlés par une firme lui permettant de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies impliquant son efficience et son efficacité* » (1991, p. 101). Ces définitions sont problématiques, car le terme « actif » peut être considéré comme un « *substitut terminologique à la notion de ressources* » (Maltese, 2004, p. 26). Ce risque est évité par la définition d'Amit et Schoemaker (1993, pp. 135-136) qui utilisent le concept d'actif stratégique pour intégrer « *les ressources et les compétences d'une entreprise* » (Arrègle, 1996, p. 27). Cette distinction est reprise par Black et Boal (1994, p. 133)[39]. Arrègle (1996) oppose quant à lui les ressources aux *inputs*. Ces derniers représentent des facteurs génériques de production disponibles sur les marchés, alors que les ressources sont spécifiques à l'entreprise et aucun marché n'existe pour les échanger. Hall (1992) apporte enfin une distinction entre le fait « *d'avoir des ressources* » qui réfèrent aux actifs tangibles et intangibles de la firme, et celui « *de faire des ressources* » comprenant les connaissances, compétences et expériences des salariés qui sont nécessaires pour coordonner les actifs.

La distinction apportée par Hall amène une autre opposition entre les termes ressources et capacités. Grant (1991) différencie ainsi les ressources correspondant aux « *inputs à l'intérieur du processus de production* », des capacités qui reflètent « *l'aptitude d'une équipe de ressources à accomplir une tâche ou une activité. Alors que les ressources sont la source des capacités d'une entreprise, ses capacités sont, elles, la source principale de son avantage concurrentiel* » (pp. 118-119). Cet avis est partagé par d'autres auteurs (Amit et Schoemaker, 1993, p. 35 ; Maltese, 2004, p. 28 ; Vega Bernal, 2013, p. 137 ; Wang et Ahmed, 2007, p. 35…), même s'il ne fait pas consensus. Ray, Barney et Muhana utilisent ces deux termes de manière interchangeable pour « *référer aux actifs tangibles et intangibles que les firmes utilisent pour développer et mettre en œuvre leurs stratégies* » (2004, p.24). Ces actifs sont ensuite différenciés des processus d'activité qui représentent « *les actions que les firmes engagent pour accomplir certains buts ou objectifs […]. Ils peuvent être pensés comme les routines ou les activités qu'une firme développe pour obtenir que quelque chose soit fait* » (Ray et al., 2004, p.24). Cette distinction est antinomique de la définition des capacités donnée par Arrègle (1996, p. 26)[40] qui les assimile aux « *routines organisationnelles qui existent à travers plusieurs activités. Généralement, les compétences sont une notion systémique qui résulte de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif, et des processus organisationnels* ». Cette vision est

[38] Pour une recension, voir Maltese (2004, pp. 26-30), Prévot et al. (2010a) et Véga Bernal (2013, pp. 134-136).
[39] Les auteurs utilisent le terme de facteur à la place de ressource.
[40] Arrègle parle de compétence. La confusion entre les termes capacité et compétence est amplifiée par leur difficulté de traduction. Marchesnay (2002, p. 21) note la confusion de certains auteurs français, dont Arrègle, entre les deux termes. Ce qui viendrait d'une erreur de traduction. Il propose le terme de « *capabilité* » pour remédier à ce problème.

partagée par Winter (2003, p. 1991) qui définit une capacité comme « *une routine de haut-niveau (ou une collection de routines)* ».

La distinction entre compétence et capacité fait également débat. Prahalad et Hamel (1990, p. 84) assimilent ainsi les compétences stratégiques aux *« capacités de l'entreprise à démultiplier ses ressources en les combinant ».* De manière générale, les deux termes peuvent être confondus lorsque le niveau conceptuel de la capacité n'est pas dynamique (Ambrosini et Bowman, 2009 ; Danneels, 2002 ; Winter, 2003 ; Zahra, Sapienza et Davidsson, 2006). Vega Bernal (2013, p. 132) regrette que ces termes soient souvent utilisés de manière interchangeable, puisque les capacités sont les mécanismes et processus qui permettent de développer les compétences (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Durand (1997, p. 107) différencie enfin les capacités ('*capacity*') des aptitudes ('*ability*'), la première correspond à la « *'Capacité de' caractérisant un facteur dont les propriétés lui permettent de produire certains effets déterminés. L'aptitude d'une firme est la possibilité qu'elle a de matérialiser dans les faits un ou plusieurs des potentiels représentés par les ressources. En ce sens, aptitude est synonyme de 'Capacité à'* ».

I.1.2. Classification des concepts

Le délai de réponse, les routines, les compétences distinctives, la combinaison unique d'expériences commerciales, la culture organisationnelle, les actifs invisibles, l'apprentissage organisationnel, l'entrepreneuriat, les ressources humaines… représentent une liste non exhaustive des ressources identifiées dans la littérature comme source d'avantage concurrentiel potentiel (Hoskisson et al., 1999). Le caractère fourre-tout et l'hétérogénéité des définitions se transposent sur l'opérationnalisation des concepts. La méta-analyse de l'approche par les ressources proposée par Newbert (2007) permet d'observer le nombre conséquent de variables indépendantes utilisées dans les travaux empiriques. Sur 55 articles analysés, 26 ressources, 32 capacités et 6 compétences centrales différentes sont mobilisées dans la littérature. Seules deux ressources (capital humain et connaissance), une capacité (technologie d'informations) et aucune compétence centrale sont utilisées dans plus de 5% des articles ou des tests empiriques.

La principale conséquence de ces opérationnalisations très hétérogènes est de rendre les énoncés de l'approche par les ressources tautologiques (Priem et Butler, 2001a). Certaines études profitent du flou des définitions pour spécifier leurs hypothèses après avoir identifié les ressources et/ou capacités corrélées à une bonne performance (Arendt, 2006). Catégoriser *ex ante* les ressources apparaît nécessaire pour définir les avantages qui sont associés à chaque typologie et éviter d'expliquer *ex post* une bonne performance par la présence d'une ressource (Black et Boal, 1994 ; Miller et Shamsie, 1996). Il convient de définir les hypothèses relatives à chaque type de ressource avant d'analyser les effets des variables sur la performance (Arendt, 2006). Pourtant, l'absence de consensus notée sur les définitions se retrouve dans les tentatives de classification des concepts :

- Wernerfelt (1989) sépare les actifs fixes (ressources de long terme), les ressources aux capacités limitées et les effets d'équipe (routines, culture, règles tacites…) ;
- Barney (1991) distingue trois types de ressources : physiques (technologie, localisation, équipement à des matériaux bruts…), humaines (formation, expérience, intelligence, relations individuelles…) et organisationnelles (structure formelle, planification formelle et

informelle, contrôle et système de coordination). Newbert (2008) ajoute à cette déclinaison une quatrième catégorie avec la dimension intellectuelle ;

- Bingham et Eisenhardt (2008) retiennent une typologie proche de celle de Barney (1991) et opposent les ressources tangibles, intangibles et organisationnelles ;
- Grant (1991) différencie les ressources financières, physiques, humaines, technologiques, de réputation et d'organisation ;
- Miller et Shamsie (1996, 1999) utilisent deux dimensions pour classifier les ressources : celles fondées sur la propriété ou la connaissance ; leur caractère discret ou systémique ;
- Maltese (2004) propose cinq catégories de ressources : partenariales, de réputation, relationnelles, physiques et territoriales, et les capacités organisationnelles ;
- Crook, Ketchen, Combs et Todd (2008) utilisent le positionnement de la ressource sur la chaîne de valeur (Porter, 1985)[41] de l'organisation : marketing, logistique, ressources humaines, opérationnelles et les infrastructures ;
- …

Srivastava, Fahey et Christensen (2001) se focalisent sur une fonction de la chaîne de valeur pour catégoriser les actifs pouvant générer un avantage concurrentiel : les actifs basés sur le marché relationnels et intellectuels ; les actifs basés sur les processus ; les actifs basés sur les capacités. A l'exception de la typologie basée sur la chaîne de valeur de Crook et al. (2008), les ressources sont classées selon leur nature. Teece et al. (1997) distinguent aussi six types d'actifs en fonction de ce critère: technologiques, financiers, liés à la réputation, structurels, institutionnels, de marché. La septième catégorie correspond aux actifs complémentaires qui se situent en aval des compétences clés. Elle est identifiée à partir de l'effet de l'actif. Les typologies des ressources peuvent aussi venir de ce critère. Les ressources traditionnelles peuvent ainsi être différenciées de celles complémentaires, ces dernières correspondent aux « « *ressources distinctives au sein d'un partenariat qui génèrent collectivement plus de rentes que celles obtenues à partir de la dotation individuelle de chaque partenaire* » (Dyer et Singh, 1998, p. 666). Chauvet et Maltese (2005, p. 10) identifient également les ressources pivots « *qui permettent de générer, d'intégrer et de combiner (Henderson et Cockburn, 1994) d'autres actifs stratégiques, lesquels sont exploités par les compétences clefs de l'organisation (Prahalad et Hamel, 1990)* ». Les ressources peuvent enfin être classifiées selon leurs conséquences sur la performance de la firme. Dans cette optique, Weppe, Warnier et Lecoq (2013) différencient les ressources stratégiques, négatives et ordinaires dont l'effet sera respectivement de créer un avantage ou désavantage concurrentiel, ou d'être neutre en termes de performance.

Le constat de foisonnement peut également être dressé concernant les capacités. Newbert (2007) en recense de nombreuses opérationnalisations : la capacité d'innovation, de qualité, de développement du produit, d'orientation du marché, de recherche et développement, de négociation, à retenir les clients…. Soit une vision très vaste de la nature des capacités qui traduit la confusion induite par le nombre et la porosité des définitions des différents concepts. Les ressources humaines par exemple sont à la fois la deuxième capacité la plus utilisée et une catégorie des

[41] La chaîne de valeur est le second concept clé apporté par Porter (1985) au management stratégique. Elle repose sur le postulat qu'une firme se décompose en activités primaires et de soutien, des activités qui sont créatrices de valeur.

ressources dans les typologies précédentes. Les différentes tentatives de classifications des capacités permettent toutefois de remédier en partie aux imprécisions qui caractérisent ce concept :

- Henderson et Cockburn (1994) séparent les capacités des composants représentant les aspects locaux (spécifiques) et la connaissance nécessaire à la gestion quotidienne de l'activité, des capacités architecturales qui permettent d'intégrer la connaissance ;
- Lado et Wilson (1994) distinguent quatre catégories de capacités : managériale (vision stratégique), basées sur les *inputs* (acquisition et/ou mobilisation d'actifs uniques et spécialisés), reposant sur la transformation (apprentissage organisationnel et innovateur) et fondées sur les *outputs* (physique ou réputation) ;
- Lampel et Shamsie (2003, p. 2191) différencient les capacités de :
  - Mobilisation qui se définissent comme des « *routines nécessaires pour identifier et engager la plupart des ressources, particulièrement sous la forme de talent créatif* » ;
  - Transformation qui s'assimilent aux « *routines qui conduisent et régulent les processus pour utiliser le nœud de ressources pour obtenir un produit fini de la qualité désirée* » ;
- Wang et Ahmed (2007, pp. 37-38) distinguent la capacité adaptative correspondant à « l'*aptitude d'une firme à identifier et capitaliser sur les opportunités émergentes sur les marchés* », de la capacité d'innovation équivalant à « *l'aptitude d'une firme à développer de nouveaux produits et/ou de nouveaux marchés via l'alignement de l'orientation stratégique innovante avec les comportements et les processus innovants* ». Ces deux capacités peuvent s'assimiler à la capacité d'absorption décrite par Cohen et Levinthal (1990, p. 128) comme « l'*aptitude d'une firme à reconnaître la valeur d'une nouvelle information externe, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales […]. L'aptitude à évaluer et utiliser la connaissance externe est largement fonction du niveau de connaissance antérieur* ».
- …

La diversité des définitions et des classifications des concepts est problématique puisqu'elle empêche de réaliser de véritables méta-analyses qui permettent de tirer une conclusion globale sur les travaux empiriques de l'approche par les ressources (Lockett, Thompson et Morgenstern, 2009)[42]. Il semble nécessaire de hiérarchiser les concepts pour en avoir une vision clarifiée (Teece, 2007) et ainsi éviter le piège de leur polysémie (Maltese, 2004). C'est à cette condition que l'approche par les ressources parviendra à devenir une grande théorie (Sanchez et Heene, 2010) dont les énoncés seront valables dans tous les contextes.

I.1.3. Hiérarchisation des concepts

Si la nécessité de classer les concepts par niveau est partagée, les auteurs s'opposent cette fois sur le nombre de niveaux à retenir et sur la composition de ceux-ci. Collis (1994, p. 145) est le premier à hiérarchiser les différents concepts. Il raisonne de manière marginale pour expliquer que les capacités varient du degré 0, 1, 2… jusqu'au stade dynamique[43]. Le premier correspond à « *l'aptitude*

[42] Lockett et al. (2009) considèrent que Newbert (2007) ne fournit en réalité qu'une analyse semi-quantitative de la littérature liée à l'approche par les ressources et non une véritable méta-analyse. Crook et al. (2008) proposent néanmoins une méta-analyse de l'approche pour vérifier l'effet des attributs des ressources et de la notion d'appropriation de la rente.

[43] Cette perspective marginaliste pose également problème puisqu'elle implique d'infinies régressions (Priem et Butler, 2001a) et incite les firmes à chercher un ordre de capacités toujours plus élevé, menant ainsi à une

à réaliser les activités fonctionnelles de la firme ». Le deuxième niveau concerne l'amélioration dynamique de ces activités. Le troisième niveau est similaire au second, mais inclut les améliorations dynamiques via la capacité « *à reconnaître la valeur intrinsèque des autres ressources et à développer de nouvelles stratégies avant les concurrents* ». Le niveau supérieur concerne la modification, la création et l'extension de la base de ressources. Celui-ci se décline à l'infini. Le niveau 4 pouvant être renouvelé par le niveau 5, lui-même étant potentiellement altéré par le niveau 6, etc…

Ambrosini et Bowman (2009) assimilent le niveau 1 de Collis aux ressources et capacités de la firme, les niveaux 2 et 3 aux capacités dynamiques et les 4, 5, 6… à une méta-capacité. Sans anticiper sur ce que sont les capacités dynamiques (qui feront l'objet de la sous-section *III.3*), il convient de noter la différence entre ces capacités et celles traditionnelles. Les premières permettent un changement incrémental des secondes, ce qui permet à la firme de s'affranchir de l'irréversibilité du sentier de dépendance de l'organisation (Vergne et Durand, 2011). Ces rapprochements permettent à Ambrosini et Bowman (2009) de faire correspondre la typologie de Collis à celles proposées par Danneels (2002), Winter (2003) et Zahra et al. (2006) qui reposent sur trois niveaux : les ressources et les capacités, les capacités dynamiques, et les méta-capacités.

Maltese (2004) retient également trois échelons, mais diffère de la vision précédente. Le premier niveau ne contient que les ressources, le deuxième se subdivise entre compétences (au sens de routines) et compétences clés (Prahalad et Hamel, 1990), tandis que le dernier correspond aux capacités dynamiques. Cette hiérarchisation est proche de celle proposée par Wang et Ahmed (2007) à la différence que ces derniers utilisent deux niveaux pour les capacités et les compétences clés. La distinction entre capacités et les compétences clés apportée par Maltese, Wang et Ahmed semble judicieuse puisque les compétences centrales portent sur une expertise spécifique à certains points de la chaîne de valeur, tandis que les capacités intègrent l'ensemble de cette chaîne (Vega Bernal, 2013). La Figure 17 revient sur les différents niveaux conceptuels identifiés dans la littérature.

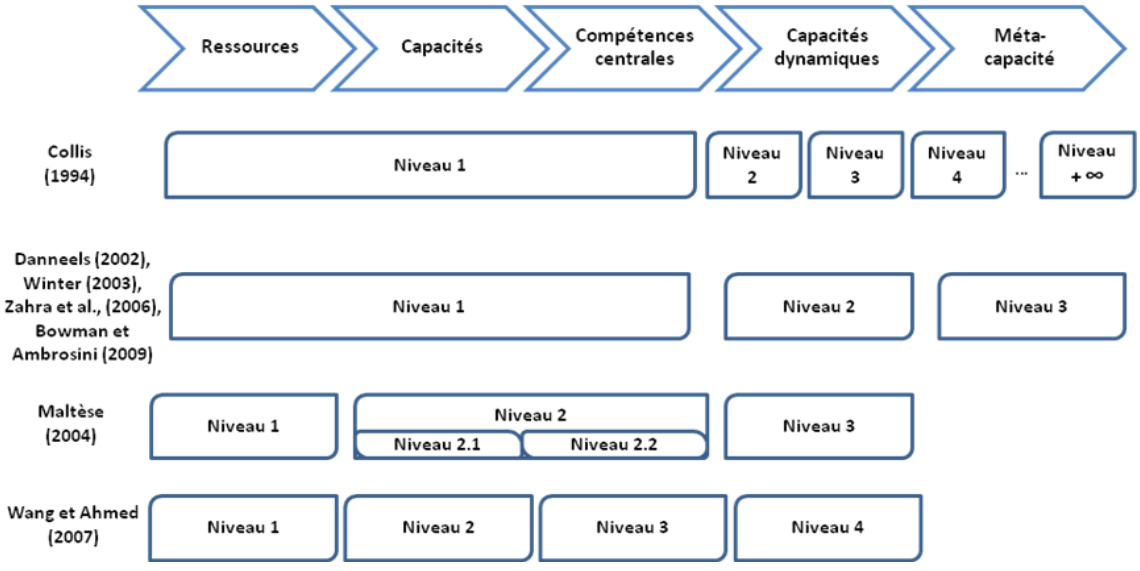

Figure 17 - Hiérarchisation des concepts de l'approche par les ressources

théorie artificielle. Kraaijenbrink, Spender et Groen (2011) rejettent cette critique dans la mesure où le management stratégique doit seulement s'intéresser aux interactions entre les compétences opérationnelles et ces méta-capacités.

Deux aspects émergent de ces typologies. Le premier constat concerne l'hétérogénéité des définitions qui amène à regrouper ou non les termes de ressources, de capacités et de compétences. Le second concerne la vision des capacités dynamiques. En reprenant la conception marginaliste de Collis (1994, p. 148), « *la capacité qui gagnera demain est la capacité à développer la capacité à développer la capacité qui innove plus vite (ou mieux), et ainsi de suite* ». Or, cette capacité nécessite un stade dynamique tel qu'il y a un risque qu'il ne repose plus sur un schéma d'activité routinier (Winter, 2003) et ne relève plus d'une capacité dynamique, mais d'un niveau supérieur lorsque l'on se place dans une perspective évolutionniste de cette théorie (voir la sous-section *III.3.1*).

Afin de réduire « *la flottille terminologique* » (Dosi et al., 2000, p. 4) de l'approche par les ressources, Teece (2007) considère qu'un consensus aurait émergé pour regrouper sous le nom de capacité opérationnelle les concepts de ressources et de compétences. Il est possible d'en douter à l'observation de la Figure 17 ou de l'existence de travaux postérieurs différenciant ces concepts (e.g. Coen et Maritan, 2011 ; Durand, 2013 ; Roquilly, 2009 ; Maritan et Peteraf, 2011 ; Sanchez et Heene, 2010…). L'idée de consensus est toutefois difficilement vérifiable du fait que beaucoup de travaux ne définissent pas leurs concepts et les utilisent en faisant abstraction du flou qui les entoure et de leur polysémie.

I.2. Genèse de l'approche par les ressources

Le travail préliminaire de clarification des concepts étant effectué, il est temps de s'intéresser aux raisons du basculement du pendule du management stratégique des dimensions externes aux facteurs internes (Hoskisson et al., 1999). Le changement de paradigme s'explique à la fois par un constat empirique et par une évolution du contexte concurrentiel.

I.2.1. Décomposition de la performance

« L'économie industrielle pose que l'attrait d'une industrie est la cause première d'une rentabilité supérieure, ce qui implique que l'objectif principal du management stratégique soit de rechercher des environnements munificents, d'identifier des segments et groupes stratégiques attractifs dans ces secteurs, et de réduire les pressions concurrentielles en influençant la structure de l'industrie et le comportement des concurrents » (Grant, 1991, p. 117). Cela suppose un paradoxe : si tout le monde recherchait la niche la plus attractive, la concurrence détruirait toute opportunité sur ce segment (Wernerfelt, 1995, p. 172). Le paradigme SCP pose en effet deux questions (Hoopes, Madsen et Walker, 2003). Les effets des cinq forces identifiées par Porter dans une industrie varient-ils d'une firme à l'autre ? Si oui, ces variations influencent-elles l'hétérogénéité des performances des firmes ? Hoopes et al. confirment que certaines industries sont plus attractives que d'autres, notamment du fait d'un degré d'intensité concurrentielle différencié. Il est néanmoins plus rare que ces variations aient un impact significatif sur la variance des performances, du fait d'un niveau d'investissement plus important de la part des firmes les plus fortes et du pouvoir de marché des consommateurs capables d'accroître leur surplus lorsqu'ils traitent avec les firmes les plus puissantes.

Depuis les travaux de Rumelt (1991) sur la décomposition de la variance de la performance, les effets spécifiques à la firme ont un pouvoir explicatif supérieur au positionnement industriel. Ce résultat a été confirmé de nombreuses fois. McGahan et Porter (1997) attribuent notamment 30% de la variance de la performance aux facteurs organisationnels, contre 19% pour l'effet industrie. Dans leur revue de littérature sur le sujet, Bowman et Helfat (2001) identifient de nombreuses sources de

profitabilité au sein de l'organisation : les outils de planification stratégique, le degré de diversification de l'organisation, son climat, sa structure interne, le fait d'avoir une activité internationale, l'identité du PDG… Bien que très instructives, ces analyses de la variance ne disent pas grand-chose sur l'utilisation de ces facteurs organisationnels qui permet de mieux performer (Rouse et Daellenbach, 1999). Si la question principale du management stratégique est de comprendre comment acquérir et maintenir un avantage concurrentiel (Rumelt et al., 1994), il faut aller au-delà de ces études transversales.

Celles-ci ont néanmoins deux intérêts majeurs. Elles informent sur ce qui est à la base de l'hétérogénéité des performances et fixent ainsi l'agenda de recherche de la discipline en montrant les changements dans les rapports de force entre les perspectives en opposition. L'analyse hégélienne de l'histoire de la stratégie proposée par Baumard (2012) aide à comprendre les basculements du pendule. La dialectique concerne ici la perspective externe retenue par le paradigme SCP à celle interne prônée par l'approche par les ressources. Puisque l'effet entreprise est le principal déterminant de la variance des performances, le pendule doit osciller vers la dimension interne de la firme (Hoskisson et al., 1999). Or, comment analyser les facteurs internes lorsque l'unité d'analyse est l'industrie (McWilliams et Smart, 1993) ? L'approche par les ressources s'est ainsi progressivement substituée aux apports de l'économie industrielle comme le prisme dominant du management stratégique.

I.2.2. Evolution du contexte concurrentiel

Ce basculement de l'analyse stratégique au début des années 1990 s'explique également par l'observation de la transformation du contexte concurrentiel (Saïas et Métais, 2001) : récession économique, fragmentation des marchés et diversité de l'offre, accélération des cycles de vie des produits…. Puisque les avantages concurrentiels sont le plus souvent éphémères (D'Aveni, 1994 ; Wiggins et Ruefli, 2005), ils doivent être renouvelés sans cesse et plus rapidement que ceux des concurrents. Dès lors, il convient de se focaliser sur des unités plus permanentes que ces avantages, comme les compétences clés de l'organisation qui correspondent au « *savoir collectif de l'organisation, notamment dans la manière de coordonner divers savoir-faire de production et d'y intégrer de multiples niveaux de technologie* » (Prahalad et Hamel, 1990, p. 82). Dans cette perspective, l'organisation s'assimile à un arbre : les feuilles (ses produits) ne sont pas vraiment importantes, au contraire de ses racines (ses compétences clés) qui ne s'ossifient pas sur le court terme. Cet avis est partagé par Grant (1991) qui considère que la volatilité de l'environnement oblige les entreprises à regarder vers l'intérieur pour avoir une orientation stable et ne pas changer en permanence de définition et de direction.

I.2.3. Contexte concurrentiel des entreprises de spectacle sportif

L'évolution du contexte concurrentiel se transpose également à l'industrie du sport spectacle. Mauws, Mason et Foster (2003) analysent à travers le modèle des cinq forces (Porter, 1980) ce secteur pour comprendre la croissance continue de la valeur des franchises de sport nord-américaines. Le terme franchise est ici pris au sens propre, à savoir le droit de vendre une entreprise dans un secteur donné accordé par un franchiseur (la ligue sportive) à un franchisé (une entreprise ou un individu) et ne concerne pas seulement l'équipe sportive (une association de personnes). L'équipe et la franchise représentent donc deux unités d'analyse différentes.

L'analyse des cinq forces révèle une industrie de moins en moins attractive pour les investisseurs. L'intensité concurrentielle provenant de firmes délivrant des produits attirant le spectateur de sport est en augmentation. La menace de nouveaux entrants représentée par une ligue rivale potentielle reste présente. Le nombre de substituts possibles à la consommation de sport professionnel est toujours plus élevé : sport universitaire, cinéma, jeux vidéo, pratiquer soi-même du sport… Le changement ne porte pas tant sur le nombre de substituts que sur leur variété (nombre de films, de chaînes de télévision…). Ces substituts ne menacent pas que l'attention des spectateurs, mais aussi les autres sources de revenus des franchises comme la recherche de sponsors. Le pouvoir de marché des fournisseurs (joueurs et collectivités territoriales) s'améliore : les mesures régulatrices sur le marché des joueurs professionnels sont moins nombreuses (voir sous-section *II.3.3*) ; les villes s'organisent pour contrer la faible dotation initiale en franchises qui oblige les municipalités à surenchérir pour en obtenir une (Baade et Sanderson, 1997)[44]. Enfin, la transformation des stades a modifié le rapport de force en faveur des consommateurs. Puisque la majorité des recettes dépend désormais des sièges à prestation, les consommateurs visés disposent d'un pouvoir d'achat plus élevé, mais sont beaucoup moins loyaux vis-à-vis des équipes.

Mauws et al. (2003) en déduisent que les anciennes recettes industrielles ne permettent plus de générer un avantage concurrentiel. L'attractivité de cette industrie ne peut se comprendre par une analyse externe, obligeant ainsi à s'intéresser à la dimension interne des franchises.

I.3. Ancrages théoriques de la nouvelle approche

I.3.1. Les travaux précurseurs

L'approche par les ressources s'inspire des travaux fondateurs de la politique commerciale (Barney et Arikan, 2001 ; Hoskisson et al., 1999). Plus particulièrement, les concepts de compétences distinctives (Seznick, 1957), les forces et faiblesses issue de l'analyse interne de l'école de Harvard (Learned et al., 1969), la combinaison des capacités de l'organisation (Ansoff, 1965) ou encore l'idée que la structure suit la stratégie (Chandler, 1962) sont repris par l'approche par les ressources. L'approche par les ressources s'inspire également de travaux sociologiques à travers le concept de routine organisationnelle développé par Nelson et Winter (1982). Mais l'héritage provient surtout, de la discipline économique : « *il y a eu un regain d'intérêt concernant le rôle des ressources en tant que fondement pour la stratégie de la firme. Cet intérêt reflète l'insatisfaction liée à l'approche statique et équilibrée de l'économie industrielle qui a dominé la plupart des pensées contemporaines sur la stratégie et a renouvelé l'intérêt pour les théories économiques plus anciennes du profit et de la concurrence associées aux travaux de Ricardo, Schumpeter et Penrose* » (Grant, 1991, p. 114).

Le principal apport des deux premiers économistes relève de la nature économique de la rente, se distinguant par leur soutenabilité (Makadok, 2001). La théorie de la croissance de la firme proposée par Penrose (1959) se situe autour de deux axes (Revolvon, 1999). Tout d'abord, la vision de la firme est assimilée à une base technologique formant son caractère idiosyncratique. De plus, la contingence de l'environnement est réduite grâce à la vision du chef d'entreprise, ce qui fait également écho aux travaux de Schumpeter sur le rôle de l'entrepreneur dans le processus de destruction créatrice (1950). Penrose peut être considérée comme étant à l'origine de l'approche par

[44] Alors que la création de taxes pour construire des enceintes sportives ('*gift clauses*') afin d'accueillir une franchise était la norme, 47 des 50 Etats américains l'interdisent désormais.

les ressources via « *sa description des procédures de croissance de la firme* » (Rugman et Verbeke, 2002, p. 778). L'auteure pose également les prémices des mécanismes isolants, de spécificités des managers ou de génération de rente (Kor et Mahoney, 2004) qui seront des thèmes centraux de l'approche par les ressources. Il est toutefois possible de regretter qu'elle ne s'intéresse pas à la notion de rente et d'avantage concurrentiel durable, « *sa théorie de la croissance de la firme (étant) plus une théorie de création de valeur que d'appropriation de la valeur* » (Rugman et Verbeke, 2002, p. 778).

I.3.2. Les travaux fondateurs

Les travaux précédents forment le socle théorique de l'approche par les ressources, mais aucun n'y appartient réellement. En dehors du concept de compétence clé (Prahalad et Hamel, 1990) déjà évoqué, plusieurs contributions ont donné naissance à l'approche par les ressources. L'article fondateur est celui de Wernerfelt (1984) qui « *explore l'utilité de l'analyse des firmes du côté des ressources plutôt que celui des produits* » (p. 171). Bien que cet article soit resté confidentiel dans les années 1980, il s'agit de la première association directe entre les ressources de la firme et sa performance. Wernerfelt est aussi le premier à parler de « r*esource-based view* ». A l'instar du paradigme SCP, la firme doit déterminer son positionnement concurrentiel optimal. Sauf que l'analyse n'est plus externe (au niveau de l'industrie), mais interne (au niveau des ressources). Wernerfelt exprime cette idée quelques années plus tard à travers une métaphore sportive : « *au football : si nous sommes la plus grande équipe en taille alors nous ferions mieux de jouer avec des ballons en l'air ; aux échecs : si j'ai plus d'expérience en ouvrant le jeu par un pion devant la reine que mon adversaire alors je jouerai de cette manière* » (Wernerfelt, 1995, p. 174).

La seconde contribution importante est celle de Rumelt (1984) qui développe le concept de mécanisme isolant correspondant aux barrières à l'imitation de la source de l'avantage concurrentiel. Elle protège la position de la firme à travers l'ambiguïté causale, le dépôt de brevets, de marques, le rôle de la réputation et l'image de l'organisation, le fait de détenir des ressources uniques… Ce dernier mécanisme ouvre la voie à l'analyse du marché des facteurs stratégiques (Barney, 1986).

Ce marché est le lieu où l'organisation se procure les ressources nécessaires à la mise en œuvre de sa stratégie. Lorsque le marché est efficient, il n'y aura pas d'incertitude *ex ante* sur la valeur de production et l'intégralité de la rente sera appropriée par le fournisseur du facteur. « *Si les marchés de facteurs stratégiques sont purement concurrentiels, alors la pleine valeur des stratégies produit-marché des firmes est anticipée lors de l'acquisition des ressources nécessaires à leur mise en œuvre, et celles-ci ne peuvent obtenir qu'un taux de profit normal. Les firmes ne peuvent obtenir des résultats supérieurs de la mise en œuvre de leurs stratégies que lorsque le coût des ressources nécessaires est significativement moindre que leur valeur économique, c'est-à-dire lorsqu'elles créent ou exploitent des imperfections concurrentielles des marchés de facteurs stratégiques »* (Barney, 1986**,** p. 1232).

Heureusement pour les firmes, il existe de nombreuses imperfections sur le marché des facteurs (Amit et Schoemaker, 1993) limitant *ex ante* la concurrence entre entreprises (Peteraf, 1993). L'asymétrie d'information relative au rendement du facteur (Williamson, 1975), sa localisation spécifique (Klein, Crawford et Alchian, 1978), les coûts irrécupérables liés à l'acquisition de ces ressources (Caves, 1984)… sont autant d'opportunités de créer de la valeur. Barney considère que la première imperfection est la plus à même de produire un avantage concurrentiel : *« en résumé, les*

firmes dotées de ressources uniques qui leur offrent une rentabilité potentielle supérieure tirent parti d'une perception spécialement aiguë de la valeur future de ces ressources lors de leur acquisition, ou bien, en l'absence d'un tel don, elles récoltent les fruits de leur bonne fortune » (Barney, 1986, p. 1237).

Dierickx et Cool (1989) critiquent l'approche de Barney (1986) bornant la création de valeur au processus d'acquisition de ressources. Certaines ressources, comme la réputation ou le capital humain spécifique à la firme, ne peuvent en effet être acquises sur le marché des facteurs stratégiques. Les actifs non transférables, non imitables et non substituables peuvent également être accumulés par la firme, permettant ainsi de développer son stock d'actifs. Le marché des facteurs stratégiques ne s'intéresse qu'aux flux alors que Dierickx et Cool retiennent une perspective dynamique d'accumulation. Ce stock d'actifs permettra d'atteindre un avantage compétitif durable du fait de mécanismes isolants (Rumelt, 1984), permettant à la firme focale de ne pas être imitée par ses concurrents.

II. La *resource-based view*

Le rôle des ressources et des capacités en tant que source d'avantage concurrentiel est reconnu depuis longtemps en management stratégique (Hoskisson et al., 1999). La *resource-based view* aura permis, notamment à travers l'article de Barney (1991), de proposer un schéma formalisé et compréhensif pour identifier les caractéristiques nécessaires aux ressources pour devenir la source d'un avantage concurrentiel durable. Cette vision peut ainsi être assimilée à une théorie de l'hétérogénéité des ressources (Weppe et al., 2013), ce qui explique que la plupart des travaux empiriques s'y rattachant ne s'intéressent qu'à leur dotation (Newbert, 2007)[45].

Les conditions pour qu'une ressource génère un avantage concurrentiel seront tout d'abord identifiées. Puis nous verrons que cette relation doit être modérée par certains éléments. Enfin, les travaux de la *resource-based-view* appliqués à l'industrie des entreprises de spectacle sportif seront présentés.

II.1. Relation ressources - avantage concurrentiel

L'apport principal de Barney (1991) aura été de définir les caractéristiques qu'une ressource doit comporter pour générer un avantage concurrentiel. Cet article est le plus influent de la discipline management stratégique si l'on se réfère à son nombre de citations (Furrer et al., 2008). Il fournit le cadre de référence de la *resource-based view*, même si de nombreux travaux sont venus enrichir ce modèle.

II.1.1. Attributs des ressources

Barney (1991) décrit quatre attributs nécessaires pour qu'une ressource soit la source d'un avantage concurrentiel. Premièrement, elle doit être valorisable dans le sens où elle « *exploite des*

[45] Cette vision correspond à ce que Maltese (2009) appelle la vision standard de la *resource-based view*. D'autres travaux s'intéressent notamment à l'interconnexion de ces ressources, et seront présentés dans la sous-section *II.4* de ce chapitre.

opportunités ou neutralise des menaces dans l'environnement de la firme » ou « *permet de concevoir ou de mettre en place des stratégies qui améliorent l'efficience et l'efficacité* » (Barney, 1991, p. 106).

Deuxièmement, les ressources doivent être rares : « *en général, aussi longtemps que le nombre de firmes qui possèdent une ressource particulière créatrice de valeur (ou un ensemble de ressources créatrices de valeur) est inférieur au nombre de firmes qui en ont besoin pour générer des dynamiques de compétition parfaite au sein d'une industrie, cette ressource a le potentiel de générer un avantage concurrentiel* » (Barney, 1991, p. 107). Ces deux conditions d'existence de l'avantage concurrentiel (Reynaud, 2001) fondent l'un des deux axiomes de l'article, à savoir l'hétérogénéité des firmes (Priem et Butler, 2001a) issue de la distribution inégalitaire de ressources valorisables. L'hétérogénéité est également l'une des quatre conditions décrites par Peteraf (1993) pour qu'une ressource crée un avantage concurrentiel soutenable.

Le second axiome de Barney est l'existence de coûts de transfert des ressources. Ils s'expliquent par les conditions de persistance de l'avantage concurrentiel (Reynaud, 2001), à savoir que les ressources doivent être inimitables et non substituables. Il s'agit également des deux limites *ex post* à la concurrence décrites par Peteraf (1993). Si l'une de ces conditions n'est pas remplie, la firme n'aura pas d'avantage concurrentiel soutenable (Barney, 2001) puisque les concurrents parviendront au même résultat. L'équifinalité caractérise cette situation où « *différentes configurations de ressources pourraient générer la même valeur pour une firme, mais ne pourraient pas être source d'avantage compétitif* » (Barney, 2001, p. 46-47).

Au final, ces deux axiomes s'articulent en combinant deux hypothèses. « *Premièrement, ce modèle suppose que les firmes au sein d'une industrie (ou d'un groupe) peuvent être hétérogènes au regard de leurs ressources stratégiques qu'elles contrôlent. Deuxièmement, ce modèle suppose que ces ressources peuvent être imparfaitement mobiles entre firmes, et ainsi l'hétérogénéité peut durer longte*mps » (Barney, 1991, p. 101). Ces deux hypothèses et ces quatre attributs forment le modèle VRIN (Valorisable, Rare, Inimitable et Non substituable) et déterminent les conditions de création de rente ricardienne (Ricardo, 1817). La *resource-based view* considèrent que cette dernière est issue des différentiels de productivité intrinsèques aux ressources (Makadok, 2001) qui provient de ressources fixes ou quasi-fixes, autrement dit fixes à court terme et potentiellement renouvelables et étendues en interne (Nelson et Winter, 1982 ; Wernerfelt, 1989).

Notons que les quatre attributs VRIN ne sont pas nécessaires puisque la non-substituabilité renvoie en fait à la non-imitation (Barney, 1995), tandis que les ressources non imitables sont par nature rares (Hoopes et al., 2003). Dès lors, les attributs de non-imitabilité et de valeur sont suffisants (Crook et al., 2008) à la condition que le processus de transformation de la ressource en avantage concurrentiel soit efficace.

Pour Mahoney et Pandian (1992), ce processus passe par une compétence distinctive qui permet un meilleur usage de la ressource. L'idée est reprise par Amit et Schomaker (1993), Peteraf (1993) et Henderson et Cockburn (1994) : il faut que la ressource soit correctement utilisée pour qu'elle génère un avantage concurrentiel. La littérature évolue alors sur les capacités centrales (Leonard-Barton, 1992) les compétences (Reed et DeFillippi, 1990), les capacités combinatoires (Kogut et Zander, 1992), les compétences transformatrices (Lado, Boyd, et Wright, 1992) et les capacités (Amit et Schoemaker, 1993). Ces réflexions amènent Barney (Barney, 1997 ; Barney et Wright, 1998) à

ajouter une condition pour que les ressources génèrent un avantage concurrentiel. En plus d'être Valorisable, Rare, et Inimitable, l'Organisation doit assurer une exploitation adéquate de la ressource, formant ainsi le modèle VRIO.

II.1.2. Conditions de persistance de l'avantage concurrentiel

Les difficultés d'échange viennent de l'incomplétude du marché des facteurs stratégiques (Barney, 1986) qui empêche les rivaux de se procurer la ressource génératrice de l'avantage concurrentiel. Ils peuvent cependant chercher à la substituer, attaquant ainsi « *la valeur d'une ressource, de même que sa rareté* » (Peteraf et Bergen, 2003, p. 1028), soit les deux conditions d'existence de l'avantage concurrentiel. Plusieurs mécanismes peuvent protéger la firme du risque d'équifinalité.

Le premier est l'ambiguïté causale (Lippman et Rumelt, 1982) qui ne permet pas aux rivaux de comprendre la source de l'avantage concurrentiel. Il s'agit d'un des trois mécanismes isolants décrits par Rumelt (1984) et correspond à « *l'ambiguïté qui existe entre une cause et une conséquence. Elle rend difficile pour l'entreprise ou pour un concurrent l'identification, et donc l'imitation, des actifs stratégiques qui permettent de développer un avantage concurrentiel* » (Arrègle, 1996, p. 31). Reed et DeFillipi (1990) décrivent trois dimensions expliquant l'ambiguïté causale :

1. L'aspect tacite : les connaissances ne sont pas codifiées ;
2. La complexité sociale : les processus organisationnels peuvent reposer sur des improvisations idiosyncratiques qui les rendent inobservables (Miner, Bassof et Moorman, 2001) ;
3. La spécificité des actifs (Williamson, 1985).

Dierickx et Cool (1989) décrivent également quatre difficultés à surmonter pour qu'un concurrent parvienne à imiter la ressource rare et valorisable. Tout d'abord, les déséconomies liées au temps qui peuvent venir de l'avantage associé au premier entrant (Arrègle, 1996), de la dépendance au sentier de la firme (Collis et Montgomery, 2005) ou de l'expérience…

Ensuite, il est vain de vouloir « comprimer » la durée de création des actifs stratégiques pour imiter un concurrent. C'est ce que rappelle l'inefficacité d'un investissement massif et brutal en recherche et développement par rapport à une démarche plus linéaire (Arrègle, 1996).

Il existe également un avantage à la masse d'actif qui génère un cercle vertueux pour les firmes possédant déjà une grande quantité de cet actif. Le coût marginal de l'accumulation des actifs spécifiques est supposé décroissant par Dierickx et Cool (1989). « *Il est plus facile d'augmenter un stock d'actifs si l'on possède déjà une quantité importante de cet actif. Dans ce cas, construire un stock d'actifs en partant d'un faible niveau devient très difficile* » (Arrègle, 1996, p. 249).

Au-delà de l'hétérogénéité intrinsèque aux ressources, l'interconnexion entre les ressources est également importante. Pour qu'une ressource prenne sa pleine valeur, elle peut avoir besoin de ressources complémentaires (Teece, 1986). L'échec de Electric Musical Industries (EMI) dans le domaine de l'imagerie médicale, bien qu'ayant découvert le scanner s'explique par l'absence d'actifs complémentaires qui auraient permis à la firme d'être compétitive (Arrègle, 1996). Cette interconnexion est l'une des raisons de l'imparfaite mobilité des ressources (Peteraf, 1993).

La dernière difficulté identifiée par Dierickx et Cool (1989) est l'érosion des actifs. Cette notion se rapproche de celle d'ossification de Berman, Down et Hill (2002) qui impose aux firmes la nécessité

de disposer de la capacité à maintenir et entretenir leurs ressources. Or, cette capacité est difficile à imiter. L'érosion des actifs qui devait limiter la « durabilité des ressources » (Grant, 1991 ; Cool, 2000) agit en fait comme un facteur de soutenabilité des avantages concurrentiels.

D'autres mécanismes empêchent l'équifinalité. Tout comme dans le paradigme SCP, les barrières à l'entrée de l'industrie servent de limites *ex ante* à la concurrence (Peteraf, 1993). Des droits de propriété peuvent ainsi limiter la mobilité des ressources (Miller et Shamsie, 1996 ; Peteraf, 1993 ; Rumelt, 1984). Les concurrents peuvent également renoncer d'eux-mêmes à imiter l'avantage concurrentiel par la peur de représailles ou par des perspectives de gain trop faibles (Collis et Montgomery, 2005). Enfin, des mécanismes isolants institutionnels, comme la culture organisationnelle ou des aspects politiques, influencent également les décisions (Oliver, 1997). Ces barrières à l'imitation sont issues de réticences à imiter ou acquérir des ressources incompatibles avec le contexte culturel ou politique. Fréry (2010) parle de capacité répulsive pour qualifier le fait que des concurrents établis refusent d'imiter une source d'avantage concurrentiel. Ces barrières institutionnelles peuvent être volontaires, involontaires ou exogènes (pression des parties prenantes). Barney (1986) considère d'ailleurs que la culture est le mécanisme le plus efficace et le plus durable pour éviter d'être imité.

II.1.3. Comment obtenir un avantage concurrentiel ?

La Figure 18 résume les possibilités pour une firme de créer un avantage concurrentiel à partir de l'hétérogénéité des ressources, ainsi que ses conditions d'existence et de persistance.

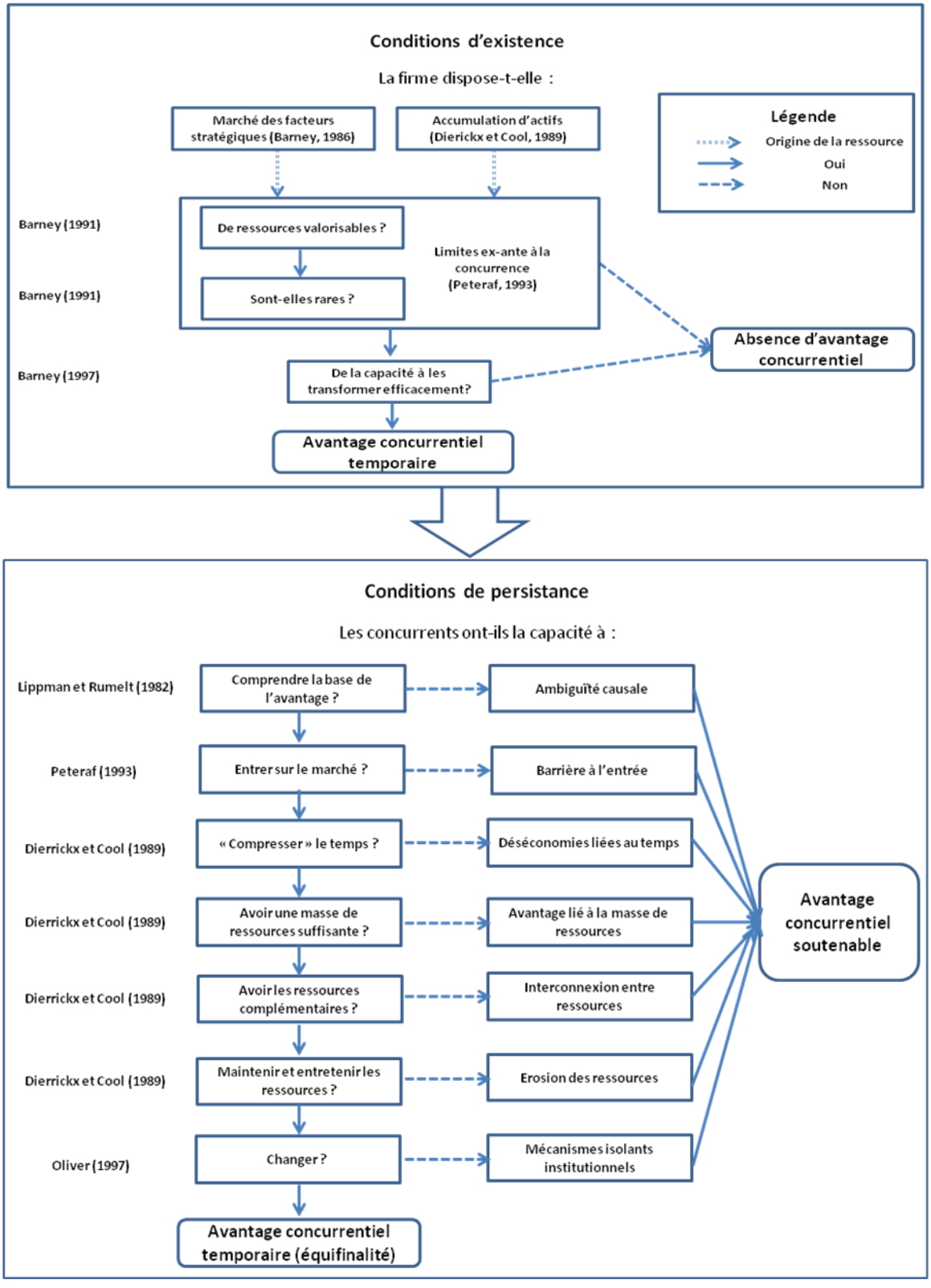

Figure 18 - Conditions d'existence et de persistance de l'avantage concurrentiel (adaptée de Reynaud, 2001 ; Maltese, 2004 ; Andersen, 2007)

La *resource-based view* étant une théorie de l'hétérogénéité des ressources, du moins dans son approche standard (Maltese, 2009), il est nécessaire de s'interroger sur la façon d'obtenir les ressources stratégiques qui rendent les firmes uniques et expliquent les différentiels intra-industriels

de performance. Cette question est l'objet d'un vif débat opposant une vision externe reposant sur le marché des facteurs stratégiques (Barney, 1986) et une perspective interne basée sur l'accumulation des ressources (Dierickx et Cool, 1989).

Cette dernière solution présente plusieurs avantages. Tout d'abord, les mécanismes isolants identifiés par Dierickx et Cool (1989) –déséconomies liées au temps, avantage reposant sur la masse de ressources, interconnexion entre ressources et érosion des ressources– fonctionnent mieux lorsque les ressources sont accumulées en interne. De plus, le marché des facteurs stratégiques ne permet pas toujours d'acheter les ressources stratégiques, que ce soit parce qu'elles sont rares par nature (Miller, 2003) ou parce qu'elles sont intangibles (Lechner et Gudmundsson, 2012). Durand (2013) illustre d'ailleurs l'illiquidité des ressources intangibles : il n'existe aucun marché sur lequel acheter une bonne réputation organisationnelle, ou céder celle qui déplaît.

II.2. Relation ressources – avantage concurrentiel – rentes économiques

Le modèle précédent suppose que la création de valeur vient d'une hétérogénéité en ressources des firmes. 91% des articles analysés par Newbert (2007) testent la corrélation entre des ressources répondant aux critères décrits précédemment et la performance de l'organisation. Cette analyse est incomplète puisqu'elle se contente d'évaluer les forces absolues des ressources et oublie d'intégrer une perspective relative, et une analyse des faiblesses et des asymétries organisationnelles. Le contexte d'assimilation de la théorie doit également être mieux défini (Priem et Butler, 2001a). Enfin, la relation ressources – avantage concurrentiel doit être interrogée en intégrant le concept d'appropriation de la rente (Coff, 1999).

II.2.1. Forces, faiblesses et asymétries organisationnelles

La *resource-based view* s'est initialement intéressée au critère de rareté sous le prisme d'un avantage absolu : toutes les firmes ne devaient pas avoir accès à la ressource valorisable pour que l'avantage concurrentiel existe (Barney, 1991). Cette condition a ensuite été assouplie à la notion d'avantage relatif ou de distribution hétérogène entre firmes. Autrement dit, le fait d'avoir plus de ressources valorisables que les autres suffit (Peteraf et Barney, 2003). C'est pourquoi le capital humain est une ressource capable de générer un avantage concurrentiel. Il n'est pas rare en tant que tel, mais un niveau de capital humain supérieur à celui des concurrents l'est (Castanias et Helfat, 2001) et peut constituer la source d'un avantage concurrentiel (Pfeffer, 1994).

Une ressource répondant aux critères VRIO correspond à une force organisationnelle dont la *resource-based view* suppose qu'elle aura un effet positif sur la performance. Dans la même optique, il est possible de se demander quelle sera l'influence d'une faiblesse organisationnelle. Trois facteurs peuvent contribuer à la corrélation négative entre la présence de faiblesses et la performance de la firme :

1. La probabilité d'être attaquée sur ses sphères de vulnérabilité (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2009) ;
2. L'inefficience organisationnelle (Sirmon et al., 2010) ;
3. L'incapacité à exploiter les opportunités (Sirmon et al., 2010).

Pourtant, peu d'attention empirique a été accordée aux faiblesses des firmes, ce qui est identifié par West et de Castro (2001) comme l'un des plus grands défauts de la *resource-based view*. De manière

plus générale, Arrègle et Powell (Arrègle et Powell, 2009 ; Powell et Arrègle, 2007) regrettent que le management stratégique se focalise sur l'axe des avantages concurrentiels quand les différentiels de performance pourraient tout autant s'expliquer par l'axe des erreurs organisationnelles évitables. D'où un débat académique pour la prise en compte des faiblesses (Arend, 2004 ; Durand, 2002 ; Powell 2001, 2002).

La littérature comporte malgré tout plusieurs tentatives de conceptualisation de ce concept: les rigidités fondamentales (Leonard-Barton, 1992), la faiblesse des ressources (West et Castro, 2001), l'effet d'un désavantage concurrentiel (Powell, 2001) et la distinction entre ressources stratégiques, ordinaires et négatives (Weppe et al., 2013)[46]. Arend (2004) s'inspire de Barney (1991) afin de proposer la première formalisation des faiblesses organisationnelles : si les forces sont valorisables, rares et non imitables, alors les faiblesses sont coûteuses (i.e. augmente le coût pour la firme), à offre limitée (distribution non homogène de la faiblesse entre les firmes) et appropriée par la firme.

L'étude de Sirmon et al. (2010) montre l'importance de la prise en compte des faiblesses pour comprendre la nature des avantages comparatifs, limitant de ce fait la validité des travaux antérieurs qui ne s'intéressaient qu'aux forces organisationnelles. Notons enfin que la notion de ressource positive ou négative est soumise à la perception qu'en ont les managers. Ainsi, une ressource peut correspondre à une faiblesse dans un contexte et à une force dans un autre en fonction du service imaginé par le manager (Wernerfelt, 1984). Weppe et al. (2013) distinguent les ressources stratégiques, ordinaires et négatives en intégrant cette perception et fournissent l'exemple de ressources passant d'un statut à un autre à travers la firme Specialisterne. Cette dernière ne recrute que des salariés souffrant d'autisme pour effectuer des tests informatiques. La performance élevée de cette organisation montre que ces ressources humaines –considérées comme négatives sur le marché du travail si l'on en croit le taux de chômage de cette population– peuvent s'avérer stratégiques lorsque la perception des managers les valorise.

L'intégration des faiblesses implique que la firme pourra générer un avantage concurrentiel si elle est en mesure d'exploiter ses forces et de contrôler ses faiblesses. Ces notions reposent sur l'attribut de valeur –positive pour une force, négative pour une faiblesse– et s'oppose à la vision de Miller (2003) qui considère que les avantages concurrentiels viennent des asymétries organisationnelles et de la capacité de la firme « *à les générer et les exploiter* » (Miller, 2003, p. 963). Les notions de force et faiblesse apparaissent floues, puisqu'une firme peut utiliser une de ses faiblesses qui la rend unique pour la transformer en atout. Walker, Madsen et Carini (2002) montrent l'unicité des firmes à travers la complexité des organisations (interaction et interconnexion de propriétés, d'individus et de relations). Cette unicité signifie que chaque firme dispose d'asymétries. Elles sont complexes, subtiles et persistent à travers le temps, malgré les pressions du marché (Noda et Collis, 2001 ; Peteraf, 1993).

De même, certaines asymétries représentent des « actifs spécifiques » qui perdraient de la valeur dans des utilisations alternatives (Amit et Schoemaker, 1993 ; Black et Boal, 1994) alors qu'il existe de nombreuses façons de les combiner avec d'autres actifs ou de les encastrer dans un contexte organisationnel (Helfat, 2000 ; Miller et Shamsie, 1996). Toutes les asymétries ne sont pas source

[46] Arrègle et Powell (Arrègle et Powell, 2009 ; Powell et Arrègle, 2007) identifient d'autres développements des faiblesses organisationnelles, comme les écarts de savoir–action (Pfeffer et Sutton, 1999) ou les trous d'exécution (Powell, 2004), qui ne se rattachent pas aux travaux ancrés dans l'approche par les ressources.

d'avantage concurrentiel. Pour l'être, elles doivent être inimitables, rares et même obscures, offrant ainsi une base potentielle d'avantage concurrentiel durable. La valeur originelle de certaines asymétries peut même être négative. Ainsi, « *la non-imitabilité, et pas la valeur, est le héraut des avantages réalisables* » (Miller, 2003, p. 963). La firme Amazon devenue un géant de la vente en ligne l'illustre puisque son *business model* s'est basé sur son asymétrie liée à l'absence d'infrastructures. La notion d'asymétrie implique de dépasser l'opposition force/faiblesse des ressources puisque « *les capacités n'émergent généralement pas de forces ou de ressources claires au sens économique, mais plutôt des asymétries : l'unicité inimitable de la firme et même sa faiblesse* » (Miller, 2003, p. 962).

II.2.2. Facteurs contingents

« *Les ressources sont uniquement significatives dans le contexte de certaines activités pour atteindre certains avantages concurrentiels. La valeur concurrentielle des ressources peut être renforcée ou éliminée par des changements dans la technologie, le comportement des concurrents, ou les besoins des acheteurs en ressources qui vont être négligés dans une logique introspective* » (Porter, 1991, p. 108). La valeur des ressources devant être définie dans le contexte spécifique où la firme évolue (Barney, 2001), l'approche par les ressources se concentre souvent sur un seul type d'industrie afin d'isoler l'effet du contexte (Armstrong et Shimizu, 2007). La diversité des opérationnalisations des ressources ou des capacités identifiée précédemment peut s'expliquer par cette nécessité. La critique de Priem et Butler (2001a) sur l'absence de contexte d'appropriation des théories basées sur les ressources n'est donc pas forcément fondée, même si un effort d'explicitation doit être mené pour comprendre les conditions de généralisation des résultats.

Plusieurs exemples permettent de se rendre compte de l'importance de l'environnement dans la valorisation des ressources qui est au cœur de la *resource-based view.* Elle dépend de plusieurs éléments contextuels comme les degrés d'asymétrie informationnelle (Brush et Artz, 1999 appliqué à l'industrie des services vétérinaires) ou d'intensité concurrentielle (Aragon-Correa et Sharma, 2003, contribution théorique). Miller et Shamsie (1996) montrent également le rendement différencié des ressources selon le contexte concurrentiel dans l'industrie cinématographique. Les ressources basées sur les droits de propriété sont à privilégier dans un environnement stable, tandis que celles basées sur la connaissance seront efficaces que dans un environnement incertain. Sirmon et al. (2007) révèlent également l'effet du degré de munificence de l'environnement sur l'importance de la capacité à sélectionner les ressources. De même, dans ce type d'environnement, il sera plus facile de générer un avantage concurrentiel temporaire en supprimant les faiblesses organisationnelles, qu'en se différenciant via une force (Sirmon et al., 2010). Powell et Arrègle (2007) généralisent ce résultat en supposant qu'un niveau de performance supérieur à la moyenne sera plus facilement atteint à travers la suppression des *x-erreurs*.

La stratégie doit également servir de variable modératrice dans la relation ressources - avantage concurrentiel (Bingham et Eisenhardt, 2008 ; Newbert, 2008). Barney (1997) donne l'exemple de deux firmes évoluant sur le même marché et ayant un avantage concurrentiel –Rolex et Timex– tout en n'utilisant pas la même base de ressources. Les ressources stratégiques de Rolex (qualité, statut et réputation) ne mèneraient pas Timex à un avantage concurrentiel puisqu'elles ne s'aligneraient pas à la stratégie de cette firme (Newbert, 2008). Bingham et Eisenhardt (2008) différencient trois logiques stratégiques où le rôle des ressources sur la performance varie.

- La première stratégie repose sur l'effet de levier entre les ressources stratégiques et celles complémentaires afin de diversifier la firme dans les secteurs où la ressource stratégique sera capable de créer une rente ;
- La deuxième stratégie repose sur le positionnement de la firme. La diversification ne se base plus sur l'adéquation entre le marché visé et les ressources stratégiques, mais sur la simple possibilité de synergie entre les activités ;
- Enfin, la stratégie d'opportunité implique de saisir les occasions de diversification lorsqu'elles se présentent en ayant peu de processus réellement structurés.

Ces stratégies ont une efficacité différenciée selon le degré de dynamisme du marché. La première fonctionne dans un environnement modérément dynamique, la deuxième lorsqu'il est stable tandis que la dernière est préférable lorsqu'il est véloce.

La compréhension du contexte stratégique et de l'environnement dans lequel une ressource ou une capacité crée un avantage concurrentiel nécessite de privilégier une analyse conceptuelle (Newbert, 2008). Cela est possible non pas en considérant la ressource comme unité d'analyse –comme le font 91% des travaux empiriques de cette approche (Newbert, 2007)–, mais en prenant une unité moins agrégée, à travers les attributs de la ressource (Newbert, 2008).

II.2.3. De l'avantage concurrentiel à la performance

Il existe plusieurs raisons de douter de la systématicité de la relation avantage concurrentiel – performance (Maltese, 2004). Se pose tout d'abord la question de l'appropriation de la rente (Coff, 1999) : quelles sont les parties prenantes en mesure d'en bénéficier ? Powell (2001, 2002) indique également des limites logiques à la séquence rente – performance.

Appropriation de la rente

« *Il n'est pas suffisant de dire que les ressources stratégiques génèrent des rentes pour la 'firme' sans décomposer la firme entre parties prenantes (stakeholders) qui s'approprient la rente. La performance est le résultat de deux étapes : premièrement la génération de la rente et deuxièmement son appropriation* » (Coff, 1999, p. 120). L'analyse de la performance organisationnelle impose donc de penser l'appropriation de la rente. Coff (1999) assimile la firme à un nœud de contrats et attribue à chaque partie prenante un pouvoir de marché qui permet aux acteurs de négocier une part de la rente économique créée. Son analyse de la littérature lui permet d'identifier quatre déterminants au pouvoir de marché des parties prenantes :

1. Leur capacité à agir dans le même sens : les syndicats sont des moyens d'unifier les comportements même s'il existe des incitations unilatérales à dévier ;
2. Leur capacité à accéder à des informations clés ;
3. Leur coût de remplacement pour la firme : la disponibilité de ressources substituables équivalentes indique le coût de remplacement des parties prenantes ;
4. Leur coût d'opportunité : celui-ci est lié au changement en cas de départ de l'acteur de la firme. Disposer de compétences spécifiques à la firme réduit le pouvoir de marché de la partie prenante.

Blyler et Coff (2003) estiment également que le capital social de la partie prenante sera un élément important des négociations. Compte tenu de ces cinq éléments, certains salariés disposeront d'un

pouvoir de marché suffisamment élevé pour s'approprier une part de la rente. C'est notamment le cas des individus les plus qualifiés dans l'économie de la connaissance. « *Un scientifique vainqueur du prix Nobel peut être une ressource unique, mais à moins qu'il ait des liens spécifiques à la firme, sa parfaite mobilité fera de lui une source improbable d'avantage durable. Les managers doivent se demander si leur productivité a à voir, d'une part, avec l'équipe spécifique de chercheurs à laquelle il appartient. Dépend-il de ses relations avec des managers talentueux qui sont exceptionnellement habiles pour manager la créativité ? Dépend-il de l'esprit des travailleurs ou de la culture unique de la firme ?* » (Peteraf, 1993, p. 187).

Notons que l'appropriation de la rente est une capacité hétérogène entre firmes, qui dépend de nombreux facteurs, tels que la localisation des firmes, leur positionnement sur le marché et/ou dans un réseau… (Hoopes et al., 2003 ; Morrow, Sirmon, Hitt et Holcomb, 2007).

Un avantage concurrentiel semble donc une condition nécessaire, mais non suffisante d'une performance supérieure : « *un avantage concurrentiel ne permet pas toujours de générer de meilleurs niveaux de performance. Tout dépend de l'importance avec laquelle les rentes créées par un avantage concurrentiel sont appropriées par les parties prenantes.* » (Barney en préambule de l'article de Coff, 1999, p. 119). Toutefois, l'évaluation de la performance semble ancrée dans une optique actionnariale : la rente peut ne pas se transformer en performance si elle est captée par une autre partie prenante que les actionnaires de la firme focale. Or, si la mesure de cette performance tient compte des intérêts des autres acteurs, la rente génère nécessairement une performance organisationnelle au-dessus de la normale.

Critiques logiques de la relation

Une controverse a également opposé Powell (2001, 2002) et Durand (2002) au sujet de la relation avantage concurrentiel et performance. Le premier reprend la critique tautologique adressée à l'approche par les ressources (Porter, 1991 ; Priem et Butler, 2001a, b ; Williamson, 1999). Powell reproche les rationalisations *ex post* qui permettent d'identifier *post-factum* un avantage concurrentiel là où une performance supérieure a été mesurée, rendant les énoncés non scientifiques au sens de Popper (1959), puisque non réfutables.

Sur le plan logique, Powell (2001) conteste qu'un avantage concurrentiel implique nécessairement une performance supérieure à la normale. L'existence de désavantage concurrentiel peut modérer la relation. Cet argument se rapproche de l'appel à prendre en compte les faiblesses organisationnelles. De même, d'autres éléments que ces avantages peuvent expliquer une bonne performance.

Durand (2002) répond à cette critique en utilisant la condition INUS. Cet acronyme signifie "*Insufficient but Necessary part of a condition which is itself Unnecessary but Sufficient for the result*" (Mackie, 1965) et se définit comme « *une condition nécessaire post-factum* ». L'erreur de Powell se situe dans l'oubli d'une condition supplémentaire : le savoir-faire d'une organisation. Il s'agit du facteur nécessaire non suffisant qui s'ajoute à l'avantage concurrentiel, lui-même condition non nécessaire, mais suffisante à la performance. On retrouve la transformation du modèle de Barney de VRIN (valeur, rareté, inimitabilité et non substituabilité) à VRIO (valeur, rareté, inimitabilité et organisation) qui permet de lever les critiques tautologiques adressées précédemment. Le savoir-faire organisationnel est donc la condition grâce à laquelle un avantage concurrentiel se transforme en rente économique.

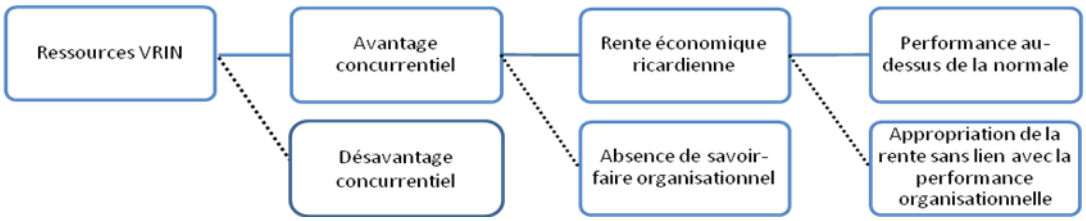

Figure 19 - Séquence avantage concurrentiel - performance propre à la resource-based view (adapté de Durand, 1997)

II.3. Opérationnalisation de la *resource-based view* au secteur du sport

Mauws et al. (2003) ont montré les limites du paradigme SCP pour comprendre la valorisation croissante des franchises de sport nord-américaines. Leur analyse révèle que l'approche par les ressources s'avérait plus judicieuse. La valeur des franchises dépend de ses ressources, dont sa localisation qui détermine la taille de son marché local. Elle est également déterminée dans une large mesure par la stratégie retenue par la ligue puisque l'instauration de mécanismes de régulation comme un *salary cap* ou un partage des revenus permet d'améliorer la situation financière des franchises (Bueschemann, 2014 ; Carey, 2008)[47]. L'attribut de rareté est également assuré par la ligue qui garantit une dotation initiale en franchises inférieure au nombre de municipalités souhaitant en accueillir une (Baade et Sanderson, 1997). L'inimitabilité de la franchise peut venir de l'histoire unique de l'organisation, à travers une relation historique entre la ville et le club (les Green Bay's Packers en NFL), une tradition de victoires (les Boston Celtics en NBA) ou un recrutement spécifique (les Canadiens de Montréal en NHL). L'échec des ligues rivales (la CFL ou la XFL n'ont par exemple duré qu'un an) atteste de la difficulté pour répliquer la stratégie de la NFL du fait de l'ambiguïté causale qui protège la source du succès de cette ligue. Mauws et al. (2003) expliquent également ces échecs par le mécanisme isolant de complexité sociale. Le fait que certaines villes se passionnent pour un sport, mais en ignorent un autre, rend le succès d'une franchise non imitable. Enfin, l'attribut de non-substituabilité est assuré dans le cadre d'une stratégie de convergence entre un distributeur de spectacle sportif (la franchise) et un producteur de contenu (une chaîne de télévision locale) grâce à l'adéquation stratégique entre ces deux entités.

L'approche par les ressources apparaît ainsi comme un cadre théorique pertinent pour comprendre la source des avantages concurrentiels des entreprises de spectacle sportif. Concernant l'approche standard de la *resource-based view* (Maltese, 2009), basée sur l'hétérogénéité des ressources (Newbert, 2007 ; Weppe et al., 2013), les ressources tangibles et humaines sont identifiées dans la littérature comme la source des avantages concurrentiels pour les entreprises de spectacle sportif[48]. La conséquence de la diversité de dotation en capital joueurs (Paché et N'Goala, 2011), qui est la

[47] Ces mécanismes de régulation disposent d'une exemption aux lois anti-trust afin de préserver l'équilibre compétitif de la compétition. Bien que ces dispositifs soient inefficaces (Rottenberg, 1956 ; Scully, 1995 ; Vrooman, 1995) ou inefficients (Késenne, 2007) pour assurer l'incertitude du résultat, ils augmentent le pouvoir de marché des franchises par rapport aux joueurs.

[48] D'autres ressources peuvent être la base d'un avantage concurrentiel. Celles intangibles sont notamment primordiales, comme les connaissances ou la réputation d'une organisation. Elles seront présentées dans le cadre des déclinaisons de l'approche par les ressources - respectivement la *knowledge based-view* et la perspective interactionniste – qui fournissent un cadre théorique adapté à leur analyse.

principale ressource des entreprises de spectacle sportif sera présentée, notamment en ce qui concerne la relation entre ces actifs et l'avantage concurrentiel. La *resource-based-view* accordant un rôle limité aux managers (Kraaijenbrink et al., 2010 ; Priem et Butler, 2001a), seules les recherches faisant état d'une différence de dotation en capital humain entre managers seront abordées. Les travaux s'intéressant aux capacités managériales, notamment en termes de synchronisation des ressources seront présentées dans le cadre des autres déclinaisons de l'approche par les ressources.

II.3.1. Les ressources tangibles

Deux ressources tangibles sont identifiées par Mauws et al. (2003) comme la source de l'attractivité des franchises nord-américaines. La première est la ressource territoriale correspondant à la macro-culture de l'organisation (Rindova et Fombrun, 1999). Etant donné que sa valorisation dépend de son interaction avec l'environnement, elle sera présentée dans le cadre d'une déclinaison de la *resource-based view* s'intéressant aux dimensions externes de la firme (voir la sous-section *III.2.3* de ce chapitre).

La seconde ressource tangible identifiée correspond aux infrastructures de l'entreprise de spectacle sportif (Maltese, 2004, 2009). Le rapport Besson (2008) explique le manque de compétitivité des équipes françaises de football par des lacunes structurelles que la modernisation des stades pourrait combler en enclenchant un cercle vertueux (Baroncelli et Lago, 2006 ; Dessus et Raballand, 2011). Le développement de nouveaux stades dans le cadre de l'Euro 2016 apparaît dans cette perspective comme une opportunité intéressante. L'étude de cas du club de football anglais de Bolton insiste sur d'autres actifs physiques comme sources de l'avantage concurrentiel durable (Gilmore, 2009). Le centre de formation et les installations médicales seraient les deux causes internes de la performance du club.

Au-delà du fait que Bolton évolue en 2015/16 en deuxième division, Il existe plusieurs raisons de douter que les ressources physiques soient la source d'un avantage concurrentiel durable. Smart et Wolfe (2000) proposent une autre étude de cas intéressante en analysant le département sportif de l'université de Pennsylvania State. Bien que disposant d'un stade neuf de 99 000 places, d'un centre d'entraînement hyper moderne et d'un système d'information dernier cri, il est peu probable que les ressources physiques soient à l'origine de la performance organisationnelle[49] de cette organisation puisque ces ressources sont imitables par d'autres universités. Certaines disposent d'ailleurs d'infrastructures similaires sans toutefois atteindre le même niveau d'excellence. De manière plus générale, il est également possible de se demander comment le cercle vertueux d'une organisation sportive (Baroncelli et Lago, 2006) pourrait être enclenché par un stade modernisé quand de nombreux clubs optent pour la même stratégie et que les championnats sportifs sont des jeux à somme nulle.

II.3.2. Les ressources humaines joueurs

« S*i les directeurs sportifs (managers généraux) étaient des juges parfaits du talent, il n'y aurait pas besoin de jouer les matchs pour déterminer le champion – nous aurions seulement à récompenser l'équipe avec la masse salariale la plus élevée* » (Quirk et Fort, 1999, p. 85).

[49] La performance du programme sportif d'une université est multidimensionnelle. Des critères sportif, éducatif, éthique et financier sont considérés pour montrer l'avantage concurrentiel de Pennsylvania State.

En dehors de Lechner et Gudmundsson (2012) qui s'inscrivent dans la perspective d'orchestration des ressources, aucune recherche ne s'est intéressée à la notion d'accumulation des ressources (Dierickx et Cool, 1989) dans le cadre de l'industrie du sport spectacle. En revanche, différents travaux se sont intéressés au processus d'acquisition de ressources sur le marché des facteurs stratégiques (Barney, 1986).

Le Chapitre 1 a rappelé le déterminisme relatif de la masse salariale sur les résultats sportifs, qui s'explique notamment par l'imperfection de ce marché. Sur le marché du travail, la rémunération d'un salarié est bornée par sa productivité marginale qui détermine le salaire maximal, tandis que la deuxième meilleure offre ou le salaire de réserve fixe sa limite inférieure (Carey, 2008). Lorsque le marché est efficient, ces deux montants doivent converger. A l'inverse, lorsque le nombre de substituts (travailleurs ayant une productivité similaire) augmente, le pouvoir de marché de l'offreur de travail (le joueur) diminue et le prix tend vers le salaire de réserve. Mais lorsque le nombre de substituts diminue, le salaire tend vers la productivité marginale. La possibilité de développer un avantage concurrentiel sur la base de l'hétérogénéité en ressources humaines est donc limitée (Figure 20) [50]. Lorsqu'il existe beaucoup de substituts potentiels, l'attribut valeur est respecté puisque l'écart entre la productivité marginale et le salaire théorique est important. Néanmoins, l'attribut rareté ne l'est pas menant les clubs vers l'équifinalité. A l'inverse, lorsque le nombre de substituts diminue, la rente sera appropriée par le joueur puisque le salaire théorique se rapproche de la productivité marginale, à l'image d'un prix Nobel de physique (Peteraf, 1993).

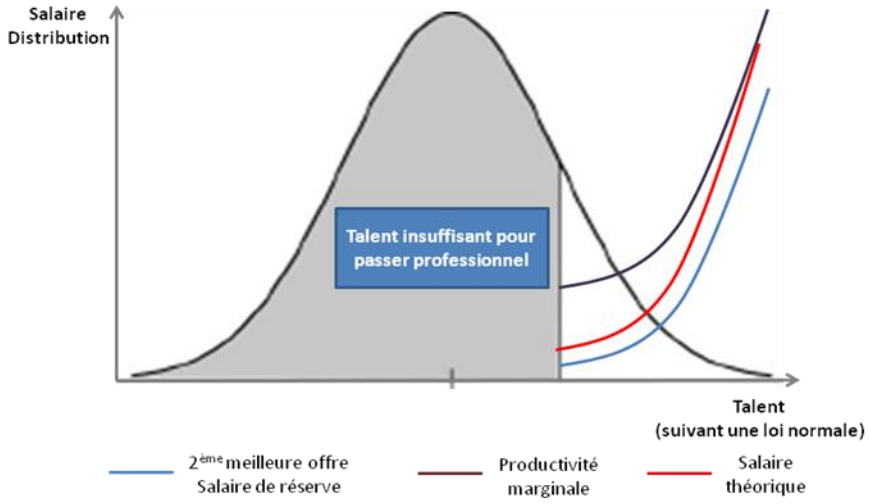

Figure 20 - Génération d'une rente ricardienne sur un marché des facteurs stratégiques des joueurs parfait

Plusieurs mécanismes permettent toutefois aux entreprises de spectacle sportif de générer un avantage concurrentiel à partir de leur recrutement. Les franchises nord-américaines peuvent mettre à profit les mécanismes de régulation sur le marché des joueurs limitant le pouvoir de marché de ces derniers. Bien que la clause de réserve –qui empêchait toute mobilité des joueurs– ait été abolie en

[50] La Figure 4 repose sur deux hypothèses. La distribution du talent est supposée suivre une loi normale, tandis que la productivité marginale et les rémunérations suivent une loi exponentielle, traduisant l'effet « *winner takes it all* » (Rosen, 1981) et le fait que la variation marginale de la productivité individuelle peut avoir de grandes conséquences. La fermeture par le haut et l'ouverture par le bas des compétitions sportives impliquent un différentiel de valeur d'usage (Brocard, 2010) important entre deux niveaux de productivité proches. La concentration de l'intérêt sur quelques individus aboutit au même constat concernant la valeur de non-usage.

1976, un joueur doit passer plusieurs années dans la ligue avant de pouvoir prétendre au statut d'agent libre (Poppo et Weigelt, 2000), dont les premières où le salaire est principalement déterminé par le rang à la *draft* (Groothuis, Hill et Perri, 2007). Le plafonnement salarial des ligues limite également le pouvoir de marché des joueurs. Ces mécanismes institutionnels permettent d'avoir plus de talents que ce que l'aurait supposé le niveau de la masse salariale et ainsi créer une rente (Bueschemann, 2014 ; Mauws et al., 2003).

Au-delà des mécanismes de régulation, l'asymétrie d'information sur la productivité réelle des salariés peut permettre aux organisations de développer une rente ricardienne (Barney, 1986). Poppo et Weigelt (2000), dans une approche conceptuelle de la *resource-based view,* s'intéressent à l'effet de cette asymétrie en considérant les agents libres en MLB. L'incertitude sur la productivité de ces salariés offre l'imperfection nécessaire à la création d'une rente. Pourtant, les auteurs n'identifient aucune stratégie informationnelle supérieure permettant d'exploiter les inefficiences du marché des facteurs stratégiques. Cela signifie que les imperfections sont une condition nécessaire, mais non suffisante pour développer un avantage concurrentiel basé sur les ressources.

En Europe, l'Arrêt Bosman de 1995 a supprimé les quotas nationaux pour les joueurs issus de l'Union Européenne et abrogé la clause de réserve pour les joueurs en fin de contrat, libéralisant ainsi le marché des facteurs stratégiques (Kleven, Landais et Saez, 2013). Dès lors, aucun mécanisme institutionnel n'empêche les joueurs de s'approprier la rente (Coff, 1999) à moins que la firme ne soit meilleure ou plus chanceuse que ses concurrentes dans sa capacité à sélectionner ses ressources (Makadok, 2001).

II.3.3. L'effet négligeable de la ressource entraîneur ?

La citation précédente de Quirk et Fort (1999) traduit l'interrogation qui existe concernant le rôle du manager. La fongibilité de cet acteur dans l'organisation est notamment questionnée. Le caractère répétitif de ses tâches et de ses décisions prises, l'utilisation des mêmes outils que les autres managers et le fait que leurs évaluateurs partagent le même passé (MacMillan et Farmer, 1979) feraient du manager une ressource aisément substituable. Son rôle est ainsi l'objet d'un débat dans l'approche par les ressources. La *resource-based view* a tendance à le nier et suppose le plus souvent que les choix managériaux sont rationnels et alignés avec ceux de l'organisation (Conner, 1991). Tandis que d'autres perspectives –la *knowledge-based view*, les capacités dynamiques managériales ou l'orchestration des ressources– leur accordent un rôle primordial.

Compte tenu de ce débat, la littérature relative aux successions managériales est instructive, bien qu'elle ne soit pas directement reliée à l'approche par les ressources. Grusky (1963) et Gamson et Scotch (1964) présentent trois théories relatives à l'effet des successions managériales :

1. La théorie du bon sens : le principal déterminant d'un changement managérial étant une mauvaise performance, le nouveau manager devrait permettre de retrouver des résultats plus conformes aux attentes puisque le successeur ne refera pas les mêmes erreurs ;
2. La théorie du cercle vicieux : le changement managérial a un effet déstabilisant qui détériore encore plus la performance, déjà en deçà des attentes ;
3. La théorie du bouc émissaire : changer de manager n'a pas d'effet sur la performance organisationnelle. Dans la mesure où le manager est fongible, la succession correspond uniquement à un rite sacrificiel.

Les tests liés aux successions managériales donnent des résultats contrastés. Leur analyse empirique est une problématique complexe notamment du fait du concept de fléchissement d'Ashenfelter (1978) qui peut être assimilé au phénomène de retour vers la moyenne. Le départ d'un manager s'explique principalement par le fait que les derniers résultats soient décevants, quand bien même ce déclin peut avoir un caractère stochastique. Lorsque c'est le cas, l'amélioration des résultats proviendra d'une simple « normalisation des résultats » qui aurait eu lieu sans la succession managériale.

Il existe également un certain nombre de variables qui modèrent les conséquences du changement : la provenance du nouveau manager, ses caractéristiques individuelles, le calendrier des rencontres suivant la succession ou le nombre de matchs évalués après la succession dans le cadre sportif… L'industrie du sport est un laboratoire particulièrement attractif pour traiter cette problématique. Le Tableau 10 recense les résultats des travaux relatifs aux successions managériales dans ce contexte.

Auteurs	Contexte	Déterminants de la succession		Effets de la succession	
		Performance passée	Variables modératrices	Effets de la succession	Variables modératrices et explications supplémentaires
Grusky (1963)	MLB[51]			Positif, neutre et négatif	Période de succession – intra ou inter saisons – influence l'effet de la succession
Gamson et Scoth (1964)	MLB			Positif	Pour 13 franchises sur 22 (ratio de victoires amélioré)
Grusky (1964)	MLB			Neutre	Positif si le successeur est promu, négatif lorsque le manager est externe
Allen, Panian et Lotz (1979)	MLB			Positif	Positif si le successeur est nommé à l'intersaison, négatif s'il est nommé pendant la saison
Porter et Scully (1982)	MLB				Courbe d'apprentissage des entraîneurs (corrélation efficience - longévité)
Pfeffer et Davis-Blake (1986)	NBA			Neutre	Positif si le manager est expérimenté
Jacobs et Singell (1993)	MLB			Négatif	Corrélation avec les caractéristiques de l'entraîneur
Scully (1994)	MLB, NBA et NFL	Mauvaise performance	Efficience managériale		
Cannella et Rowe (1995)	MLB			Neutre	Analyse des seuls les changements lors des intersaisons sont analysés
Scully (1995)	NBA et NFL	Mauvaise performance	Classement de l'équipe	Positif	
Fizel et d'Itri (1997)	NCAA (basketball)	Mauvaise performance	Efficience, longévité du manager et talent de l'équipe	Positif	Effet positif lorsque le nouveau manager a une forte efficience au long de sa carrière

[51] Les abréviations utilisées dans le tableau correspondent aux championnats nord-américains de sport et sont définies ici : MLB = Major League Baseball ; NBA = National Baskeball Association ; NFL = National Football League ; NCAA = National Collegiate Athletic Association (championnat universitaire) ; NHL = National Hockey League.

Audas, Dobson et Goddard (1997)	Football anglais			Négatif	Retour vers la moyenne plus lent après une succession
Dobson et Goddard (2001)	Football anglais			Négatif	Retour vers la moyenne plus lent après une succession
Audas et al. (2002)	Football anglais			Neutre	Effet significativement positif à court terme, puis rapidement non significatif
Bruinshoofd et ter Weel (2003)	Football néerlandais	Mauvaise performance	Série de mauvais matchs	Négatif	Effet négatif amplifié en cas de départ non volontaire (i.e. éviction)
Koning (2003)	Football néerlandais			Neutre (sauf sur 1 saison sur 5)	Effet non significatif sur les performances sportives (résultat du match), défensives et offensives
Audas, Goddard et Rowe (2006)	NHL		Caractéristiques de l'entraîneur et moment de la saison	Négatif	Effet négatif sur les 9 premiers matchs, non significatif à partir du 10ème
Tena et Forrest (2007)	Football espagnol	Mauvaise performance	Passer dans la zone de relégation	Neutre	Effet significativement positif à court terme pour les matchs à domicile, non significatif autrement
Wirl et Sagmeister (2008)	Football autrichien			Neutre	Performances à domicile améliorées, celles à l'extérieure détériorées
Frick, Barros Prinz (2010)	Football allemand	Mauvaise performance	Longévité de l'entraîneur et qualité de l'effectif		
Hughes, Hughes, Mellahi et Guermat (2010)	Football anglais	Mauvaise performance	Série de mauvais matchs	Neutre à court terme	Effet des managers sur la performance, qui sera positif s'ils disposent du temps nécessaire au développement de connaissances idiosyncratiques
Wagner (2010)	Football allemand	Mauvaise performance		Positif	Effet positif si la succession a lieu avant le mercato hivernal et avant une série de matchs à domicile, depuis que la victoire vaut trois points (deux avant 1995)
De Paola et Scoppa (2011)	Football italien			Neutre	Effet significativement négatif court-terme, puis non significatif
Arnulf, Mathisen et Haerem (2012)	Football norvégien			Négatif	Retour vers la moyenne plus lent après une succession

Tableau 10 - Revue de littérature sur l'effet des successions managériales pour les entreprises de spectacle sportif

En dehors des tenants de la théorie du bon sens qui sont assez minoritaires, il apparaît difficile de légitimer les successions managériales par une volonté d'amélioration notable des résultats. Du moins, ces décisions ne seraient pas rationnelles. Trois explications peuvent être avancées pour les comprendre. Premièrement, le président cherche à « *apaiser les fans mécontents* » (Dobson et Goddard, 2001, p. 265) en leur offrant un rite sacrificiel. L'importance du soutien du public peut motiver le besoin de les apaiser, expliquant ainsi le différentiel entre l'effet de la succession lors des matchs à domicile et ceux à l'extérieur. Cet effet différencié induit la recommandation suivante : si un changement de leader est nécessaire, mieux vaut le faire avant une série de matchs à domicile (Wagner, 2010).

D'autre part, certaines études montrent qu'une succession managériale peut avoir un effet positif à court terme, avant de voir les performances converger. Cet effet « choc » est de courte durée et de faible magnitude. Pourtant, une modification marginale de la performance peut avoir des conséquences significatives du fait de la fermeture par le haut et de l'ouverture par le bas des compétitions. L'effet « choc » peut expliquer qu'être présent dans la zone de relégation soit l'un des déterminants des successions.

Enfin, la volonté de changer de leader peut être considérée comme un « *péché d'arrogance* » des décideurs. Ces derniers « *jettent les dés* » en espérant que le sort leur sera favorable, bien qu'en sachant que l'espérance de gain est nulle voir négative (Audas, Dobson et Goddard, 2002, p. 647) en s'estiment capable d'identifier le successeur idoine[52]. Cette explication semble confirmée par le fait que l'arrivée d'un nouveau propriétaire soit l'un des déterminants des évictions.

Certains travaux mettent en avant le rôle modérateur des compétences des managers. Ce résultat, bien que l'effet des successions managériales ne puisse être validé, incite à analyser les conséquences d'une hétérogénéité dans la dotation de capital humain des managers (Castanias et Helfat, 2001).

II.3.4. Les attributs démographiques de la ressource humaine entraîneur

De nombreuses recherches se sont intéressées à l'effet des managers sur la performance des entreprises de spectacle sportif. Les opérationnalisations du capital humain varient selon les études. Cependant, trois items reviennent assez régulièrement, avec une distinction entre les aspects génériques, ceux spécifiques à l'industrie et ceux spécifiques à la firme (e.g. Smart et Wolfe, 2003). Au sein de chaque item, différents mesures et proxys ont été utilisés. Le Tableau 11 propose une revue de littérature non exhaustive des opérationnalisations de ce capital humain.

[52] Ce péché d'arrogance a également été établi dans le contexte de la *draft* en NFL : les premiers tours sont survalorisés, alors que les franchises ne disposent pas assez d'informations pour identifier les meilleurs talents (Massey et Thaler, 2013). Voir le Chapitre 5.

Opérationnalisation de l'hétérogénéité des capacités managériales					
Capital humain			**Contexte**	**Auteurs (année)**	**Effet sur la variable dépendante**
Générique		Nationalité	Football anglais	Dawson et Dobson (2002)	Non significatif
		Age	MLB	Smart et Wolfe (2003)	Non significatif
		Age	MLB	Volz (2009)	Effet positif
		Age²	MLB	Volz (2009)	Non significatif
		Couleur de peau	MLB	Volz (2009)	Non significatif
		Couleur de peau	NBA	Goodall, Kahn et Oswald (2011)	Non significatif
		Age	NBA	Goodall et al. (2011)	Non significatif
		Age²	NBA	Goodall et al. (2011)	Non significatif
Spécifique à l'industrie	**Expérience managériale**	Pourcentage de victoires cumulé en carrière	MLB	Canella et Rowe (1995)	Effet positif
		Indicatrice si l'entraîneur a plus d'une saison dans la ligue	MLB	Canella et Rowe (1995)	Effet positif
		Nombre de mois en tant qu'entraîneur d'un autre club	Football anglais	Dawson et Dobson (2002)	Effet positif
		Indicatrice si l'entraîneur évolue en Premier League	Football anglais	Dawson et Dobson (2002)	Effet négatif
		Nombre de matchs entraînés en NHL	NHL	Kahane (2005)	Non significatif
		Indicatrice pour la récompense "manager de l'année"	MLB	Smart et Wolfe (2003)	Non significatif
		Pourcentage de victoires cumulées en carrière	MLB	Smart et Wolfe (2003)	Non significatif
		Nombre d'années d'expérience dans la ligue	MLB	Smart et Wolfe (2003)	Non significatif
		Nombre de franchises dirigées	MLB	Smart et Wolfe (2003)	Non significatif
		Indicatrice pour la récompense manager de l'année	MLB	Smart, Winfree et Wolfe (2008)	Non significatif (régressions linéaires) ; significatif (frontière

		Pourcentage de victoires en carrière	MLB	Smart et al. (2008)	stochastique)
		Nombre d'années d'expérience dans la ligue	MLB	Smart et al. (2008)	
		Nombre de franchises dirigées	MLB	Smart et al. (2008)	
		Nombre de matchs entraînés en MLB	MLB	Volz (2009)	Effet positif
		Nombre de matchs entraînés en MLB²	MLB	Volz (2009)	Non significatif
		Nombre de saisons en tant qu'entraîneur dans la ligue	NFL	Holcomb et al. (2009)	Effet significativement positif sur la production offensive et la performance sportive de l'équipe (non significatif sur la production défensive). Relation modérée par la qualité des ressources.
		Nombre de matchs de saison régulière	NFL	Holcomb et al. (2009)	
		Nombre de victoires en saison régulière	NFL	Holcomb et al. (2009)	
		Nombre de nominations à la récompense d'entraîneur de l'année	NFL	Holcomb et al. (2009)	
		Nombre de récompenses d'entraîneur de l'année	NFL	Holcomb et al. (2009)	
		Nombre de titres de titres de champion de division	NFL	Holcomb et al. (2009)	
		Nombre de titres de champion de la ligue	NFL	Holcomb et al. (2009)	
		Nombre de joueurs dirigés nominés au « *All-Pro* »	NFL	Holcomb et al. (2009)	
		Ecart à la moyenne du nombre de saisons passées en tant qu'entraîneur	Football anglais	Bridgewater, Kahn et Goodall (2011)	Effet positif lorsque la dotation en talent est forte, neutre lorsque la dotation en talent est faible
		Expérience en tant que manager en NBA	NBA	Goodall, Kahn et Oswald (2011)	Effet positif
		Expérience² en tant que manager en NBA	NBA	Goodall et al. (2011)	Effet positif
		Expérience en tant que manager en université	NBA	Goodall et al. (2011)	Non significatif
		Expérience en tant que manager au lycée	NBA	Goodall et al. (2011)	Non significatif
		Expérience en tant que manager en professionnel ailleurs qu'en NBA	NBA	Goodall et al. (2011)	Effet positif

		Expérience en tant qu'assistant en NBA	NBA	Goodall et al. (2011)	Non significatif
	Expérience en tant que joueur	Nombre de matchs en professionnel	Football anglais	Dawson et Dobson (2002)	Non significatif
		Nombre de clubs professionnels en tant que joueur	Football anglais	Dawson et Dobson (2002)	Effet positif
		Nombre de sélections	Football anglais	Dawson et Dobson (2002)	Effet positif
		Indicatrice s'il était attaquant	Football anglais	Dawson et Dobson (2002)	Non significatif
		Nombre de matchs joués en NHL	NHL	Kahane (2005)	Non significatif
		Nombre de matchs en NBA	NBA	Goodall et al. (2011)	Effet significativement positif 2 fois sur 5
		Indicatrice pour les anciens *All-stars*	NBA	Goodall et al. (2011))	Effet positif (surtout en début de mandat)
		Indicatrice si le joueur était international et a joué en Premier League	Football anglais	Bridgewater et al. (2011)	Effet positif lorsque la dotation en talent est faible, neutre lorsque la dotation en talent est importante
		Indicatrice si le joueur était international ou a joué en Premier League	Football anglais	Bridgewater et al. (2011)	
		Indicatrice si le joueur a joué en professionnel, mais pas en Premier League	Football anglais	Bridgewater et al. (2011)	
		Indicatrice si le joueur n'a pas été professionnel	Football anglais	Bridgewater et al. (2011)	
Spécifique à la firme	**Expérience managériale**	Indicatrice si l'entraîneur était entraîneur adjoint au club	Football anglais	Dawson et Dobson (2002)	Non significatif
		Indicatrice si l'entraîneur occupait une autre fonction au club	Football anglais	Dawson et Dobson (2002)	Non significatif
		Nombre de mois en tant qu'entraîneur du club	Football anglais	Dawson et Dobson (2002)	Non significatif
		Longévité au poste	MLB	Smart et al. (2008)	Non significatif
	Expérience en tant que joueur	Indicatrice si l'entraîneur a joué au club	Football anglais	Dawson et Dobson (2002)	Non significatif
		Nombre de matchs joués en NHL dans la franchise	NHL	Kahane (2005)	Effet positif

Tableau 11 - Opérationnalisations et effets de l'hétérogénéité en ressource managériale pour les entreprises de spectacle sportif

Les résultats sont très contrastés d'une étude à une autre. Un point commun émerge toutefois, à savoir que le capital humain des managers est assez peu important au regard des ressources joueurs qui sont le principal déterminant des performances. A titre d'exemple, Smart et Wolfe (2003) et Smart, Winfree et Wolfe (2008)[53], estiment minimal l'effet du leadership sur la performance : 1% de la variance de la performance est expliquée par les managers, contre 67% pour le talent des joueurs (Smart et Wolfe, 2003 ; proportion similaire pour Smart et al., 2008).

Les résultats de Smart et ses collègues peuvent s'expliquer par le contexte industriel. Ils s'intéressent aux résultats des franchises MLB. Or, le baseball est un sport composé d'une série d'actions discrètes où le rôle du manager est plus limité que dans d'autres sports (Keidel, 1987). De plus, la MLB est la meilleure ligue du monde, ce qui implique une très forte dotation en talents. Bridgewater et al. (2011) montrent que l'expérience managériale aura moins d'effet lorsque les joueurs sont très talentueux. Il est donc probable que l'effet du leadership soit plus important dans un sport nécessitant plus de coordination entre acteurs, où l'évaluation du talent est plus complexe et lorsque la qualité des joueurs est moindre, comme cela est le cas dans le contexte du championnat de France de football. Ce résultat rappelle la nécessité de considérer le contexte dans lequel la ressource est valorisée. Il sera confirmé par Sirmon, Gove et Hitt (2008) et Holcomb et al., (2009) qui s'inscrivent dans le courant de l'orchestration des ressources. Cette approche permettra de réhabiliter le rôle des managers, cantonné dans l'approche standard de la *resource-based view* (Maltese, 2009) à être une ressource comme une autre, en dépit de leurs nombreuses responsabilités.

L'orchestration des ressources, à l'instar des autres déclinaisons de l'approche par les ressources est ainsi venue enrichir et parfois lever certaines limites identifiées dans la vision standard de la *resource-based view*.

III. Présentation des différentes perspectives basées sur les ressources

Plusieurs auteurs ont cherché à catégoriser les courants de l'approche par les ressources (Acedo et al., 2006 ; Maltese, 2004, 2009 ; Newbert, 2007 ; Prévot et al., 2010a ; Shulze, 1994 ; …). Partant de ces différentes typologies, nous distinguerons quatre déclinaisons de la *resource-based view* qui seront présentées successivement : *la knowledge-based-view*, les perspectives relationnelle et interactionniste, les capacités dynamiques et les travaux sur l'interconnexion des ressources dont les travaux sur l'orchestration des ressources sont le récent prolongement. Pour chacune d'entre elles, une attention particulière sera accordée à son application dans l'industrie du sport.

III.1. Knowledge-based view

L'apprentissage organisationnel est une source d'avantage concurrentiel reconnue dans la littérature (Cohen et Levintahl, 1990) au point d'avoir donné naissance à une vision de la firme –la *knowledge-based view*– qui lui est dédiée (Kogut et Zander, 1992 ; Conner et Prahalad, 1996 ; Grant, 1996 ; Spender, 1996). Cette déclinaison de la *resource-based view* « *prône la prédominance d'un type de*

[53] Ces deux articles sont les seuls à faire explicitement référence à l'approche par les ressources, les autres travaux s'intéressant à d'autres problématiques managériales (i.e. succession) ou à l'économie du sport. Holcomb et al. (2009) s'inscrivent dans la perspective de l'orchestration des ressources. Leurs résultats seront donc présentés lors de la sous-section *II.4.3.*

ressource et l'analyse en détail, mettant au second plan les autres types de ressources initialement privilégiées par l'approche par les ressources » (Quelin et Arrègle, 2000, p. 45).

III.1.1. Raison d'être de cette déclinaison : une nouvelle vision de la firme

Holmstrom et Tirole (1989, p. 65) considèrent qu'une théorie de la firme doit servir à répondre aux deux questions suivantes : *« quel est l'objectif des firmes et qu'est-ce qui détermine son échelle et son étendue ?* ». La *resource-based view* ne donne aucun élément de réponse à ces deux questions. Seul Coff (1999) précise sa vision de la firme en l'assimilant à un nœud de contrats. Pour le reste, aucun élément n'est apporté pour comprendre l'existence et les frontières d'une organisation (Lockett et al., 2009). Ce manque est identifié comme l'une des 8 critiques adressées à l'encontre de cette vision (voir le Tableau 18). Cette limite ne semble pas fondamentalement problématique puisque l'approche par les ressources est une théorie de la rente et de l'avantage concurrentiel plutôt qu'une théorie de la firme (Kraaijenbrink et al., 2010).

La *knowledge-based view* permet cependant de lever partiellement cette critique en apportant une nouvelle vision de la firme (Kogut et Zander, 1992 ; Conner et Prahalad, 1996 ; Spender, 1996 ; Grant, 1996). Elle s'oppose à la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985) pour redonner un rôle positif à l'organisation (Foss, 1996). « *Notre vision diffère radicalement de celle de la firme comme un nœud de contrats qui sert à allouer efficacement les droits de propriété. En contraste de l'approche contractuelle pour comprendre les organisations, les hypothèses de motivation égoïstes des individus résultants dans un comportement de tire-au-flanc et malhonnête n'est pas un postulat nécessaire dans notre argumentation. Nous suggérons plutôt que les organisations sont des communautés sociales dans lesquelles l'expertise individuelle et sociale est transformée en produits et services économiquement utiles par l'application d'un ensemble de principes organisationnels d'ordre supérieur. Les firmes existent parce qu'elles fournissent une communauté sociale d'actions volontaristes structurées par des principes organisationnels qui ne sont pas réductibles aux individus* » (Kogut et Zander, 1992, p. 384). La firme est perçue comme le réceptacle des connaissances tacites et sociales, qui existe par le fait qu'elle crée une communauté sociale d'actions volontaristes plus efficaces que le marché grâce à la combinaison des connaissances (Prévot et al., 2010a). Les frontières de la firme dépendent alors du niveau d'efficacité dans la coordination des connaissances (Kogut et Zander, 1992) et non d'un arbitrage lié aux coûts de transaction sur le marché issus de l'égoïsme et de l'opportunisme des agents économiques.

Trois éléments vont influer sur le choix d'internaliser ou d'externaliser une activité, et ainsi fixer les frontières organisationnelles (Kogut et Zander, 1992) :

1. La qualité actuelle de la firme à réaliser la tâche ;
2. La qualité de l'apprentissage de compétences spécifiques ;
3. La valeur de ces capacités en tant que plateforme sur les nouveaux marchés.

La perspective est ainsi dynamique puisque la firme peut être appréhendée comme un portefeuille d'options ou de plateformes de connaissances pour de futurs développements (Kogut et Zander, 1992). Cette vision de la firme est toutefois critiquée par Williamson (1999, p. 87) qui considère que Conner (1991) et Kogut et Zander (1992) basculent dans le déterminisme technologique puisque l'existence de la firme n'est toujours pas expliquée. De plus, si la *knowledge-based view* parvient à identifier les actifs importants pour une firme, elle ne dit rien de leur agencement, alors que la vision

contractuelle fournissait une explication (Foss, 1996). Ainsi, on ne sait pas pourquoi la firme est une forme d'organisation préférable au marché ou à la forme hybride décrite par Williamson (1985), dans la mesure où des partenariats pourraient se nouer afin de créer des communautés sociales d'actions volontaristes (Foss, 1996).

Face à ces limites, il est nécessaire de penser l'approche par les ressources en complément de la théorie des coûts de transaction plutôt qu'en opposition à cette dernière (Foss, 1996 ; Kraaijenbrink et al., 2010), la première analysant la source de l'avantage concurrentiel et la seconde la nature et les frontières de la firme.

III.1.2. La connaissance en tant que source de l'avantage concurrentiel

L'approche par les ressources considère que les capacités qui permettent à une firme de maintenir une bonne position concurrentielle sont celles qui permettent à l'organisation de disposer, entre autres, d'une information privée supérieure (Itami, 1987). Cela explique que les avantages concurrentiels durables se basent le plus souvent sur la connaissance (Chauvet et Maltese, 2005 ; Peteraf, 1993) et par conséquent la prédominance accordée par le *knowledge-based view* à cette ressource.

Deux approches de la firme par les connaissances peuvent être distinguées (Foss, 1996 ; Maltese, 2004 ; Prévot et al., 2010a). La première considère la firme comme une entité de création de connaissance (Nonaka, 1994 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Spender, 1996). La seconde estime que le rôle principal de la firme est d'intégrer les savoirs spécialisés individuels au travers de mécanismes de coordination (Kogut et Zander, 1992 ; Conner et Prahalad, 1996 ; Grant, 1996) en partant de l'idée que le savoir individuel conduit à une utilisation des ressources et capacités optimales. Dans les deux cas, la connaissance fonde l'hétérogénéité de la firme et est la ressource sur laquelle l'analyse repose (Quélin et Arrègle, 2000). Dès lors, il apparaît nécessaire de catégoriser les différentes formes que peut prendre la connaissance

Catégorisation du concept de connaissance

La connaissance peut être classifiée de différentes façons : recherche et développement ; processus et produit… mais la distinction la plus courante est celle retenue par Polanyi (2015) différenciant les connaissances explicites et tacites. Cette opposition peut être assimilée selon Kogut et Zander (1992) à celle informations / savoir-faire (Winter, 1987) ou savoir-comment/savoir-faire (Rosenberg, 1976).

La connaissance explicite est facilement codifiable et transmissible sans perte d'intégrité une fois les règles de syntaxe connues. Cela inclut les faits, les axiomes, les propositions et les symboles (Dyer Nobeoka, 2000). La seconde correspond au savoir-faire qui est le plus souvent complexe et difficile à coder. Les individus en savent plus qu'ils ne peuvent en expliquer (Polanyi, 1966). Ces connaissances tacites expliquent les difficultés pour imiter et diffuser les compétences individuelles. Elles complexifient l'apprentissage, mais offrent un mécanisme isolant à l'avantage concurrentiel de la firme puisqu'elles ne peuvent être acquises isolément sur le marché des facteurs stratégiques.

Spender (1996) reprend la classification de Polanyi et distingue également les connaissances tacites individuelles de celles collectives pour former une matrice 2*2. Berman et al. (2002) partent de cette classification pour s'intéresser aux connaissances tacites collectives qui seraient la source la plus probable de la performance puisque la rente sera moins appropriable par les individus (Coff, 1999).

Le concept de pensée collective (Weick et Robert, 1993) est utilisé pour qualifier le fait que chaque membre du groupe a accès à une part du stock collectif des connaissances, mais que personne n'y a accès dans son intégralité. Cette pensée collective repose sur une combinaison de schémas cognitifs individuels, de modèles, de *gestalt* acquis grâce à l'expérience mutuelle et exprimée par des actions inconsciemment synchronisées lorsque le groupe est confronté à des tâches complexes qui doivent être accomplies dans un environnement concurrentiel (Berman et al., 2002). Les agents n'utilisent qu'une mémoire transactionnelle où chaque membre a la responsabilité de différentes portions d'expérience commune à l'image de la coordination sur un bateau. Seul le vécu commun des membres, quelles que soient leurs compétences initiales, permettra de créer cette mémoire transactionnelle. Celle-ci est tacite puisqu'inconsciente, difficilement codifiable et qu'aucun individu n'est capable de décrire la connaissance globale. La connaissance est alors dispersée et encastrée dans un réseau de relations sociales, qui est lui aussi tacite (Nelson et Winter, 1982). Elle peut permettre à des individus de jouer le rôle de pivot (Kogut et Zander, 1992) dans le transfert de connaissances, leur donnant un pouvoir de marché élevé pour s'approprier la rente (Coff, 1999).

La connaissance en vecteur de performance

Puisque l'avantage concurrentiel proviendra plus facilement du savoir-faire que d'une information (Nonaka, 1994), la *knowledge-based view* met au cœur de son analyse la notion d'apprentissage organisationnel (Prévot et al., 2010a). Nonaka (1994) a développé un modèle de la création de la connaissance basé sur la spirale socialisation – externalisation – combinaison – internalisation qui décrit les interactions entre connaissances tacites et explicites. Si l'assimilation d'une nouvelle connaissance peut être issue d'un processus aléatoire, elle est le plus souvent le fait de routines d'apprentissage qui correspondent à « *un schéma régulier d'interactions entre individus qui permet le transfert, la recombinaison ou la création de connaissances spécialisées* » (Dyer et Nobeoka, 2000, p. 347). Ces routines opérationnelles servent à utiliser l'expérience et fournissent des modèles cognitifs qui facilitent la recherche de sens pour les nouvelles connaissances (Desai, 2008 ; Lampel, Shamsie et Shapira, 2009). Ces routines, tout comme le stock commun de connaissances techniques et/ou organisationnelles, facilitent le transfert des connaissances même si elles peuvent également mener à leur ossification (Berman et al., 2002). Passé un certain stade, les membres du groupe vont prendre comme acquis la manière de faire, sans aucun esprit critique, ce qui sera contre-productif dans un environnement complexe ou changeant (Leonard-Barton, 1992 ; Miller, 1990 ; Rosenbloom, 2000 ; Tripsas et Gavetti, 2000).

Au-delà des problématiques liées au transfert de connaissances, les développements récents de la *knowledge-based view* portent principalement sur les capacités cognitives des managers (Prévot et al., 2010a) qui représentent une ressource organisationnelle unique (Daily, Certo et Dalton, 2000). L'analyse de ces capacités invite à ouvrir cette approche à la notion de capital humain qui se compose des connaissances, mais aussi de l'éducation et de l'expérience des individus (Ployhart, Weekley et Ramsey, 2009). Il est potentiellement source d'avantage concurrentiel puisqu'il dispose des attributs VRIN[54] :

[54] Il existe un débat théorique sur la source de l'avantage concurrentiel, certains considérant qu'elle provient du réservoir de ressources humaines – le capital humain - (Wright, McMahan et McWilliams, 1994 ; Weppe et al., 2013 ; Wright, Dunford et Snell, 2001), d'autres des pratiques des ressources humaines spécifiques (Durand, 2013 ; Lado et al., 1994) ou même de leur système (Boxall, 1996).

- valorisable lorsqu'il contribue aux capacités de l'unité ;
- Rare lorsqu'il est réparti de manière non égalitaire ;
- Inimitable lorsqu'il est fonction de la dépendance au sentier de la firme, de l'ambiguïté causale ou de la complexité sociale ;
- Non substituable, notamment dans l'économie de la connaissance (Peteraf, 1993).

Le capital humain des managers est perçu depuis longtemps comme une ressource critique pour les firmes (Pfeffer, 1994) dont les caractéristiques affectent leur performance notamment en ce qui concerne le top management, faisant ainsi écho aux travaux de la démographie organisationnelle. Les firmes sont ainsi en mesure de créer de la valeur par leur sélection, leur développement et leur utilisation de leur capital humain (Lepak et Snell, 1999).

Pourtant, seuls 33% des études empiriques de l'approche par les ressources ayant utilisé la connaissance comme variable indépendante vérifient son rôle positif sur la performance (Newbert, 2007). Newbert estime en conséquence que le capital humain ne serait pas aussi important que le suppose la théorie. Crook, Todd, Combs et Whoer (2011) dans leur méta-analyse de la relation capital humain –performance avancent trois variables modératrices pour nuancer ce propos. Tout d'abord, le capital humain est dépendant du sentier (Penrose, 1959 ; Peteraf, 1993), ce qui explique que les études transversales - qui représentent la norme dans la littérature (Armstrong et Shimizu, 2007 ; Lockett et al., 2009) - peinent à identifier son effet puisque la répercussion peut survenir avec un certain délai par rapport à l'investissement. De plus, il convient de distinguer le capital humain générique qui est accessible sur le marché des facteurs stratégiques de celui spécifique à la firme, car seul ce dernier permet la congruence entre la stratégie et l'environnement (Kor et Mahoney, 2005). Enfin, ce capital n'est pas mobile (Becker, 1962 ; Peteraf, 1993) limitant ainsi le pouvoir de marché du possesseur du capital humain (Blyler et Coff, 2003 ; Coff, 1999 ; Peteraf, 1993). Dans ce cas, il aura bien permis de créer un avantage concurrentiel observable au niveau opérationnel (i.e. le processus), mais ne sera pas corrélé à une métrique de la performance organisationnelle trop globale (Ray et al., 2004).

III.1.3. Opérationnalisation de la knowledge-based view *au secteur du sport*

« Un joueur, cela vaut cher. Un autre joueur également. Mais ce qu'il y a entre ces deux joueurs n'a pas de prix » (Raynald Denoueix, ancien entraîneur du FC Nantes, champion de France de football 2000/01, cité par Marchesnay, 2002, pp.59-60).

Différentes contributions ont mis à jour l'effet significatif des connaissances tacites pour les entreprises de spectacle sportif. Après avoir présenté ces travaux, une analogie sera effectuée avec l'industrie du cinéma qui partage certains points communs avec le domaine sportif pour en définir des implications managériales.

Les ressources organisationnelles

Le marché des facteurs stratégiques des joueurs est une source probable d'avantage concurrentiel des entreprises de spectacle sportif, puisqu'il correspond au lieu d'acquisition du talent qui est le principal déterminant de la performance sportive. Lazear (1986) met toutefois en garde sur la tendance occidentale à focaliser l'attention sur les stars. Leur forte mobilité implique que ces ressources ne fourniront probablement pas d'avantage concurrentiel, que cela concerne les acteurs ayant reçu un Oscar (Ravid, 1999) ou un sportif professionnel (Krautman et Oppenheimer, 1994).

En dehors de la problématique d'appropriation de la rente, la question de la portabilité des connaissances (Groysberg, Lee et Nanda, 2008) dans différents contextes organisationnels peut également être posée. Les analystes financiers « stars » changeant d'entreprise voient en effet leur performance décliner une fois arrivés dans leur nouvelle entreprise. Ce résultat est confirmé avec des travailleurs indépendants dont la tâche est pourtant invariable : les chirurgiens cardiaques. Leur niveau de performance (probabilité de décès) est significativement corrélé à l'expérience au sein de l'hôpital focal (Huckman et Pisano, 2006). Groysberg et al. (2008) montrent toutefois que les connaissances sont portables d'une firme à une autre lorsque les membres changent collectivement d'organisation. L'efficacité de cette pratique de *lift-out* (Groysberg et Abraham, 2006) souligne le rôle des connaissances tacites entre les membres d'une équipe, même lorsque les tâches sont individuelles (Huckman et Pisano, 2006). Il n'est dès lors pas surprenant de voir l'effet significatif des routines dans les métiers nécessitant une coordination plus importante (Berman et al., 2002).

Différents travaux ancrés dans la *knowledge-based view* se sont intéressés à l'industrie du sport, notamment en ce qui concerne le développement de ressources organisationnelles. Smart et Wolfe (2000) considèrent que l'avantage concurrentiel de Pensylvania State ne provient pas des entraîneurs et des membres de l'équipe technique lorsqu'ils sont considérés individuellement puisque ces ressources sont mobiles et donc accessibles pour les concurrents. La performance provient plutôt des ressources organisationnelles issues de l'histoire commune entre ces membres. La stabilité managériale de cette université offre une ressource rare (14% de présence cumulée de plus que la 2ème meilleure université dans le domaine) et valorisable grâce aux routines qu'elle permet de développer. Elle n'est pas imitable puisque le transfert d'un entraîneur ne permettra pas de capter les ressources intangibles issues des relations intra-équipe à l'histoire unique (Barney, 1991 ; Mahoney, 1995). Le propos de Smart et Wolf (2000) se heurte toutefois à la limite tautologique de l'approche par les ressources (Priem et Butler, 2001a, b) puisque cette ressource semble être considérée comme valorisable a posteriori.

Des contributions empiriques sont toutefois venues valider ce constat qualitatif. L'analyse de l'effet des successions managériales de Hughes et al. (2010) s'inscrit dans la théorie du cycle de vie. Un nouveau manager apporte de nouvelles idées, processus, équipes… qui amélioreront la performance à long terme, jusqu'à ce que la relation s'inverse, lorsque les managers deviennent dysfonctionnels en appliquant des anciennes formules non adaptées (Miller et Shamsie, 2001). Le moment où la relation s'inverse dépend des conditions dans l'industrie (Henderson, Miller et Hambrick, 2006).

Cette analyse –bien qu'elle n'y fasse pas référence– a certaines similitudes avec la recherche de Berman et al. (2002) sur l'effet des connaissances tacites et de leur ossification sur la performance des franchises NBA. Trois variables indépendantes sont utilisées pour opérationnaliser les connaissances tacites : l'expérience partagée par l'équipe (nombre d'années passées dans l'équipe par le joueur) pondérée par le nombre de minutes jouées par chaque joueur, cette variable au carré et son écart-type. Ces variables s'avèrent significatives sur la performance représentée par le pourcentage de victoires en saison régulière et le nombre de passes décisives[55]. *« Toute chose égale par ailleurs, un fort turnover dans un groupe déstabilisera la capacité des membres de tirer parti des schémas construits sur la base de l'expérience pour agir de manière synchronisée* » (Berman et al.,

[55] Un test de Granger est utilisé pour vérifier que ce ne soit pas les bonnes performances qui expliquent la stabilité de l'équipe et ainsi le développement de routines. Les résultats indiquent que la causalité est mutuelle.

2002, p. 16). Les routines sont donc valorisables et protégées par plusieurs mécanismes isolants : les déséconomies liées au temps empêchant l'imitation à court terme de l'avantage et l'ambiguïté causale qui agit à long terme en masquant la source précise de la performance. Les résultats montrent également l'ossification des connaissances tacites, même si le seuil à partir duquel les routines deviennent nuisibles est très élevé. C'est dans ce sens que la citation de Raynald Denoueix devient pertinente dans la mesure où il n'existe pas de marché et donc pas de prix pour acquérir une expérience commune entre deux joueurs[56]. Cette connaissance tacite permet de développer les liens spécifiques entre des experts mobiles et la firme. Elle permet à cette dernière de s'approprier une part de la rente (Coff, 1999 ; Peteraf, 1993).

Harris et al. (2013) montrent également le rôle des routines dans le basket universitaire américain. Ils perfectionnent la modélisation des connaissances tacites en ajoutant au mandat moyen (nombre d'années passées dans l'équipe par les joueurs de l'effectif) retenu par Berman et al. le mandat enchevêtré entre joueurs, et entre joueurs et entraîneur. La subtilité de cette variable, qui permet d'intégrer le vécu commun des membres du groupe, est explicitée à travers l'exemple d'une équipe composée de trois joueurs : le joueur A étant dans l'équipe depuis deux saisons, le B depuis trois et le C depuis quatre. Le mandat moyen est de trois saisons, tandis que le mandat enchevêtré est de 2,33 saisons : le joueur A ayant deux saisons en commun avec le B et le C, et le joueur B ayant passé trois saisons avec le joueur C.

Les résultats indiquent que le mandat enchevêtré est une variable explicative significative de la performance, alors que ce n'est plus le cas du mandat moyen. Lechner et Gudmundsson (2012) s'intéressent également aux connaissances tacites dans les cinq plus grands championnats européens de football (Allemagne, Angleterre, Espagne, Italie et France) et vérifient l'effet positif des mandats enchevêtrés sur la performance. Ces auteurs montrent également les antécédents de ces routines. Le développement interne de ressources (Dierickx et Cool, 1989) à travers la formation de joueurs et les moyens financiers du club pour retenir les joueurs favorisent la création de connaissances tacites.

La contingence des ressources organisationnelles

Ces différentes études montrent le rôle des ressources organisationnelles dans le développement d'un avantage concurrentiel. Bien que l'effet des connaissances tacites soit significatif, le talent des équipes dispose d'un pouvoir explicatif supérieur, que l'on soit dans un contexte professionnel (Berman et al., 2002) ou universitaire (Harris et al., 2012). Passé un certain niveau de performance, la création de routines à travers le développement interne de ressources va même s'avérer contre-productive et il sera préférable d'acquérir les joueurs les plus talentueux sur le marché des facteurs stratégiques ne disposant pas d'une expertise spécifique à la firme (Lechner et Gudmundsson, 2012). La performance sera alors optimisée lorsque la firme se sera assurée de la rétention de ses meilleurs éléments (Harris et al., 2012 ; Lechner et Gudmundsson, 2012).

[56] Le prix des connaissances tacites pourrait être approché en estimant le *goodwill* entre la valeur individuelle agrégée des joueurs et la somme réellement payée dans une campagne de recrutement basée sur le *lift-out*, à l'instar du recrutement de Chelsea en 2004/05 (deux joueurs et l'entraineur provenant du même club, le FC Porto). Outre que peu de pratiques de *lift-out* sont recensées dans le sport professionnel, il faudrait également distinguer dans le *goodwill* la part de la rente informationnelle sur la productivité réelle du joueur lorsqu'un entraîneur est concerné par la transaction.

Même si les connaissances tacites peuvent faire une différence significative, le meilleur moyen de développer un avantage concurrentiel durable est donc de parvenir à mobiliser des ressources à moindre coût, à l'image des Oakland A's (Lewis, 2003 ; Wolfe, Wright et Smart, 2006)[57]. Pour paraphraser Raynald Denoueix, ce qu'il y a entre deux joueurs a beau ne pas avoir de prix, le prix de ces deux joueurs vaut bien plus. Ce résultat semble lié à la spécificité de l'industrie.

Analogie avec l'industrie cinématographique

Durand (2013) considère que l'avantage concurrentiel provient surtout du O (Organisation) du modèle VRIO, sauf à quelques exceptions près comme celui de l'industrie du cinéma. Le faible impact de l'utilisation hétérogène des ressources par rapport à celui de leur hétérogénéité intrinsèque dans le contexte du sport spectacle a en effet déjà été constaté dans celui de la production de films, notamment à travers l'analyse longitudinale des studios de cinéma américains proposée par Lampel et Shamsie (2003). Deux périodes sont distinguées. Entre 1941 et 1948, les studios se caractérisent par des formes organisationnelles hiérarchiques et intégrées verticalement et les ressources humaines discrètes que sont les acteurs sont sous contrat avec les studios (Miller et Shamsie, 1996). Entre 1981 et 1988, la forme organisationnelle devient non hiérarchique et linaire et les connaissances systémiques deviennent plus importantes pour développer un avantage concurrentiel (Miller et Shamsie, 1996).

Les résultats montrent que la capacité de mobilisation permettant d'identifier et d'acquérir le talent devient plus importante que celle de transformation durant la seconde période. Le cinéma se caractérise par une faible ambiguïté causale entre la capacité de mobilisation et les performances commerciales. Le fait d'avoir des stars apparaît comme le principal déterminant de la performance commerciale des films (Hadida, 2004, 2010 ; Lampel et Shamsie, 2000), même si cela favorise l'appropriation de la rente par ces ressources parfaitement mobiles (Ravid, 1999). Ces stars servent à envoyer un signal au public sur la qualité du film et traduisent le rôle de la ressource réputation qui ne peut être pensée qu'en incorporant à la dimension interne de l'approche par les ressources l'interaction de la firme avec son environnement.

III.2. Perspectives relationnelle et interactionniste

Deux déclinaisons de l'approche par les ressources permettent de sortir de la focalisation sur les aspects internes de la *resource-based view*. Une première approche considère que la source de l'avantage concurrentiel peut venir de l'extérieur des frontières de la firme (Dyer et Singh, 1998). La seconde s'intéresse à l'interaction entre la firme et son environnement (Rindova et Fombrun, 1999), notamment à travers la notion d'actifs liés au marché (Srivastava Shervani et Fahey, 1998 ; Srivastava, Fahey et Christensen, 2001).

III.2.1. La raison d'être de cette déclinaison : l'importance de la dimension externe

La perspective relationnelle

La perspective relationnelle s'inspire des travaux de Pfeffer et Salancik (1978) sur la dépendance des ressources et sur l'analyse d'Oliver (1990) des relations inter-organisationnelles. Bien que l'article de

[57] Le chapitre 5 sera consacré à l'évaluation individuelle des performances et permettra de revenir dans le détail sur le cas des Oakland A's.

Dyer et Singh (1998) n'y fasse pas référence, cette approche a également des similitudes avec la notion de « *synergie bilatérale idiosyncratique* » (Mahoney et Pandian, 1992, p. 368) provenant des actifs co-spécialisés (Teece, 1986, 2007) entre deux firmes. La perspective relationnelle repose en effet sur le postulat que les compétences ne dépendent pas seulement des ressources possédées par la firme (Prévot et al., 2010a), mais également des actifs co-spécialisés, des ressources périphériques (Nanda, 1996) et mobilisables (Sanchez et al., 1996). Les alliances s'avèrent fondamentales pour accéder à ces ressources critiques, c'est pourquoi la perspective relationnelle « *s'intéresse principalement aux conditions permettant de susciter une coopération durable entre organisations* » (Vézina et Messier, 2005, p.3).

Il existe plusieurs hypothèses relatives à l'activation de la relation. Van de Ven et Walker (1984) considèrent que la dépendance en ressource est le critère majeur des relations inter-organisationnelles. Gulati (1995) estime que la connaissance préalable entre les partenaires est nécessaire. Une mauvaise performance passée peut également être un déterminant important (Baum, Rowley, Shipilov et Chuang, 2005). Moran et Ghoshal (1996) identifient quant à eux trois conditions à l'échange et la combinaison de ressources : l'existence d'une opportunité, l'anticipation de la valeur créée (l'interaction en termes d'échange ou de combinaison doit être profitable) et la motivation des acteurs à construire un nouveau capital intellectuel[58]. La deuxième condition décrite par Moran et Ghoshal (1996) s'apparente au développement d'un avantage concurrentiel. Dans une perspective relationnelle, la rente se définit comme « *un profit supra normal généré conjointement dans une relation d'échange, qui ne peut pas être développé par une entreprise isolée, et peut seulement être créé à travers les contributions idiosyncrasiques communes d'un partenariat spécifique* » (Dyer et Singh, 1998, p. 662).

La rente relationnelle

Quatre origines sont identifiées pour la rente relationnelle (Dyer et Singh, 1998). Elle peut prendre sa source dans la mise en place d'actifs co-spécialisés spécifiques à la relation de coopération (Teece, 1986, 2007). Des gains de productivité dans la chaîne de valeur sont possibles lorsque les partenaires acceptent de réaliser des investissements spécifiques et de combiner des ressources idiosyncratiquement (Asanuma, 1989). Le partenariat Neslé – Coca Cola pour les distributeurs de boissons illustre les bienfaits d'une relation inter-organisationnelle pour obtenir des ressources ou capacités qui n'auraient pas été accessibles autrement (Hamel et Prahalad, 1994, p. 187) puisque la rente relationnelle ne peut être exploitée que conjointement par les firmes.

La rente peut également venir de la synergie issue de la complémentarité des ressources (Mahoney et Pandian, 1992). Les ressources complémentaires se définissent comme des *« ressources distinctives au sein d'un partenariat qui génèrent collectivement plus de rentes que celles obtenues à partir de la dotation individuelle de chaque partenaire* » (Dyer et Singh, 1998, p. 666). Cette complémentarité permet de créer de nouvelles connaissances, favorise le « désapprentissage » et renforce l'ambiguïté causale.

[58] Pour aller plus loin sur le sujet, voir Forgues, Fréchet et Josserand (2006). L'approche par les ressources étant une théorie de l'avantage concurrentiel, ce chapitre privilégie l'analyse de la source de la rente plutôt que l'identification des déterminants de la relation inter-organisationnelle.

La mise en œuvre de processus de partage et d'échange d'informations, qui permet un apprentissage conjoint (Argote et Ingram, 2000 ; Dyer et Nobeoka, 2000 ; Lane et Lubatkin, 1998 ; March et Simon, 1958 ; Powell, Koput et Smith-Doerr, 1996) est d'ailleurs la troisième source de rente relationnelle identifiée par Dyer et Singh (1998). L'unité d'analyse retenue pour appréhender l'apprentissage organisationnel n'a que rarement été le réseau (Powell et al., 1996 ; Dyer et Singh, 1998) alors que l'apprentissage inter-organisationnel est une source de connaissance importante (Argote et Ingram, 2000 ; March et Simon, 1958). Or, « *quand la base de connaissance d'une industrie devient complexe, importante, et que les sources d'expertise sont dispersées, les dynamiques de l'innovation sont dans des réseaux d'apprentissage et non pas dans des sociétés individuelles* » (Powell et al., 1996, p. 116). La perspective relationnelle permet de s'intéresser, entre autres, à ce type d'apprentissage. Ce fondement de la rente relationnelle est suffisamment important pour que beaucoup d'analyses portant sur les relations inter-firmes s'inscrivent plutôt dans la *knowledge-based view* (e.g. Dyer et Nobeoka, 2000) que dans la perspective relationnelle (Acedo, et al., 2006 ; Prévot et al., 2010a).

Enfin, les partenaires peuvent créer une rente en établissant des mécanismes de gouvernance de la relation de coopération adaptée (résolution à l'amiable, processus informel…) afin de limiter les coûts de transaction et les risques de comportements opportunistes. L'approche relationnelle donne ainsi un rôle très important à la ressource du management (Mahoney, 1995) sur le plan du contrôle interne et externe de l'évolution du système d'actifs (Chauvet et Maltese, 2005 ; Mishina, Pollock et Porac, 2004). Le réseau relationnel sera stratégique à la condition qu'il soit associé à des capacités organisationnelles permettant le développement des interactions et associations entre actifs (Henderson et Cockburn, 1994). Nahapiet et Goshal (1998) estiment d'ailleurs que la capacité de combinaison est une condition nécessaire pour entamer une relation inter-organisationnelle. Sur le plan externe, il convient d'avoir un contrôle social sur les parties prenantes disposant des ressources critiques. Au niveau interne, la ressource du management assure la capacité de la ressource à prendre sa pleine valeur (Mahoney et Pandian, 1992 ; Mahoney, 1995).

Les rentes relationnelles sont protégées par différents mécanismes isolants qui leur permettent d'être potentiellement soutenables. L'ambiguïté causale et les déséconomies liées au temps sont communes aux facteurs identifiés dans le cadre de la *resource-based view* (Dyer et Singh, 1998). D'autres mécanismes sont spécifiques à cette approche. C'est le cas des actifs inter-organisationnels interconnectés, comme peut l'être un convoyeur spécifique entre Nissan et un fournisseur proche (Dyer et Singh, 1998). La rareté des partenaires potentiels limite également l'imitation de l'avantage, car la firme associée doit disposer d'actifs complémentaires, de capacités relationnelles et si possible d'une expérience relationnelle (Gulati, 1995). La coévolution des capacités entre deux firmes (e.g. VISA avec les banques ; Fuji et Xerox) accroît également la difficulté à imiter pour les concurrents, en raison du sentier de dépendance et de l'indivisibilité des ressources qui ont co-évolué. Enfin, l'environnement institutionnel favorise ou dés--incite les partenaires à se faire confiance (Barmeyer, Mayrhofer et Mothe, 2009) et peut-être vu comme « une institution extra-hybride » (Borys et Jemison, 1989).

Il convient de noter que la question de l'appropriation de la rente est encore plus marquée dans la perspective relationnelle puisque deux firmes et leurs parties prenantes vont se faire concurrence. Le pouvoir de négociation de chacun des membres dépend du stade de développement de la relation (Gardet et Mothe, 2010), des ressources qu'ils apportent (Yan et Gray, 1994), de leur nature (Blau,

1964) notamment au niveau de leurs spécificités (Williamson, 1985) et de leur concentration (Pfeffer et Salancik, 1978). Morrow et al. (2007) montrent enfin que les stratégies d'alliance ne profitent pas à court terme aux firmes en crise dans la mesure où leur pouvoir de négociation est trop faible, permettant au coopétiteur de s'approprier la rente.

Chambiaretto (2015) indique toutefois comment une organisation parvient à rééquilibrer le pouvoir dans les alliances en considérant le nombre d'options stratégique comme endogène quand la littérature tend à le considérer exogène. Une firme peut s'affranchir de sa dépendance en ressources vis-à-vis d'un partenaire en redéfinissant son champ d'opérations et en augmentant ainsi ses options de partenaires potentiels.

La perspective interactionniste

Au-delà des rentes relationnelles, les actifs liés au marché peuvent également être la source d'un avantage concurrentiel à travers l'interaction d'une firme avec son environnement (Srivastava et al., 1998, 2001). Deux types d'actifs basés sur le marché sont distingués. Ceux intellectuels correspondent aux connaissances de la firme sur son environnement concurrentiel, notamment en ce qui concerne les préférences incertaines des consommateurs. Ces actifs spécifiques au marketing relèvent plutôt de *la knowledge-based view*. Alors que ceux relationnels reposent sur des actifs intangibles, comme la confiance ou la réputation de l'organisation. Ils permettent de créer des relations privilégiées avec les parties prenantes et sont source d'avantage concurrentiel durable (Rindova, Williamson, Petkova et Sever, 2005).

Les actifs stratégiques ne sont donc plus seulement des facteurs internes, mais intègrent également l'environnement proche de la firme. Le contrôle de certains de ces actifs dépend de droits de propriété qui ne sont pas clairement définis, laissant l'opportunité à des comportements opportunistes. Des mécanismes de contrôle externes peuvent réduire la dépendance des parties prenantes vis-à-vis de ressources souvent co-construites (Chiambaretto, 2015 ; Coff, 1999 ; Pfeffer et Salancik, 1978). Cette perspective interactionniste permet d'opérer une synthèse entre l'économie industrielle et la *resource-based view* en prenant en considération les dimensions externes et internes de la firme.

Elle facilite ainsi une vision plus équilibrée du management stratégique en incorporant à la microculture (ressources et capacités internes) l'ensemble des acteurs du champ organisationnel (qualifié de macro-culture par Rindova et Fombrun, 1999). Cette dichotomie proposée par Rindova et Fombrun intègre également une distinction entre les ressources matérielles et l'interprétation humaine. Le modèle théorique proposé par ces auteurs permet ainsi d'intégrer l'importance des choix managériaux en termes de service sélectionné pour les ressources détenues par l'organisation.

III.2.2. Le capital social et la réputation en tant que sources de l'avantage concurrentiel

Si la connaissance est la ressource la plus importante de la *knowledge-based view*, deux ressources s'avèrent particulièrement importantes dans les perspectives relationnelle et interactionniste : le capital social et la réputation.

Le capital social

L'approche relationnelle permet d'appréhender le capital social comme ressource stratégique ou en tant que source pour attirer d'autres ressources (Blyler et Coff, 2003). Le capital social attire de nombreux champs de recherche. Il s'agit d'un « *terme magnifiquement élastique* » (Lappe et Du Bois, 1997, p. 119) qui signifie « *beaucoup de choses à beaucoup de monde* » (Narayan et Pritchett, 1997, p. 2). L'élasticité de cette notion implique de nombreuses définitions qui présentent entre elles quelques nuances concernant le centre d'attention (substance, source ou effet) et les acteurs concernés (individus, structures ou les deux)[59]. Il existe néanmoins un consensus autour de la notion de « bienveillance » qui intègre la sympathie, les croyances et tolérances offertes par ses amis ou ses connaissances. La définition retenue est celle donnée par Adler et Kwon (2002, p. 22) : *« le capital social est la bienveillance disponible des individus ou groupes. Ses sources reposent dans les structures et le contenu des relations sociales des acteurs. Ses effets vont de l'information, l'influence et la solidarité disponibles pour les acteurs »*. Cette ressource, de par ses racines historiques, peut être considérée comme exogène (Putnam, 1995), tout comme être jugée « constructible » dans la mesure où le fait d'entreprendre les bonnes actions favorise son développement (Evans, 1996).

Le capital social peut être analysé à partir de sa structure (théorie des réseaux avec DiMaggio, 1992), ou du contenu de ses liens (Burt, 1992). Chaque type d'analyse mettra en avant différentes dimensions (Nahapiet et Goshal, 1998, Arrègle et al., 2007) :

Analyse du contenu		**Analyse des processus**	
Structurelle	Les connexions du réseau entre acteurs	**Stabilité**	L'accumulation de bienveillance à travers le temps
Relationnelle	La nature et la qualité des connexions des acteurs du réseau	**Interaction**	Le degré d'interactions entre les membres fixant le niveau d'obligations mutuelles entre eux
Cognitive	Le partage des représentations, interprétations et systèmes entre acteurs du réseau	**Interdépendance**	Le degré de dépendance des acteurs déterminant la probabilité que la relation s'érode avec le temps
		Fermeture	Un degré d'interaction dans le réseau tel que les membres adhéreront aux normes en vigueur empêchant tout comportement opportuniste

Tableau 12 - Dimensions du capital social selon le type d'analyse retenu (adapté de Arrègle et al., 2007)

L'effet du capital social peut avoir un effet positif en favorisant l'information, l'influence et la solidarité (Sandefur et Laumann, 1998). Les informations de son réseau social peuvent créer des opportunités professionnelles (Burt, 1992 ; Granovetter, 1973), favoriser l'innovation (Burt, 1987), le développement de capacités dynamiques (Adner et Helfat, 2003), l'appropriation de la rente (Blyler et Coff, 2003)...

A l'inverse, le capital social –comme toutes ressources spécialisées– s'expose aux comportements opportunistes (Klein et al., 1978). La minimisation des coûts de transaction apparaît alors comme un

[59] Pour une recension des définitions du capital social, voir Adler et Kwon (2002).

objectif central (Williamson, 1985). De plus, un investissement en capital social n'est convertible ou réversible qu'à un certain coût, impliquant une possibilité qu'il devienne une contrainte et un passif (Hansen, Podolny et Pfeffer, 1999). Hansen (1998) montre qu'une équipe projet met plus de temps à accomplir une tâche lorsqu'elle doit le faire avec une équipe avec laquelle elle a des liens puissants. Si ces liens permettent d'avoir plus d'informations, ils sont néanmoins coûteux à maintenir. Enfin, des liens puissants peuvent entraîner une dépendance vis-à-vis d'un acteur ou un sur-encastrement (Uzzi, 1997) qui générera une inertie et un esprit de clocher (Gargiulo et Benassi, 1999). Le capital social peut donc constituer un avantage comme un désavantage concurrentiel dans la mesure où « *les liens qui unissent peuvent également se transformer en liens qui aveuglent* » (Powell and Smith-Doerr, 1994, p. 393)[60]. McFayden et Cannella (2004) révèlent que l'augmentation du nombre de liens au sein du réseau conduit à la diminution de la création de connaissances, alors que la force des liens a l'effet inverse. La taille du réseau, pour être optimale, doit donc être ni trop faible, ni trop importante (Chauvet et Maltese, 2005).

La réputation

La perspective interactionniste a de son côté mis en avant plusieurs actifs stratégiques, dont la réputation qui s'apparente à un actif lié au marché (Srivastava et al., 1998, 2001). L'effet positif de cet actif sur la performance de la firme n'est plus à démontrer (voir Rindova et al., 2005 pour une revue de littérature). Elle correspond à la « *représentation collective des actions passées et des résultats d'une firme qui décrit sa capacité à délivrer des résultats valorisés à ses multiples parties prenantes. Elle évalue la position relative de la firme à la fois en interne avec ses salariés et en externe avec ses parties prenantes, dans ses environnements institutionnel et concurrentiel* » (Fombrun et Van Riel, 1997, p. 10).

Cet actif stratégique sert de barrière à la mobilité (Caves et Porter, 1977) puisqu'il est impossible à imiter. La théorie économique considère que la réputation sert de signal dans un contexte d'asymétrie informationnelle (Rindova et al., 2005) qui influence les parties prenantes et notamment le choix des consommateurs pour les biens d'expérience (Nelson, 1970). La valeur de ces biens ne peut être définie qu'après leur consommation (Barney et Hansen, 1994 ; Weigelt et Camerer, 1988), à l'image d'un spectacle dont le plaisir hédonique qui lui est associé n'est connu qu'a posteriori (Hadida, 2004).

Plusieurs études ont montré l'effet positif de la présence de stars sur le succès commercial d'un film. Cela s'explique par la capacité du film à se nourrir de la réputation des acteurs (Hadida, 2004, 2009, 2010 ; Lampel et Shamsie, 2000) et des réalisateurs (Delmestri, Montanari et Usai, 2005 ; Hadida, 2009, 2010). Certaines ressources permettent d'influencer la réputation de la firme. La responsabilité sociale de l'entreprise (Philippe et Durand, 2009), le renom de son PDG (Hayward, Rindova et Pollock, 2004), la marque (Aaker, 2003)… Ces études indiquent que le processus de construction de la réputation est séquentiel (Maltese et Prévot, 2009). Les ressources de réputation se nourrissent d'abord de la réputation des ressources, puis les capacités des firmes déterminent les services rendus par la ressource réputation, avant qu'un système unique d'actifs soit créé et consolidé. La réputation s'apparente alors à une ressource co-spécialisée (Teece, 1986, 2007) qui s'intègre dans un système (Foss, 1996) ou dans un réseau d'actifs (Black et Boal, 1994). Au-delà de son aptitude à

[60] La formule en version originale est plus frappante : "*The ties that bind may also turn into ties that blind"*

s'alimenter de la réputation d'autres actifs, elle permet également d'attirer de nouveaux actifs (Fombrun et Van Riel, 2004). La ressource réputation agit ainsi comme un levier important d'interconnexion entre ressources (Black et Boal, 1994).

Hadida (2010) montre que la présence de stars dans un film, sans que celui-ci dispose d'un budget important, n'aura pas d'effet sur sa performance commerciale. Ce résultat rappelle celui de Philippe et Durand (2009) sur la nécessité d'envoyer des signaux qui soient visibles et cohérents pour qu'ils soient intégrés dans la représentation de la firme par ses parties prenantes, à savoir sa réputation. Celle-ci est également influencée par les intermédiaires institutionnels dont les évaluations sont observées par les autres parties prenantes (Rao, 1994). Les tierces parties peuvent donc décupler l'effet des signaux économiques et rendre certaines firmes proéminentes (Rindova et Fombrun, 1999). L'industrie du cinéma illustre l'effet significatif des intermédiaires puisque la performance commerciale des films dépend de l'avis des experts et des récompenses artistiques que reçoit le film (Hadida, 2009 ; Lampel et Shamsie, 2000 ; Rindova et al., 2005).

III.2.3. Opérationnalisation des perspectives relationnelle et interactionniste au secteur du sport

L'industrie du sport a souvent été utilisée comme un laboratoire pour permettre à l'approche par les ressources de s'intéresser aux interactions de la firme avec son environnement. Conformément à la distinction réalisée précédemment, les travaux s'inscrivant dans les perspectives relationnelle et interactionniste seront présentés successivement.

La rente relationnelle dans l'industrie du sport

Bien que Mauws et al. (2003) ne font pas référence à la perspective relationnelle, leurs résultats indiquent que les sources de l'attractivité du sport professionnel nord-américain proviennent principalement de relations inter-organisationnelles. Les mécanismes de gouvernance entre la ligue et les franchisés permettent l'existence de l'attribut valeur en évitant les comportements opportunistes. Les outils de régulation que sont la *draft*, le *salary cap* ou le partage des revenus assurent le bon fonctionnement du cartel en limitant la « course à l'armement » entre les franchises dans l'acquisition des talents. Ces dispositifs assurent la compression salariale et ainsi la profitabilité des franchises (voir Vrooman, 1995 pour une discussion théorique ; Bueschemann, 2014 pour une analyse empirique). Ces arrangements institutionnels correspondent aux mécanismes de gouvernance identifiés par Dyer et Singh (1998) comme l'une des quatre sources des rentes relationnelles.

Une autre source est implicitement mise à jour par Mauws et al. à travers la synergie entre un distributeur et un producteur de contenu qui rend non substituable l'avantage concurrentiel. La complémentarité des ressources entre une entreprise de spectacle sportif et une chaîne de télévision locale crée une synergie telle qu'aucune autre firme n'aura intérêt à chercher à devenir propriétaire de la franchise. La naissance de la *Super League* de rugby australienne traduit également l'importance des ressources complémentaires (McGaughey et Liesch, 2002). Deux projets de ligue se sont fait concurrence au milieu des années 1990, opposant la fédération australienne et le groupe de média de Rupert Murdoch. Le premier disposait d'un avantage en ressources intangibles (réputation, histoire, et contrats psychologiques entre les dirigeants des clubs et de la fédération) qui aurait dû faire échouer le projet de ligue rivale. Mais la dépendance en ressources audiovisuelles du sport professionnel a favorisé le projet basé sur la complémentarité des ressources entre un producteur de

contenu et un réseau médiatique international. Ces deux études illustrent la contingence de l'environnement sur la valorisation des ressources.

Le système de fermage dans le sport nord-américain (Schwab, 2007) relève également d'une logique de complémentarité des ressources. Les franchises de ligue majeure (MLB, NBA, NHL et NFL) sont affiliées avec des équipes de ligues mineures afin de garantir le développement de leurs joueurs. Ces dernières recherchent des bons joueurs pour performer dans leur championnat, en sachant que les meilleurs ne sont pas disponibles puisqu'ils évoluent en ligue majeure. Les franchises, notamment en MLB, souhaitent recruter les joueurs le plus tôt possible pour bénéficier des rentes ricardiennes issues des rigidités sur le marché du travail (Groothuis et al., 2007). Comme ces joueurs ne sont pas encore prêts à évoluer au plus haut niveau, ils vont progresser d'une ligue mineure à une autre dans le réseau de fermage de la franchise majeure (Longley et Wong, 2011). Ces alliances inter-organisationnelles permettent de bénéficier de la complémentarité des ressources stratégiques (Dyer et Singh, 1998). Bien que l'analyse d'Olson et Schwab (2000) ne s'inscrive pas dans l'approche par les ressources, leurs résultats illustrent comment un système de fermage permet de développer un avantage concurrentiel. *Moneyball* (Lewis, 2003) raconte l'utilisation des équipes réserves des Oakland A's pour favoriser l'apprentissage de leurs jeunes joueurs. Le fermage a servi à inculquer aux recrues le rôle primordial, mais sous-évalué des « marches » en baseball, ce qui serait d'après Hakes et Sauer (2006, 2007) la source de l'avantage concurrentiel de l'équipe[61]. La rente relationnelle provient cette fois d'un apprentissage inter-organisationnel. Cette source a été très importante puisque les Oakland A's se sont aperçus qu'il était impossible d'apprendre à un joueur de ligue majeure à « marcher » (voir le Chapitre 5).

Les relations entre clubs indépendants peuvent également permettre la mise en place d'actifs co-spécialisés. L'étude de cas menée sur la construction de la réputation du club de football de l'Olympique Lyonnais en Chine montre le rôle stratégique des alliances avec 12 clubs locaux (Maltese et Prévot, 2009). En favorisant l'ouverture de nouveaux centres d'entraînement chez ses partenaires, le club lyonnais atteste de son expertise en termes de formation, accroît sa notoriété, développe son réseau « guanxi »[62], et à plus long-terme s'ouvre à un potentiel de joueurs important.

Au-delà des relations entre équipes sportives, de nombreux travaux ont porté sur la complémentarité des ressources dans une relation de parrainage qui correspond en un « *investissement en espèces ou en nature, dans une activité, en échange de l'accès à un potentiel commercial exploitable associé à cette activité* » (Meenaghan, 1991, p. 36). Le parrainage se distingue du mécénat de par la finalité marketing ou de communication du parrain (Walliser, 1997). Il présente certains avantages, mais aussi des inconvénients par rapport aux autres types de communication (publicité, promotion, marketing direct et relations publiques, voir Fleck-Dousteyssier, 2007) et peut être la source d'un avantage concurrentiel pour le parrain (Cornwell, Pruitt et van Ness, 2001 ; Hanke et Kirchler, 2013).

Amis, Plant et Slack (1997) analysent les stratégies de sponsoring de 31 entreprises canadiennes et montrent que le parrainage répond aux quatre conditions identifiées par Peteraf (1993). Le degré de

[61] Ce résultat est contesté par Berri, Holmes et Simmons (2015). Voir le chapitre 5.
[62] Ce terme chinois renvoie aux relations interpersonnelles. Il apparait comme une ressource critique pour les firmes sur ce marché.

congruence entre parrain et parrainé assure l'hétérogénéité de la ressource et l'imparfaite imitabilité de la relation. L'association Nike-Michael Jordan et les « Air Jordan » (les chaussures les plus vendues aux Etats-Unis en 1997) sont l'incarnation de la « congruence parfaite » et aucune marque ne tentera de contester cette ressource. Lorsque la relation de parrainage est suffisamment longue, les investissements qu'un concurrent devrait faire pour bénéficier de la même image seraient si conséquents qu'aucun rival n'y aura intérêt. La relation entre l'entreprise canadienne Owens-Corning et l'équipe nationale de ski freestyle illustre le rôle de l'histoire comme barrière à la mobilité. Cet exemple de parrainage s'est avéré fructueux pour l'entreprise grâce à l'obtention du statut olympique de la discipline qui a décuplé sa popularité. Cette évolution n'était pas assurée au départ de la relation, créant la limite *ex ante* à la concurrence (Peteraf, 1993) et la possibilité de développer une rente relationnelle : si la future popularité du ski freestyle avait été certaine, le coût du parrainage aurait été tel que l'attribut valeur n'aurait pu être respecté.

Le rôle primordial de l'adéquation stratégique entre le parrain et le parrainé dans le développement d'une rente relationnelle est confirmé par l'étude de cas de Guiness (Amis, 2003) et l'analyse des banques françaises (Chanut, Bonnet Fernandez et Durant, 2013). Ces deux articles montrent l'intérêt de choisir un support – dans l'industrie du sport – dont les valeurs correspondent à celles de l'entreprise (Chanut et al., 2013) et à celles du marché local (Amis, 2003). La congruence pour un parrainage correspond au fait que les entités aillent bien ensemble (Fleck et Maille, 2011). Sa définition ne fait toutefois pas consensus (Chanut et al., 2013) notamment parce qu'il s'agit d'un concept multidimensionnel entre le caractère attendu et pertinent de la relation. Fleck-Dousteyssier, Roux et Darpy (2005) considèrent que la relation congruence – efficacité du parrainage doit être curvilinéaire. Il existe donc un seuil optimal de congruence qu'il ne faut pas dépasser, même si l'absence d'adéquation stratégique amène les consommateurs à penser qu'ils ont été manipulés (Tribou, 2003).

La perspective interactionniste et les actifs basés sur le marché appliqués au secteur du sport

Le terrain de l'événementiel sportif a également été utilisé pour dans une approche interactionniste pour montrer le rôle de la ressource réputation. Il s'agit d'une ressource intangible liée au marché (Srivastava et al., 1998, 2001), pouvant être la source d'un avantage concurrentiel notamment parce qu'elle agit comme un « *facteur majeur de différenciation et contribue aussi à défendre une position concurrentielle* » (Hall, 1992, p. 138).

Cinq tournois de tennis entre 2001 et 2006 servent d'études de cas à Maltese (2009) pour révéler le rôle critique de la réputation dans le secteur de l'événementiel sportif : deux tournois de tennis *International Series* à succès (Marseille et Lyon), deux autres qui échouent (Toulouse et Nice) et un méga-événement (le grand chelem de Roland Garros). La comparaison de ces cas multiples est particulièrement instructive dans la mesure où ces événements sportifs reposent sur le même réservoir de ressources stratégiques et seul le niveau d'allocation diffère (Holcomb et al., 2009). Le tournoi de Nice illustre la dépendance de la firme dans les ressources externes (Pfeffer et Salancik, 1978) puisque le retrait du parrain Phillips explique la mortalité de l'événement. Cela légitime la volonté de prendre le contrôle sur les éléments externes de l'organisation (Freiling, 2008 ; Pfeffer et Salancik, 1978) qui semble guider les actions stratégiques du tournoi de Roland Garros (Maltese et Véran, 2010). C'est paradoxalement en approfondissant ses relations avec ses partenaires (*co-branding* avec Adidas pour développer de nouveaux centres de profit) dans une logique

malthusienne (réduction de leur nombre) que ce tournoi a su diminuer sa dépendance vis-à-vis de ses partenaires (Maltese, 2009). Pour y parvenir, Roland-Garros s'est appuyé sur sa ressource réputation. Contrairement aux tournois de rang inférieur, c'est le tournoi qui fait les joueurs (Maltese, 2009). La réputation protège cet événement par rapport à d'autres tournois qui peuvent être tout aussi lucratifs, mais moins prestigieux.

Cette ressource est également importante pour les cas *International Series* à succès. Elle s'est alimentée de la réputation du plateau de joueurs dans le cas de Marseille et de la ressource territoriale à travers une alliance avec la gastronomie locale pour le tournoi lyonnais (Maltese, 2009) pour devenir un élément réduisant sa dépendance vis-à-vis des ressources externes critiques. La réputation des dirigeants (Rindova et al., 2005) a également joué un rôle très important en agissant comme un magnétisme pour attirer de nouvelles ressources (Fombrun et Van Riel, 2004). Leur capital social a autorisé l'exploitation du potentiel de leurs réseaux relationnels (Carroll et Teo, 1996), permettant d'obtenir des ressources partenariales qui ont au final développé la réputation des tournois. Les actifs relationnels s'avèrent être les ressources pivots du portefeuille d'actifs des tournois de Lyon et Marseille (Chauvet et Maltese, 2004) qui se répercutent sur le reste du portfolio de ressources (Maltese, 2009).

La réputation est également une ressource critique pour un club sportif. Elle peut se gérer comme une marque et dépend de la performance sportive, des joueurs « stars » et des entraîneurs (Gladden et Funk, 2002). Toutefois, la relation de construction de la réputation d'une entreprise de sport professionnel n'est pas nécessairement séquentielle (Maltese et Prévot, 2009) dans la mesure où la relation entre le capital joueur et le club peut s'apparenter à une forme de « *co-branding* » (Paché et N'Goala, 2011). La réputation du capital humain et celle de l'organisation pouvant co-évoluer, le processus apparaît plutôt dialectique. Dans la mesure où les résultats sportifs sont tributaires du capital humain (Hall et al., 2002), la marque est à la merci de ressources rattachées à la firme par des contrats temporaires. Les consommateurs peuvent s'associer à une équipe lorsqu'elle gagne, mais s'en dissociera aux premières défaites. Cialdini, Border, Thorne, Walker, Freeman et Sloan (1976) qualifient ce processus d'association de « *basking in reflected glory* » (BIRG).

De plus, étant donné que le spectacle sportif est un bien d'expérience, la présence de stars envoie un signal sur la qualité du produit (Weigelt et Camerer, 1988). L'affluence au stade pour les spectacles sportifs apparaît ainsi corrélée à la présence de joueurs stars (Berri, Schmidt et Brook, 2004 ; Jewell et Molina, 2005 ; Parrish, 2013). Cela induit un degré de dépendance vis-à-vis des ressources humaines que les firmes doivent chercher à réduire (Maltese et Prévot, 2009). Paché et N'Goala (2011) distinguent trois capitaux sur lesquels se basent la gestion des clubs de football : le capital joueur qui se caractérise par une très forte mobilité ; le capital supporters qui –à travers le processus BIRG– est dépendant des joueurs ; le capital club qui représente la marque de l'organisation, elle aussi à la merci du capital joueur. Les entreprises de spectacle sportif doivent donc développer des capacités pour diminuer leur dépendance vis-à-vis des ressources externes critiques (i.e. les joueurs, Freiling, 2008 ; Pfeffer et Salancik, 1978).

La réputation se nourrit également de l'histoire des organisations. Il s'agit d'un des mécanismes isolants identifiés pour expliquer l'attractivité des franchises nord-américaines. Au-delà des cas particuliers évoqués par Mauws et al. (2003), le palmarès sportif est un élément très significatif de la

valorisation *Forbes* des entreprises de spectacle sportif (Scelles et al., 2013, 2014). En Europe, où l'avantage en ressource territoriale peut être imité, l'histoire agit comme une barrière à l'entrée du fait de la loyauté des supporters vis-à-vis de leur club (Buraimo, Forrest et Simmons, 2007). Cela permet aux premiers entrants - ou plutôt aux premiers performants - dans les zones les plus attractives de conserver leur pouvoir de monopole territorial. Sass (2016) pousse la logique plus loin en faisant du palmarès du club une variable modératrice de l'effet du bassin de population locale sur son potentiel commercial. Le « *phénomène de chasseur glorieux* » qualifie les clubs du Borussia Munchenglabach (très performant dans les années 1970) et du FC Kaiserslautern (années 1950) et montre qu'il est possible de bénéficier d'une base de fans conséquente malgré un potentiel local limité en tirant profit de la ressource histoire.

En France, deux exemples viennent assez vite à l'esprit et illustrent la capacité de ces clubs à attirer des ressources hors de leur zone de chalandise locale. Les performances sportives de l'AS Saint-Etienne –aidées en cela par la diffusion de ses matchs– a permis l'essor de 44 sections et 5 500 adhérents dans toute la France dédiés au club à la fin des années 1970. Ce phénomène ne s'érode pas malgré les moins bons résultats sportifs du club, puisque l'on compte toujours 202 groupes de supporters en France (Lestrelin et Basson, 2009). Ce phénomène est également valable pour l'Olympique de Marseille dans la mesure où la victoire en Ligue des Champions en 1993 a « *stimulé les identifications et la mobilisation extraterritoriale* » (p. 352) permettant de quadrupler le nombre de groupes de supporter hors région Provence-Alpes-Côte d'Azur dans les sept années suivantes. Ce « *supportérisme à distance* » (Lestrelin, 2006) est une aubaine financière pour les clubs puisque la consommation de produits marketing offre une « prime de territorialité » à ces supporters en quête d'authenticité (Lestrelin et Basson, 2009).

La réputation permet ainsi de modérer l'effet d'une autre ressource valorisée à travers son interaction avec l'environnement. Mauws et al. (2003) identifient la localisation géographique des franchises nord-américaines comme un élément explicatif de l'attractivité de cette industrie. Cette ressource territoriale (Maltese, 2004) relève « *d'une interaction entre une firme et ses constituants* » (Rindova et Fombrun, 1999, p. 694) dans la mesure où l'environnement local offre certaines caractéristiques écologiques qui lui sont propres et que les firmes peuvent saisir (Astley et Fombrun, 1983). La ressource territoriale correspond au terrain organisationnel de la firme et peut-être assimilée à ce que Rindova et Fombrun qualifient de macroculture, contrairement à la microculture qui regroupe les ressources internes à la firme.

Avant que la France ne se dote d'un arsenal juridique pour encadrer le subventionnement du sport professionnel dans les années 1990[63], le soutien institutionnel public était une ressource financière dépendante de la localisation de l'organisation (Maltese, 2004). Désormais, les opportunités issues de la ressource territoriale portent principalement sur la demande locale. La localisation de l'entreprise de spectacle sportif détermine la taille de sa zone de chalandise qui représente un déterminant important des moyens financiers et par transitivité de la réussite sportive du club (Durand, Ravenel, Bayle, 2005 ; Helleu, 2007 ; Helleu et Durand, 2007) notamment sur le long terme (Gerrard, 2007). Scelles et al. (2013, 2014) montrent l'effet significatif de la localisation sur la valorisation *Forbes* des franchises nord-américaines. Si les résultats ne sont pas toujours significatifs

[63] Le montant des subventions est désormais limitée à 2,3M€ pour des Missions d'Intérêts Général et à 1,6M€ pour des prestations de service pour les clubs sportifs professionnels.

dans le football européen, cela s'explique notamment par le fonctionnement différencié des ligues. Les franchises MLB, NBA, NHL, NFL disposent d'une exclusivité territoriale sur leur zone de chalandise (sauf pour les deux plus gros marchés que sont New York et Los Angeles), ce dont ne disposent pas les équipes européennes (Helleu, 2007). L'avantage en ressource territoriale peut donc être imité puisque plusieurs clubs peuvent se partager la zone de chalandise la plus attractive, comme c'est le cas dans la plupart des grandes métropoles européennes, à l'exception de celles françaises (Helleu, 2007).

III.1. Capacités dynamiques

La théorie des capacités dynamiques prend son origine dans différentes notions issues de l'approche par les ressources (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Maltese, 2004 ; Wang et Ahmed, 2007). Les concepts d'accumulation des actifs (Dierickx et Cool, 1989), de compétences architecturales (Henderson et Cockburn, 1994), de compétences centrales (Prahalad et Hamel, 1990), de capacités et rigidités centrales (Leonard-Barton, 1992) et de capacités combinatoires (Kogut et Zander, 1992) sont ainsi mobilisés. La théorie des capacités dynamiques s'inspire également de travaux plus anciens, avec les concepts de compétences distinctives (Selznick, 1957), de routines organisationnelles (Nelson et Winter, 1982), ainsi que sur les travaux relatifs à l'innovation (Easterby, Lyles et Peteraf, 2009).

III.3.1. Raison d'être de cette déclinaison : sortir de l'approche statique

Bien que certains travaux de la *resource-based view* comportent des éléments dynamiques (Dierickx et Cool, 1989 ; Wernerfelt, 1984)[64], cette vision a été critiquée pour son approche statique (Arend, 2006 ; Priem et Butler, 2001a,b) qui ne permet pas de rendre compte de la persistance des avantages comparatifs dans des environnements turbulents et imprévisibles (Eisenhardt et Martin, 2000). Le concept de capacité dynamique s'est développé pour pallier à cette limite (Wang et Ahmed, 2007). Barney (2001), dans son débat avec Priem et Butler, reconnaît le caractère statique des travaux de la *resource-based view*. Il préconise d'oublier la recherche d'équilibre et d'opter pour une approche évolutionnaire (Nelson et Winter, 1982) permettant d'étudier la dynamique des systèmes.

Définir les capacités dynamiques

Barney (2001) cite en exemple l'article de Teece et al. (1997) qui sont les premiers à faire référence explicitement aux capacités dynamiques[65], qu'ils définissent comme « *l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face à des environnements changeants* » (p. 516). Cette définition ne permet pas de différencier les capacités dynamiques de celles ordinaires si l'on considère le sens donné par Teece et al. à cette notion : « *le rôle clé du management stratégique en adaptant, intégrant et reconfigurant de manière appropriée les aptitudes organisationnelles internes et externes, les ressources et les compétences fonctionnelles pour les faire correspondre à un environnement changeant* » (p. 516).

La différence entre ces deux concepts est explicitée par les définitions données par Drnevich et Kriauciunas (2011, p. 255) qui associent les capacités ordinaires aux « *capacités à travers lesquelles les firmes 'gagnent leur vie' sur le court terme* » et celles dynamiques aux « *capacités utilisées pour étendre, modifier, changer, et/ou créer des capacités ordinaires* ». De plus, la définition donnée par

[64] Helfat et Peteraf (2003) parlent de *resource-based view dynamique* pour qualifier les travaux dynamiques de cette vision, à l'image de l'analyse des studios holywoodiens de Miller et Shamsie (1996).
[65] Dans ce qui était alors un *working paper* (1990).

Teece et al. (1997) est trop large et pose trois questions (Eaterby-Smith et al., 2011). Qu'est-ce qui constitue les capacités ? Quels sont ces attributs et comment les reconnaître ? D'où viennent les capacités dynamiques ?

D'autres auteurs ont proposé leur propre définition des capacités dynamiques. Pour Eisenhardt et Martin (2000, p. 1107), elles correspondent aux « *routines organisationnelles et stratégiques à partir desquelles les firmes mettent en place de nouvelles configurations de ressources* ». Winter (2003, p. 991) retient une définition proche, mais considère comme Drnevich et Kriauciunas (2011) que l'effet porte cette fois sur les capacités ordinaires, puisqu'elles « *opèrent pour étendre, modifier ou créer des capacités ordinaires* ». Alors que Zahra et al. (2006, p. 918) estiment que l'effet porte sur les ressources et les routines dans la mesure où elles s'apparentent aux « *aptitudes à reconfigurer les ressources et les routines d'une firme de la façon envisagée et considérée comme appropriée par le(s) principal(ux) preneur(s) de décision* ». Cette définition met également en avant le rôle actif des managers. Zollo et Winter (2002, p. 340) reconnaissent l'effet sur les routines opérationnelles et ajoutent que les capacités dynamiques proviennent de routines d'ordre supérieur : « *une capacité dynamique est un schéma appris et répété d'une activité collective à travers lequel l'organisation génère et modifie systématiquement ses routines opérationnelles pour améliorer son efficacité* »[66]. Or, cette définition s'oppose à celle de Wang et Ahmed (2007, p. 35) qui estiment qu'elles représentent « *l'orientation comportementale de la firme constante pour intégrer, reconfigurer, renouveler et recréer ses ressources et ses capacités* ». En ce sens, elles représentent plus que de simples processus, assimilés par Ray et al. (2004) aux routines, puisqu'elles sont encastrées dans les processus.

Notons enfin que de nombreuses études empiriques font fi de ces débats et ne définissent pas la notion de capacités dynamiques (voir Wang et Ahmed, 2007 pour une liste exhaustive de ces travaux). Le manque de clarté de la définition est l'un des deux débats concernant les capacités dynamiques (Easterby-Smith et al., 2009). Il a en partie été résolu par la démarche collaborative de Helfat et al., (2007) permettant d'aboutir à un consensus entre les principaux auteurs de cette théorie. Elles correspondent à « *la capacité d'une organisation à créer, étendre, ou modifier à propos sa base de ressources* » (p. 4). Cette définition intègre la notion de réponse à un changement de l'environnement de Teece et al. (1997), tout en laissant une possibilité pour que la capacité dynamique puisse être la source de ce changement (Eisenhardt et Martin, 2000).

Ce que sont, ne sont pas et font les capacités dynamiques

Au-delà de ces oppositions, il existe plusieurs points communs entre ces définitions (Ambrosini et Bowman, 2009). Les capacités dynamiques sont des processus organisationnels au sens large qui changent la base des ressources et des capacités ordinaires. Elles sont donc le plus souvent définies par leurs conséquences (Altintas, 2009). Les capacités dynamiques sont également construites plutôt qu'achetées sur les marchés (Makadok, 2001), dépendantes du sentier (Teece et al., 1997 ; Zollo et Winter, 2002) et encastrées dans la firme (Eisenhardt et Martin, 2000).

Un consensus a également émergé sur ce que ne sont pas les capacités dynamiques (Ambrosini et Bowman, 2009) : une résolution *ad hoc* d'un problème, une réaction spontanée (Winter, 2003 ; Helfat et al, 2007 ; Schreyögg et Kliesch-Eberl, 2007) ou une adaptation chanceuse (Helfat et al.,

[66] Pour une recension plus complète des définitions des capacités dynamiques, voir Altintas (2009), Ambrosini et Bowman (2009) et Zahra et al. (2006).

2007). Ce point est mis en exergue par Zollo et Winter (2003, p. 340) : « *une organisation qui s'adapte d'une manière créative, mais désordonnée à une succession de crises n'exerce pas une capacité dynamique* ».

Enfin, ces définitions évitent le risque tautologique que comportait l'attribut valeur dans la *resource-based view* (Priem et Butler, 2001a) puisqu'aucune référence n'est faite à l'effet de la capacité dynamique sur la performance (Helfat et al., 2007 ; Zahra et al., 2006)[67]. Drnevich et Kriauciunas (2011) testent même la possibilité que les coûts issus du management de la capacité et du changement qu'elle induit soient supérieurs aux avantages générés. Ils observent au final une corrélation positive entre la présence des capacités dynamiques et la performance, évaluée au niveau du processus et de l'organisation. L'effet des capacités dynamiques sur la performance est toutefois modéré par l'environnement et notamment son degré de dynamisme, confirmant ainsi d'anciennes contributions (e.g. Ethiraj, Kale, Khrishnan et Singh, 2005 ; Helfat et al., 2007 ; Lewin et Volderba, 1999).

Teece (2007) et Drnevich et Kriauciunas (2011) identifient chacun trois conséquences aux capacités dynamiques pour expliquer que leur effet sera positif sur la performance organisationnelle, même si certaines différences sont à noter entre ces deux typologies (Tableau 13).

<table>
<tr><th colspan="2">Teece (2007)</th><th colspan="2">Drnevich et Kriauciunas (2011)</th></tr>
<tr><td>1</td><td>Sentir et façonner les opportunités et menaces</td><td rowspan="3">1</td><td rowspan="3">Meilleure identification et réponse aux opportunités via le développement de nouveaux processus, produits et services</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Maintenir la compétitivité en améliorant, combinant, protégeant et lorsque c'est nécessaire reconfigurant les actifs tangibles et intangibles</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Saisir les opportunités</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>2</td><td>Plus grande vitesse, efficience et efficacité pour répondre à l'environnement</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>3</td><td>Plus grande variété d'options décisionnelles</td></tr>
</table>

Tableau 13 - Effets des capacités dynamiques sur la performance

Les capacités dynamiques sont souvent définies comme des processus idiosyncratiques émergeant du sentier de dépendance de la firme (Teece et al, 1997). Toutefois, le caractère unique de ces capacités est souvent surévalué dans la littérature, car la base de leur rareté n'est pas durable (Eisenhardt et Martin, 2000). Il existe de multiples sentiers pour disposer des mêmes capacités dynamiques (Cockburn et al., 2000). Celles-ci s'avèrent donc substituables et fongibles en dépit de détails idiosyncratiques (Eisenhardt et Martin, 2000). L'homogénéité des capacités dynamiques dépendantes d'un sentier unique à chaque firme implique un paradoxe, qui ne peut être levé qu'en supposant que le marché élimine les firmes bloquées sur une trajectoire ne permettant pas de développer la capacité dynamique identifiée comme la meilleure pratique (Vergne et Durand, 2011).

[67] Ce n'était pas le cas dans les premiers travaux sur les capacités dynamiques (Teece et al., 1997 ; Teece, 2007). Easterby-Smith et al. (2009) considère que c'est le second débat majeur de la théorie des capacités dynamiques. La démarche collaborative de Helfat et al. (2007) a permis de clarifier la position autour de la relation capacité dynamique – avantage concurrentiel.

L'importance de ces détails varie d'une capacité dynamique à une autre impliquant une homogénéité plus ou moins forte de ces capacités. Drnevich et Kriauciunas (2011) montrent que le degré d'hétérogénéité modère la relation positive entre la présence des capacités dynamiques et la performance organisationnelle[68] : plus elles sont idiosyncratiques, meilleure sera la performance.

Penser les capacités dynamiques par rapport à la resource-based view

La théorie des capacités dynamiques fait donc plus que fournir un cadre dynamique à la *resource-based view* puisque sa définition insiste sur la conséquence sur les ressources et capacités ordinaires qui sont au cœur de l'analyse de cette dernière approche (Zott, 2003). La *ressource-based view* est une théorie de l'hétérogénéité des ressources et de leur mode d'exploitation, tandis que les capacités dynamiques se situent en amont et s'intéressent au développement des compétences (Prévot et al., 2000a).

Les capacités dynamiques permettent également de lever une autre limite de la *resource-based view* en éclairant la boîte noire de la transformation d'un avantage en ressources en avantage concurrentiel (Mosakowski et McKelvey, 1997 ; Priem et Butler, 2001a, b ; Williamson, 1999). Le lien capacités dynamiques – avantages comparatifs est indirect (Helfat et al., 2007) : les capacités dynamiques influencent la base de ressources et des capacités ordinaires qui représentent la source des avantages comparatifs. Les capacités dynamiques sont donc la source indirecte d'un avantage concurrentiel temporaire qui sera valable jusqu'à la prochaine évolution de l'environnement. Contrairement à la *resource-based view* qui suppose que la rente est ricardienne, cette théorie implique qu'elle sera schumpéterienne (Makadok, 2001), dans le sens où elle repose sur le processus de destruction créatrice (Marquès, 2011). Cet avantage temporaire s'explique également par l'équifinalité des capacités dynamiques (Cockburn, Henderson et Stern, 2000 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Vergne et Durand, 2011).

Opérationnalisation des capacités dynamiques

La définition des capacités dynamique basée sur leurs conséquences pose toutefois problème. Elles peuvent demeurer « *cachées jusqu'au moment où elles sont effectivement exercées* » (Easterby-Smith et al., 2009, p. 55) et laissent incertain le contenu des capacités dynamiques. S'agit-il d'une aptitude (Teece et al., 1997 ; Augier et Teece, 2008), d'une capacité (Helfat et al, 2007 ; Teece, 2007), d'une compétence (Danneels, 2008), ou d'un processus (Eisenhardt et Martin, 2000) ? A ce niveau d'incertitude, l'opérationnalisation pose problème (Altintas, 2009). S'il s'agit d'un schéma (Zollo et Winter, 2002), le qualificatif « dynamique » renvoie à une reconfiguration des ressources et des compétences répétées. Ce point de vue légitime le fait de considérer que les niveaux plus élevés des capacités décrits par Collis (1994) soient des éléments non dynamiques puisqu'ils ne reposent plus sur des schémas réguliers. Alors que s'il s'agit d'une compétence (Danneels, 2008), la reconfiguration peut ne se produire qu'une seule fois. Cet avis est partagé par Rindova et Kotha (2001) qui considèrent que les capacités dynamiques sont émergentes et évolutives.

A l'image de ce qui a été observé pour les ressources et les capacités ordinaires dans la *resource-based view*, le manque de précision des définitions se traduit par une grande diversité des

[68] Le résultat n'est pas confirmé lorsque les auteurs utilisent la performance du processus en tant que variable dépendante. Cet article confirme l'importance du choix de l'unité d'analyse dans les travaux empiriques ancrés dans l'approche par les ressources (Ray et al., 2004).

opérationnalisations, chaque auteur ayant tendance à proposer sa propre capacité dynamique (Tableau 14).

Auteurs	Capacité dynamique	Description
Helfat (1997)	Recherche et développement	La recherche et développement permettent de changer la base de ressources. Les ressources complémentaires ont un rôle clé dans le déploiement de cette capacité dynamique.
Eisenhardt et Martin (2000) et Coen et Maritan (2011)	Allocation des ressources	« *La capacité dynamique d'allocation des ressources opère à travers des investissements pour étendre, modifier ou créer des capacités opérationnelles* » (Coen et Maritan, 2011, p. 142)
Karim et Mitchell (2000)	Acquisition de firmes	L'acquisition de firmes permet de modifier la base de ressource, de prévenir des faillites et de saisir des opportunités.
Rindova et Kotha (2001)	Modification des capacités ordinaires	Les capacités dynamiques favorisent le « morphing continue» des organisations (flexibilité de la forme et de la fonction organisationnelle)
Danneels (2002)	Innovations en produit	Les innovations en produits impliquent de repenser l'organisation de la firme et de changer la base de ressources.
Zahra et George (2002, p, 188)	Capacité absorptive	« *Une capacité dynamique qui influence l'aptitude de la firme à créer et déployer la connaissance nécessaire pour construire d'autres capacités organisationnelles* ».
Lampel et Shamsie (2003)	Mobilisation et transformation	La capacité à identifier et acquérir les ressources critiques, et à développer des routines pour les utiliser.
Karim (2006)	Structure organisationnelle	La reconfiguration de la structure organisationnelle implique de recombiner les ressources et de s'adapter aux changements de l'environnement.
Molitermo et Wiersema (2007)	Cession de ressources	La cession de ressources permet de modifier la base de ressources et de créer de la valeur lorsque le prix de cession est supérieur au coût d'acquisition.
Danneels (2008)	Recherche et développement et marketing	Les compétences de second ordre recherche et développement et de marketing améliorent celles technologiques ou de recherche de nouveaux clients qui sont de premier ordre.
Pacheco-de-Almeida, Henderson et Cool (2008)	Accumulation rapide de ressources	L'aptitude à réduire le délai de développement interne de ressources pour s'adapter rapidement aux changements de l'environnement
Roquilly (2009)	Capacité juridique	L'aptitude à intégrer les données issues de l'environnement juridique externe pour développer des ressources juridiques en les alignant avec les opportunités et menaces de l'organisation.

Tableau 14 - Exemples de capacités dynamiques (adaptés d'Atltintas, 2009 et d'Ambrosini et Bowman, 2009)

La théorie des capacités dynamiques permet donc de répondre aux questions : que font les capacités dynamiques ? Comment agissent les capacités dynamiques ? Mais elle n'ouvre pas

vraiment la boîte noire de la création d'un avantage concurrentiel puisque la question « *d'où viennent ces capacités ?* » reste en suspend (Zollo et Winter, 2002).

III.3.2. Approche évolutionniste ou managériale des capacités dynamiques ?

Avant tout développement sur les sources des capacités dynamiques, il convient de revenir sur celles des capacités ordinaires. Nelson et Winter (1982) sont les premiers à chercher à répondre à cette question. Leur vision de la firme en tant que base de connaissances dépendantes au sentier implique des capacités hétérogènes entre firmes, issues de leurs routines et des processus de recherche. L'accumulation tacite d'expérience serait donc la source des capacités dans cette approche évolutionniste (Ethiraj et al., 2005). Une autre source est envisagée en considérant le niveau des investissements dans la structure organisationnelle et les systèmes. Ils permettent d'améliorer les routines et les pratiques, favorisant ainsi l'apprentissage (Collis, 1996 ; Zollo et Winter, 2002) et la création de mécanismes formels de coordination (Kale, Dyer et Singh, 2002).

Une opposition similaire marque la question de la source des capacités dynamiques. Les capacités dynamiques peuvent avoir un fondement organisationnel (Helfat, 2000) ou reposer sur des mécanismes managériaux (Adner et Helfat, 2003). Easterby-Smirth et al. (2009) estiment que ces décalages s'expliquent par la diversité des écoles de pensée de chercheurs avant de s'intéresser aux capacités dynamiques.

Approche évolutionniste des capacités dynamiques

Cette approche repose sur l'école évolutionniste (Nelson et Winter, 1982) et suppose que les capacités dynamiques sont le fruit de trois mécanismes d'apprentissage (Zollo et Winter, 2002) :

1. Accumulation (ou création) de connaissances basée sur des mécanismes individuels (Nonaka, 1994) ;
2. Articulation (ou intégration) de connaissances permettant de basculer vers une connaissance organisationnelle ;
3. Codification de connaissances facilitant la diffusion de la connaissance existante (Nonaka, 1994 ; Zander et Kogut, 1995). Ce processus permet l'évolution des routines en facilitant l'identification des forces et des faiblesses de celles existantes (Zollo et Winter, 2002).

Générer des capacités dynamiques nécessite de l'expérience pour que les connaissances tacites et organisationnelles deviennent stockées « *dans de nouveaux schémas d'activité, dans des routines* » (Teece et al, 1997, p. 520). L'accumulation de la connaissance permet l'évolution des routines organisationnelles dans le temps à travers des routines de recherche (Zollo et Winter, 2002). Celles-ci relèvent d'un ordre supérieur à celui des routines organisationnelles (Winter, 2003) et permettent de tirer une conclusion radicalement opposée à la perspective écologique (Hannan et Freeman, 1977, 1989) qui supposait que les routines étaient vectrices de l'inertie des firmes et donc de leur mortalité. L'approche organisationnelle des capacités dynamiques estime au contraire que les routines sont la source de la flexibilité des firmes et leur permettent de survivre dans un environnement dynamique.

Dans cette approche évolutionniste, la création des capacités dynamiques relève d'un processus inconscient et provient de l'évolution des activités organisationnelles (Altintas, 2009). Les capacités dynamiques suivent un cycle de vie constitué de trois phases (Helfat et Peteraf, 2003) :

1. Une phase de genèse lorsqu'une équipe se forme, impliquant la création d'une capacité grâce à l'expérience cumulée du groupe ;
2. Une deuxième phase de développement à travers la recherche d'alternatives pour atteindre l'objectif de l'équipe ;
3. Une dernière phase de maturité où la maintenance de la capacité permet de rafraîchir la mémoire organisationnelle.

Approche managériale des capacités dynamiques

L'approche managériale des capacités dynamiques s'oppose à la vision organisationnelle qui ignore le rôle actif des managers dans la reconfiguration des ressources et des compétences (Adner et Helfat, 2003 ; Teece, 2007 ; Augier et Teece, 2008). Cette critique se transpose également à la théorie de l'hétérogénéité des ressources qui suppose que les choix managériaux sont rationnels et alignés avec ceux de l'organisation (Conner, 1991). « *La recherche traditionnelle en stratégie de la resource-based view a généralement ignoré le large répertoire de choix humains et de comportements impliqués dans l'identification, la mise en œuvre et la création de ressources* » (Mosakowski, 2002, pp. 106-107). Rindova et Fombrun (1999) regrettent également la focalisation sur l'hétérogénéité des ressources, alors que les interprétations humaines (Weick, 1995b) sont au moins aussi importantes en termes d'allocation des ressources.

Certains travaux montrent pourtant les actions adaptatives et proactives des managers (Lado et Wilson, 1994) et le rôle des capacités managériales pour générer des rentes (Castanias et Helfat, 2001). Bowman et Ambrosini (2000), partant des postulats d'homogénéité du marché des facteurs stratégiques et de l'existence de nombreux substituts au produit vendu, considèrent que la seule source de valeur pour une entreprise vient du « déploiement savant » des ressources par la main-d'œuvre de la firme. Lockett et al. (2009) effectuent une analogie avec le poker : le succès dépend de la valeur *ex ante* des cartes, dont la valeur change à chaque nouvelle donne, impliquant pour les joueurs / managers de s'adapter aux opportunités qui se présentent à eux. L'approche par les ressources doit donc s'enrichir des travaux de la théorie entrepreneuriale (Adner et Helfat, 2003 ; Alvarez et Barney, 2004 ; Teece, 2007) pour rendre compte de l'influence des managers. Cet apport permet également d'enrichir la théorie. Alors que l'approche par les ressources se reposait sur l'axe des avantages concurrentiels, les actions managériales permettent d'intégrer l'axe des erreurs organisationnelles évitables (Arrègle et Powell, 2009 ; Powell et Arrègle, 2007).

C'est dans cette optique que s'est développée l'approche managériale des capacités dynamiques. Elle considère que le processus de création des capacités dynamiques est conscient et dépend des décisions des managers (Altintas, 2009). Ces derniers ont alors deux tâches à remplir (Harreld, O'Reilly et Tushman, 2007, pp 24-25) :

1. « *Premièrement, ils doivent être capables de détecter précisément les changements dans leur environnement concurrentiel, y compris les potentiels changements de technologie, de concurrence, de clients et de régulation* » ;
2. « *Deuxièmement, ils doivent être capables d'agir sur ces opportunités et menaces ; être capable de les saisir en reconfigurant à la fois les actifs tangibles et intangibles pour atteindre de nouveaux challenges* ».

Les intentions managériales, notamment des tops managers, sont au cœur de la construction de capacités (Teece, 2007, p. 1346). Elles permettent aux firmes de s'affranchir du sentier de dépendance en choisissant ses mécanismes d'auto-renforcement (Vergne et Durand, 2011). Elles peuvent également créer les conditions internes au développement des capacités dynamiques en encourageant la volonté de cannibalisation de la firme, en favorisant les conflits constructifs, en étant tolérantes face à l'échec, en étant actives dans le balayage de l'environnement et/ou en disposant de ressources en réserve (Danneels, 2008). Ces résultats s'opposent à l'assertion de Winter (2003, p.991) qui considère que les capacités dynamiques « *sont nées, pas fabriquées* ».

Les capacités dynamiques managériales sont centrales dans ce processus de fabrication (Adner et Helfat, 2003 ; Teece, 2007). Elles correspondent aux *« capacités avec lesquelles les managers construisent, intègrent et reconfigurent les ressources et compétences organisationnelles » (*Adner et Helfat, 2003, p. 102). Les capacités dynamiques managériales dépendent du capital humain managérial, du capital social managérial, et de la cognition managériale (Adner et Helfat, 2003) qui vont permettre de développer la compétence entrepreneuriale qui « *est fonction de l'imagination, tandis qu'une compétence managériale est en grande partie liée à la réalisation pratique* » (Lockett, 2005, p. 95). Si l'on considère que ce ne sont pas les ressources qui sont créatrices de valeur, mais leurs services (Penrose, 1959 ; Foss, 1996), les capacités dynamiques reposeront principalement sur la première compétence plutôt que sur la seconde (Ambrosini et Bowman, 2009).

Cette approche considère donc que les managers sont à la base des capacités dynamiques. Cela suppose également que leurs limites cognitives peuvent être source d'inertie pour leurs organisations (Gavetti et Levinthal, 2000 ; Tushman et Romanelli, 1985). Les études de cas de la National Cash Register (Rosenbloom, 2000) et de Polaroïd (Tripsas et Gavetti, 2000) illustrent l'effet néfaste de la persistance des croyances à travers le temps qui a empêché l'adaptation de ces organisations qui étaient leaders sur leurs marchés.

Réconciliation des deux approches

Les approches évolutionniste et managériale présentent un certain nombre de différences qui sont synthétisées dans le Tableau 15. En fonction de la perspective retenue, la capacité dynamique sera plus ou moins observable, ce qui n'est pas neutre en termes de méthodologie retenue. Easterby-Smith et al. (2009) considèrent en effet que les analyses quantitatives des capacités dynamiques permettent une identification précise des facteurs impliqués et de leurs interactions, tandis que l'approche qualitative permet une description des processus et du rôle du management.

	Evolutionniste	**Managériale**
Source des capacités dynamiques	Evolution des activités organisationnelles	Décision des managers
	Processus inconscient	Processus conscient
	Difficile à observer	Observable à travers son processus de construction

Tableau 15 - Synthèse sur les sources des capacités dynamiques (adapté d'Altintas, 2009)

Ces deux visions de la source des capacités dynamiques ne sont pas nécessairement incompatibles. L'apprentissage qui est central dans l'approche organisationnelle peut s'apparenter à un flux alimentant les différents capitaux des capacités dynamiques managériales (Kor et Mesko, 2013). De même, Helfat et Peteraf (2003) reconnaissent que les managers peuvent jouer un rôle dans le cycle

de vie de la capacité dynamique. Aux trois phases identifiées précédemment s'ajoutent six étapes additionnelles pouvant intervenir à l'issue de la phase de développement : mort de la capacité, réduction des dépenses, renouveau, réplication, redéploiement et recombinaison. Ces ramifications peuvent avoir une origine externe à la capacité (événement quelconque) ou à la firme (changement dans l'environnement) ou bien relever d'une intention managériale de se diversifier (Helfat et Peteraf, 2003). Maritan et Peteraf (2007) appellent d'ailleurs à une réconciliation de ces deux approches.

III.3.3. Opérationnalisation des capacités dynamiques au secteur du sport

Le capital joueur (Paché et N'Goala, 2011) apparaît comme la ressource principale des entreprises de spectacle sportif. La durée moyenne d'un contrat dans le football européen est de trois ans, ce qui signifie que chaque année au moins un tiers des joueurs de football renouvellent leur engagement (Frick, 2007). Etant donné la mobilité caractérisant ce marché du travail (Kleven et al., 2013), les joueurs dont la productivité marginale s'éloigne significativement de leur rémunération auront la possibilité de renégocier leur contrat. Dès lors, la rente issue d'une hétérogénéité des ressources ne sera que temporaire. A moins que l'entreprise de spectacle sportif ne soit capable de développer une capacité « *à modifier à propos sa base de ressources* » (Helfat et al., 2007, p. 4) pour obtenir à nouveau un avantage concurrentiel. La firme doit donc disposer d'une stratégie informationnelle supérieure pour pouvoir exploiter de manière répétée les imperfections du marché des facteurs stratégiques en acquérant ou cédant des ressources sur ce marché, ou en les accumulant en interne à moindre coût.

Cette perspective suppose une différence par rapport à l'approche standard de la *resource-based view* basée sur l'hétérogénéité des ressources. Si Barney (1986, p. 1237) considère que la rente ricardienne peut venir de la *« bonne fortune »* des entreprises sur le marché des facteurs stratégiques, la théorie des capacités dynamiques réfute le facteur chance comme source de rente schumpéterienne. Autrement dit, malgré l'absence d'une capacité dynamique, il reste possible de faire « *un coup* » sur le marché des transferts grâce à la chance. Mais assez vite, le joueur fera valoir sa mobilité pour être réévalué et s'approprier la rente. La firme doit donc disposer de la capacité à répéter « les coups » pour disposer d'un avantage concurrentiel soutenable.

Bien que Poppo et Weigelt (2000) n'identifient aucune franchise MLB disposant d'un avantage concurrentiel dans la capacité à sélectionner ses ressources, deux pistes sont néanmoins suggérées pour y parvenir : améliorer la communication dans l'organisation pour mieux comprendre la performance des joueurs ; développer des actifs complémentaires pour s'assurer de la loyauté du joueur vis-à-vis du club et l'inciter à renoncer à de meilleures opportunités financières pour rester au club (Weigelt et Camerer, 1988). Le deuxième mécanisme fait écho à celui proposé par Peteraf (1993) de développer des liens spécifiques entre le scientifique nobélisé et la firme. La franchise de MLB des Oakland A's (Lewis, 2003) montre qu'il est toutefois possible de développer une stratégie informationnelle supérieure à travers une bisociation des connaissances (Hitt, Harrison, Ireland et Best, 1998) économiques et sportives.

L'étude de Moliterno et Wiersema (2007) s'intéresse à la capacité dynamique des franchises MLB à céder des ressources. Trois sources de rente sont identifiées à partir de la cession des ressources. Premièrement, elle peut venir d'un processus *ex ante* de sélection des ressources (Makadok, 2001)

lorsque la productivité marginale de la ressource est supérieure à son coût d'acquisition (Barney, 1986). L'ajustement du marché doit permettre à la firme de vendre la ressource et de générer une rente[69]. La rente peut également être issue de l'interconnexion avec d'autres ressources (Dierickx et Cool, 1989). Si la firme dispose des synergies nécessaires, elle créera de la valeur. Sinon elle pourra être revendue à une firme qui dispose des ressources nécessaires pour développer la synergie et prête à payer pour la ressource manquante. Enfin, la rente peut être générée à partir d'un prix de vente supérieur au coût d'acquisition et de coût de développement de la ressource (Makadok, 2001).

Moliterno et Wiersema (2007) contextualisent la valorisation de la capacité cession de ressource par rapport au degré de développement de la ressource (temps passé dans la ligue) et la structure du marché (monopsone avant l'abolition de la clause de réserve, monopole bilatéral après). Cette capacité offre un avantage concurrentiel seulement lorsque les ressources les plus développées sont cédées sur un marché monopsonistique. Dans les autres configurations, aucune rente n'est générée et/ou appropriée par la firme. Ces résultats indiquent que les franchises ne sont pas capables de générer une rente en dehors des mécanismes de régulation.

Un résultat similaire est observé dans le contexte libéralisé du football anglais. Bien que ne s'inscrivant pas dans l'approche par les ressources, l'analyse du football anglais de Kern, Schwarzman et Wiedenegger (2012) montre qu'aucun club n'est parvenu à développer un avantage informationnel dans la structuration du portfolio de ressources.

III.2. Nœud de ressources interconnectées

« *Les ressources sont le substrat qui rend possible, les compétences organisationnelles sont ce qui peut faire la différence*. *Il y a de meilleurs pains que d'autres. S'échiner à chercher dans les ingrédients (eau, farine, sel, levure, etc.) l'origine unique ou même principale de la qualité d'un pain sans regarder d'abord et avant tout le boulanger, sa recette spécifique, son tour de main, son expérience, son amour du métier, c'est évidemment se préparer à passer à côté d'une bonne partie du sujet* » (Durand, 2013, p. 65).

Newbert (2007) estime que 91% des travaux empiriques de l'approche par les ressources[70] testent la corrélation entre la présence d'ingrédients valorisables, rares et non imitables, et la performance de la firme. Ces recherches s'inscrivent dans l'approche standard de la *resource-based view* (Maltese, 2009) que Schulze (1994) qualifie d'école structuraliste. Pourtant l'approche par les ressources n'est pas seulement une théorie de l'hétérogénéité des ressources ; elle comprend également une école procédurale (Schulze, 1994). La question de l'interconnexion des ressources a notamment été abordée au sein de cette vision et dans des perspectives concurrentes (*competence-based view* et management des ressources). Les développements récents de ces travaux ont abouti à l'élaboration de la perspective de l'orchestration des ressources qui semble avoir le potentiel pour dépasser la *resource-based view* comme le cadre théorique le plus pertinent de l'approche par les ressources (Sirmon et al., 2011).

---

[69] *Moneyball* (Lewis, 2003) identifie plusieurs cas où la cession des joueurs –et même celle de l'entraîneur (*field manager)*– des Oakland A's ont permis de générer une rente pour la franchise.

[70] Newbert fait uniquement référence à la *resource-based view*. Dans les faits, sa méta-analyse inclut les autres déclinaisons de l'approche par les ressources et les capacités dynamiques sont même identifiées comme un corpus distinct de la *resource-based view*.

II.4.1. Raison d'être de cette déclinaison : la quasi-rente marsahlienne

L'idée que la source de la performance ne provient pas des attributs des ressources, mais de leur management est assez ancienne. On la retrouve avec Penrose (1959, p. 25) qui considère que « *ce ne sont jamais les ressources elles-mêmes qui sont les « intrants » dans le processus de production, mais seulement les services que les ressources peuvent rendre. […] Les ressources consistent en un paquet de services potentiels et peuvent, pour la plupart, être définies indépendamment de leur usage, tandis que les services ne peuvent l'être, le mot « service » impliquant par définition une fonction et une activité […] C'est largement dans cette distinction que l'on trouve la source de l'unicité de chaque firme* » et donc des différentiels de performance intra-industrielles. Hansen et al. (2004) rappellent également que ce que fait une firme avec ses ressources est au moins aussi important que les ressources qu'elle possède. Le même constat est dressé empiriquement par Newbert (2007) puisque l'hétérogénéité des ressources n'explique les avantages concurrentiels qu'une fois sur deux.

Cette perspective implique d'intégrer la perception des managers des services potentiels des ressources (Weppe et al., 2013). Les premiers travaux de la *resource-based view* avaient également pris en compte les possibles interconnexions entre actifs (Dierickx et Cool, 1989) comme sources de l'avantage concurrentiel. Black et Boal (1994) considèrent ainsi qu'une ressource ne sera stratégique que si elle appartient à un système, et que plus ce système sera complexe, plus les mécanismes isolants (Rumelt, 1984) la valoriseront. Foss (1996) insiste également sur la capacité de la ressource à s'insérer dans un système pour qu'elle prenne sa pleine valeur. Cette vision se rapproche des concepts de capacités « architecturales », « intégratives » et « combinatoires » décrits par Henderson et Cockburn (1994). La rente est alors relative aux capacités organisationnelles propres à la firme qui produit une valeur supérieure aux concurrents à partir d'une combinaison donnée de ressources et de compétences. Le terme de quasi-rente marshalienne sert à qualifier ce différentiel de performance (Maltese, 2004, p. 35).

La competence-based view

La *competence-based view*[71] s'intéresse à cette source de rente. *« La resource-based view suggère que la firme A a plus de succès que la firme B si A contrôle de manière plus efficace et/ou efficiente les ressources que B. La competence-based view va un pas plus loin : la firme A peut seulement avoir plus de succès que B si A est en position d'utiliser les ressources disponibles de manière plus efficace et/ou efficiente les ressources que B* » (Freiling, 2004, p. 29). Cette vision est issue des travaux de Hamel et Heene (1994), Sanchez et al. (1996) et de Heene et Sanchez (1997) qui distinguent les compétences centrales (Prahalad et Hamel, 1990) des autres compétences. Sanchez et Heene (2000, p. 119) proposent une vision consolidée de cette perspective :

[71] La littérature retient également les termes de *competence-based management* et de *competence perspective* (Prévot et al., 2010a).

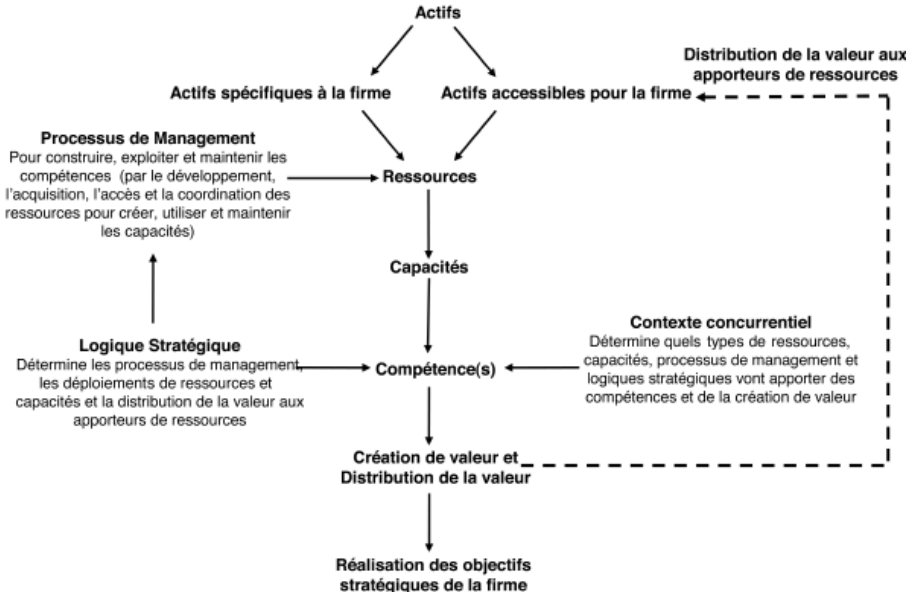

Figure 21 - Concepts essentiels pour représenter la competence-based view des firmes (Sanchez et Heene, 2010, p. 119)

Bien que la distinction entre *resource* et *competence-based view* ne soit pas acceptée par tous (Quélin et Arrègle, 2000 ; Tywoniak, 1998), certains chercheurs considèrent que cette approche est une théorie à part entière (Foss et Knudsen, 1996 ; Freiling et al, 2008 ; Prévot et al., 2010a ; Vega Bernal, 2013), qui serait arrivée à maturité en développant ses propres spécificités (Prévot, Branchet, Boissin, Castagnos et Guieu, 2010b). Elle repose notamment sur le constat que l'approche stratégique basée sur l'économie industrielle et la théorie des ressources sont dans une impasse épistémologique (Sanchez et Heene, 2010). Les décisions sont expliquées ex *post* alors que les théories sont expliquées sur une base positiviste. Sanchez et Heene (2010) proposent de sortir de cette impasse en rapprochant la théorie de la pratique et en privilégiant une théorie intermédiaire (i.e. contextualisée) par rapport à une grande théorie (i.e. valable dans tous les contextes).

Le management des ressources selon Mahoney (1995)

Le développement de quasi-rente marshalienne est également abordé par les travaux s'intéressant à la combinaison des actifs. Mahoney (1995) parle de «*management de la ressource et la ressource du management* » pour qualifier le rôle majeur des managers dans la valorisation des ressources. Leur insertion nécessite une connaissance spécifique et la maîtrise des relations complexes entre actifs. Les chercheurs doivent « *combiner la théorie basée sur les ressources de la firme (le management des ressources) avec la recherche centrée sur les modèles cognitifs managériaux (la ressource du management) implique une nouvelle lentille conceptuelle pour laquelle nous employons le terme manager* » (Mahoney, 1995, p. 98). Manager implique une « procédure de découverte » qui peut être interprétée comme la capacité à comprendre comment mettre en place et développer un système de ressources donné. Par rapport à l'approche standard de *la resource-based view* qui suppose des ressources indépendantes, un degré d'ouverture de la boîte noire supérieur est nécessaire pour comprendre les interconnexions efficientes entre ressources.

L'attention doit donc porter sur l'engrenage des ressources et des capacités en suivant trois étapes (Maltese, 2004, p. 367). Premièrement, il est nécessaire d'identifier les ressources pivots qui permettent de générer, d'intégrer et de combiner (Henderson et Cockburn, 1994) d'autres actifs

stratégiques, lesquels sont exploités par les compétences clefs de l'organisation (Prahalad et Hamel, 1990). Il convient ensuite de discerner les complémentarités pour provoquer des interactions entre actifs. Koenig (1999) parle d'interfaçage et distingue deux moyens d'y parvenir. Le manager doit faire preuve de sérendipité. Autrement dit, il est incité à « *utiliser le hasard pour faire des découvertes, à faire preuve de perspicacité et à user d'intuition* » (Koenig, 1999, p. 222), afin de dynamiser le réseau de ressources (Teece et al, 1997). Des mécanismes d'apprentissage vont également lui permettre d'éviter les écueils d'isolement et d'anticiper les changements environnementaux. La troisième étape correspond à l'intégration (Koenig, 1999) et consiste à provoquer des interactions entre actifs.

II.4.2. Développements récents : l'orchestration des ressources

La plupart de ces travaux optent pour une démarche qualitative pour ouvrir la boîte noire et comprendre comment s'effectue l'interconnexion des ressources. Différents travaux récents se sont intéressés à cette question dans une approche quantitative. Ils concernent notamment le rôle médiateur des actions managériales (e.g. Ndofor, Sirmon et He, 2011) dans la relation ressources – performance qui s'inscrivent dans l'*action-based process*. Au-delà de ces travaux présentés dans le Chapitre 1, l'orchestration des ressources fournit un autre cadre théorique. Elle intègre les travaux liés à l'orchestration des actifs (Helfat et al, 2007) et au management des ressources (Morrow et al,. 2007 ; Sirmon et Hitt, 2003 ; Sirmon et al., 2007 ; Sirmon et al., 2008).

L'orchestration des actifs

L'orchestration des actifs repose sur la « *capacité des managers à créer délibérément, étendre ou modifier la base de ressources d'une organisation […] qui implique l'assemblage et 'l'orchestration' des configurations d'actifs co-spécialisés* » (Helfat et al., 2007, pp. 24-26). Compte tenu de cette définition, elle est un composant central des capacités managériales dynamiques (Helfat et al., 2007, p. 53) et repose sur deux étapes successives. Les managers doivent tout d'abord rechercher puis sélectionner des ressources sur lesquelles investir. Ils doivent également concevoir les structures de gouvernance et organisationnelles de la firme ainsi que son *business model* de manière à assurer le développement d'un avantage concurrentiel à partir des ressources sélectionnées. La deuxième étape correspond à configurer/orchestrer ces ressources. Les managers doivent assurer la coordination des atouts co-spécialisés, en donner une vision, former de l'innovation et définir les bons segments de marché.

L'adéquation entre ces deux étapes est une des fonctions premières d'un management efficace. Pourtant, peu de recherches s'y consacrent (Helfat et al, 2007). Cette orchestration est toutefois nécessaire lorsque l'on sait la contingence des choix stratégiques des managers concernant les ressources (Bingham et Eisenhardt, 2008 ; Crook et al, 2008). Kor et Leblebici (2005) ont montré empiriquement l'importance de l'adéquation entre le regroupement et le déploiement des ressources à travers des cabinets d'avocats : associer des seniors avec des éléments moins expérimentés permet d'améliorer la performance des firmes. Sirmon et al. (2008) montrent également que le regroupement des salariés influence la performance selon le contexte spécifique dans lequel évolue la firme. L'importance du regroupement et du déploiement devient d'autant plus cruciale que les firmes disposent de portefeuilles de ressources similaires (Sirmon et al., 2008).

Il existe assez peu de validation empirique portant sur l'orchestration des actifs, à l'exception de deux articles. Adner et Helfat (2003) montrent que la variable décision managériale explique

significativement la variance de la performance des firmes. Sirmon et Hitt (2009) montrent également qu'une déviation par rapport à la norme d'investissement en ressources est négative pour la performance sauf lorsque la stratégie d'effet de levier est appropriée. Plus de travaux sont recensés en ce qui concerne la perspective du management des ressources.

Le management des ressources selom Sirmon et al. (2007)

L'idée de management des ressources a été développée par Mahoney (1995) et a fait récemment l'objet de prolongements théoriques et empiriques. Sirmon et al. (2007) ont notamment fourni un cadre conceptuel rigoureux facilitant les analyses quantitatives[72]. Contrairement à l'orchestration des actifs qui repose sur deux étapes, le management des ressources est basé sur trois processus, eux-mêmes décomposés en trois sous-processus (Tableau 16). Ces étapes ne sont pas forcément séquentielles et peuvent comporter des rétroactions entre chacune d'entre elles (Sirmon et al., 2008). Chaque processus et sous-processus tout comme leur synchronisation sont importants pour permettre la création de valeur (Chirico, Sirmon, Sciascia et Mazzola, 2011 ; Holcomb et al., 2009 ; Sirmon et al., 2008).

Le premier processus est la structuration du portfolio de ressources qui comprend les sous-processus d'acquisition, d'accumulation et de cession de ressources. Le premier correspond à l'achat de ressources sur le marché des facteurs stratégiques (Barney, 1986). Il s'agit du premier mécanisme pour obtenir des ressources. Le second correspond au développement interne décrit par Dierrickx et Cool (1989) et équivaut au sous-processus d'accumulation. Celui de cession se situe également sur le marché des facteurs stratégiques puisque la firme va se débarrasser des ressources qu'elles ne souhaitent conserver. Initialement, seules les ressources non stratégiques ou celles qui pouvaient générer l'inertie organisationnelle (Leonard-Barton, 1992) devaient être cédées (Sirmon et Hitt, 2003). Moliterno et Wiersema (2007) ont montré que la rente issue de l'activité de cession de ressources pouvait avoir d'autres origines.

Le premier processus s'inscrit dans la théorie de l'hétérogénéité des ressources qui est l'apanage de nombreux travaux de la *resource-based view* (Weppe et al., 2013). Or, cette approche seule n'est que partiellement utile. « *C'est presque comme si lorsqu'une firme était consciente de contrôler des ressources valorisables, rares, coûteuses à imiter et non substituables, les actions qu'elle devrait entreprendre pour exploiter ces ressources étaient évidentes* » (Barney et Arikan, 2001, p. 174). Or, ces actions sont centrales pour développer un avantage concurrentiel (Sirmon et Hitt, 2003). Ainsi, la différence entre IBM et Apple ne s'explique pas en termes de dotation en ressources, mais seulement dans la façon dont ces organisations ont configuré puis mis en œuvre leurs ressources (Venkataraman et Savasvathy, 2001). De même que la performance des 'Davids' capables de battre des 'Goliath' pourtant bien mieux dotées en ressources (Amit, Lucier, Hitt, et Nixon, 2002). Ce sont

[72] Sirmon et Hitt (2003) avaient posé les prémisses de ce cadre en définissant trois étapes similaires au management des ressources dans le cadre des firmes familiales. Si les deuxième et troisième processus sont identiques, ce n'est pas le cas du premier puisque Sirmon et Hitt parlent d'inventaire des ressources plutôt que de structuration du portfolio. Si aucun sous-processus n'était décrit pour les étapes de regroupement et de mise en œuvre, l'inventaire se subdivisait déjà entre cession, acquisition et accumulation de ressources, soit les trois sous-processus indiqués par l'article de 2007, à la nuance que les deux derniers sont regroupés. Le troisième sous-processus décrit en 2003 était celui d'évaluation des ressources qui devient transverse aux trois autres dans la publication de 2007. A noter que Cui et Pan (2015) ajoutent aux trois sous-processus décrits par Sirmon et al. (2007) celui d'innovation à la structuration du portfolio.

les deux autres processus organisationnels qui permettent de comprendre l'hétérogénéité de ces performances (Sirmon et Hitt, 2003).

Le second processus correspond au regroupement de ressources pour former des capacités issues de la combinaison unique de ressources permettant à la firme des actions spécifiques (production, marketing, recherche et développement… Ireland, Hitt et Sirmon, 2003 ; Sirmon et al., 2007). Il repose sur les sous-processus de stabilisation, d'enrichissement et d'innovation qui correspondent à différents niveaux de changements sur les capacités allant d'incrémentales (stabilisation) jusqu'à la construction d'une nouvelle capacité (innovation).

Le troisième processus correspond à la mise en œuvre[73] des capacités (i.e. les ressources regroupées) et est encastré dans les compétences, les connaissances tacites et l'apprentissage organisationnel (Sirmon et Hitt, 2003 ; Sirmon et al., 2007). Il repose lui aussi sur trois sous-processus. Le premier est la mobilisation qui « *fournie un plan ou une vision pour les capacités* » (Sirmon et al., 2011, p. 1392) et désigner leurs configurations pour exploiter les opportunités sur les marchés et obtenir un avantage concurrentiel. Le deuxième sous-processus correspond à la coordination qui garantit que l'intégration des capacités mobilisées soit efficace. Lorsque cette condition est assurée, le déploiement des capacités regroupées est possible. Ce dernier sous-processus renvoie aux configurations physiques des capacités regroupées qui vont soutenir l'effet de levier.

Sirmon et al. (2007) affirment que les trois sous-processus de la mise en œuvre des capacités peuvent être utilisés simultanément. Pourtant, Chirico et al. (2011, p. 316) constatent que *« la coordination est non nécessaire sans mobilisation* ». En effet, sans vision, la combinaison de ressources n'a aucun sens. Même si des rétroactions peuvent exister entre les différents (sous)processus, la mobilisation doit nécessairement précéder les deux autres sous-processus de la mise en œuvre des capacités.

Sur le long terme, les managers peuvent influer sur ces trois étapes. À court terme il n'est toutefois possible que d'interférer sur les deux dernières (Makadok, 2003 ; Sirmon et al., 2008). Au-delà de l'horizon temporel, le contexte de l'environnement agit également sur la possibilité des managers de faire une différence. Plus les firmes disposent d'un portfolio de ressources similaires, plus les actions managériales sont importantes pour expliquer les différentiels de performance (Sirmon et al, 2008). Lorsque la ressource est de haute qualité, les compétences managériales importent moins, car, quelles que soient les combinaisons, elles créeront de la valeur (Holcomb et al., 2009). De même, lorsque l'environnement est munificent (dotation en ressources abondantes), il est assez compliqué de se différencier par ses forces puisque l'accès au ressources n'est pas un problème. Les actions managériales permettront plus facilement le développement d'un avantage concurrentiel en atténuant les faiblesses organisationnelles (Sirmon et al., 2010)[74].

[73] Sirmon et al. (2007) parlent de '*leveraging*' qui renvoie littéralement à la notion d'effet de levier.

[74] On retrouve ici le problème de définition du terme d'avantages concurrentiels que Sirmon et al. (2010) retiennent dans son acception de performance supérieure à la moyenne de l'industrie (Arrègle et Powell, 2009). Cela permet aux auteurs de maintenir leur analyse sur l'axe des avantages concurrentiels quand bien même leurs résultats semblent incliner vers celui des erreurs organisationnelles.

Processus	Description	Sous-processus	Description	Validations empiriques
Structuration d'un portfolio de ressources	Ensemble des ressources tangibles et intangibles d'une firme. Il établit la frontière potentielle de création de valeur d'une firme à un moment donné (Makadok, 2003)	Acquisition	Sélection de ressources sur le marché des facteurs stratégiques (Barney, 1986)	Morrow et al. (2007)
		Accumulation	Développement interne de ressources permettant de générer des mécanismes isolants (Dierickx et Cool, 1989)	Lechner et Gudmundsson (2012)
		Cession	Identification des ressources non stratégiques et vente de celles-ci sur le marché des facteurs stratégiques	Moliterno et Wiersema (2007)
Regroupement de ressources	Intégration des ressources pour créer une capacité, permettant d'entreprendre une action spécifique (production, recherche et développement, marketing…)	Stabilisation	Changement incrémental mineur sur les capacités existantes. Siggelkow (2002) parle de cabotage	Morrow et al. (2007) et Sirmon et al. (2008)
		Enrichissement	Apprentissage de nouvelles compétences au répertoire, ou greffe d'une nouvelle ressource à la combinaison existante (Puranam, Singh et Zollo, 2003)	Morrow et al. (2007) et Sirmon et al. (2008)
		Innovation	Apprentissage exploratoire (March, 1991) pour créer un processus pionnier (Ahuja et Lambert, 2001). Cela peut être possible à travers une bisociation de connaissances (Hitt et al., 1998)	Sirmon et al. (2008)
Mise en œuvre des ressources	Configuration et déploiement des capacités spécifiques en fonction du contexte du marché pour créer de la valeur	Mobilisation	Identification des capacités et des configurations stratégiques (stratégie d'avantage en ressources, d'opportunité de marché ou entrepreneuriale) pour obtenir un avantage concurrentiel	Bingham et Eisenhardt (2008), Chirico et al. (2011), Sirmon et al. (2008)
		Coordination	Intégration des capacités mobilisées afin de créer leurs configurations optimales (partage de connaissances, développement de routines, technologies de communication...)	Bingham et Eisenhardt (2008), Chirico et al. (2011), Holcomb et al. (2009), et Lechner et Gudmundsson (2012)
		Déploiement	Configurations physiques des capacités pour assurer l'effet de levier	Bingham et Eisenhardt (2008), et Sirmon et al. (2008)

Tableau 16 - Processus et sous-processus du management des ressources (adapté de Sirmon et al., 2007)

Réconciliation des deux approches : l'orchestration des ressources

La fusion du management des ressources et de l'orchestration des actifs a donné naissance au courant de l'orchestration des ressources (Sirmon et al., 2011). En dépit de certaines divergences, ces deux approches qui présentent chacune des limites se complètent assez bien.

Points communs	Différences
Les deux approches sont focalisées sur les actions des managers et sur leurs influences dans la création de valeur et d'avantages concurrentiels.	Le management des ressources est explicitement lié à la *resource-based view*, tandis que l'orchestration des actifs est liée avec les capacités dynamiques. Si Helfat et Peteraf (2003) lient *resource-based view* et capacités dynamiques, le lien est seulement indirect entre le management des ressources et l'orchestration des actifs.
L'apprentissage organisationnel et la logique d'adéquation sont fondamentaux dans les deux approches.	Seul le management des ressources traite de la cession de ressources, des stratégies de déploiement, et dresse une typologie complète des regroupements de ressources.
	Seule l'orchestration des actifs aborde la notion des structures de gouvernance et organisationnelle ou de l'innovation.

Tableau 17 - Points communs et de divergence entre le management des ressources et l'orchestration des actifs (adapté de Sirmon et al., 2011)

En réhabilitant le rôle des managers et en levant ainsi l'une des critiques majeures adressées à la *resource based-view* (Kraaijenbrink et al., 2010 ; Priem et Butler, 2001a), l'orchestration des ressources pourrait dépasser cette dernière (Sirmon et al., 2011). L'importance accordée aux acteurs de l'organisation par cette approche est triple puisque l'orchestration survient à trois niveaux.

Tout d'abord, l'étendue de la firme est telle que l'orchestration des ressources peut survenir à différents niveaux stratégique (organisationnel ou de l'activité) et est dépendante de la dynamique concurrentielle qui y sévit. De même, le cycle de vie de la firme influence les actions managériales puisqu'elles dépendent du degré de maturité de la firme. Le sous-processus de cession de ressources sera ainsi beaucoup plus valorisé pour une entreprise en déclin, alors que les deux autres sous-processus de la structuration du portfolio et sa synchronisation avec le *business model* seront essentiels pour une organisation naissante. Enfin, cette approche permet une analyse en profondeur, au sens où elle permet d'impliquer les différents niveaux hiérarchiques de la firme (*top management*, management intermédiaire et management opérationnel). En fonction, du type de mise en œuvre de la stratégie (ascendante, descendante ou bi-directionnelle) et du niveau hiérarchique, les actions managériales nécessaires à l'orchestration des ressources varieront (Sirmon et al., 2011). L'analyse empirique de Chadwick et al. (2015) vérifie l'utilité opérationnelle de cette approche en soulignant l'importance du management intermédiaire dans l'orchestration des ressources, qui peut aller à l'encontre de la vision donnée par le top management. La profondeur de l'orchestration peut ainsi servir de cadre théorique pour concilier l'analyse par le contenu et par les processus stratégiques.

Au-delà de ces trois avantages présentés par Sirmon et al. (2011), l'orchestration des ressources permet de synthétiser les différentes approches de la *resource-based view* qui peuvent être décrites à travers une matrice 2*2 (Maltese, 2009)[75] :

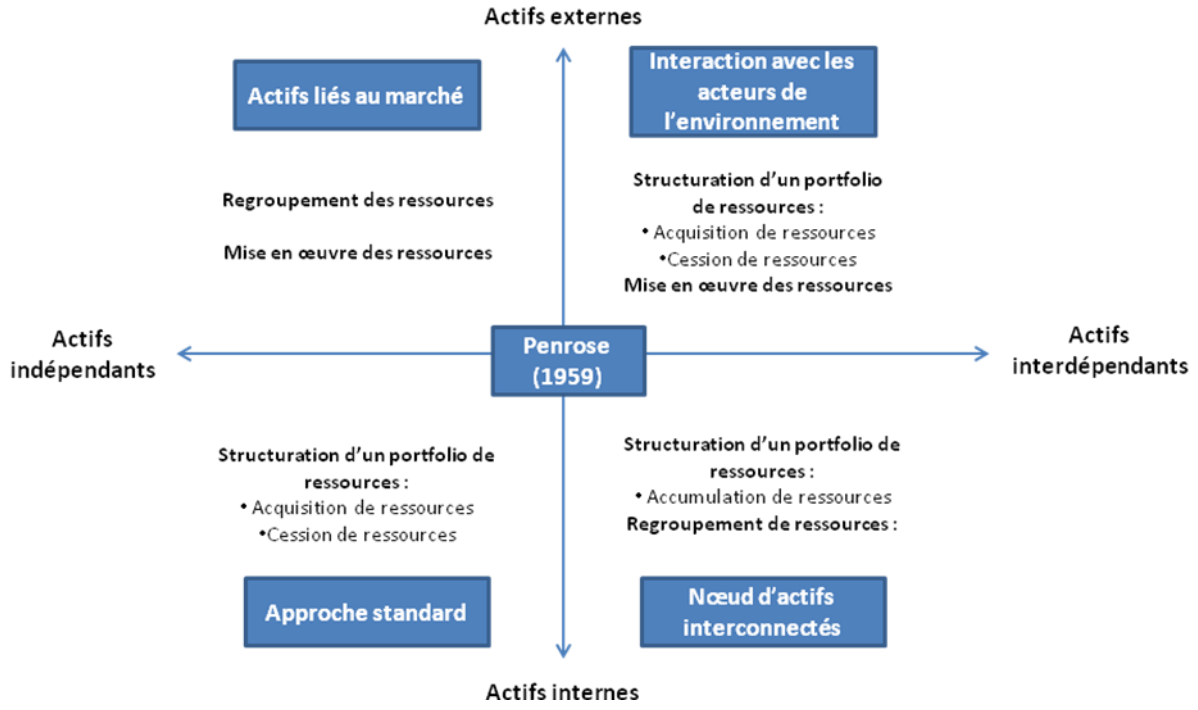

Figure 22 - Synthèse des approches de la resource-based view à travers les processus de l'orchestration des ressources (adapté de Maltese, 2009, p. 312)

L'orchestration des ressources permet de réconcilier la vision standard de la *resource-based view* basée sur l'hétérogénéité des ressources et les travaux sur les interconnexions et complémentarités entre ressources. En prenant en compte l'interaction de la firme avec l'environnement (Rindova et Fombrun, 1999), notamment pour ce qui génère de la valeur pour le client (Svivastava et al., 1998, 2001) et les relations inter-organisationnelles (Dyer et Singh, 1998), cette approche favorise également la synthèse entre les dimensions externes et internes de la firme (Maltese, 2009) vers laquelle doit aller le management stratégique (Farjoun, 2002). L'orchestration des ressources, qui est principalement convoquée pour une analyse du contenu stratégique, peut aussi servir de cadre théorique à une analyse processuelle. L'étude de Cui et Pan (2015) sur le processus d'adoption du *e-commerce* ou celle de Chadwick et al. (2015) sur la profondeur de l'orchestration des ressources illustrent comment ce cadre théorique peut permettre de tendre vers le niveau méta de la stratégie (Saïas et Métais, 2001).

II.4.3. Opérationnalisation de l'orchestration des ressources au secteur du sport

Contrairement à l'approche basée sur les attributs des ressources, l'orchestration des ressources considère que les managers sont bien plus qu'une simple ressource. Ils ont pour responsabilité d'imaginer les services des autres ressources, de les acquérir ou de les développer à moindre coût,

[75] A fin de précision chronologique, Maltese (2009) fait référence au management des ressources (Sirmon et al., 2007), la notion d'orchestration des ressources étant apparue en 2011 (Sirmon et al., 2011).

de les synchroniser entre elles, de les mettre en œuvre de manière optimale… La revue de littérature de cette approche dans l'industrie du sport se structure suivant les processus et sous-processus décrits par Sirmon et al. (2007).

Structuration du portfolio de ressources

Trois sous-processus pour la structuration du portfolio des ressources ont été décrits par Sirmon et al. (2007). Celui de cession des ressources a été illustré dans le cadre des capacités dynamiques par Moliterno et Wiersema (2007) et ne fera pas l'objet d'un développement supplémentaire.

Reste la question de l'arbitrage entre l'acquisition des ressources sur le marché des facteurs stratégiques et le développement en interne qui a été traitée par Lechner et Gudmundsson (2012). La revue des travaux ancrés dans la *knowledge-based view* a rappelé le rôle de ce dernier mécanisme pour développer des routines. Les auteurs montrent également un arbitrage en fonction des moyens de l'organisation. Plus les clubs de football des cinq plus grands championnats disposent de ressources financières, plus l'acquisition de ressources externes aura un effet positif sur la performance, et inversement. Lechner et Gudmundsson révèlent également que l'expérience managériale modère l'effet du déploiement d'une ressource développée en interne. Lorsque l'entraîneur est expérimenté, l'effet sera positif, tandis qu'il sera négatif lorsqu'il est novice.

Bien qu'antérieure à la notion d'orchestration des ressources, l'analyse proposée par Wright, Smart et McMahan (1995) dans le contexte du basketball universitaire américain est très intéressante dans la mesure où elle porte à la fois sur le contenu (effet sur la performance) et les processus (adéquation) de la stratégie. Les auteurs montrent que les entraîneurs qui parviennent à acquérir les ressources humaines (i.e. les joueurs) adaptées à la mise en place de leur stratégie préférée (basée sur la vitesse, la finesse ou la puissance) performent mieux que les autres. La structuration du portfolio de ressources doit donc être pensée en adéquation avec la mise en œuvre souhaitée, montrant ainsi que les relations entre les processus décrits par Sirmon et al. (2007) ne sont pas séquentiels. Cet article, comme les précédentes études, montre toutefois que la performance dépend avant tout de la variable de contrôle approximant le talent des joueurs.

Regroupement et mise en œuvre des ressources

Le sous-processus de stabilisation propre au regroupement des ressources fait écho aux travaux sur les connaissances tacites évoquées dans le cadre des travaux sur la *knowledge-based view* (Berman et al., 2002 ; Harris et al., 2012 ; Lechner et Gudmundsson, 2012). Il ne fera donc pas l'objet d'un développement.

Le regroupement des ressources peut intégrer des problématiques propres à l'interconnexion des ressources, comme la question de la diversité des équipes. La démographie organisationnelle s'oppose quant à l'effet de la diversité sur la performance d'un groupe (voir Horwitz et Horwitz, 2007 pour une méta-analyse du sujet). La théorie de la catégorisation sociale (Tajfel, 1978) basée sur l'idée de valorisation de ses propres catégories sociales, ou le paradigme de la similarité/attraction (Byrne, 1971) qui repose sur le principe d'homophilie, considèrent que la diversité sera néfaste à la performance. Elle augmentera les conflits de tâche (Pelled et al., 1999), réduira les interactions entre les membres (Tsui et O'Reilly, 1989), augmentera le turnover (Zenger et Lawrence, 1989)… A l'opposé de cette vision, d'autres auteurs considèrent que la diversité améliore le processus de prise de décision grâce à la qualité des débats (Simons, Pelled et Smith, 1999), accroît la créativité (Richard,

McMillan, Chadwick et Dwyer, 2003), permet d'envisager plus d'alternatives pour résoudre un problème (Pelled et al., 1999)…

L'industrie du sport a déjà servi de laboratoire pour traiter des conséquences de la diversité. Cunnigham (2009) montre l'effet positif de la diversité ethnique des équipes techniques sportives des universités américaines sur leurs performances, même si elle implique un engagement professionnel moindre de ses membres (Cunningham et Sagas, 2004). Brandes, Franck et Theiler (2009) s'intéressent aux nationalités des joueurs de football du championnat allemand. Bien que la diversité n'ait pas d'effet significatif sur la performance, certaines « compétences nationales spécifiques » émergent (e.g. les brésiliens sont offensivement plus décisifs que les allemands). De plus, la nature de la tâche modère cet effet puisqu'une trop forte hétérogénéité aux postes défensifs nuira à la performance de l'équipe. Timmerman (2000) avait déjà montré le rôle médiateur du degré d'interdépendance de la tâche. Lorsqu'elle suppose une forte interdépendance avec ses coéquipiers (NBA), la diversité ethnique et en âge nuit significativement à la performance, tandis que dans le contexte de la MLB (faible interdépendance), la diversité n'est plus significative. Maderer, Holtbrügge et Schuster (2013) poussent l'analyse nationale plus loin en s'intéressant à l'effet de la distance culturelle entre les pays[76]. La diversité nationale a un effet négatif sur la performance des clubs de football des cinq principaux championnats européens, mais l'effet est moindre que celui de la distance culturelle.

Compte tenu de ces résultats, il n'est pas surprenant de voir certains travaux s'intéressant au processus de synchronisation des ressources s'emparer de cette problématique. Berman et al. (2002) n'observent toutefois pas d'effet significatif de la diversité en âge et en talent sur la performance dans le contexte de la NBA. Lechner et Gudmundsson (2012) s'intéressent également à la diversité nationale des effectifs des joueurs de football comme l'une des composantes du construit ressources externes dont l'effet est positif sur la performance des clubs. Les auteurs ne précisant pas l'effet individuel des composants sur la performance, il n'est pas possible de conclure sur la nature de la relation diversité nationale – performance dans le cadre de cette étude.

Au-delà des aspects liés à la diversité qui a trait à l'interconnexion des ressources, les compétences managériales peuvent avoir une influence sur le portfolio de ressources mis à disposition. Sirmon et al. (2008) s'intéressent dans le cadre de la MLB au processus de regroupement et au sous-processus de déploiement des ressources « battre », « lancer » et « couvrir le terrain » en évaluant les scores de chaque équipe sur ces trois types d'action. Une perspective comparative est retenue pour voir l'effet d'un (dés)avantage relatif sur la performance sportive de l'équipe, ainsi qu'observer l'effet des compétences managériales sur la performance. Les auteurs observent qu'un avantage comparatif dans la ressource "battre" ou "lancer" est fortement corrélé avec la performance, alors que la dotation en « couverture de terrain » n'affecte pas la performance de l'équipe. De même, un avantage comparatif managérial dans le regroupement et le déploiement des ressources "battre" sera corrélé avec la performance lorsque la dotation en ressources est proche entre les concurrents. Ce résultat confirme le rôle modérateur du talent des joueurs dans la relation capacité managériale - performance (Bridgwater et al., 2011).

[76] La distance culturelle est mesurée à travers les travaux sur le management interculturel de Hofstede (1980).

Sirmon et al. montrent également que la compétence managériale affecte l'efficacité du regroupement et le déploiement des ressources "lancer", mais seulement dans le cas des remplaçants, alors que l'effet n'est pas significatif pour les titulaires. Cette différence s'explique par l'effet modérateur du degré de flexibilité de déploiement de la ressource « *qui facilite son application à différents paramètres organisationnels* » (Anand et Singh, 1997, p. 101). Le lanceur titulaire est une ressource moins "flexible" que ne le sont les lanceurs remplaçants dans la mesure où ces derniers ne peuvent intervenir que pour une seule manche face à un batteur précis, quand les autres doivent affronter différents batteurs aux caractéristiques hétérogènes. La valorisation des compétences managériales dépend donc de l'hétérogénéité des ressources et de leur degré de flexibilité.

Une analyse assez proche de celle de Sirmon et al. (2008) est proposée par Holcomb et al. (2009) dans le cadre de la NFL. Ces auteurs montrent que les compétences managériales influencent la performance offensive et sportive de l'équipe (effet non significatif sur l'aspect défensif), et que cette relation est modérée par la qualité des ressources. La principale différence entre ces études vient de l'évaluation des compétences managériales. Sirmon et al. identifient les compétences à travers le différentiel entre la moyenne simple des ressources « battre », « lancer » et « couvrir le terrain » et celle effectivement réalisée à partir du déploiement des ressources. Elle est donc déterminée à partir de la surperformance sur un aspect du jeu, posant un problème d'endogénéité par rapport à l'effet de cette compétence sur la variable dépendante. Le propos est quasi-tautologique, sauf à considérer que l'aspect du jeu ne soit pas relié à la performance sportive (i.e. la couverture du terrain[77]). Tandis que Holcomb et al. retiennent une estimation exogène à partir de l'expérience de l'entraîneur (voir le Tableau 11) pour vérifier ensuite l'effet de la compétence sur la performance.

IV. Conclusion sur l'approche par les ressources

Cette présentation de la littérature concernant l'approche par les ressources ne saurait être complète sans relever les (nombreuses) critiques que ce courant a soulevées. Le constat de ces limites apporte deux questions. L'approche par les ressources représente-t-elle une théorie ou seulement une vision ? Ce qui est souvent considéré comme le nouveau paradigme du management stratégique est-il seulement utile à la recherche en management stratégique ?

IV.1. Critiques adressées à l'approche par les ressources

De nombreuses contributions sont venues remettre en cause l'approche par les ressources. Elles s'inscrivent soit dans des attaques directes de cette approche (Foss et Knudsen, 2003 ; Priem et Butler, 2001a,b ; Spender, 2006), soit dans une démarche « constructive » pour améliorer ses fondements théoriques (Barney, 2001 ; Foss, Klein, Kor et Mahoney, 2008 ; Makadok, 2001) ou son opérationnalisation empirique (Arendt, 2006 ; Newbert, 2007). Le nombre de critiques est tel que deux revues de littérature ont récemment été publiées sur le sujet concernant la *resource-based view* (Kraaijenbrink et al., 2010 ; Lockett et al., 2009). Le travail de Kraaijenbrink et al. permet de regrouper ces critiques en huit catégories dont les cinq premières n'apparaissent pas fondées ou pertinentes aux yeux des auteurs.

[77] *Moneyball* (Lewis, 2003) considère que cet aspect du jeu n'est pas très déterminant et survalorisé sur le marché des facteurs stratégiques. Cela explique notamment le recours à des joueurs en surpoids de la part des Oaklands A's.

Critiques		Auteurs	Discussion de Kraaijenbrink et al. (2010)	Apports des déclinaisons de l'approche par les ressources
1	La RBV n'offre pas d'implication managériale	Priem et Butler (2001a) Arend et Lévesque (2010)	Toutes les théories ne doivent pas avoir d'implications managériales. A défaut de prescription, la *resource-based view* offre un cadre descriptif intéressant	Les travaux liés à l'orchestration des ressources en s'intéressant aux managers disposent de nombreuses implications, notamment pour contextualiser les résultats
2	La RBV implique des régressions multiples	Priem et Butler (2001a)	Cette critique ne vaut qu'à un niveau théorique dans le cadre de la conceptualisation de Collis (1994). Sur le plan pratique, il faut s'intéresser aux interactions entre niveaux plutôt que considérer les niveaux supérieurs comme sources d'avantage concurrentiel	Cette critique semble plutôt adressée aux capacités dynamiques et n'est pas pertinente, sauf à s'inscrire dans une démarche positiviste (Kraaijenbrink., 2011)
3	La généralisation de la RBV est trop limitée	Gibbert (2006)	La généralisation sur la rareté est impossible par définition	Les capacités dynamiques et l'orchestration des ressources relèguent au second plan les attributs des ressources, permettant de généraliser leurs résultats à toutes les firmes La dépendance au sentier induit un paradoxe avec les approches réhabilitant les managers (Vergne et Durand, 2011)
		Connor (2002)	Le sentier de dépendance qui limite l'acquisition de ressource stratégique n'est pas vraiment problématique	
		Miller (2003)	La *resource-based view* s'applique seulement à toutes les firmes recherchant un avantage concurrentiel	Si la recherche de ressources stratégiques ne concerne qu'un type de firme, la synchronisation des ressources les concerne toutes
		Powell et Arrègle (2007)	La *resource-based view* est une théorie valable pour les firmes les plus performantes (non discuté par Kraajenbrink et al., 2011)	L'orchestration des ressources peut s'appliquer aux différentes étapes du cycle de vie des firmes (Sirmon et al., 2011), comme le montre ses nombreuses applications portant sur l'entrepreneuriat (e.g.Chirico et al., 2011)
		Barney (1997)	La *resource-based view* ne s'applique que dans les environnements prévisibles	Les capacités dynamiques permettent de s'intéresser aux environnements turbulents

4	L'avantage concurrentiel durable n'est pas atteignable	D'Aveni (1994) Eisenhardt et Martin (2000)	Le terme soutenable, s'il n'est pas véridique, reste toutefois approprié pour souligner l'intérêt que les managers doivent accorder à la préservation de leurs avantages concurrentiels	Les capacités dynamiques s'intéressent aux rentes schumpéteriennes qui sont par définition temporaires
5	La RBV n'est pas une théorie de la firme	Foss (1996)	Le fondement de la critique n'est pas contesté, seulement sa pertinence. La *resource-based view* est une théorie de l'avantage concurrentiel durable et vient en complément de la théorie des coûts de transaction sur l'existence de la firme	Aucun apport des déclinaisons de l'approche par les ressources ne vient véritablement lever cette critique, même si la *knowledge-based view* propose sa propre vision de la firme
6	Les conditions VRIN / O ne sont ni nécessaires ni suffisantes	Armstrong et Shimizu (2007), Barney (2001), Mosakowski (2002) Newbert (2007)	Cette critique est problématique Le processus stratégiques (alternatives potentielles et mise en œuvre) est absent des discussions L'accent n'est pas assez mis sur la synergie au sein du paquet de ressources en tant que sources de l'avantage concurrentiel Le rôle des managers et des entrepreneurs, de leurs jugements et modèles mentaux n'est pas suffisamment mis en avant	La *knowledge-based view* s'intéresse spécifiquement à la cognition des managers La perspective interactionniste intègre le rôle des perceptions des acteurs (Rindova et Fombrun, 1999) Les capacités dynamiques, notamment dans leur perspective managériale, et l'orchestration des ressources réhabilitent le rôle des managers
7	La valeur de la ressource est trop indéterminée pour fournir une théorie utile	Bowman et Ambrosini (2000), Lockett et al. (2009), Priem et Butler (2001a)	La conceptualisation de l'attribut valeur est problématique et mène la *resource-based view* à une heuristique triviale ou à un énoncé tautologique	Les capacités dynamiques évitent ce biais en refusant de retenir une définition ayant un lien avec l'attribut valeur. C'est également le cas de l'orchestration des ressources, lorsque son opérationnalisation est bonne (e.g. Holcomb et al., 2009)
			Une notion plus subjective et créative de la valeur est nécessaire	La perspective interactionniste et la notion de ressources liées aux marchés ont permis quelques progrès pour opérationnaliser l'attribut valeur
8	La définition des ressources est inapplicable	Priem et Butler (2001a)	Cette critique est problématique Cette définition est fourre-tout et confond ressources au sens d'inputs et capacités La contribution différenciée des ressources selon leurs catégories n'est pas reconnue	L'orchestration des ressources en reléguant au second plan les attributs des ressources atténue le danger du flou des définitions La définition des capacités dynamiques souffre de la même critique

Tableau 18 - Critiques adressées à l'approche par les ressources (adapté de Kraaijenbrink et al., 2010)

Le Tableau 18 recense ces 8 critiques et la discussion apportée par Kraaijenbrink et al., Ces éléments sont transposés aux autres déclinaisons de l'approche par les ressources. Dans certains cas, ces perspectives permettent de répondre aux critiques, à l'image des capacités dynamiques sur la durée des avantages concurrentiels. Dans d'autres, elles amènent de nouvelles interrogations –comme le paradoxe du sentier de dépendance par rapport aux intentions managériales (Vergne et Durand, 2011) – que mettent en avant les autres cadres théoriques de l'approche par les ressources. Enfin, les critiques peuvent également trouver leur prolongement sur les nouvelles déclinaisons. Le reproche adressé à la définition des ressources se retrouve ainsi sur la notion de capacité dynamique.

Un éclaircissement semble nécessaire en ce qui concerne la critique 1 qui porte sur le manque d'implications managériales de la *resource-based view* pour laquelle la réponse de Kraaijenbrink et al. (2010) est insuffisante, voir même dommageable. Dommageable dans la mesure où la non-actionnabilité des recherches en sciences de gestion (Pearce et Huang, 2012a) explique en partie le désintérêt des praticiens pour les recherches académiques (e.g. Barthélemy, 2012). Ce constat est tel qu'il est même partagé par Barney (Barney et Clifford, 2010), l'(un des) auteur(s) le plus influent de la *resource-based view*. Affirmer qu'il n'est pas nécessaire qu'un cadre théorique en management stratégique ait des implications managériales semble donc préoccupant.

En repartant des différentes acceptions données par Barthélemy (2013) à la notion de recherche « pertinente », il est toutefois possible de nuancer la critique 1. La *resource-based view* s'avère en effet pertinent sur le plan « conceptuel » : elle offre une grille de lecture exploitable par les managers pour comprendre les différentiels des performances à partir de l'hétérogénéité des ressources. Elle s'avère également pertinente dans sa dimension « symbolique » puisqu'elle permet de légitimer une pratique répandue, le *benchmarking* (Barney, 2001), pour lequel il n'y avait aucun fondement théorique. La définition des attributs des ressources par la *resource-based view* facilite en effet l'identification des ressources critiques. Néanmoins, la pertinence « instrumentale » de cette approche est assez pauvre puisqu'il s'agit au mieux d'une théorie des grandes firmes (Arrègle et Powell, 2009), qui ne peut être utile que pour les managers n'ayant pas encore exploité le potentiel de leurs ressources critiques[78].

Le cadre théorique retenu, à savoir l'orchestration des ressources, permet de lever cette critique. En mettant les actions managériales au cœur des processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources, cette approche bénéficie d'une pertinence instrumentale forte.

IV.2. L'approche par les ressources est-elle une théorie ?

Rudner (1966, p. 10) définit une théorie comme un « *ensemble d'énoncés systématiquement reliés, incluant certaines généralisations similaires, qui sont testables empiriquement* ». Partant de cette définition, Priem et Butler (2001a) identifient trois conditions pour que ces énoncés puissent prétendre au statut de théorie. Ils doivent tout d'abord être contextuellement généralisables. Ce sont les énoncés du type « si/alors ». La *resource-based view* satisfait ce critère à travers ses

[78] La primauté de la pertinence instrumentale (ou d'actionnabilité de la recherche, Pearce et Huang, 2012a) qui est souvent supposée par les académiques relèverait selon Demil, Warnier et Lecoq d'un égocentrisme des chercheurs. Ces derniers auraient en effet tendance à considérer que les praticiens sont en attente d'outils, alors qu'ils pourraient plutôt être demandeurs de recherche pertinente sur le plan conceptuel. L'article de Barthélemy (2012) étant postérieur à celui de Demil et al., l'utilisation du terme « pertinence » n'est pas utilisé par ces derniers.

propositions : si la ressource est valorisable et rare, alors elle est source d'avantage concurrentiel, et si la ressource est difficilement imitable ou transférable, alors l'avantage concurrentiel est soutenable. Ce n'est pas le cas des capacités dynamiques et de l'orchestration des ressources puisqu'aucun effet n'est garanti les concernant. Une capacité dynamique peut même rester cachée et ne jamais être exploitée (Easterby-Smith et al., 2009).

La première condition est respectée pour le *resource-based view,* même si une distinction doit être effectuée entre une grande théorie et une théorie intermédiaire (Sanchez et Heene, 2010). La première est constituée d'énoncés valables dans tous les contextes et repose sur des présupposés philosophiques, tandis que la seconde considère que le monde est hétérogène, impliquant que les propositions ne seront valables que dans certains contextes. La prolifération de modèles idiosyncratiques dépendant du contexte d'application constatée dans la *resource-based view* implique une multiplication de théories intermédiaires qui ne parviennent pas à fonder une grande théorie (Sanchez et Heene, 2010) qui soit valable dans tous les cas et contextes (Sanchez, 2008). Priem et Butler (2001a) regrettent que le contexte de valorisation des travaux ancrés dans la *resource-based view* ne soit pas spécifié. Bien qu'il ne s'agisse pas de la norme, certains travaux répondent à cette attente, qu'ils s'intéressent à une ressource (Brush et Artz, 1999 ; Miller et Shamsie, 1996) ou une capacité (Holcomb et al., 2009 ; Lampel et Shamsie, 2003 ; Sirmon et al., 2008).

La seconde condition pour faire d'un ensemble d'énoncés une théorie repose sur le critère de réfutation de Popper (1959). Or, la nature tautologique de nombreux travaux ancrés dans la *resource-based view* ne permet pas de le satisfaire (Priem et Butler, 2001a,b ; Williamson, 1999). Le raisonnement de cette approche est parfois circulaire, comme l'exprime Porter (1991, p. 108) : « *les firmes à succès ont du succès parce qu'elles possèdent des ressources uniques. Elles devraient entretenir leurs ressources pour avoir du succès* ». L'analyse de la bataille de Trafalgar (1805) proposée par Pringle et Kroll (1997) caractérise cette approche : la victoire britannique y est expliquée à travers le modèle VRIN proposé par Barney (1991). L'attribut valeur est issu de la constation des victoires emportées par la flotte brittanique, tandis que l'attribut rareté provient de l'héritage maritime unique de ce pays. Ils permettent aux auteurs d'affirmer que la bataille était gagnée avant qu'elle ne commence, puisque la Royal Navy dispose d'un avantage concurrentiel soutenable. Dès lors, comment penser les performances similaires de la France et de la Grande-Bretagne sur la période 1806-1912 ?[79]

Barney (2001) considère que le paramétrage de l'attribut valeur de la ressource permet de sortir du caractère circulaire de l'énoncé en considérant la valeur à partir du marché et non en fonction de son effet sur la performance. Cette condition se rattache à la critique 7 du Tableau 18. En dépit de ces limites, la méta-analyse proposée par Newbert (2007)[80] obtient un taux de vérification de la théorie

[79] Entre 1806 et 1814, la Royal Navy perdra 18 vaisseaux et 45 frégates contre 26 vaisseaux et 49 frégates pour la marine française.
Source :
https://fr.wikipedia.org/wiki/Histoire_de_la_Royal_Navy#La_supr.C3.A9matie_de_l.27.C3.A8re_Victorienne_.281815-1905.29

[80] Barney et Arikan (2001) proposent également une revue de littérature de 166 articles sur la *resource-based view* : seuls 2% obtiennent des résultats partiellement incohérents avec la théorie RBV. Les auteurs en concluent que la théorie peut être considérée comme « vraie ». Newbert (2007) conteste ce constat de par la

satisfaisant (53%), dans la norme de ce type d'études en management stratégique[81] et permet de conclure que l'approche par les ressources est réfutable et fonctionne (Newbert, 2007). Arend (2006) fait toutefois remarquer qu'aucun des 239 articles empiriques analysés dans cette approche ne respecte les quatre principes auxquelles ce genre d'études devrait se soumettre.

Le manque de travaux empiriques liés aux capacités dynamiques et à l'orchestration des ressources ne permet pas de vérifier le caractère systématiquement réfutable de ces déclinaisons. Cela s'explique par le développement récent de ces approches (respectivement 1997 et 2007), mais aussi par le flou caractérisant la définition des notions, notamment en ce qui concerne la première approche : « *si le concept de capacité dynamique est attirant, il est à la fois vague et élusif et est loin d'avoir prouvé sa résistance à l'observation et à la mesure* » (Kraatz et Zajac, 2001, p. 653).

La troisième condition porte sur la nécessité nomique des énoncés qui impose de décrire des relations qui soient vraies par nature et pas seulement dans le contexte de l'étude ou par chance. A considérer que le critère de réfutabilité soit atteint, la contingence des énoncés empêche de considérer que l'approche par les ressources fonde une théorie. Elle correspond plutôt à une vision assimilée par Miller et Shamsie (1996, p. 519) à une « *description évocatrice d'un produit* ». En repartant de la distinction entre grande théorie et théorie intermédiaire (Sanchez et Heene, 2010), cette troisième condition décrite par Priem et Butler (2001a) ne semble s'appliquer qu'au premier type de théorie.

Le statut de l'approche par les ressources a été discuté sur la base d'une dichotomie entre ce qu'est la théorie et ce qu'elle n'est pas (Sutton et Staw, 1995) pour conclure qu'elle ne pouvait prétendre à en être unee[82]. Si l'on considère la théorie comme un continuum (Runkel et Runkel, 1984) constitué de ces deux pôles, l'approche par les ressources peut toutefois s'inscrire dans le processus de théorisation (Weick, 1995a). Les travaux évoqués dans cette revue de littérature s'apparentent à des « luttes intermédiaires » qui résument les progrès effectués et donnent une direction pour les futurs travaux qui mèneront peut-être l'approche par les ressources au statut de théorie.

IV.3. L'approche par les ressources: est-elle utile ?

L'analyse de l'approche par les ressources sous les prismes des trois conditions énoncées par Priem et Butler (2001a) empêche cette vision de prétendre au statut de théorie. Il est toutefois possible de se demander si cette approche n'en demeure pas moins utile au management stratégique. Cette question s'apparente à la critique 1 du Tableau 18 portant sur le degré de validité opérationnelle de cette approche. Thomas et Tymon (1982, p. 348) définissent cette validité comme la « *capacité pour le praticien à mettre en action les implications d'une théorie en manipulant ses variables causales (ou*

---

non-prise en compte des non résultats (variables non significatives) dans l'analyse de Barney et Arikan et par le biais de sélection des articles sélectionnés. Ces limites sont levées par Newbert (2007).

[81] La méta-analyse de David et Han (2004) sur les coûts de transaction obtient un taux de vérification de 47%.

[82] Cette approche semble plus pertinente que l'analyse sémantique retenue par Barney, Ketchen et Wright (2011) qui constatent que le terme de *resource-based theory* est désormais préféré à celui de *resource-based view* depuis que cette approche est entrée dans sa phase de maturité. Les auteurs arguent que cette transformation signifie que le niveau de précision et de sophistication de l'approche par les ressources est désormais tel qu'elle ressemble plus à une théorie qu'à une vision. Or, cette conclusion n'est basée sur aucun autre élément que sur l'utilisation du terme 'théorie' par différents auteurs.

indépendantes) ». Or, Priem et Butler (2001a) considèrent que les attributs des ressources ne sont pas manipulables par les managers dans la mesure où cette approche fournit peu de prescriptions.

Au-delà de la réponse de Kraaijenbrink et al. (2010) de considérer que la *resource-based view* offre avant tout un cadre descriptif, Barney (2001) estime que cette approche peut aider les firmes à réaliser tout leur potentiel, notamment pour celles qui n'y seraient pas encore parvenu. Si les managers ne cherchant pas à développer d'avantages concurrentiels ne bénéficient d'aucun apport provenant de cette vision, celle-ci sera utile pour les firmes qui pourraient en avoir un, mais qui ne l'ont pas encore exploité. L'implication est donc l'identification des ressources critiques, même si les prescriptions correspondent à « des règles pour les riches ». Elle légitime également les pratiques de *benchmarking* alors que la théorie néo-institutionnelle laisse penser qu'elles correspondent à des comportements mimétiques non rationnels : « *la logique basée sur les ressources peut être utilisée pour fournir un appui théorique au processus de benchmarking dans lequel beaucoup de firmes s'engagent* » (Barney, 2001, p. 49). La resource-based view s'avère ainsi pertinente sur le plan symbolique et conceptuel, même si elle s'affirme assez peu utile au niveau instrumental (Barthélemy, 2012).

Les déclinaisons de la *resource-based view* offrent par ailleurs de nombreuses implications managériales. La *knowledge-based view* met en avant le rôle des connaissances pour développer un avantage concurrentiel, offrant ainsi de nombreuses implications managériales notamment en ce qui concerne les pratiques de ressources humaines (rétention et formation du personnel, légitimation de la guerre des talents…). La perspective relationnelle révèle comment éviter la dépendance vis-à-vis des ressources critiques (Pfeffer et Salancik, 1978). Les capacités dynamiques expliquent comment sortir du piège de la dépendance au sentier (Vergne et Durand, 2011) et des rigidités centrales (Leonard-Barton, 1992). L'orchestration des ressources offre quant à elle de nombreuses implications : dans quel contexte acquérir ou développer des ressources ? Dans quel contexte investir dans des capacités managériales supérieures ? Comment synchroniser ses ressources ?…

Le manque de validité opérationnelle de l'approche par les ressources s'explique à travers deux facteurs. Premièrement, l'ambiguïté causale qui protège les avantages concurrentiels temporaires empêche l'identification précise de leurs sources et ainsi la pertinence des implications. Deuxièmement, les ressources intangibles sont par nature inobservables (Godfrey et Hill, 1995). En 2000, les actifs tangibles ne représentaient que 20% de la valorisation des 20 plus grandes compagnies au monde (Doyle, 2001). Les ressources intangibles apparaissent essentielles pour les organisations notamment par leur plus grande facilité à respecter les conditions identifiées par Barney (1991) et Peteraf (1993) pour développer un avantage concurrentiel. Toutefois, leur caractère inobservable limite leur compréhension, ainsi que la faculté des chercheurs à identifier des implications managériales précises.

Malgré ses limites liées à sa validité opérationnelle, l'approche par les ressources apparaît comme le nouveau paradigme du management stratégique. Le Chapitre 1 a montré l'oscillation du management stratégique vers la dimension interne de la firme (Hoskisson et al., 1999) et l'analyse de sa structure intellectuelle (Ramos-Rodriguez et Ruiz-Navarro, 2004) révèle l'importance de cette approche. Malgré les critiques que Priem et Butler (2001a) adressent à la *resource-based view*, ces auteurs reconnaissent la pénétration étendue de ses domaines de recherche. En partant des dix-huit

sujets identifiés par Schendel et Hofer (1979) comme caractéristiques de la recherche en stratégie, Priem et Butler montrent que l'approche par les ressources en aborde treize d'entre eux.

Résumé du Chapitre 2 : L'approche par les ressources

Ce chapitre a proposé une revue de littérature concernant l'approche par les ressources. Il a notamment permis de définir et de clarifier les nombreux concepts utilisés dans cette approche, permettant de remédier à son problème de « *foisonnement* » (Quelin et Arrègle 2000, p. 11). A partir des tentatives de hiérarchisation identifiées dans les travaux antérieurs (Figure 17), cinq niveaux ont été retenus pour cette recherche :

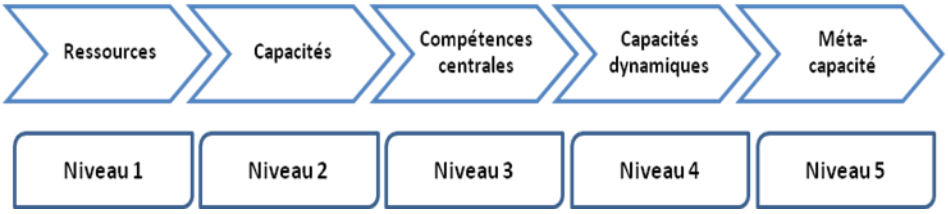

Figure 23 - Hiérarchisation des concepts de l'approche par les ressources retenue

Les différents courants de pensée structurant l'approche par les ressources ont également été présentés. La raison d'être de chaque déclinaison et ainsi que leurs applications dans l'industrie du sport montrent l'hétérogénéité des visions se rattachant à cette approche. A l'instar de ce qui avait été identifié pour le management stratégique (voir le Chapitre 1), une tension existe entre une analyse centrée sur les aspects internes de l'organisation ou externes. L'approche par les ressources oscille également entre une vision considérant que l'hétérogénéité intrinsèque des ressources explique le différentiel de performance des firmes et une perspective s'intéressant principalement à leur articulation. Ces différences conceptuelles sont résumées par la Figure 24 :

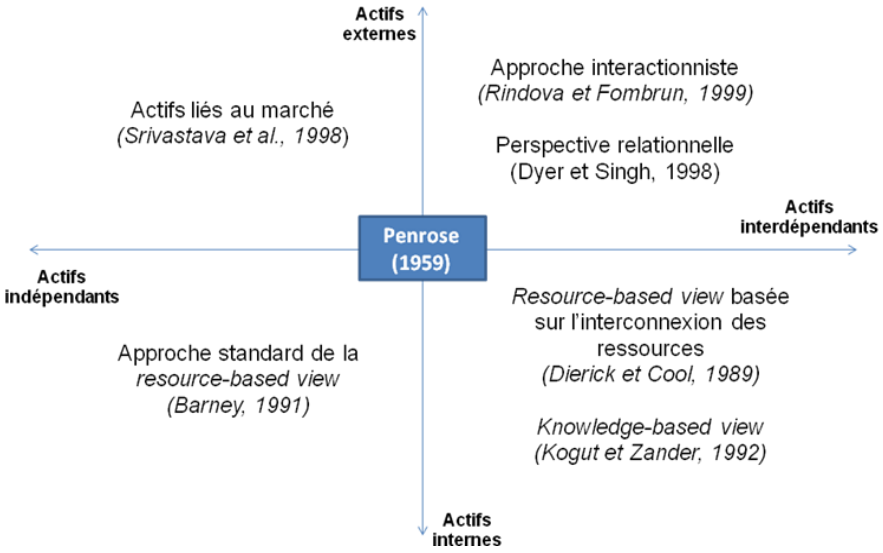

Figure 24 - Synthèse des approches de la resource-based view (adaptée de Maltese, 2009, p. 312)

Le développement de l'orchestration des ressources (voir les Tableaux 16 et 17) permet de réconcilier ces différentes contributions dans un cadre théorique prometteur (voir la Figure 22) intégrant les processus et sous-processus décrits par le management des ressources (Sirmon et al., 2007) et la question de la gouvernance propre à l'orchestration des actifs (Helfat et al., 2007). Cette déclinaison sera donc retenue pour s'intéresser à la stratégie des entreprises de spectacle sportif.

La revue de littérature sur l'approche par les ressources a permis d'enrichir le cadre conceptuel de cette recherche (voir la Figure 25). Il repose sur la distinction apportée par Rindova et Fombrun (1999) entre macroculture (champ organisationnel) et microculture (firme) qui permet d'éviter les oscillations du pendule stratégique (Hoskisson et al., 1999) entre les aspects externes et internes de l'organisation. Le processus de structuration du portfolio de ressources permet notamment de faire le lien entre ces deux dimensions. L'exploitation des ressources territoriale et réputationnelle permet aux entreprises de spectacle sportif d'acquérir les ressources financières nécessaires à leur développement. La mise en œuvre des ressources à travers notamment le sous-processus de mobilisation, établit un second lien entre microculture et macroculture. La détermination de la configuration stratégique ne peut se faire qu'en rapport au champ organisationnel afin de tenir compte des éléments contingents à la firme (paradigme SSP) et au positionnement de cette dernière dans l'industrie (paradigme SCP). Cette phase itérative entre les dimensions interne et externe peut amener le stratège à revoir la formulation stratégique au cours de sa mise en œuvre. Ce cadre théorique intègre ainsi une analyse des processus stratégique afin de combiner intention et adéquation stratégique (Saïas et Métais, 2001) et ainsi s'intéresser au niveau « méta » de la stratégie.

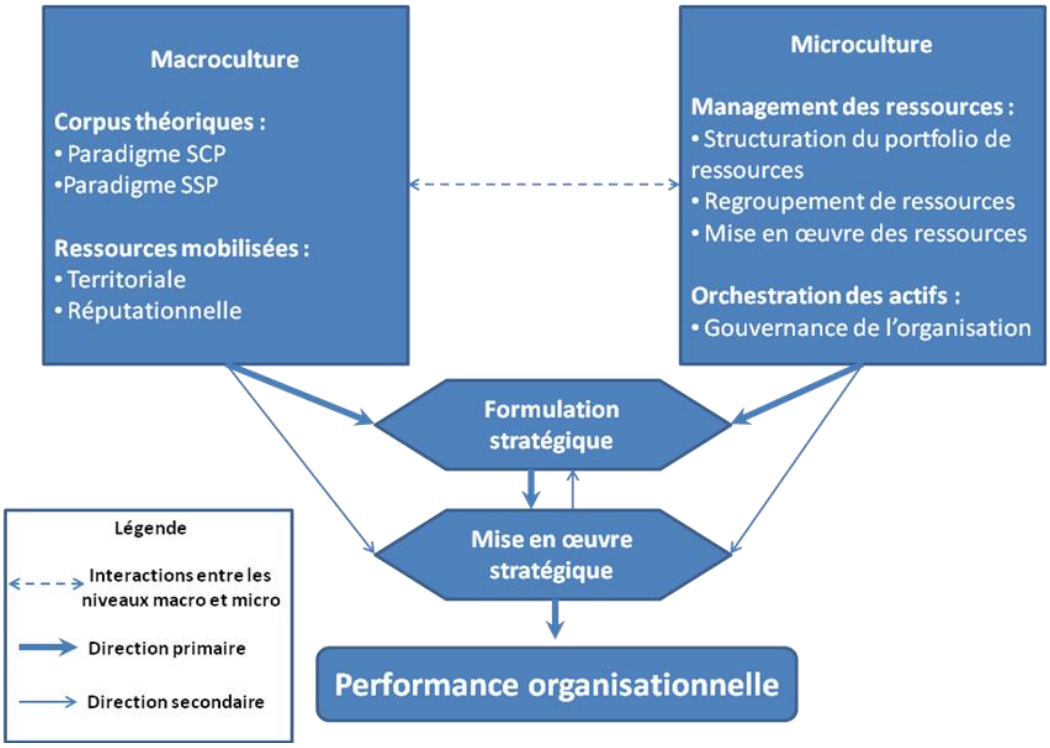

Figure 25 - Cadre conceptuel de la thèse (2/3)

Pour finaliser ce cadre conceptuel, il convient de définir ce qui constitue la performance des organisations étudiées : les entreprises de spectacle sportif. Comme leur nom l'indique, une tension peut exister entre les objectifs financiers (*entreprise*), sociaux (*de spectacle*) et athlétiques (*sportif*).

Chapitre 3 : l'évaluation de la performance organisationnelle : entre maximisation des victoires et recherche de profit

« *A la question d'un chercheur sur la définition de son club, le directeur général d'un club répondit : 'Quelle réponse voulez-vous ? Celle pour un journaliste ? Celle pour les supporters ? Ou celle pour un académique ?'* » (Senaux, 2011, p. 263)

Le culte de la performance est un trait caractéristique des sociétés occidentales contemporaines (Ehrenberg, 1994) qui se répercute sur le domaine de la recherche. Bessire (1999) fournit une illustration de l'importance croissante de ce concept à travers l'analyse de l'occurrence du terme 'performance' dans les ouvrages d'économie et de gestion publiés en France : de 1979 à 1989, on compte en moyenne 0,6 ouvrages par an comportant ce mot dans le titre, contre 6 sur la période 1994-1998. Un constat identique peut être dressé dans les publications anglo-saxonnes dans le domaine du management stratégique. Dans les quatre revues majeures de cette discipline[83], le terme 'performance' apparaît comme le mot clé le plus utilisé entre 1980 et 2005 et 36,6% des articles publiés traitent de performance organisationnelle (Furrer et al., 2008).

La récurrence du thème illustre également les difficultés relatives à son traitement. Il s'agit du constat de Richard, Deviney, Yip et Johnson (2009) qui observent des incohérences et même des contradictions entre les définitions et les opérationnalisations retenues pour le terme performance. Cette notion est en effet complexe et multidimensionnelle (Combs et al., 2005 ; Venkatraman et Ramanujam, 1986), rendant cruciale sa définition. La performance organisationnelle étant la variable dépendante « *ultime* » en management –du moins dans son analyse par le contenu– une mauvaise définition limitera la portée explicative des analyses stratégiques (Richard et al., 2009, p. 719). Il apparaît en effet difficile d'évaluer des choix organisationnels lorsque la mesure du résultat est sujette à caution. Cette recherche se prête d'ailleurs à cet écueil puisqu'elle a pour ambition d'identifier les vecteurs d'efficience des entreprises de spectacle sportif, nécessitant de fait une évaluation de la performance objectivable.

Nous nous intéresserons tout d'abord aux définitions de la performance organisationnelle qui appellent chacune à des mesures différentes, associés à des enjeux particuliers. Face à ce constat, il sera légitime de s'intéresser à l'identité des ayants droit sur la rente organisationnelle, en différenciant l'optique actionnariale de celle des parties prenantes. Enfin, la performance organisationnelle sera questionnée dans le contexte des entreprises de spectacle sportif et de la conciliation de leurs impératifs :

	Contrainte	**Description**
Entreprise	Financière	Objectif de profitabilité / solvabilité
De spectacle	Sociale	Objectif de satisfaction des parties prenantes

[83] 2125 articles venant de *Strategic Management Journal* (65% de l'échantillon), *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review* et *Administrative Science Quaterly*.

Sportif	Sportive	Objectif de compétitivité sportive du fait de l'ouverture par le bas et la fermeture par le haut des compétitions (Minquet, 2004)

Tableau 19 - Objectifs organisationnels des entreprises de spectacle sportif

I. La performance organisationnelles : définitions, mesures et enjeux

Le concept de performance est l'objet de plusieurs débats dans la littérature. Au-delà de celui relatif à son niveau d'analyse oscillant entre firme et industrie (e.g. Rumelt, 1991 ; McGahan et Porter, 1997), la littérature s'est heurtée au problème de sa mesure. Ces difficultés s'expliquent en partie par la complexité de la définition de ce construit.

I.1. Définition de la performance organisationnelle

Différentes acceptions existent pour le terme performance. L'absence de consensus concernant sa définition ou sa mesure s'explique par de trop faibles fondements conceptuels sous-jacents (Sowa, Selden et Sandfort, 2004). Trois explications permettent de le comprendre (Balduck, 2009, p. 22). Premièrement, différentes visions de la firme existent et chacune utilise ses propres critères pour définir ce qu'est la performance organisationnelle (Walton et Dawson, 2001). L'approche contractuelle l'appréhende par exemple à travers « *les résultats d'actions* », quand l'approche cognitive l'assimile « *à la façon dont se déroulent les actions elles-mêmes* » (Poincelot et Weigman, 2005, p. 111). L'évaluation de la performance dépend ainsi de l'approche retenue en théorie des organisations.

De plus, ce concept s'applique à différents types d'organisations, entre lesquelles la définition du succès peut varier. C'est pourquoi l'évaluation de la performance des entreprises de spectacle sportif, de par ses spécificités, représente un cas atypique et nécessite une mesure adaptée.

Enfin, chaque individu dispose d'une vision personnelle de l'organisation et donc de sa performance organisationnelle. Or, celle-ci peut ne pas faire l'unanimité (Crozier et Friedberg, 1977). Retenir une mesure de la performance implique nécessairement de favoriser certains individus ou groupes d'individus au détriment d'autres. Le risque est donc que la mesure de la performance, et donc les facteurs clés de succès identifiés à travers cette mesure, soit plus instructive sur celui qui la réalise que sur la performance de l'organisation en elle-même.

A partir des travaux de Bourguignon (1995, 2000), Drevetton (2014) retient trois significations primaires pour la notion de performance :

- La performance en tant que succès : elle est alors subjective puisqu'elle dépend du contexte et de la définition du succès. Cette acception s'approche de la vision contractuelle de la firme ;
- La performance au sens de Drucker (1954) : elle se manifeste lorsqu'une action a permis d'atteindre des objectifs préalablement fixés. La mesure se veut alors plus objective puisque les critères ont été définis *ex ante* ;
- La performance en tant qu'action : elle correspond alors à la mise en œuvre d'un ensemble de compétences pour réaliser une mission. Cette acception est analogue au terme anglais '*to perform*' et fait écho à la définition de l'approche cognitiviste.

Ces définitions confirment le caractère polysémique de ce concept, même si « *le plus souvent, le terme est utilisé sans autre forme de procès comme si sa définition allait de soi* » (Bessire, 1999, p. 129). Parmi toutes les définitions disponibles de la performance, celle de Bourguignon (2000, p. 934) semble particulièrement appropriée puisqu'elle exprime la complexité et les différentes dimensions du concept. La performance représente *« la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs, cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (actions). La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis (buts et cibles).* ».

Notons enfin que la performance repose sur la combinaison de trois critères (Figure 26) :

1. La pertinence qui évalue la qualité de la mesure proposée. La théorie des attentes (Vroom, 1964) –en considérant la motivation comme un processus– a notamment montré l'importance du paramètre « attente ». Il correspond à la probabilité d'atteindre le bon résultat. Or, si les objectifs ne sont pas bien déterminés (non pertinents), cela peut nuire à la motivation des salariés ;
2. L'efficacité qui se définit comme le « *rapport entre l'objectivité préalablement fixée et le résultat observé* » (Drevetton, 2014, p.16). Un seuil minimal de chiffre d'affaires est un exemple d'objectifs relevant du critère d'efficacité ;
3. L'efficience qui correspond à « l'*optimisation des moyens mobilisés pour l'action* » (Drevetton, 2014, p.16). Des ratios *outputs* / *inputs* vont alors servir à établir la performance. Le ratio chiffre d'affaires / effectif de la force de vente en est une illustration.

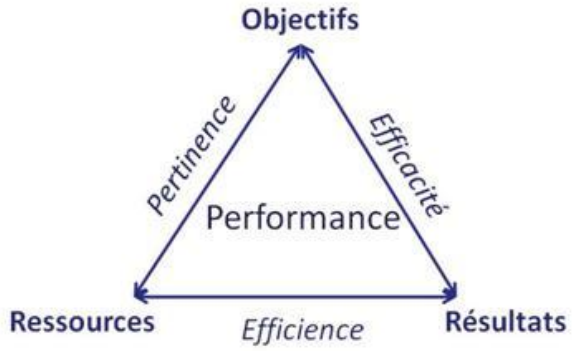

Figure 26 - Critères de la performance (Drevetton, 2014, p.16)

La littérature en économie du sport illustre la dualité entre efficience et efficacité. Considérons le cas des maillots rouges en tant que potentiel facteur clé de succès des clubs de football. Attrill, Gresty, Hill et Barton (2008) considèrent qu'un maillot rouge est un vecteur de performance dans le championnat de football anglais. Le critère retenu est l'efficacité sportive des équipes (liée au pourcentage de victoire en championnat). Des rationalisations *ex post* sont ensuite apportées pour expliquer ce constat, notamment à travers des concepts éthologiques : « *pour de nombreux animaux, le rouge est un signe de domination et pour les humains il est évident que la couleur rouge puisse fournir un avantage dans le sport de compétition* » (Little et Hill, 2007, p. 161). Garcia-Rubio, Picazo-Tadeo et Gonzalez-Gomez (2011) ne contestent pas la relation maillot rouge – performance observée par Attrill et al. (2008). Ils prônent néanmoins d'utiliser un autre critère, à savoir l'efficience.

L'évaluation devrait tenir compte du différentiel d'allocation de ressources (notamment le stock de talent dont dispose chaque équipe) entre les unités d'analyse au moment d'évaluer la performance sportive. A l'aune de ce critère, le maillot rouge n'apparaît plus comme un facteur clé de succès. Un résultat similaire est obtenu dans le cadre du championnat allemand (Kocher et Sutter, 2008)[84]. Sauf cas particulier de « *sugar daddy* » souhaitant atteindre un résultat sans considération pour les ressources qui devront être consommées pour y parvenir[85], il semble que le critère d'efficience soit celui privilégié par les praticiens des entreprises de spectacle sportif (Maltese, 2016).

Comme l'indique la définition de Bourguignon (2000), la performance organisationnelle implique une évaluation nécessairement arbitraire. Afin de limiter la subjectivité relative à cette notion, il convient d'en comprendre le cadre conceptuel. Celui-ci dépend de plusieurs éléments : la nature de l'indicateur utilisé et les catégories d'acteurs qui sont censés bénéficier de la performance de la firme. Ces éléments peuvent parfois se recouper.

I.2. Indicateurs de mesure de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle « *englobe trois domaines spécifiques de résultats de la firme: (a) la performance financière (profits, le rendement des actifs, retour sur investissement, etc.); (b) la performance sur le marché des produits (ventes, parts de marché, etc.); et (c) le retour pour les actionnaires (rendement total pour les actionnaires, la valeur économique ajoutée, etc.).* » (Richard et al., 2009, p. 722). La définition retenue par Richard et ses collègues s'axe sur deux dimensions de la performance : le critère et le domaine de résultats.

L'analyse de la performance repose sur l'utilisation d'un indicateur qui doit présenter certaines qualités : il doit être objectif, quantifiable, fidèle, simple, compréhensible et sensible au phénomène mesuré (Berland, 2004). Il produit alors une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat (Véran, 2008).

Richard et al. (2009) distinguent deux types d'indicateurs de la performance : les mesures objectives (mesures comptables, mesures financières, indicateurs comptables et financiers, taux de survie…) et les mesures non objectives (responsabilité sociétales des entreprises, réputation, mesures quasi subjectives…). Toutefois, conformément à Berland (2004), la distinction retenue comporte trois occurrences. Longtemps celle-ci a été mesurée à travers des indicateurs financiers reflétant la richesse des actionnaires. La théorie néoclassique, en accord avec son hypothèse de rationalité substantive, s'intéresse notamment au profit de la firme en considérant celle-ci comme parfaitement efficiente. Depuis, d'autres indicateurs ont été développés comme le retour sur action, le *cash flow* opérationnel, le taux de croissance du chiffre d'affaires…

Face aux critiques adressées à ce premier type d'indicateur, deux voies d'amélioration ont été envisagées (Berland, 2004, p. 149). Tout d'abord, d'autres indicateurs financiers *« plus représentatifs*

[84] La couleur rouge permet toutefois d'améliorer sa performance dans le cas des oppositions directes (pénaltys en football, taekwondo, boxe…). Voir à ce sujet le chapitre consacré à la question dans le livre de Drut et Duhautois (2014)

[85] Une application analytique d'un tel comportement caractérisé par une contrainte budgétaire lâche endogène a été proposée par Terrien et al. (2016a). Pour la résolution du cas particuliers d'asymétrie des fonctions d'utilité, voir l'Annexe 1.

de la création de valeur de l'entreprise » ont été développés. L'*Economic Value Added* en est une illustration puisqu'il donne une vision plus globale de la performance en partant d'un résultat proche de l'excédent brut d'exploitation. Les intérêts de l'ensemble des apporteurs de capitaux et les investissements réalisés par la firme sont alors considérés par cet indicateur.

Enfin, les firmes ont également développé des indicateurs non financiers. Ils visent notamment à prendre en compte le poids croissant de l'immatériel dans l'économie[86]. L'évaluation des organisations publiques nécessite également l'utilisation de critères non financiers. Ittner et Larker (1998) avancent trois raisons supplémentaires à l'apparition de ces indicateurs :

1. Les limites des indicateurs comptables et financiers : cet avis est partagé par Poincelot et Weigman (2005) qui voient dans les scandales financiers et la volatilité accrue des marchés la nécessité d'utiliser de nouveaux indicateurs ;
2. La pression concurrentielle croissante qui nécessite une mesure plus large de la performance ;
3. Le développement de systèmes concurrents au système comptable (gestion de la chaîne logistique, *customer relationship management*…) qui nécessite une mesure toujours plus globale de la performance.

Le fait de retenir un indicateur au sein d'une de ces catégories n'est pas neutre. Il est en effet possible d'observer des tensions entre indicateurs financier et non financier. Ainsi, Jensen (2010) démontre l'incompatibilité entre la maximisation du profit (indicateur financier) et les parts de marché (indicateur non financier). Cette tension peut s'expliquer par des horizons temporels différents. C'est pourquoi cumuler plusieurs indicateurs peut donner plus d'informations pour une firme, les indicateurs non financiers s'ajoutant par exemple à la vision à court terme des indicateurs financiers (Kaplan et Norton, 1998). Lillis (2002) montre toutefois que le cumul de plusieurs indicateurs –potentiellement contradictoires[87]– ne va pas sans poser de problème, ce qui implique une méthodologie adaptée (Durand et Vargas, 2003).

L'analyse de la discrimination dans le football professionnel anglais de Pedace (2008) est à ce titre éclairante. Compte tenu des résultats sportifs contrôlés par l'effet de la masse salariale du club, il apparaît une discrimination positive en faveur des joueurs sud-américains. Les clubs anglais gagneraient sportivement à moins en recruter (indicateur non financier). Toutefois, la présence de ces joueurs réputés spectaculaires permet, *ceteris paribus*, d'améliorer l'affluence au stade et donc les recettes *match days* (indicateur financier). L'évaluation de la performance de la politique salariale est ici dépendante du critère retenu. Garcia-del-Barrio et Pujol (2009), dans leur analyse des déterminants du temps de jeu en première division espagnole, montrent également que les aspects sportifs et économiques sont déterminants, mais peuvent être contradictoires.

[86] En 1982, les actifs corporels représentaient 62% de la valeur de marché des entreprises, contre 32% en 1992 et 20% en 2002 (Berland, 2004).
[87] Seuls 33% des 213 articles analysés par Richard et al. (2009) triangularisent leur résultats en optant pour plusieurs mesures.

I.3. Le partage de la performance organisationnelle

« *La problématique de la valeur renvoie à la question des destinataires de la performance créée : pour qui crée-t-on de la valeur ?* » (Cappelletti et Khouatra, 2004, cité dans Poincelot et Weigman, 2005, p. 111). C'est pourquoi il est nécessaire de définir ce qu'est la performance pour en obtenir une évaluation objective. Le « *flou* » de ce concept permet dans certains cas d'éviter d'afficher le système de valeurs sous-jacent de l'évaluation et donc ce qui lui procure sa légitimité (Bourguignon, 1995).

Deux optiques coexistent en ce qui concerne le partage de la performance organisationnelle : le modèle de la valeur actionnariale et celui des parties prenantes. L'évaluation de la performance est fortement dépendante de ce choix. Les critères décrits précédemment s'inscrivent pour la plupart dans le modèle de la valeur actionnariale (modèle « shareholder »). La performance est alors le plus souvent évaluée à partir de critères financiers, comme le retour sur action, le taux de marge, le taux de rendement interne… qui ont pour but de satisfaire l'intérêt des actionnaires. La distinction liée à l'optique de la création de valeur n'est pas redondante avec celle effectuée pour les indicateurs. En effet, des indicateurs non financiers peuvent également relever d'une logique actionnariale, comme cela peut être le cas du critère des parts de marchés.

I.3.1. Pour qui crée-t-on de la valeur ? L'optique actionnariale

Le modèle de la valeur actionnariale considère que la finalité première de la firme est d'assouvir les intérêts de ses propriétaires. Deux raisons viennent expliquer cette primauté. La première légitimation est apportée par la notion de propriété : il donne le droit de définir ce qu'est la performance, ainsi que le guide d'action de la firme. Il est également possible de remettre en cause ce critère, sans abolir la primauté des actionnaires. Ainsi, la relation d'agence (Jensen[88] et Meckling, 1976) rend obsolète l'argument de la propriété. La firme est vue comme un nœud de contrat (Coriat et Weinstein, 1995) dont les attributs sont détenus par de nombreux acteurs et non plus seulement par les actionnaires : « *la propriété du capital ne doit pas être confondue avec la propriété de la firme. Chaque facteur dans une firme est la propriété de quelqu'un. La firme est simplement un ensemble de contrats qui couvrent la manière dont les inputs sont joints pour créer les produits, et la manière dont les recettes résultant des produits sont partagées entre les inputs. Dans cette perspective "nœud de contrats", le concept de propriété de la firme est non pertinent* » (Fama, 1980, p. 290).

La primauté accordée aux actionnaires ne relève plus du critère de propriété. Il repose désormais sur la prise de risque des apporteurs de capitaux. Ces derniers sont rémunérés sur la base du « revenu résiduel » et sont appelés '*residual claimants*' (Coriat et Weinstein, 2010). Les actionnaires devront aligner les intérêts des différentes parties sur leurs propres objectifs, via des mécanismes incitatifs. Evaluer la performance sous le prisme actionnarial permettra de rendre compte de la performance sous l'angle retenu par l'ensemble du « nœud de contrats » puisque toutes les parties partagent les mêmes intérêts. Les parties prenantes sont alors reconnues, mais l'hétérogénéité de leurs intérêts est niée. Le modèle de la valeur actionnariale, encore très prégnant dans les recherches nord-américaines, a longtemps constitué le seul prisme de la performance. Il est depuis concurrencé par une autre optique.

[88] Denis et Martinet (2012, p 18) font remarquer que Jensen, apôtre de « *la primauté de l'intérêt de l'investisseur* » (, p. 18), a depuis fait son « *aggiornamento* » et reconnu la « *non-pertinence* » de cette vision.

I.3.2. Pour qui crée-t-on de la valeur ? L'optique partenariale

Les sciences de gestion, dans la lignée des travaux behaviouristes (Cyert et March, 1963), ont ouvert la « boîte noire » pour reconnaître le rôle des individus évoluant au sein de l'organisation. La reconnaissance de nouveaux acteurs implique la prise en compte d'une constellation d'intérêts à la fois coopératifs et concurrentiels (Donaldson et Preston, 1995). Ces différents intérêts ayant chacun une valeur intrinsèque, aucun intérêt n'est censé dominer les autres (Barget et Ferrand, 2012; Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995), remettant ainsi en cause la primauté des objectifs assignés à la firme par les actionnaires. Dès lors, chaque partie prenante peut mesurer la performance sur le critère de son propre objectif.

La firme doit donc concilier les intérêts de tous les groupes qui affectent et sont affectés par ses décisions (Freeman, 1984). Ces groupes sont constitués des actionnaires, managers, salariés de la firme, mais aussi par des groupes extérieurs à ses frontières comme les banques, les clients, les fournisseurs… Cette théorie souligne donc la responsabilité de la firme comme entité collective et suppose la prise en compte des externalités positives et négatives de celle-ci. Les firmes s'engagent à respecter des « codes de bonne conduite » afin de concilier l'impératif de compétitivité avec l'ensemble des intérêts de la société venant des stakeholders.

L'origine première du concept remonte à Berle et Means (1932) qui « *constatent la pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise* » (Gond et Mercier, 2005, p. 2). La firme doit donc préserver les intérêts de ses différentes parties constitutives. « *Le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté* » (Berle et Means, 1932, p. 312). La firme n'agit pas de façon isolée, mais intervient dans une chaîne d'interdépendance incluant d'autres membres de la société que les seuls propriétaires. Dès lors, la performance organisationnelle devrait tenir compte des éventuelles externalités produites par la firme sur cette chaîne (Véran, 2008). La reconnaissance du concept de partie prenante sera toutefois tardive et il faudra attendre les travaux de Freeman (1984) pour que le modèle *stakeholder* soit reconnu.

Là encore, de nombreuses définitions ont été proposées, et le débat n'est pas que sémantique. Une acception large d'un *stakeholder* implique en effet un nombre supérieur de parties prenantes pouvant revendiquer un intérêt dans l'organisation (Jensen, 2002). La définition de Freeman (1984, p. 46) est la plus souvent retenue. Elle considère un *stakeholder* comme *« tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation* ». Cette appellation vient donc en opposition avec celle de *shareholder* (Freeman, 1999, cité dans Senaux, 2008, p. 5) : « *En choisissant d'appeler ces groupes 'stakeholders', plutôt que 'groupes d'intérêts', 'constituants', ou 'publics', nous avons déjà mélangé 'fait' et 'valeur'. Stakeholder est un artefact littéraire évident choisi pour remettre en question l'importance donnée au 'stockholder'* ».

Au sein même de l'approche par les parties prenantes, des débats existent quant au critère de la performance organisationnelle. La primauté de la vision actionnariale peut même être conservée. Au-delà des arguments précédents, la maximisation de la valeur actionnariale s'explique désormais par un critère d'efficacité : la prise en compte des parties prenantes implique une confusion sur les buts à suivre de l'organisation (Jensen, 2002), ce qui est nuisible à sa performance. De plus, si les

droits de propriété sont bien définis, cette optique permettra la maximisation du bien-être collectif (Jensen, 2002). Cet argument est analogue à celui avancé par la vision de la firme en tant que nœud de contrats où les intérêts de chacun peuvent être alignés sur ceux des actionnaires.

A l'inverse, la théorie des parties prenantes dans sa version éthique –pour reprendre la typologie de Donaldson et Preston (1995) et de Gond et Mercier (2005)– appelle à une atténuation du modèle actionnarial. Ainsi, Goodpaster (1991) propose une analyse proche de celle de Ansoff (1968) où « *l'entreprise a principalement une mission économique, contrainte par des obligations éthiques* » (Gond et Mercier, 2005, p. 15) vis-à-vis de ses *stakeholders*. Dans cette optique, « *les intérêts de toutes les parties prenantes ont une même valeur intrinsèque, et aucun ensemble d'intérêt n'est supposé dominer les autres* » (Jones et Wicks, 1999, p. 207).

L'éthique peut être appréhendée de différentes manières : Evan et Freeman (1988) jugent la firme selon l'impératif kantien du respect absolu de la dignité humaine, Freeman (1994) s'inspire des principes de justice sociale de Rawls, quand Donaldson et Dunfee (1999) considèrent qu'il existe un contrat implicite entre la firme et la société pour satisfaire les parties prenantes sans violer les principes de justice distributive[89]. Au final, s'il existe plusieurs approches concernant la théorie des parties prenantes, le risque que représente un écart croissant entre les attentes des parties prenantes (Reichart, 2003) fait consensus.

Puisque plusieurs objectifs organisationnels peuvent être désignés, l'évaluation de la performance risque de dépendre de l'optique considérée. « *La performance est subjective, puisqu'elle est le produit de l'opération, par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention* » (Bourguignon, 1995, p. 65). Or, il est nécessaire de comprendre cette intention, le « *sens* » de l'évaluateur qui le fait agir selon « *une logique particulière qui sous-tend (s)es comportements, (s)es attitudes et (s)es représentations* » (Bessire, 1999, p. 132). C'est pourquoi la deuxième partie identifiera les parties prenantes les plus légitimes et leurs intérêts pour définir les priorités organisationnelles. Il s'agit d'un enjeu crucial puisqu'une firme obtenant de meilleurs résultats que ses rivaux d'après le modèle actionnarial pourra être jugée comme sous-performante lorsqu'une contrainte éthique vis-à-vis des parties prenantes est intégrée. « *Il est donc fondamental de reconnaître cette pluralité des points de vue et d'en rendre compte dans les processus d'évaluation, en y impliquant des représentants des différents systèmes de valeurs ; c'est l'une des conditions de la crédibilité et de l'utilisation des résultats de cette évaluation* » (Bessire, 1999, p. 136).

II. La performance organisationnelle d'une entreprise de spectacle sportif : club sportif ou entreprise de spectacle ?

« *L'un des avantages à utiliser les équipes de sport vient du fait que dans leurs analyses il n'y a pas de problème de différents groupes de pression recherchant des résultats différents pour l'organisation. Les équipes de sport ont une mesure claire de leur succès : leur ratio victoires – défaites* » (Pfeffer et Davis-Blake, 1986, p. 77).

[89] Sur la question, voir Gond et Mercier (2005) qui effectuent une synthèse critique des théories des parties prenantes, permettant de contester son utilisation dans une approche unifiée.

Contrairement à l'affirmation de Pfeffer et Davis-Blake, si les entreprises de spectacle sportif se distinguent bien des entreprises marchandes traditionnelles, ce n'est pas en raison de leur simplicité supposée (un seul objectif), mais des caractéristiques de ses objectifs (observables). La performance d'une organisation sportive professionnelle nécessite, à l'instar d'une organisation classique, de comprendre l'hétérogénéité intra et inter-groupe de parties prenantes (Wolfe et Putler, 2002 ; Parent, 2008) et de leurs intérêts (Reichart, 2003). L'identification des ces parties prenantes constitue la première étape. Il conviendra ensuite de définir les intérêts relatifs à ces groupes, puis d'identifier les dimensions de la performance des clubs de football professionnels, qui fondent sa spécificité[90]. Ce qui permettra de sélectionner l'instrument qui servira à sa mesure.

II.1. Une approche partenariale des clubs de football professionnels

« En football vous avez au moins 40 assemblées générales annuelles chaque année, avec 40 000 actionnaires faisant entendre leurs opinions » (un ancien président de Manchester City cité par Brady, Bolchover et Sturgess, 2008, p. 60)**.**

Freeman (1984) considère que la firme se doit de concilier les intérêts de tous les groupes qui affectent et sont affectés par ses décisions. Pour y parvenir, il convient au préalable d'identifier les parties prenantes des entreprises de spectacle sportif ainsi que leurs objectifs organisationnels.

II.1.1. Les parties prenantes : tous les mêmes droits ?

La section précédente a rappelé que la définition des parties prenantes était problématique et qu'elle impactait l'évaluation de la performance. C'est pourquoi il est nécessaire de les différencier afin de prioriser leurs intérêts. Dans cette visée, plusieurs typologies sont disponibles :

- Hill et Jones (1992) proposent une théorie de l'agence généralisée dans un modèle dynamique où une distinction est effectuée entre les *stakeholders* selon la taille de leurs investissements en actifs spécifiques (Williamson, 1985) ;
- Donaldson et Preston (1995) préconisent de différencier influenceurs et *stakeholders* ;
- Carroll et Näsi (1997) distinguent les parties prenantes internes et externes ;
- Clarkson (1995) oppose *stakeholders* primaires, essentiels à la survie de la firme et *stakeholders* secondaires, qui influencent ou sont influencés par l'activité de la firme sans réaliser de transaction directe avec elle ;
- Phillips (2003) distingue les parties prenantes normatives (l'organisation a une obligation morale directe vis-à-vis d'eux) des parties prenantes dérivatives.

La typologie proposée par Mitchell, Agle et Wood (1997) semble plus pertinente dans la mesure où elle explique la capacité des parties prenantes à peser dans la vie politique des organisations :

[90] Ces organisations peuvent être considérées comme des entreprises de spectacle sportif, qui diffèrent des autres notamment par la nature de leur produit réalisé avec un coopétiteur. On parle alors de produit joint, optimisé lorsque l'incertitude du résultat, aussi appelé équilibre compétitif, est garanti. Cette idée spécifique à l'économie du sport a été mise en avant par Neale (1964) avec le paradoxe Louis-Schmelling (voir le Chapitre 1).

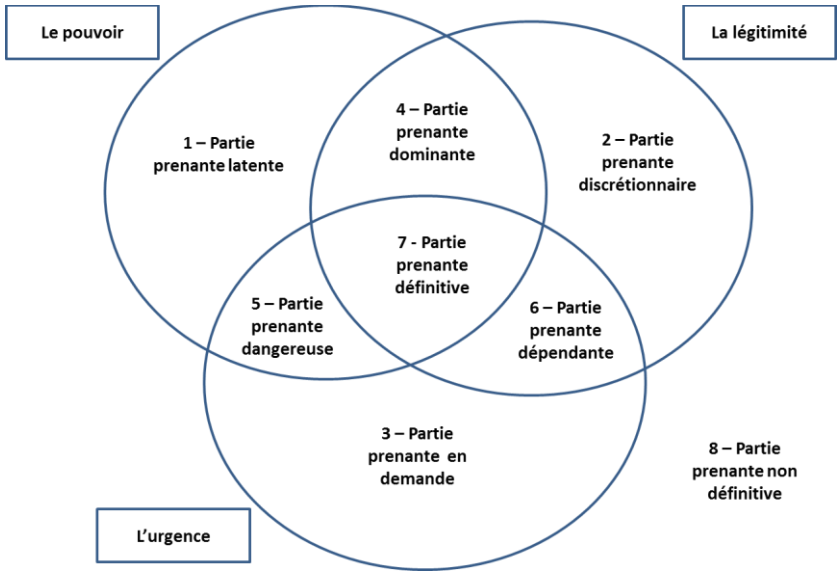

Figure 27 - Typologie des stackeholders (Mitchell et al., 1997)

Elle est également dynamique puisque les catégories ne sont pas figées dans le temps, ce qui est nécessaire puisque les attentes des parties prenantes évoluent en fonction de l'évolution organisationnelle (Parent, 2008). Cette typologie repose sur trois attributs associés aux parties prenantes : la légitimité de leur revendication ; leur pouvoir d'influencer la firme ; l'urgence qui combine la sensibilité au temps et le caractère critique de leur revendication. Plus une partie prenante possède d'attributs, plus les dirigeants devront lui prêter de l'attention (Figure 27).

II.1.2. Identification des parties prenantes d'un club de football professionnel

L'identification des parties prenantes des entreprises de spectacle sportif est une problématique assez ancienne (Augé, 1998). La littérature comporte ainsi de nombreux travaux relatifs à l'événementiel sportif (e.g. Parent, 2008) notamment en ce qui concerne l'évaluation de leur impact économique (e.g. Barget et Ferrand, 2011, 2012). Le travail de Senaux (2008) sert régulièrement de référence lorsque l'analyse concerne des clubs professionnels (e.g. Augé, Naro et Vernhet, 2014 sur le rugby professionnel français). Senaux (2008) a étudié six clubs de football professionnels français et anglais pour identifier et classifier les parties prenantes de ces organisations. La typologie retenue repose sur la grille de lecture proposée par Mitchell et al. (1997) qui différencie les attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence des revendications.

	Stakeholders		
	Pouvoir	**Légitimité**	**Urgence**
Actionnaires	Représentation au conseil d'administration du club	Centre d'intérêt historique de la gouvernance (propriété et prise de risque)	
	4 - Stakeholder dominant		
Joueurs (Senaux y intègre l'ensemble du personnel sportif)	Possibilité de grève Existence d'un marché des transferts Impact de l'attitude sur la productivité de l'équipe	Performances objectivées Spécificité des actifs Durée des carrières	Les joueurs représentent des investissements en actif spécifique
	7 - Stakeholder définitif		

Ligues et fédérations	Disciplinaire et normatif Régulateur (vendent et partagent les droits audiovisuels)		
	Remarque : les dirigeants des clubs sont des *stakeholders* de ces institutions		
	1 - Stakeholder dormant avec la possibilité de devenir dominant ou définitif		
Collectivités locales	Faible, car limitation du montant des subventions	Soutien financier : subventions directe et indirecte	
	2 - Stakeholder discrétionnaire		
Association support	Possède le numéro d'affiliation et la marque qui ne peuvent être cédés que par signature d'une convention valable au maximum 5 ans	Dépend du pourcentage du capital du club détenu Légitimité issue de l'héritage du club	
	1 - Stakeholder dormant avec la possibilité de devenir dominant ou définitif		
Spectateurs et supporters (« fans enragés »)	Impactent les revenus du club Pouvoir d'expression	Fidélité au club	Les revendications émergent lorsque les performances sportives déclinent
	4 et 7 - Stakeholders dominants et souvent définitifs, ils deviennent dangereux quand leurs revendications ne sont pas légitimes		
Télévisions et autres sponsors	Prépondérance des droits télévisuels dans le budget des clubs	Légitimité nulle pour les télévisions, faible pour les sponsors	Horaires des matchs déterminés par les télévisions
	4 - Stakeholder dominant		

Tableau 20 - Typologie des parties prenantes d'un club de football professionnel (adapté de Senaux, 2008)

Un éclairage supplémentaire doit être apporté sur une partie prenante méconnue du grand public, l'association support. Cette partie prenante dispose d'un pouvoir très important en Allemagne, renforcé par la règle du « 50+1 » qui stipule qu'un actionnaire ne peut détenir la majorité des droits de vote. Il existe toutefois une exception lorsque l'actionnaire détient des parts depuis plus de 20 ans, dont bénéficie les clubs de Wolfsburg avec Volkswagen et celui de Leverkusen avec Bayer. Ce statut *Verein* protège les clubs d'une arrivée soudaine d'un actionnaire dont la vision porterait uniquement sur le court terme et limite le risque de déficits à long terme (Franck, 2010). Cette règle est toutefois critiquée, dans le sens où elle orienterait trop les clubs vers la performance sportive au détriment de la dimension financière (Dietl et Franck, 2007).

En France, le pouvoir de l'association support est certes plus faible qu'en Allemagne, mais n'en est pas pour autant négligeable. Il est toutefois réduit à l'obligation faite aux sections professionnelles des clubs de football d'établir une convention avec l'association support. En dehors de cet aspect, cette partie prenante est peu impliquée dans le processus décisionnel des clubs. Drut, (2011, p. 10) présente le statut juridique et la ventilation des parts sociales des 40 clubs de Ligue et Ligue 2 entre actionnaires privés et association au 31 juin 2009. A l'exception des clubs d'Auxerre (SAOS où l'association détient 100% des parts sociales), Bastia (SAOS où l'association détient 83% des parts sociales) et d'Ajaccio (EUSRL où l'association détient 100% des parts sociales), le pouvoir décisionnel est très majoritairement concentré par les actionnaires privés.

Les médias (notamment la presse), les agents, les régulateurs (Commission Européenne et Etats) sont identifiés comme *des stakeholders secondaires* par Senaux (2008)[91]. Ils ne sont donc pas considérés dans son analyse.

II.1.3. Cartographie des parties prenantes d'un club de football professionnel

Le travail de Senaux (2008) basé sur la typologie de Mitchell et al. (1997), permet d'obtenir la cartographie suivante :

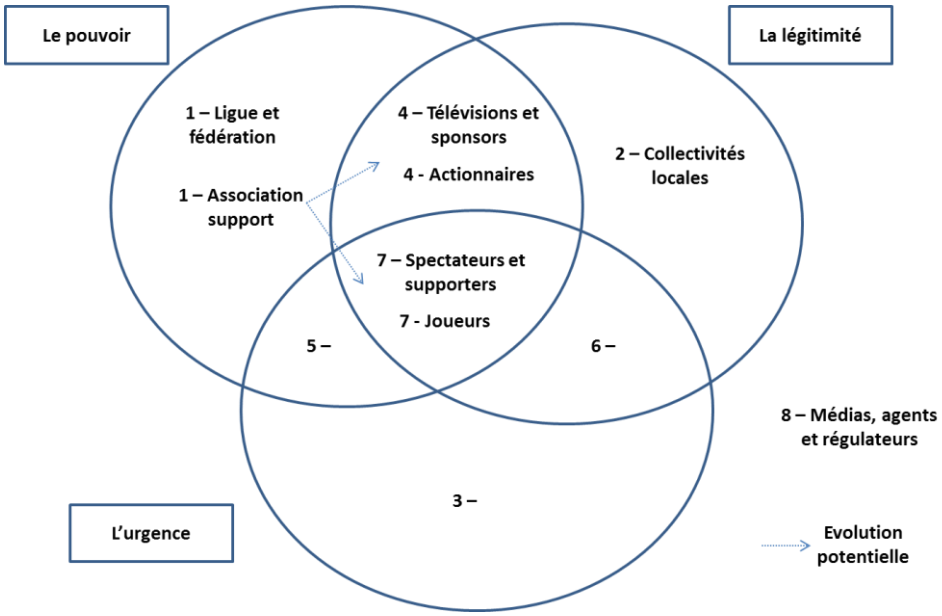

Figure 28 - Cartographie des parties prenantes d'un club de football professionnel

L'association support est considérée comme une partie prenante latente, ayant la possibilité de devenir une partie prenante dominante ou définitive lors des négociations pour établir la convention avec la section professionnelle. Les parties prenantes étant identifiées, reste à s'intéresser à leurs objectifs. Et ainsi définir le(s) critère(s) sur le(s)quel(s) basé(s) l'évaluation de la performance des clubs de football professionnels.

II.2. Quel(s) objectif(s) pour les actionnaires des clubs sportifs professionnels ?

Même en omettant les autres parties prenantes pour se focaliser sur l'optique actionnariale, définir l'objectif des propriétaires d'entreprise de spectacle sportif reste un sujet de controverse en économie du sport (Fort, 2015). Deux logiques dominantes coexistent : pour certains, les actionnaires rechercheraient la maximisation du profit sous contrainte de performance sportive, quand pour d'autres les résultats sportifs prédominent sur l'aspect financier.

II.2.1. L'optique actionnariale de la maximisation du profit

La recherche du profit dans les ligues nord-américaines

L'objectif des propriétaires des clubs est une question centrale de l'économie du sport. Si l'article fondateur de la discipline (Rottenberg, 1956) retient l'hypothèse d'une recherche de maximisation du profit, cette vision a vite été contestée (Davenport, 1969 ; Sloane, 1971). Une analyse contextuelle

[91] Le choc exogène créé par la taxe à 75% (Terrien et al., 2016a) ou l'Arrêt Bosman (Kleven et al., 2014) montre toutefois l'importance de l'attribut pouvoir de l'Etat et de la Commission Européenne.

doit être apportée ici. Les premiers travaux en économie du sport ont porté sur les ligues de sport professionnel nord-américaines. Celles-ci se distinguent des ligues européennes par de nombreuses caractéristiques (Szymanski, 2003 ; Andreff, 2007a) dont certaines permettent d'expliquer pourquoi dans le contexte nord-américain l'hypothèse de maximisation du profit peut être retenue. Tout d'abord, ces ligues sont fermées : aucun système de promotion – relégation n'incite à maximiser la performance sportive des franchises. Cet élément justifie pour Szymanski et Zimbalist (2005) le fait de considérer une fonction d'utilité du propriétaire du club orienté vers la maximisation des victoires par rapport à la recherche de profit.

Par ailleurs, le système de draft, instauré en 1936 en NFL, 1963 en NHL, 1965 en MLB et 1984 en NBA, fonctionne selon un « *reverse-order-of-finish draft* » : lorsque les clubs ne sont plus en course pour les play-offs, ils sont incités à finir le plus loin possible au classement pour optimiser leur recrutement (Kahane, 2006). De plus, les ligues nord-américaines fonctionnent comme des cartels, selon une logique « socialiste » quand les ligues européennes s'avèrent « libérales (Andreff, 2007a). Les propriétaires de franchises sont incités à coopérer pour maximiser le profit joint, qui ne peut être menacé que par l'arrivée d'une ligue rivale. Elles bénéficient également d'une exclusivité territoriale et du droit de délocaliser si elles identifient un marché plus attractif. Enfin, la concurrence entre franchises sur le marché des joueurs est presque nulle (Szymanski, 2003) puisque l'achat en *cash* est interdit en NFL depuis 1960 et en MLB depuis 1976. Ce mécanisme de gouvernance (Mauws et al., 2003) s'oppose au système en vigueur dans le football européen où les indemnités de transfert dépassent parfois les cent millions d'euros.

Cette gouvernance incite le plus souvent les propriétaires de franchise nord-américaine à maximiser leurs profits. « *Les propriétaires de club aimeraient bâtir des équipes gagnantes s'ils avaient l'argent. Sinon, ils se contentent de contenir les coûts, d'aligner des équipes de second ordre et de gagner autant d'argent que possible.* » (Fort et Maxcy, 2003, p. 90). Il existe toutefois des cas manifestes où les propriétaires recherchent avant tout la performance sportive : « *disons que je pèse environ 1,7 milliards, et par une série d'erreurs incroyablement stupides, je perds 100 millions. Oh mince ! Qu'est ce qui me reste ?* » (Marc Cuban, propriétaire des Dallas Mavericks[92]). Cet exemple ne constitue toutefois pas la norme : « *sur une période de 20 ans à partir de 1980, il n'apparaît que 3 exceptions claires à l'objectif de maximisation aux Etats-Unis. […] En termes d'équipes/années, il n'y a eu que dix exceptions évidentes à la maximisation du profit dans plus de 2000 équipes/années sur les deux décennies* » (Sandy, Sloane et Rosentraub, 2004, p. 13). Ainsi, l'hypothèse standard concernant les franchises nord-américaines correspond à la maximisation du profit : elles investissent en talent non pas de façon à optimiser la performance sportive, mais de manière à maximiser leur profit. L'objectif des propriétaires de franchise relève ainsi de l'intérêt matériel décrit par Reichart (2003).

La recherche du profit dans les ligues européennes

En quoi les clubs de football professionnels européens sont-ils concernés par cet intérêt matériel ? Certains économistes du sport observent l'américanisation du modèle du vieux continent (Hoehn et Szymanski, 1999 ; Andreff et Staudohar, 2000). Cela ne signifie pas la volonté d'importer le modèle de ligue fermée valable de l'autre côté de l'Atlantique, mais plutôt d'adopter les mêmes objectifs pour les investisseurs, à savoir la maximisation du profit (Helleu, 2007). *« Le développement du*

[92]Le 6 novembre 2000, Sports Illustrated, p. 88

football durant les années 1990 fut énorme d'un point de vue économique. Un professionnalisme global et l'importance croissante des revenus issus du merchandising, du sponsoring, des droits de diffusion et dans quelques cas de la cotation des clubs sur le marché boursier ont débouché sur une commercialisation du football. […] L'impact croissant de l'économique sur le football professionnel conduit à une transition de la maximisation de l'utilité à une approche plus orientée sur la maximisation du profit » (Dejonghe, 2004, p. 74).

La recherche de la maximisation du profit dans le contexte du sport européen peut s'expliquer par deux tendances assez récentes. Premièrement, l'arrivée de nouveaux types investisseurs à la tête des clubs. Si la présence de grands groupes industriels à la tête des clubs de football est ancienne (Fiat à la Juventus de Turin en 1907, Phillips au PSV Eindhoven en 1913, Peugeot à Sochaux en 1925…), l'arrivée de groupes de communication (Bourg et Gouguet, 1998) est plus récente : l'arrivée de Silvio Berlusconi à la tête du Milan AC en 1986, de Canal + au Paris Saint-Germain en 1991, de M6 aux Girondins de Bordeaux en 1999… Les groupes industriels ne recherchaient pas le profit à travers l'activité football, mais plutôt un instrument d'hygiénisation morale et sociale des ouvriers (Durand, Ravenel et Helleu, 2005). En revanche, ces groupes de communication sont orientés vers la recherche de profit que celui-ci soit généré au niveau du club ou au niveau du groupe (rente relationnelle, Dyer et Singh, 1998). Cette tendance est amplifiée par la prise de contrôle de clubs par des investisseurs institutionnels. L'arrivée de Colony Capital, Butler Capital Partners et Morgan Stanley à la tête du Paris Saint-Germain en 2006, ou de NESV à la tête du Liverpool FC en 2010 relève de ce registre.

Deuxièmement, l'accès des clubs sportifs au marché financier représente une autre illustration de l'orientation des clubs vers la recherche du profit. *« Tous ces clubs qui ont été introduits en bourse – Manchester United, Newcastle United, Aston Villa, Chelsea, Tottenham – ont maintenant pour principal objectif de faire de l'argent pour leurs actionnaires »* (Conn, 1997, p. 154). Cela n'est pas sans effet sur les politiques de recrutement des clubs : « *La logique sportive en est affectée. Manchester United n'a pas acheté les meilleurs joueurs du monde pour ne pas se mettre à dos ses actionnaires, peu désireux de partager les recettes avec les joueurs »*[93]. L'hypothèse de maximisation du profit serait donc valable pour les clubs européens côtés en bourse (Andreff, 2014). Plumley, Wilson et Ramchandani (2014) remarquent d'ailleurs que les clubs anglais cotés en bourse sont en meilleure santé financière que ceux qui ne sont pas entrés sur les marché.

II.2.2. L'optique actionnariale de la maximisation de l'utilité

Il est toutefois possible de contester cette hypothèse, et cela même pour les clubs côtés en bourse. Aglietta, Andreff et Drut (2008) dans une analyse détaillée de l'indice boursier dédié (Dow Jones StoXX Football) montrent la non-rentabilité du secteur et sa sous-performance par rapport à l'indice FTSE 100 (composé des cent entreprises britanniques les mieux capitalisées). Ils observent également que de 2002 à 2007, un seul club de football coté a versé des dividendes à ses actionnaires (Southampton). Le profit ne serait donc pas la motivation des actionnaires.

Indépendamment des clubs côtés en bourse, qui constituent une minorité en Europe[94], l'hypothèse de maximisation du profit est-elle crédible pour les clubs de football ? Les premières oppositions à

[93] Jean-François Bourg le 15 avril 2006 : Le marché ne résume pas le sport. *L'Humanité.*
[94] Seuls l'Olympique Lyonnais et le FC Istres ont été introduits en bourse en France.

cette hypothèse sont lointaines. Sloane effectue dès 1971 une analyse longitudinale du championnat anglais et montre que les situations de profit relèvent plus de l'exception que de la règle. D'autres auteurs ont depuis partagé ce constat. Non seulement les situations de profit ne sont pas la norme, mais le football européen connaît des déficits récurrents : 63% des clubs européens étaient en déficit en 2011, et 56% en 2010 (UEFA, 2011). Ces résultats indiquent que les propriétaires des clubs européens recherchent la maximisation de la performance sportive sous contrainte budgétaire (Downward et Dawson, 2002). En effet, si le profit était la motivation des actionnaires, les déficits récurrents mèneraient à des situations de faillites. Or, le secteur du football professionnel européen se caractérise par une incomparable stabilité des acteurs (Kuper et Szymanski, 2012 ; Storm et Nielsen, 2012)[95]. L'hypothèse d'une maximisation des performances sportives sous contrainte budgétaire peut donc être retenue dans ce contexte. Ce constat soulève le problème de la définition de cette contrainte budgétaire, celle-ci pouvant prendre de plusieurs formes. L'hypothèse standard consiste à la considérer comme stricte (Késenne, 1996). Autrement dit, aucun déficit n'est toléré et les clubs investissent en talent pour améliorer leur performance sportive jusqu'au seuil où le profit devient nul.

Toutefois, l'observation récurrente de déficits oblige là encore à considérer d'autres hypothèses alternatives. Le concept de contrainte budgétaire lâche développée par Kornaï (1980) dans le cadre de l'analyse des économies socialistes permet de comprendre les dysfonctionnements de certains secteurs de l'économie capitaliste. Notons ainsi que le système de santé européen (Tjerbo et Hangen, 2009), les gouvernements (Kornaï, Maskin et Roland, 2003) ou le système bancaire (Du et Li, 2007) ont été analysés grâce à ce concept. Il s'applique également pour les comportements des dirigeants des clubs de football professionnels européens et permet de rationaliser les déficits observés. Une contrainte budgétaire parfaitement lâche correspond à une situation où les ventes et les coûts ne sont pas une affaire de vie ou de mort pour la firme. Cette dernière sait qu'elle sera renflouée en cas de déficit et ses dirigeants profitent de cet aléa moral pour modification leurs comportements avant que les déficits ne se produisent (Kornaï, 1980).

Ainsi, certains clubs apparaissent comme *too big to fail* (Storm et Nielsen, 2012) - non pas en raison de leurs poids économique à l'instar du secteur bancaire – du fait de leur poids social et notamment l'identification des fans à leurs clubs. Dès lors, les déficits qui passaient pour une gestion incompétente des clubs deviennent une procédure managériale rationnelle (Kuper et Szymanski, 2012) qui oblige l'intervention d'un payeur en dernier ressort (Grant, 2007 ; Lago, Simmons et Szymanski, 2006) pouvant être joué par les actionnaires, les banques (Ascari et Gagnepain, 2007), les supporters, les autorités publiques (Baroncelli et Lago, 2006)…

Le mécanisme peut être aussi conscient de la part des actionnaires. Ils peuvent éponger des déficits au niveau du club si les externalités indues au niveau du groupe qui le possède sont positives. « *Perdre de l'argent dans le football peut être rationnel pour un 'sugar daddy' une fois et même sur une base répétée parce que les coûts de sauvetage doivent être mis en balance avec les différentes retombées positives générées par le fait d'être propriétaire d'un club* » (Franck, 2013, p. 16). Ces retombées positives peuvent être issues de la performance sportive et/ou sociale. Certaines

[95] La crise économique appelle toutefois a modéré ce constat puisque la saison 2009/2010 a été marquée par trois cas de faillites (Mouscron, Harlem et Cork), même si cela concerne des championnats et des clubs mineurs (Drut, 2011).

entreprises de spectacle sportif ont également été détenues par des individus aux ambitions politiques (Silvio Berlusconi au Milan AC, Bernard Tapie à Marseille, Jean-Louis Borloo à Valenciennes…) ou par des investisseurs dépendant des marchés publics (Florentino Perez au Real Madrid, Louis Nicollin à Montpellier…). Au-delà de l'ambition sportive, ces dirigeants pourraient chercher à optimiser le spectacle afin de satisfaire la partie prenante définitive que sont les supporters. Les pertes au niveau du club peuvent donc être rationnelles si elles permettent de maximiser l'utilité du propriétaire du club, tirant profit des rentes relationnelles[96]. La contrainte budgétaire est alors plus ou moins lâche selon les bénéfices qu'elle rapporte au groupe propriétaire du club. L'apparition des nouveaux investisseurs décrite dans la sous-section précédente est donc compatible avec la notion de maximisation de la performance sportive sous contrainte budgétaire lâche.

Une dernière hypothèse est envisageable concernant la contrainte budgétaire: la maximisation du profit sans contrainte budgétaire clairement délimitée (Sandy, Sloane et Rosentraub, 2004). Ces clubs surinvestissent en talent afin d'améliorer leur performance sportive au détriment de leur solvabilité. En France, le Paris Saint-Germain depuis son rachat par les qataris en 2011 et dans une moindre mesure l'AS Monaco de l'oligarque russe Rybolovlev semblent relever de cette catégorie (Terrien et al., 2016a). Le recrutement dépend alors principalement des opportunités sur le marché des superstars. Cet investissement s'effectue dans le but d'atteindre les plus hauts objectifs sportifs et les propriétaires se comportent alors comme des mécènes. Ce type de comportement en apparence irrationnel peut se justifier. Ainsi, l'arrivée de milliardaires ou de multimillionnaires à la tête des clubs peut être motivée par un objectif de notoriété ou pour améliorer son image (Franck, 2010). Dans le cas du Paris Saint-Germain, le concept de '*nation branding*' est également mis en avant (Brannagan et Giulianotti, 2015).

II.2.3. Vers la fin de l'archétype « profit au-delà de l'Atlantique, victoires en deçà » ?

« La plus importante différence entre les Etats-Unis et l'Europe est que les clubs américains sont des entreprises visant à réaliser des profits, alors que l'objectif de la grande majorité des clubs européens est d'être performant sur le terrain » (Késenne, 1999).

Du strict point de vue de l'optique actionnariale, il existe une hétérogénéité des intérêts. Certains recherchent un avantage matériel, symbolique ou informationnel[97]. Ces intérêts peuvent être regroupés sous trois objectifs antagonistes, à savoir la performance sportive, sociale ou financière. Cela corrobore l'analyse de Wolfe et Putler (2002) : le postulat d'homogénéité des intérêts au sein d'un groupe de parties prenantes doit être levé. Les débats en économie du sport concernant l'objectif unique des clubs semblent vains, tant la performance de ces organisations apparaît multidimensionnelle. L'analyse de ce secteur –avant même la prise en compte des autres *stakeholders*– impose donc une approche multi-*outputs*.

Concernant le football européen, les différents comportements des actionnaires constatés peuvent se résumer à travers quatre catégories, identifiés dans la Tableau 21 :

[96] Voir : http://www.francefootball.fr/news/La-strategie-du-deficit/639150

[97] C'est notamment le cas des groupes audiovisuels cherchant à peser sur les appels d'offre pour l'attribution des droits télévisuels. Notons ainsi que l'autorité de la concurrence britannique avait refusé le rachat du club Manchester United par le bouquet satellite BSkyB en 1999 pour ce motif.

		Performance organisationnelle	
Objectif organisationnel		Performance financière	Performance sportive et/ou sociale
Maximisation du profit		+++	0
Maximisation de l'utilité	Contrainte budgétaire stricte	+	+
	Contrainte budgétaire lâche	+	++
	'Sugar daddy'	0	+++

Tableau 21 - Hétérogénéité des objectifs des propriétaires des clubs de football professionnels européens

Dès lors, il ne sert à rien de rechercher un archétype comme celui stipulant la maximisation du profit aux Etats-Unis et la maximisation de l'utilité en Europe. La réalité est nettement plus complexe, comme le montre le Tableau 22 s'intéressant aux résultats nets et opérationnels des clubs de Ligue 1 sur la période 2005/06 – 2013/14.

Résultat opérationnel relatif		**2005 /06**	**2006 /07**	**2007 /08**	**2008 /09**	**2009 /10**	**2010 /11**	**2011 /12**	**2012 /13**	**2013 /14**	**Total**
Nombre de clubs de Ligue 1	Profit supérieur à 5%	11	13	10	3	4	9	5	7	4	66
	[-5 % ; 5%]	6	3	7	12	4	3	8	7	5	55
	Perte supérieure à 5%	3	4	3	5	12	8	7	6	11	59

Tableau 22 - Hétérogénéité des résultats opérationnels relatif des clubs de L1 (à partir des rapports DNCG) [98]

Les résultats opérationnels relatifs sont préférables aux résultats nets puisque les abandons et reprises de comptes sont courants dans cette industrie. Ils faussent l'analyse dans la mesure où ils intègrent l'intervention des actionnaires pour lisser *ex post* la contrainte budgétaire (Terrien, Scelles, Maltese et Durand, 2016b). Ainsi, sur la période 2006/07 – 2011/12, le Stade Rennais présente un résultat net nul, alors que le résultat opérationnel varie de -10,9M€ en 2006/07 à 13.6M en 2011/12.

Cette analyse descriptive corrobore l'étude des clubs anglais cotés en bourse proposée par Leach et Szymanski (2015). Alors que l'on pourrait s'attendre à une modification des comportements des clubs suite à leur entrée sur les marchés financiers, aucun changement n'est constaté. Ces auteurs en concluent que les entreprises de spectacle sportif anglaises sont « *plus orientées vers l'objectif de profit que ce qui est généralement supposé* » (p. 25).

Cette hétérogénéité ne caractérise pas seulement le sport européen, mais également celui nord-américain. Bueschemann (2014) effectue à travers la méthode d'enveloppement de données une analyse comparative entre la Premier League anglaise et les ligues majeures nord-américaines. Il observe l'hétérogénéité des optiques actionnariales entre la MLB, la NBA, la NFL et la NHL. L'efficience organisationnelle lorsque le seul output sportif est considéré est le plus élevée en MLB devant le championnat anglais, alors que la NFL présente le plus fort degré d'inefficience. Cependant, l'efficience organisationnelle des franchises de football américain est la plus élevée lorsque l'output financier est considéré et la Premier League devient le championnat le moins efficient. Au final, la

[98] Le résultat opérationnel correspond à la différence entre les produits et les charges d'exploitation de l'organisation. Il est dit relatif dans la mesure où il est rapporté aux produits d'exploitation de l'organisation.

logique financière semble bien prédominante en NFL et NBA, alors que la MLB et la NHL présentent des profils proches de ceux des propriétaires de clubs de football anglais.

II.3. Quel(s) objectifs organisationnel(s) pour les autres parties prenantes ?

La grille de lecture de Senaux (2008) identifie comme parties prenantes les spectateurs, les joueurs, les partenaires du club, la sphère publique, l'association support et les instances régulatrices (ligue et fédération). La performance organisationnelle doit également tenir compte des objectifs de ces *stakeholders*.

II.3.1. Les spectateurs et supporters : la victoire à quel prix ?

L'identification dans la victoire

Senaux (2008) considèrent les spectateurs et supporters comme des parties prenantes définitives. Notons toutefois que cette analyse se base sur la typologie de Hoehn et Szymanski (1999), différenciant "fans enragés" et "supporters en pantoufle" (les non inconditionnels du club). D'après les attributs de Mitchell et al. (1997), seuls les fans enragés doivent être considérés au moment de définir les objectifs organisationnels ; le pouvoir, la légitimité et l'urgence des revendications des autres sont jugés plus faibles . Si cette typologie est très utilisée dans la littérature (voir notamment Koo et Hardin, 2008), elle peut être affinée, prouvant ainsi l'hétérogénéité de ce groupe (Wolfe et Putler, 2002). La littérature recense de nombreuses typologies (e.g. Hunt, Bristol et Barshaw, 1999 ; Richelieu et Pons, 2005) qui s'inscrivent dans la volonté marketing des clubs de définir le profil de leurs consommateurs. La typologie de Hunt et al. (1999) qui distinguent les consommateurs temporaires, locaux, dévoué, fanatiques et dysfonctionnels est ici retenue.

Les consommateurs dévoués, fanatiques et dysfonctionnels s'intéressent avant tout aux résultats sportifs (Hunt et al., 1999) et souhaitent avant tout voir leur équipe gagner. Un fan s'associe à une équipe gagnante pour projeter une image attractive (Dukerich, Simmons et Dickson, 2001). Ainsi est-il possible d'observer une corrélation entre le port d'un vêtement frappé du logo de l'université et les résultats de son équipe de football américain (Cialdini et al, 1976). Ce même fan se dissociera le plus souvent de cette équipe en cas de contre-performance pour préserver son image, même si le comportement inverse est quelquefois observable. Alors qu'ils s'identifiaient à travers l'organisation gagnante, celle-ci se met à décliner. Comme ils ne veulent pas apparaître comme des perdants aux yeux des autres, ils continuent de croire dans leurs anciennes croyances et le démontrent publiquement (Festinger, Riecken et Schachter, 1956). Cela s'apparente au stade ultime du continuum *Psychosocial Continuum Model*, proposé par Funk et James (2001) : la loyauté du consommateur en toutes circonstances. Si la fidélité de ces supporters inconditionnels ne dépend pas de la performance sportive (surtout pour les fanatiques ou les dysfonctionnels), ils préféreraient tout de même voir leur club gagner.

La performance sportive est donc l'objectif prioritaire de cette partie prenante. Notons par ailleurs que les supporters sont assez nombreux dans le championnat français relativement au championnat allemand, plus intéressés par les périphériques du match (Blumrodt, 2014). Il existe également un effet division (Robinson, Trail, Dick et Gillentine, 2005) qui implique une plus forte présence de fans

en première division qu'en deuxième, qui comporte plus de spectateurs[99]. Le choix de Senaux (2008) de se focaliser sur les « fans enragés » peut donc se justifier dans le cas des clubs français de Ligue 1.

A la recherche d'une expérience ?

Hunt et al. (1999) considèrent également que les consommateurs temporaires et locaux recherchent principalement une expérience divertissante et gratifiante (i.e. la qualité du spectacle). Ces spectateurs expliquent le développement de stratégie marketing expérientiel de la part des clubs. Les recettes *match days* représentant une opportunité de développement importante pour les clubs (Koo et Hardin, 2008). Dès lors, la promotion du produit ne porte plus seulement sur ses caractéristiques et avantages, mais aussi sur les expériences uniques et intéressantes qui lui sont associées (Apostolopoulou, Clark et Gladden, 2006). Cette consommation expérientielle s'applique très bien au produit spectacle sportif (Mullin, Hardy et Sutton, 2007) puisqu'il génère de l'amusement, de la joie, de la stimulation des sens…. C'est pourquoi les clubs développent de plus en plus d'activités périphériques, comme les feux d'artifice, les *cherleaders*, les mascottes[100]… Les intérêts financiers des propriétaires impliquent de tenir compte des intérêts de cette partie prenante. Pour accroître son chiffre d'affaires, un club doit donc prendre en considération les attentes de ce public.

D'autres intérêts sociologiques auraient pu être identifiés pour cette partie prenante[101], comme le processus d'affiliation à une équipe. Ainsi, le club espagnol de l'Athletic Bilbao ne recrute que des joueurs basques et les supporters préféreront avoir des résultats sportifs moindres plutôt que de perdre cette singularité. En Ecosse, les clubs *old firm* (Celtic et Glasgow Rangers) ont longtemps recruté sur des critères religieux (joueurs respectivement catholiques et protestants). Pourtant, ces déterminants ne seront pas abordés dans les dimensions de la performance organisationnelle et cela pour deux raisons. Premièrement ce type de comportement ne semble pas vraiment s'appliquer dans le contexte du championnat de football français où les résultats sportifs restent le principal motif de consommation (Blumrodt, 2014). Deuxièmement, ces intérêts apparaissent subordonnés aux autres objectifs organisationnels.

Le degré de satisfaction des supporters et spectateurs peut être mesuré directement à travers l'affluence au stade. Bien que ce critère soit peu retenu dans la littérature, certains travaux l'intègrent afin de mesurer l'efficience sociale des entreprises de spectacle sportif (Barros et Garcia-del-Barrio, 2008 ; Barros, del Corral et Garcia-del-Barrio, 2008 ; Barros, Garcia-del-Barrio et Leach, 2009 ; Barros et Leach, 2006a,b ; Garcia-Sanchez, 2007 ; Jahangir, Hamidi et Sajadi, 2011 ; Kang, Lee et Sihyeong, 2009 ; Kern, Schwazmann et Wiedenneger, 2012 ; Wendlassida Miningou et Vierstraete, 2012). Evaluer la performance sociale d'une organisation sportive professionnelle revient donc à mesurer la satisfaction des attentes de sa partie prenante « supporters et spectateurs ».

[99] Ces résultats sont à prendre avec précautions puisqu'ils sont obtenus dans le contexte du championnat de football américain universitaire. Or, James et Ross (2004) rappellent que les facteurs motivationnels d'attachement varient selon les sports.

[100] Notons par exemple que les publicités sont le troisième facteur explicatif de l'audience télévisuel de la finale du championnat de football américain NFL, le *Super Bowl* (Apostolopoulou et al., 2006).

[101] Au sein des supporters, certains groupes « ultras » peuvent également avoir des attentes différentes, notamment en termes de comportement violent. Nous considérerons les intérêts de ces groupes comme minoritaires et incompatibles avec ceux des autres parties prenantes. A ce titre, ces intérêts ne seront pas retenus dans les dimensions de la performance organisationnelle.

La pérennité de l'organisation

Cette satisfaction a également une relation directe sur la performance financière de l'organisation. La prise en compte de ces éléments dans le processus de décision des dirigeants est nécessaire puisque les spectateurs sont les clients. La consommation qu'elle soit directe (billetterie ou merchandising) ou indirecte (consommateurs finaux des sponsors ou des médias) s'adresse à ce public. Ainsi, l'optimisation de la performance financière inclut la satisfaction des autres déterminants des spectateurs et supporters.

Un autre élément plaide pour la prise en compte de la performance financière des clubs de la part des parties prenantes spectateurs et supporters. Elle est en effet liée à la pérennité du club. Les investissements financiers permettront d'améliorer le spectacle et les performances sportives, mais peuvent également menacer la solvabilité du club. L'intérêt des supporters est donc atteint lorsque le club maximise sa performance sportive sous réserve que la pérennité de celui-ci ne soit pas menacée.

Cette partie prenante valorise ainsi les trois objectifs organisationnels identifiés pour les actionnaires –la performance sportive, sociale et financière– même si la dimension sportive de la performance apparaît primordiale.

II.3.2. Les joueurs : à qui la rente ?

Les joueurs représentent les *stakeholders* définitifs puisqu'ils disposent des trois attributs définis par Mitchell et al. (1997). Plusieurs objectifs peuvent être envisagés pour eux : la performance sportive individuelle, la performance sportive collective et leur niveau de rémunération. La performance individuelle des joueurs est difficilement objectivable (voir le Chapitre 4). De plus, pour une performance collective donnée, le jeu peut être considéré à somme nulle[102]. Cet enjeu peut donc être considéré comme interne à cette partie prenante. L'unité d'analyse de cette recherche étant les entreprises de spectacle sportif –voir leurs processus organisationnels– il semble plus opportun de s'intéresser au deuxième objectif des joueurs : la performance sportive collective de leur club.

Deux types de motivations psychologiques les incitent à réaliser de bonnes prestations sportives : la passion du jeu et la volonté de se constituer un palmarès. Sur un critère plus utilitariste, une bonne performance sportive se traduit également par des avantages financiers. Les rémunérations comportent des éléments variables souvent dépendants des performances collectives. De plus, la libéralisation du marché des transferts consécutive à l'Arrêt Bosman en 1995 (Gouguet et Primault, 2003 ; Gouguet, 2004) favorise l'appropriation de la rente par les joueurs. Une progression individuelle implique une revalorisation salariale, liée à un transfert ou une prolongation de contrat avec augmentation[103]. Ainsi, on retrouve l'objectif de performance sportive optimisée pour cette partie prenante.

Toutefois, le troisième objectif des joueurs est antinomique avec la dimension financière de la performance décrite en analysant le comportement des propriétaires des clubs. En effet, *ceteris*

[102] Seuls onze joueurs peuvent être titulaires, trois autres peuvent participer au match et seulement dix huit peuvent être inscrits sur la feuille de match.

[103] Ceci explique en partie la corrélation masse salariale – performance sportive constatée dans les championnats européens (Szymanski et Kuypers, 1999), qui s'explique par la relation causale salaires → résultats sportifs (Hall et al., 2002).

paribus, les joueurs souhaitent obtenir le plus haut niveau de rémunération possible[104]. A ce titre, ils ne doivent pas être considérés différemment des autres catégories de salariés. Les négociations salariales avec le club peuvent alors leur permettre de s'approprier une partie de la rente (Coff, 1999). Cette appropriation apparaît en opposition avec l'objectif des actionnaires d'optimiser la performance sportive par rapport aux dépenses en talent[105].

II.3.3. Les objectifs des parties prenantes non définitives

Les objectifs d'optimisation de la performance sportive sous contrainte budgétaire peuvent également être identifiés pour la sphère publique, l'association support et les sponsors du club. Les raisons du soutien de la sphère publique sont multiples. Sur le plan politique, le sport est un outil électoral (Gasparini, 2000) dont les collectivités locales sont dépendantes. Sur le plan interne, les collectivités instrumentalisent les performances sportives pour communiquer, développer la cohésion sociale, le sentiment d'appartenance à un groupe… Sur le plan externe, elles peuvent bénéficier d'externalités économiques positives liées à la présence d'une équipe professionnelle ou de publicités pour la région (Durand et Bayle, 2002). Notons toutefois que l'existence de retombées économiques positives liées à la présence d'un club professionnel est très contestée (Baade et Sanderson, 1997 ; Barget et Gouguet, 2000 ; Quirk et Fort, 1992, 1999 ; Noll et Zimbalist, 1997).

En ce qui concerne les sponsors, la littérature observe une corrélation –certes asymétrique– entre la performance sportive d'un club et le cours des bourses des sponsors, notamment en ce qui concerne les équipementiers des sélections nationales (Edmans, Garcia et Norli, 2007 ; Hanke et Kirchler, 2013). Les parrainages s'expliquent par la volonté d'améliorer le capital de marque du parrain. Plus un club obtient des résultats sportifs, plus il aura de visibilité, le sponsor bénéficiant alors de fortes retombées médiatiques et d'affiliations positives de la part des supporters/consommateurs (Dukerich et al., 2001). La performance sportive de l'équipe professionnelle est donc valorisée.

La survie de l'organisation l'est également. Si le club surinvestit à court terme pour améliorer sa performance sportive au détriment de sa pérennité future, ses parties prenantes seront lésées. L'apparition de mécènes temporaires à la tête de clubs sportifs comme ce fut le cas à Malaga ou Santander montre que la notion de pérennité est essentielle aux yeux de ces parties prenantes. C'est le cas pour les collectivités locales engagées financièrement auprès des clubs. Comme le rappelle l'économiste Bastien Brut, « *les mairies font généralement tout pour sauver les clubs en difficulté, parce qu'elles ne veulent pas voir disparaître l'un de leurs principaux spectacles publics et populaires, mais aussi parce qu'elles sont impliquées financièrement. Elles sont souvent propriétaires ou copropriétaires du stade et perçoivent un loyer du club, la taxe sur les spectacles, etc. Et puis sinon, le fait d'avoir un club professionnel crée tout simplement de l'activité : stadiers, sécurité, personnes au guichet ou à la buvette, bars, etc.*" [106]. On retrouve ici le rôle de payeur en dernier recours de cette partie prenante pour les organisations à la contrainte budgétaire lâche.

[104] La théorie des attentes montre qu'il existe d'autres déterminants pour un salarié que le simple niveau de rémunération. La notoriété, la compétitivité ou le cadre de vie d'un club peuvent ainsi faire partie de l'arbitrage d'un joueur au moment de choisir son employeur. Kleven et al., (2011) ont aussi montré que les taux d'imposition influençaient la localisation des joueurs de football.

[105] Cette opposition entre les attentes salariales des joueurs et celles des propriétaires est illustrée par Hadley et Ruggiero (2006) dans le cadre des arbitrages des offres finales en MLB.

[106] Source : http://www.sofoot.com/finances-du-foot-jamais-sans-mon-maire-167905.html

On pourrait penser que les sponsors dépendent moins de la solvabilité des clubs puisqu'ils pourraient facilement changer de support de communication. Pourtant Amis et al. (1997) montrent l'intérêt d'avoir une relation rare entre le parrain et l'entité parrainée pour construire un avantage concurrentiel. Or, la relation rare vient souvent d'une association prolongée entre le sponsor et le support, ce qui passe par la survie de l'entreprise de spectacle sportive[107]. Le constat est identique pour les associations supports qui dépendent financièrement de la structure professionnelle. Ces parties prenantes valorisent la pérennité de l'organisation, ce qui passe par de bons résultats sportifs et financiers.

Les collectivités locales et les sponsors souhaitent également une bonne performance sociale de leurs partenaires. Une forte affluence au stade accroît la portée de l'outil électoral pour les collectivités territoriales ainsi que la visibilité du parrainage pour le sponsor. La performance organisationnelle comporte ainsi trois dimensions pour ces deux parties prenantes.

La ligue, la fédération et les télévisions n'ont pas d'intérêt, hors cas particulier (Terrien et al., 2016a)[108], à voir un club mieux performer qu'un autre. Ces trois parties prenantes souhaitent avoir une ligue attractive, ce qui passe notamment par la présence de superstars (Hausman et Leonard, 1997 ; Lucifora et Simmons, 2003) et de résultats incertains (Neale, 1964). Ces intérêts ne seront pas intégrés aux dimensions de la performance organisationnelle des clubs puisqu'ils supposeraient une mésoanalyse des ligues alors que l'unité d'analyse retenue est l'entreprise de spectacle sportif. Les régulateurs doivent également s'assurer de la solvabilité des clubs et vont ainsi être intéressés par leur performance financière. En revanche, si l'on considère la performance sportive comme un jeu à somme nulle au niveau du championnat, ces parties prenantes peuvent apparaître comme non dépendantes des performances sportives sur le plan national. Enfin, des stades pleins étant signe du succès du championnat et du sport, l'efficience sociale des clubs est le second critère de performance pour ces parties prenantes.

D'autres actions entreprises par les entreprises de spectacle sportif auraient pu servir de légitimation auprès des parties prenantes. Or, ils peuvent être considérés comme des objectifs intermédiaires au service des dimensions finales de la performance. C'est notamment le cas des actions de responsabilité sociétale[109] qui permettent d'accroître le profit d'une entreprise en améliorant sa réputation et l'évaluation de ses intentions concernant les activités de mécénat (Walker et Kent, 2009). Les objectifs sociétaux correspondent à un objectif « non produit » essentiel (Sen et Bhattacharya, 2001), mais subordonnés aux dimensions financière et sociale de la performance organisationnelle.

[107] D'autres leviers sont nécessaires développer une relation rare, comme l'activation du partenariat, la congruence entre la réputation du sponsor et celle de support, ou que le parrainage se traduise par une progression sur le continuum notoriété – attraction – attachement – loyauté (Funk et James, 2001)… Sur le sujet, la littérature est riche et dépasse le cadre de réflexion de cette recherche.

[108] Le paradoxe Yankee / Manchester United (Szymanski, 2001) stipule que l'intérêt des spectateurs, et donc des instances de régulation et des médias, est optimisé lorsque les clubs disposant des plus grandes bases de supporters performent mieux que ses concurrents.

[109] La responsabilité sociétale d'une entreprise correspond à son « *engagement pour minimiser ou éliminer tous ses effets négatifs et maximiser ses impacts bénéfiques à long-terme pour la société* » (Mohr, Webb et Harris, 2011, p. 47).

On observe au final une forte hétérogénéité des intérêts entre parties prenantes et même au sein des mêmes groupes (Wolfe et Putler, 2002). Toutefois, ces intérêts peuvent être regroupés sous trois dimensions : la performance sportive, financière et sociale. Ce constat impose une approche multi-*outputs* de la performance organisationnelle des clubs de football professionnels français.

III. La nécessité d'une approche multi-outputs pour évaluer la performance organisationnelle des entreprises de spectacle sportif

« Les instruments ne sont que des théories matérialisées. Il en sort des phénomènes qui portent de toutes parts la marque théorique » (Bachelard, 1934).

Sur la base de l'identification des parties prenantes et de leurs objectifs organisationnels, différentes dimensions de la performance ont été mis à jour, impliquant une approche multi-*output* pour les entreprises de spectacle sportif. Ce constat guide le choix méthodologique pour évaluer l'efficience des clubs de football français sur la période 2005/06 – 2013/14. Les différents outils utilisés dans la littérature seront présentés et le choix de la méthode d'enveloppement de données sera justifié.

III.1. La nécessité d'une approche multi-*output*

La performance organisationnelle est un construit multidimensionnel (Richard et al., 2009). La littérature retient plusieurs typologies pour classifier ses différentes dimensions. Morin, Savoie et Beaudin (1994) en proposent quatre, qui seront ensuite synthétisée en deux catégories par De La Villermois (1999) :

	Morin et al., (1994)	De La Villermois, (1999)
Dimensions de la performance organisationnelle	Sociale	Subjective
	Politique (légitimité de l'organisation auprès des groupes externes)	
	Economique	Objective
	Systémique (pérennité de l'organisation)	

Tableau 23 - Les dimensions de la performance organisationnelle

Cette grille de lecture permet de qualifier les trois objectifs identifiés pour les entreprises de spectacle sportif : l'aspect financier, social et sportif. Les parties prenantes affichent des intérêts pour les dimensions subjectives et objectives de la performance (De La Villermois, 1999). Les résultats financiers recouvrent la dimension objective de la performance (économique et systémique), tandis que l'efficience sociale renvoie aux dimensions subjectives (politique et sociale) alors que la performance sportive s'apparente aux dimensions systémique (assurer la présence du club au plus haut niveau), sociale et politique (Morin et al., 1984).

Chaque groupe de partie de prenante valorise différemment chacune de ses dimensions. Au sein même de ces groupes, l'hétérogénéité des attentes est importante. Privilégier une dimension au détriment d'une autre signifie donc favoriser les attentes de certains individus. Les travaux en économie du sport ne sont pas exempts reproche de ce point de vue : *« La plupart des études ne fournissent aucune motivation explicite pour le choix de la mesure de l'output de l'équipe. En pratique le choix semble impliquer un jugement implicite sur l'objectif des équipes sportives et le but de la*

recherche » (Borland, 2006, p. 611). Certaines études retiennent le critère sportif, d'autre celui financier, sans forcément expliquer les fondements de ce choix pourtant crucial.

Privilégier une dimension signifie donc favoriser un groupe de parties prenantes au détriment des autres. Or, un processus d'arbitrage est nécessaire pour « tenir les comptes » (Freeman, 1984), prioriser (Mitchell et al., 1997) et conduire des négociations constructives (Freeman, 1999). Le graphique ci-dessous illustre la diversité des attentes des parties prenantes, même en n'intégrant pas l'hétérogénéité intra partie prenante (Wolfe et Putler, 2002) :

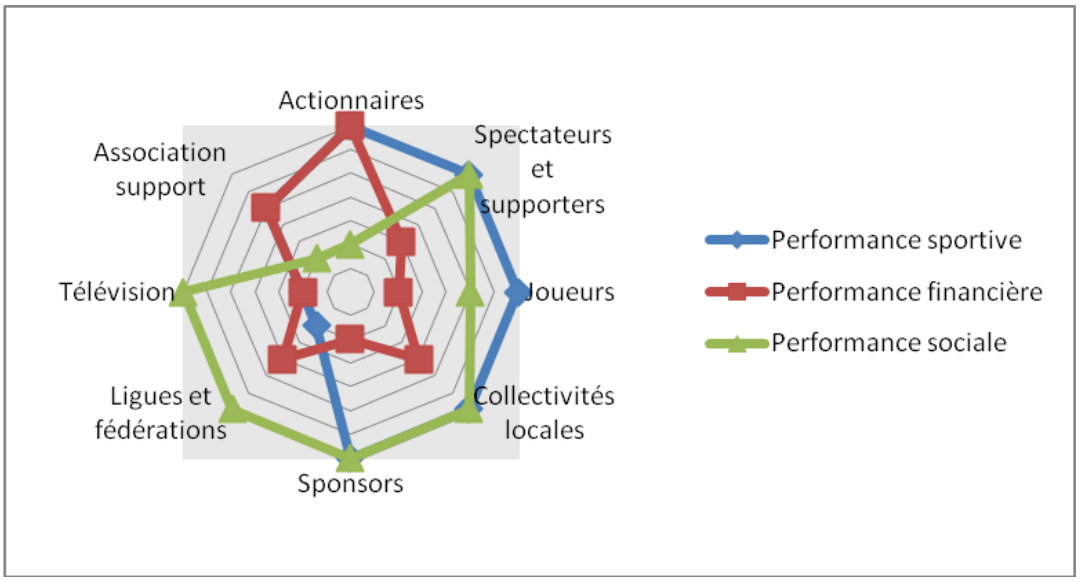

Figure 29 - Objectifs organisationnels des parties prenantes (échelle arbitraire)

L'évaluation de la performance doit donc reposer sur une approche multi-*outputs*. Compte tenu de ce constat, quelle est la méthodologie la plus adaptée pour évaluer la performance des entreprises de spectacle sportif ?

III.2. Arbitrage entre méthodes de mesure de la performance

Trois catégories de mesure de la performance ont été identifiées dans la littérature (Jardin, 2012). Dans chaque catégorie, plusieurs instruments existent, laissant de nombreuses options pour mesurer la performance organisationnelle des entreprises de spectacle sportif.

III.2.1. Ratios de productivité partielle

La première méthode correspond à des analyses en composante principale (ACP) ou des ratios de productivité partiels. La performance est alors appréhendée à travers un ratio *output* / *input*, qui indique une mesure partielle de la productivité. Celle-ci s'oppose à la mesure totale de la productivité qui analyse simultanément tous les *outputs* et tous les *inputs*. Cette méthode ne se prête pas bien à l'objet d'étude retenu. Tout d'abord, de par la nature de l'activité analysée : *« parfaitement adaptée aux procédés industriels, cette estimation de la performance par des indices de productivité rencontre quelques difficultés d'application dans le domaine des services. Contrairement aux industries traditionnelles, les services ne transforment pas des matières premières en produits finis. »* (Vyt, 2012, p. 7). De plus, ces ratios ne répondent pas efficacement à l'identification des sources des avantages concurrentiels des entreprises de spectacle sportif. Ils

présentent en effet le risque d'associer l'attribution des gains à un facteur quand elle est imputable à un autre. Ce qui n'est plus le cas lorsque la mesure de la productivité est totale (analyse simultanée tous les *outputs* et tous les *inputs*).

L'analyse univariée implique également une perte d'information relative aux éléments non financiers comme les compétences managériales (Guzmàn et Morrow, 2007). Or, l'objectif de ce travail n'est pas seulement d'évaluer la performance organisationnelle des clubs, mais de comprendre la source de l'hétérogénéité des performances. Enfin, ces ratios ne fournissent pas de norme de référence en fixant la capacité de production maximale et le potentiel des *inputs* (Aigner et Chu, 1968). C'est pourquoi ces ratios de productivité partiels doivent être rejetés.

III.2.2. Utilisation de régressions

La seconde méthode consiste à utiliser des régressions conventionnelles. Ces régressions peuvent correspondre à des régressions linéaires par les moindres carrés ordinaires (MCO) ou par les moindres carrés ordinaires corrigés (MCOC). « *Fondée sur la méthode des moindres carrés ordinaires et sur la programmation linéaire, la régression fournit une analyse basée sur les moyennes. Puisqu'elle impose une pondération unique commune à toutes les unités de vente analysées, la régression suppose l'identification a priori d'une forme fonctionnelle* » (Vyt, 2012, p. 10). Graphiquement, la mesure de la performance s'exprime comme ceci :

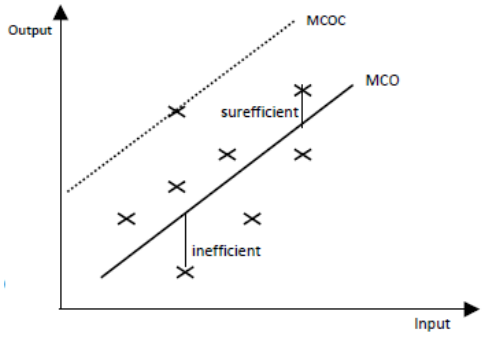

Figure 30 - Mesure de la performance à travers des régressions (Vyt, 2012)

Cette méthode suppose de prendre deux hypothèses. La première concerne la spécification de la fonction de production qui correspond au maximum d'*outputs* qu'il est possible d'obtenir avec un ensemble donné d'*inputs*. Elle peut prendre une forme linéaire (comme sur la Figure 30), convexe, concave… La deuxième hypothèse est nettement plus problématique puisque les régressions linéaires ne peuvent fonctionner qu'avec un seul *output*. Or, la performance organisationnelle des clubs de football professionnels repose sur trois dimensions. Cela impose de retenir une seule variable dépendante. Or, l'efficience organisationnelle impose des arbitrages entre *outputs*, qui ne peuvent être appréhendés que par une mesure multidimensionnelle de la performance. Si un indice composite permettrait de concilier les trois dimensions dans un seul indicateur, il oblige à définir de manière fixe les pondérations entre les dimensions. Cette méthode doit également être rejetée afin de garantir la pertinence (Barthélemy, 2012) du contruit mesurant la performance organisationnelle.

III.2.3. Les méthodes de frontière : l'intégration de l'axe des erreurs organisationnelles

Reste à considérer les méthodes de frontières. Celles-ci permettent de mesurer l'efficience des organisations. A ce titre, elles permettent d'ajouter l'axe des erreurs organisationnelles à celui des avantages concurrentiels pour s'intéresser aux variations intra-industrie des performances (Powell et Arrègle, 2007). « *On peut {…} mettre en avant le fait que les méthodes de frontières, contrairement aux autres techniques, produisent une mesure individuelle de l'efficience pour chaque unité évaluée. Elles permettent par ailleurs d'identifier les sources d'inefficience ainsi que la formulation de préconisations pour les unités inefficientes. C'est pour cette raison que les méthodes de frontière sont largement privilégiées dans la littérature dans le cadre de mesure de la performance* » (Jardin, 2012, pp. 140-141).

Etant donné que cette recherche ambitionne de fournir une analyse du contenu stratégique de l'industrie de spectacle sportif, cette méthode est particulièrement adaptée (Powell et Arrègle, 2007). Nous expliciterons ce choix plus en détail en présentant la méthode de frontière retenue, à savoir l'enveloppement des données.

III.3. Méthode de frontière : l'arbitrage rigueur/pertinence

Il existe deux méthodes dites de frontière : la frontière stochastique et la méthode d'enveloppement de données. Les deux méthodologies disposent d'avantages et d'inconvénients qui peuvent traduire un arbitrage entre la rigueur et la pertinence de la recherche (Barthélemy, 2012).

III3.1. Présentation de la frontière stochastique

La première méthode est appelée frontière stochastique. Cette méthode économétrique paramétrique permet de mesurer l'efficience d'une organisation. Les premiers travaux utilisant la frontière stochastique ont été réalisés par Aigner, Lovell et Schmidt. (1977), Meeusen et Van den Broeck (1977), ou encore Battese and Corra (1977). Ce modèle est devenu un champ d'études populaire en économie. Sa première application en économie du sport concerne la ligue de basketball nord-américaine (Zak, Huang et Siegfried, 1979) et avait pour but de montrer le rôle de l'avantage du terrain en termes de probabilité de victoire. Depuis, de nombreux autres travaux ont été recensés en économie du sport (voir le Tableau 24)[110].

La frontière est déterminée à travers une analyse statistique. Cette méthode est intéressante puisque la déviation par rapport à la frontière n'est pas uniquement déterministe comme avec l'enveloppement de données, mais est également aléatoire. La compétition sportive est par nature incertaine : le manque de chance, les blessures ou suspensions répétées peuvent expliquer l'inefficience d'une organisation. C'est l'argument avancé par Dawson et Dobson (2002) pour privilégier cette méthode. Or, si « s*ur un match tout est possible »*, laissant un rôle important à l'aléa, *« sur une saison, l'ordre règne* » (Bourg, 1986, p. 143). L'unité d'analyse de cette recherche étant la saison sportive, la place du hasard est assez réduite, d'autant qu'une approche longitudinale de neuf saisons est utilisée. Le manque de chance ne saurait donc être convoqué pour justifier l'inefficience d'une organisation sur le long terme.

[110] Jane, Kong et Wang (2010), Jardin (2012) et Miningou et Vierstraete (2012) effectuent des revues de littérature assez riches des publications utilisant la frontière stochastique dans l'industrie du sport. Celle présentée dans le Tableau 25 est plus complète, bien que non exhaustive.

III3.2. Inconvénients de la frontière stochastique

En revanche, la frontière stochastique présente des limites bien plus problématiques. Elle nécessite tout d'abord de prendre des hypothèses sur la forme fonctionnelle de la frontière de production et sur la loi de distribution du terme d'erreur. Etant donné que les fonctions de productions sont inimitables et qu'elles peuvent expliquer les différentiels de performance (Lippman et Rumelt, 1982), il est dommageable de supposer que tous les clubs partagent la même spécification. Limite que ne partage pas l'enveloppement de données qui repose sur le principe de libre disposition des *inputs* et *outputs*.

De plus, cette méthode ne tolère qu'un seul *output*. Or, la performance organisationnelle est un construit multidimensionnel. Dans le cas des organisations étudiées, trois dimensions doivent être prises en compte : les performances sportive, financière et sociale. Concilier ces trois dimensions avec la méthode de frontière d'efficience imposerait de pondérer chaque objectif. Or, aucun travail empirique n'a été entrepris sur cette question, pourtant centrale en économie du sport (Fort, 2015). Le modèle analytique proposé par Rascher (1997) estime d'ailleurs que les pondérations sont propres à chaque propriétaire. Cette intuition évoque le résultat empirique de Durand et Vargas (2003) sur l'idiosyncracité des objectifs organisationnels des firmes non cotés en bourse. Par ailleurs, l'analyse des clubs de football français (Terrien et al., 2016b) montre que les pondérations entre les victoires et le profit ne varient pas seulement d'une organisation à une autre, mais dépendent également d'un facteur temporel. Ces différents résultats traduisent les difficultés à surmonter pour parvenir à estimer empiriquement le paramètre traduisant l'arbitrage entre les différents objectifs organisationnels dans la fonction d'utilité des propriétaires d'équipe sportive professionnelle.

Pour ces différentes raisons, la méthode de frontière stochastique n'apparaît pas la plus pertinente pour évaluer la performance organisationnelle d'une entreprise de spectacle sportif dont les objectifs sont multidimensionnels.

Article	**Méthode**	**Unités**	***Inputs***	***Outputs***	***Variables contextuelles***
Barros, del-Corral et Garcia-del-Barrio (2008)	Frontière stochastique Modèle à classe latente	Clubs du championnat espagnol de football entre 1994/95 à 2004/05	Masse salariale / nombre de joueurs Dépenses d'amortissement / actifs total	Nombre de points en championnat	
Barros, del Corral et Prieto-Rodriguez (2009)	Frontière stochastique Modèle à classe latente	Clubs du championnat français de football entre 2002/03 et 2005/06	Masse salariale / nombre de joueurs Dépenses d'amortissement et de reconstruction / actifs nets et passif	Nombre de points en championnat	
Barros, Garcia-del-Barrio et Leach (2009)	Frontière stochastique	12 clubs présents continûment en première division du football espagnol de 1995/96 à 2004/05	Coûts opérationnels Prix des joueurs (masse salariale / nombre de joueurs) Prix du capital (amortissement / nombre de joueurs) Prix du capital (coûts d'investissement à long terme / actifs nets)	Nombre de points en championnat Nombre de billets vendus en championnat Chiffres d'affaires à prix constant	
Barros et Garcia-del-Barrio (2008)	Frontière stochastique	12 clubs présents continûment en première division du football anglais de 1998/99 à 2003/04	Masse salariale / nombre de joueurs Dépenses d'amortissement et de reconstruction / actifs nets et passif Coût d'investissement à long terme / dette à long terme	Nombre de points en championnat Affluence au stade Chiffre d'affaires	
Barros et Leach (2006a)	Cobb-Douglas stochastique	12 clubs présents continûment dans le championnat anglais de football entre 1998/99 à 2002/03	Coûts opérationnels Prix des joueurs (masse salariale / nombre de joueurs) Prix du capital (amortissement des joueurs / nombre de joueurs) Prix du capital (dépenses liées au stade / actifs nets et dettes)	Nombre de points en championnat Nombre de billets vendus en championnat Chiffre d'affaires	

Barros et Leach (2007)	Frontière stochastique	12 clubs présents continûment dans le championnat anglais de football entre 1998/99 à 2002/03	Nombre de joueurs Salaires Actifs nets Dépenses d'infrastructures	Nombre de points en championnat Affluence au stade Chiffre d'affaires	La population de la ville Le revenu de la ville Participation à une Coupe d'Europe
Dawson, Dobson et Gerrard (2000a)	Frontière stochastique avec effets fixe et aléatoire	Clubs de Premier League de football de 1992/98 à 1997/98	Qualité des joueurs (âge, expérience, nombre de buts marqués, nombre de clubs précédents, nombres d'apparitions lors de la saison précédente, le nombre de buts lors de la saison précédente, la division lors de la saison précédente, indicatrice si le joueur est international)	Pourcentage de victoires	
Dawson, Dobson et Gerrard (2000b)	Frontière stochastique avec effets fixe et aléatoire	Clubs de football anglais de 1992/98 à 1997/98	Qualité des joueurs (âge, expérience, nombre de buts marqués, nombre de clubs précédents, nombres d'apparitions lors de la saison précédente, le nombre de buts lors de la saison précédente, la division lors de la saison précédente, indicatrice si le joueur est international) Masse salariale	Pourcentage de victoires	
Frick et Lee (2011)	Frontière stochastique CSS-within	Clubs du championnat allemand de football entre 1981/82 à 2002/03	Masse salariale relative des joueurs	Nombre de points en championnat	Indicatrice pour le passage à la victoire à trois points
Frick et Simmons (2011)	Frontière stochastique de type Cobb-Douglas	Entraîneurs du championnat de football allemand de 1981 à 2003	Masse salariale Capacités managériales (salaire, expérience et pourcentage de points en carrière de l'entraîneur)	Ratio nombre de points obtenus / nombre de points maximal (victoire fixée à deux points)	Indicatrice à partir de 1995 (passage de la victoire à trois points)

Hofler et Payne (1997)	Frontière stochastique	27 franchises de NBA en 1992/93	Vecteur de statistiques (pourcentage aux tirs à deux points, à trois points, ratio de rebonds défensifs et offensifs, ratio de passes décisives, contres, ratio d'interceptions, ratio de pertes de balles, différence au contre)	Nombre de victoires en saison régulière	
Hofler et Payne (2006)	Frontière stochastique (Cobb-Douglas)	28 franchises de NFL de 1989 à 1993	Vecteur de statistiques (nombre de premiers essais, yards net gagnés à la course, yards net gagnés par passe, pourcentage de passes complétées, possession de balle moyenne, efficience du troisième essai en pourcentage, nombre d'interceptions, nombre de bottés de dégagement, yards en botté de dégagement, yards en kick off, fumbles concédés, yards de pénalité, pourcentage de réussite au botté de précision)	Nombre de victoires en saison régulière	
Jane, Kong et Wang (2010)	Frontière stochastique	7 clubs de baseball chinois de 1990 à 2000	Efficience des batteurs Masse salariale des joueurs	Pourcentage de victoires	Indicatrices pour différencier les saisons
Kahane (2005)	Frontière stochastique	Franchises NHL de 1989 à 1998	Masse salariale Qualité managériale (nombre de matchs entrainés et joués par l'entraîneur en NHL; indicatrice si l'entraîneur est un ancien joueur de la franchise) Caractéristiques de la franchise (âge, indicatrice s'il s'agit d'une nouvelle localisation, présence d'autres franchises majeures dans la	Ratio nombre de points obtenus / nombre de points maximal	

			ville, nature du propriétaire) Nombre de joueurs canadiens francophones		
Kern et Süssmuth (2005)	Frontière stochastique de forme Cobb-Douglas et log-linéaire Maximum de vraissemblance	36 managers du championnat allemand de football en 1999/00 et 2000/01	Salaire ex ante des joueurs (début de saison) Salaire ex ante de l'entraîneur (début de saison)	Performance sportive agrégée (championnat, coupes nationale et européennes) Performance financière (chiffre d'affaires)	Indicatrices pour différencier les clubs participants aux Coupes d'Europe Base de fans (sondage) Indicatrice pour différencier les saisons Trading net du club Indicatrice si l'entraîneur vient d'arriver au club
Lee et Berri (2008)	Frontière stochastique	Franchises NBA de 1999/2000 à 2000/01	Niveau de productivité de l'équipe par poste (voir Berri, 1999 pour l'évaluation individuelle des joueurs)	Nombre de victoires en saison régulière	Indicatrices pour distinguer trois types de position
Lee, Jang Kwang (2014)	Frontière stochastique avec seuil minimal d'efficience	Clubs de football allemands, anglais, espagnols et italien en 2006/07, 2008/09 et 2010/11	Valeur de marché transfermarkt Valeur de marché transfermarkt au carré	Pourcentage de victoire Ratio nombres de points pris / maximum de points possible	

Tableau 24 - Revue de littérature sur l'utilisation de la frontière stochastique appliquée aux organisations sportives professionnellle

III3.1. Enveloppement de données

La seconde méthode de frontière est celle d'enveloppement des données ou de *Data Envelopment Analysis* (DEA par la suite). Le principe est proche du raisonnement microéconomique du producteur optimisateur qui transforme des *inputs* (intrants) en *outputs* (sortant). La méthode n'est plus paramétrique et ne nécessite aucune hypothèse sur la forme fonctionnelle *inputs – outputs*. Le second avantage est qu'il permet dans la version proposée par Charnes, Cooper et Rhodes (1978, appelé CCR) de prendre en compte plusieurs *inputs* et *outputs*. Ces variables ne sont pas nécessairement financière : *« alors que des données comptables peuvent servir de variables dans la DEA, son attractivité vient que d'autres inputs et outputs non financiers peuvent aussi être inclus* » (Guzmàn et Morrow, 2007, p. 311). De plus, Brønn et Brønn (2005) –qui utilisent la DEA pour évaluer le rôle de la réputation sur la performance organisationnelle– rappellent que cette méthode a une visée de conseil. L'enveloppement de données indique en effet les priorités managériales qui permettront d'améliorer les scores d'efficience, via un apprentissage issu de l'analyse des données aberrantes. Notons enfin que la corrélation entre les *outputs* n'est pas problématique avec la méthode de la DEA, ce qui est un autre de ses avantages.

Le choix méthodologique de la méthode DEA n'est pas neutre. Vyt (2012) compare en effet la performance de points de vente dans un réseau commercial en utilisant deux méthodes : des régressions individuelles et l'enveloppement de données. Les classements obtenus sont faiblement corrélés entre eux et la relation est même négative. L'évaluation de la performance est donc très différente et peut même s'opposer en fonction de l'instrument de mesure retenue. L'étude de Vyt illustre la subjectivité de la mesure de la performance et donc la nécessité de bien spécifier les objectifs de la firme et la méthode d'évaluation. « *Cette divergence dans les résultats fournis a des conséquences importantes au regard des implications managériales. En effet, la performance (ou la non-performance) d'une unité de vente sera contingente de la méthode d'analyse retenue* » (Vyt, 2012, p. 4).

Pour Thanassoulis (1993), l'enveloppement de données offre des estimations d'efficience plus précises que la méthode de régression. Cela tient au fait que la DEA se réfère à une frontière d'efficience alors que la régression se réfère à la moyenne. D'autres justifient ces différences par le fait que la droite de régression se définit par rapport à la tendance moyenne et ne peut, en outre, considérer qu'un seul *output* à la fois (Donthu et Yoo, 1998). Parmi les méthodes de frontière, aucune ne semble intrinsèquement supérieure à l'autre (Tortosa-Ausina, 2002). Toutefois, la nécessité de considérer une approche multi-*outputs* implique dans ce contexte d'étude de privilégier la méthode d'enveloppement de données. Ce choix indique la volonté de préserver la pertinence de la recherche en privilégiant un construit proche de la réalité des entreprises de spectacle sportif par rapport à la méthode paramétrique de frontière stochastique unidimensionnelle.

Résumé du Chapitre 3 : La performance organisationnelle des entreprises de spectacle sportif

Le Chapitre 3 a tenté de définir la performance en tant que succès (Drevetton, 2014) des entreprises de spectacle sportif. Afin de limiter la part subjective inhérente à sa définition, les parties prenantes (voir le Tableau 20) de ces organisations et leurs intérêts ont été identifiés (voir la Figure 28). Etant donné le caractère multidimensionnel (aspects financier, sportif et social) de la performance

organisationnelle et l'impossibilité de fixer des pondérations pour chaque objectif, une méthode d'évaluation *multi-outputs* s'est imposée. La frontière d'efficience définie par la méthode DEA permettant la libre disposition des variables est donc retenue :

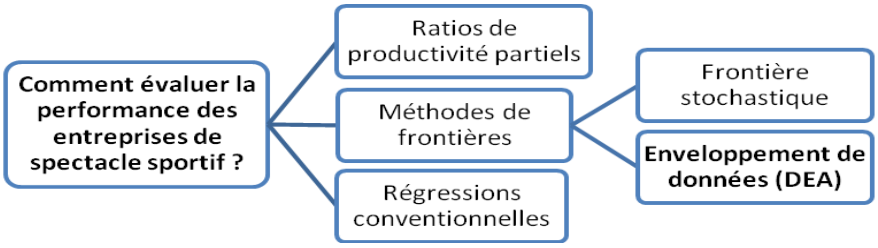

Figure 31 - Arbitrage entre méthodes d'évaluation de la performance organisationnelle des entreprises de spectacle sportif (adapté de Jardin, 2012, p. 140)

Cette méthode permet d'associer les deux axes que devraient comprendre les analyses du management stratégique (Arrègle et Powell, 2009). Au-delà de l'analyse des seuls avantages concurrentiels, l'enveloppement de données permet de mesurer le degré d'inefficience managériale. Les différentiels de performance intra-industrielle peuvent alors s'expliquer autant par la présence de ressources (rendues) stratégiques que par l'axe des erreurs organisationnelles évitables (Powell et Arrègle, 2007).

Le cadre conceptuel de cette recherche (Figure 25) peut être enrichi des trois dimensions de la performance organisationnelles identifiées. Il intègre la méthode qui servira à évaluer l'efficience des entreprises de spectacle sportif afin de tester différentes propositions, principalement issues des travaux ancrés dans l'approche par les ressources (Figure 32) :

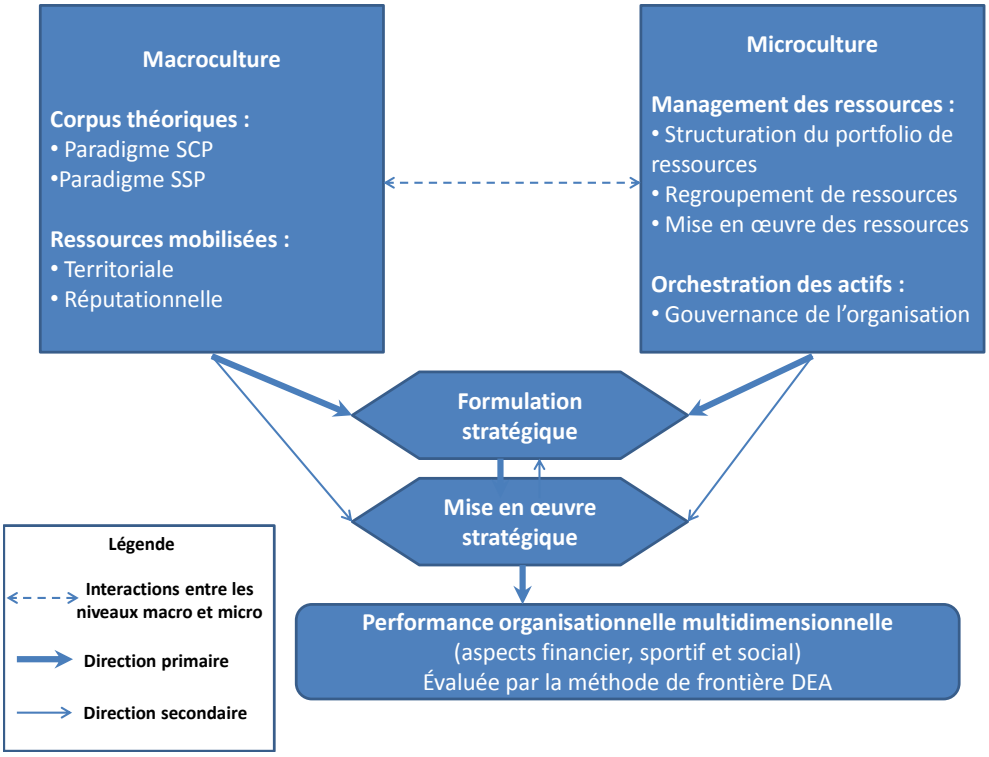

Figure 32 - Cadre conceptuel de la thèse (3/3)

2ème partie :

Méthodologie de la recherche

Sommaire de la 2ème partie :

- Chapitre 4 : L'évaluation des performances individuelles : discussion méthodologique, avantage concurrentiel et valorisation des ressources
- Chapitre 5 : Epistémologie, méthodologie et plan de la recherche : approche post-positiviste du processus productif des entreprises de spectacle sportif

Chapitre 4 : Evaluation des performances individuelles : discussion méthodologique, hétérogénéité des performances intra-industrielles et valorisation des ressources

« La première étape consiste à mesurer tout ce qui peut être facilement mesuré. Ce qui est acceptable en soi. La deuxième étape consiste à ignorer ce qui ne peut être facilement mesuré ou lui donner une valeur quantitative arbitraire. Ce qui est artificiel et trompeur. La troisième étape consiste à présumer que ce qui ne peut être mesuré facilement n'est pas vraiment important. C'est la cécité. La quatrième étape consiste à dire que ce qui ne peut être facilement mesuré n'existe pas vraiment. C'est le suicide » (Yankelovich, 1972).

L'usage des statistiques dans l'industrie du sport professionnel a fait l'objet de nombreuses publications ces dernières années, donnant lieu à de multiples néologismes : sabermétrie, soccernomie, mathlétique…. Ces termes renvoient au processus de « *recherche de la connaissance objective* » dans les différents sports considérés. Cette effervescence, amplifiée par le phénomène *Moneyball* (Lewis, 2003) concerne principalement l'évaluation des performances individuelles des joueurs. Les enjeux financiers et médiatiques associés au sport professionnel motivent l'intérêt pour cette approche quantitative. Face à un marché du travail imparfait, une méthode objective d'évaluation permet de développer un avantage concurrentiel significatif. Outre l'exemple des Oakland A's (Lewis, 2003), deux cas particuliers illustrent les inefficiences de ce marché. Mickael Jordan, souvent considéré comme le meilleur joueur de l'histoire de la NBA, n'avait été drafté qu'en troisième position. Le choix des Trails Blazers de Portland de préférer Sam Bowie à Jordan a même été désigné comme la pire décision de recrutement toutes ligues nord-américaines confondues[111]. Plus marquant encore, le cas de Tom Brady. Ce *quarterback* choisi en 199ème position lors de la *draft* en 2000 est depuis lors, l'une des superstars de la NFL (Massey et Thaler, 2013).

Ces exemples rendent compte de la nécessité pour les entreprises de spectacle sportif de développer une capacité à évaluer les joueurs afin de générer un avantage concurrentiel. Ce chapitre présente tout d'abord les enjeux et les difficultés relatifs à l'évaluation des performances individuelles dans le contexte des sports collectifs. Une revue de littérature sera ensuite effectuée afin d'identifier les meilleures pratiques en termes de méthodes et de variables sélectionnées pour mesurer la productivité des joueurs. Les résultats de cette revue de littérature seront alors décrits, afin d'identifier certaines sources d'efficience pour les organisations étudiées. Enfin, les limites, implications et perspectives concernant l'évaluation des performances individuelles seront déduites et transposées pour cette recherche. La non-robustesse des méthodes actuelles ainsi qu'un problème d'endogénéité nécessiteront l'utilisation d'un *proxy* pour mesurer le talent et ainsi, évaluer la performance des processus organisationnels des entreprises de spectacle sportif.

[111] Source : http://espn.go.com/espn/page2/story?page=schoenfield/060427

I Cadre de l'évaluation des performances individuelles

Les managers des entreprises de spectacle sportif accordent beaucoup d'importance à l'évaluation des performances individuelles. Après avoir identifié les enjeux relatifs à cette thématique pour les praticiens, nous verrons quelles difficultés se dressent devant eux et comment les travaux académiques s'y sont confrontés.

I.1. Une problématique managériale importante

La plupart des organisations sportives professionnelles se sont dotées de compétences analytiques. Cette volonté de « *recherche de la connaissance objective* » est motivée par la possibilité d'optimiser le processus de structuration du portfolio de ressources, mais aussi d'améliorer leur regroupement et mise en œuvre à travers de meilleurs choix tactiques.

I.1.1. Une pratique de plus en plus répandue…

Un gain marginal dans la méthode d'évaluation peut créer un avantage concurrentiel durable pour les entreprises de spectacle sportif, comme le rappelle *Moneyball* (Lewis, 2003). Ce livre illustre les enjeux d'une juste estimation des performances individuelles à travers l'histoire des Oakland A's. Durant huit ans, cette franchise a connu des résultats sportifs inespérés. Malgré la troisième plus faible masse salariale de la MLB, les Oakland A's avaient le deuxième meilleur ratio de victoires derrière les Yankees de New-York. Ces derniers disposaient d'une masse salariale supérieure de 216,7% pour un avantage de 3,9% de victoires (Gerrard, 2007). D'après Lewis (p. 128), une meilleure utilisation des statistiques était la clé de leur avantage concurrentiel. Ce qui n'était qu'un postulat dans *Moneyball* a ensuite été prouvé empiriquement par Hakes et Sauer (2006, 2007). Contrairement à l'idée dominante de l'époque, la moyenne à la batte est un indicateur plus prédictif du pourcentage de victoires d'une équipe que les ratios habituellement utilisés (par exemple la puissance moyenne). Cette inefficience du marché induit des possibilités d'arbitrage que Billy Beane, directeur général des Oakland A's, a su exploiter.

Dans un sport professionnel où la puissance financière est vecteur de victoires (Szymanski et Kuypers, 1999), la performance des Oakland A's a suscité beaucoup d'intérêt, chez les académiques –avec entre autres le numéro spécial de la revue *International Journal of Sport Finance* (2007, vol 2)–, mais aussi chez les praticiens. Cet intérêt a conduit à un certain isomorphisme des entreprises de spectacle sportif. Au point de voir la plupart des principales entreprises de spectacle sportif être désormais dotées d'une expertise analytique. Ainsi en 2013, 97% des franchises MLB, 80% en NBA, 56% en NFL et 23% en NHL avaient recours à ce type de compétence (Maxcy et Drayer, 2014). En Europe, les meilleurs clubs de football européens auraient également franchi le pas (Anderson et Sally, 2013).

Cette tendance quantitative s'explique par la nécessité pour ces organisations de réduire les risques d'erreur dont les conséquences sont accrues par la croissance des droits audiovisuels (Andreff, 2016 ; Cavagnac et Gouguet, 2008). Compte tenu du niveau de rémunération des sportifs professionnels[112], une stratégie informationnelle marginalement meilleure peut être un vecteur d'efficience puissant.

[112] En 2013, le salaire mensuel moyen en Ligue 1 était estimé à 47 000 euros brut (Duhautois, 2015).

I.1.2. Une pratique génératrice d'un avantage concurrentiel ?

L'orchestration des ressources décrit trois processus détaillant le rôle du management des ressources pour créer de la valeur. Deux d'entre eux peuvent être influencés par les connaissances analytiques dans le cas des entreprises de spectacle sportif.

Premièrement, elles tendent à l'optimisation de la structuration du portfolio de ressources. L'évaluation des ressources était d'ailleurs l'un des trois éléments composant ce processus –alors appelé inventaire des ressources– dans l'article de Sirmon et Hitt (2003), prémisses de la publication de Sirmon et al. en 2007. Il n'est donc pas surprenant de constater qu'elle peut influencer les trois sous-processus de la structuration du portfolio de ressources. La rente ricardienne peut alors être issue de l'acquisition de ressources, ou de ce que Makadok (2001) appelle la capacité de sélection des ressources. L'aptitude à exploiter les imperfections du marché en identifiant les ressources (i.e. les joueurs) dont le prix diffère de leur productivité marginale permet de générer une rente *ex ante* son acquisition. Le mécanisme est similaire à celui observé sur le marché financier : le recueil d'informations privées à travers l'expertise analytique permet de surpasser le marché en achetant des ressources à un prix inférieur à leur productivité marginale (Barney, 1986).

Si une expertise quantitative permet de déceler les ressources sous-évaluées, elle permet également de savoir quelles sont les ressources internes qui méritent l'attention. Plus l'entreprise met du temps à évaluer correctement le potentiel d'un travailleur, plus cela sera coûteux (Longley et Wong, 2011) : coût pour recruter un nouveau collaborateur correctement évalué par le marché, coût d'opportunité lié au départ d'un salarié talentueux négligé, coût de formation d'un individu non talentueux… Les capacités analytiques dans le contexte des entreprises de spectacle sportif apparaissent ainsi comme un outil d'aide à la décision concernant le sous-processus d'accumulation de ressources (Sirmon et al., 2007).

La cession de ressources fonctionne de manière analogue à l'acquisition de ressources puisque c'est l'activité sur le marché des facteurs stratégiques qui permet de générer la rente (Moliterno et Wiersema). L'objectif des organisations est d'identifier les ressources qu'elles possèdent et qui sont surévaluées sur le marché du fait d'une erreur d'évaluation (Barney, 1986) ou de la présence de ressources complémentaires chez les concurrents qui permettent d'accroître la productivité marginale de la ressource focale (Dierickx et Cool, 1989). La cession de ressources permet enfin d'activer la rente issue d'une bonne sélection *ex ante* des ressources (Makadok, 2001). Le joueur de football Gareth Bale fournit un exemple du rôle des capacités analytiques pour céder ses ressources de manière optimale. Alors que le joueur gallois éprouvait des difficultés au sein de son nouveau club, le manager de Tottenham Hotspur souhaita le vendre pour une somme relativement modeste. Un rapport statistique dissuada finalement Harry Redknapp de céder sa ressource à un prix largement inférieur à la productivité marginale du joueur[113]. Deux ans plus tard, Gareth Bale était transféré au Real de Madrid contre une indemnité de 100 millions d'euros.

L'exemple du joueur gallois illustre également le rôle des statistiques dans un second processus organisationnel : la mise en œuvre des ressources et plus particulièrement le sous-processus de coordination. Alors que Gareth Bale était utilisé comme latéral droit, le rapport statistique convainquit son entraîneur de le repositionner en tant qu'ailier droit, poste où ses qualités

[113] Source : http://www.lequipe.fr/explore/data-revolution/

athlétiques devaient mieux s'exprimer. De manière plus générale, l'expertise analytique peut être utile pour définir les configurations optimales pour synchroniser les ressources. Wolfe et al. (2007) assimilent ce processus de création de valeur au développement de capacité (Makadok, 2001) qui relève de l'approche des capacités dynamiques. Dans le contexte des entreprises de spectacle sportif, les statistiques peuvent aussi servir à prendre les bonnes décisions, notamment en termes d'allocation du temps de jeu. Les Oakland A's ont ainsi utilisé leurs connaissances sabermétriques pour déterminer la composition de leur équipe en fonction des caractéristiques des adversaires.

Ce chapitre permet de mettre à nouveau en lumière le problème de définition du terme d'avantage concurrentiel. Wolfe, Wright et Smart (2006), Wolfe et al. (2007), Gerrard (2007)… considèrent que la capacité analytique des Oakland A's leur a conféré un avantage concurrentiel durable dans la mesure où ils ont atteint un niveau de performance supérieur à la moyenne. Or, il semble que cette capacité était très facilement imitable puisque basée sur des travaux de sabermétrie anciens (Lewis, 2003). L'hétérogénéité des performances intra-industrielles semble surtout s'expliquer par la persistance d'erreurs organisationnelles évitables (Arrègle et Powell, 2009) et par l'*x-efficiency* (Leinbenstein, 1966) des autres franchises de MLB. L'axe des erreurs semble donc un cadre d'analyse plus pertinent pour la capacité analytique que celui des avantages concurrentiels (Powell et Arrègle, 2007).

I.2. Des contraintes spécifiques à chaque sport

Moneyball –livre classé numéro 1 dans la catégorie économie et commerce de l'année 2003 par *The Economist*– a pour principal thème les erreurs d'évaluation sur le marché des joueurs de baseball. L'ampleur de la révolution des données en baseball a montré la complexité d'évaluer correctement les performances individuelles. Pourtant, ce contexte organisationnel semble bien plus favorable à une juste estimation des productivités marginales que ne le sont d'autres sports collectifs.

« *Les études fondées sur les sports collectifs (hockey-sur-glace, hockey-sur-gazon, basketball, football, lacrosse), entre autres, sont considérablement plus difficiles, étant donné que la séparation des rôles est beaucoup plus difficile à mesurer avec les statistiques modernes, particulièrement lorsque les efforts du joueur ne mènent pas directement aux buts* » (Thomas, Ventura, Jensen et Ma, 2013, p. 2). Les formes d'organisations sportives sont similaires à celles que l'on retrouve pour les firmes traditionnelles. Selon la typologie de Keidel (1987), les franchises de baseball s'apparentent ainsi à des organisations autonomes avec un degré d'interaction faible entre les joueurs, celles de football américain nécessitent un fort contrôle hiérarchique, alors que celles de basketball reposent avant tout sur la coopération volontaire entre les joueurs. Le niveau d'interdépendance plus faible du baseball facilite *de facto* l'évaluation individuelle des joueurs. Outre le degré d'interaction, d'autres facteurs complexifient la modélisation. Ainsi, les sports d'invasion (football, basketball, hockey…) présentent cinq difficultés supplémentaires par rapport au baseball (Gerrard, 2007) :

1. Le répertoire d'actions des joueurs y est plus développé ;
2. Les actions des joueurs sont interdépendantes, notamment entre celles défensives et offensives ;
3. Les actions des joueurs sont jointes. Le pressing collectif d'une équipe de football pour récupérer le ballon en est une parfaite illustration ;
4. Le degré de continuité du jeu y est plus élevé. Au baseball, le match s'interrompt après chaque frappe d'un batteur. Si les temps de jeu en hockey sur glace ou le basketball sont

régulièrement interrompus par des arrêts de jeu, c'est moins le cas en football où les séquences de jeu peuvent se prolonger plusieurs minutes consécutives ;

5. Le degré de spécialisation facilite l'évaluation des joueurs. Etre batteur ou lanceur en baseball, ou gardien en football ou hockey-sur-glace implique un rôle très spécialisé. Mais lorsque le rôle des joueurs est multidimensionnel et varie d'un partenaire à l'autre, l'évaluation est bien plus complexe.

Ces difficultés posent trois problèmes majeurs pour obtenir une évaluation correcte des performances individuelles (Gerrard, 2007). Tout d'abord un problème de suivi : il est nécessaire d'identifier, de catégoriser et d'énumérer les différents types d'actions en incorporant une dimension spatiale. Les nouvelles technologies pourraient permettre dans le futur de résoudre cette complication, grâce à des puces GPS placées sur les joueurs. Ensuite survient un problème d'attribution, correspondant à l'allocation des actions pour définir la contribution individuelle de chaque joueur. Traiter le problème de suivi permettrait ainsi de faciliter la résolution de l'attribution. Et enfin un problème de pondération, qui nécessite de déterminer le poids relatif de chaque action dans le résultat final est un exercice complexe et subjectif.

Malgré ces différents aspects, la performance d'un joueur peut toujours être isolée en observant sa contribution individuelle aux résultats de l'équipe à travers des méthodes agnostiques des statistiques de match. L'unité d'analyse n'est plus le match, mais un intervalle de temps survenant au cours de celui-ci. Deux critères de séquençage coexistent dans la littérature. Il est possible de considérer un intervalle basé sur le temps de jeu entre deux buts/points inscrits (Ilardi et Barzilaï, 2008) ou entre deux remplacements de joueur (Rosenbaum, 2004). Ces procédés permettent de décomposer un match en différentes observations. Plus il y a d'événements, plus il sera facile d'évaluer la performance individuelle des joueurs.

La revue de littérature permet d'effectuer la synthèse suivante :

Critères de complexité	**Degré de complexité des sports**		
	Faible	**Moyen**	**Fort**
Répertoire d'actions d'un joueur	Baseball, cricket	Basketball, handball, football américain	**Football**, football américain, hockey sur glace
Degré d'interdépendance des joueurs	Baseball, cricket	Basketball, handball, football américain	**Football**, hockey sur glace
Action jointe de plusieurs joueurs	Baseball, cricket	Basketball, handball	**Football**, football américain, hockey sur glace
Degré de continuité du jeu	Baseball, cricket,	Basketball, handball, football américain, hockey sur glace	**Football**
Degré de spécialisation des joueurs	Baseball, cricket	Basketball, handball, football américain	**Football**, hockey sur glace
Nombre de buts / points marqués	Baseball, cricket, basketball	Handball	**Football**, hockey sur glace
Nombre de remplacements	Baseball, cricket, basketball, hockey	Handball, football américain	**Football**

	sur glace		

Tableau 25 - Degré de complexité de l'évaluation des performances individuelles des sports collectifs

Le football apparaît ainsi comme le sport le plus complexe à évaluer, quand le baseball et le cricket semblent plus accessibles. Compte tenu des difficultés inhérentes à chaque sport, il n'est pas surprenant d'identifier différentes méthodes dans la littérature sur l'évaluation des performances individuelles.

I.3. Contour de la revue de littérature

L'année 2003, marquée par la sortie du livre *Moneyball,* sert de point de départ à cette revue de littérature. Si le travail analytique en sport n'a pas commencé avec l'histoire des Oakland A's (voir par exemple Berri, 1999), la répercussion du livre de Lewis fut telle qu'il apparaît comme une date fondamentale sur cette thématique.

Cette revue de littérature qui souhaite tendre vers l'exhaustivité est principalement limitée à des articles publiés dans des revues scientifiques à comité de rédaction. Trois articles de blog (Altman, 2013 ; Ilardi et Barzilai, 2008 ; Rosenbaum, 2004), deux documents de travail (Kang, 2014 ; Müller, Upmann et Prinz, 2013) ainsi qu'un livre (Berri, Schmidt et Brook, 2006) sont inclus. Bien que ces travaux ne jouissent pas de la même reconnaissance académique, ils s'avèrent particulièrement intéressants de par l'originalité de leur méthode.

Cette revue de littérature permet d'identifier trois approches pour évaluer les performances individuelles dans différents sports collectifs qui varient entre eux par leur degré de complexité. A partir du Tableau 25, il est possible de définir les méthodes utilisées selon les terrains étudiés (voir Figure 33). Les spécifications de chaque sport sont définies en fonction de la possibilité de séquencer le jeu (ligne horizontale de la matrice) et de la complexité des actions (ligne verticale).

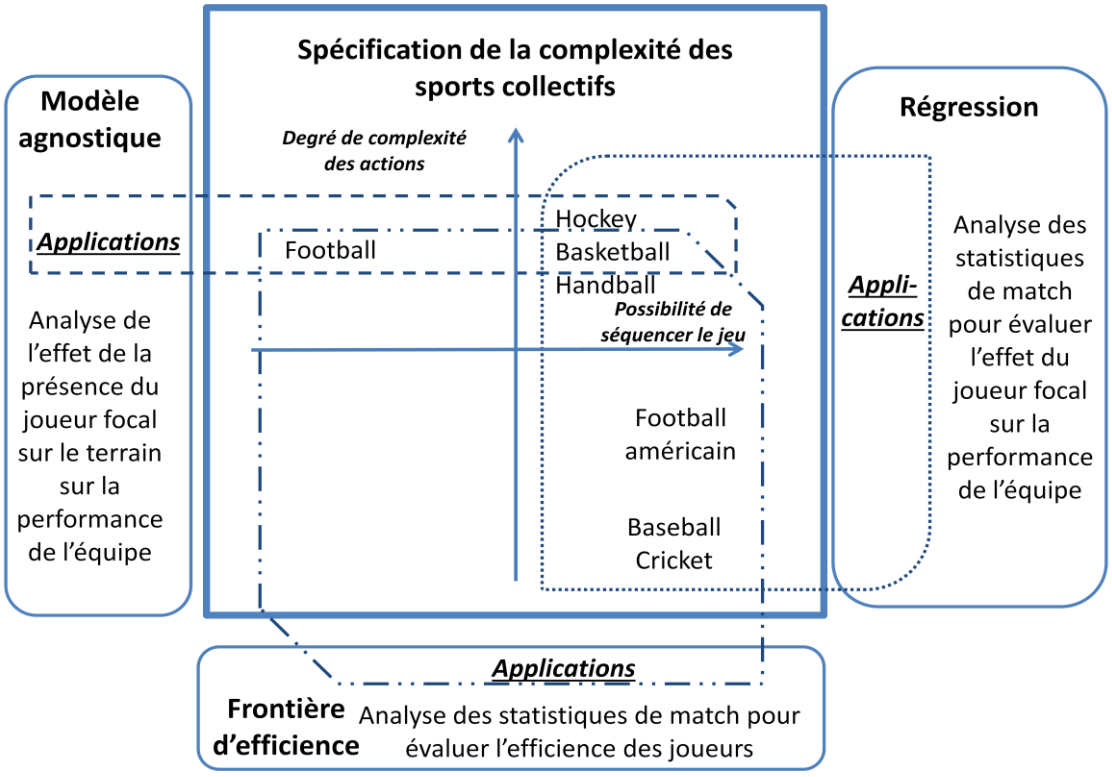

Figure 33 - Méthodes utilisées pour évaluer les performances individuelles selon les caractéristiques du sport collectif

Si la méthode de frontière d'efficience semble pouvoir s'appliquer à tous les contextes, l'approche agnostique des statistiques de match n'est employée que pour les sports les plus complexes (football, hockey-sur-glace et basketball). Enfin, les régressions semblent principalement être utilisées lorsqu'il est possible de séquencer le jeu, offrant ainsi plus d'événements à traiter.

II Méthodes et variables : la quête des meilleures pratiques

Trois méthodes utilisées pour évaluer les performances individuelles dans les sports collectifs ont été identifiées. Après avoir détaillé leur fonctionnement, ainsi que leurs avantages et inconvénients, leur paramétrage sera discuté.

II.1. Méthodes : les statistiques de match sont-elles vraiment utiles ?

Pour ces trois approches identifiées, un tableau récapitulatif présente les auteurs (colonne 1), la question de recherche (2), la méthode (3), l'unité d'analyse (4), les variables indépendantes (5) et dépendantes (6) utilisées.

II.1.1. Les recours aux régressions

L'évaluation des performances des joueurs peut reposer sur des statistiques de match. Utiliser le nombre de buts pour un attaquant en football, de rebonds pris par un pivot en basketball, le nombre de *home-runs* réussis par un batteur en baseball… va permettre de donner une indication claire et facilement compréhensible de la performance sportive d'un joueur donné. Lorsqu'une seule action est effectuée par un joueur (batteur ou lanceur en baseball ou cricket), un simple ratio permet d'avoir une idée satisfaisante de la performance d'un joueur. A condition de ne pas se tromper dans le choix de celui-ci et de s'assurer de son pouvoir explicatif sur les résultats de l'équipe (Hakes et Sauer, 2006).

Lorsque plusieurs statistiques sont nécessaires pour mesurer la performance (répertoire d'actions importantes), des régressions doivent être menées. Il s'agit le plus souvent de régressions ordinaires par les moindres carrés qui permettent d'inclure plusieurs variables et de déterminer le poids relatif de celles-ci, sachant que la variable dépendante est le résultat de l'équipe. Ce type de pondération permet d'éviter certains résultats non raisonnables qui peuvent être obtenus avec une méthode plus flexible (i.e. la DEA). Elle suppose une technologie fixe, ce qui ne va pas sans poser de problèmes, notamment dans le cadre d'une analyse longitudinale (Chen et Johnson, 2010) ou d'une comparaison entre ligues (Celeux et Robert, 2015).

Cette méthode implique de déterminer la forme fonctionnelle de la fonction de production utilisée. Postuler la forme fonctionnelle de la fonction de production est une hypothèse forte qui impose un biais conséquent dans l'évaluation des joueurs. Ce biais parvient à être limité par Berri (1999) qui teste différentes formes fonctionnelles à travers le test de Mackinnon, White et Davidson.

Auteurs	Question de recherche	Méthode	Unités	Variables indépendantes	Variables dépendantes
Berri et Eschker (2005)	« Effet tire-au-flanc » / volatilité des performances	Régression par les moindres carrés ordinaires	160 joueurs NBA entre 1994/95 et 2002/03	Statistiques de match (FGA, FTA, PTS, RBD, RBO, STL,TO) Temps de jeu (REGGM, REGMIN, DIFMGM, SEED)	Productivité du joueur en *play-off*
Berri, Brook et Fenn (2011)	Identification des talents (draft)	Modèle de Poisson avec maximum de vraisemblance	661 joueurs issus de NCAA draftés en NBA entre 1995 et 2009	Statistiques de match (AST, ASTO, BLK,, FGA, FTA, FTM, FT, MFG, MFT, PF, PPS, PTS, RBD, RBO, STL, TO, 2FGM, 3FGM) Variables du joueur (taille, taille relative au poste, âge, poste) Variables de la draft (indicatrices pour la conférence en NCAA, en cas de final four NCAA , de titre NCAA et pour différencier les saisons)	Rang du joueur à la *draft* Productivité du joueur en NBA basée sur les statistiques de match
Berri, Brook et Schmidt (2007)	Attribution de prix individuel Relation salaire - performance	Régression par les moindres carrés ordinaires	255 joueurs NBA ayant signé un contrat de longue durée entre 2001/02 et 2005/06	Statistiques de match (AST, BLK, FT, FTA, MFG, MFT, PF, PTS, RB, STL, TO) Temps de jeu (nombre de matchs joués dans les deux saisons précédentes) Variables du joueur (rang à la *draft*, indicatrice pour le poste et la couleur de peau) Variables de l'équipe (taille du marché)	Log du salaire réel du joueur en dollar constant
Berri et Krautmann (2006)	« Effet tire-au-flanc » / volatilité des performances	Régression par les moindres carrés ordinaires	515 joueurs NBA ayant signé un contrat de longue durée entre 2000/01 et 2002/03	Caractéristiques du joueur (âge, nombre de matchs joués) Caractéristiques de l'équipe (expérience et pourcentage de victoires en carrière de l'entraîneur, effet des coéquipiers, turnover dans l'équipe) Caractéristiques du contrat (année, durée, salaire du contrat) Statistiques de match (DPTS, DFGA, DFTA, DTO, PTS, FGA, FTA, RBO, TO, RBD, STL)	Changement de productivité du joueur entre la saison *t+1* et *t*

Berri et al. (2006)	Attribution de prix individuel Relation salaire - performance	Modèle Tobit avec maximum de vraisemblance	Votes des entraîneurs pour élire le *All-Rookie* team (de 1994/95 à 2005/06)	Statistiques de match (PTS, RBO, RBD, STL, BLK, AST, MFG, MFT, TO, PF, DPTS, DTO, ASTO, PPS, FTA, FT) Temps de jeu (600 minutes minimum) Rang à la *draft* du joueur	Nombre de points reçus par un joueur durant le vote Points inscrits Contribution aux victoires en saison régulière
Berri et Simmons (2011)	Identification des talents (*draft*)	Régressions linéaires par moindres carrés ordinaires	331 *quaterbacks* en NFL drafté entre 1970 et 2007 (1943 observations)	Statistiques de match (*yards* gagnées en passe, en course, tentatives de passe, tentatives de course, *sacks*, interceptions et *fumbles* perdus) Variables de la *draft* (rang, division universitaire) Caractéristiques du joueur (taille, indice de masse corporelle et carrière)	Points nets Victoires produites QB score (système métrique) QB de la NFL (système métrique)
Boulier, Stekler, Coburn et Rankins (2010)	Identification des talents (*draft*)	Corrélation de rang de Spearman	*Quarterbacks* et *wide receivers* draftés entre 1974 et 2005	Variables de la *draft* (relative au poste, par rapport à tous les postes, indicatrices pour les tours de *drafts*) Indicatrice pour différencier les *quarterbacks* des *wide receivers* Temps de jeu (minutes jouées)	*Quarterback* (nombre de passes en NFL, nombre de passes tentées, note des *quarterbacks*) *Wide receiver* (nombre d'années en NFL, nombre d'années en tant que joueur actif, yards gagnés grâce à des réceptions)
Celeux et Robert (2015)	Identification des talents pour la sélection nationale	Régression logistique	Championnat de basketball français (2004-2013) et de NBA (2006-2013, sauf 2011/12)	Statistiques de match (AST, BLK, DBLK, DPF, FTA, FTM, PF, RBO, RBD, STL, TO, 2FMG, 3FMG)	Efficacité du joueur

Coates et Oguntimein (2010)	Identification des talents (*draft*) et escalade de l'engagement	Régressions linéaires Modèle tobit Modèle probit	Joueurs NBA draftés entre 1987 et 1989 (290 observations)	Statistiques de match (AST, BLK, FGA, FT, FTA, PF, PTS, RB, STL, TO) en NCAA et en NBA Variables de la draft (indicatrice pour la conférence, nombre de fois dans les 11 dernières saisons où l'équipe universitaire a participé aux finales NCAA) Temps de jeu (minutes jouées en NCAA et en NBA)	Performance en NCAA Performance en NBA Rang à la draft
Gould et Winter (2009)	*Peer effect* / Volatilité des performances	Régression par les moindres carrés ordinaires	Joueurs de MLB de 1970 à 2003	Performance des lanceurs coéquipiers (moyenne à la batte ou pourcentage de bases gagnées moyen) Performance des batteurs coéquipiers (*runs* moyens concédés (ERA) ou moyenne à la batte concédée) Variables de l'équipe (CWPCT) Variable du joueur (expérience, performance passée) Variables de contrôle (Indicatrices pour différencier les stades, les saisons, les divisions)	Performance du joueur [batteur : moyenne à la batte ou pourcentage de bases gagnées moyen ; lanceur : *runs* moyens concédés (ERA) ou moyenne à la batte concédée]
Groothuis, Hill et Perri (2007)	Identification des talents (*draft*)	Régression log-linéaire	Joueurs NBA entre 1997 et 2002	Statistiques de match (AST, BLK, PTS, RB, STL, TO) en NBA Variables du contrat (indicatrices pour les contrats *rookies*, terme d'interaction avec l'expérience) Rang à la *draft*	Log du salaire réel du joueur en dollar constant
Hakes et Sauer (2006)	Vérification de *Moneyball* (Valorisation du marché)	Régression par les moindres carrés ordinaires	Batteurs en MLB de 1999 à 2003	Statistiques de match (moyenne à la batte ; puissance moyenne) Temps de jeu (130 apparitions sur le marbre minimum) Variable de l'équipe (WINS) Variables du joueur [indicatrices pour le poste, pour la position sur le marché (jeunes joueurs, joueurs expérimentés, *free agents*…)]	Salaire annuel du joueur
Hakes et Sauer (2007)	Vérification de *Moneyball* (Valorisation du marché)	Régression par les moindres carrés ordinaires	MLB de 1986 à 2006	Statistiques de match (moyenne à la batte, puissance moyenne, œil, puissance) Statistiques de match de l'équipe adverse (moyenne à la batte, puissance moyenne œil, puissance)	Pourcentage de victoires de l'équipe

Hendricks, DeBrock et Koenker (2004)	Relation salaire performance	Régression linéaire à effet fixe	738 joueurs de MLB de 1985 à 1998	Performance du joueur (marches, frappes, manches lancées, nombre de bases, pourcentage à la batte) Dispersion salariale de l'équipe attendue et effectif (indice Herfindahl-Hirshmann) Variables du joueur (expérience dans la ligue, âge, performance passée, indicatrice pour la première saison)	Ratio victoire -défaite Affluence au stade
Karnik (2013)	Valorisation des joueurs	Modèle de Levine-Renelt Modèle de Heckman	140 joueurs de l'Indian Premier League de cricket (enchères de 2008 à 2011)	Statistiques de match (nombre de points et nombre de piquets de bois pris en carrière en différenciant les formats de compétitions) Variables du joueur [âge, indicatrice pour la nationalité (australien ou indien)] Variables de l'enchère (Prix de réserve du joueur fixé par le Board, indicatrices pour le tourde l'enchère, indicatrices pour les saisons)	Prix hédonique du joueur (système d'enchère)
Krautmann et Solow (2008)	« Effet tire-au-flanc » / volatilité des performances	Régression logistique	527 batteurs de MLB entre 1997 et 2007	Statistiques de match (moyenne à la batte ; puissance moyenne) Variables du joueur (âge du joueur lors de la première saison, expérience et nombre de jours où le joueur a été blessé, indicatrice pour le poste) Variables du contrat (âge du joueur à la fin de son contrat, années restant avant sa renégociation)	Différentiel de productivité entre *t* et *t-1*
Longley et Wong (2011)	Identification des talents (ligues mineures)	Régression par les moindres carrés ordinaires	1577 lanceurs de MLB de 1986 à 2004	Performance sur 9 manches lancées (frappes et marches concédées, batteurs retirés) en MLB et en ligues mineures (A, AA et AAA)	Runs moyens concédés (ERA)
Martinez (2012)	Prédiction des résultats	Régression par les moindres carrés ordinaires	NBA (2007-2011) et championnat de basketball espagnol (1991-2010)	Statistiques de match (AST, MFG, MFT, PF, RBD, RBO, STL, TO) Temps de jeu (en minutes jouées)	Productivité par minute en saison régulière

Rastogui et Deodhar (2009)	Valorisation des joueurs	Régression par les moindres carrés ordinaires	Joueurs de l'Indian Premier League de cricket lors des enchères 2008	Statistiques de match (moyenne à la batte, moyenne de points, nombre de manches en carrière, nombre de réflexes en carrière, nombre de piquets de bois pris en carrière) Variable du joueur (âge, indicatrices si le joueur est issu de la région de la franchise, si le joueur a joué dans des films, s'il est controversé et pour différencier les nationalités) Variables d'équipe (indicatrices pour les différencier)	Prix hédonique du joueur (système d'enchère)
Stiroh (2007)	« Effet tire-au-flanc » / volatilité des performances	Régression linéaire	1212 joueurs de NBA de 1988 à 2000	Statistiques de matchs (AST, BLK, FTA, PTS, RB) Variables du joueur (âge, indicatrice pour le poste) Temps de jeu (minutes jouées) Variables du contrat (indicatrices pour les années et pour les années restantes)	Variables du contrat (rémunération totale, durée, salaire annuel moyen)

Tableau 26 - Revue de littérature sur l'évaluation individuelle des performances – Le recours aux régressions

-

Cette approche basée sur les statistiques de match peut mener à des implications managériales aberrantes. Lorsque le modèle n'intègre pas l'efficience du tireur, il existe une incitation à tirer le plus souvent possible (voir Berri, Brook et Schmidt, 2007). En revanche, lorsque le pourcentage de réussite est inclus, les joueurs peuvent avoir intérêt à éviter des tirs risqués s'ils cherchent à optimiser leur évaluation individuelle (Celeux et Robert, 2015), alors que le gain marginal pour l'équipe ne peut être que positif. Les tirs au *buzzer* au basketball fournissent un exemple frappant de ce genre d'incitation.

Le choix des variables notamment parmi les statistiques de match est donc un enjeu crucial pour la robustesse des modèles. Cette approche repose en effet « *sur l'héroïque hypothèse que tous les facteurs qui déterminent la productivité d'un joueur ont été capturés dans la régression* » (Szymanski, 2000, p. 601).

II.1.2. Les modèles agnostiques des statistiques de match

La contribution des joueurs aux résultats de l'équipe peut également être calculée à travers des modèles agnostiques des variables de match. Ce type d'approche a particulièrement été utilisé pour les sports où l'évaluation des performances individuelles est particulièrement complexe (Figure 33).

Le plus/minus ajusté

La méthode plus/minus ajusté est très utilisée pour évaluer les performances des joueurs de basketball (Rosenbaum, 2004 ; Ilardi et Barzilai, 2008 ; Kang, 2014) et de hockey-sur-glace (Macdonald, 2011, 2012 ; Thomas et al., 2013 ; Gramacy, Jensen et Taddy, 2013). Elle repose sur la décomposition d'un match en intervalles de temps clairement identifiés et est issue du plus/minus, calculé pour la première fois en 1950 par les Canadiens de Montréal et publié depuis 1977/78 par la NHL. Cet indicateur donne le différentiel de performance de l'équipe lorsqu'un joueur donné est sur le terrain comparativement aux périodes où il est remplaçant. Il est dit ajusté lorsque la qualité des adversaires et des partenaires est prise en compte.

Rosenbaum (2004) propose de séparer les matchs en intervalles marqués par des remplacements de joueurs. Ilardi et Barzilai (2008) suivent cette approche, mais considèrent deux événements par intervalle : le *scoring* de l'équipe à domicile et le *scoring* de l'équipe à l'extérieur. Ces premiers travaux étaient appliqués à la NBA avant d'être transposés à la NHL par Macdonald (2011).

Cette méthode présente l'avantage de répondre aux limites induites par l'utilisation des régressions linéaires. Aucune hypothèse n'est faite sur la valeur des différents indicateurs statistiques (points, buts, tirs bloqués…) puisque le modèle est agnostique des variables de match. Seules sont nécessaires un ensemble d'indicatrices[114] indiquant :

- Si le joueur focal était sur le terrain/parquet/glace au moment de l'action analysée ;
- Qui étaient ses coéquipiers au moment de l'intervalle de temps considéré ;
- Qui étaient ses adversaires au moment de l'intervalle de temps considéré ;

Cette approche permet également la décomposition de la performance totale entre les aspects offensifs et défensifs (Macdonald, 2012 ; Thomas et al., 2013) en fonction de la variable dépendante retenue : évolution du score, nombre de buts inscrits, nombre de buts encaissés.

[114] Le Tableau 3 identifie la présence de ces variables indépendantes à travers le terme « Ensemble d'indicatrices ».

Les améliorations du plus/minus ajusté

La méthode plus/minus ajusté est toutefois sujette à une forte variance et souffre de multicolinéarité du fait d'un nombre trop important d'observations (Ilardi et Barzilai, 2008). Ce biais peut être amélioré via une réduction du nombre d'observations et une régularisation du modèle. Un échantillon peut être réduit selon différents critères : Gramacy et al. (2013) excluent les joueurs qui n'influencent pas l'évolution des scores ; le temps de jeu sert également de critère (moins de 250 minutes pour Rosenbaum, 2004 ; moins de 388 minutes pour Ilardi et Barzilai, 2008 ; moins de 1000 possessions, soit 480 minutes de jeu pour Kang, 2014…). Alors que la régularisation du modèle était menée à travers des régressions linéaires, des régressions pénalisées (régression logistique avec une distribution binomiale) sont privilégiées (Gramacy et al.,2013 ; Kang, 2014 ; Thomas et al., 2013). Le terme de pénalité peut prendre trois formes : lasso, crête et élasticité nette. La pénalité de crête doit être favorisée dans la mesure où elle permet de conserver les estimations de tous les joueurs (Kang, 2014). Cette amélioration permet de réduire la colinéarité du modèle et d'accroître son pouvoir explicatif.

Malgré ces diverses précautions, certains résultats peuvent être surprenants. Sidney Crosby, considéré comme une superstar en NHL, obtient une évaluation assez faible (Gramacy et al., 2013). Jeff Shultz apparaît comme l'un des meilleurs joueurs de NHL (Macdonald (2011) malgré des statistiques individuelles faibles, que ce soit le nombre de buts inscrits ou de passes décisives réalisées. Macdonald (2011) considère Alex Burrows comme le meilleur défenseur de NHL. Ce dernier semble bénéficier des bonnes performances de Ryan Kesler qui est régulièrement nominé par la NHL au titre de meilleur joueur défensif parmi les attaquants et qui joue dans la même ligne que Burrows. Le basketball n'est pas exempt de cette critique. Jared Jeffires apparaît dans le 5 défensif de la NBA dans le modèle de Kang (2014), alors que son coéquipier Tyson Chandler, élu meilleur défenseur de la ligue en 2012 en est absent... Le modèle du plus/minus ajusté s'avère capable d'évaluer correctement les performances individuelles des joueurs, sauf lorsque ces derniers ont en commun une part importante de leur temps de jeu. Les changements de lignes –pratique qui consiste à remplacer simultanément trois joueurs en hockey– complexifient l'analyse des performances.

La forte multicolinéarité et la faible variance des résultats nécessitent donc un jugement qualitatif pour identifier les erreurs d'évaluations. « *Le classement des joueurs par leurs taux ne reflète pas leurs véritables capacités, étant donné que la magnitude des taux est de deux décimales, et en termes de probabilité, la différence entre la meilleure et la pire note n'est pas très éloignée (écart-type = 0,03)* » (Kang, 2014, p.28). Etant donné la complexité du modèle, il est possible de s'interroger sur la nécessité d'une analyse quantitative aussi lourde pour finalement différencier les joueurs sur une base subjective. De plus, l'intérêt pour les praticiens est d'identifier les joueurs dont la productivité s'écarte de leur valorisation sur le marché. Si chaque résultat allant à l'encontre des perceptions des acteurs est écarté, alors l'utilité de l'évaluation des performances individuelles peut être remise en question. Notons néanmoins que le recours aux méthodes qualitatives et quantitatives pour mesurer les performances des joueurs est prôné par les parties prenantes de ces évaluations (entraîneurs, agents, journalistes, analystes, chercheurs, fans…, voir Martinez et Martinez, 2011[115]).

[115] Les auteurs montrent toutefois des attentes différenciées entre parties prenantes. Ainsi, les joueurs, les agents et les entraîneurs s'avèrent les plus réticents à évaluer qualitativement les joueurs de basketball.

Auteurs	Question de recherche	Méthode	Unités d'analyse	Variables indépendantes	Variables dépendantes
Altman (2013)	Evaluation des performances	Valeur Shapley	Joueurs de football de Newcastle (2012/13)	Composition de l'équipe par minute	Différence de buts par minute
Fearnhead et Taylor (2011)	Evaluation des performances	Inférence bayésienne (étape 1)	Joueurs de NBA en 2007/08 et 2008/09	Ensemble d'indicatrices Variables de contrôle (indicatrices pour le poste du joueur et pour l'équipe jouant à domicile)	Qualité offensive du joueur
Fearnhead et Taylor (2011)	Evaluation des performances	Régression par les moindres carrés ordinaires (étape 2)	Joueurs de NBA en 2007/08 et 2008/09	Statistiques de match (AST, FTM, PPS, PTS, RB, STL,TO) Variables de contrôle (indicatrices pour le poste du joueur et pour l'équipe jouant à domicile)	Evolution du score
Gramacy et al. (2013)	Evaluation des performances	Plus / Minus ajusté avec régression logistique (distribution de Cox)	1592 joueurs de NHL de 2007/08 à 2010/11	Ensemble d'indicatrices Variables de contrôle (indicatrice pour l'équipe jouant à domicile)	Evolution du score
Ilardi-Barzilai (2008)	Evaluation des performances	Plus / Minus ajusté avec régression des moindres carrés pondérés	Joueurs de NBA entre 2003/04 et 2007/08	Ensemble d'indicatrices Variables de contrôle (indicatrices pour le poste du joueur et pour l'équipe jouant à domicile, temps de jeu du joueur en attaque, temps de jeu du joueur en défense)	Evolution du score
Kang (2014)	Evaluation des performances	Plus / Minus ajusté avec régression logistique (distribution binomiale)	518 joueurs NBA lors de la saison 2011/12	Ensemble d'indicatrices Informations additionnelles sur le contexte de l'action (tirs, FTA, PF, RBD, RBO, TO) Variable de contrôle (indicatrice pour l'équipe jouant à domicile)	Evolution du score
Macdonald (2011)	Evaluation des performances	Plus / Minus ajusté avec régression par les moindres carrés ordinaires	Joueurs de NHL de 2007/08 à 2009/10	Ensemble d'indicatrices	Evolution du score sur 60 minutes de jeu

Macdonald (2012)	Evaluation des performances	Plus / Minus ajusté avec régression de crête	Joueurs de NHL de 2007/08 à 2010/11	Ensemble d'indicatrices Informations additionnelles sur le contexte de l'action (indicatrices pour différencier les situations d'inégalités numériques et les zones d'engagement)	Différence de buts en 60 minutes de jeu Tirs pondérés Ratio Fenwick (buts / tirs et tirs ratés) Ratio Corsi (buts / tirs, tirs bloqués et tirs ratés)
Müller et al. (2013)	Evaluation des performances	Modèle Bonacich	Modèle théorique avec beaucoup d'observations	Matrice de coefficients mesurant le degré d'importance de chaque joueur sur la productivité de l'équipe	Valeur du vecteur propre de la productivité
Müller et al. (2013)	Evaluation des performances	Modèle Bonacich	Modèle théorique avec peu d'observations	Matrice composée du nombre de passes notionnelles entre les joueurs *i* et *j*	Valeur du vecteur propre de la productivité
Rosenbaum (2004)	Evaluation des performances	Plus / Minus ajusté avec régression par les moindres carrés ordinaires	Joueurs de NBA en 2002/03 et 2003/04	Ensemble d'indicatrices	Différence de points sur 100 possessions
Thomas et al. (2013)	Evaluation des performances	Plus / Minus ajusté avec régression logistique (distribution de Cox)	1592 joueurs de NHL de 2007/08 à 2011/12	Ensemble d'indicatrices Variable de contrôle (indicatrices pour la position du joueur etr l'équipe jouant à domicile)	Evolution du score

Tableau 27 - Revue de littérature sur l'évaluation individuelle des performances – Les modèles agnostiques des statistiques de match

Le plus/minus ajusté présente une dernière limite : ne pas être transposable dans les sports où les intervalles de temps sont difficilement définissables. C'est notamment le cas en football où le nombre de buts et de remplacements est réduit. D'autres modèles agnostiques sont disponibles dans la littérature pour répondre à la complexité de ce sport.

Les approches agnostiques en football

Deux modèles agnostiques des variables de matchs ont été identifiés dans la littérature. Le premier est l'œuvre de Müller et al. (2013) qui repose sur le concept de vecteurs propres, permettant d'évaluer la « *productivité individuelle d'équipe d'un travailleur ou d'un joueur* » (p. 4) en intégrant la complémentarité entre coéquipiers. Ce modèle Bonacich se décline en deux situations. La première nécessite de nombreuses observations, avec des compositions d'équipes qui varient d'un match à l'autre. Tous les matchs où le joueur *i* a joué avec le joueur *j* sont recensés et le processus est reproduit entre tous les joueurs de l'effectif. La performance de l'équipe est alors considérée avec le ratio points pris / points en jeu. On compare ensuite ce score à la performance de l'équipe lorsque le joueur *i* joue, mais pas le joueur *j*. Une matrice composée des différents coefficients g_{ij} peut alors être constituée, permettant d'évaluer la performance du joueur *i* grâce à la coopération du joueur *j*.

Lorsque le nombre d'observations est insuffisant (les joueurs ont joué peu de matchs ensemble), les coefficients obtenus seront très proches et l'évaluation ne sera plus pertinente. Or, lorsque l'unité d'analyse est une sélection nationale, le nombre d'observations est nécessairement réduit. Le modèle est alors adapté en ne considérant plus le ratio points pris / points en jeu, mais le critère de passes notionnelles (passes effectuées du joueur *i* au joueur *j* et du joueur *j* au joueur *i*). Le modèle ne peut plus être considéré comme agnostique puisqu'il nécessite l'apport de statistiques de match. Le nombre de passes notionnelles est ensuite normalisé sur un temps de jeu de 90 minutes pour tenir compte de l'hétérogénéité des temps de jeu. Ce critère présente plusieurs inconvénients. Les milieux de terrain seront a priori favorisés par cette technique d'évaluation[116] et un joueur rationnel, qui cherche à optimiser son évaluation, aura intérêt à privilégier la passe à une frappe. Si l'esprit du modèle de Müller et al. (2013) est proche de celui du plus/minus ajusté, il présente toutefois un défaut majeur : ne pas tenir compte du niveau de l'adversaire. Il s'agit d'un biais important qui discrédite cette méthode d'évaluation

Altman (2013) utilise quant à lui la valeur Shapley qui permet de détecter la contribution d'un individu au résultat d'un groupe. Le principe est simple, on analyse la productivité marginale d'un individu en ajoutant un par un les membres du groupe et en faisant en sorte que toutes les configurations d'entrée des membres dans le groupe soient testées. Cette méthode implique pour une équipe de football de 11 joueurs environ 40 millions d'itérations. Altman (2013) réduit la lourdeur du modèle en regroupant les joueurs défensifs (le gardien et les quatre défenseurs) et les joueurs offensifs (les six autres joueurs). La valeur Shapley est intéressante, même si le regroupement des joueurs semble arbitraire[117] et que le niveau des adversaires n'est pas ajouté en variable de contrôle. La performance d'un joueur ayant joué 18 matchs dans la saison contre les 9 premiers du classement sera comparable avec celle de son coéquipier ayant joué ses 18 matchs contre les 9 derniers.

[116] De par leur positionnement au cœur du jeu, les milieux de terrain réalisent en moyenne plus de passes que les gardiens de but, défenseurs ou attaquants.
[117] Voir la sous-section *II.2.2* de ce chapitre.

Or, la probabilité de prendre des points contre Manchester United pour un joueur de Newcastle (le club analysé par Altman) semble plus faible que contre un club moins bien doté en talent. Ainsi, le modèle indique que le meilleur joueur offensif du club est Gaël Bigrimana, alors que son temps de jeu a été assez réduit (13 matchs de championnat sur 38) et concentré sur les adversaires disposant des stocks de talent les plus faibles.

II.1.3. Les méthodes de frontière d'efficience

Deux méthodes coexistent pour tracer les frontières d'efficience. Bien que la frontière stochastique soit très utilisée pour mesurer l'efficience managériale (voir leTableau 24) seuls Massey et Thaler (2013) retiennent cette méthodologie pour s'intéresser aux performances individuelles de sportifs. Notons que la frontière stochastique partage le même inconvénient que les méthodes reposant sur des régressions : le problème de pondération. Cet obstacle est levé par l'enveloppement de données.

L'enveloppement de données

La méthode DEA –qui est la méthode identifiée comme idoine pour évaluer la performance organisationnelle des entreprises de spectacle sportif– est également très utilisée pour mesurer les performances individuelles des joueurs.

Son utilisation concernant l'évaluation des performances individuelles des sportifs professionnels est suffisamment souple pour favoriser l'analyse de tous les sports. Certains sports individuels peuvent même être étudiés, comme le tennis (Halkos et Tzemeres, 2012) ou le golf (Fried, Lambrinos et Tyner, 2004). Concernant les sports collectifs, différents terrains se caractérisant par des degrés de complexité divers ont été analysés à travers cette méthode (Figure 33) : le football (Alp, 2006 ; Fernandez, Nunez et Garrido, 2012 ; Tiedemann, Francksen et Latacz-Lohmann, 2011), le baseball (Chen et Johnson, 2010 ; Ueda et Amatatsu, 2009), le cricket (Amin et Shama, 2004), le basketball (Cooper, Ruiz et Sirvent, 2009 ; Yelsilyurt, 2014) ou le handball (Gutiérrez et Ruiz, 2013).

Le principe de fonctionnement de la méthode DEA sera détaillé dans le Chapitre 5. Notons d'ores et déjà qu'elle présente l'avantage de ne nécessiter aucune hypothèse sur la forme fonctionnelle *inputs – outputs*. La libre disposition de la DEA permet alors d'effectuer des comparaisons entre différentes périodes ou entre différentes ligues. Ainsi, Anderson et Sharp (1997) proposent une analyse longitudinale de la technologie en MLB. Cela permet de comparer le poids relatif des compétences au fil du temps. Il apparaît qu'un changement de règles comme celui intervenu en 1910 permet une amélioration notable des performances de tous les batteurs. Une approche similaire est retenue par Chen et Johnson (2010) qui montrent que la significativité des variables change sur la période analysée entre 1976 et 2006. Les pondérations des différents indicateurs statistiques relatifs vont varier avec l'évolution de la technologie. Celeux et Robert (2015) observent également à travers une méthode différente (OT-EFF) que la fonction de production diffère en basketball selon les règles retenues. Dans le contexte du championnat français (règles FIBA), le tir à 3 points est bien plus significatif lorsqu'il s'agit d'évaluer la contribution d'un joueur aux victoires de son équipe que dans le contexte NBA. La méthode DEA permet ainsi de remédier à une limite des modèles basés sur des régressions linéaires où les pondérations des différentes variables sont fixes.

Auteurs	**Question de recherche**	**Méthode**	**Unités**	***Inputs***	***Outputs***
Alp (2006)	Evaluation des performances	DEA (modèle CCR orienté *output*) Super efficience AP	Gardiens lors de la Coupe du Monde de football 2002	Un input unique (valeur = 1)	Statistiques de match (ratio nombre de buts encaissés par match, nombre de penaltys sauvés, nombre d'autres arrêts, nombre de coups francs arrêtés, nombre de corners arrêtés, nombre de contre-attaques arrêtées, nombre d'arrêts individuels du gardien)
Amin et Shama (2014)	Allocation optimale des ressources (sélectionner une équipe ou une position)	DEA (modèle CCR orienté *output)* Assurance Région	Joueurs de l'Indian Premier League	Un input unique (valeur = 1)	Statistiques du batteur (meilleur score en match, score moyen, taux de réussite à la frappe, frappes 4s et 6s) Statistiques du lanceur (taux d'économie, moyenne au lancer, taux de frappe, guichets pris) Statistiques de match pour les joueurs tout terrain (variables des batteurs et des lanceurs) Statistiques de match pour les gardiens des poteaux (variables des batteurs)
Cooper et al. (2009)	Evaluation des performances	DEA (CCR orienté *output*) Assurance Région	172 joueurs du championnat espagnol de basketball, saison 2003-04	Un input unique (valeur = 1)	Statistiques de match (adjusted field goal, adjusted free throw, RB, AST, STL, TO, PF, opposite fouls)
Chen et Johnson (2010	Evaluation des performances	DEA (modèle CCR orienté *output*)	Lanceurs en MLB de 1976 à 2006	Un input unique (valeur = 1)	Statistiques de match (matchs ; points mérités, lancé out par manche*3, frappes autorisées, victoires, jeux blancs, retraits sur prise; arrêts, jeux complétés)
Cooper et al. (2011)	Evaluation des performances	DEA (modèle CCR orienté *output*) Assurance Région	Basketteurs du championnat espagnol (2008/09)	Un input unique (valeur = 1)	Statistiques de match (adjusted field goal, adjusted free throw, RB, AST, STL, TO, PF, opposite fouls)
Fernandez, et al. (2012)	Evaluation des performances	DEA (modèle BCC orienté *output* avec méta frontière)	Footballeurs du championnat espagnol (2009/10)	Un input (temps de jeu des joueurs)	Statistiques de match (deux pour chaque poste) : nombre de frappes et de buts pour les attaquants ; nombre de passes décisives et d'interruptions des attaques adverses pour les milieux de terrain ; ratio de passes réussies et de dégagement pour les défenseurs

Gutierez et Ruiz (2013)	Evaluation des performances	DEA (modèle CCR orienté *output*) Assurance Région et efficacité croisée	Handballeurs du championnat espagnol (2008/09)	Un input unique (valeur = 1)	Statistiques de match (buts des 6, des 9 mètres, sur contre-attaque, AST, PF, 7 mètres concédés, TO)
Massey et Thaler (2013)	Identification des talents (draft)	Frontière stochastique	1083 joueurs de NFL draftés entre 1983 et 2008	Variables de la draft (rang, valeur de marché du rang, rémunération des free agents) Variables de contrôle (position et performance passée)	Indicatrice prenant la valeur 1 si le joueur intègre l'effectif Nombre de titularisations du joueur Nombre de présences au *Pro Bowl*
Tiedemann et al. (2011)	Sélectionner une équipe / position	DEA (BCC orienté *output*) Méta-frontière	348 joueurs de football du championnat allemand entre 2002/03 et 2008/09	Un input (temps de jeu des joueurs)	Statistiques de match (buts marqués, AST, pourcentage de passe réussi, ratio de tacle)
Ueda et Amatatsu (2009)	Evaluation des performances	DEA (CCR orienté output*)* *Ass*urance Région	115 batteurs du championnat de baseball japonais	Un input unique (valeur = 1)	Statistiques de match (moyenne de frappe ; pourcentage de bases gagnées moyen ; taux d'atteinte de la première base ; moyenne de puissance ; taux de bases volées; taux de *home runs* ; taux de frappes en position de marquer ; taux de sacrifices à la batte ; taux de double paye ; taux de frappes retirées)
Yesilyurt (2014)	Evaluation des performances	DEA (BCC orienté *output*)	401 joueurs de NBA de la saison 2006	Statistiques de match de l'équipe (RB, ST, PF, STL, TO, BLK, PTS)	Statistiques individuelles (RB, ST, PF, STL, TO, BLK, PTS)

Tableau 28 - Revue de littérature sur l'évaluation individuelle des performances – Les méthodes de frontière d'efficience

Enrichissement de la méthode DEA

Outre la question du choix des variables, la libre disposition de la méthode DEA pose le problème de la valeur des multiplicateurs. Ces difficultés sont liées à la libre disposition des variables, avantage majeur de la DEA qui correspond aussi à sa principale faiblesse. La flexibilité des pondérations peut en effet impliquer des résultats « *déraisonnables et incohérents avec ce qui est généralement admis* » (Cooper et al. 2009, p. 563). Ce problème peut être résolu via deux méthodes : la technique des cônes (Charnes et al., 1989) et l'Assurance Région (Thompson, Singleton, Thrall et Smith, 1986). C'est cette dernière qui est retenue dans la littérature relative à l'évaluation des performances individuelles.

Cette méthode consiste à fixer des bornes pour limiter les résultats incohérents liés à une surestimation des scores d'efficience et « *interdire les larges différences entre les valeurs des multiplicateurs »* (Cook et Seiford, 2009, p. 8). Elle a été utilisée dans le cadre de l'évaluation des performances individuelles par Cooper et al. (2011), Cooper et al. (2009) ou Ueda et Amatatsu (2009). Toutefois, la détermination des seuils est un processus complexe et *«il n'existe pas un seul processus correct pour déterminer la valeur numérique des seuils* » (Ueda et Amatatsu, 2009, p. 453). Ueda et Amatatsu (2009) listent les méthodes disponibles pour fixer ces seuils : analyse de régression ; analyse de corrélation canonique ; utilisation des seuils obtenus sans limitation de la DEA ; utilisation du jugement des experts ; analyse de processus hiérarchique (AHP) qui permet d'effectuer des comparaisons de pairs…

Notons qu'Ueda et Amatsu (2009) utilisent la dernière méthode dans le cadre de l'évaluation du championnat de baseball japonais. Les valeurs des bornes retenues varient selon l'ordre de passage à la batte. Ainsi, Aoki est efficient s'il passe en premier batteur, mais ne l'est plus s'il passe en 5ème position. Idem pour Maodi qui n'est efficient qu'en 2ème position. Ces résultats apportent une nouvelle critique aux pondérations fixes données par les régressions. Cooper et al. (2009) utilisent l'opinion des experts (le staff technique d'une équipe) pour définir les bornes de l'Assurance Région. Avant que les seuils ne soient fixés, quatre joueurs étaient considérés efficients. Toutefois, lorsque l'avis du staff technique est pris en compte pour déterminer les multiplicateurs, ces joueurs disposent aussi d'axes d'améliorations. Cooper et al. (2011) utilisent une méthodologie assez proche pour fixer les seuils en retenant les résultats des votes pour l'élection du *Most Valuable Player* du championnat de basketball espagnol. Les trois joueurs nominés (sur cinq) et jouant au même poste servent de référence pour définir les bornes de l'Assurance Région.

La méthode *bootstrap* peut également être employée pour améliorer le modèle. Seule une étude relative à l'évaluation des performances individuelles l'applique et il s'agit d'un sport individuel (le tennis, Halkos et Tzeremes, 2012). Elle permet de corriger les biais des scores d'efficience en redonnant des propriétés statistiques à la DEA. Les scores d'efficience qui ont tendance à être surévalués sont alors réduits. Ces biais s'expliquent par le caractère déterministe de la DEA. Cette méthode a aussi été utilisée lorsqu'il s'agit d'évaluer l'efficience des clubs professionnels (e.g. Barros et Garcia-del-Barrio, 2011).

La fonction de production diffère selon le poste du joueur. La méthode de méta-frontière permet de comparer des joueurs selon leur fonction de production et *in fine*, de comparer des joueurs issus de positions différentes. L'article de Tiedemann et al. (2011) est la première utilisation de la méta-frontière dans le cadre du sport. Elle sera reprise par Fernandez et al. (2012). Il s'agit d'une avancée

dans la mesure où Mazur (1994) avait dû tracer deux frontières d'efficience différentes pour distinguer les lanceurs des batteurs au moment d'évaluer la performance en MLB. Cette méthode ne permettait pas *ex post* de comparaisons entre deux joueurs évoluant à des postes différents. Deux étapes sont nécessaires pour calculer la méta-frontière. La première consiste à calculer l'efficience du joueur par rapport à son poste. Puis, le score d'efficience est calculé par rapport à l'autre technologie. On projette le score précédent par rapport à la frontière. Cela nécessite néanmoins que la typologie retenue soit pertinente pour constituer des groupes homogènes en termes de « technologie », à savoir une fonction de production similaire pour le groupe de poste étudié.

L'évaluation croisée permet de grouper les joueurs par pairs (Gutierez et Ruiz, 2013 ; Cooper et al., 2011). Il convient pour cela d'ajouter des contraintes de maximisation au programme linéaire de la DEA. L'évaluation de l'efficience croisée permet alors d'éliminer les pondérations irréalistes, puisque celles-ci dépendent des performances des pairs efficients (Anderson, Hollingsworth et Inma, 2002). Les joueurs spécialisés qui paraissaient efficients avec une DEA standard ne le sont plus lorsque l'on intègre une évaluation croisée (Cooper et al., 2011). Ce procédé permet d'indiquer des axes d'amélioration pour des joueurs qui étaient jugés efficients avec le modèle DEA traditionnel.

Bien que la méthode DEA soit intéressante, elle ne permet pas de différencier les joueurs présents sur la frontière d'efficience entre eux. Par exemple, l'analyse d'une saison de football donne respectivement 39 joueurs du championnat allemand (Tiedemann et al., 2011) et 66 du championnat espagnol (Fernandez et al., 2012) parfaitement efficients. Afin de permettre le classement des gardiens de but efficients lors de la coupe du monde de football 2002, Alp (2002) utilise le modèle de Super-Efficience AP. Les résultats n'apparaissent toutefois pas satisfaisants : Ali Boumnijel, gardien à la carrière relativement modeste, est déclaré meilleur joueur. Plus surprenant encore, Oliver Kahn qui gagna lors de cette compétition le titre de meilleur joueur tous postes confondus, n'est classé que 5ème gardien par Alp.

II.2. Variables : comment savoir lesquelles retenir ?

Outre le choix du modèle, le fait de préférer une variable à une autre aura un impact significatif sur l'évaluation des performances. Prenons l'exemple de l'article de Yelsilyurt (2014) qui évalue l'efficience des joueurs NBA à travers la méthode DEA. L'auteur teste plusieurs configurations : en considérant un seul *output,* en agrégeant différents *outputs* dans une somme ; les *inputs* et les *outputs* n'étant pas considérés match par match, mais dans leurs moyennes annuelles ; les *inputs* et les *outputs* agrégés dans une somme n'étant pas considérés match par match, mais dans leurs moyennes annuelles. La corrélation de rang de Spearman est calculée entre cinq scores d'efficience (4 issus de modèles DEA et celui fourni par la NBA). La corrélation est significative dans toutes les configurations. Les modèles fournissent ainsi une évaluation globalement identique. Toutefois, certains cas particuliers posent problème puisque le classement d'un joueur peut passer de très bon à très mauvais selon le modèle considéré. Si la libre disposition des *inputs* et *outputs* de la DEA rend cette méthodologie très sensible à cette problématique, c'est également le cas pour les autres approches considérées.

II.2.1. Le choix des statistiques de match

En dehors des approches agnostiques, les modèles recensés se basent sur les statistiques des matchs. Elles peuvent être utilisées en variables indépendantes (*inputs*[118]) ou dépendantes (*outputs*). Les Tableaux 26 et 28 présentent la variété de données quantitatives récoltées au cours des matchs qui sont utilisées pour évaluer la productivité des joueurs.

Bien qu'elles soient couramment utilisées, ces statistiques souffrent de nombreuses limites (Rudd, 2011). Ainsi, une passe anodine et le fait de donner une balle de but ratée par un coéquipier seront pondérés de la même façon. De même, tous les buts/points inscrits ont le même poids statistique, alors que le degré de difficulté peut varier. Autre exemple donné par le football, un *penalty* arrêté par le gardien adversaire sera valorisé comme une frappe cadrée pour le tireur. Ces biais peuvent être évités en ajoutant des informations additionnelles. Le modèle de Macdonald (2012) intègre ainsi de nouvelles informations liées aux tirs (distance des tirs, tirs après un rebond, ratio Fenwick et ratio Corsi en variables dépendantes supplémentaires). Notons néanmoins que ces apports n'améliorent que très faiblement la qualité du modèle plus/minus ajusté, bien qu'elle permette d'avoir plus d'événements à analyser.

L'un des principaux problèmes des modèles reposant sur les variables de match est de chercher à optimiser leur pouvoir explicatif. L'utilisation de variables fortement corrélées au résultat (buts/points inscrits, passes décisives) favorise significativement cet objectif. Ce procédé biaise l'évaluation des joueurs puisque la contribution individuelle des joueurs spécialisés dans les tâches offensives est surévaluée (Gerrard, 2007). Ce problème est renforcé par la difficile appréhension des activités défensives, qui sont par nature complexes à décrire via des indicateurs. « *Malheureusement, pour la plupart des sports collectifs, les statistiques individuelles sont abondantes pour les joueurs en position offensive, mais relativement rares pour ceux en position défensive* » (Pedace, 2008, p. 115). Sans compter que celles disponibles ne sont pas forcément pertinentes. L'exemple du défenseur de l'équipe de football de Manchester United Jaap Stam, évalué sur le déclin d'après ses statistiques physiques alors qu'il avait en fait progressé est à ce titre probant[119].

L'utilisation de statistiques pose également un dernier problème : la non-prise en compte des paramètres invisibles du jeu. Un déplacement sans ballon ou un travail défensif qui entraîne la récupération de la balle par un partenaire relèvent de ce registre. De même, certaines variables qualitatives –comme le leadership ou l'altruisme– ne peuvent émerger des statistiques (Pedace, 2008). Or, faire comme si ces variables n'existaient pas est proche de la quatrième étape décrite par Yankelovitch (1972). La modélisation sera donc inefficace et génèrera un véritable problème d'incitation. Lorsque seulement quelques tâches sont mesurables, les salariés sont amenés à les privilégier par rapport aux autres, pourtant d'importance égale (Holmstrom et Milgrom, 1991). Retenir ces critères d'évaluation ne peut qu'induire une spécialisation dans les tâches les mieux

[118] Certains modèles reposant sur la DEA utilisent les statistiques de match comme *outputs*, alors qu'un *input* unique est utilisé pour tous les joueurs. L'analyse ne concerne plus l'efficience du joueur, mais seulement son efficacité sur la productivité de l'équipe.

[119] Sur la base des informations quantitatives sur son nombre de duels gagnés ou de tacles réussis, le club décidera de ne pas conserver le joueur. Cette erreur est considérée comme la plus importante de la carrière de l'entraîneur Sir Alex Ferguson. L'expérience acquise avait permis à Jaap Stam d'améliorer des éléments intangibles et notamment sa qualité de placement.
Source : http://www.lequipe.fr/explore/data-revolution/

valorisées et une individualisation des comportements[120]. C'est pourquoi les modèles agnostiques des variables de match sont prometteurs, puisqu'ils permettent de prendre en compte ces éléments intangibles, mais significatifs.

II.2.2. L'apport des variables de contrôle

Utiliser les indicateurs de match implique de tenir compte du temps de jeu des joueurs. Confronter différentes productions statistiques nécessite de normaliser les résultats. Difficile en effet de comparer le nombre de passes notionnelles entre deux joueurs n'ayant partagé que 15 minutes de jeu et deux autres ayant joué tout un match ensemble (Müller et al., 2013). Cette nécessité est assez bien comprise dans la littérature puisque les statistiques sont généralement calculées sur une durée normalisée (Fernandez et al., 2012 ; Hakes et Sauer, 2006, 2007 ; Ilardi-Barzilai, 2008 ; Macdonald, 2011, 2012 ; Stiroh, 2007 ; Tiedemann et al., 2011).

Une autre variable de contrôle permet d'améliorer la robustesse des statistiques : la prise en compte du rythme du match. Ceci est particulièrement important au basketball. Jouer lorsque le tempo est très élevé (beaucoup de contre-attaques) favorise la production statistique par rapport à des séquences allant au bout des possessions. C'est pourquoi Berri (1999) ajoute cette variable de contrôle qui permet de mieux normaliser le temps de jeu des joueurs. Dans un sport où les remplacements surviennent très rapidement, comme au hockey sur glace, d'autres variables sont nécessaires, comme la zone d'engagement du palet (Macdonald, 2012). La fatigue des joueurs est également prise en compte par Macdonald (2012) en calculant la durée de la présence sur la glace au moment de la frappe.

Dans le même registre, il est nécessaire de tenir compte des cas de supériorité/infériorité numérique. Pour les sports où le nombre de joueurs sur le terrain est réduit, avoir un coéquipier en plus (moins) que l'adversaire est un (dés)avantage conséquent, qu'il est nécessaire de contrôler pour évaluer correctement la contribution individuelle d'un joueur sur la performance de son équipe. Cela légitime l'apparition d'indicatrices identifiant ces situations dans la modélisation des évaluations des joueurs de hockey sur glace (Macdonald, 2011, 2012). Cette variable est moins significative dans les sports où le nombre de joueurs est plus important[121]. Elle devrait toutefois être intégrée dès lors que les règlements autorisent les différentiels numériques (handball et football).

Un autre facteur peut influencer la performance individuelle lorsque celle-ci est évaluée à l'échelle du match : l'avantage du terrain (Wagner, 2010). Celui-ci est nécessairement contrôlé dans l'approche plus/minus ajusté, puisque des indicatrices différencient les joueurs jouant à domicile des autres. Les autres modèles devraient également tenir compte de cet effet, compte tenu de l'avantage qu'il confère.

Un dernier élément doit servir à contrôler l'évaluation des performances des joueurs : tenir compte de leurs positions. Comme expliqué précédemment avec la métafrontière, les fonctions de production sont censées différer selon les postes occupés. Il est alors possible de concentrer

[120] La controverse Charles Barkley - Dennis Rodman illustre ce phénomène, le premier accusant le second de tricher afin d'améliorer ses statistiques personnelles, notamment en termes de rebonds captés. Voir : http://www.skepticalsports.com/?p=267

[121] Drut et Duhautois (2014) déconstruisent une croyance établie qui suppose qu'une équipe de football serait meilleure à 10 qu'à 11. Leur revue de littérature sur le sujet et leur analyse de la Ligue 1 française montre que les équipes réduites à 10 marquent moins de but et en encaissent plus que celles à 11.

l'analyse sur un type de poste : les *quarterbacks* en football américain (Berri et Simmons, 2011), les batteurs en baseball (e.g. Ueda et Amatatsu, 2009), les gardiens de buts en football (Alp, 2002)… Afin de pouvoir comparer les performances de joueurs évoluant à des positions différentes, il est possible d'introduire des indicatrices. Cette méthode classique en économétrie n'est pas possible avec la méthode non paramétrique DEA. Il est alors possible d'utiliser une méta-frontière qui permet de concilier plusieurs frontières d'efficience.

Piette, Anand et Zhang (2010) qui ne s'intéressent qu'à une capacité spécifique (le tir des joueurs de NBA) montrent que la position n'est pas nécessairement le bon critère. Ainsi, si l'on observe la distribution des tirs sur le critère de la distance, les fonctions de production seront différentes pour des joueurs appartenant au même poste. Le résultat le plus surprenant concerne Rajon Rondo, meneur des Boston Celtics, dont la distribution des tirs est similaire à celle des pivots (très proche du cercle). Il en va de même au football où de nombreux latéraux ont un rôle prioritairement offensif, l'équilibre défensif étant assuré par le repli d'un milieu de terrain. Cet aspect discrédite l'usage d'indicatrices pour identifier les positions et renvoie à la méthode de métafrontière.

Notons enfin que la prise en compte du poste du joueur n'est importante que si l'on considère sa production statistique (Amin et Shama, 2014 ; Hakes et Sauer, 2006 ; Stiroh, 2007 ; Berri et al., 2007 ; Berri et al., 2011 ; Fernandez et al., 2012 ; Massey et Thaler, 2013). Lorsque l'on s'intéresse aux contributions aux victoires à travers un modèle agnostique, la position du joueur n'influe pas sur l'évaluation, sauf si l'on cherche à définir quel est le meilleur joueur à un poste donné.

II.2.3. Le choix des variables dépendantes

Plusieurs types de variables dépendantes peuvent être retenus, selon l'unité d'analyse choisie. Lorsque l'on considère la performance du joueur, des statistiques de match peuvent être utilisées. Le problème sera alors similaire à celui discuté pour le choix des variables indépendantes. Sont-elles pertinentes et exhaustives (Szymanski, 2000) pour évaluer la contribution du joueur au résultat de son équipe ?

L'unité d'analyse retenue peut également porter sur les résultats de l'équipe. Là encore, différents prismes et horizons sont possibles. Le résultat de l'équipe peut être appréhendé sur un match (victoire, défaite ou nul lorsque cette configuration existe) ou sur une saison (pourcentage de victoires, nombre de points pris, classement de l'équipe), donnant une mesure claire du succès de l'équipe (Pfeffer et Davis-Blake, 1986). Lorsque l'unité d'analyse porte sur le match, se contenter du résultat induit toutefois une perte d'information sur sa réalité (Martinez, 2012). A ce titre, la différence de buts/points permet d'apporter des informations additionnelles. Celle-ci est notamment mise en lumière par la méthode plus/minus ajusté qui permet de regarder l'évolution du score lorsque le joueur évalué est sur le terrain.

Remarquons que ces unités d'analyse se focalisent sur la dimension sportive des équipes. Or, la performance organisationnelle des entreprises de spectacle sportif comporte au moins deux dimensions : le sportif et le financier (Fort, 2015). Il est d'autant plus surprenant de voir le peu de cas fait de l'objectif de profitabilité des entreprises de spectacle sportif, alors que la plupart des articles se basent sur les franchises nord-américaines (29 sur 40). Or, celles-ci sont généralement considérées comme recherchant la maximisation du profit, contrairement aux clubs européens qui maximiseraient leur utilité sportive et financière (Sloane, 1971). Dès lors, les études ne s'intéressant

qu'à la dimension sportive ont une portée explicative limitée dans la mesure où elles ne rendent pas correctement compte de la performance organisationnelle (Richard et al., 2009).

Evaluer la performance des joueurs implique de mesurer leur productivité sportive. Pour autant, celle-ci n'est pas le seul déterminant du temps de jeu, du moins en première division de football espagnole (Garcia-del-Barrio et Pujol, 2009). Les entraîneurs se basent également sur la valeur économique du joueur, filtrée de leur productivité sportive, pour prendre leurs décisions. Cette étude illustre la nécessité de mieux définir la variable dépendante lorsque les chercheurs essaient d'évaluer la contribution individuelle des joueurs sur la performance de leur équipe. Cette dernière doit donc inclure plusieurs dimensions : *« La maximisation de l'efficience sportive requiert nécessairement l'estimation de la contribution aux victoires attendues des joueurs individuels (i.e. valeur sportive) et le revenu incrémental lié au fait de gagner plus de matchs (i.e. valeur financière)* » (Gerrard et Howard, 2007, p. 175, souligné par les auteurs). Hakes et Sauer (2006), qui vérifient le postulat de *Moneyball* (2003), s'assurent d'ailleurs que l'objectif financier du club ne souffre pas du fait de « *gagner moche* » (p. 180) en favorisant les sacrifices et les marches[122]. Berri et Escher (2005) partagent ce point de vue, mais restent focalisés sur la performance sportive. Celle-ci ne concerne plus la saison régulière, comme les autres études, mais les *play-offs*. Etant donné que les revenus dépendent significativement des performances en post-saison, aucune mesure de productivité basée sur les statistiques des matchs de saison régulière n'est correcte.

Si les auteurs n'observent pas une forte volatilité dans les performances entre saison régulière et *play-offs*, il demeure l'idée de prendre en compte le moment où les statistiques sont produites. Deutscher, Frick et Prinz (2012) analysent la force mentale des joueurs de basket-ball à travers leur pourcentage aux lancers francs. Ils observent que les joueurs ayant une meilleure réussite dans le '*money time*' bénéficient d'un *premium* salarial, rappelant ainsi la première limite des statistiques de match : tous les points ne sont pas égaux.

III Résultats de la revue de littérature

En partant de la distinction entre '*sports economy*' et '*sport economics*' (Andreff, 2011), deux types de recherche s'intéressant aux performances individuelles des joueurs peuvent être distingués.

III.1. Les résultats de la littérature en '*sports economy*'

L'économie du sport se décline en deux dimensions : *« L'expression est ambiguë en langue française puisqu'elle recouvre ce que la langue anglaise permet de clairement distinguer, respectivement the sports economy et sports economics. Il s'agit en premier lieu (sports economy) de l'objet à analyser, disons le secteur économique du sport, i.e. l'ensemble des relations économiques qui traversent le*

[122] L'analyse de la discrimination dans le football professionnel anglais de Pedace (2008) -même si l'auteur n'évalue pas les performances individuelles et s'intéressent à celles de l'équipe à travers un test de marché- rappelle le caractère multidimensionnel de la performance des entreprises de spectacle sportif. Compte tenu des résultats sportifs contrôlés par l'effet de la masse salariale du club, il apparaît une discrimination positive en faveur des joueurs sud-américains. Les clubs anglais gagneraient sportivement à moins en recruter. Toutefois, la présence de ces joueurs réputés spectaculaires permet, *ceteris paribus*, d'améliorer l'affluence au stade et donc les recettes *match days*.

*sport et des relations sportives mettant en mouvement des grandeurs économiques et financières. Sports economics désigne en revanche la discipline scientifique qui cherche à analyser l'objet précédent » (*Andreff, 2011, p. 299).

Dans une approche '*sport economy*', qui considère le sport comme un objet de recherche spécifique, le cœur de l'analyse peut porter sur l'évaluation individuelle des joueurs. La contribution des recherches est alors essentiellement méthodologique et a déjà été discutée. La colonne 2 des Tableaux 26 à 28 permet d'identifier ces travaux. L'évaluation des performances dans une optique '*sports economy*' sert également à répondre à des questions non transposables en dehors du contexte sportif. Les modèles permettant de mesurer la productivité des joueurs aident à définir l'attribution de prix individuels (Berri et al., 2007 ; Cooper et al., 2011), à sélectionner les joueurs pour l'équipe nationale (Amin et Shama, 2014), ou à allouer de manière optimale les ressources en termes d'équipe ou de position (Celeux et Robert, 2015 ; Tiedeman et al., 2011).

III.2. Les résultats de la littérature en '*sport economics*'

Le sport peut également être utilisé comme un laboratoire naturel pour tester différentes hypothèses économiques. Ce terrain facilite la validation ou l'infirmation empirique de nombreuses hypothèses, notamment en ce qui concerne le marché du travail.

III.2.1. L'efficience du marché du travail

Sur un marché du travail parfait, les déterminants de la valeur d'un offreur de travail (i.e. le joueur) seront identiques à ceux déterminant sa productivité. Analyser les performances individuelles n'est intéressant pour les praticiens –notamment en termes de structuration du portfolio de ressources– seulement s'il existe un écart entre la perception des acteurs et la réalité. Dans le cas contraire, la rémunération des joueurs serait un *proxy* parfait des productivités marginales.

Plusieurs articles s'intéressent à cette problématique (Berri et al., 2007; Hakes and Sauer, 2006, 2007). Les résultats montrent des différences significatives entre les modèles évaluant la rémunération des joueurs et ceux s'intéressant à leur performance individuelle. Cela signifie qu'il existe des possibilités de générer une rente à partir des sous-processus de la structuration du portfolio de ressources en acquérant des joueurs sous-évalués et en cédant ceux qui sont surévalués. Ces articles légitiment l'importance pour les entreprises de spectacle sportif d'une meilleure stratégie informationnelle basée sur une capacité analytique.

Puisqu'il est établi que le marché du travail n'est pas parfait, les entreprises de spectacle sportif font face à différents risques liés à l'asymétrie d'information entre l'offreur et le demandeur de travail. La théorie du salaire d'efficience considère que la menace peut survenir en amont et en aval de l'accord contractuel.

III.2.2. Le risque de sélection adverse

« *La meilleure utilisation des données pour exploiter les asymétries d'information a donné (aux Oakland A's) la capacité d'attirer des joueurs de grande qualité à un prix inférieur au marché* ». Cette remarque de Wolfe et al. (2006, p. 119) repose sur un postulat qui n'est pas toujours précisé. Exploiter les inefficiences du marché du travail nécessite de détecter un signal fiable sur la future productivité du travailleur. La performance passée du joueur servant alors de signal, ce qui repose sur « *une hypothèse implicite sous-jacente de l'approche statistique, basée sur le fait que les performances passées d'un joueur, comme en témoignent ses mesures statistiques, sont un outil*

efficace pour prédire son rendement futur » (Longley et Wong, 2011, p. 195). Ce postulat amène à la question de savoir à partir de quand est-il possible de détecter un signal fiable ? L'aptitude à détecter au plus tôt est un enjeu majeur pour les organisations (Longley et Wong, 2011).

Il est lié avec le risque de sélection adverse (Weiss, 1980) qui survient lorsque les capacités des offreurs de travail ne sont pas parfaitement observables. Le système de *draft* dans les ligues nord-américaines offre un laboratoire naturel pour vérifier l'existence de l'antisélection.

Application à la NBA

Les franchises NBA peuvent s'appuyer sur les statistiques de match des joueurs universitaires afin d'identifier leurs futures recrues. Berri et al. (2011) proposent deux modèles pour identifier les déterminants de la performance en NBA et ceux de l'ordre des joueurs à la *draft,* en fonction des performances universitaires. Le passé en *NCAA* apparaît comme un très bon *proxy*, puisqu'il permet d'expliquer une grande part de la variance des performances en NBA. Toutefois, les variables significatives entre les deux modèles évoluent : les rebonds captés en NCAA qui n'étaient pas significatifs pour l'ordre de la *draft* le sont pour évaluer la performance NBA. L'inverse est vrai concernant la taille du joueur, le fait d'avoir participé au *Final Four NCAA* et l'âge du joueur. Ces résultats expliquent que la position à la *draft* ne soit pas autant prédictive de la performance en NBA du joueur que sa performance universitaire. Les franchises disposent d'informations suffisantes pour optimiser leurs choix, mais ne parviennent pas à identifier les bons signaux.

Cela ne signifie pas que le fait de disposer des premiers choix lors de la *draft* soit une mauvaise nouvelle pour les franchises. Les superstars[123] sont généralement choisies dans les premiers rangs : entre 1987 et 2003, 80 % des numéros 1 à la *draft* ont au moins une fois été considérés comme une superstar, contre seulement 40% des numéros 2 et 30% des numéros 3 (Groothuis, Hill et Perri, 2009). L'existence de faux positifs (20% des numéros 1 ne deviennent jamais des superstars) ou le rang de *draft* de certains joueurs (Karl Malone en 1985 ou Kobe Bryant en 1996 ont été choisi en 13ème position) rappellent que le marché n'est toutefois pas complètement efficient : *« le dilemme de la sélection du talent ne relève pas tant d'une malédiction du vainqueur, mais plutôt d'un achat d'un ticket de loterie. La plupart du temps tu perds, mais pour gagner, il faut acheter un ticket* » (Groothuis et al., 2009, p. 397). La prise de risque sur le marché varie également selon les règles institutionnelles.

Le pouvoir de monospone accordé par la convention collective CBA incite les franchises NBA à adopter des comportements risqués lors de la *draft*. Groothuis et al. (2007) testent le modèle de valeur d'option qui stipule que les firmes privilégieront les salariés dont la productivité future est sûre, sauf s'il est possible de se séparer facilement de ceux qui s'avèrent décevants et de conserver ceux qui se révèlent performants. Pour conserver ces travailleurs, la firme doit disposer de protection (mobilité coûteuse ou information privée) pour ne pas que la valeur de l'option disparaisse avec le départ de ces offreurs de travail. La convention collective signée en 1999 en NBA, qui implique une 4ème année dans la ligue où le salaire dépend du rang à la *draft*, offre ce type de protection. Groothuis et al. (2007) vérifient l'évolution des comportements depuis l'instauration de cette nouvelle rigidité : les franchises ont tendance à prendre plus de risque lors de la *draft* en privilégiant les lycéens aux

[123] Les auteurs postulent qu'un joueur est une superstar si son évaluation, selon la formule proposée par la NBA, est supérieure d'au moins deux écarts-types à la performance moyenne. Sur la période, entre 12 et 22 joueurs par saison rentrent dans la catégorie superstar.

joueurs sortant du championnat universitaire NCAA. Ce risque est toutefois nuancé par la « relative efficience » des équipes lors de la sélection des ressources.

Dans le cas de la NBA, un risque limité de sélection adverse est constaté. Les mauvais choix auraient pu être évités par les franchises si elles avaient été capables d'identifier les bons signaux. Ce qui est plus grave, c'est que l'inefficience dans la structuration du portfolio de ressource se répercute dans la mise en œuvre des ressources, notamment en termes d'allocation des ressources (i.e. définir les temps de jeu des joueurs) alors que les performances sont directement observables. Les franchises sont en effet victimes de « *l'escalade de l'engagement* » : les premiers choix de *draft* ont un temps de jeu supérieur à ce que leurs performances devraient autoriser (Camerer et Weber, 1999 ; Coates et Oguntimein, 2010 ; Staw et Hoang, 1995). Bourgie (2001) rappelle néanmoins que cette escalade peut être rationnelle : rechercher la maximisation du profit des entreprises de spectacle sportif en satisfaisant la préférence des fans et des sponsors pour les stars, préserver la confiance du joueur si l'entraîneur pense que le problème est temporaire, le manque de solution de recours, affirmer l'autorité de l'entraîneur…

Application à la NFL et à la MLB

Si les franchises NBA peuvent être considérées comme « relativement efficientes », c'est surtout dû à une comparaison avec leurs homologues de MLB et NFL qui ne disposent pas d'informations suffisantes pour prendre les bonnes décisions. En football américain, les franchises ne parviennent pas à identifier les meilleurs joueurs au moment de la *draft*, avec une survalorisation des premiers choix (Massey et Thaler, 2013). Il s'ensuit une espérance de gain supérieure lorsqu'une équipe décide d'échanger un rang élevé contre deux rangs inférieurs. La valeur marginale d'un joueur choisi au second tour est supérieure à celle d'un joueur retenu au premier puisque la franchise gagne plus de joueurs titulaires via cette stratégie.

Berri et Simmons (2011), qui se focalisent sur les *quarterbacks*, expliquent cette irrationalité par la non-possibilité d'utiliser les performances universitaires pour anticiper celles en NFL. Seul le taux de passes complétées s'avère significatif. De plus, les déterminants de l'ordre de la *draft* sont principalement issus des informations collectées par les recruteurs lors du *NFL Scouting Combine,* notamment les scores issus du test cognitif *Wonderlic*. Or, ces variables ne permettent pas de prédire les performances futures. D'où les possibilités d'arbitrage identifiées par Massey et Thaler (2013) du fait du risque d'antisélection sur le marché[124] induisant la malédiction du perdant, puisque les moins bonnes équipes sur le plan sportif bénéficieront des premiers tours de draft. Tom Brady signera ainsi aux New England Patriots qui présentaient un bilan équilibré lors de la saison précédente.

A défaut de pouvoir utiliser les signaux des performances universitaires, les franchises peuvent utiliser la performance passée une fois le joueur drafté. En MLB, il existe un décalage entre le moment où un joueur est choisi et celui où il intègre la ligue majeure. Les franchises peuvent donc se baser sur les performances en ligues mineures (A, AA et AAA) pour définir quels joueurs seront capables de les rejoindre. Longley et Wong (2011) s'intéressent notamment aux performances des lanceurs. Si la capacité d'un joueur au *strikeout* est décelable dès la ligue A, ce n'est pas le cas lorsqu'il s'agit d'évaluer le nombre de frappes et de marches concédées pour 9 manches lancées

[124] Ce risque d'erreur peut être minoré par la possibilité qu'ont les franchises nord-américaines de rendre actif sou non les contrats des joueurs (voir Conlin, 1999 pour une modélisation d'un équilibre séparé lors des négociations contractuelles en NFL).

même en AAA, dernière étape avant la MLB. Or, il s'agit des variables les plus significatives lorsque l'on souhaite anticiper l'évaluation ERA (moyenne de points mérités) d'un lanceur en MLB. Ainsi, même dans le contexte plutôt aisé du baseball, anticiper les performances des joueurs à travers leurs performances passées est complexe.

Comment faire face à l'asymétrie d'information ?

Lorsque les organisations ne peuvent prédire précisément la productivité future des travailleurs, elles vont se baser sur des signaux pour réduire l'incertitude et ainsi séparer la population en différents groupes. Les franchises nord-américaines utilisent différents signaux autres que la performance passée des joueurs. La conférence NCAA dans lequel le joueur jouait apparaît très régulièrement significative dans les modèles basés sur les régressions. Ainsi, les offreurs de travail issus de la meilleure division (IA) reçoivent un traitement préférentiel en NFL (Berri et Simmons, 2011 ; Hendricks et al., 2003) et en NBA (Berri et al., 2011 ; Coates et Oguntimein, 2010). Toutefois, Groothuis et al. (2007) montrent qu'en basketball, le traitement du signal diffère selon le rang à la draft. Sur les premiers choix, les franchises favorisent les joueurs issus de la meilleure division afin de réduire l'incertitude. Mais lorsque le rang augmente, les franchises sont moins averses au risque et privilégient les ressources issues des conférences moins prestigieuses.

Ces signaux peuvent être inefficaces s'ils sont basés sur des préjugés et impliquer une discrimination puisque « *les opportunités de travail sont différentes entre les groupes, même lorsque la productivité est identique* » (Hendricks et al., 2003, p. 858). Une organisation parvenant à identifier les ressources négatives (Weppe et al., 2013) –au sens d'injustement discriminées– à travers une capacité analytique pourront développer un niveau de performance supérieur à la moyenne de l'industrie, à l'image des Oakland A's avec les joueurs en « surpoids » (Berri, Holmes et Simmons, 2016 ; Lewis, 2003).

III.2.3. Le risque d'aléa moral lié à l'effet « tire-au-flanc »

Le second risque identifié sur le marché du travail correspond à un aléa moral survenant *ex post* l'accord contractuel. Il résulte d'une désutilité à l'effort des offreurs de travail (Shapiro et Stiglitz, 1984). On parle alors d'« effet tire-au-flanc » pour qualifier un niveau d'effort sous-optimal qui survient lorsque le principal (i.e. l'organisation) ne peut distinguer la cause d'une mauvaise productivité qui pourrait être liée au caractère naturellement stochastique de la production.

L'effet « tire-au-flanc » est difficile à mesurer, car il impose de connaître la productivité réelle du travailleur et celle qu'il aurait eu si l'information était parfaite. Le sport professionnel offre l'opportunité de vérifier la modularité de l'effort du travailleur en fonction du cycle de vie contractuel. L'évolution de la situation contractuelle du joueur (arrivant en fin de contrat ou venant de signer un contrat pluriannuel) permet de tester l'effet des mécanismes incitatifs sur les différentiels de productivité individuelle d'une saison à l'autre.

Les résultats obtenus dans le contexte du sport professionnel comme laboratoire naturel sont toutefois contrastés. En élargissant la période d'analyse, le Tableau 29 présente une synthèse des travaux sur l'effet « tire-au-flanc ».

"Effet tire-au-flanc"	Temps passé sur la liste des blessés	Productivité individuelle

Comportement non opportuniste	Maxcy, Fort et Krautmann (2002)	Berri et Krautmann (2006), Krautmann (1990, 1993), Maxcy et al. (2002)
Comportement opportuniste	Lehn (1982)	Krautman et Oppenheimer (2002), Krautman et Solow (2008), Scoggins (1993), Stiroh (2007)

Tableau 29 - Hétérogénéité des tests empiriques de « l'effet tire-au-flanc »

L'hétérogénéité des résultats peut s'expliquer par la difficulté à isoler les différents effets qui influent sur la productivité. L'aléa moral peut ne pas émerger des résultats empiriques de par un effet de sélection : les joueurs qui se voient offrir des contrats pluriannuels dans les ligues nord-américaines sont souvent les plus prometteurs (Stiroh, 2007). La progression de ces joueurs, si elle n'est pas contrôlée, peut masquer l'aléa moral généré par le manque d'incitation issu d'un contrat pluriannuel. De même, Krautman et Solow (2008) ajoutent un second effet lié au cycle de vie du contrat. Outre l'effet désincitatif à l'effort lié à un salaire fixe, il existe une incitation à l'effort lorsque le joueur se rapproche d'une renégociation de son contrat. En intégrant ces nouveaux effets, la théorie du « tire-au-flanc » est vérifiée.

L'« effet des pairs » a également un impact sur la modularité de l'effort des joueurs. Cela signifie que la performance individuelle dépend significativement du groupe dans lequel s'insère le joueur. Outre les motivations comportementales (pression des collaborateurs ou honte personnelle), un comportement rationnel de maximisation du revenu peut inciter un salarié à moduler son effort en fonction de l'attitude adoptée par les pairs (Gould et Winter, 2009). Le rôle et la fonction du partenaire influencent la nature de l'interaction. Lorsque les ressources sont complémentaires (entre batteurs en baseball), la relation est positive : la performance s'améliore lorsqu'un joueur observe ses homologues adopter un niveau d'effort optimal. Mais lorsque les ressources sont substituables (les batteurs par rapport aux lanceurs), l'interaction est négative : la performance des batteurs décline *ceteris paribus* quand les lanceurs améliorent la leur. L'« effet tire-au-flanc » est donc vérifié empiriquement dans la littérature, en raison du cycle de vie des contrats et des interactions entre salariés.

Si l'on considère que les comportements « tire-au-flanc » sont vérifiés, deux conclusions peuvent être données. Premièrement, la propension des salariés à moduler leur niveau d'effort en fonction du contexte appelle à questionner l'utilité des performances passées pour prédire les performances futures. Du moins, les capacités analytiques seront moins précieuses en termes d'acquisition de ressources qu'en ce qui concerne l'identification des ressources à céder ou à mettre en œuvre. Deuxièmement, étant donné les différents degrés d'incitation au cours du cycle de vie d'un contrat, le nombre de joueurs en fin de contrat à la fin de saison serait un vecteur d'efficience pour les entreprises de spectacle sportif (Stiroh, 2007). Ce résultat doit être nuancé si l'on considère que la performance organisationnelle dépend également de l'aspect financier. Dans le contexte de l'objet de recherche présent, un effectif composé de joueurs en fin de contrat induit un renoncement à de futures indemnités de transfert qui constituent l'un des piliers du modèle de financement des clubs de Ligue 1 (Andreff et Staudohar, 2000).

IV Limites et perspectives de l'évaluation des performances individuelles et implications méthodologiques

La revue de littérature relative à l'évaluation des performances individuelles des offreurs de travail des entreprises de spectacle sportif permet de dresser deux constats. Le premier concerne les travaux relatifs à cette thématique, tandis que le second a des implications plus directes sur cette recherche.

IV.1. Limites et perspectives de l'évaluation des performances individuelles

Une synthèse méthodologique des différents travaux est tout d'abord proposée. Elle permettra de définir l'agenda de recherche en termes de traitement analytique du sport professionnel.

IV.1.1. Etat des lieux des travaux existants

Le moindre avantage en termes d'évaluation des performances individuelles peut permettre à une entreprise de spectacle sportif d'atteindre un niveau de performance supérieur à la moyenne industrielle à travers une meilleure orchestration des ressources. Toutefois, il existe de nombreuses précautions à prendre dans l'utilisation des outils analytiques.

Cette revue de littérature a permis d'identifier les frontières où les compétences quantitatives sont utiles en matière de prise de décision (e.g. la *draft* en NBA) de celles où les connaissances statistiques ne sont pas utiles (e.g. la *draft* en NFL ou en MLB). Pour étendre la sphère de décision analytique, plusieurs pistes de réflexion sont possibles en fonction de la méthodologie retenue. Trois types de méthodes ont été identifiés dans la littérature. Deux d'entre elles reposent sur les statistiques de match pour évaluer la productivité des joueurs, quand la troisième ne s'intéresse qu'à l'effet marginal de la présence du joueur sur le résultat de l'équipe. Chaque méthode dispose d'avantages et d'inconvénients qui sont résumés par le Tableau 30.

Malgré les différentes pistes d'améliorations proposées, la méthode DEA souffre de la libre disposition des variables et ne permet pas de classer de manière robuste les joueurs considérés comme efficients (i.e. placés sur la frontière). A ce titre, l'enveloppement de données ne semble pas être la meilleure méthode pour mesurer les productivités individuelles. A l'inverse, les articles reposant sur des régressions semblent fournir les résultats les plus cohérents. La disponibilité croissante des statistiques de match devrait permettre de résoudre les problèmes de suivi et d'attribution dont souffrent ces modèles (Gerrard, 2007). Toutefois, le problème de pondération, l'absence de statistiques défensives pertinentes et les limites des statistiques de match ne pourront être résolus par les progrès technologiques. Ces faiblesses semblent pouvoir être plus facilement résolues à travers des méthodes agnostiques des statistiques de match (MacDonald, 2011). C'est pourquoi cette approche semble la plus prometteuse.

Les trois approches identifiées dans la littérature partagent enfin une dernière limite : l'opérationnalisation de la performance organisationnelle des entreprises de spectacle sportif. Dix ans après l'appel de Borland (2006) pour prendre en compte l'aspect financier, peu de progrès ont été enregistrés à ce niveau.

Méthodes	Avantages	Inconvénients	Solutions / perspectives	Sports compatibles
Régression	(1) Utilisation simple et facilement compréhensible de fonction de production (2) Inférence statistique possible	(1) Hypothèses nécessaires relatives à la forme fonctionnelle et la distribution du terme d'erreur (2) Problèmes des statistiques de match : non prise en compte des variables invisibles et surévaluation des actions offensives (3) Pondération des coefficients fixe	(1) Tests statistiques de robustesse (2) Développement technologique de système de *tracking* permettant de résoudre le problème de suivi et d'attribution (3) NA	Sports non complexes
DEA	(1) Flexibilité du modèle (la libre disposition des variables) (2) Evolution technologique de la fonction de production mesurable (3) Aucun problème d'endogénéité des variables	(1) Trop grande flexibilité du modèle (2) Inférence statistique impossible (3) Problèmes des statistiques de match : non prise en compte des variables invisibles et surévaluation des actions offensives	(1) Assurance Région (2) Bootstrap, tests statistiques non paramétriques (3) Développement technologique de système de *tracking* permettant de résoudre le problème de suivi et d'attribution	Tous les types de sport
Plus / minus ajusté	(1) Modèle agnostique évitant les limites des statistiques de match	(1) Forte colinéarité et faible variance des résultats (trop d'observations pour peu de variables)	(1) Régression logistique avec distribution binomiale (1') Approche qualitative pour identifier les points aberrants	Sports complexes dont le jeu peut être séquencé

Tableau 30 - Synthèse des avantages et inconvénients des trois méthodes les plus utilisées

IV.1.2. Agenda de recherche pour l'évaluation des performances individuelles

Le renoncement à « *l'héroïque hypothèse* » que tous les facteurs puissent être intégrés dans les régressions a déjà été accepté par les analyses portant sur la discrimination en football (Szymanski, 2000). Ces auteurs ont su abandonner les statistiques de match pour se tourner vers les tests de marché (Kahane, 2005 ; Pedace, 2008 ; Preston et Szymanski, 2000 ; Wilson et Ying, 2003). Une tendance similaire semble émerger lorsque l'évaluation des performances individuelles concerne d'autres questions de recherche. Depuis 2011, 38,10% des articles retenus dans cette revue de littérature sont agnostiques des statistiques de match, alors que la méthode des régressions était prédominante auparavant (70% des articles entre 2003 et 2011). En dépit de la tentation de recourir aux statistiques de match facilement accessibles, l'agenda de recherche de l'évaluation des performances individuelles semble donc s'orienter vers les approches agnostiques.

A l'exception du basketball et du hockey-sur-glace pour lesquels la méthode plus/minus ajusté semble robuste, les modèles actuellement utilisés pour les sports où le séquençage du jeu est difficile (i.e. le football) ne semblent pas au point. L'incapacité de la valeur Shapley et du modèle Bonacich à intégrer les qualités de l'adversaire est particulièrement rédhibitoire.

Les approches agnostiques peuvent également être utilisées pour résoudre le problème de pondération que l'on retrouve dans les modèles basés sur les statistiques de match. Fearnhead et Taylor (2011) utilisent une procédure en deux étapes. La première repose sur les statistiques bayésiennes pour mesurer les qualités offensives des joueurs, avant de regarder leurs statistiques pour déterminer les variables prédictives du résultat des équipes.

IV.1.3. Quelles applications et implications pour les capacités analytiques ?

Etant donné la dimension hyperconcurrentielle du sport professionnel, l'évaluation des performances est un enjeu majeur pour les entreprises de spectacle sportif. La quête du prochain *Moneyball* est lancée. Elle pourrait venir à nouveau du baseball. Même après la correction du marché suite à la sortie du livre en 2003 (Hakes et Sauer, 2006) ou du film en 2012 (Berri et al., 2016), l'évaluation statistique des performances en baseball reste déficiente. Hakes et Sauer (2007) indiquent que le pouvoir explicatif des victoires par le modèle utilisé par les Oakland A's reste faible (le R^2 est estimé à 27,1% entre 2004 et 2006). Ce résultat laisse penser que d'autres *Moneyball* sont envisageables en MLB.

Le prochain *Moneyball* pourrait aussi venir des sports d'invasion (Gerrard, 2007) même si l'ampleur de la révolution des données connue en baseball ne pourra pas être similaire dans des sports plus complexes. Ce n'est pas pour autant qu'elle ne sera pas significative : *« Il ne faut même pas se poser la question de savoir si c'est utile ou pas, philosopher sur l'apport de tels outils, car si les statistiques permettent d'améliorer ne serait-ce que de 5 % les performances d'une équipe, c'est un bond en avant considérable dans l'univers ultra concurrentiel du sport de haut niveau* » (Chris Anderson, consultant pour de grands clubs de football britanniques[125]). Cet avis est corroboré par Ken Holland (manager général de la franchise NHL de Détroit) : « *Nous sommes tous à essayer de comprendre comment obtenir le meilleur rendement pour notre argent []. Et, les statistiques peuvent nous y aider. Mais pour moi, le hockey ne deviendra jamais un sport 'Moneyball' comme le baseball, parce que je pense que le baseball est plus un sport individuel, contenu dans un jeu collectif* » (Dater, 2006, p. BB.01).

[125] Source : http://www.lequipe.fr/explore/data-revolution/

Il existe plusieurs moyens d'atteindre le prochain *Moneyball* et l'évaluation des performances individuelles n'est que l'un d'entre eux. Les capacités analytiques peuvent également servir à prendre de meilleures décisions tactiques indépendamment de la composition d'équipe. Romer (2006) montre par exemple comment maximiser l'espérance de gain pour les entraîneurs de football américain lors des quatrièmes tentatives. Il observe un rendement moyen supérieur lorsque les équipes décident de la « jouer » plutôt que de rendre la possession à l'équipe adverse à travers un coup de pied de dégagement qui est la tactique dominante en NFL.

Les entreprises de spectacle sportif doivent toutefois prendre garde à l'utilisation des capacités analytiques. Le processus de prise de décision doit suivre quatre étapes (Pfeffer et Sutton, 2006) et l'analyse quantitative ne correspond qu'à la première. Elle doit être suivie d'une phase qualitative s'intéressant aux relations de cause à effet, d'une phase d'expérimentation et enfin d'un apprentissage continu. Le management de la tension '*shirts/suits*', inhérente à ce processus de prise de décision, constitue également un enjeu organisationnel majeur. La révolution des données a modifié la structure du pouvoir au sein de l'équipe dirigeante des franchises MLB (Moynihan, 2006). Cela explique la résistance au changement relative à l'innovation radicale que représente une meilleure utilisation des statistiques (Wolfe et al., 2006, 2007). *Moneyball* décrit d'ailleurs dans le détail les conflits entre les managers chargés du recrutement : les '*shirts*' (les anciens joueurs) qui utilisent leur expérience pour évaluer les performances et les '*suits*' (les sabermétriciens) qui se basent sur une analyse statistique. Billy Beane a su incarner la révolution des données grâce à son rôle de '*shirt-suit*'. Le statut particulier de ce leader a créé le contexte organisationnel propice à l'adoption de l'innovation radicale (Wolfe et al., 2006).

IV.2. Vers une valorisation créative des ressources

Le Chapitre 2 a identifié les critiques majeures adressées à l'approche par les ressources (voir le Tableau 18). Selon Kraaijenbrink et al. (2010), seules trois d'entre elles sont pertinentes. L'une d'elles est relative à la valorisation trop indéterminée des ressources (Bowman et Ambrosini, 2000 ; Lockett et al., 2009 ; Priem et Butler, 2001a) qui pourrait être résolue pour les entreprises de spectacle sportif à travers l'évaluation des performances individuelles.

IV.2.1. Quel paramétrage pour l'attribut valeur des ressources ?

L'approche standard de la *resource-based view* peut être assimilée à une théorie de l'hétérogénéité des ressources (Maltese, 2009). Celles-ci sont opérationnalisées à travers quatre attributs (Barney, 1991) : la valeur, la rareté, l'inimitabilité et la non-substituabilité. Les deux premiers représentent les conditions nécessaires au développement d'un avantage concurrentiel temporaire, tandis que les deux derniers permettent la soutenabilité de l'avantage (Figure 18).

Une ressource sera considérée comme valorisable lorsqu'elle « *exploite des opportunités ou neutralise des menaces dans l'environnement de la firme* » ou si elle « *permet de concevoir ou de mettre en place des stratégies qui améliorent l'efficience et l'efficacité* » de l'organisation (Barney, 1991, p. 106)[126]. Cette définition entraîne des énoncés tautologiques puisque le succès des firmes s'explique par la présence de ressources uniques qui sont présumées valorisables de par leur effet sur la performance (Priem et Butler, 2001a). Barney (2001) considère que c'est le paramétrage de l'attribut valeur qui permet de sortir de cette impasse. Depuis l'échange entre Priem et Butler et Barney, il existe un quasi-consensus sur le fait que la valeur doit être fixée de manière exogène sur le

[126] Voir Bowman et Ambrosini (2000) pour une recension des autres définitions données à l'attribut valeur.

marché (Kraaijenbrink et al., 2010)[127] même si la *resource-based view* ne fournit pas les moyens d'une telle détermination (Priem & Butler, 2001b).

Pour trouver une issue, Bowman et Ambrosini (2000) proposent une théorie de la valeur qui distingue trois niveaux : la valeur d'usage perçue par le consommateur, celle monétaire totale qui correspond à son prix de réserve et la valeur d'échange qui est le montant effectivement payé. Ces distinctions aident à clarifier la notion de valeur, mais ne règlent pas entièrement le problème tautologique puisque l'*explicans* (explication d'un phénomène) et l'*explanadum* (phénomène nécessitant une explication) se confondent (Kraaijenbrink et al., 2010).

Afin de sortir de l'impasse tautologique, l'approche par les ressources doit donc paramétrer l'attribut valeur à partir d'une notion plus subjective et créative. Cette notion doit être évaluée selon les critères du marché (exogènes) plutôt qu'en fonction de son effet sur la performance organisationnelle (Kraaijenbrink et al., 2010).

IV.2.2. Le problème d'endogénéité des méthodes d'évaluation des performances individuelles

L'opérationnalisation des différentes théories de l'approche par les ressources au secteur du sport (voir le Chapitre 2) a montré le rôle primordial du processus de structuration du portfolio de ressources humaines dans ce secteur économique. A l'instar de ce qui est constaté dans l'industrie cinématographique (e.g. Durand, 2013), l'avantage concurrentiel provient surtout de la valeur des ressources humaines.

Le paramétrage de cet attribut –central dans le contexte étudié– nécessite un arbitrage entre deux aspects. Bien que les méthodes d'évaluation des performances individuelles notamment celles qui sont appliquées au football n'apparaissent pas toujours robustes, elles offrent une valorisation des ressources subjectives et créatives des ressources humaines qui permettrait d'identifier une véritable capacité analytique. Ce n'est qu'en s'affranchissant des perceptions du marché qu'un éventuel effet *Moneyball* pourra être constaté.

Elles posent toutefois un problème d'endogénéité important qui peut mener à des propos tautologiques. En effet, le paramétrage de l'attribut dépend de l'effet de la ressource sur la performance organisationnelle (du moins sur le plan sportif). Utiliser ce genre de modèle dans des travaux inscrits dans l'approche par les ressources induirait un raisonnement circulaire (Porter, 1991) : les entreprises ont du succès parce qu'elles ont des ressources qui leur permettent d'avoir du succès. La proposition de Kraaijenbrink et al. (2010) d'introduire un décalage temporel entre la valorisation de la ressource et l'analyse de la performance permettrait d'éviter ces deux biais. Dans le contexte des entreprises de spectacle sportif, cela reviendrait à évaluer les performances des joueurs en *t* afin de définir leur valeur et d'observer leur effet en *t+1*. Ce procédé permet d'éviter la confusion entre l'*explicans* (valeur des joueurs en *t*) et l'*explanadum* (performance constatée en *t+1*).

Si elle semble séduisante, cette méthode se heurte toutefois au principe de réalité dans le cadre du terrain de recherche retenu. Il apparaît en effet impossible d'évaluer la performance de tous les joueurs de Ligue 1 sur la période 2005/06 – 2013/14 en introduisant une variable *lag*. Comment

[127] Makadok (2001) diffère sur ce point des autres auteurs puisqu'ils considèrent que la valeur doit être endogène pour tenir compte de sa combinaison avec d'autres ressources complémentaires.

évaluer les performances des joueurs lorsqu'il s'agit de leur première saison en professionnel ? En dehors de ces joueurs, les clubs de Ligue 1 recrutent dans de nombreux championnats[128]. Un tel paramétrage de l'attribut valeur nécessiterait l'évaluation de joueurs issus d'une trentaine de championnats pour lesquels les données ne sont pas toujours disponibles.

De plus, les limites méthodologiques identifiées précédemment induiraient des construits dont la robustesse serait sujette à discussion. L'évaluation des performances individuelles se heurte enfin au problème de distinguer la contribution réelle des joueurs de celle qui est liée à leurs managers et aux ressources complémentaires. En reprenant les processus organisationnels décrits par l'orchestration des ressources (Sirmon et al., 2007), un tel paramétrage de l'attribut valeur des ressources joueurs soufrerait d'un problème d'endogénéité avec la qualité du regroupement et de la mise en œuvre d'une ressource comme le rappelle Goodall, Kahn et Oswald (2011, p. 270) : « *les mesures (basées sur les statistiques de match) de la performance (des joueurs) sont potentiellement affectées par l'entraîneur, via l'entraînement, la capacité de motivation et à travers les schémas de remplacement de l'entraîneur qui influencent les opportunités des joueurs d'accumuler des statistiques et leur probabilité de se blesser* ».

Le paramétrage de l'attribut valeur des ressources humaines retenu dans cette recherche sera donc basé sur une évaluation exogène basée sur les perceptions des acteurs sur le marché. Différents *proxies* seront ainsi utilisés : la valeur de marché agrégée des joueurs définie par le site *transfermarkt*[129] et les notes cumulées des joueurs issues du jeu vidéo *FIFA*. Afin d'introduire un décalage temporel entre l'*explicans* et l'explanadum (Kraaijenbrink et al., 2010), ces variables sont considérées en début de saison quand la performance concerne les résultats constatés en fin de saison.

Résumé du Chapitre 4 : Evaluation des performances individuelles des sportifs professionnelles

Bien que les travaux identifiés dans cette revue de littérature considèrent que la capacité analytique soit une source d'avantage concurrentiel, il semble surtout qu'elle permet de limiter les *x-erreurs* des entreprises de spectacle sportif (Powell et Arrègle, 2007). Les différentiels de performance dans cette industrie proviennent principalement de la suppression d'erreurs évitables et l'adoption de bonnes pratiques par certaines firmes qui auraient pu être facilement imitées par les concurrents (Hakes et Sauer, 2006, 2007 ; Wolfe et al., 2006, 2007).

Une meilleure stratégie informationnelle basée sur une capacité analytique peut permettre l'optimisation du processus de structuration du portfolio de ressources à travers une identification des joueurs dont le prix sur le marché des facteurs stratégiques s'écarte de leur valeur réelle. Les capacités analytiques permettent ainsi de réduire l'erreur de sélection adverse. Elles favorisent également une meilleure mise en œuvre des ressources à travers une allocation des ressources optimisée (i.e. temps de jeu accordé à chaque joueur, positionnement des joueurs). En réduisant l'asymétrie d'information entre l'offreur et le demandeur de travail, les capacités analytiques doivent

[128] Sur la période analysée, les clubs de Ligue 1 ont un effectif composé de joueurs recrutés en moyenne dans 6,28 championnat, avec un maximum de 13 (voir leTableau 75).
[129] Disponible sur le lien suivant : http://www.transfermarkt.de/

enfin aider les entreprises de spectacle sportif à se prémunir du risque de comportement « tire-au-flanc » lorsque les contrats sont pluriannuels.

Différentes méthodes ont été identifiées pour parvenir à l'évaluation des performances individuelles. Le choix de la méthode dépend des caractéristiques du sport étudié (voir la Figure 33) et influence la robustesse des résultats obtenus (voir le Tableau 31). Pour chaque méthode, un tableau est proposé synthétisant les auteurs ayant évalué la performance individuelle des joueurs (colonne 1), la question de recherche traitée (2), la spécification du modèle (3), l'unité d'analyse (4), les variables indépendantes (5) et dépendantes (6) utilisées est. Ces tableaux illustrent également le manque de consensus concernant l'opérationnalisation des modèles, notamment en ce qui concerne le choix des variables. Les Tableaux 26, 27 et 28 permettent d'obtenir un rapide état des lieux de la littérature sur le sujet et peuvent ainsi s'avérer utiles pour de futures recherches sur l'évaluation de la productivité des sportifs professionnels. Leurs analyses a notamment permis de définir l'agenda de recherche en matière d'évaluation des performances individuelles des sportifs professionnels qui semble orienté vers les approches agnostiques des statistiques de match.

Les résultats '*sport economics*' de cette revue de littérature ont également permis de mettre en lumière trois éléments importants pour définir les hypothèses relatives aux déterminants des variations intra-industrie des performances :

1. L'inefficience du marché du travail des sportifs professionnels : il existe des opportunités pour obtenir un portfolio de ressources plus talentueux que ceux des concurrents disposant d'un même niveau d'investissement financier ;
2. Le risque de sélection adverse : il est possible pour les entreprises de spectacle sportif de générer une rente ricardienne sur le marché des facteurs stratégiques à travers les sous-processus d'acquisition et de cession des ressources ;
3. Le risque d'aléa moral : la capacité à motiver ses ressources humaines est un enjeu majeur de la mobilisation des ressources (sous-processus de mise en œuvre des capacités).

Cette revue de littérature aura ainsi permise de remédier à la « non-actionnabilité » des questions de recherche (Pearce et Huang, 2012a) '*sports economy/mangement*' qui se contentent le plus souvent d'évaluer les performances, sans identifier les déterminants de leurs variations. Ce constat effectué dans le cadre des mesures individuelles des performances vaut également pour de trop nombreuses recherches considérant l'entreprise de spectacle sportif comme unité d'analyse (voir les Tableaux 24 sur la méthode de frontière stochastique et 34 sur celle DEA).

Au-delà des difficultés méthodologiques identifiées, l'évaluation des performances individuelles pose des problèmes lorsqu'elle a pour objectif de paramétrer l'attribut valeur des ressources humaines. L'endogénéité de cette opérationnalisation avec la performance organisationnelle peut mener l'analyse stratégique à des énoncés tautologiques. C'est pourquoi une évaluation exogène, basée sur le marché (Barney, 2001 ; Priem et Butler, 2001a, b), est préférée. Les *proxies* fournis par la valeur de marché du site *transfermarkt* ainsi que les notes du jeu vidéo *FIFA* seront retenus à la place d'un construit basé sur l'évaluation des performances individuelles. Ce paramétrage intègre un décalage temporel permettant la distinction entre l'*explicans* et l'*explanadum* (Kraaijenbrink et al., 2010). Dans la mesure où la valeur des ressources est considérée en amont de la saison évaluée, le raisonnement de cette recherche ne peut être considéré comme étant circulaire (Porter, 1991).

Chapitre 5 : Epistémologie, méthodologie et plan de la recherche

« *Je ne doute pas, bien que l'on doive s'attendre à des changements progressifs en physique, que les doctrines actuelles sont probablement plus proches de la vérité que n'importe quelle théorie rivale existante. La science n'est jamais tout à fait correcte, mais elle est rarement tout à fait fausse et a, en général, plus de chances d'être correcte que les théories non scientifiques. Il est, par conséquent, rationnel de l'accepter à titre provisoire* » (Russell, cité par Sokal et Bricmont, 1999, p. 57).

La première partie de cette recherche a permis d'établir le cadre théorique dédié à l'objet de recherche du management stratégique des entreprises de spectacle sportif. Le chapitre précédent a complété cette revue de littérature en s'intéressant plus particulièrement au marché du travail des sportifs professionnels. Il a également déterminé le paramétrage de l'attribut valeur de ces ressources humaines. Ce chapitre s'intéresse plus en détail au plan de recherche retenu. Il définit notamment la posture épistémologique retenue (i.e. post-positiviste) pour traiter l'objet de recherche. Ce choix étant un « *acte fondateur et fondamental* » (Avenier, 2008, p. 26), ses conséquences concernant le plan de recherche.

La méthode DEA retenue pour évaluer la performance organisationnelle dispose d'un *« large éventail d'outils […] qui explique (son) succès et la diversité de ses applications* » (Jardin, 2012, p. 145). Elle offre de nombreuses possibilités de spécifications. Une revue de littérature portant sur l'outil servira à affiner la formalisation de la frontière d'efficience. Elle repose notamment sur une décomposition de la fonction de production à travers la méthode DEA en plusieurs étapes permettant de considérer le processus organisationnel plutôt que la performance en tant que variable dépendante (Ray et al., 2004). Ce procédé permet d'ouvrir la boîte noire de l'organisation pour mieux identifier ses sources d'inefficiences et ainsi renforcer la visée de conseil de la méthode DEA (Brønn et Brønn, 2005).

I Positionnement épistémologique

Les sciences de gestion se caractérisent par une certaine confusion concernant les termes d'épistémologie et de méthodologie (Avenier, 2008). Le premier « *s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance* » (Girod-Séville et Perret, 1999, p. 13), alors que la méthodologie est assimilée à « *l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances* » (Avenier, p. 7, 2008). La méthodologie est donc un des aspects de l'ensemble épistémologique. Cette confusion est l'une des raisons au foisonnement de paradigmes épistémologiques qui complexifie le positionnement du chercheur.

I.1. Principaux paradigmes épistémologiques

De nombreux paradigmes épistémologiques ont été utilisés dans les sciences de gestion. Or, peu d'entre eux correspondent à sa définition à savoir un « *système d'hypothèses relatives aux questions qu'étudient l'épistémologie* » : ce qui est connaissable, ce qu'est la connaissance et comment elle se constitue (Avenier, 2008, p. 20).

I.1.1. Foisonnement de paradigmes épistémologiques

La présentation des paradigmes se heurte à deux problèmes issus de désaccords entre auteurs : le nombre de paradigmes à retenir et les frontières caractérisant chacun d'entre eux.

Ainsi, Wacheux (1996) et Burrell et Morgan (1979) en identifient quatre, mais leurs natures sont sensiblement différentes. Un même constat peut être dressé pour Usunier, Easterby-Smith et Thorpe (1993) et Le Moigne (1990) qui n'en retiennent que deux. En posant le *« principe d'un renoncement au positivisme* » (1999, p. 15), David considère pour sa part que la perception du réel est impossible. Dès lors, l'auteur considère qu'un seul paradigme épistémologique serait pertinent en sciences de gestion : le constructivisme. Cette diversité d'opinions est retranscrite par le Tableau 31, même si d'autres postures auraient pu être citées (Avenier, 2008) : post-positiviste, pragmatisme, postmodernisme... :

Usunier, Eaterby-Smith et Thorpe (1993)	**Girod-Séville et Perret (1997)**	**Le Moigne (1990)**	**Wacheux (1996)**	**Burrell et Morgan (1979)**
Positivisme	Positivisme	Positivisme	Positivisme	Structuralisme radical
Phénoménologisme	Constructivisme	Constructivisme	Constructivisme	Humanisme radical
	Interprétativisme		Sociologie compréhensive	Interprétativisme
			Fonctionnalisme	Fonctionnalisme radical

Tableau 31 - Foisonnement des paradigmes épistémologiques en sciences de gestion (adapté d'Avenier, 2008, p. 20)

Koenig (1993, p. 4) valorise l'existence d'une diversité des paradigmes en sciences de gestion, puisqu'elle permet de « *disposer d'une variété d'approches qui, chacune à leur manière, sont en mesure de rendre compte de certains aspects des réalités complexes auxquels s'intéressent les sciences de l'organisation* ». Cette richesse autorise les emprunts à plusieurs paradigmes, à l'image du positivisme aménagé qui permet de transcender positivisme et constructivisme (Huberman et Miles, 1991). Toutefois, la coordination de plusieurs systèmes d'hypothèses contraires s'avère problématique (Avenier, 2008).

En considérant la définition donnée aux termes d'épistémologie et de méthodologie, il est toutefois possible de réduire le nombre de paradigmes. Certaines postures relèvent en effet de la méthodologie plutôt que de l'épistémologie. Si l'on considère le paradigme interprétativiste, troisième occurrence du Tableau 31, son statut épistémologique peut être questionné. Ce positionnement se caractérise par un observeur « *impliqué* […] *cherch(ant) à donner sens aux observations réalisées. Il insiste sur les actions ou manières de représenter le phénomène vécu par les praticiens et par lui-même. Plus que l'analytique, l'interprétatif se positionne dans une posture épistémologique constructiviste* » (Hlady-Rispal, 2002, p. 1999). Cette définition s'intéresse aux méthodes utilisées pour créer des connaissances, mais délaisse les aspects liés à la nature et la valeur de celles-ci (Girod-Séville et Perret, 1999). La posture interprétativiste relève donc d'une méthodologie adaptée au paradigme constructiviste.

Seuls les paradigmes positiviste et constructiviste sont couramment acceptés dans les sciences de gestion et reposent sur des hypothèses « *explicitées et reconnues* » (Avenier, 2008, p. 20). Le choix se porte donc entre ces deux postures.

I.1.2. Positivisme ou constructivisme ?

Le paradigme positiviste considère que « *l'idéal serait d'atteindre la loi universelle expliquant la réalité, cette loi révélant la vérité objective* » (Girod-Séville et Perret, 1999, p. 22). Cet idéal n'est réalisable qu'en vertu du principe d'objectivité, stipulant que « *l'objet est indépendant du processus ayant conduit le chercheur à son élaboration* » (Allard-Poesi et Maréchal, 1999, p. 42). Ce principe est contraire à l'interaction sujet-objet qui serait inhérente aux sciences de gestion. « *Pour les constructivistes, l'interaction est utilisée pour parvenir à expliquer une réalité co-construite par les acteurs terrains et académiques* » (Hlady- Rispal, 2002, p. 72).

Cette opposition est l'une des différences majeures entre les deux paradigmes. Le Tableau 32 confronte les hypothèses retenues dans chaque paradigme (Le Moigne, 1990).

Positivisme	**Constructivisme**
Principe ontologique : proposition qui décrit effectivement la réalité. Le but de la science est de découvrir cette réalité.	*Principe de représentabilité de l'expérience du réel* : Nos expériences du réel sont communicables (modélisables) et la vérité procède de cette adéquation des modèles de notre expérience du monde à cette expérience.
Principe de l'univers câblé : il existe des lois de la nature, le réel est déterminé. Le but de la science est de découvrir la vérité derrière ce qui est observé, en la décomposant en autant de sous-parties que nécessaire (principe cartésien)	*Principe de l'univers construit* : les représentations du monde sont téléologiques, l'intelligence organise le monde en s'organisant elle-même.
Principe d'objectivité : l'observation de l'objet réel ne modifie pas sa perception.	*Principe de l'interaction sujet-objet* : l'interaction entre le sujet et l'image de l'objet est constitutive de la construction de la connaissance.
Principe de naturalité de la logique : la logique est naturelle et les découvertes qu'elle permet sont des lois de la nature, alors que tout ce qui ne vient pas de la logique est non scientifique.	*Principe de l'argumentation générale* : la ruse, l'induction, l'abduction, la délibération heuristique permettent de produire des énoncés raisonnés
Principe de moindre action : principe de parcimonie d'Occam stipulant de prendre la théorie la plus simple pour expliquer un phénomène	*Principe d'action intelligente* : l'élaboration par toute forme de raisonnement descriptible a posteriori d'une stratégie d'action proposant une adéquation entre une situation perçue et un projet conçu par le système auquel on s'intéresse.

Tableau 32 - Oppositions entre les paradigmes épistémologiques positiviste et constructiviste (Le Moigne, 1990).

Le constructivisme défini par Le Moigne semble correspondre à sa version radicale développée notamment par Von Glaserfeld (1988). Guba et Lincoln (1989) en retiennent une version « atténuée » auxquels sont associées trois hypothèses (Avenier, 2008, p. 25). Premièrement, plusieurs réels peuvent coexister (*hypothèse d'ontologie relativiste*). Cette hypothèse nie l'existence

d'un seul réel cher aux positivistes, mais se positionne quant à l'existence de ces réels contrairement au constructivisme radical. Deuxièmement, si Guba et Lincoln acceptent la non-séparabilité entre l'observeur et l'observé, il est possible d'atteindre la vérité (*hypothèse d'épistémologie moniste*). Celle-ci correspondra à la construction de la réalité la mieux informée et la plus sophistiquée ayant donné lieu à un consensus (Avenier, 2008). Enfin, sur le plan méthodologique, les connaissances sont issues d'un processus continu d'itérations entre le chercheur et les répondants, amenant à des représentations co-construites (*hypothèse de méthode herméneutique*). Le paradigme développé par Guba et Lincoln est donc intermédiaire entre les deux pôles présentés par Le Moigne (1990).

I.2. Paradigme épistémologique adapté à l'objet de recherche

Deux paradigmes peuvent être considérés en sciences de gestion : le positivisme et le constructivisme. Derrière chaque approche se cachent quelques variantes permettant d'assurer la flexibilité appelée par Koenig (1993) tout en clarifiant la confusion relative aux notions d'épistémologie et de méthodologie.

I.2.1. Paradigme post-positiviste

«*J'ai toujours mis toute ma vie dans mes écrits. Je ne connais pas d'écrits purement intellectuels*. »
(Nieztsche, cité par Denis, 2014, p. 5).

Le paradigme positiviste repose sur le principe d'objectivité du sujet vis-à-vis de l'objet. Pourtant, « *l'illusion de la neutralité* » (Grawitz, 2001, p. 489) empêche le chercheur d'être parfaitement objectif comme le rappelle la citation de Nieztsche. La représentation du monde est forcément influencée par l'expérience du chercheur, limitant de fait sa capacité à décrire le réel (*principe ontologique*). Face à ce constat, deux conclusions sont possibles. Le chercheur peut accepter le « *principe de renoncement au positivisme* » (David, 1999, p. 15) et retenir un paradigme constructiviste. Il peut au contraire conserver les hypothèses du paradigme positiviste afin de s'approcher au plus près possible du réel en limitant au maximum les biais subjectifs, même si la réalité ne sera jamais atteignable : *« l'intention d'objectivité est un fil conducteur puissant favorisant la réduction de l'arbitraire et l'élimination des jugements d'autorité* » (Avenier, 2008, p.38).

C'est l'objectif de l'approche post-positiviste. Elle permet de remédier aux limites du paradigme positiviste, notamment en ce qui concerne la compréhension du réel et l'objectivité imparfaite du chercheur. Cette posture repose toutefois sur les mêmes principes, afin de conserver l'intention d'objectivité. Plutôt que de prétendre décrire effectivement la réalité, les post-positivistes essaient de s'en approcher au plus près, notamment à travers une multiplication des méthodes. Cette différence ontologique se traduit sur le plan des questions de recherche traitées. Si les positivistes s'évertuent à identifier des lois naturelles (*principes de l'univers câblé et de naturalité de la logique*), les post-positivistes essaient le plus souvent de réfuter des hypothèses. « *(Les post-positivistes) cherchent à adoucir les règles positivistes afin d'être mieux à même de saisir des phénomènes sociaux complexes* » (Avenier, 2008, p. 23).

I.2.2. Conséquences du paradigme sur le plan de recherche

Puisque la perception du réel ne peut être parfaite (*principe ontologique non validé*), une boucle récursive abduction - déduction – induction a été retenue (David, 1999). La démarche abductive correspond à « *l'opération qui n'appartient pas à la logique permettant d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. Alors que l'induction vise à dégager de l'observation des régularités*

indiscutables, l'abduction consiste à tirer des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter. » (Koenig, 1993, p. 7).

Le paradigme (post)-positiviste est le plus souvent associé à une démarche hypothetico-déductive dans la mesure où il implique de formaliser les hypothèses avant le traitement des données. La démarche peut toutefois s'avérer abductive si le chercheur se réfère à la littérature entre deux phases d'étude tout en conservant une approche hypothético-déductive pendant ces phases (Avenier, 2008).

La réalité n'étant pas jugée accessible et l'intention d'objectivité semblant primordiale, ce plan de recherche apparaît approprié pour s'approcher du réel. Une première phase d'étude a donc été menée au cours de la première partie de la recherche. L'approche par les conflits stratégiques (démarche hypothético-déductive) développée dans le Chapitre 1 a amenée à une phase d'induction concernant la capacité des firmes à s'affranchir du déterminisme financier. Un retour vers la littérature a ensuite permis d'enrichir le cadre théorique et entraîné une nouvelle phase d'étude ancrée dans une démarche hypothético-déductive. Cette démarche récursive déduction – induction – abduction sera reproduite par la suite. Pour chaque phase d'étude déductive, une interprétation des résultats à partir de cas concrets sera proposée. Le retour à la littérature permettra ensuite de déterminer la prochaine phase d'étude.

Etant donné les critiques relatives au caractère tautologique des travaux de l'approche par les ressources (voir le Chapitre 2), centrale dans l'ancrage théorique retenu, une démarche déductive semble en effet importante afin d'éviter le biais des rationalisations *post-factum*. Ce choix est toutefois discuté dans la littérature. Un paradigme constructiviste associé à une méthodologie qualitative[130] est parfois souhaité pour cette approche théorique (e.g. Rouse et Daellenbach, 1999). L'ambiguïté causale caractérisant la source de l'avantage concurrentiel (Dierrickx et Cool, 1989) pouvant venir d'inobservables (Godfrey et Hill, 1995) limiterait en effet la compréhension du réel. Une intrusion du chercheur dans les organisations étudiées –seulement possible dans le paradigme constructiviste (Avenier, 2008)- permettant d'accroître son degré de compréhension (Rouse et Daellenbach, 1999) aurait également été judicieuse.

Le choix paradigmatique est donc sujet à discussion. Si chaque posture dispose d'avantages et d'inconvénients (voir le débat entre Rouse et Daellenbach, 1999, 2002, et Levitas et Chi, 2002), elles peuvent également se compléter. La posture post-positiviste est notamment utile pour identifier les sources de l'avantage concurrentiel (savoir quoi) quand la démarche constructiviste aide à comprendre pourquoi (savoir comment).

II Formalisations potentielles de la démarche méthodologique

Que l'on s'intéresse à l'objet à évaluer ou à la méthode d'évaluation, la mesure de la performance organisationnelle s'avère être une tâche complexe et par nature subjective. Le Chapitre 3 a permis l'identification des dimensions sportive, financière et sociale qui caractérisent la performance organisationnelle des entreprises de spectacle sportif. Compte tenu de ce constat et face aux divers

[130] La confusion entre épistémologie et méthodologie induit un autre type d'erreur : l'assimilation des méthodes quantitatives au paradigme (post)positiviste et celles qualitatives à celui constructiviste (Avenier, 2008). Les deux types de méthodes peuvent pourtant être utilisés dans les deux paradigmes.

instruments méthodologiques utilisables, le choix s'est porté sur la méthode DEA autorisant une approche multi-*outputs* plus à même de s'approcher de la réalité caractérisant les objectifs de ces organisations.

II.1. Modélisation générale de la DEA

La méthode d'enveloppement de données est un outil flexible autorisant de nombreuses spécifications. Une revue de littérature relative à la DEA apparaît nécessaire pour identifier la formalisation la plus judicieuse.

II.1.1. A l'origine de la DEA

La première formalisation de la DEA date de la thèse de doctorat de Rhodes (1978) qui donnera naissance au modèle Charnes et al. (CCR) en 1981. Ce modèle est une extension des travaux de Debreu (1951), Farrel (1957) et d'Aigner et Chu (1968) qui cherchaient à mesurer l'efficience technique à travers un modèle à *input* et *output* uniques. Le modèle CCR permet de prendre en considération plusieurs *inputs* et *outputs* et a ouvert de nouvelles perspectives de recherche, notamment dans le secteur de l'éducation. Il repose toutefois sur l'hypothèse de rendements d'échelle constants.

Banker, Charnes et Cooper (modèle BCC, 1984) permettront une amélioration majeure du modèle en autorisant la spécification de rendements d'échelle variables. Cela entraînera une diversification des champs d'applications de la DEA : les secteurs de la santé, bancaire, agricole, l'armée, le marketing… utilisent depuis l'enveloppement de données pour mesurer l'efficience des organisations. Mais il faudra attendre la fin des années 1980 pour voir la méthode connaître des progrès plus notables. Deux conférences (UNC en 1988 et Austin DEA en 1989) et un numéro spécial de la revue *The Journal of Econometrics* en 1990 illustrent l'intérêt porté au perfectionnement de la méthode. Cela donnera lieu à de nombreuses améliorations de la DEA[131] :

- L'indice de Malmquist a été développé afin d'identifier l'évolution de la productivité des organisations étudiées ;
- Des frontières de production non convexes sont opérationnalisables ;
- Des variables discrétionnaires peuvent être ajoutées au modèle ;
- La libre disposition des *inputs* et *outputs* est remise en question ;
- …

Ces améliorations permettent d'envisager des champs d'applications toujours plus complexes. L'évaluation de domaines aussi divers que la fiscalité, l'immatériel, la localisation spatiale… peut désormais reposer sur la DEA. Sa première application dans le domaine du sport est l'œuvre de Camm et Grogan (1988). Ces auteurs ont cherché à déterminer l'efficience des coureurs à pied en fonction de l'âge et du sexe des participants afin d'envisager des handicaps propres à chaque coureur en fonction de ses caractéristiques et ainsi relancer l'incertitude des courses.

II.1.2. Typologie des efficiences

L'enveloppement de données permet d'évaluer la performance d'une organisation à travers le critère d'efficience. Un éclairage doit encore être apporté à cette notion puisque la littérature en retient de nombreuses versions :

[131] Pour une revue de littérature plus complète de la méthode DEA, voir Seiford (1996) qui analyse de 1978 à 1995 les applications et les outils utilisés.

Technique		Mesure la capacité d'une unité à produire le maximum d'*output* avec un niveau d'*input* donné ou sa capacité à utiliser le minimum d'*input* pour produire un niveau d'*output* donné.
(Farrell, 1957)	**Technique pure**	Inefficience uniquement causée par les opérations de productions.
	D'échelle	Inefficience liée à la taille non optimale de l'unité de production.
Allocative ('*mix-efficiency*')		Analyse les choix de combinaisons productives pour un niveau d'*output* et de coût des *inputs* donnés (Lovell, 1993).
Productive ou économique totale		Combinaison de l'efficience technique et allocative.

Tableau 33 - Typologie des efficiences (adapté de Jardin, 2012, pp. 129-130)

L'efficience allocative et l'efficience productive (qui en dépend) impliquent de disposer d'informations relatives aux coûts des *inputs*. Etant donné que ces données ne sont pas disponibles pour cette recherche, les efficiences allocative et productive ne peuvent pas être calculées (Jardin, 2012). Dès lors, l'efficience technique servira à mesurer la performance organisationnelle des entreprises de spectacle sportif.

Comme l'indique le Tableau 33, l'efficience technique peut prendre différentes formes. Dans sa version initiale (CCR), les rendements d'échelle sont supposés constants. Cette hypothèse est une contrainte concernant la formalisation de la fonction de production. Elle a été levée grâce au modèle BCC qui distingue efficience managériale pure et efficience d'échelle.

De manière formelle, une configuration d'*outputs*, *inputs (y, x)* ϵ *T*, avec T l'ensemble des possibilités de production, est efficiente techniquement si et seulement si $x' \notin T$ *pour* $x' \leq x$. Autrement dit, il n'est pas possible de réduire la quantité d'*inputs* sans réduire le niveau d'*output* produit. La mesure radiale de l'efficience technique décrite par Farrell (1957) se décline de la façon suivante :

Efficience technique (CRSE) = Efficience managériale pure (VRSE) * Efficience d'échelle (SE) (**1**)

L'efficience d'échelle SE s'obtient par le ratio CRSE/VRSE, alors que CRSE et VRSE sont obtenus à travers deux modèles différents : le CCR et le BCC.

II.1.3. Spécifications du modèle

La spécification du modèle nécessite de prendre seulement deux hypothèses.

La première concerne la nature des rendements d'échelle. Comme décrit précédemment, le modèle CCR postule des rendements d'échelle constants quand le modèle BCC suppose des rendements d'échelle variables. Ce dernier inclut une contrainte linéaire supplémentaire de convexité de la frontière d'efficience. Cette décomposition s'illustre à travers la Figure 34.

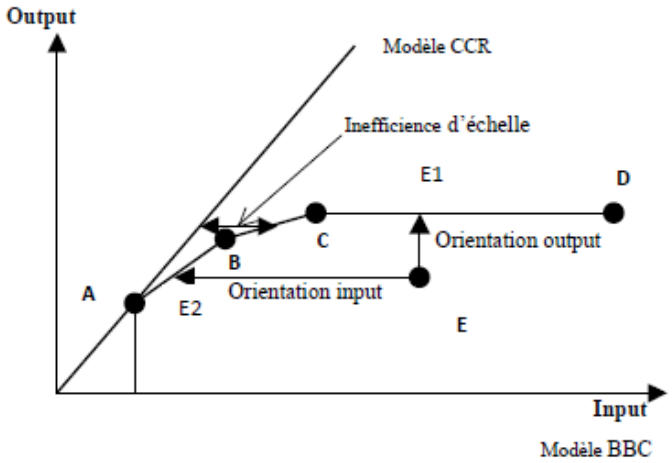

Figure 34 - Représentation de la performance à travers les modèles CCR et BBC (Vyt, 2012)

La seconde hypothèse est relative à l'orientation du modèle. Pour chaque version de l'efficience, deux orientations sont possibles : en *inputs* ou en *outputs*. Une performance parfaitement efficiente le sera dans les deux orientations. En revanche, l'évaluation de l'inefficience varie en fonction de l'approche lorsque les rendements d'échelle sont variables. Dans une approche *output*, l'inefficience se caractérise comme le résultat qu'il aurait été possible d'obtenir compte tenu du niveau d'*inputs* utilisés : sur la Figure 34, cela correspond au point E1 sur la frontière d'efficience convexe. A l'inverse, l'orientation *input* impose d'évaluer la réduction d'*inputs* utilisés dont la firme aurait pu bénéficier en maintenant constant son niveau d'*outputs* (point E2). Ces deux méthodes permettent une mesure radiale de l'inefficience, représentée par l'écart entre le couple *outputs/inputs* et la frontière d'efficience. Un modèle non orienté est aussi possible en évaluant l'inefficience sur la base d'une réduction d'*inputs* et d'un accroissement d'*outputs* (Lewis et Sexton, 2004b).

Le choix de l'orientation est laissé à la discrétion du chercheur. L'analyse de l'efficience en Ligue 1 l'illustre puisque les deux orientations ont été retenues : *input* pour Jardin (2012) et Wendlassida Miningou et Vierstraete (2012) et *output* pour Jardin (2009). Coelli, Rao, O'Donnell et Battese (2005) suggèrent néanmoins de définir l'orientation du modèle en fonction des quantités d'*inputs* ou d'*outputs* sur lesquelles le manager a le plus de contrôle. Le choix de l'orientation retenu dans cette recherche dépendra donc du modèle considéré.

II.2. Enrichissement du modèle DEA

Au sein de l'éventail d'outils offert par la DEA, trois peuvent permettre d'améliorer le modèle afin d'optimiser la méthode d'évaluation de l'efficience organisationnelle des entreprises de spectacle sportif. Seuls deux d'entre eux seront retenus, du fait d'un défaut de conception de l'analyse temporelle.

II.2.1. L'analyse temporelle : l'approche en « Windows analysis »

La méthode DEA propose une analyse statique de la performance, puisqu'elle évalue les DMUs en fonction de la quantité d'*inputs* consommés pour arriver à un niveau de production d'*outputs* donnés (ou inversement, en fonction de l'orientation du modèle). Or, trois boucles récursives caractérisent le processus dynamique de la performance (March et Sutton, 1997) :

- La performance future dépend positivement de celles passées, car les agents réagissent favorablement lorsque les firmes surperforment ;

- La performance future dépend négativement de celles passées, car les managers deviennent moins vigilants lorsqu'ils rencontrent le succès ;
- La performance future ne dépend pas de la performance passée, car l'avantage concurrentiel sera imité et ne permettra plus de création de valeur.

Outre les éléments avancés par March et Sutton (1997), la performance peut être l'objet d'un arbitrage temporel. Celui-ci peut être orienté par le choix des indicateurs retenus : l'utilisation de critères financiers implique un souci d'immédiateté et de préférence pour le présent (Véran, 2008). Le sport professionnel offre de nombreux exemples de bonnes performances sportives à court terme menaçant à moyen ou long terme l'organisation. Le cas du club de football anglais de Leeds United est à ce titre éloquent (Grundy, 2004). Grâce à plusieurs campagnes de recrutement onéreuses, le club atteindra une demi-finale de Ligue des champions en 2001 et cinq saisons consécutives sans sortir du top 5 de la Premier League. Jusqu'à ce que le club commence à s'écrouler : d'abord avec une 15ème place lors de la saison 2002-2003, puis en étant finalement relégué en 2ème division à la fin de l'exercice 2003-2004, à la suite notamment de choix sportifs et financiers hasardeux.

Cet exemple traduit le fait qu'un surinvestissement lors de la saison *t* peut imposer une rigueur budgétaire lors des saisons suivantes. De plus, une crise de croissance peut être la conséquence d'une bonne performance. Soldberg et Haugen (2010) illustrent la possibilité d'une crise de croissance dans le football professionnel avec le cas du club suédois Helsinborg qui n'a pas su gérer son titre de champion de Suède. L'analyse des cas d'insolvabilité des clubs anglais proposée par Szymanski (2012) montre également le rôle des chocs de productivité positif successifs qui peuvent être assimilés à une crise de croissance.

Compte tenu de l'arbitrage que les clubs doivent faire entre les dimensions sportive et financière, une bonne performance organisationnelle à court terme est possible au détriment de la performance future. L'analyse se doit donc d'être longitudinale. Ce besoin est renforcé lorsque l'on connaît la nature de l'activité, sa soumission aux aléas et la non-prise en compte des aspects stochastiques dans l'évaluation de la performance. La dimension temporelle peut être incluse dans le modèle DEA à travers l'approche en *« Windows analysis* » (Charnes et al., 1984). Elle repose sur le principe de moyennes mobiles et permet de détecter les tendances d'évolution de la performance d'une unité à travers le temps. Toutes les unités de la population sont évaluées en même temps, comme si elles appartenaient à la même fenêtre d'analyse. Cela permet une analyse inter-temporelle quand les modèles BCC et CCR sont statiques (la frontière d'efficience est tracée sur la base des 20 scores d'efficience constatés lors de la saison propre à la DMU[132]).

L'approche en « W*indows analysis »* présente deux avantages. Elle permet tout d'abord d'augmenter le nombre d'observations, remédiant à l'une des limites des modèles BCC et CCR lorsqu'ils sont appliqués à des échantillons réduits. Chaque saison ne comporte en effet que 20 observations. Même si la DEA s'accommode bien aux échantillons réduits (Barros, Assaf et Sa-Earp, 2010 ; Barros et Leach, 2006b ; Büschemann, 2014 ; Jardin, 2009), l'approche en « *Windows analysis* » permet d'accroître significativement le nombre d'observations (180 entre les saisons 2005/06 et 2013/14). Il

[132] Le terme DMU renvoie à la notion d'unité décisionnelle ('*decision-making unit*') utilisée dans la littérature. Il semble plus approprié que celui de firme, car l'unité étudiée peut être une sous-unité d'une organisation : une branche d'une banque, une école d'un rectorat (Coelli, 1996) ou dans le cas de cette recherche, le processus organisationnel d'une entreprise de spectacle sportif.

s'agit d'un élément essentiel puisque le nombre de variables (*inputs* et *outputs*) tolérées par le modèle dépend du nombre d'observations. Plusieurs hypothèses existent concernant le nombre maximal de variables utilisées. Raab et Lichty (2002) estiment que le nombre de DMU minimal doit être plus de trois fois supérieur au nombre d'*inputs* et *outputs*. Dyson, Allen, Camanho, Podinovski et Sarrico (2001) considèrent qu'il doit au moins être le double du nombre d'*input*s multiplié par le nombre d'*outputs*. Despotis (2002) propose la règle $k \geq \max\{m*n ; 3(m+n)\}$ avec k, m et n le nombre d'observations, d'*outputs* et d'*inputs*. A ce titre, l'approche en « *Windows analysis* » est essentielle pour pouvoir intégrer plus de variables.

De plus, cette méthode permet également une analyse temporelle. Celle-ci peut être :

- séquentielle : toutes les observations sur la période sont considérées ;
- Inter-temporelle : l'amplitude de la fenêtre de temps varie sur le même principe que les moyennes mobiles.

L'analyse temporelle s'inscrit ainsi dans une double perspective (Jardin, 2012) : verticale lorsque les DMUs sont comparées entre elles comme dans l'approche classique ; horizontale quand l'évolution des DMU à travers le temps est analysée. L'une des limites de cette approche temporelle est de supposer qu'il n'y a pas de changement technique à l'intérieur des fenêtres. L'approche en « *Windows analysis* » repose donc sur l'hypothèse implicite de stabilité des meilleures pratiques sur la période (Wendlassida Miningou et Vierstraete, 2012). Les résultats obtenus par Jardin (2012) pour les clubs de Ligue 1 incitent néanmoins à rejeter cette méthode : l'instabilité de la frontière de production constatée sur un horizon plus court (2004/05 – 2008/09) que celui de cette étude (2005/06 – 2013/14) indique un défaut de conception de cette méthode avec une surévaluation des performances passées[133].

Puisqu'il n'est pas possible d'utiliser cette méthode, le risque de proposer une analyse statique basée sur une conception discrète du temps (Farjoun, 2002) est important. De nombreuses études en management stratégique se heurtent à cet écueil (Mitchell et James, 2001) alors que l'analyse des performances se doit d'en tenir compte. L'orchestration des ressources permet d'ailleurs d'y remédier en s'intéressant au cycle de vie des organisations (Sirmon et al., 2011).

II.2.2. Contraintes sur le comportement : « l'assurance region »

« Laisser la méthode librement opérer les calculs des scores d'efficience peut mener à des évaluations peu pertinentes puisque dénuées de toute dimension normative. L'enjeu est donc d'opérer un arbitrage entre une analyse muselée par de trop nombreux jugements de valeur et une analyse complètement 'aveugle' » (Jardin, 2012, p. 152).

Le deuxième outil économétrique permettant d'améliorer le modèle vient de l'ajout d'une contrainte sur le comportement. La libre disposition de la méthode DEA permet d'éviter le principal écueil de la frontière stochastique, à savoir la nécessité d'hypothèses sur la forme fonctionnelle du processus productif. Cette flexibilité pose néanmoins deux problèmes : des *inputs* et *outputs* pouvant prendre la valeur 0 et la forte hétérogénéité dans la valeur des multiplicateurs. La libre disposition des variables –avantage majeur de la DEA– correspond aussi à sa principale faiblesse. « *Cela permet une*

[133] Les tests de robustesse (i.e. de Kruskal-Wallis) menés dans le chapitre 6 confirme la non-stabilité des frontières de production (voir le sTableaux 46, 52, 57 et 63). Toutefois, contrairement aux résultats de Jardin – qui pourrait s'expliquer par la non-déflation des variables– aucune tendance temprorelle n'est observée.

grande flexibilité dans le choix des pondérations. En conséquence, les pondérations résultantes peuvent parfois être déraisonnables et être incohérentes avec ce qui est généralement admis » (Cooper et al., 2009, p. 563).

Ces problèmes peuvent être résolus via la technique des cônes (Charnes et al., 1989) ou de '*l'assurance region'* (Thompson et al., 1986). C'est cette dernière qui est le plus souvent retenue dans la littérature (voir le Tableau 34 ou le 28 sur l'évaluation des performances individuelles). Cette méthode consiste à fixer des bornes pour limiter les résultats incohérents liés à une surestimation des scores d'efficience[134]. Elle consiste à ajouter des bornes à la pondération des deux objectifs afin d'éviter les cas extrêmes où un club ne serait orienté que vers un type de performance. Toutefois, la détermination des seuils est une tâche complexe, pour laquelle *« il n'existe pas un unique processus correct* » (Ueda et Amatatsu, 2009, p. 453).

II.2.3. Ouvrir la boîte noire : la décomposition de la DEA

La méthode DEA cherche à identifier les meilleures pratiques dans une industrie afin d'aider les DMUs les moins efficientes à mieux performer en se comparant aux unités les plus performantes (Brønn et Brønn, 2005). « *Si l'objectif de l'analyse est d'identifier les DMUs inefficientes et d'évaluer l'étendue de leur inefficience, alors une approche « boîte noire » est suffisante. Cependant, une telle approche n'indique aucun élément concernant les sources de l'inefficience et ne peut pas fournir une orientation sur des processus spécifiques pour aider les managers à améliorer l'efficience de leur DMU* » (Lewis et Sexton, 2004a, p.1366). L'enveloppement de donnée seule n'est donc pas vraiment utile pour identifier ce qui est la source de l'avantage concurrentiel (le savoir quoi du paradigme post-positiviste).

Aider les managers nécessite d'ouvrir la « boîte noire » via une extension de la DEA. En considérant que le processus productif est séquentiel (l'*output* d'une activité devient l'*input* de l'activité suivante, Thompson, 1967) deux méthodes ont été identifiées dans la littérature pour éclairer les sources d'inefficience. La première consiste à calculer une DEA en réseau. L'approche en réseau se distingue de la DEA conventionnelle puisque pour chaque processus est associé un ensemble de multiplicateurs représentant l'ensemble des productions possibles. Cela s'explique par le fait que la quantité de produits intermédiaires utilisés peut être supérieure à celle calculée lors de l'étape antérieure, du fait de l'existence de ressources excédentaires lorsque les firmes souffrent d'une inefficience d'échelle lors de l'étape précédente (Moreno et Lozano, 2014). Elle a été appliquée par Lewis et Sexton (2004a) et Lewis, Lock et Sexton (2009) aux franchises MLB.

La seconde méthode –la DEA en plusieurs étapes– repose sur un procédé identique, à la différence de la non-prise en compte de ces ressources excédentaires. Coelli (1996, p.15) alerte les chercheurs sur l'utilisation de ces variables. « *L'importance des ressources excédentaires peut être surestimée. Ils peuvent être vus comme un artefact de la méthode de construction de frontière choisie (DEA) et de l'utilisation d'échantillon de taille finie* ». Afin de se rapprocher le plus proche de la réalité, la DEA en plusieurs étapes est préférée à la méthode en réseau.

Les DEA en plusieurs étapes peuvent apparaître comme « *un lourd fardeau non nécessaire* », étant donné que la « *boîte noire* » n'est pas vraiment ouverte, mais seulement décomposée. Cependant, ce

[134] Son application dans le cadre de l'évaluation des perfomances individuelles a été détaillée dans le chapitre 4. Voir sa sous-section *II.1.3*.

modèle offre des « *informations plus détaillées et utiles* » (Kern et al., 2012, p. 191) et « *un meilleur aperçu managérial des améliorations organisationnelles* » potentielles (Lewis et Sexton, 2004b, p. 1386). Ce « fardeau » est donc crucial dans l'optique d'identifier les facteurs clés de succès des organisations (Ethiraj, Kale, Krishnan et Singh, 2005).

Ne pas décomposer le processus productif induit également une variable dépendante très agrégée (i.e. la performance organisationnelle) ce qui pose trois problèmes lorsque l'étude porte sur un test empirique des théories basées sur les ressources (Ray et al., 2004) :

1. Un effet net nul : les firmes peuvent avoir des avantages concurrentiels dans un domaine d'activité et des désavantages concurrentiels dans d'autres ;
2. L'appropriation de la rente : l'avantage concurrentiel peut aussi être approprié par d'autres parties prenantes et ne pas être reflété en termes de performance pour la firme (Coff, 1999) ;
3. L'orchestration des ressources : la firme peut ne pas réaliser entièrement le potentiel de sa ressource, pourtant susceptible de générer un avantage concurrentiel.

« *Une façon plus appropriée de tester les implications de la resource-based view est d'adopter la performance des processus de l'entreprise comme variable dépendante, et d'examiner quels types de ressources et capacités sont capables de générer un avantage concurrentiel à ce niveau d'analyse* » (Ray et al., 2004, p. 25). Une DEA en plusieurs étapes permet de fournir des variables dépendantes au niveau des processus organisationnels, facilitant ainsi les tests empiriques. Cette méthode permet en outre d'obtenir une unité d'analyse qui est au cœur de l'orchestration des ressources (Sirmon et al., 2007).

II.3. Etat de l'art sur la DEA appliqué aux entreprises de spectacle sportif

Le Tableau 34 présente de manière non exhaustive un état de l'art relatif à l'efficience des entreprises de spectacle sportif à travers la méthode DEA. Outre l'arbitraire qui peut caractériser la spécification des modèles utilisés (orientation du modèle et nature des rendements d'échelle), le nombre de variables utilisées reflète « *l'illusion de la neutralité* » du chercheur vis-à-vis de son objet (Grawitz, 2001, p. 489). Le choix des *inputs* et des *outputs* n'est pas neutre et influence les scores d'efficience (Jardin, 2012).

Puisque l'intention d'objectivité est centrale dans le paradigme post-positiviste (Avenier, 2008) une revue de littérature conséquente a été menée afin de considérer les différents choix possibles en termes de variables et en termes de spécification.

Article	**Méthode**	**Unités**	***Inputs***	***Outputs***	***Variables contextuelles***
Barros, Assaf et Sa-Earp (2010)	DEA (BCC, orienté output) Bootstrapping	20 clubs du championnat brésilien de football de 2006 à 2007	Coûts opérationnels (hors coûts salariaux) Masse salariale Actifs totaux	Nombre de points en championnat Nombre de billets vendus en championnat Chiffre d'affaires	
Barros et Garcia-del-Barrio (2011)	DEA (CCR et BCC, orienté output) Super efficience Bootstrapping	12 clubs présents continûment en première division du football espagnol de 1996/97 à 2003/04	Les coûts totaux La masse salariale Les actifs nets	Billetterie Autres recettes	
Barros et Leach (2006b)	DEA (CCR et BCC, orienté output) Super efficience Bootstrapping	12 clubs présents continûment dans le championnat anglais de football entre 1998/99 à 2002/03	Nombre de joueurs Salaires Actifs nets Dépenses d'infrastructures	Nombre de points en championnat Affluence au stade Chiffre d'affaires	
Bosca, Liern, Martinez et Sala (2009)	DEA (CCR, orienté output)	38 clubs de football (championnats espagnol et italien) de 2000/01 à 2002/03	Statistiques de match (frappes au but ; frappes dans la surface adverse ; type d'attaque ; possession de balle ; frappes concédées ; frappes concédées dans sa surface ; type d'attaque concédée ; possession de balle adverse)	Nombre de buts marqués Nombre de buts encaissés	
Büscheman n (2014)	DEA (CCR orienté input)	Franchises NBA, NFL, NHL et MLB et clubs de Premier League de 2001/02 à 2009/10	Taille du marché (population locale et revenus par habitant) L'âge de l'infrastructure La longévité dans la ligue L'affluence par match ; La performance sportive en t-1	Deux modèles avec un output : Performance sportive (pourcentage de victoires en NBA, NFL et MLB; nombre de points en NHL et Premier League) ;	

			La masse salariale de l'équipe	Performance financière (valorisation des franchises en NBA, NFL, NHL et MLB, revenus des clubs en Premier League)	
Calôba et Lins (2006)	DEA (CCR, orienté output) Classification des outputs via la méthode MACBETH	35 clubs brésiliens analysés longitudinalement	Un input unique pour tous les clubs	Place en championnat (1ère, 2ème, 3ème ou 4ème) Meilleur buteur en championnat Coupe nationale (vainqueur ou finaliste) Coupe Libertadores (vainqueur ou finaliste) Autre coupe continentale (vainqueur) Compétition mondiale (vainqueur ou finaliste)	
Einolf (2004)	DEA (CCR et BCC, orienté output) Régression par les moindres carrés ordinaires	Franchises de NFL et de MLB de 1985 à 2001	Masse salariale (NFL) Salaire des lanceurs (MLB) Salaire des non-lanceurs (MLB)	Nombre de victoires (play-offs inclus) Nombre de frappes (MLB) Nombre de yards gagnés (NFL)	Mécanismes de régulation (revenue sharing, salary cap, ligue rivale…)
Espitia-Escuer et Garcia-Cebrian (2008)	DEA (CCR, orienté input) Indice de Malmquist	Clubs du championnat espagnol de football de 1998/99 à 2003/04	Nombre de joueurs dans l'effectif Statistiques de match (nombre d'attaques ; nombre de minutes avec la possession de balle ; nombre de frappes)	Nombre de points en championnat	

Espitia-Escuer et Garcia-Cebrian (2010)	DEA (CCR, orienté input) Super efficience (CCR et BCC, orienté input)	Clubs engagés en Ligue des Champions de football de 2003/04 à 2006/07	Nombre de joueurs utilisés Nombre d'attaques Nombre de minutes où l'équipe est en possession de balle Nombre de tirs	Nombre de matchs de Ligue des Champions joués	
Garcia-Rubio, Picazo-Tadeo et Gonzalez-Gomez (2011)	DEA (CCR, orienté output)	Championnat espagnol de football de 2001/02 à 2008/09	Budget de l'équipe Nombre de spectateurs moyens	Nombre de points en championnat Nombre de matchs joués hors championnat	
Garcia-Sanchez (2007)	DEA en trois étapes (BCC, orienté output) Indice Malmquist	Championnat espagnol de football de 2002/03 à 2004/15	Statistiques de match (mouvements d'attaque ; passes dans la surface de réparation ; frappes au but ; balles récupérées ; actions du gardien relativement à la possession de balle de l'adversaire) Nombre de buts marqués (*output* intermédiaire) Nombre de buts encaissés (*output* intermédiaire)	Nombre de points en championnat Nombre de spectateurs	Taille du stade Population locale divisée par le nombre de clubs présents dans l'aire urbaine
Gonzalez-Gomez and Picazo-Tadeo (2010)	DEA (CCR, orienté output)	Clubs du championnat espagnol de football entre 2001/02 à 2006/07	Nombre de joueurs dans l'effectif Nombre de spectateurs moyen Palmarès du club Nombre de saisons dans la ligue	Nombre de points en championnat Nombre de tours passé en coupe nationale Nombre de matchs joués en coupe d'Europe	

Guzman (2006)	DEA (CCR et BCC, orienté input) Indice de Malmquist	14 clubs du championnat espagnol de football de 2000/01 à 2002/03	Masse salariale du club Dépenses générales du club	Chiffre d'affaires du club	
Guzman et Morrow (2007)	DEA (BCC, orienté input) Malmquist Index Analyse de corrélation canonique	11 clubs du championnat anglais de football de 1997/98 à 2002/03	Masse salariale technique (joueurs et staff technique) Masse salariale de la direction (variable rejetée par l'analyse de corrélation canonique) Autres dépenses	Points en championnat Produits financiers liés au football (revenus de billetterie, droits télévisés, merchandising et autres revenus)	Indicatrice pour identifier les clubs participants à une compétition européenne (variable rejetée par l'analyse de corrélation canonique)
Haas (2003)	DEA (BCC, orienté input)	20 clubs du championnat anglais de football en 2000/01	Masse salariale des joueurs Salaire de l'entraîneur	Points en championnat Produits financiers	Taille de la ville Indicatrice pour identifier les clubs participants à une compétition européenne
Haas, Kocher et Sutter (2004)	DEA (BCC, orienté input)	18 clubs du championnat allemand de football en 1999/2000	Masse salariale des joueurs Salaire de l'entraîneur	Points en championnat Produits financiers Taux d'occupation du stade	Indicatrice pour identifier les clubs participants à une compétition européenne Capacité du stade
Halkos et Tzeremes (2011)	DEA conditionnelle (BCC, orienté output) Méthode bootstrap	25 clubs européens de football	Revenus des clubs	Output composite (performances dans les compétitions internationales et nationales)	Valeur courante de l'équipe Niveau de la dette de l'équipe Classement FIFA (permettant de pondérer le niveau

					des performances nationales)
Jahangir, Hamidi et Sajadi (2011)	DEA (CCR et BCC, orientés input) Processus de hiérarchie analytique	18 clubs de football iraniens en 2009/10	Actifs immobilisés Masse salariale des joueurs Masse salariale des entraîneurs	Nombre de points en championnat Chiffre d'affaires Affluence	Taille de la ville
Jardin (2009)	DEA (modèle BCC et CCR, orienté output) Assurance Region Malmquist Index	14 clubs du championnat de football français de 2004/05 à 2006/07	Masse salariale totale	Points en championnat Chiffre d'affaires	Aire de la population urbaine
Jardin (2012)	DEA (modèle BCC et CCR, orienté input) Assurance Region Malmquist Index	14 clubs du championnat de football français de 2004/05 à 2008/09	Masse salariale totale	Points en championnat Chiffre d'affaires	Aire de la population urbaine Capacité du stade Participation à une Coupe d'Europe
Kang, Lee et Sihyeong (2007)	DEA (CCR, orienté output)	8 clubs de baseball coréens en 2004	Masse salariale totale	Pourcentage de victoires Affluence au stade	
Kern et al. (2012)	DEA à deux étapes (CCR et BCC, étape 1 : orienté input, étape 2 : orienté output) DEA à une étape	Clubs anglais de football de 2006/07 à 2008/09	Masse salariale totale Trading net Valeur de marché agrégé des joueurs (produit intermédiaire)	Nombre de points moyens (performance nationale et européenne) Revenus du club Affluence	

Lewis et Sexton (2004a)	DEA en réseau (5 sous-DMUs) orienté output	30 franchises MLB en 1999	Masse salariale des lanceurs (sous-DMU 2) Masse salariale des autres joueurs (sous-DMUs 1 et 2) Production offensive (bases totales et marches gagnées, sous-DMU 3) Production défensive (bases totales et marches concédées et erreurs défensives, sous-DMU 4) Production offensive (runs gagnés, sous-DMU 5) Production offensive (runs concédés, sous-DMU 5)	Production offensive (bases totales et marches gagnées et erreurs défensives, sous-DMU 1) Production défensive (bases totales et marches concédées, sous-DMU 2) Production offensive (runs gagnés, sous-DMU 3) Production offensive (runs concédés, sous-DMU 4) Matchs gagnés (sous-DMU 5)	Différenciation entre les ligues (American ou National League)
Lewis et Sexton (2004b)	DEA en 2 étapes (BCC, orienté output)	30 franchises MLB en 1999	Masse salariale Nombre de bases gagnées (produit intermédiaire) Nombre de bases concédées (produit intermédiaire)	Nombre de matchs de saison régulière gagnés	Différenciation entre les ligues (American ou National League)
Lewis et al. (2009)	DEA en réseau (2 étapes	Franchises MLB de 1901 à 2002	Capacités offensives [(bases gagnés + marches reçues + erreurs de terrain de l'équipe adverse) / nombre de matchs joués] Capacités défensives [(bases concédées + marches données + erreurs de terrain de l'équipe) / nombre de matchs joués]	Nombre de matchs gagnés par saison régulière Nombre de matchs gagnés en play-off	
Moreno et Lozano (2014)	DEA en réseau (2 étapes) avec rendements d'échelle variable	30 franchises NBA lors de la saison 2009/10	Masse salariale du 5 majeur Masse salariale des autres joueurs Variables statistiques en produit intermédiaire (tirs à 2 et 3 points, lancers francs, rebonds offensifs et défensifs, passes décisives, pertes de balle, balles gagnées…)	Nombres de victoires en saison régulière	

Papahristodoulou (2007)	DEA (CCR orienté output)	Clubs engagés en Ligue des Champions de football(2005/06)	Classement UEFA Affluence au stade Statistiques de match (possession de balle ; nombre de frappes, de corners…)	Différence de buts Points gagnés	
Picazo-Tadeo et Gonzalez-Gomez (2011)	DEA (CCR, orienté output)	Clubs de football espagnols de 2001/02 à 2007/08	Nombre de joueurs dans l'effectif Affluence globale au stade Expérience dans la ligue	Nombre de points en championnat	Nombre de matchs joués en Coupe nationale Nombre de matchs joués en Coupes d'Europe
Sexton et Lewis (2003)	DEA à deux étapes (BCC, orienté output)	30 franchises MLB en 1999	Masses salariales des joueurs Nombre de bases gagnées (produit intermédiaire) Nombre de bases concédées (produit intermédiaire)	Nombres de victoires en saison régulière	Indicatrice pour différencier la ligue (American ou National League) Taille de la population (étape 1)
Singh (2011)	DEA (BCC, orienté input)	8 équipes de cricket indiennes en 2009	Masse salariale des joueurs	Points en championnat Points en play-off Chiffre d'affaires Profit Taux de runs net	
Wendlassida Miningou et Vierstraete (2012)	DEA (BCC, orienté input)	49 clubs français de football de 1ère et 2ème divisions de 2002/03 à 2007/08	Masse salariale globale du club Autres dépenses	Nombre de points en championnat / classement en championnat Affluence moyenne au stade	Indicatrice pour distinguer la 1ère de la 2ème division Indicatrice pour les clubs participants à la Coupe d'Europe

Tableau 34 - Revue de littérature sur l'application de la méthode DEA à l'efficience des entreprises de spectacle sportif

III Formalisation de la démarche méthodologique

Le Chapitre 3 portant sur la performance organisationnelle a montré que seule la méthode DEA permettait d'approcher la réalité des entreprises de spectacle sportif. La multiplication des méthodes –souhaité dans le paradigme épistémologique post-positiviste (Avenier, 2008)– pour évaluer l'efficience de ces organisations ne sera pas retenue dans cette recherche. Le fait de comparer les résultats entre deux méthodes d'efficience n'aurait été pertinent que si le construit de la performance organisationnelle avait pu être similaire. Or, la frontière stochastique ne permet la prise en compte que d'une seule dimension de la performance ou impose une pondération fixe entre les objectifs organisationnels. Sa portée explicative est donc limitée (Richard et al., 2009) et la comparabilité de cette méthode avec la DEA n'apparaît pas pertinente.

Toutefois, afin de préserver l'intention d'objectivité de la recherche, différents modèles reposant sur la méthode DEA seront testés. La revue de littérature proposée dans le Tableau 34 identifie de nombreuses options pour formaliser la démarche méthodologique et opérationnaliser le cadre théorique défini lors de la section précédente.

III.1. Représentation du processus productif des entreprises de spectacle sportif

La logique déductive utilisée dans le paradigme (post)positiviste nécessite de pouvoir rendre compte de l'ordonnancement du réel (Avenier, 2008). Cela suppose d'avoir une vision du processus productif des entreprises de spectacle sportif qui soit le plus proche possible de la réalité.

III.1.1. Analyse de la littérature sur la DEA à partir du cadre conceptuel

Le processus productif des entreprises de spectacle sportif peut être représenté à travers un cercle (Figure 10). Or, si cette représentation est la plus proche du réel, se pose alors la question de son enclenchement. Baroncelli et Lago (2006) considèrent que le cercle vertueux des clubs de football italien démarre à travers leurs ressources financières. La relation causale entre la masse salariale et les résultats sportifs (Hall et al., 2002) va également dans le sens de cette analyse séquentielle.

La plupart des travaux analysant l'efficience des entreprises de spectacle sportif s'intéresse ainsi à la transformation des ressources financières en performance organisationnelle. Elle a été appliquée à de nombreux sports dont le football pour les clubs allemands (Haas, Kocher et Sutter, 2004), anglais (Barros et Leach, 2006b ; Büscheman, 2014 ; Guzman et Morrow, 2007 ; Haas, 2003), brésilien (Barros,Assaf et Sa-Earp, 2010), espagnols (Barros et del-Barrio, 2011 ; Gonzalez-Gomez et Picazo-Tadeo, 2010 ; Picazo-Tadeo et Gonzalez-Gomez, 2011), iranien (Jahangir, Hamidi et Sajadi, 2011) et français (Jardin, 2009, 2012 ; Wendlassida Miningou et Vierstraete, 2012). Ces travaux peuvent être assimilés à l'analyse de la microculture (Rindova et Fombrun, 1999) s'intéressant à ce qui se passe à l'intérieur de la firme.

Toutefois, le Tableau 34 identifie plusieurs variables pouvant se situer en amont des ressources financières. La taille de la ville est souvent utilisée en variable de contrôle (Garcia-Sanchez, 2007 ; Haas, 2003 ; Jahangir et al., 2011 ; Jardin, 2009, 2012 ; Sexton et Lewis, 2003). Le Chapitre 2 a montré l'importance de la ressource territoriale pour les entreprises de spectacle sportif, notamment dans le contexte français (Helleu, 2007). Il s'avère en effet que la taille de la zone de chalandise détermine en grande partie les moyens financiers de ces organisations (Durand, Ravenel, Helleu, 2005; Helleu et Durand, 2007). Par transitivité, elle fixe aussi le classement sportif (Helleu, 2007) notamment sur un horizon temporel prolongé (Gerrard, 2007).

Le cadre conceptuel a également identifié le rôle de la ressource réputationnelle qui agit comme une barrière à l'entrée protégeant la ressource territoriale (Buraimo et al., 2007) et modère la relation entre la taille de la zone de chalandise et les moyens financiers de l'organisation (Sass, 2016). Une seule étude (Gonzalez-Gomez et Picazo-Tadeo, 2010) utilise en *input* une variable pouvant être assimilée au construit réputation (i.e. le palmarès sportif de l'organisation). Les ressources territoriales et réputationnelles sont ainsi retenues pour analyser la macroculture correspondant au champ organisationnel de la firme (Rindova et Fombrun, 1999).

Les décompositions du processus productif identifiées dans la littérature s'intéressent aux deux étapes caractéristiques des fonctions de production des organisations sportives professionnelles : la phase d'acquisition de talent et celle de production. Seul Garcia-Sanchez (2007) ne s'intéresse pas à la première phase et se focalise sur les opérations « terrain » des clubs de football espagnols pour évaluer l'efficience offensive et défensive. La plupart des travaux s'intéressant à cette première étape utilise les statistiques de match en tant que produit intermédiaire. Le raisonnement séquentiel retenu est le suivant (Lewis et Sexton, 2004b ; Moreno et Lozano, 2014 ; Sexton et Lewis, 2003) :

1. *Input* : masse salariale des clubs ;
2. Produits intermédiaires : statistiques de match (e.g. performance offensive et défensive) ;
3. *Output* : performance organisationnelle (e.g. nombre de points en championnat).

Kern et al. (2012) adoptent une logique légèrement différente puisqu'ils restent agnostiques des variables de match –dont les limites ont été identifiées dans le chapitre précédent– et utilisent un *proxy* du talent (valeur de marché des joueurs donnée par le site *transfermarkt*) en produit intermédiaire. Cette démarche permet ainsi d'éviter le problème d'endogénéité de l'effet de l'entraîneur sur le talent des joueurs, lorsque celui-ci est mesuré par leur production.

III.1.2. Opérationnalisation du cadre théorique

L'opérationnalisation du cadre théorique repose sur cinq modèles. En dehors de la distinction macroculture/microculture, la décomposition de la fonction de production est basée sur les processus organisationnels définis par l'orchestration des ressources (Sirmon et al., 2007). La Figure 35 présente ces cinq modèles :

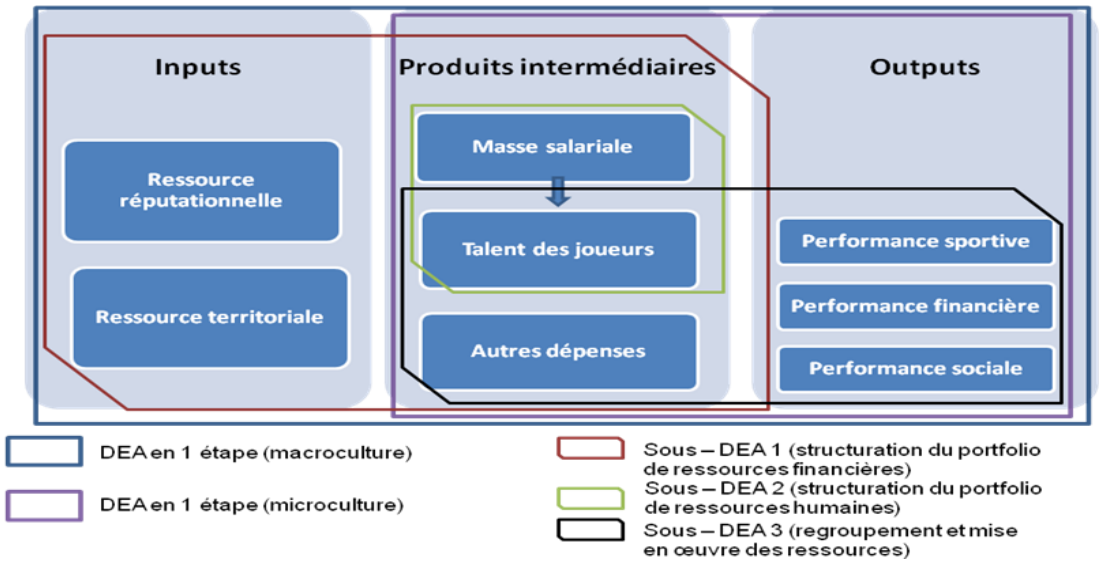

Figure 35 - Opérationnalisation du processus productif des entreprises de spectacle sportif

L'analyse de la macroculture relève d'une logique proche du paradigme SCP qui considère que le positionnement de la firme –la zone de chalandise et la réputation de l'organisation– détermine le résultat de l'organisation sans considérer ce qui se passe à l'intérieur de celle-ci. « *Puisque la structure industrielle détermine la performance, nous pourrions ignorer les comportements et observer directement la structure industrielle en vue de comprendre la performance* » (Porter, 1981, p. 611).

Les Chapitres 1 et 2 ont rappelé l'importance des dimensions internes de l'organisation. Il existe plusieurs possibilités pour permettre à une entreprise de spectacle sportif de s'affranchir du déterminisme de son positionnement. Premièrement, la capacité à exploiter le champ organisationnel peut varier d'une organisation à une autre permettant d'attirer plus ou moins de ressources financières. Ce savoir-faire est évalué à travers le processus de structuration du portfolio de ressources financières (sous-DEA 1).

Deuxièmement, la capacité à transformer ces ressources financières en ressources humaines –notamment en talent sportif– peut varier. La première analyse d'une fonction de production d'une entreprise de spectacle sportif (Rottenberg, 1956) distinguait deux types de variables indépendantes : le talent disponible et le reste des dépenses réalisées par l'organisation. La capacité à optimiser ses ressources financières afin d'attirer le plus de talent possible est une source d'avantage concurrentiel comme le montre *Moneyball* (Lewis, 2003). Elle est mesurée par la sous-DEA 2 (processus de structuration du portfolio de ressources humaines).

Troisièmement, la capacité à utiliser ces ressources humaines pour les convertir en résultats sportif, financier et social peut également être hétérogène. Cette aptitude est représentée par les processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources (sous-DEA 3).

Enfin, le modèle traditionnellement retenu dans la littérature est également proposé. Il est assimilé à la microculture (Rindova et Fombrun, 1999) et correspond à la transformation des ressources financières directement en résultats organisationnels.

III.2. Opérationnalisation des variables

Afin de préserver l'intention d'objectivité caractérisant la posture post-positiviste (Avenier, 2008), différentes opérationnalisations sont testées pour chaque modèle en testant plusieurs combinaisons de vecteurs d'*inputs*, de produits intermédiaires et d'*ouputs*. Les données financières utilisées sont disponibles à travers les bilans annuels fournis par la DNCG depuis la saison 2005/06[135] jusqu'en 2013/14.

III.2.1. Opérationnalisation des inputs

La revue de littérature a permis de définir deux *inputs* qui influencent le niveau des ressources financières dont pourront disposer les entreprises de spectacle sportif.

[135] Depuis 2002, la publication des données comptables est obligatoire pour les clubs de football professionnels français (Andreff, 2007a). Pourtant, 25% des clubs français professionnels ont préféré payer une amende plutôt que de rendre public leurs données financières entre 2002 et 2004, (Andreff, 2007a). A partir de la saison 2005/06, début de la période d'analyse, les clubs n'ont plus le choix et ne peuvent éviter de rendre public leurs données.

La ressource territoriale

Le territoire est opérationnalisée à travers le nombre d'habitants dans l'aire urbaine (Helleu, 2007 ; Jardin, 2009, 2012). Cette dernière correspond à un ensemble de communes d'un seul tenant et sans enclave, constitué par un pôle urbain (unité urbaine offrant au moins 5 000 emplois) et une couronne périurbaine (composée de communes rurales ou unités urbaines dont au moins 40 % de la population résidente possédant un emploi travaille dans le reste de l'aire urbaine[136]. Ces données secondaires sont fournies par l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) pour les années 1999 et 2011. Une extrapolation linéaire est utilisée pour avoir une approximation de la taille de la zone de chalandise pour chaque saison étudiée (2005/06 – 2013/14).

La ressource réputationnelle

La réputation est un construit multidimensionnel plus compliqué à opérationnaliser (Fombrun et Gardberg, 2000) combinant un facteur émotionnel et rationnel (Fombrun, Gardberg et Sever, 2013). Cette variable est opérationnalisée à travers deux *proxies* : le palmarès des clubs (Gonzalez-Gomez et Picazo-Tadeo, 2010) et l'attractivité des organisations sur les réseaux sociaux.

La première variable repose sur un indice composite permettant de pondérer l'importance des différentes compétitions. Gonzalez-Gomez et Picazo-Tadeo (2010) utilisent le nombre de trophées gagnés dans l'histoire du club. Cet indicateur semble pourtant inapproprié puisqu'il met sur le même plan une victoire en Ligue des Champions et une coupe nationale. Lestrelin et Basson (2009) ont d'ailleurs montré le que la victoire marseillaise en C1 a permis de quadrupler le nombre de supporters hors région Provence-Alpes-Côte d'Azur, alors qu'aucune des victoires nationale du club n'a eu la même répercussion.

	Palmarès des clubs		**Points**
Compétitions nationales	Titre en championnat		6
	Titres en coupes nationales		5
Compétitions continentales	C1	Titre	10
		Finale	8
	C2 et C3	Titre	8
		Finale	7

Tableau 35 - Indice composite en proxy de la ressource réputationnelle[137]

Compte tenu de l'arbitraire qui entoure les pondérations de cet indice composite, une variable de contrôle sera utilisée. Il s'agit du nombre de « j'aime » de la page *Facebook* de chaque club. Si cette variable n'a pas été utilisé dans la littérature portant sur l'efficience des entreprises de spectacle sportif, son effet significatif a été constaté en termes de valorisation des équipes (Scelles et al., 2013). Elle semble donc correspondre à un proxy pertinent de la ressource réputationnelle. La création des

[136] Source : http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/aire-urbaine.htm

[137] De par la faible compétitivité des clubs français dans les compétitions continentales (seulement deux victoires), les finales sont également comptabilisées. L'effet de la finale de C1 jouée par Saint-Etienne en 1976 dans sa réputation actuelle (Lestrelin et Basson, 2009) légitime cet ajout. La C1 correspond à l'actuelle Ligue des Champions et à l'ancienne Coupe des Clubs Champions, la C2 à la défunte Coupe des Vainqueurs de Coupe et la C3 à l'actuelle Ligue Europa, anciennement Coupe UEFA.

comptes officiels des clubs étant postérieure au début de la période d'analyse, cette variable est comptabilisée à un instant t[138] et utilisée sur l'ensemble de la période.

III.2.2. Opérationnalisation des produits intermédiaires

Deux niveaux de produits intermédiaires sont définis. Le premier correspond aux *outputs* de la sous-DEA 1 et aux *inputs* de la modélisation la plus retenue dans la littérature (modèles de la microculture et de la sous-DEA 2). Le second se rapporte aux outputs de la sous-DEA 2 et aux inputs de la sous-DEA 3.

Produit intermédiaire de niveau 1 : la dépense en talent

Le premier produit intermédiaire considéré est la masse salariale des clubs de Ligue 1. Il est utilisé comme un *output* de la sous-DEA 1 qui deviendra un *input* de la sous-DEA 2. Il sert également d'*input* dans le cadre de l'analyse de la microculture (voir la Figure 35).

Ce *proxy* du niveau de dépenses financières en joueurs dispose d'avantages et d'inconvénients. Tout d'abord, la masse salariale pour l'actif joueur n'est pas disponible dans les rapports fournis par la DNCG. Il est nécessaire de considérer les dépenses totales en personnel (Wendlassida Miningou et Vierstraete, 2012) à savoir l'agrégation de la masse salariale totale, les charges sociales et autres charges… On ne peut donc distinguer les seules dépenses liées aux joueurs. Cela pourrait constituer un biais s'il existe des différentiels importants en fonction du degré de concentration du club sur le secteur sportif. Le rapport 2015 de la DNCG indique toutefois que 77,63% de la masse salariale est imputable aux joueurs (76.64% la saison précédente, pourcentages proches les saisons précédentes). Si cette mesure de tendance centrale ne permet pas de conclure sur l'existence de variation dans la population, il permet d'indiquer que les joueurs sont bien le principal poste de dépenses salariales.

Ce *proxy* semble donc pertinent même si le risque d'endogénéité de cette variable doit être évoqué. Le système de rémunération des joueurs comprend une part variable de la rémunération qui dépend des performances sportives individuelles et collectives constatées *ex post*. Les rapports DNCG pour les saisons 2012/13 et 2013/14 indiquent que la part variable des joueurs ne représente que 9% de la masse salariale des clubs de Ligue 1. Le risque d'endogénéité étant assez faible, ce *proxy* peut être utilisé (Gùzman et Morrow, 2007).

Une autre limite aurait pu être identifiée si la frontière stochastique avec la performance sportive en *output* avait été retenue : le salaire d'un joueur dépend également de sa popularité (Franck et Nüech, 2012), confirmant ainsi la théorie de la contagion informationnelle relative aux rémunérations des superstars (Adler, 1985). Or, l'aspect financier étant l'une des dimensions de la performance organisationnelle, la popularité du joueur est alors une ressource au service de cet *output*. Malgré ses limites, cette approximation est communément admise (voir le Tableau 34) notamment dans le contexte des championnats de football français (Jardin, 2009, 2012 ; Wendlassida Miningou et Vierstraete, 2012).

Produit intermédiaire de niveau 1 et 2 : les autres dépenses

Le second produit intermédiaire retenu représente les autres dépenses du club comme l'achat de marchandises ou les frais de déplacement. Ces deux produits intermédiaires suivent la typologie retenue par Rottenberg (1956) reprise dans la plupart des modélisations des fonctions de production en économie du sport (voir le Tableau 34). Dans la sous-DEA 1 (en *output*) et dans le modèle de la

[138] Les données ont été récoltées sur la page *Facebook* officiel des clubs le 18/12/2015.

microculture (en *input*), les dépenses sur le marché des transferts sont intégrées à cette variable. Les sous-DEA 2 et 3 décomposent ces deux types de dépenses. Les dépenses en transfert sont retenues en *input* du processus de structuration de ressources humaines et le reste des autres dépenses sont considérées lors des processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources.

Le Tableau 34 montre que la variable autres dépenses aurait pu être décomposée en tenant compte des amortissements qui expriment la consommation de biens nécessaires au bon fonctionnement des clubs (Barros et Leach, 2007). Néanmoins, cette donnée utilisée pour le championnat de football anglais n'est pas disponible pour les clubs français dans les rapports de la DNCG.

Produit intermédiaire de niveau 2 : le talent du portfolio de ressources

Un dernier produit intermédiaire est retenu pour paramétrer la valeur des ressources humaines, qui peut être assimilée au « stock de talent » des entreprises de spectacle sportif. Il sert d'*output* dans le processus de structuration de ressources humaines (sous-DEA 2) et d'*input* dans ceux de regroupement et de mise en œuvre des ressources (sous-DEA 3). La revue de littérature relative à l'évaluation des performances proposée lors du Chapitre 4 a montré les limites d'un paramétrage reposant sur l'évaluation des performances individuelles. C'est pourquoi les décompositions du processus productif reposant sur les statistiques de match (Lewis et Sexton, 2004b ; Moreno et Lozano, 2014 ; Sexton et Lewis, 2003) ne semblent pas appropriées dans ce contexte.

Afin de proposer une valeur exogène de l'attribut valeur (Kraaijenbrink et al., 2010), plusieurs *proxies* ont été identifiés. Premièrement, la valeur de marché agrégée des joueurs définie par le site *transfermarkt*[139] sera utilisée, comme cela avait été le cas pour Kern et al. (2012). Cette variable est communément admise en économie du sport (e.g. Frick et Prinz, 2006 ; Frick, 2007 ; Torgler et Schmidt, 2007). Les notes du jeu vidéo *FIFA* ont également été compilées afin de servir de variable de contrôle. Etant donné que le nombre de joueurs évalués par équipe diffère significativement, le talent des joueurs est opérationnalisé à travers la note cumulée des joueurs lorsque l'ensemble de l'effectif complet est considéré et quand ne sont pris en compte que les 23[140] meilleurs joueurs (i.e. notes attribuées par le jeu vidéo) de l'équipe. Afin d'éviter le piège tautologique, un décalage temporel est introduit entre cet *explicans* (constaté en *t*) et l'*explanadum* (la performance organisationnelle considérée à l'issue de la saison *t+1*, voir le Chapitre 4). Ces *proxies* sont également corrigés des mouvements intra-saisons[141].

III.2.3. Opérationnalisation des outputs

Conformément à l'analyse du Chapitre 3, trois dimensions de la performance des entreprises de spectacle sportif sont opérationnalisées.

Performance sportive

Contrairement aux franchises nord-américaines, les clubs de sport européens sont engagés dans différentes compétitions : championnat, coupe(s) nationale(s) et Coupe(s) d'Europe. Cette particularité complexifie l'évaluation de la performance sportive. L'hypothèse standard la plus utilisée consiste à ne s'intéresser qu'au championnat domestique (voir le Tableau 34). Cette

[139] Disponible sur le lien suivant : http://www.transfermarkt.de/
[140] Ce seuil a été défini par rapport au nombre de joueurs autorisés à participer dans les compétitions internationales (exemple : Coupe du Monde et Championnat d'Europe des Nations).
[141] Par exemple, un joueur dont la valorisation *transfermarket* serait de 5 millions d'euros quittant le club à la moitié du championnat reçoit une valeur égale à 2,5 millions.

compétition limite le rôle de l'aléa sportif puisqu'il récompense la régularité sur la saison quand les autres formules maximisent l'incertitude du résultat à travers des matchs couperets. Le championnat permet ainsi de limiter le caractère stochastique des compétitions sportives.

Le pourcentage de victoires est un critère fréquemment retenu pour modéliser la performance sportive en championnat (ou en saison régulière pour les compétitions intégrant des *play-offs*). Il semble néanmoins plus adapté dans les sports n'offrant pas la possibilité de faire des matchs nuls comme le basketball ou le baseball. Il est possible de conserver cet *output* tout en incluant les égalités. C'est le choix de Dawson, Dobson et Gerrard (2000a,b) qui ajoutent la possibilité d'un match nul en pondérant une victoire à 0,5. Cette mesure n'est pas optimale puisqu'en football, un match nul ne rapporte que 1 point quand la victoire en apporte 3 et la défaite 0.

Pour cette raison, il semble plus pertinent de retenir comme *output* le nombre de points obtenus **en** championnat (Haas et al., 2004 ; Barros et Leach, 2006b ; Assaf, Barros et Sá-Earp, 2009). Le classement en championnat peut également être utilisé en tant que variable de contrôle. Néanmoins, cette démarche ne sera pas retenue dans la mesure où les résultats obtenus sont significativement similaires (Wendlassida Miningou et Vierstraete, 2012) et par le fait que cet *output* *« 'écrase' en quelque sorte les écarts de performance entre les clubs* » (Jardin, 2012, p. 160)[142].

Une autre approche sera également testée afin d'analyser la performance sportive dans l'ensemble des compétitions auxquelles l'organisation participe. Elle repose sur un indice composite développé qui hiérarchise les compétitions en fonction de leur prestige (Kern et al., 2012). Les pondérations utilisées sont les suivantes (Tableaux 36 et 37) :

Ligue 1		**Rang**	**Coupe de France**	**Coupe de la Ligue**
Rang	**Points**		**Points**	**Points**
1er	9	Vainqueur	7	7
2ème	7	Finaliste	5	5
3ème	9*points / points du champion - 2	Demi-finaliste	4	4
4ème	9*points / points du champion - 2	Quart de finaliste	3	3
5ème	…	1/8 de finale	2	2
20ème	…	1/16 de finale	1	1

Tableau 36 - Indice composite en *output* sportif (compétition nationale)

Ligue des Champions		**Ligue Europa**	
Rang	**Points**	**Rang**	**Points**
Vainqueur	10	Vainqueur	8
Finaliste	8	Finaliste	6
Demi-finaliste	7	Demi-finaliste	5
Quart de finaliste	6	Quart de finaliste	4
1/8 de finale	4	1/8 de finale	3
4ème de la phase de poule	2	1/16 de finale	2
		Phase de poule	1

Tableau 37 - Indice composite en output sportif (compétition européenne)

[142] Un exemple est donné par la performance sportive de l'AS Monaco lors de la saison 2013/14. Ce club - malgré de lourds investissements sur le marché des joueurs - n'a fini « que » deuxième. Le club a pourtant battu son record de points en championnat, signe d'une performance sportive plutôt bonne, alors qu'il compte huit titres de champion de France.

Performance financière

La seconde dimension identifiée est l'*output* financier. Il correspond au produit d'exploitation du club tel qu'inscrit au compte de résultat en fin d'exercice comptable (issu des postes de billetterie, de droits télévisuels, de merchandising, de sponsoring et de subvention). Le produit d'un club – déterminant en grande partie ses dépenses– a également été considéré comme un *input* dans la littérature (Wendlassida Miningou et Vierstraete, 2012) même s'il est le plus souvent utilisé comme *output* (Tableau 34). Le revenu net par club aurait pu être envisagé pour analyser la performance financière. Cet *output* n'est malheureusement pas compatible avec la DEA qui ne tolère pas les variables négatives. Retenir cet output supposerait de restreindre l'échantillon aux DMU présentant un bénéfice net (Wendlassida Miningou et Vierstraete, 2012). Or, les déficits étant récurrents dans le football européen (voir le Tableau 22 pour la situation de la Ligue 1), la taille de l'échantillon aurait été considérablement réduite et l'évaluation de la performance organisationnelle fortement biaisée.

Performance sociale

La dernière dimension de la performance organisationnelle identifiée correspond à l'aspect social. La littérature prend régulièrement en compte cette variable à travers le taux de remplissage du stade (Baros et Del-Barrio, 2011 ; Baros et Leach, 2006b ; Kern et al., 2012 ; Wendlassida Miningou et Vierstraete, 2012…) même si elle sert parfois de *proxy* de la performance financière des clubs. Cette variable favorise la comparabilité des clubs contrairement à l'affluence totale ou moyenne des clubs qui avantagent les organisations disposant de stade à forte capacité d'accueil. Cet *output* indique le niveau d'intérêt suscité par les clubs pour leurs supporters.

Ce taux s'avère néanmoins dépendant de nombreux paramètres : la capacité du stade, le nombre de places achetés par les collectivités locales ou par les partenaires du club… L'efficience des clubs sera évaluée avec et sans cette variable.

III.2.4. Statistiques descriptives des variables

Les statistiques descriptives des variables utilisées pour les différents modèles sont présentées par le Tableau 38 :

Variable	Type de variable	Minimum	Moyenne	Maximum	Ecart-type	Coefficient de variation
Aire urbaine	*Input*	26496	1255487,36	12449228	2555584	2,04
Palmarès	*Input*	0	33,64	142	36,6	1,09
Attractivité digitale	*Input*	1752	1904622,83	23690368	5133524	2,70
Autres dépenses	*Input* / produit intermédiaire	3383	22616,31	146889	23032,14	1,02
Masse salariale	*Input* / produit intermédiaire	9740	38253,52	239773	30586,69	0,80
Trading	Produit intermédiaire	-39975	5999,39	53676	9549,25	1,59
Valeur de marché *transfermarkt*	Produit intermédiaire	2150	65478,17	332850	50041,23	0,76
Notes FIFA effectif complet	Produit intermédiaire	1469	1897,51	2483	215,52	0,11
Notes FIFA à 23	Produit	1469	1621,11	1871	75,92	0,005

joueurs	intermédiaire					
Points en L1	*Output*	20	51,36	89	13,38	0,26
Indice composite sportif	*Output*	1,37	8,83	24	4,62	0,52
Produits d'exploitation	*Output*	16804	56944,63	474224	55273	0,97
Taux d'affluence	*Output*	37,28	71,52	94,77	13,55	0,19

Tableau 38 - Statistiques descriptives des variables utilisées (les valeurs financières sont en milliers d'euros)-[143]

III.3. Spécification des modèles

La spécification de la DEA, outre le choix des variables, nécessite de prendre trois hypothèses. La première concerne l'orientation du modèle. Coelli et al. (2005) suggèrent de définir l'orientation du modèle en fonction des quantités d'*inputs* ou d'*outputs* sur lesquelles le manager a le plus de contrôle. La deuxième hypothèse est relative aux rendements d'échelle qui peuvent être constants (modèle CCR) ou variables (modèle BCC). Ces deux spécifications devront être définies en fonction des modèles considérés.

La dernière hypothèse est relative à '*l'assurance region*' qui permet d'inclure des contraintes sur le comportement des DMUs. Le choix des bornes est critique et peut conduire à une surestimation des scores d'efficiences (Jardin, 2012). C'est pourquoi il est essentiel d'encadrer la libre disposition de la DEA. Pour ce faire, les objectifs déclarés en début de saison pourraient être utilisés. Les supporters en tant que coalition dominante peuvent néanmoins pousser les dirigeants à déclarer des objectifs non atteignables dans le but de les contenter. Ainsi, un club peut annoncer vouloir jouer le titre ou une qualification en Coupe d'Europe quand ses moyens ou ses objectifs financiers laissent suggérer que le club vise une performance sportive plus modeste. De même, des instances telles que la DNCG française ou la mise en place du Fair-Play Financier à l'échelon européen imposent aux clubs certaines contraintes financières. Les clubs doivent alors établir leur budget prévisionnel.

Ils étudient les conséquences financières des différents scénarios sportifs envisageables, puis retiennent une hypothèse par compétition (Touchais, 2001). Pour passer ces contrôles, les clubs peuvent prendre des hypothèses très optimistes, que tous les clubs ne pourront pas respecter puisque le classement en championnat est un jeu à somme nulle, tout en sachant qu'il existe des payeurs en dernier ressort (hypothèse de contrainte budgétaire lâche). C'est pourquoi le déclaratif des clubs concernant leur performance n'est pas fiable. Szymanski (2003) observe d'ailleurs un fort écart entre les objectifs déclarés et ceux réellement poursuivis par les clubs anglais. Les *outputs* retenus seront donc observés *ex post* et aucune hypothèse ne sera prise quant aux objectifs initiaux des clubs concernant la pondération entre les deux dimensions de la performance, en dehors de l'Assurance Region qui borne les comportements. Les bornes sont déterminées à partir de

[143] Etant donné qu'il y a un modèle par saison, ces valeurs n'ont pas besoin d'être déflatées. Cette méthode permet de prendre en compte 180 observations, quand le choix de comparer les scores d'efficience entre saisons aurait imposé de focaliser l'analyse sur les 10 clubs présents sur les 9 saisons (90 observations). De plus, cette analyse n'aurait pas été pertinente puisqu'elle aurait limitée l'analyse des facteurs clés de succès des organisations à celles ayant survécue dans la ligue, induisant « un sous-échantillonage des situations d'échecs » (Denrell, 2003).

l'hypothèse effectuée par Jardin (2012), à savoir qu'aucune dimension ne peut être valorisée plus de 100 fois par rapport à une autre.

III.3.1. Spécification des DEA en une étape

La Figure 35 présente deux modèles DEA en une étape : la macroculture qui s'intéresse au champ organisationelle et la microculture qui se focalise sur ce qui se passe à l'intérieur de la firme.

La macroculture

Les vecteurs de la macroculture seront orientés *output* et supposés être soumis à des rendements variables. Les ressources territoriale et réputationnelle étant contingentes (du moins à court terme pour la réputation), les managers auront plus de contrôle sur le résultat organisationnel que sur les *inputs* (Coelli et al., 2005). De plus, selon la taille de la zone de chalandise, la capacité à exploiter l'environnement sera différente. Ainsi, une augmentation du bassin de population de 10 000 habitants n'aura pas le même effet à Guingamp ou Auxerre qu'à Paris. Il en est de même pour la réputation. Cela justifie de retenir la spécification BCC.

Au final, six compositions de vecteur d'*inputs* / *outputs* sont testées pour l'analyse de la macroculture :

Variables de la macroculture	***Inputs***			***Outputs***			
	Ressource territoriale	**Ressource réputationnelle**		**Sportif**		**Financier**	**Social**
Proxies	**Aire urbaine**	**Palmarès**	**Attractivité digitale**	**Points en L1**	**Indice composite**	**Produits d'exploitation**	**Taux d'affluence**
Vecteur 1	X	X		X		X	
Vecteur 2	X	X			X	X	
Vecteur 3	X	X		X		X	X
Vecteur 4	X		X	X		X	
Vecteur 5	X		X		X	X	
Vecteur 6	X		X	X		X	X

Tableau 39 - Modélisations de la macroculture

La microculture

Les vecteurs de la microculture sont eux orientés *input*. La relation causale masse salariale → performance sportive (Hall et al., 2002) justifie cette spécification, tout comme l'existence d'un aléa sportif. Il est donc supposé que les managers ont plus de contrôle sur leur niveau de dépense que sur leur performance (Dermit-Richard et Scelles, 2014). Cette orientation est conforme aux travaux de Jardin (2012) et Wendlassida Miningou et Vierstraete (2012) appliqués aux clubs de football français.

Rosen (1981) dans son analyse des rémunérations des superstars montre une relation non linéaire entre le talent et le salaire : une différence marginale de talent peut entrainer un différentiel de rémunération très conséquent, traduisant ainsi un effet « *le vainqueur prend tout* ». Dès lors, les rendements d'échelle seront supposés variables, ce qui « *semble mieux correspondre aux clubs de football* » (Jardin, 2012, p. 142).

Trois configurations sont testées pour la microculture :

Variables de la microculture	*Inputs*		*Outputs*			
	Dépenses en joueurs	Autres dépenses	Sportif		Financier	Social
Proxys	Masse salariale		Points en L1	Indice composite	Produits d'exploitation	Taux d'affluence
Vecteur 1	X	X	X		X	
Vecteur 2	X	X		X	X	
Vecteur 3	X	X	X		X	X

Tableau 40 - Modélisations de la microculture

III.3.2. Spécification des sous-DEA

La Figure 35 décrits trois processus organisationnels : la structuration du portfolio des ressources financières, la structuration du portfolio des ressources humaines et le regroupement et la mise en œuvre de ces ressources.

La structuration du portfolio des ressources financières

Etant donné que les ressources territoriales et réputationnelles sont contingentes, le processus de structuration des ressources financières est orienté *output*. Il est supposé que les managers disposent de plus de marge de manœuvre à court terme sur leur niveau de dépense que sur la taille de la zone de chalandise ou sur l'histoire de l'organisation. Conformément à l'hypothèse retenue pour la macroculture, la sous-DEA 1 est évaluée avec des rendements d'échelle variables.

Deux vecteurs sont testés pour ce processus organisationnel :

Variables de la sous-DEA 1	*Inputs*			*Produits intermédiaires 1*	
	Ressource territoriale	Ressource réputationnelle		Dépenses en joueurs	Autres dépenses
Proxys	Aire urbaine	Palmarès	Attractivité digitale	Masse salariale	
Vecteur 1	X	X		X	X
Vecteur 2	X		X	X	X

Tableau 41 - Modélisations de la sous-DEA 1

La structuration du portfolio des ressources humaines

La deuxième étape correspond au processus de structuration du portfolio de ressources humaines. Dans la mesure où la capacité des entreprises de spectacle sportif à acquérir du talent peut varier (Lewis, 2003), la sous-DEA 2 est orientée *output*. Les managers semblent donc avoir plus de contrôle sur le stock de talent que sur leur niveau de dépenses, principalement fixé par son positionnement dans son environnement (Durand et al., 2005). Puisque l'élasticité prix du talent dépend du niveau considéré (Rosen, 1981), les rendements sont supposés variables.

La sous-DEA 2 est évaluée à travers 3 vecteurs :

Variables de la sous-DEA 2	*Produits intermédiaires 2*		*Produits intermédiaires 3*		
	Dépenses en joueurs		Talent des joueurs		
Proxys	Masse salariale	Dépenses liées au *trading*	Valeur de marché (*Transfermarkt*)	Notes *FIFA* (effectif complet)	Notes *FIFA* (23 joueurs)
Vecteur 1	X	X	X		
Vecteur 2	X	X		X	

Vecteur 3	X	X			X

Tableau 42 - Modélisations de la sous-DEA 2

Le regroupement et la mise en œuvre des ressources

Le troisième processus correspond au regroupement et à la mise en œuvre des ressources. Si l'on considère que ce que fait une firme de ses ressources est plus important que les attributs de ces ressources (Hansen et al., 2004), le manager aura plus de contrôle sur le niveau de performance que sur les *inputs*. La sous-DEA 3 est donc orientée *output* et suppose –conformément aux hypothèses retenues précédemment– que les rendements d'échelle sont variables.

Neuf vecteurs servent à caractériser cette étape du processus productif :

Variables de la sous-DEA 3	***Produits intermédiaires 3***				***Outputs***			
	Talent des joueurs			**Autres dépenses hors *trading***	**Sportif**		**Financier**	**Social**
Proxys	**Valeur de marché (*Transfer-markt*)**	**Notes *FIFA* (effectif complet)**	**Notes *FIFA* (23 joueurs)**		**Points en L1**	**Indice compo-site**	**Produits d'exploit-ation**	**Taux d'afflu-ence**
Vecteur 1	X			X	X		X	
Vecteur 2	X			X		X	X	
Vecteur 3	X			X	X		X	X
Vecteur 4		X		X	X		X	
Vecteur 5		X		X		X	X	
Vecteur 6		X		X	X		X	X
Vecteur 7			X	X	X		X	
Vecteur 8			X	X		X	X	
Vecteur 9			X	X	X		X	X

Tableau 43 - Modélisations de la sous-DEA 3

Ces différents modèles et vecteurs d'*inputs/outputs* seront évalués dans le Chapitre 6. Différents tests de robustesse seront menés afin de définir ceux en mesure d'être utilisés comme construit de la performance globale ou des processus des entreprises de spectacle sportif. Les hypothèses relatives à l'orchestration des ressources sur ces scores d'efficience seront données dans le Chapitre 7 pour les modèles robustes.

Résumé du Chapitre 5 : Epistémologie et méthodologie de la recherche

Le Chapitre 5 a présenté le paradigme épistémologique retenu pour cette recherche, à savoir la posture post-positiviste reposant sur l'intention d'objectivité. Afin de s'approcher le plus près possible de la réalité du processus productif des entreprises de spectacle sportif, différentes formalisations ont été envisagées. Celles-ci se proviennent d'une revue de littérature exhaustive des travaux portant sur l'efficience de ces organisations (voir le Tableau 24 pour la frontière stochastique et 34 pour celle DEA).

La représentation de la réalité par le chercheur est construite à partir d'une boucle récursive abduction - déduction - induction (David, 1999). Cette démarche n'est pas incompatible avec la

posture post-positiviste tant que les retours à la littérature caractérisant le processus abductif s'effectuent entre deux phases d'étude (Avenier, 2008). Dans le cadre de cette recherche, cette itération a notamment été employée pour enrichir le cadre conceptuel initial qui reposait sur l'approche par les conflits stratégiques (Chapitre 1). Celui-ci ne s'avérait pas pertinent (Barthélemy, 2012) du fait du postulat d'homogénéité des compétences managériales niant l'effet des services de la ressource sur la performance (Penrose, 1959).

Etant donné le caractère multidimensionnel de la performance organisationnelle (voir le Chapitre 3), seule la méthode d'évaluation DEA apparaît appropriée. Toutefois, conformément à la préconisation de multiplier les méthodes pour les travaux ancrés dans le paradigme post-positiviste (Avenier, 2008), cinq modèles reposant chacun sur différentes combinaisons de vecteurs sont proposés (voir la Figure 35 et les Tableaux 39 à 43). Trois d'entre eux permettent la décomposition du processus productif des entreprises de spectacle sportif afin de fournir des variables dépendantes moins agrégées que ne le donne l'évaluation directe de la performance organisationnelle (Ray et al., 2004).

Les scores d'efficience au niveau des processus permettront de tester différentes propositions construites à travers l'élaboration du cadre théorique afin d'ancrer les résultats dans une démarche hypothético-déductive. Ces hypothèses de recherche seront définies dans le Chapitre 7, après avoir constaté dans le chapitre précédent les construits robustes parmi les cinq modèles et leurs différents vecteurs d'*inputs/outputs.* Cette étape apparaît essentielle pour réintroduire de la rigueur à la méthode DEA, sélectionnée pour sa pertinence (Barthélemy, 2012) jugée supérieure à celle de la frontière stochastique.

3ème partie :

Résultats empiriques de la recherche

Sommaire de la 3ère partie :

- Chapitre 6 : L'efficience managériale pure des entreprises de spectacle sportif
- Chapitre 7 : Analyse du contenu stratégique : avantages concurrentiels et erreurs organisationnelles évitables
- Chapitre 8 : Analyse des processus stratégiques à travers l'efficience de l'orchestration des ressources

Chapitre 6 : Résultats des modèles d'efficience organisationnelle

« *La théorie économétrique est comme une recette française soigneusement équilibrée, expliquant précisément combien de tours sont nécessaires pour mixer la sauce, combien de morceaux de piment ajouter, et pour combien de millisecondes cuire le mélange à une température exacte de 474 degrés. Mais lorsque la cuisine statistique tourne avec des matières premières, elle trouve que le cœur du fruit de cactus est indisponible, elle le remplace par des morceaux de concombre, lorsque la recette demande des vermicelles, elle utilise des céréales de blé, et elle remplace le curry par du colorant de vêtement vert, les œufs de tortues par des balles de ping-pong, et pour tout Chalifougnac 1883, un tube de térébenthine* » (Valanis, 1959, cité par Crook et al., 2008, p. 1151).

Afin d'éviter le piège tautologique associé à l'analyse *ex post* des facteurs clés de succès qui caractérise souvent les travaux empiriques de l'approche par les ressources (e.g. Arend, 2006 ; Priem et Butler, 2001a), une analyse exogène de la performance organisationnelle s'avère nécessaire. Cinq modèles utilisant chacun différents vecteurs de combinaison d'*inputs* et *outputs* (Figure 35) ont été identifiés pour définir l'efficience des entreprises de spectacle sportif. Deux d'entre eux s'intéressent à l'intégralité du processus productif. Le modèle de la microculture analyse ce qui se passe au sein de la firme, tandis que celui de la macroculture revient une étape en amont en prenant en compte le potentiel du champ organisationnel dans lequel la firme évolue. Les trois autres modèles décomposent le processus productif afin de proposer des variables indépendantes moins agrégées et ainsi faciliter l'identification les éléments de l'orchestration des ressources qui influencent la performance des organisations (Ray et al., 2004).

La méthodologie retenue diffère des méthodes économétriques traditionnelles. Contrairement à la frontière stochastique, la DEA est assimilable à une boîte noire donnant des scores d'efficience dont la robustesse peut-être remise en question. Toutefois, des tests statistiques non paramétriques permettent de vérifier la cohérence des résultats qui serviront de construit de la performance pour :

1. Tester l'effet de l'orchestration des ressources (analyse du contenu stratégique) ;
2. Contextualiser la prise de décision des acteurs et ainsi évaluer leur capacité d'apprentissage (analyse des processus stratégiques).

Parmi les publications identifiées dans le Chapitre 5 (voir le Tableau 34), seul Jardin (2012) s'assure de la validité interne de la méthode DEA[144]. Il s'agit pourtant d'une étape essentielle pour donner du sens aux analyses stratégiques (Richard et al., 2009). Ce constat est d'ailleurs renforcé dans le contexte de cette recherche où les scores d'efficience (managérial pure) seront utilisés à des fins d'inférence.

[144] Ce constat critique peut s'expliquer par la nature des publications recensées dans le Tableau 35. Le document de Jardin correspond à sa thèse, quand les autres recherches sont le plus souvent des articles publiés dans des revues à comités de lecture. Celles-ci imposent le plus souvent des contraintes d'espace importantes aux auteurs. Il est donc possible que ces auteurs aient mené des tests de robustesse –sans le mentionner dans leur publication– à l'image de Terrien et al. (2016b).

I Scores d'efficience dans les modèles à une étape

Les modèles basés sur la macroculture et la microculture sont présentés successivement. Pour chacun des modèles, différents tests de robustesse permettent de vérifier leur validité opérationnelle et définir quelles opérationnalisations (i.e combinaisons de vecteurs) sont utilisables pour la suite de cette recherche.

I.1. Vecteurs opérationnalisant la macroculture

Six spécifications ont été testées pour la formalisation de la macroculture (Tableau 40) afin de définir les variables permettant de s'approcher au plus près de la réalité du processus productif des entreprises de spectacle sportif. Les scores des différents vecteurs sont tout d'abord présentés, avant de mener différents tests statistiques non paramétriques qui permettront de définir le(s) spécification(s) robustes.

I.1.1. Résultats des vecteurs opérationnalisant la macroculture

Les scores d'efficiences pour le modèle de la macroculture sont présentés pour les 35 clubs ayant passé au moins une saison en L1 sur la période 2005/06 – 2013/14. Les colonnes CRS, VRS et S représentent respectivement les scores d'efficience, ceux d'efficience managériale pure et ceux d'échelle. Ces scores vont de 0 (efficience nulle) à 1.

La frontière d'efficience représente les meilleures pratiques qui sont obtenues à travers la comparaison des DMUs à leurs pairs. Ces derniers sont déterminés par le programme linéaire de la DEA en fonction de la proximité des dotations initiales des observations. Par conséquent, un score de 1 ne signifie pas nécessairement que la DMU a parfaitement fonctionné. Elle peut disposer d'une marge de progression, le score de 1 indique seulement qu'aucun « pair » n'est parvenu à faire aussi bien avec une dotation en ressources comparable.

Le Tableau 45 présente les scores d'efficience du vecteur 1 de la macroculture. Les résultats des vecteurs 2 à 6 sont disponibles en Annexe 2.

Macroculture Vecteur 1 (1/2)	2005/06			2006/07			2007/08			2008/09			2009/10			2010/11			2011/12			2012/13			2013/14		
	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S
AC Ajaccio	1,00	1,00	1,00																1,00	1,00	1,00	0,78	0,84	0,92	0,37	0,42	0,89
AC Arles Avignon																0,12	0,32	0,36									
AJ Auxerre	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,84	0,92	0,92	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00						
AS Monaco	1,00	1,00	1,00	0,74	0,82	0,91	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00							1,00	1,00	1,00
AS Nancy Lorraine	0,34	0,87	0,39	0,53	0,78	0,68	1,00	1,00	1,00	0,20	0,66	0,03	1,00	1,00	1,00	0,31	0,80	0,39	0,40	0,64	0,62	0,35	0,79	0,44			
AS Saint-Etienne	0,24	0,74	0,32	0,56	0,70	0,84	0,65	1,00	0,65	0,23	0,72	0,32	0,46	0,74	0,62	0,28	0,77	0,36	0,48	0,84	0,58	0,38	1,00	0,38	0,24	0,95	0,26
CS Sedan Ardennes				0,47	0,55	0,84																					
Dijon FCO																			0,33	0,55	0,60						
EA Guingamp																									1,00	1,00	1,00
ESTAC Troyes	0,67	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00																0,90	1,00	0,90			
Evian TG FC																			1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
FC Girondins de Bordeaux	0,24	0,97	0,25	0,81	0,82	0,98	0,30	1,00	0,30	0,99	1,00	0,99	0,55	1,00	0,55	0,20	0,78	0,26	0,34	0,80	0,42	0,23	0,86	0,27	0,19	0,81	0,24
FC Lorient				0,52	0,68	0,77	0,89	1,00	0,89	0,68	0,78	0,88	1,00	1,00	1,00	0,63	0,83	0,76	0,85	0,85	1,00	0,59	1,00	0,59	0,38	0,77	0,49
FC Metz	0,28	0,50	0,57				0,28	0,44	0,65																		
FC Nantes	0,21	0,66	0,32	0,48	0,52	0,93				0,39	0,50	0,77													0,14	0,85	0,16
FC Sochaux Montbéliard	0,65	0,77	0,85	0,75	0,87	0,86	1,00	1,00	1,00	0,45	0,78	0,57	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,73	1,00	0,73	1,00	1,00	1,00	0,61	0,91	0,68
Grenoble Foot 38										0,11	0,64	0,17	0,20	0,35	0,56												
Havre AC										0,53	0,53	0,99															
Le Mans UC 72	0,41	1,00	0,41	0,72	0,78	0,92	0,59	0,97	0,61	0,18	0,65	0,28	0,35	0,58	0,61												
LOSC Lille Métropole	0,28	0,86	0,33	0,67	0,69	0,96	0,18	0,76	0,24	0,21	0,80	0,26	0,25	1,00	0,25	0,20	1,00	0,20	0,42	0,98	0,43	0,32	1,00	0,32	0,20	1,00	0,20
Montpellier Hérault SC													0,49	1,00	0,49	0,24	0,72	0,33	0,61	1,00	0,61	0,50	1,00	0,50	0,16	0,57	0,28
OGC Nice	0,15	0,83	0,18	0,74	0,85	0,87	0,34	0,90	0,38	0,09	0,65	0,13	0,92	0,92	1,00	0,20	1,00	0,20	0,17	0,51	0,33	0,23	1,00	0,23	0,24	0,87	0,27
Olympique de Marseille	0,20	0,77	0,26	0,87	0,88	1,00	0,46	1,00	0,46	0,20	1,00	0,20	0,67	1,00	0,67	0,55	1,00	0,55	0,47	1,00	0,47	0,32	1,00	0,32	0,26	1,00	0,26
Olympique Lyonnais	0,30	1,00	0,59	1,00	1,00	1,00	0,35	1,00	0,35	0,	1,00	0,69	0,47	1,00	0,47	0,25	1,00	0,25	0,37	1,00	0,37	0,23	1,00	0,23	0,16	0,98	0,16

Macroculture Vecteur 1 (2/2)	2005/06			2006/07			2007/08			2008/09			2009/10			2010/11			2011/12			2012/13			2013/14		
	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S
Paris Saint Germain	0,04	0,63	0,06	0,81	0,81	0,99	0,07	0,83	0,08	0,12	1,00	0,12	0,18	0,92	0,20	1,00	1,00	1,00	0,33	1,00	0,33	0,21	1,00	0,21	0,24	1,00	0,24
Racing Club de Lens	0,59	1,00	0,59	0,84	0,94	0,90	1,00	1,00	1,00				1,00	1,00	1,00	0,34	0,70	0,49									
RC Strasbourg	0,16	0,44	0,36				0,17	0,52	0,33																		
SC Bastia																						1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
SM Caen							1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00				0,32	0,74	0,43	0,44	0,63	0,69						
Stade Brestois 29																0,41	0,77	0,53	0,55	0,73	0,75	0,44	0,66	0,67			
Stade de Reims																						0,35	0,82	0,42	0,29	0,85	0,35
Stade Rennais FC	0,34	1,00	0,34	0,64	0,78	0,83	0,75	1,00	0,75	0,18	0,89	0,20	0,35	0,79	0,45	0,25	0,84	0,29	0,34	0,74	0,46	0,24	0,72	0,33	0,15	0,61	0,25
Toulouse FC	0,14	0,74	0,18	1,00	1,00	1,00	0,37	0,87	0,42	0,10	0,80	0,13	0,17	0,63	0,27	0,11	0,66	0,17	0,22	0,78	0,28	0,16	0,78	0,20	0,10	0,84	0,12
US Boulogne Côte d'Opale													0,86	1,00	0,86												
Valenciennes FC				0,45	0,61	0,73	1,00	1,00	1,00	0,19	0,71	0,27	0,54	0,88	0,62	0,35	0,78	0,45	0,41	0,74	0,58	0,32	0,83	0,38	0,14	0,41	0,33

Tableau 44 - Scores d'efficiences du vecteur 1 de la macroculture

(inputs : ressources territoriale et réputationnelle [palmarès] ; outputs : résultats sportif [points en championnat] et financier)

I.1.2. Validité interne des vecteurs opérationnalisant la macroculture

Différents tests de robustesse vont permettre de s'assurer de la cohérence des scores obtenus. Le premier est celui de Kruskal Wallis qui s'apparente à un test de Student pour comparer différents échantillons ne suivant pas une loi normale. Ce test permet de vérifier que les scores d'efficiences sont stables sur la période. Etant donné que certains scores prennent une même valeur –notamment lorsque les DMU se situent sur la frontière d'efficience– celui-ci est dit ajusté. Les résultats sont présentés dans le tableau 46.

Kruskal-Wallis ajusté	CRSE	VRSE	S
Vecteur 1 (V1)	25,8365*** [0,0011]	14,5715* [0,0680]	28,6447*** [0,004]
Vecteur 2 (V2)	13,5577* [0,0941]	4,6906 [0,7901]	21,3600*** [0,0063]
Vecteur 3 (V3)	18,6083** [0,0171]	2,6887 [0,9523]	20,5127*** [0,086]
Vecteur 4 (V4)	25,6716*** [0,0012]	14,6751* [0,0658]	23,6009*** [0,0027]
Vecteur 5 (V5)	19,1357** [0,0142]	6,3014 [0,6135]	23,6491*** [0,0026]
Vecteur 6 (V6)	18,6083** [0,0171]	2,6887 [0,9523]	20,5127*** [0,0086]

Tableau 45 - Stabilité des scores d'efficience de la macroculture[145]

Les résultats indiquent la non-stabilité des scores d'efficience sur la période du fait d'une efficience d'échelle (au seuil 0,01) significativement fluctuante pour tous les vecteurs et de l'efficience managériale pure pour V1 (0,1) et V4 (0,01). Il n'est toutefois pas possible de dégager une tendance temporelle claire (Tableau 47).

Macro-culture		Moyenne	Max-imum	Saison	Ecart à la moyenne	Min-imum	Saison	Ecart à la moyenne	Kruskal-Wallis (sans la valeur la plus extrême)
V 1	**CRSE**	0,5179	0,7312	2006 /07	0,2132	0,3932	2013 /14	0,1247	14,5854** [0,0417]
	VRSE	0,8520	0,9151	2012 /13	0,0631	0,8036	2006 /07	0,0484	10,6858 [0,1529]
	S	0,5931	0,9006	2006 /07	0,3219	0,4582	2013/14	0,1349	14,2135** [0,475]
V 2	**CRSE**	0,5705	0,6728	2006 /07	0,1023	0,4940	2010 /11	0,0765	10,9821 [0,1394]
	VRSE	0,8057	Scores d'efficience managériale pure stables sur la période 2005/06 – 2013/14						
	S	0,6696	0,8451	2006 /07	0,1755	0,4806	2007 /08	0,1891	13,7832* [0,552]

[145] Pour l'ensemble des tests statistiques : *** correspond à un risque de première espèce alpha inférieur ou égale à 0,01 ; ** à un seuil alpha inférieur ou égale à 0,05 ; * à un seuil alpha inférieur ou égale à 0,1.

Macro-culture		Moyenne	Max-imum	Saison	Ecart à la moyenne	Min-imum	Saison	Ecart à la moyenne	Kruskal-Wallis (sans la valeur la plus extrême)
V 3	CRSE	0,6207	0,7717	2011 /12	0,1510	0,4302	2013 /14	0,1906	9,7948 [0,2005]
	VRSE	0,9298	Scores d'efficience managériale pure stables sur la période 2005/06 – 2013/14						
	S	0,6518	0,7954	2011 /12	0,1436	0,4521	2013 /14	0,1997	10,4970 [0,1621]
V 4	CRSE	0,5238	0,7168	2009 /10	0,1930	0,3377	2013 /14	0,1861	21,0901*** [0,0036]
	VRSE	0,8558	0,9270	2012 /13	0,0712	0,7847	2008 /09	0,0711	10,4410 [0,1649]
	S	0,5936	0,8030	2009 /10	0,2093	0,4099	2013 /14	0,1837	17,1212** [0,0166]
V 5	CRSE	0,4957	0,6591	2011 /12	0,1634	0,3367	2007 /08	0,1590	13,4097* [0,0627]
	VRSE	0,7955	Scores d'efficience managériale pure stables sur la période 2005/06 – 2013/14						
	S	0,5971	0,7551	2006 /07	0,1579	0,3930	2007 /08	0,2041	13,6886* [0,0570]
V 6	CRSE	0,6207	0,7717	2011 /12	0,1510	0,4302	2013 /14	0,1906	9,7948 [0,2005]
	VRSE	0,9298	Scores d'efficience managériale pure stables sur la période 2005/06 – 2013/14						
	S	0,6518	0,7954	2011 /12	0,1436	0,4521	2013 /14	0,1997	10,4969 [0,1621]

Tableau 46 - Analyse détaillée de la stabilité des scores d'efficience de la macroculture

L'efficience managériale pure mesurée par les vecteurs 1 et 4 s'avère stable si l'on sort de l'échantillon la saison déviant le plus de la moyenne. Etant donné que ces deux saisons extrêmes diffèrent entre les deux vecteurs et qu'elles se situent au milieu de la période d'analyse, aucune tendance temporelle ne peut être dégagée. Un constat identique peut être dressé concernant l'efficience d'échelle. Le risque de première espèce relatif au rejet de l'hypothèse nulle d'instabilité s'avère néanmoins beaucoup moins élevé. L'efficience managériale pure et d'échelle semble très influencée par la composition des clubs de la L1 et notamment la présence de « petites » villes (Auxerre, Guingamp…) parmi les grandes métropoles françaises.

Malgré la non-significativité des tests se rapportant aux scores VRSE, il semble que l'efficience managériale pure soit aussi influencée par les promotions/relégations qui surviennent, puisque les scores CRSE[146] s'avèrent significativement instables sur la période analysée pour les 6 vecteurs, même en supprimant de l'échantillon la saison extrême, alors que les scores VRSE et S ne le sont pas pris isolément.

Le Tableau 47 indique par ailleurs une très forte proximité entre les moyennes des scores d'efficience obtenus par les vecteurs 3 et 6. Cette intuition est amplifiée à travers la comparaison des résultats individuels des DMUs (voir Annexe 2). La seule différence entre des deux opérationnalisations vient

[146] Voir l'équation (1) du Chapitre 5.

de la ressource réputationnelle assimilée respectivement au palmarès des organisations et à leur attractivité digitale (nombre de 'j'aime' sur Facebook). Ces constats laissent penser que l'opérationnalisation de l'inobservable « réputation » (Godfrey et Hill, 1995) est défectueuse.

Les 6 compositions de vecteurs d'*inputs* / *outputs* peuvent également être comparées entre elles à travers un test de Mann-Whitney sur les moyennes des scores d'efficience (Tableau 48).

Moyennes	CRSE	VRSE	S	Mann-Whitney	CRSE	VRSE	S
V1	0,5179	0,8520	0,5931	**V1 / V2**	-2,6049*** [0,0092]	1,5453 [0,1223]	2,6049*** [0,0092]
V2	0,5705	0,8057	0,6696	**V1 / V3**	-1,6336 [0,1023]	-1,2804 [0,2004]	-1,5453 [0,1223]
V3	0,6207	0,9298	0,6518	**V1 / V4**	0,1324 [0,8946]	0,6184 [0,5363]	0,3091 [0,7573]
V4	0,5238	0,8558	0,5936	**V1 / V5**	-1,3687 [0,1711]	1,7219 [0,0851]	-1,6336 [0,1023]
V5	0,4957	0,7955	0,5971	**V1 / V6**	-1,5453 [0,1223]	-1,7219* [0,0851]	-1,5453 [0,1223
V6	0,6207	0,9298	0,6518	**V2 / V3**	0,4857 [0,6272]	-2,0751** [0,0380]	1,4570 [0,1451]
				V2 / V4	2,6932*** [0,0071]	-0,4857 [0,6272]	2,6932*** [0,0071]
				V2 / V5	2,1203** [0,0340]	0,7951 [0,4265]	1,9436* [0,0519]
				V2 / V6	1,0155 [0,3099]	-2,6932*** [0,0071]	1,6336 [0,1023]
				V3 / V4	1,6336 [0,1023]	1,4570 [0,1451]	1,1921 [0,2332]
				V3 / V5	0,9272 [0,3538]	2,1634** [0,0305]	0,4857 [0,6272]
				V3 / V6	0,3545 [0,7230]	-0,6204 [0,5350]	-0,0886 [0,9294]
				V4 / V5	-1,5453 [0,1223]	1,1038 [0,2697]	-1,7219* [0,0851]
				V4 / V6	-1,5453 [0,1223]	-1,9868** [0,0469]	-1,1921 [0,2332]
				V5 / V6	-0,7206 [0,4529]	-2,5812*** [0,0031]	-0,3091 [0,7573]

Tableau 47 - Comparaison des moyennes d'efficience entre les compositions de vecteurs *inputs/outputs* de la macroculture

La comparaison des moyennes selon les configurations testées pour la macroculture laisse penser que les résultats ne sont pas robustes. Dans de nombreux cas (V2 avec V3, V4, V5 et V6, V3 avec V5, V4 avec V5 et V6 et V5 et V6), on observe une différence significative qui peut venir de l'efficience d'échelle ou de l'efficience managériale pure.

Ce sentiment est toutefois nuancé à travers le test de Spearman qui mesure la corrélation entre deux vecteurs. Il varie de -1 à 1, avec -1 pour deux classements parfaitement négativement corrélés et 1 pour deux classements parfaitement positivement corrélés. Si tous les vecteurs ne sont pas nécessairement reliés entre eux sur le plan de l'efficience d'échelle, tous les tests sont significatifs au seuil alpha de 0,01 pour les scores d'efficience managériale pure (Tableau 54).

Spearman	CRSE	VRSE	S
V1 / V2	0,3066*** [0,0033]	0,5095*** [0,0000]	0,2569** [0,0145]
V1 / V3	0,3991*** [0,0001]	0,6253*** [0,0000]	0,4031*** [0,0001]
V1 / V4	0,3506*** [0,0007]	0,7309*** [0,0000]	0,3380*** [0,0011]
V1 / V5	0,2154** [0,0415]	0,5032*** [0,0000]	0,2008* [0,05767]
V1 / V6	0,3882*** [0,0002]	0,5658*** [0,0000]	0,4088*** [0,0001]
V2 / V3	0,2697** [0,010]	0,5789*** [0,0000]	0,1752* [0,0986]
V2 / V4	0,119 [0,2638]	0,5127*** [0,0000]	0,0469 [0,6607]
V2 / V5	0,5361*** [0,0000]	0,9758*** [0,0000]	0,5158*** [0,0000]
V2 / V6	0,1994* [0,0595]	0,5160*** [0,0000]	0,1185 [0,2659]
V3 / V4	0,2125** [0,0443]	0,5263*** [0,0000]	0,1855* [0,0801]
V3 / V5	0,2408** [0,0222]	0,5604*** [0,0000]	0,1855* [0,0801]
V3 / V6	0,9462*** [0,0000]	0,8871*** [0,0000]	0,9672*** [0,0000]
V4 / V5	0,0408 [0,7029]	0,4986*** [0,0000]	0,0164 [0,8777]
V4 / V6	0,2159** [0,0410]	0,4259*** [0,0000]	0,1954* [0,0649]
V5 / V6	0,2274** [0,0311]	0,4973*** [0,0000]	0,1865* [0,0784]

Tableau 48 - Corrélation de rang entre les scores d'efficience issus des vecteurs de la macroculture

Un dernier test non paramétrique est mené pour s'assurer de la validité interne des scores d'efficience. Il s'agit à nouveau d'un test de Mann-Whitney analysant cette fois l'effet du choix des variables sur la performance organisationnelle. Le fait que la dotation en *output* soit reliée significativement à l'efficience n'est pas problématique puisque la performance dépend de ses résultats. De même, une relation significative entre la dotation en *input* et l'efficience d'échelle signifie que les rendements d'échelle sont une source d'avantage concurrentiel (Makadok, 1999).

En revanche, lorsque le score d'efficience managériale pure est significativement dépendant de la dotation en *input,* cela peut indiquer un défaut de conception du vecteur : l'évaluation de la performance du manager est biaisée, car contingente (Jardin, 2012). L'absence de relation significative entre les *inputs* et les lignes VRSE s'avère ainsi primordiale en termes de robustesse des modèles.

Le test de Mann-Whitney repose ici sur une comparaison des scores d'efficience entre un sous-échantillon composé des organisations les moins dotés en ressources relativement à celles qui en ont le plus. Conformément à la méthode retenue par Jardin (2012), les 180 observations sont divisées en trois groupes, permettant ainsi d'amplifier la discrimination entre les deux sous-échantillons composés des 45 dotations minimales et des 45 dotations maximales (les 90 observations intermédiaires sont exclues de l'analyse). Les résultats de ces tests sont présentés dans le Tableau 50.

Dimension étudiée		***Outputs***				***Inputs***		
		Points en L1	**Produits d'exploitation**	**Indice composite**	**Affluence**	**Population**	**Facebook**	**Palmarès**
V1	**CRSE**	1,5166 [0,1294]	1,7007* [0,0890]	0,8558 [0,3921]	-0,0081 [0,9935]	5,4303*** [0,0000]	0,8594 [0,3901]	1,3422 [0,1795]
	VRSE	-5,1107*** [0,0000]	-4,34340*** [0,0000]	-4,9552*** [0,0000]	-1,7782* [0,07537]	-0,0526 [0,9581]	-3,8729*** [0,0001]	-2,7509*** [0,0059]
	S	4,1090*** [0,0000]	3,9036*** [0,0001]	2,9475 [0,0032]	0,9593 [0,3374]	5,9709*** [0,0000]	2,3100** [0,0164]	2,5011** [0,0124]
V2	**CRSE**	-4,1354*** [0,000]	-3,7593*** [0,0002]	-4,1864*** [0,0000]	-2,0192** [0,04347]	1,2803 [0,2004]	-3,5607*** [0,0004]	-4,0945*** [0,0000]
	VRSE	-6,1991*** [0,0000]	-6,3313*** [0,0000]	-6,4362*** [0,0000]	-2,9751*** [0,0029]	-0,8642 [0,3875]	-5,6117*** [0,0000]	-5,8591*** [0,0000]
	S	-2,6343*** [0,0084]	-1,8910* [0,0586]	-2,3230** [0,0202]	-1,2664 [0,2054]	1,6062 [0,1082]	-2,3616** [0,0182]	-2,6865*** [0,0072]
V3	**CRSE**	0,8822 [0,3777]	1,2883 [0,1976]	0,9096 [0,3630]	0,0939 [0,9252]	5,4912*** [0,0000]	1,4733 [0,1407]	1,1684 [0,2426]
	VRSE	-4,2942*** [0,0000]	-2,8418*** [0,0045]	-3,0764*** [0,0021]	-3,7706*** [0,0002]	2,5041** [0,0123]	-1,9703** [0,0488]	-2,1785** [0,0294]
	S	1,8706* [0,0614]	2,0620* [0,0392]	1,6080 [0,1078]	1,0170 [0,3091]	5,7395*** [0,0000]	1,8427* [0,0654]	1,5697 [0,1165]
V4	**CRSE**	1,8878* [0,0590]	2,6882*** [0,0072]	1,9412* [0,0522]	1,4058 [0,1598]	5,068*** [0,0000]	2,7042*** [0,0068]	1,5731 [0,1157]
	VRSE	-5,6158*** [0,0000]	-4,1292*** [0,0000]	-4,6558*** [0,0000]	-2,0263** [0,0427]	0,3814 [0,7029]	-2,3568** [0,0184]	-3,0484*** [0,0023]
	S	3,6932*** [0,0002]	4,1869*** [0,0000]	3,5870*** [0,0003]	2,0732** [0,0381]	5,3650*** [0,0000]	3,4472 [0,0006]	2,5635** [0,0104]
V5	**CRSE**	-0,1699 [0,8651]	-0,5992 [0,5490]	-0,4607 [0,6450]	-0,2883 [0,7731]	3,7331*** [0,0002]	-1,4618 [0,1438]	-2,0290** [0,0425]

	VRSE	-6,0848*** [0,0000]	-6,4264*** [0,000]	-6,5228*** [0,0000]	-3,0521*** [0,0023]	-0,7456 [0,4593]	-5,7432*** [0,0000]	-6,0668*** [0,0000]
	S	1,7399* [0,0819]	1,5446 [0,1224]	1,7552* [0,0792]	0,5772 [0,5638]	4,1436*** [0,0000]	0,1099 [0,9125]	-0,2724 [0,7853]
V 6	**CRSE**	0,8822 [0,3777]	1,2883 [0,1976]	0,9096 [0,3630]	0,0939 [0,9252]	5,4912*** [0,0000]	1,4733 [0,1407]	1,1684 [0,2426]
	VRSE	-4,2942*** [0,0000]	-2,8418*** [0,0045]	-3,0764*** [0,0021]	-3,7706*** [0,0002]	2,5041** [0,01227]	-1,9703** [0,4881]	-2,1785** [0,0294]
	S	1,8706* [0,0614]	2,0620** [0,0392]	1,6080 [0,1078]	1,0170 [0,3091]	5,7395*** [0,0000]	1,8427* [0,0654]	1,5697 [0,1165]

Tableau 49 - Effet des dotations en ressources sur l'évaluation de la performance organisationnelle dans la macroculture

A partir du Tableau 50, il est possible de constater que la performance dépend fortement des *inputs*. Les six spécifications retenues pour la macroculture souffrent d'un défaut de conception. A l'exception du vecteur 2, la performance organisationnelle dépend négativement de la dotation en ressource territoriale. Cela signifie que la méthode DEA survalorise les organisations situées dans les zones de chalandise réduites. Ce résultat permet de confirmer l'intuition issue de l'observation du Tableau 47 sur la relation entre la taille de la population et le score d'efficience, qui impliquait l'instabilité des scores en fonction de la composition de la Ligue qui fluctue au gré des promotions et des relégations. On remarque également que les ressources réputationnelles favorisent l'évaluation de la performance des organisations les moins bien dotées. Cela implique des scores d'efficience qui sont le plus souvent négativement liés aux *outputs*. Cela traduit une tension entre le degré d'efficacité et d'efficience des organisations.

Les différents tests de robustesse menés pour les vecteurs de la macroculture incitent à rejeter l'analyse du champ organisationnel. Les scores d'efficience obtenus ne s'avèrent pas stables sur la période, les moyennes d'efficience obtenues diffèrent significativement entre les combinaisons de vecteur et l'efficience managériale pure est contingente à la dotation en *input*. La qualité du *proxy* retenu pour opérationnaliser la ressource réputationnelle semble être en cause comme le laisse penser la proximité des résultats obtenus avec les vecteurs 3 et 6 (voir Annexe 2), alors que seul ce *proxy* variait. Godfrey et Hill (1995) considèrent que l'utilisation de *proxy* pour représenter des ressources intangibles « inobservables » est la principale difficulté de l'approche par les ressources. Il semble que la modélisation de la macroculture ne soit pas parvenue à rendre manipulable cette variable.

I.2. Vecteurs opérationnalisant la microculture

Compte tenu de la non-robustesse des résultats caractérisant la capacité à optimiser le champ organisationnel de la firme, il apparaît nécessaire d'abandonner le modèle de la macroculture et de borner l'analyse à ce qui se passe à l'intérieur de la firme. Pour cette analyse, trois combinaisons de vecteurs d'*inputs*/*outputs* ont été testées afin d'opérationnaliser la microculture (Tableau 41).

I.2.1. Résultats des vecteurs opérationnalisant la microculture

De manière analogue à la sous-section précédente, les scores d'efficience des 35 entreprises de spectacle sportif ayant évolué en L1 sur la période 2005/06 – 2013/14 sont présentés dans le Tableaux 51 pour le vecteur 1. Les résultats des vecteurs 2 et 3 sont disponibles en Annexe 2.

Microculture Vecteur 1 (1/2)	2005/06			2006/07			2007/08			2008/09			2009/10			2010/11			2011/12			2012/13			2013/14		
	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S
AC Ajaccio	1,00	1,00	1,00																1,00	1,00	1,00	0,96	1,00	0,96	0,76	1,00	0,76
AC Arles Avignon																1,00	1,00	1,00									
AJ Auxerre	0,62	0,75	0,83	0,70	0,86	0,82	0,57	0,59	0,97	0,88	0,89	0,99	0,96	1,00	0,96	0,96	1,00	0,96	0,55	0,57	0,98						
AS Monaco	0,55	0,58	0,94	0,37	0,42	0,89	0,55	0,55	1,00	0,85	0,87	0,97	0,71	0,71	1,00	0,57	0,57	0,99							0,94	1,00	0,94
AS Nancy Lorraine	1,00	1,00	1,00	0,88	0,92	0,96	0,96	1,00	0,96	0,87	0,90	0,96	0,61	0,66	0,92	0,84	0,86	0,98	0,76	0,76	1,00	0,75	0,77	0,97			
AS Saint-Etienne	1,00	1,00	1,00	0,73	0,80	0,91	1,00	1,00	1,00	0,88	0,95	0,93	0,79	0,79	1,00	0,91	0,95	0,95	0,83	0,83	1,00	0,76	0,84	0,91	0,74	1,00	0,74
CS Sedan Ardennes				0,92	1,00	0,92																					
Dijon FCO																			0,90	0,92	0,98						
EA Guingamp																									0,90	0,96	0,93
ESTAC Troyes	0,98	0,99	0,99	0,89	1,00	0,89																1,00	1,00	1,00			
Evian TG FC																			0,91	0,95	0,96	0,92	0,92	1,00	0,98	1,00	0,98
FC Girondins de Bordeaux	0,80	1,00	0,80	0,70	1,00	0,70	0,80	1,00	0,80	0,96	1,00	0,96	0,95	0,96	1,00	0,70	0,75	0,93	0,68	0,69	1,00	0,70	0,74	0,95	0,71	0,88	0,80
FC Lorient				1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,93	1,00	0,93	0,94	1,00	0,94	0,80	0,80	1,00	0,84	0,90	0,93	0,80	0,84	0,96
FC Metz	0,79	0,87	0,90				0,76	1,00	0,76																		
FC Nantes	0,82	0,83	0,99	0,51	0,57	0,89				0,59	0,67	0,88													1,00	1,00	1,00
FC Sochaux Montbéliard	0,73	0,74	0,99	0,77	1,00	0,77	0,67	0,68	0,97	0,74	0,81	0,91	0,71	0,74	0,95	1,00	1,00	1,00	0,73	0,74	1,00	0,85	0,85	1,00	0,76	0,81	0,93
Grenoble Foot 38										1,00	1,00	1,00	0,74	0,84	0,88												
Havre AC										0,79	1,00	0,79															
Le Mans UC 72	0,97	0,97	0,97	0,72	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,81	0,93	0,70	0,76	0,92												
LOSC Lille Métropole	0,98	1,00	0,98	0,67	0,62	0,76	0,67	0,73	0,92	0,74	0,77	0,96	0,71	0,72	0,99	0,72	1,00	0,72	0,70	0,74	0,95	0,87	0,92	0,94	0,58	0,89	0,65
Montpellier Hérault SC													1,00	1,00	1,00	0,80	0,82	0,98	1,00	1,00	1,00	0,93	0,95	0,97	0,66	0,66	1,00
OGC Nice	0,94	1,00	0,94	0,74	1,00	1,00	0,91	0,96	0,94	0,91	0,92	1,00	0,90	1,00	0,90	1,00	1,00	1,00	0,83	0,85	0,97	1,00	1,00	1,00	0,78	0,79	0,99
Olympique de Marseille	0,83	0,95	0,88	0,87	0,58	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,79	1,00	0,79	1,00	1,00	1,00	0,90	0,99	0,91	0,76	1,00	0,76	0,84	0,93	0,91
Olympique Lyonnais	0,78	1,00	0,78	1,00	0,51	1,00	0,78	1,00	0,78	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,79	1,00	0,79	0,71	0,71	1,00	0,73	0,77	0,95	0,62	0,68	0,92

Microculture Vecteur 1 (2/2)	2005/06			2006/07			2007/08			2008/09			2009/10			2010/11			2011/12			2012/13			2013/14		
	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S
Paris Saint Germain	0,73	0,82	0,90	0,81	0,46	0,64	0,70	0,70	1,00	0,97	0,97	1,00	0,71	0,73	0,98	0,80	0,93	0,86	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Racing Club de Lens	0,82	0,85	0,96	0,84	0,64	0,92	0,81	0,81	1,00				0,56	0,58	0,97	0,77	0,78	0,98									
RC Strasbourg	0,73	0,82	0,90				0,88	1,00	0,88																		
SC Bastia																						0,95	0,98	0,97	0,94	0,97	0,97
SM Caen							1,00	1,00	1,00	0,94	1,00	0,94				0,92	0,92	1,00	0,70	0,70	1,00						
Stade Brestois 29																1,00	1,00	1,00	0,83	0,84	1,00	0,80	0,84	0,96			
Stade de Reims																						1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Stade Rennais FC	0,87	1,00	0,87	0,93	1,00	0,93	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,91	0,91	1,00	0,96	1,00	0,96	0,72	0,74	0,97	0,66	0,70	0,95	0,65	0,71	0,91
Toulouse FC	0,79	0,81	0,97	0,75	1,00	0,75	0,72	0,76	0,95	1,00	1,00	1,00	0,78	0,80	0,97	0,73	0,75	0,98	0,86	0,86	1,00	0,78	0,86	0,91	0,74	0,75	0,99
US Boulogne Côte d'Opale													0,92	1,00	0,92												
Valenciennes FC				0,96	0,99	0,97	1,00	1,00	1,00	0,97	0,99	0,98	0,93	1,00	0,93	1,00	1,00	1,00	0,76	0,76	1,00	0,77	0,81	0,96	0,68	0,79	0,86

Tableau 50 - Scores d'efficience du Vecteur 1 de la microculture

(inputs : dépenses en joueurs et autres dépenses ; outputs : résultats sportif [points en championnat] et financier)

I.2.2. Validité interne des vecteurs opérationnalisant la microculture

Les différents tests utilisés pour l'analyse du champ organisationnel sont reproduits en ce qui concerne l'analyse de la microculture.

Kruskal-Wallis ajusté	CRSE	VRSE	S
V1	12,1487 [0,1447]	11,8239 [0,1592]	24,900*** [0,0016]
V2	10,4741 [0,2333]	0,8948 [0,8665]	21,8572* [0,0519]
V3	4,0559 [0,8520]	1,9332 [0,9823]	6,8097 [0,5573]

Tableau 51 - Stabilité des scores d'efficience de la microculture

Les scores d'efficience managériale pure obtenus sur la période sont stables. En revanche, l'efficience d'échelle ne l'est pas pour les vecteurs 1 (au seuil 0,01) et 2 (au seuil 0,1). Il n'est pas possible de définir une tendance temporelle claire de l'évolution des scores d'efficience. Pour que le test de Kruskal-Wallis ne soit plus significatif, il faut en effet sortir les scores d'efficience d'échelle des saisons 2006/07 et 2011/12 pour V1 et ceux de la saison 2010/11 pour V2, qui sont ceux déviant le plus de la moyenne. Cette instabilité s'explique par la composition de la Ligue 1 et du nombre de clubs se situant sur des zones de production non optimales (voir le Tableau 55). Dès lors, aucune tendance temporelle ne peut être dégagée pour l'évolution de l'efficience sur la période 2005/06 – 2013/14.

Un test de Mann-Whitney est également utilisé pour montrer l'absence de différence significative en termes de moyenne d'efficience entre les différentes combinaisons de vecteur d'*outputs* (Tableau 53). La stabilité des moyennes atteste de la robustesse des scores d'efficience (Jardin, 2012).

Moyenne	CRSE	VRSE	S	Mann-Whitney	CRSE	VRSE	S
V1	0,8288	0,8867	0,9357	**V1 / V2**	-1,4570 [0,1451]	-1,1038 [0,2697]	0,1324 [0,8946]
V2	0,8247	0,8997	0,9177	**V1 / V3**	-0,1324 [0,8946]	-0,9272 [0,3538]	-0,9272 [0,3538]
V3	0,8506	0,9118	0,9350	**V2 / V3**	1,2804 [0,2004]	0,6623 [0,5078]	0,7506 [0,4529]

Tableau 52 - Comparaison des moyennes d'efficience entre les compositions d'outputs de la microculture

Le test de Spearman indique que les scores d'efficience sont très significativement et positivement corrélés entre eux (Tableau 54). Autrement dit, une organisation évaluée efficiente dans un vecteur aura une forte probabilité de l'être dans un autre. Toutefois, les coefficients n'étant pas égaux à 1, des différentiels d'efficience subsistent entre V1, V2 et V3.

Spearman	CRSE	VRSE	S
V1 / V2	0,5182*** [0,0000]	0,3633*** [0,0004]	0,5170*** [0,0000]
V1 / V3	0,6979*** [0,0000]	0,6041*** [0,0000]	0,5636*** [0,0000]
V2 / V3	0,5354*** [0,0000]	0,5686*** [0,0000]	0,3994*** [0,0001]

Tableau 53 - Corrélation de rang entre les scores d'efficience issus des vecteurs de la microculture

Le dernier test de robustesse effectué est celui de Mann-Whitney s'intéressant à l'effet des dotations en ressources des organisations sur les scores d'efficience. Le sous-échantillon des 45 dotations minimales est comparé à celui des 45 dotations maximales, à l'exception de la variable Coupe d'Europe où les 48 clubs qualifiés dans les compétitions continentales sont comparés aux 132 organisations restantes.

Dimension étudiée	V1			V2			V3		
	CRS	VRS	S	CRS	VRS	S	CRS	VRS	S
Produits d'exploitation	2,6299*** [0,0085]	1,1067 [0,2684]	1,8901* [0,0587]	-9,4340*** [0,0001]	-2,1916** [0,0284]	-2,5234 [0,0116]	2,6923*** [0,0071]	-0,5464 [0,5849	3,4855*** [0,0049
Points en championnat	-1,5263 [0,1269]	-3,333*** [0,0086]	0,0527 [0,9597]	-3,5159*** [0,0004]	-3,8409*** [0,0001]	-2,4788** [0,0132]	0,5253 [0,5994]	-3,7792*** [0,0002]	2,7068*** [0,0068]
Indice composite	0,6086 [0,54278]	-1,3439 [0,1790]	1,7894* [0,0736]	-3,0385*** [0,0024]	-3,9428*** [0,0001]	-1,93* [0,0533]	-0,4564 [0,6481	-0,8385* [0,4018]	-0,8381* [0,4019]
Affluence	-2,4486** [0,0143]	-2,6756*** [0,0075]	-0,9115 [0,3620]	-3,0471*** [0,0023]	-3,5936*** [0,0003]	-1,3417 [0,1797]	-0,4476 [0,6544]	0,6297] [0,5288]	-0,8440 [0,3986]
Masse salariale	3,6338*** [0,0003]	2,2731** [0,0230]	2,3018** [0,0213]	-0,1154 [0,9082]	-1,0148 [0,3102]	-0,6303 [0,5285]	4,8534*** [0,0001]	1,8913* [0,0585]	4,6178*** [0,0001]
Autres dépenses	3,7191*** [0,0002]	1,7976* [0,0722]	2,8761*** [0,0040]	-0,5067 [0,6123]	-1,4949 [0,1395]	-0,2979 [0,7657]	3,3112*** [0,0093]	0,8901 [0,3739]	3,1942 [0,0014]
Masse salariale corrigée	3,7191*** [0,0002]	1,5901 [0,1182]	2.8761*** [0,0040]	1,0961 [0,2730]	-0,7249 [0,4685]	0,7307 [0,4650]	3.2059*** [0,0013]	0.1561 [0,8759]	3.6570*** [0,0002]
Autres dépenses corrigées	3,0566*** [0,0022]	0,4745 [0,6351]	3,1577*** [0,0016]	-0,7404 [0,4591]	-2,0127** [0,0441]	-0,2709 [0,7865]	4,1410 [0,0000]	1,1150 [0,2648]	3,6461*** [0,0003]
Coupe d'Europe	0,6528 [0,5139]	-1,0596 [0,2893]	2,4180** [0,0150]	-2,5894*** [0,0010]	-3,8092*** [0,0001]	-1,1551 [0,2480]	1,0470 [0,2951]	-1,1142 [0,2652]	2,6149*** [0,0089]

Tableau 54 - Effet des dotations en ressources sur l'évaluation de la performance organisationnelle dans la microculture

Les résultats indiquent une relation significativement négative entre la masse salariale et l'efficience managériale pure pour les vecteurs 1 et 3 (ligne 7). Toutefois, cette relation est expliquée par un cas particulier que la méthode DEA ne parvient pas à appréhender : les équipes efficientes reléguées. La performance sportive est évaluée dans ces vecteurs par l'*output* nombre de points en championnat. Pour ne pas souffrir de l'ouverture par le bas de la compétition (Minquet, 2004), une organisation doit avoir plus de points qu'au moins trois autres organisations. Il n'est donc pas suffisant d'être efficient, encore faut-il être un minimum efficace pour assurer la pérennité de l'organisation dans ce championnat.

Or, la méthode DEA ne définit pas de seuil minimal d'efficacité. Il apparaît nécessaire de considérer ces organisations reléguées et efficientes (10 pour V1, 9 pour V3) comme des points aberrants, au sens où elles ne disposaient pas des ressources financières nécessaires pour être compétitives dans la ligue. Si la méthode DEA est intéressante pour les recherches en management stratégique, elle s'avère toutefois sensible aux valeurs aberrantes (Durand et Vargas, 2003). En supprimant ces variables, un nouveau test de Mann-Whitney est mené (ligne 9 « Masse salariale corrigée »). Il montre cette fois l'absence de différence significative sur les scores d'efficience managériale pure entre les deux sous-échantillons. La même remarque peut être appliquée en ce qui concerne l'*input* autres dépenses (ligne 10 « Autres dépenses corrigées »).

Le Tableau 55 illustre également la relation significativement négative entre l'efficience d'échelle et les *inputs* pour les vecteurs 1 et 3. Ce résultat indique que certaines entreprises de spectacle sportif se situent sur des zones de production non optimales (i.e. rendement d'échelle décroissant). Contrairement aux ligues nord-américaines organisées sous la forme d'un cartel, la L1 peut être assimilée à un oligopole non coopératif (Szymanski et Késenne, 2004 ; Terrien et al., 2016a) impliquant une « course à l'armement » des acteurs (Andreff, 2016 ; Terrien, 2016). En l'absence de mécanismes institutionnels assurant la coordination entre les entreprises de spectacle sportif de la ligue –plafond salarial, partage des revenus accentué, système de recrutement basé sur la *draft* plutôt qu'à travers des indemnités de transferts… (Mauws et al., 2003)– il existe une incitation à surinvestir afin d'atteindre des segments stratégiques (i.e. qualification en Ligue des Champions). Elle se traduit par des scores d'efficience d'échelle plus faibles pour les entreprises de spectacle sportif les plus riches. Ce résultat confirme l'idée que les économies d'échelles peuvent s'avérer la source d'un avantage concurrentiel soutenable (Makadok, 1999) : les organisations les moins bien dotées en ressources financières produisent dans des zones de rendement meilleures que celles des entreprises les plus riches. Ce différentiel d'efficience d'échelle n'affecte toutefois pas l'évaluation de l'efficience managériale pure qui est au cœur de cette recherche. La qualité du travail des managers n'est pas influencée par le niveau de dotation en ressources des organisations.

Le Tableau 55 montre enfin la relation entre l'efficience des organisations et la variable Coupe d'Europe pour le vecteur 2 : les entreprises de spectacle sportif qualifiées pour les compétitions continentales s'avèrent plus efficientes à tous les niveaux. Ce résultat est biaisé par l'échelle retenue pour évaluer la performance sportive. L'indice composite utilisé par Kern et al. (2012) pour évaluer l'efficience des clubs de football anglais implique la survalorisation des observations prenant part à la Ligue des Champions et à la Ligue Europa. L'exemple de Montpellier lors de son titre de Champion de France (saison 2011/12) est le plus parlant : l'*output* sportif de l'Olympique de Marseille (10ème du championnat) est supérieur à celui du club héraultais grâce à son quart de finale en Ligue des Champions, compétition dans laquelle Montpellier ne pouvait concourir. Or, le score VRSE est censé mesurer l'efficience managériale pure, soit l'optimisation des moyens mis à disposition par les managers. L'*output* sportif contribuant à la mesure de la performance du manager lors de la saison focale ne doit pas dépendre d'un facteur contingent aux résultats de la saison précédente, comme l'est le fait de participer à une Coupe d'Europe. Dès lors, le vecteur 2 de la microculture doit être rejeté, tandis que V1 et V3 s'avèrent robustes.

II Scores d'efficience des processus organisationnels

Afin de décomposer le processus productif des entreprises de spectacle sportif, trois étapes ont été définies. Cette ouverture de la boîte noire organisationnelle doit faciliter l'identification des sources d'avantage concurrentiel à travers une analyse de la performance moins agrégée (Ray et al., 2004), mais aussi des *x-erreurs* (Powell et Arrègle, 2007).

La première étape évalue la structuration du portfolio de ressources financières. Ce processus correspond à la capacité d'une organisation à exploiter son champ organisationnel et ainsi à attirer des partenaires économiques. Etant donné que les scores d'efficience obtenus pour la macroculture n'apparaissent pas robustes du fait de l'opérationnalisation de ses *inputs*, l'analyse occulte cette étape pour se focaliser sur les suivantes : la structuration du portfolio de ressources humaines, et le regroupement et la mise en œuvre de ces ressources.

II.1. Vecteurs opérationnalisant la sous-DEA 2

Trois combinaisons de vecteurs ont été testées pour la formalisation du processus de structuration du portfolio de ressources humaines (Tableau 43). La variante entre les spécifications correspond au *proxy* utilisé pour évaluer le talent des joueurs. La valeur de marché fournie par *transfermarkt* (V1), les notes cumulées du jeu vidéo *FIFA* (V2) et ces mêmes notes pour les 23 meilleurs joueurs (V3) sont ainsi appliquées successivement.

II.1.1. Résultats des vecteurs opérationnalisant la sous-DEA 2

Les scores d'efficiences pour le vecteur 1 de la sous-DEA 2 sont présentés pour les 35 clubs ayant passé au moins une saison en L1 sur la période 2005/06 – 2013/14 dans le Tableau 56. Les résultats pour les vecteurs 2 et 3 sont disponibles en Annexe 2.

A noter que l'*output* issu du jeu vidéo FIFA n'est toutefois disponible qu'à partir de la saison 2006/07 (vecteurs 2 et 3), ce qui réduit le nombre d'observations à 160 au lieu de 180.

Sous-DEA 2 Vecteur 1 (1/2)	2005/06			2006/07			2007/08			2008/09			2009/10			2010/11			2011/12			2012/13			2013/14		
	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S
AC Ajaccio	0,39	0,74	0,53																0,50	0,98	0,52	0,58	0,77	0,75	0,49	0,83	0,59
AC Arles Avignon																0,45	0,93	0,49									
AJ Auxerre	0,84	0,91	0,93	0,64	0,77	0,83	0,97	1,00	0,97	0,71	0,71	0,99	0,70	0,79	0,88	0,66	0,67	0,98	0,79	0,86	0,92						
AS Monaco	1,00	1,00	1,00	0,92	0,94	0,98	0,82	0,83	0,99	0,95	0,96	0,99	0,70	0,70	0,99	0,50	0,51	0,98							0,48	0,55	0,87
AS Nancy Lorraine	1,00	1,00	1,00	0,66	0,80	0,82	0,91	0,92	0,99	0,80	0,84	0,95	0,65	0,75	0,87	0,58	0,70	0,83	0,58	0,86	0,67	0,84	0,95	0,89			
AS Saint-Etienne	0,52	0,60	0,86	0,61	0,84	0,73	0,87	0,90	0,97	0,55	0,55	0,99	0,74	0,84	0,89	0,56	0,58	0,96	0,62	0,81	0,77	0,71	0,84	0,84	0,46	0,59	0,78
CS Sedan Ardennes				0,68	1,00	0,68																					
Dijon FCO																			0,68	1,00	0,68						
EA Guingamp																									1,00	1,00	1,00
ESTAC Troyes	0,64	0,87	0,74	0,56	0,78	0,71																0,94	1,00	0,94			
Evian TG FC																			0,74	0,92	0,80	0,72	0,74	0,96	0,54	0,87	0,62
FC Girondins de Bordeaux	0,93	1,00	0,93	0,61	0,63	0,97	0,96	0,97	0,99	0,78	0,80	0,97	0,69	0,78	0,89	0,46	0,55	0,85	0,85	0,88	0,96	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
FC Lorient				1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,53	0,63	0,84	0,61	1,00	0,61	0,59	0,81	0,72	0,57	0,92	0,62	0,58	0,87	0,67	0,48	0,70	0,69
FC Metz	0,42	0,62	0,67				0,96	1,00	0,96																		
FC Nantes	0,64	0,66	0,98	0,72	0,76	0,95				1,00	1,00	1,00													0,68	0,84	0,80
FC Sochaux Montbéliard	0,79	1,00	0,79	0,79	0,91	0,86	0,82	0,86	0,95	0,99	1,00	0,99	0,70	0,90	0,77	0,74	0,75	0,99	0,62	1,00	0,62	0,68	0,83	0,81	0,40	0,62	0,64
Grenoble Foot 38										0,86	1,00	0,86	0,61	0,94	0,65												
Havre AC										0,63	0,90	0,70															
Le Mans UC 72	0,95	1,00	0,95	0,54	0,81	0,67	0,70	0,81	0,86	1,00	1,00	1,00	0,45	0,82	0,55												
LOSC Lille Métropole	0,83	0,84	0,99	0,75	0,77	0,98	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,71	0,86	0,83	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Montpellier Hérault SC													0,85	1,00	0,85	0,78	0,90	0,87	0,94	0,96	0,98	0,85	1,00	0,85	0,66	0,74	0,90
OGC Nice	0,58	0,66	0,88	0,62	0,78	0,79	0,90	1,00	0,90	0,82	1,00	0,82	0,48	0,78	0,61	0,47	0,65	0,73	0,59	0,85	0,70	0,89	0,97	0,92	0,50	0,65	0,77
Olympique de Marseille	0,92	0,92	1,00	1,00	1,00	1,00	0,79	0,79	1,00	0,92	1,00	0,92	0,90	1,00	0,90	0,72	1,00	0,72	0,88	1,00	0,88	0,78	0,81	0,97	0,67	0,76	0,89

Sous-DEA 2 Vecteur 1 (2/2)	2005/06			2006/07			2007/08			2008/09			2009/10			2010/11			2011/12			2012/13			2013/14		
	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S
Olympique Lyonnais	1,00	1,00	1,00	0,80	1,00	0,80	1,00	1,00	1,00	0,66	1,00	0,66	0,64	1,00	0,64	0,67	1,00	0,67	0,81	0,95	0,86	0,92	0,93	0,98	0,83	0,96	0,87
Paris Saint Germain	1,00	1,00	1,00	0,76	0,84	0,90	1,00	1,00	1,00	0,98	1,00	0,98	0,77	0,98	0,79	0,83	1,00	0,83	0,76	1,00	0,76	1,00	1,00	1,00	0,78	1,00	0,78
Racing Club de Lens	0,92	0,96	0,95	0,82	0,85	0,97	0,82	0,83	0,99				1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00									
RC Strasbourg	0,57	0,81	0,71				0,80	0,89	0,90																		
SC Bastia																						0,79	0,87	0,91	0,56	0,80	0,71
SM Caen							0,92	0,93	0,99	0,83	0,95	0,87				1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00						
Stade Brestois 29																0,81	1,00	0,81	0,62	0,91	0,68	0,67	0,78	0,86			
Stade de Reims																						1,00	1,00	1,00	0,60	0,81	0,75
Stade Rennais FC	0,58	0,65	0,90	0,68	0,76	0,90	0,84	0,85	0,98	0,59	0,59	1,00	0,58	0,61	0,95	0,51	0,52	0,98	0,53	0,59	0,89	0,55	0,66	0,83	0,46	0,46	0,99
Toulouse FC	0,54	0,65	0,82	0,91	0,96	0,95	0,69	0,76	0,91	0,85	0,85	1,00	0,55	0,76	0,72	0,48	0,54	0,89	0,52	0,73	0,72	0,53	1,00	0,53	0,64	0,95	0,67
US Boulogne Côte d'Opale													0,55	1,00	0,55												
Valenciennes FC				0,93	1,00	0,93	0,80	0,82	0,97	0,69	0,72	0,95	0,67	0,81	0,83	0,61	0,70	0,87	0,66	0,88	0,76	0,67	0,86	0,79	0,54	0,75	0,72

Tableau 55 - Scores d'efficience du Vecteur 1 de la sous-DEA 2

(inputs : dépenses en joueurs et dépenses liées au trading ; outputs : valeur de marché transfermarkt)

II.1.2. Validité interne des vecteurs opérationnalisant la sous-DEA 2

Les différents tests utilisés précédemment sont reproduits pour le processus de structuration du portfolio de ressources humaines. Le premier concerne la stabilité des scores d'efficience sur la période 2005/06 – 2013/14 pour le vecteur 1 et 2006/07 – 2013/14 pour les vecteurs 2 et 3.

Kruskall-Wallis ajusté	CRSE	VRSE	S
V1	29,9782*** [0,0020]	11,8288 [0,1590]	31,1211*** [0,0001]
V2	32,1400*** [0,0000]	28,5820*** [0,0002]	49,4246*** [0,000]
V3	105,6928*** [0,0000]	64,2276*** [0,0000]	72,6792*** [0,0000]

Tableau 56 - Stabilité des scores d'efficience de la sous-DEA 2

Le tableau 57 indique la non-stabilité des scores d'efficience à l'exception de l'efficience managériale pure lorsque le talent est opérationnalisé par la valeur de marché *transfermarkt* (V1). Aucune tendance temporelle ne semble se dégager à l'exception d'une inefficience d'échelle particulièrement prononcée lors de la saison 2013/14 (Tableau 58). Ce résultat pourrait s'expliquer par le retour en L1 de l'AS Monaco et son comportement de « *sugar daddy* », cherchant à acquérir des joueurs talentueux à n'importe quel coût (contrainte budgétaire lâche, Terrien et al., 2016a, b).

Sous-DEA 2		Moyenne	Max-imum	Saison	Ecart à la moyenne	Min-imum	Saison	Ecart à la moyenne	Kruskal-Wallis (sans la valeur la plus extrême)
V1	**CRSE**	0,7409	0,8778	2007 /08	0,1369	0,6380	2013 /14	0,1029	16,4323** [0,0214]
	VRSE	0,8590	Scores d'efficience managériale pure stables sur la période 2005/06 – 2013/14						
	S	0,8617	0,9661	2007 /08	-0,0769	0,7848	2011 /12	0,0769	17,2955** [0,0156]
V2	**CRSE**	0,4038	0,4927	2008 /09	0,0889	0,2506	2013 /14	0,1532	17,2512*** [0,0084]
	VRSE	0,9191	0,9814	2007 /08	0,0623	0,8569	2010 /11	0,0622	17,1564*** [0,0087]
	S	0,4329	0,5414	2010 /11	0,1085	0,2752	2013 /14	0,1577	20,7257*** [0,0021]
V3	**CRSE**	0,3993	0,5029	2010 /11	0,1036	0,2540	2013 /14	0,1453	18,7388*** [0,0046]
	VRSE	0,9289	0,9824	2008 /09	0,0535	0,6108	2010 /11	0,3181	37,5634 [3,3674]
	S	0,4410	0,7762	2010 /11	0,3352	0,2606	2013 /14	0,1804	28,7462*** [0,0001]

Tableau 57 - Analyse détaillée de la stabilité des scores d'efficience de la sous-DEA 2

Le second test de robustesse concerne la comparaison des moyennes entre les trois vecteurs à travers un test de Mann-Whitney (Tableau 59).

Moyennes	CRSE	VRSE	S	Mann-Whitney	CRSE	VRSE	S
V1	0,7409	0,8590	0,8612	**V1 / V2**	3,3607*** [0,0008]	-2,3104** [0,0209]	3,3607*** [0,0008]
V2	0,4038	0,9191	0,4329	**V1 / V3**	3,3607*** [0,0008]	-2,3104** [0,0209]	3,3607*** [0,0008]
V3	0,3994	0,9290	0,4410	**V2 / V3**	0,2627 [0,7927]	-1,8392* [0,0659]	0,5780 [0,5632]

Tableau 58 - Comparaison des moyennes d'efficience entre les compositions de vecteurs input/output de la sous-DEA 2

Les résultats indiquent que la composition des vecteurs influence significativement les moyennes. De par leur proximité (talent opérationnalisé par les notes *FIFA*), **V2 et V3** affichent des moyennes assez proches. Il semble toutefois que ces vecteurs souffrent d'un problème d'incrément qui tend à surévaluer l'inefficience d'échelle des entreprises de spectacle sportif ayant investi significativement en talent.

A partir de leurs statistiques descriptives (Tableau 39), il est possible de vérifier ce problème en comparant les coefficients de variation des différents *proxys* (colonne 7). Ceux fournis par les notes FIFA (0,11% lorsque l'ensemble de l'effectif est considéré, 0,05% lorsque seulement les 23 meilleurs joueurs le sont) diffèrent trop de la réalité du marché du travail. Ce dernier se caractérise par une forte segmentation (Piore, 1983) entre une section primaire composée des superstars et une autre secondaire où les joueurs sont plus facilement substituables (Gouguet et Primault, 2003 ; voir la Figure 20). Le coefficient de variation de la masse salariale égal à 0,8% traduit la non-linéarité du coût marginal d'acquisition du talent, expliquée par les différentiels importants de valeurs d'usage et de non-usage pour des niveaux de productivité proches (Brocard, 2010). La réalité du marché du travail se retrouve ainsi mieux retranscrite par le *proxy* fourni par la valeur de marché *transfermarkt* dont le coefficient de variation (0,76%) est nettement plus proche de celui obtenu pour la masse salariale.

Le troisième contrôle effectué s'intéresse à la corrélation de rang entre les scores d'efficience obtenus à partir des différentes opérationnalisations du *proxy* (Tableau 60). Le test de Spearman étant toujours très significatif, les résultats semblent robustes.

Spearman	CRSE	VRSE	S
V1 / V2	0,4897*** [0,0000]	0,6656*** [0,0000]	0,3489*** [0,0005]
V1 / V3	0,4570*** [0,0000]	0,6595*** [0,0000]	0,3269*** [0,0011]
V2 / V3	0,9742*** [0,0000]	0,7135*** [0,0000]	0,9528*** [0,0000]

Tableau 59 - Corrélation de rang entre les scores d'efficience issus des vecteurs de la sous-DEA 2

Le dernier contrôle de robustesse analyse l'effet des dotations en *inputs* et *outputs* sur les scores d'efficience à travers le test Mann-Whitney (Tableau 61).

Dimension étudiée	V1			V2			V3		
	CRS	VRS	S	CRS	VRS	S	CRS	VRS	S
Valeur de marché (*Transfermarkt*)	0,3520 [0,7248]	0,9230 [0,3560]	-1,671* [0,0947]	-7,0288*** [0,0000]	-0,2864 [0,7745]	-7,1541*** [0,0000]	-6,9737*** [0,0000]	0,9877 [0,3530]	-6,7327*** [0,0000]
FIFA (effectif complet)	1,9733** [0,0485]	0,3501 [0,7263]	1,0633 [0,2874]	-1,9447* [0,5181]	4,6934*** [0,0000]	-3,4514*** [0,0006]	-2,6577*** [0,0079]	0,1744 [0,8615]	-2,6577*** [0,0079]
FIFA (23 joueurs)	-0,8056 [0,4204]	0,1110 [0,9159]	-1,5583 [0,1192]	-7,0641*** [0,0000]	-1,4737 [0,1405]	-7,2291*** [0,0000]	-7,1843*** [0,0000]	1,5286 [0,1264]	-2,6818*** [0,0067]
Masse salariale	-3,5223*** [0,0004]	-2,3911** [0,0168]	-3,7878*** [0,0001]	-7,7091*** [0,0000]	-3,2236*** [0,0013]	-7,7091*** [0,0000]	-8,8882*** [0,0000]	-7,7092*** [0,0000]	-0,89993 [0,3685]
Masse salariale ajustée	-1,7590* [0,0786]	0,3112 [0,3034]	-4,0377*** [0,0000]	-6,4175*** [0,0000]	0,4376 [0,4358]	-6,4694*** [0,0000]	-6,3147*** [0,0000]	1,2966 [0,1947]	-6,1525*** [0,0000]
Coupe d'Europe	-2,7246*** [0,0064]	-2,1480** [0,0317]	-2,1629** [0,0305]	-6,6995*** [0,0000]	-2,8187*** [0,0048]	-6,6956*** [0,0000]	-6,5634*** [0,0000]	-0,5713 [0,5688]	-6,1383*** [0,0000]
Trading	-1,5574 [0,1194]	0,3864 [0,6992]	-1,7198* [0,0855]	-1,4836 [0,1393]	-2,1684** [0,0301]	-1,2430 [0,2136]	-1,5262 [0,1269]	-0,8441 [0,3986]	-0,6067 [0,5440]

Tableau 60 - Effet des dotations en ressources sur l'évaluation de la performance organisationnelle dans la sous-DEA 2

Plusieurs constats peuvent être tirés à partir du Tableau 61. Premièrement, les scores d'efficience managériale pure ne semblent pas significativement liés aux *outputs*, à l'exception du vecteur 2. Ce résultat illustre que les notions d'efficience et d'efficacité ne s'avèrent pas nécessairement reliées et rappelle l'importance de préciser les critères d'évaluation de la performance (Drevetton, 2014, voir la Figure 26).

Le Tableau 61 indique également que l'efficience d'échelle est liée significativement et positivement à la dotation en talent. Beaucoup de clubs se situent sur des zones de production non optimales avec des rendements d'échelle variables. Ce résultat se retrouve tant sur l'efficience d'échelle que sur celle d'efficience managériale pure : plus les entreprises de spectacle sportif sont puissantes financièrement, plus elles sont efficientes en termes de structuration de leur portfolio de ressources humaines.

Ce constat pourrait laisser penser que la robustesse du modèle est limitée. Toutefois, cette relation s'explique par le pouvoir de marché des organisations qualifiées dans les compétitions européennes. En sortant de l'échantillon ces 38 observations, l'effet de la masse salariale sur l'efficience managériale pure n'est plus significatif (ligne 5 « Masse salariale ajustée ») tandis que la variable Coupe d'Europe s'avère très significative. Le pouvoir de marché accordé par la Coupe d'Europe a été confirmé dans le cadre d'un entretien exploratoire mené avec un praticien (Annexe 3)[147] : « *Si je dis à un joueur 'l'année prochaine on joue la Champions League ou l'Europa League', c'est sûr que dans la négociation, c'est plus facile pour moi, après est-ce que c'est suffisant ? Lorsque j'étais à Lille dans 90% des cas, cela m'a vraiment aidé* ».

II.2. Vecteurs opérationnalisant la sous-DEA 3

Neuf combinaisons de vecteurs ont été prévues pour la formalisation des processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources (voir le Tableau 43). Toutefois, les différents tests de robustesse menés sur la sous-DEA 2 ne permettent que la validation du vecteur 1, tandis que les vecteurs 2 et 3 –basés sur le *proxy FIFA*– s'avèrent souffrir d'un problème d'incrément[148]. Dès lors, les combinaisons 4 à 9 prévues initialement pour les processus organisationnels de regroupement et de mise en œuvre des ressources ne sont pas présentées. Les trois vecteurs restants reposent sur une opérationnalisation différente de la performance organisationnelle à travers le proxy fourni par le site *transfermarkt*.

II.2.1. Résultats des vecteurs opérationnalisant la sous-DEA 3

Les scores d'efficiences pour le vecteur 1 de la sous-DEA 3 sont présentés pour les 35 clubs ayant passé au moins une saison en L1 sur la période 2005/06 – 2013/14 dans le Tableaux 61. Les résultats des vecteurs 2 et 3 sont disponibles en Annexe 2, tandis que les combinaisons reposant sur un *proxy* du talent basé sur les notes FIFA (V4, V5, V6, V7, V8 et V9) sont abandonnées du fait du problème d'incrément établi précédemment.

[147] La méthode qualitative, généralement associée à la posture épistémologique constructiviste, peut être utilisée dans le paradigme (post)positiviste (Avenier, 2008). Le dictionnaire des thèmes utilisé a ainsi été prédéfini au préalable, afin que la démarche reste déductive (Miles et Huberman,2003 ; voir l'Annexe 3).
[148] L'utilisation des *proxies* basés sur les notes FIFA s'est toutefois avérée utile pour s'assurer de la robustesse du vecteur 1, notamment à travers la corrélation de rang Spearman (voir le Tableau 59).

Sous-DEA 3 Vecteur 1 (1/2)	2005/06			2006/07			2007/08			2008/09			2009/10			2010/11			2011/12			2012/13			2013/14		
	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S
AC Ajaccio	0,35	0,60	0,59																0,77	0,84	0,92	0,73	0,82	0,89	0,64	1,00	0,64
AC Arles Avignon																0,56	0,59	0,95									
AJ Auxerre	0,15	0,89	0,17	1,00	1,00	1,00	0,64	0,76	0,85	0,75	0,83	0,91	0,90	1,00	0,90	0,72	0,89	0,80	0,56	1,00	0,56						
AS Monaco	0,03	0,65	0,04	0,50	0,87	0,58	0,45	0,72	0,62	0,96	0,98	0,98	0,61	0,76	0,81	0,35	0,60	0,58							0,49	0,99	0,49
AS Nancy Lorraine	1,00	1,00	1,00	0,53	0,86	0,61	0,95	1,00	0,95	1,00	1,00	1,00	0,59	0,68	0,87	0,44	0,88	0,51	0,51	0,64	0,81	1,00	1,00	1,00			
AS Saint-Etienne	0,85	0,85	1,00	0,46	0,80	0,57	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,79	0,80	0,99	0,52	0,75	0,70	0,51	0,56	0,91	0,73	1,00	0,73	0,59	1,00	0,59
CS Sedan Ardennes				0,61	0,71	0,86																					
Dijon FCO																			1,00	1,00	1,00						
EA Guingamp																									1,00	1,00	1,00
ESTAC Troyes	0,21	0,75	0,28	0,40	0,72	0,55																1,00	1,00	1,00			
Evian TG FC																			0,91	0,91	1,00	0,97	0,97	7,00	0,56	0,80	0,65
FC Girondins de Bordeaux	0,94	1,00	0,94	0,48	0,89	0,53	0,74	1,00	0,74	0,99	1,00	0,99	1,00	1,00	1,00	0,47	0,86	0,55	0,68	0,72	0,95	0,73	0,86	0,85	0,83	0,98	0,85
FC Lorient				1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	0,70	0,97	0,94	0,94	1,00	0,52	0,82	0,63	0,56	0,89	0,63	0,82	1,00	0,82	0,59	0,86	0,68
FC Metz	1,00	1,00	1,00				0,93	1,00	0,93																		
FC Nantes	0,82	0,83	0,99	0,40	0,63	0,64				0,96	1,00	0,96													0,83	0,99	0,84
FC Sochaux Montbéliard	0,49	0,70	0,71	0,51	0,96	0,53	0,70	0,75	0,93	1,00	1,00	1,00	0,62	0,64	0,97	0,92	1,00	0,92	0,58	0,80	0,73	1,00	1,00	1,00	0,37	0,67	0,54
Grenoble Foot 38										1,00	1,00	1,00	0,62	0,72	0,87												
Havre AC										0,80	1,00	0,80															
Le Mans UC 72	1,00	1,00	1,00	0,52	0,86	0,60	0,86	0,91	0,95	0,92	1,00	0,92	0,49	0,49	1,00												
LOSC Lille Métropole	0,44	1,00	0,44	0,49	0,86	0,58	0,48	0,79	0,61	0,92	1,00	0,92	1,00	1,00	1,00	0,57	1,00	0,57	0,53	0,60	0,89	1,00	1,00	1,00	0,60	1,00	0,60
Montpellier Hérault SC													1,00	1,00	1,00	0,64	0,80	0,81	1,00	1,00	1,00	0,97	0,97	1,00	0,64	0,79	0,82
OGC Nice	0,48	0,96	0,50	0,77	1,00	0,77	1,00	1,00	1,00	0,75	0,77	0,97	0,52	0,62	0,84	0,38	0,72	0,52	0,54	0,73	0,74	0,80	1,00	0,80	0,58	0,77	0,76
Olympique de Marseille	0,46	1,00	0,46	0,82	1,00	0,82	0,83	1,00	0,83	1,00	1,00	1,00	0,83	1,00	0,83	0,72	1,00	0,72	0,83	1,00	0,83	0,61	1,00	0,61	0,78	0,95	0,82
Olympique Lyonnais	0,40	1,00	0,40	0,59	1,00	0,59	0,99	1,00	0,99	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,68	0,77	0,88	0,88	1,00	0,88	0,50	0,84	0,70

Sous-DEA 3 Vecteur 1 (2/2)	2005/06			2006/07			2007/08			2008/09			2009/10			2010/11			2011/12			2012/13			2013/14		
	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S
Paris Saint Germain	0,28	0,93	0,30	0,38	0,74	0,52	0,84	0,90	0,89	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,80	1,00	0,80	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,90	1,00	0,90
Racing Club de Lens	1,00	1,00	1,00	0,56	0,95	0,59	0,60	0,70	0,85				1,00	1,00	1,00	0,91	1,00	0,91									
RC Strasbourg	0,43	0,50	0,86				0,98	1,00	0,98																		
SC Bastia																						1,00	1,00	1,00	0,81	0,97	0,83
SM Caen							1,00	1,00	1,00	0,90	1,00	0,90				1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00						
Stade Brestois 29																1,00	1,00	1,00	0,67	0,83	0,81	0,54	0,60	0,90			
Stade de Reims																						1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Stade Rennais FC	0,90	0,98	0,91	0,37	0,92	0,41	0,69	0,96	0,72	0,91	0,98	0,94	0,58	0,73	0,80	0,47	0,78	0,60	0,42	0,47	0,90	0,51	0,73	0,69	0,65	0,84	0,77
Toulouse FC	0,27	0,65	0,41	1,00	1,00	1,00	0,60	0,67	0,90	1,00	1,00	1,00	0,55	0,66	0,84	0,41	0,72	0,57	0,49	0,55	0,90	0,50	0,79	0,63	0,70	0,91	0,77
US Boulogne Côte d'Opale													0,64	1,00	0,64												
Valenciennes FC				1,00	1,00	1,00	0,91	0,91	0,99	0,70	0,71	1,00	0,78	0,78	1,00	0,47	0,79	0,60	0,65	0,71	0,92	0,75	0,90	0,83	0,58	0,60	0,97

Tableau 61 - Scores d'efficience du Vecteur 1 de la sous-DEA 3

(inputs : valeur de marché [transfermarket] et dépenses hors trading ; outputs : résultats sportif [points en championnat] et financier)

II.2.2. Validité interne des vecteurs opérationnalisant la sous-DEA 3

Le premier contrôle de robustesse mené porte sur la stabilité des scores d'efficience à travers un test de Kruskal-Wallis.

Kruskal-Wallis ajusté	CRSE	VRSE	S
V1	33,7530*** [0,0000]	14,0057* [0,0816]	40,3364*** [0,0000]
V2	16,6112** [0,0344]	10,6794 [0,2205]	40,1785*** [0,0000]
V3	21,5389*** [0,0058]	0,3723 [0,9674]	26,5751*** [0,0008]

Tableau 62 - Stabilité des scores d'efficience de la sous-DEA 3

Les scores d'efficience managériale pure apparaissent relativement stables. Seul le vecteur V1 au seuil 0,1% voit ses scores influencés par la saison analysée. En revanche, l'efficience d'échelle varie significativement selon la saison analysée pour les trois vecteurs retenus. Le Tableau 63 tente d'identifier des tendances temporelles pour comprendre l'évolution des scores d'efficience sur la période 2005/06 - 2013/14 :

Sous-DEA 3		Moyenne	Max-imum	Saison	Ecart à la moyenne	Min-imum	Saison	Ecart à la moyenne	Kruskal-Wallis (sans la valeur la plus extrême)
V1	**CRSE**	0,7264	0,9117	2008/09	0,1853	0,5744	2005/06	0,152	21,2604*** [0,0034]
	VRSE	0,882	0,9481	2008/09	0,0661	0,8000	2011/12	0,082	9,4885 [0,2195]
	S	0,8165	0,9619	2008/09	0,1454	0,4851	2005/06	0,3314	40,0965*** [0,0000]
V2	**CRSE**	0,6161	0,7435	2009/10	0,1274	0,4851	2005/06	0,131	11,4632 [0,1197]
	VRSE	0,7275	Scores d'efficience managériale pure stables sur la période 2005/06 – 2013/14						
	S	0,847	0,954	2007/08	0,107	0,6296	2005/06	0,2174	25,5726*** [0,0006]
V3	**CRSE**	0,7233	0,8586	2008/09	0,1353	0,5896	2005/06	0,1337	13,0304* [0,0714]
	VRSE	0,9191	Scores d'efficience managériale pure stables sur la période 2005/06 – 2013/14						
	S	0,7777	0,9109	2008/09	0,1332	0,6411	2005/06	0,1366	19,2304*** [0,0075]

Tableau 63 - Analyse détaillée de la stabilité des scores d'efficience de la sous-DEA 3

Ce Tableau permet de dresser plusieurs constats. Premièrement, les scores d'efficience d'échelle s'avèrent instables pour les trois vecteurs, même en sortant de l'échantillon la saison déviant le plus de la moyenne. Ceci s'explique par la composition de la ligue et plus précisément le nombre d'organisations se situant dans des zones de production non optimales. A l'inverse, le vecteur V1 fournit des scores d'efficience managériale pure stables lorsque l'on isole la saison 2011/12 de l'échantillon.

Le Tableau indique également que les saisons 2005/06 et 2008/09 s'avèrent être respectivement la plus et la moins efficiente pour les vecteurs 1 et 3. Ces derniers étant assez proches en termes de composition d'*inputs* et *outputs*, et l'identité de la meilleure saison différant avec V2, il s'avère difficile d'établir une tendance temporelle de l'efficience claire sur la période d'analyse.

La mise en correspondance de l'évolution de l'efficience avec l'analyse des chocs de productivité descriptive (voir la Figure 15) permet toutefois d'éclairer cette question. La saison 2005/06 se singularise par une quasi-transitivité des classements des masses salariales et celui sportif en Ligue 1. Aucun choc positif extrême –classement sportif supérieur de plus de 10 places au rang de la masse salariale– n'est constaté. L'absence de « surperformance sportive » semble expliquer les scores d'efficience faibles sur le processus de regroupement et la mise en œuvre des ressources. A l'inverse, la saison 2008/09 est la deuxième saison où le nombre de chocs de productivité est le plus élevé (9 contre 10 en 2007/08, dont respectivement 5 et 6 chocs positifs). Ces deux saisons s'avèrent être celles où l'efficience est la plus forte.

Le deuxième contrôle de robustesse provient d'un test de Mann-Whitney sur les moyennes obtenues selon la composition du vecteur *inputs*/*outputs*

Moyennes	CRSE	VRSE	S	Mann-Whitney	CRSE	VRSE	S
V1	0,7264	0,882	0,8165	**V1 / V2**	-0,0441 [0,9648]	2,8698*** [0,0041]	-1,0155 [0,3099]
V2	0,6161	0,7275	0,8470	**V1 / V3**	0,7573 [0,7573]	-1,4570 [0,1451]	0,8389 [0,4015]
V3	0,7233	0,9191	0,7777	**V2 / V3**	-0,0441 [0,9648]	-3,5762*** [0,0003]	1,8895* [0,0576]

Tableau 64 - Comparaison des moyennes d'efficience entre les compositions de vecteurs *inputs/outputs* de la sous-DEA 3

Les vecteurs V1 et V3 fournissent des scores dont les moyennes annuelles ne diffèrent pas significativement. En revanche, le vecteur 2 –dont la performance sportive est opérationnalisée à travers un indice composite– présente des scores d'efficience managériale pure significativement différents. Concernant l'efficience d'échelle, seule la comparaison entre V2 et V3 au seuil 0,1% laisse apparaître une différence.

Le test de Spearman est ensuite utilisé pour comparer les classements issus des trois vecteurs. On observe pour toutes les configurations une corrélation de rang très significative.

Spearman	CRSE	VRSE	S
V1 / V2	0,3646*** [0,0004]	0,4545*** [0,0000]	0,3171*** [0,0023]
V1 / V3	0,4984*** [0,0000]	0,7676*** [0,0000]	0,5960*** [0,0000]
V2 / V3	0,6407*** [0,0000]	0,4647*** [0,0000]	0,3640*** [0,0001]

Tableau 65 - Corrélation de rang entre les scores d'efficience issus des vecteurs de la sous-DEA 3

Le dernier contrôle de robustesse analyse l'effet des dotations en *inputs* et *outputs* sur les scores d'efficience à travers le test Mann-Whitney .

Dimension étudiée	V1			V2			V3		
	CRS	VRS	S	CRS	VRS	S	CRS	VRS	S
Points en L1	-1,9500* [0,0512]	-3,7230*** [0,0002]	0,8716 [0,3834]	-4,3653*** [0,0000]	-4,5592*** [0,0000]	-1,3265 [0,1847]	0,6477 [0,5172]	-2,8923*** [0,0028]	0,4400 [0,6600]
Indice composite	-0,0406 [0,9676]	0,5351 [0,5926]	-0,0081 [0,9936]	-0,5690 [0,5693]	0,4537 [0,6500]	-1,4733 [0,1407]	0,9064 [0,3647]	-0,2987 [0,7652]	1,6055 [0,1084]
Produits d'exploitation	-0,1184 [0,9057]	-2,4470** [0,0144]	1,6746* [0,0940]	-5,1896*** [0,0000]	-5,0739*** [0,0000]	-1,8432* [0,0653]	0,3997 [0,6894]	-2,4342 [0,0149]	1,6845* [0,0921]
Affluence	-3,4547*** [0,0005]	-4,5768*** [0,0000]	-2,0231** [0,0431]	-2,9211*** [0,0035]	-2,7731*** [0,0055]	-1,8291* [0,0674]	-3,5685*** [0,0004]	-6,2945*** [0,0000]	-1,7517* [0,07983]
Valeur de marché (*transfermarkt*)	2,2777** [0,0227]	0,3260 [0,7444]	3,0616*** [0,0022]	-3,3025*** [0,0010]	-3,0689*** [0,0025]	-1,3835 [0,1665]	3,8690*** [0,0001]	0,0695 [0,9446]	4,4118*** [0,0000]
Autres dépenses hors *trading*	0,3100 [0,7566]	-2,3777** [0,0174]	1,5581 [0,1192]	-3,6864*** [0,0002]	-3,4991*** [0,0005]	-1,674* [0,0941]	0,2566 [0,7975]	-1,2874 [0,1980]	1,1080 [0,2678]
Coupe d'Europe	-0,6769 [0,4985]	-2,7146*** [0,0066]	0,7434 [0,7424]	-3,6315*** [0,0003]	-4,7762*** [0,0000]	-0,5590 [0,5761]	-0,6687 [0,5037]	-2,3166** [0,0205]	0,1546 [0,8772]

Tableau 66 - Effet des dotations en ressources sur l'évaluation de la performance organisationnelle dans la sous-DEA 3

Analyse du test de Mann-Whitney

Le Tableau 66 indique un biais pour V2 qui avait déjà été identifié dans le cadre de la microculture : l'évaluation de la performance sportive induit la survalorisation des équipes qualifiées dans les compétitions européennes. Le vecteur reposant sur l'indice composite utilisé par Kern et al. (2012) est doit donc être rejeté.

Le test de Mann-Whitney indique également que l'efficience est corrélée positivement à l'efficacité, à l'exception de V2 avec l'indice composite et de la performance financière pour V3. Autrement dit, les scores VRSE et S sont significativement liés à la quantité d'*outputs* obtenus par les entreprises de spectacle sportif. Ce résultat n'a pas d'incidence sur la robustesse des modèles. Il atteste seulement d'une relation entre le critère d'efficience et d'efficacité. De même, la corrélation significative entre la dotation en *inputs* et l'efficience d'échelle que l'on retrouve pour la valeur de marché et le niveau de dépense n'est pas problématique puisque la variable d'intérêt est l'efficience managériale pure.

En revanche, une telle relation avec VRSE serait plus problématique. Aucune corrélation n'est constatée entre le *proxy* du talent et les différents scores VRSE. L'efficience ne dépend pas de la dotation en talent des équipes. L'*input* 'autres dépenses hors *trading'* s'avère quant à lui lié significativement à l'efficience managériale pure du modèle 1. Plus les clubs investissent sur cet élément, meilleure sera leur efficience. Cela signifie que la qualité du processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources n'est pas corrélée à la qualité des ressources en tant que telle, mais s'avère dépendante de l'investissement consenti par l'organisation dans leur utilisation. Ce résultat confirme certaines intuitions de ce secteur d'activité : à travers certains investissements non liés directement aux joueurs, il est possible d'améliorer sa performance.

Explication de la relation autres dépenses hors *trading* – efficience managériale pure

Kuper et Szymanski (2012) prennent l'exemple de joueurs changeant de clubs contre des indemnités de transfert se comptant en dizaines de millions d'euros et qui peinent à s'adapter à leur nouvel environnement. Le fait d'engager des consultants pour favoriser l'intégration des recrues pour un montant bien inférieur à leur coût d'acquisition permettrait selon ces auteurs d'accroître significativement la productivité de ces ressources humaines.

Il existe par ailleurs un certain nombre de services proposés aux entreprises de spectacle sportif leur permettant d'améliorer leur performance. Des sociétés comme *Optasports* ou *Prozonesports* peuvent s'avérer utiles dans cette industrie. Le recours à ces services améliore le processus de structuration du portfolio des ressources, mais aussi leur déploiement, comme le montre le Chapitre 4. Ainsi, plus de 300 entreprises de spectacle sportif à travers le monde feraient appel au système de traitement des données GPS développé par la société Catapult (Maxcy et Drayer, 2014) qui permet d'améliorer la préparation physique des athlètes. Ces sociétés de services ne sont pas seulement intéressantes pour la dimension sportive des organisations, mais aussi pour accroître leurs recettes. Le rapport IBIT (Maxcy et Drayer, 2014) indique ainsi que le recours des San Francisco Giants (franchise évoluant en MLB) à la société *Qcue* dans la mise en place d'une politique tarifaire dynamique a permis une augmentation significative des recettes billetterie (+7%).

Ces différents exemples illustrent l'intérêt pour une entreprise de spectacle sportif de ne pas borner ses investissements à l'acquisition de talent, mais aussi à rechercher des informations et savoir les traiter : « *tu peux conduire une voiture sans tableau de bord, sans aucune information et c'est ce qu'il se passe en football. Il y a d'excellents conducteurs, d'excellentes voitures, mais si tu as un tableau de*

bord, c'est juste un peu plus facile. Je me demande pourquoi les gens ne veulent pas plus d'informations » (Jean-Pierre Mereseman, directeur de Milan-Lab, « laboratoire » du club de football italien du Milan AC, cité par Kuper et Szymanski, 2012, p. 9). Compte tenu de cette analyse, la corrélation significative entre l'efficience managériale pure et la dotation en *input* autres dépenses hors *trading* ne semble pas être le fait d'un problème de spécification de la DEA.

Il convient enfin de noter que le montant investi sur le poste « autres dépenses hors *trading* », s'il est significativement lié à la valeur de marché (au seuil 0,01%), obtient un coefficient de corrélation de rang de 0,6. Cela signifie que les efforts consentis sur ce poste ne sont pas strictement déterminés par la puissance financière des organisations. Les entreprises de spectacle sportif évoluant dans des zones de chalandise moins attractives pourraient combler leur retard avec les autres à travers une meilleure allocation de leurs ressources. L'histoire des Oakland A's (Lewis, 2003) l'illustre, puisque c'est le recrutement d'un économiste qui a permis à la franchise de s'affranchir du déterminisme financier de la MLB grâce à la bisociation des connaissances (Hitt et al., 1998) économiques et sportives.

III Comparaison entre les différents modèles

A partir des différents tests de robustesse effectués, il est possible de déterminer quels modèles et quelles combinaisons de vecteurs d'*inputs* et d'*outputs* sont utilisables pour évaluer l'efficience des entreprises de spectacle sportif au niveau de sa performance globale et de ses processus organisationnels.

III.1. Synthèse des tests de robustesse

Quatre tests non paramétriques ont servi à évaluer la robustesse des différents vecteurs :

1. Le test de Kruskal-Wallis examine la stabilité des scores d'efficience sur la période ;
2. Le test de Mann-Whitney compare les moyennes obtenues en fonction des combinaisons de vecteurs retenus ;
3. Le test de Spearman analyse la corrélation de rang entre les différents *inputs* et *outputs* utilisés pour composer les vecteurs ;
4. Un nouveau test de Mann-Whitney est effectué pour contrôler l'effet des dotations en *inputs* et *outputs* sur les scores d'efficience.

Le Tableau 67 propose une synthèse des différents résultats obtenus dans les sections *I* et *II* de ce chapitre.

<table>
<tr><th colspan="2" rowspan="2">Synthèse des tests de robustesse</th><th colspan="2">Kruskal-Wallis</th><th colspan="2">Mann-Whitney 1</th><th colspan="2">Spearman</th><th colspan="2">Mann-Whitney 2</th></tr>
<tr><th>VRSE</th><th>S</th><th>VRSE</th><th>S</th><th>VRSE</th><th>S</th><th>VRSE</th><th>S</th></tr>
<tr><td rowspan="7">Macro-culture</td><td>V1</td><td>Instables</td><td>Instables</td><td colspan="2" rowspan="6">De nombreuses comparaisons entre les moyennes issues des différentes combinaisons de vecteurs indiquent des différences significatives</td><td colspan="2" rowspan="6">Il existe une corrélation de rang significative entre toutes les combinaisons de vecteurs</td><td colspan="2" rowspan="6">Il existe une corrélation significative entre les dotations en inputs et les scores d'efficience</td></tr>
<tr><td>V2</td><td>Stables</td><td>Instables</td></tr>
<tr><td>V3</td><td>Stables</td><td>Instables</td></tr>
<tr><td>V4</td><td>Instables</td><td>Instables</td></tr>
<tr><td>V5</td><td>Stables</td><td>Instables</td></tr>
<tr><td>V6</td><td>Stables</td><td>Instables</td></tr>
<tr><td colspan="10">Implication : les résultats issus des différents vecteurs opérationnalisant la macroculture ne sont pas robustes</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Micro-culture</td><td>V1</td><td>Stables</td><td>Instables</td><td colspan="2" rowspan="3">Aucune différence significative n'est constatée entre les moyennes issues des différentes combinaisons de vecteurs</td><td colspan="2" rowspan="3">Il existe une corrélation de rang significative entre toutes les combinaisons de vecteurs</td><td>Robustes[149]</td><td rowspan="3">Avantage concurrentiel issu des rendements d'échelle</td></tr>
<tr><td>V2</td><td>Stables</td><td>Instables</td><td>Biaisés</td></tr>
<tr><td>V3</td><td>Stables</td><td>Stables</td><td>Robustes</td></tr>
<tr><td colspan="10">Implications : les résultats issus des vecteurs 1 et 3 sont robustes
Le vecteur 2 surévalue l'efficience des organisations participant aux compétitions européennes</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Sous-DEA 1</td><td>V1</td><td colspan="8" rowspan="2">L'absence de résultat robuste sur le modèle de la macroculture limite l'intérêt de l'évaluation du processus de structuration du portfolio de ressources financières</td></tr>
<tr><td>V2</td></tr>
<tr><td colspan="10">Implication : ce processus organisationnel n'a pas été testé</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Sous-DEA 2</td><td>V1</td><td>Stables</td><td>Instables</td><td colspan="2" rowspan="3">Aucune différence significative n'est constatée entre les moyennes issues des différentes combinaisons de vecteurs (sauf entre V2 et V3 pour S)</td><td colspan="2" rowspan="3">Il existe une corrélation de rang significative entre toutes les combinaisons de vecteurs</td><td>Robustes[150]</td><td rowspan="3">Avantage concurrentiel issu des rendements d'échelle[151]</td></tr>
<tr><td>V2</td><td>Instables</td><td>Instables</td><td>Robustes</td></tr>
<tr><td>V3</td><td>Instables</td><td>Instables</td><td>Robustes</td></tr>
<tr><td colspan="10">Implications: les résultats issus du vecteur 1 sont robustes
Les vecteurs 2 et 3 souffrent d'un problème d'incrément surestimant l'inefficience d'échelle des entreprises de spectacle sportif</td></tr>
</table>

[149] Les résultats de V1 et V3 sont robustes si on isole les scores des points aberrants représentant les organisations efficientes et reléguées.
[150] Les résultats de V1 sont robustes lorsque l'on considère l'effet du pouvoir de marché provoqué par la participation des organisations aux compétitions européennes.
[151] Les résultats de V2 et V3 souffrent d'un problème d'incrément du *proxy* utilisé pour le talent impliquant une sous-évaluation des scores S.

<table>
<tr><th colspan="2" rowspan="2">Synthèse des tests de robustesse</th><th colspan="2">Kruskal-Wallis</th><th colspan="2">Mann-Whitney 1</th><th colspan="2">Spearman</th><th colspan="2">Mann-Whitney 2</th></tr>
<tr><th>VRSE</th><th>S</th><th>VRSE</th><th>S</th><th>VRSE</th><th>S</th><th>VRSE</th><th>S</th></tr>
<tr><td rowspan="10">Sous-DEA 3</td><td>V1</td><td>Instables</td><td>Instables</td><td colspan="2" rowspan="3">Aucune différence significative n'est constatée entre les moyennes annuelles issues de V1 et V3
Le vecteur V2 présente des moyennes significativement différentes des autres</td><td colspan="2" rowspan="3">Il existe une corrélation de rang significative entre toutes les combinaisons de vecteurs</td><td>Robustes[152]</td><td rowspan="3">Avantage concurrentiel issu des rendements d'échelle</td></tr>
<tr><td>V2</td><td>Stables</td><td>Instables</td><td>Biaisés</td></tr>
<tr><td>V3</td><td>Stables</td><td>Instables</td><td>Robustes</td></tr>
<tr><td>V4</td><td colspan="8" rowspan="6">Le problème d'incrément sur le proxy du talent fourni par les notes du jeu vidéo FIFA rend caduques les vecteurs V4, V5, V6, V7, V8 et V9</td></tr>
<tr><td>V5</td></tr>
<tr><td>V6</td></tr>
<tr><td>V7</td></tr>
<tr><td>V8</td></tr>
<tr><td>V9</td></tr>
<tr><td colspan="9">Implications : les résultats issus des vecteurs 1 et 3 sont robustes
Le vecteur 2 surévalue l'efficience des organisations participant aux compétitions européennes</td></tr>
</table>

Tableau 67 - Synthèse des tests de robustesse sur les différents modèles et leurs vecteurs d'inputs et d'outputs retenus

[152] Les résultats de V1 et V3 sont robustes en considérant le sous-investissement des entreprises de spectacle sportif pour ce qui ne relève pas de l'acquisition de talent.

Sur les cinq modèles prévus initialement, trois s'avèrent utilisables. L'absence de *proxy* pertinent pour opérationnaliser l'attractivité des entreprises de spectacle sportive impose de **concentrer** l'analyse sur la microculture. L'analyse du champ organisationnel et du processus organisationnel visant à l'exploiter (structuration du portfolio de ressources financières) doit être abandonnée du fait de la non-robustesse des scores d'efficience. Par ailleurs, les vecteurs utilisant en *output* sportif l'indice composite (V2 de la microculture et de la sous-DEA 3) s'avèrent défectueux, du fait d'une survalorisation des clubs participant aux compétitions européennes. Enfin, l'utilisation des notes FIFA en tant que *proxy* du talent des joueurs pose un problème d'incrément impliquant une surestimation de l'inefficience d'échelle sur le processus de structuration du portfolio de ressources humaines. Les vecteurs V2 et V3 de la sous-DEA 2 et ceux allant de V4 à V9 de la sous-DEA 3 doivent donc être rejetés.

Les vecteurs V1 et V3 de la microculture et de la sous-DEA 3 et celui V1 de la sous DEA-2 fournissent des résultats robustes. Il convient toutefois de noter que les scores d'efficience obtenus peuvent être influencés par la saison considérée et plus spécifiquement par les types de clubs composant la Ligue 1 (instabilité constatée à partir du test de Kruskal-Wallis). Le traitement de l'efficience managériale pure issu de ces vecteurs, qui sont les variables d'intérêt, devra donc tenir compte de ce possible biais.

III.2. Analyse descriptive des scores d'efficience managériale pure

Etant donné la non-stabilité des scores VRSE issus de certaines combinaisons de vecteurs, il est difficile de comparer l'efficience issue de deux saisons différentes (Jardin, 2012). De même, différentes orientations ont été retenues pour la spécification des modèles complexifiant la comparaison inter-modèles des scores d'efficience. Par conséquent, l'inefficience qui est mesurée par la distance radiale de la DMU par rapport à la frontière d'efficience a une valeur cardinale qui ne peut être mise en correspondance qu'avec les scores obtenus par les observations évaluées dans le même traitement DEA (modèle et vecteur). Ceci amène à considérer les scores d'efficience managériale pure comme une variable binaire :

- un score égal à 1 signifie que l'observation se situe sur la frontière d'efficience ;
- un score égal à 0 correspond à une DMU placée en deçà de la frontière d'efficience. Toutes les observations ayant une efficience managériale pure inférieure à 1 sont donc considérées comme inefficientes sans autre distinction.

Le Tableau 68 détaille saison par saison le nombre de DMU efficientes pour les différents vecteurs jugés robustes.

Nombre de DMU efficientes		2005/ 06	2006/ 07	2007/ 08	2008/ 09	2009/ 10	2010/ 11	2011/ 12	2012/ 13	2013/ 14	Total
Micro-culture	**V1**	7	9	10	8	7	10	3	5	6	**65**
	V3	10	11	11	11	11	9	10	7	11	**91**
Sous-DEA 2	**V1**	6	3	6	9	5	6	6	6	4	**51**
Sous-DEA 3	**V1**	8	7	8	13	8	8	6	11	5	**74**
	V3	7	9	10	10	8	11	10	8	9	**82**

Tableau 68 - Analyse descriptive des scores d'efficience managériale pure[153]

[153] Les 10 valeurs aberrantes identifiées dans le cadre de la microculture ont été supprimées de l'échantillon qui comporte désormais 170 observations.

Ce tableau illustre l'effet de l'intégration de l'*output* social dans la microculture et la sous-DEA 3 qui implique une augmentation du nombre de DMU efficientes. Le Chapitre 5 a rappelé que plus la méthode DEA intègre de variables, plus il y aura d'observations considérées comme efficientes. Même si tous les vecteurs utilisés respectent les contraintes de parcimonie (Dyson et al., 2001 ; Raab et Litchy, 2002), il semble judicieux de restreindre l'analyse aux scores fournis par les vecteurs V1 qui limitent le nombre d'observations efficientes. Ce choix est renforcé par les limites du *proxy* taux de remplissage du stade. Il convient de noter que dans 84% des 75 cas efficients pour la microculture et 82,5% pour la sous DEA-3 (80 occurrences), les DMUs l'étaient aussi avec le vecteur 3 intégrant en *output* le taux d'affluence.

III.3. Comparaison entre les scores issus des processus et de la microculture

Les scores d'efficience obtenus au niveau des processus organisationnels seront tout d'abord comparés entre eux, puis aux scores obtenus sans avoir décomposé le processus productif. Une interprétation de ces résultats sera ensuite effectuée.

III.3.1. Comparaison des scores d'efficience managériale pure

A partir des deux processus organisationnels définis, il est possible de différencier les 170 observations de l'échantillon en fonction des scores d'efficience managériale pure obtenus :

Nombre de DMU			**Sous-DEA 2**	
			VRSE = 1	**VRSE = 0**
			51 observations	**119 observations**
Sous-DEA 3	**VRSE = 1**	**74 observations**	38	36
	VRSE = 0	**96 observations**	13	83

Tableau 69 - Distribution des scores VRSE au niveau des processus organisationnels

Plusieurs éléments se dégagent à la lecture de cette matrice. Premièrement, 74,51% des entreprises de spectacle sportif efficientes dans la structuration du portfolio de ressources humaines s'avèrent également efficientes dans leur regroupement et mise en œuvre. De même, 69,75% des DMU dont le score VRSE pour la sous-DEA 2 était inférieur à 1 obtiennent également un score situé en deçà de la frontière d'efficience lors de l'étape suivante.

A l'inverse, certaines organisations ne sont efficientes que sur un seul processus organisationnel. On compte ainsi 7,65% des DMU qui ne sont efficientes que sur le premier processus et 21,18% qui ne s'avèrent l'être que sur le second.

A partir de cette ventilation, il est possible de s'intéresser à l'efficience au niveau de l'ensemble du processus productif :

Ventilation des DMU selon les scores VRSE		**Sous-DEA 2**	**VRSE = 1**		**VRSE = 0**	
		Sous-DEA 3	**VRSE = 1**	**VRSE = 0**	**VRSE = 1**	**VRSE = 0**
		Nombre de DMU	**38**	**13**	**36**	**83**
Micro-culture	**VRSE = 1**	**65**	20	0	20	25
	VRSE = 0	**105**	18	13	16	58

Tableau 70 - Distribution de l'efficience organisationnelle selon les scores VRSE au niveau des processus productif

III.3.2. Interprétations de la ventilation des observations selon les scores d'efficience managériale pure

Plusieurs résultats émergent du Tableau 70. Tout d'abord, aucune organisation ayant été efficiente sur le processus de structuration du portfolio de ressources humaines, mais inefficiente au niveau de son regroupement et de sa mise en œuvre ne présente une performance organisationnelle optimale. La situation inverse est en revanche plus courante (20 occurrences soit 30,77% des scores VRSE microculture prenant la valeur 1). Ce résultat confirme la plus grande importance de l'utilisation des ressources par rapport à leurs seuls attributs sur la performance qu'établissait Penrose dès 1959.

La ventilation des DMU permet également de remarquer que la majorité des organisations efficientes au niveau des deux processus productifs sont également placées sur la frontière d'efficience du modèle de la microculture. Ce résultat signifie également que certaines organisations présentant des scores VRSE égaux à 1 pour les sous-DEA 2 et 3 s'avèrent en deçà de la frontière d'efficience fournie par la DEA en une étape. De même, 25 DMU étant efficientes au niveau de la microculture sont inefficientes au niveau des deux processus organisationnels.

Ce différentiel entre les scores d'efficience obtenus pour la méthode en une étape et celle décomposant le processus productif avait été constaté par Kern et al. (2012), sans que ces derniers ne l'explicitent. Une première explication vient du nombre supérieur d'observations efficientes avec la sous-DEA 3 (74) par rapport à celui obtenu avec la microculture (65).

Le fonctionnement de la méthode de l'enveloppement de données apporte une seconde explication puisqu'elle repose sur une comparaison des observations avec ses pairs qui sont identifiées en fonction de leur proximité en termes de dotation en ressources. La décomposition de la DEA induit pour certaines organisations la variation des pairs pour une même entité entre les deux étapes, expliquant ainsi les « incohérences » constatées.

Quelques exemples permettent de clarifier le propos. Soit l'organisation A efficiente au niveau de ses processus organisationnels, mais dont le score VRSE de la microculture est inférieur à 1. Dans ce dernier modèle, l'entreprise de spectacle sportif A a notamment pour pair l'organisation B qui est efficiente pour tous les modèles sauf pour celui de la sous-DEA 1. Le différentiel d'efficience entre les deux DMUs sur le processus de structuration du portfolio de ressources amène la méthode DEA à ne plus considérer ces deux organisations comme des pairs sur celui de regroupement et de mise en œuvre des ressources (Figure 36).

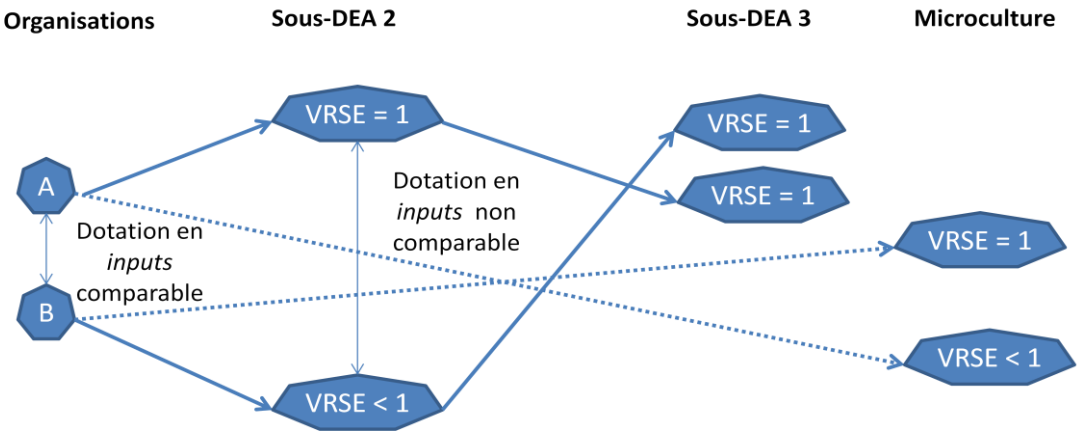

Figure 36 - Application théorique de la comparaison par pairs de la méthode DEA (1/2)

Ces deux clubs peuvent donc s'avérer efficients sur ce processus organisationnel. En revanche, lorsque l'ensemble du processus productif est analysé, seule l'organisation B apparaît efficiente du fait d'une meilleure utilisation de ses ressources malgré sa moins bonne structuration initiale. Cet exemple illustre une situation où l'écart en ressources –défini comme une dotation en ressources inadéquate– qui donnait un handicap initial à la firme B à l'issue du processus de structuration du portfolio a été surmonté grâce à une bonne orchestration (Ketchen, Wowak et Craighead, 2014).

L'organisation B aurait également pu être inefficiente au niveau de la sous-DEA 2 si elle avait alors été comparée à une entreprise de spectacle sportif C encore plus efficiente sur ce processus et qui ne représente pas un pair en termes d'*inputs* (microculture et sous-DEA 1). Ce cas est illustré par la Figure 37 (la DMU B est appelée B') :

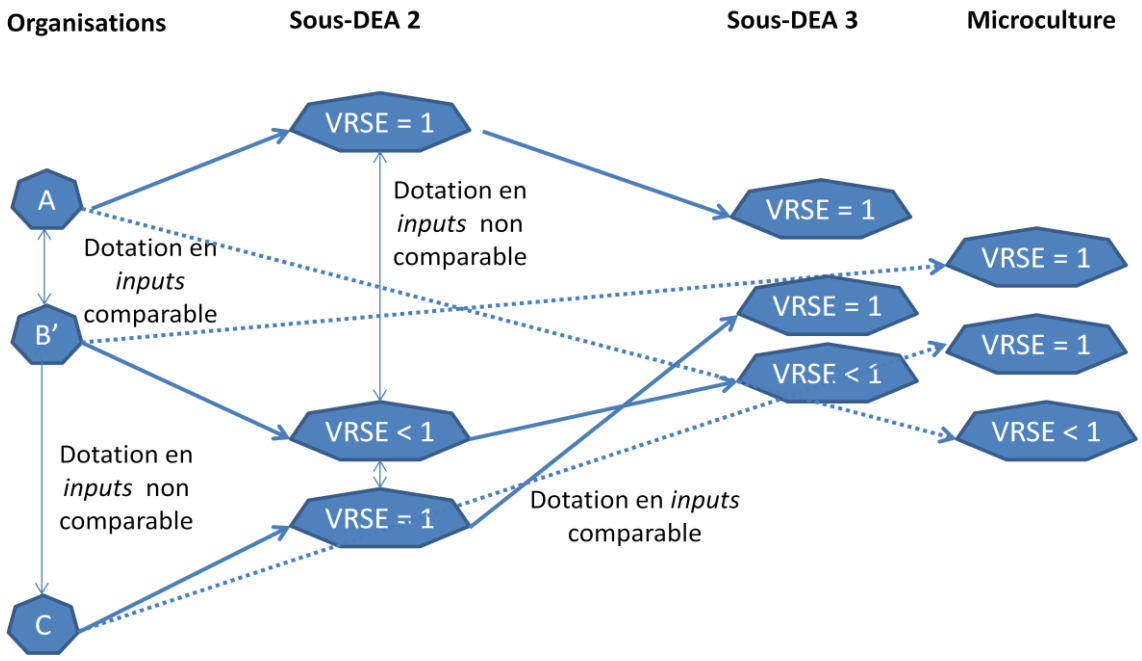

Figure 37 - Application théorique de la comparaison par pairs de la méthode DEA (2/2)

La firme C peut alors être assimilée au « David » de Amit et al. (2002) capable de battre des « Goliath » pourtant bien mieux dotées en ressources grâce à une meilleure orchestration de ses ressources.

Résumé du Chapitre 6 : Résultats des modèles d'efficience organisationnelle

Ce chapitre a présenté les résultats issus des 5 modèles et de leurs différentes combinaisons de vecteurs d'*inputs* et d'*outputs* définis lors du Chapitre 5. Si la méthodologie retenue dispose d'avantages certains, elle peut être assimilée à une « boîte noire » fournissant des scores d'efficience dont la robustesse pourrait être questionnée[154]. Il est pourtant possible de contrôler les résultats obtenus à travers une série de tests non paramétriques (Jardin, 2012) qui ont permis de définir les modèles et leurs vecteurs robustes. Ce travail « rigoureux » a permis d'identifier certains construits « pertinents » (Barthélemy, 2012) de la performance des entreprises de spectacle sportif.

[154] Cette critique est compréhensible dans la mesure où les nombreuses publications reposant sur la méthode DEA (voir le Tableau 35) ne contrôlent pas leurs résultats, à l'exception de Jardin (2012).

Un certain nombre d'entre eux ont dû être rejetés. L'utilisation de térébenthine et de balles de ping-pong (Valanis, 1959) pour opérationnaliser la ressource réputationnelle a conduit à des scores d'efficience non robustes en ce qui concerne la capacité de l'organisation à exploiter son champ organisationnel. L'utilisation de proxy pour représenter des ressources intangibles « inobservables » est la principale difficulté de l'approche par les ressources (Godfrey et Hill, 1995). Celle-ci n'a pu être surmontée concernant l'opérationnalisation de la réputation. L'analyse doit donc se concentrer sur la microculture, qui peut se décomposer entre le processus de structuration du portfolio de ressources humaines et celui de regroupement et de mise en œuvre de ces ressources. Pour ces trois modèles, le vecteur 1 est retenu et le score d'efficience managériale pure est assimilé à une variable binaire prenant la valeur 1 lorsque la DMU se situe sur la frontière d'efficience et la valeur 0 lorsqu'elle se place en deçà.

La Figure 38 présente l'opérationnalisation robuste du processus productif des entreprises de spectacle sportif.

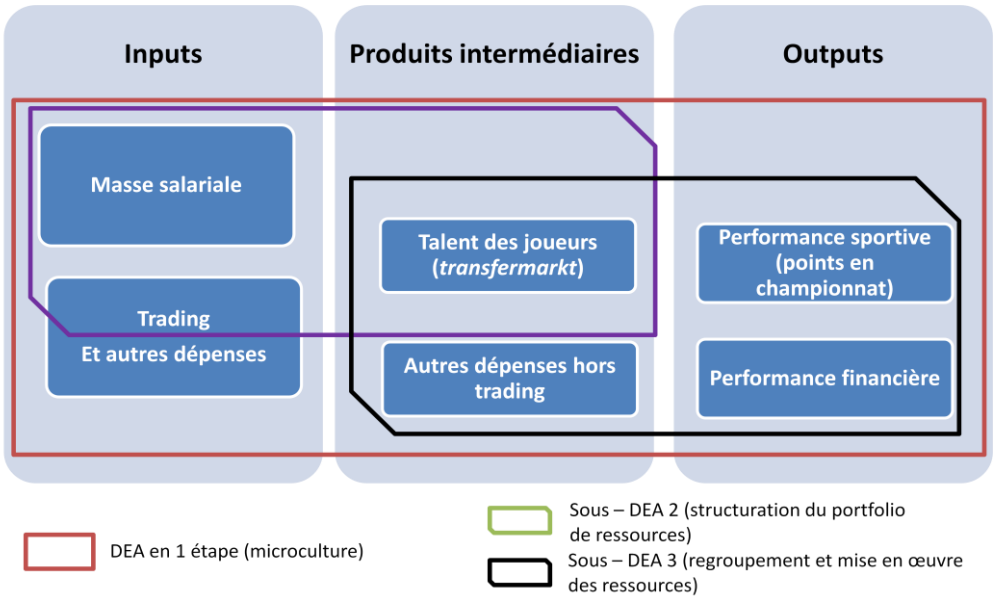

Figure 38 - Opérationnalisation robuste du processus productif des entreprises de spectacle sportif

Cette approche méthodologique permet « *d'étudier la dynamique de distribution complète des entreprises* » plutôt que de se focaliser sur les performances extrêmes (Arrègle et Powell, 2009, p. 152). L'analyse longitudinale des clubs de L1 permet de différencier les firmes efficientes des autres, ce qui permettra d'identifier les sources d'avantages concurrentiels ainsi que les erreurs organisationnelles (Powell et Arrègle, 2007) relatives à l'orchestration des ressources (Chapitre 7). Ce construit de la performance organisationnelle sera également utilisé pour analyser certains de leurs processus stratégiques (Chapitre 8).

La non-stabilité des scores d'efficience impliquant leur non-cardinalité nécessite toutefois de ne faire aucune différenciation –sauf à mener des tests non paramétriques (Jardin, 2012), comme dans le Chapitre 8– entre les observations inefficientes. La volatilité des performances sur la période 2005/06 – 2013/14 implique également une analyse statique des scores d'efficience. La méthode *Windows Analysis* qui aurait permis d'introduire une dimension dynamique à la DEA ne peut être retenue pour cette raison. L'interprétation des résultats stratégiques essaiera de combler cette

lacune de spécification en identifiant les possibles boucles récursives qui peuvent caractériser le processus dynamique de la performance (March et Sutton, 1997).

La décomposition du processus productif avec la DEA décomposée présente trois avantages majeurs :

1. Elle offre aux praticiens « des *informations plus détaillées et utiles* » qui permettent de mieux localiser les zones d'inefficience (Kern et al., 2012, p. 191) ;
2. Elle facilite les tests empiriques basés sur l'approche par les ressources pour les académiques en proposant une unité d'analyse désagrégée (Ray et al., 2004) ;
3. Elle améliore le plan de recherche puisque l'unité d'analyse retenue est en adéquation avec l'ancrage théorique qui s'intéresse aux processus organisationnels.

La DEA en plusieurs étapes pose toutefois un problème de cohérence entre les observations identifiées comme efficientes selon les modèles considérés (Kern et al., 2012). Celui-ci s'explique par la méthode d'évaluation qui repose sur la comparaison de la DMU focale avec ses pairs. Les scores d'efficience managériale pure issus de la microculture serviront donc de variable dépendante de contrôle lorsque l'effet des variables opérationnalisant l'orchestration des ressources sera testé. Ils seront également utilisés comme un construit de la performance organisationnelle pour l'analyse des processus stratégiques.

Chapitre 7 : Analyse du contenu stratégique : avantages concurrentiels et erreurs organisationnelles évitables

Armstrong et Shimizu (2007) identifient trois problèmes relatifs aux analyses quantitatives ancrées dans l'approche par les ressources. Le premier correspond à l'opérationnalisation des variables dépendantes. Le Chapitre 6 a spécifié les conditions d'évaluation de l'efficience organisationnelle et des processus productifs des entreprises de spectacle sportif. La deuxième difficulté est similaire, mais concerne cette fois l'opérationnalisation des variables indépendantes. Le troisième problème identifié par Armstrong et Shimizu (2007) porte sur la capacité des chercheurs à isoler les relations entre les ressources et la performance.

Afin d'ancrer cette recherche dans une démarche hypothético-déductive, les propositions de recherche sont tout d'abord présentées pour les modèles et vecteurs identifiés comme robustes dans le Chapitre 6 (Figure 38). Elles reposent sur l'opérationnalisation des trois processus et des neuf sous-processus décrits par le management des ressources (Sirmon et al., 2007, Tableau 16) et de certaines synchronisations entre ces (sous-)processus. La question de la gouvernance propre à l'orchestration des actifs (Helfat et al., 2007) sera également caractérisée par le critère de propriété et la relation d'agence qu'il peut supposer.

La relation entre ces éléments et les scores d'efficience managériale pure peuvent être de deux sortes. Certaines opérationnalisations auront vocation à tester la présence d'un avantage concurrentiel, d'autres auront trait à l'axe des erreurs organisationnelles évitables. La méthode DEA permet l'intégration de ces deux axes et obtient ainsi une meilleure explication des différentiels de performance (Powell et Arrègle, 2007).

Ces propositions de recherche seront testées à travers des modèles économétriques probit et logit prenant en variable dépendante les scores d'efficience des sous-DEA 2 et 3. La décomposition du processus productif en deux étapes fournit une variable dépendante désagrégée (Ray et al., 2004) dont la qualité pourra être appréciée en comparant les résultats obtenus lorsque les scores issus de la DEA en une étape seront utilisés en variable de contrôle.

Après avoir spécifié les différentes hypothèses, les déterminants des différentiels d'efficience managériale pure pour le processus de structuration du portfolio de ressources seront présentés. L'analyse portera enfin sur les processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources.

I. Propositions de recherche et opérationnalisation de l'orchestration des ressources

Les revues de littérature connexes à l'approche par les ressources (voir le Chapitre 2) et à l'évaluation des performances individuelles (voir le Chapitre 4) ont identifié différentes pistes pour comprendre les différentiels de performance intra-industriels des entreprises de spectacle sportif. Certaines peuvent correspondre à des avantages concurrentiels quand d'autres relèvent seulement d'erreurs organisationnelles évitables (Powell et Arrègle, 2007). Elles peuvent porter sur les processus et sous-processus décrits par le management des ressources (Sirmon et al., 2007), leur synchronisation

(Chirico et al.,2011 ; Holcomb et al., 2009 ; Sirmon et al., 2008), ou sur la qualité de la gouvernance des organisations (Helfat et al., 2007).

I.1. Hypothèses relatives à la structuration du portfolio de ressources humaines

Garbuio, King et Lovallo (2011) postulent que l'acquisition et la cession de ressources relèvent d'une succession de choix isolés, quand l'accumulation correspond à une sélection continue de choix parmi un ensemble d'alternatives. Les auteurs justifient leur hypothèse concernant les deux premiers sous-processus par le fait qu'ils n'interviennent pas lors d'un calendrier spécifique. Ce postulat est discutable pour les clubs de football professionnels puisque ces activités sont autorisées seulement pendant les fenêtres de « mercato ». Dans ce contexte d'étude, ces sous-processus correspondent davantage à une allocation d'une ressource continue (i.e. monétaire) à l'instar de celui d'accumulation. Les entreprises de spectacle sportif ne se demandent pas quelle ressource acquérir. Leur choix est plus complexe puisque la réalisation de cette acquisition et la qualité de la ressource visée dépendront :

1. Des cessions réalisées qui influencent les moyens de l'organisation pour réaliser cette acquisition ;
2. Des autres besoins en ressources : combien de nouveaux joueurs sont souhaités ?
3. Des possibilités de recourir à des ressources internes : un joueur du centre de formation peut-il occuper ce poste aussi bien que la ressource externe visée ?

C'est pourquoi ces trois sous-processus ne peuvent être considérés comme une succession de choix isolés. De manière plus générale, Maritan et Peteraf (2011) estiment que les modèles analytiques s'intéressant au marché des facteurs stratégiques qui analysent une transaction seule ne semblent pas pertinents. L'ensemble des transactions doit être pris en compte, tout comme il apparaît nécessaire de relier acquisition et accumulation pour avoir une vision complète du processus de structuration (Maritan et Peteraf, 2011). Les trois sous-processus seront donc évalués simultanément à travers les scores d'efficience issus de la sous-DEA 2, avec ceux de la microculture comme variable dépendante de contrôle.

I.1.1. Les sous-processus d'acquisition, d'accumulation et de cession des ressources

Pour structurer son portfolio de ressources, une organisation doit faire face à différents dilemmes. Elle doit tout d'abord arbitrer entre les deux premiers sous-processus, à savoir l'acquisition ou l'accumulation de ressources (Lechner et Gudmundsson, 2012). Si l'entreprise de spectacle sportif décide d'aller sur le marché des facteurs stratégiques (Barney, 1986), une tension peut ensuite naître entre exploitation et exploration (March, 1991) de ses différents segments. Le sous-processus d'acquisition des ressources est également soumis au risque majeur de sélection adverse (Coff et Kyscynsky, 2011) que les organisations doivent parvenir à maîtriser pour éviter les erreurs organisationnelles. Enfin, le troisième sous-processus de cession des ressources peut générer un avantage concurrentiel (Moliterno et Wiersema, 2007).

Acquisition ou accumulation de ressources ?

L'acquisition des ressources consiste à sélectionner des ressources sur le marché des facteurs stratégiques (Barney, 1986). La Figure 20 a illustré les difficultés pour générer une rente ricardienne pour les entreprises de spectacle sportif via cette activité. Toutefois, certaines sources d'avantage concurrentiel ont été identifiées dans la littérature et reposent sur l'exploitation des imperfections de ce marché. En dehors des mécanismes institutionnels évoqués pour les ligues nord-américaines

(Mauws et al., 2003), les organisations sportives peuvent tirer profit de l'asymétrie d'information sur la valeur réelle des ressources (Poppo et Weigelt, 2000). L'objectif des organisations est alors d'identifier les ressources dont le prix d'acquisition[155] est inférieur à leur productivité marginale. Cette détection des ressources peut venir de la chance (Barney, 1986) ou d'une capacité organisationnelle permettant de développer une meilleure stratégie informationnelle et donc de répéter les bons choix (Makadok, 2001). Cette stratégie informationnelle peut reposer sur une information privée qui sera majoritairement obtenue à travers une évaluation interne de la firme (Ahuja, Coff et Lee, 2005 ; Barney, 1986). Elle peut également se baser sur de meilleures anticipations managériales qui correspondent à « *l' aptitude à prédire comment les actions des managers peuvent créer un avantage concurrentiel* » (Ahuja et al., 2005, p. 792). Cette aptitude peut venir de la capacité des managers a limité l'effet de leurs biais cognitifs (Durand, 2003 ; Garbuio, King et Lovallo., 2011) afin de réduire les erreurs organisationnelles évitables (Arrègle et Powell, 2009) sur le marché des facteurs stratégiques.

Le Chapitre 4 a montré le rôle d'une expertise analytique pour développer une stratégie informationnelle supérieure. Dans la mesure où les modèles quantitatifs permettant d'évaluer le talent des joueurs ne semblaient pas satisfaisants et qu'ils induisaient un problème d'endogénéité, un *proxy* a été retenu pour juger de la valeur de la ressource. La valeur de marché fournie par le site *transfermarkt* est ainsi utilisée pour proposer une évaluation externe des ressources humaines. Ce procédé permet de lever la critique de valorisation des ressources adressée aux théories des ressources (voir le Tableau 18). Bien que ce *proxy* soit très utilisé en économie du sport (e.g. Frick, 2007 ; Kern et al., 2012 ; Torgler et Schmidt, 2007), il repose sur la perception des acteurs. Il n'est dès lors pas évident qu'une stratégie informationnelle déviante aussi efficace que celle mise en place par les Oakland A's (Lewis, 2003) puisse être identifiée par le modèle lors de l'étape 2. Un avantage concurrentiel de ce type ne sera détecté que pour les processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources et sur le modèle de la microculture.

Face aux limites de ce *proxy* –préférables à celles d'un construit mesurant la productivité des joueurs (voir le Chapitre 4)– seul l'arbitrage entre acquisition et accumulation (Lechner et Gudmundsson, 2012) sera opérationnalisé. Le pourcentage du temps de jeu obtenu par les joueurs formés au club (FC) et recrutés (JR = 1 - FC) sur le marché des facteurs stratégiques est ainsi calculé. Considérant les propos de Dierickx et Cool (1989) sur les faibles mécanismes isolants des ressources acquises sur le marché des facteurs stratégiques, une relation positive pourrait être attendue entre FC et la variable dépendante.

Toutefois, il est possible d'objecter que la majeure partie du capital humain des footballeurs professionnels est générique à l'industrie. De même, si un arbitrage optimal entre les deux sous-processus existait, toutes les firmes pourraient l'adopter, menant les organisations à l'équifinalité. Il est dès lors supposé que cet arbitrage n'aura pas d'effet sur les différentiels de performance intra-industriels constatés.

[155] Dans le contexte du football professionnel, le prix d'acquisition doit tenir compte de l'éventuelle indemnité de transfert et de la rémunération du joueur. La productivité marginale comprend la performance sportive et commerciale du joueur.

Hypothèse 1 : le temps de jeu accordé aux ressources développées en interne n'influence pas significativement la probabilité qu'une organisation soit efficiente sur le processus de structuration du portfolio de ressources.

Exploitation ou exploration du marché des facteurs stratégiques ?

A partir du moment où les organisations décident d'aller sur le marché des facteurs stratégiques, un deuxième arbitrage émerge. En repartant de la tension entre exploitation et exploration (March, 1991), deux comportements peuvent être distingués : les entreprises peuvent tenter d'exploiter quelques segments du marché des facteurs (i.e. championnats) ou au contraire choisir d'en explorer de nombreux.[156] La variable NCR comptabilise le nombre de championnats où ont été recrutés les joueurs composant l'effectif professionnel. Etant donné la taille réduite du réseau de recruteurs des organisations étudiées[157], une relation négative est attendue pour cette variable.

Hypothèse 2 : plus une entreprise de spectacle sportif recrute ses joueurs dans de nombreux championnats, moins sa structuration du portfolio de ressources sera efficiente.

Comment se prémunir du risque de sélection adverse ?

Le Chapitre 4 a permis d'identifier un risque d'erreur organisationnel important concernant le sous-processus d'acquisition sur le marché du travail des sportifs professionnels : celui de sélection adverse. Lorsque les compétences sont difficilement observables, le risque de ne pas sélectionner les meilleurs candidats est important (Weiss, 1980). L'analyse des microfondations des avantages concurrentiels basés sur le capital humain proposée par Coff et Kyscynsky (2011) met également en évidence ce problème d'antisélection (Akerlof, 1970) auquel les organisations doivent faire face. L'ambiguïté causale accentuant le risque de sélectionner des « rossignols », il peut être utile de déterminer son choix à partir de signaux (voir le Chapitre 4). Ces derniers permettent de remédier à l'asymétrie d'information caractérisant le fait que « *différentes personnes sachent différentes choses* » (Stiglitz, 2002, p. 469).

La fermeture par le haut et l'ouverture par le bas des compétitions sportives européennes (Minquet, 2004) ne concernent pas seulement les organisations, mais aussi les choix de carrière des joueurs. Ces derniers doivent parfois arbitrer entre différentes offres. La possibilité de participer à certaines compétitions pourrait influencer leurs choix de carrière comme les praticiens semblent l'indiquer (Annexe 3). Ces choix peuvent servir de signaux permettant aux demandeurs de travail (i.e. les clubs) de se voir révéler les véritables caractéristiques des offreurs de travail (i.e. les joueurs) et ainsi de lever l'asymétrie d'information.

Cette idée repose sur la théorie du signal développée par Spence (1973) qui considère que l'éducation n'améliore pas la productivité –contrairement à ce qu'avancent les théories du capital

[156] L'analyse du processus d'adoption du e-commerce à travers la théorie de l'orchestration de ressources de Cui et Pan (2015) intègre un quatrième sous-processus à la structuration du portfolio : l'innovation. Si une telle typologie avait été retenue, la variable NCR aurait opérationnalisé ce sous-processus. NCR correspond ici à une des dimensions de l'activité d'acquisition des ressources.

[157] Face à l'impossibilité de compiler des données fiables, cette variable n'a pu être opérationnalisée pour l'ensemble des observations. L'entretien exploratoire (Annexe 2) indique que le nombre de recruteurs est compris entre 3 et 6 dans les deux organisations évoquées par Jean-Luc Buisine. A titre de comparaison, le FC Séville –régulièrement loué pour la qualité de son recrutement– en compte 16.
Source : http://www.eurosport.fr/football/supercoupe-d-europe/2015-2016/monchi-le-joueur-de-l1-a-3-avantages-il-n-est-pas-cher-physique-et-ne-se-cache-pas_sto4715724/story.shtml

humain – mais permet seulement de savoir quelle est la population la plus productive. Appliqué aux entreprises de spectacle sportif, il est supposé qu'un club participant aux compétitions européennes sera avantagé pour acquérir des ressources sur le marché du travail. Etant donné la mobilité des offreurs de travail, cet avantage se répercute sur les joueurs déjà sous contrat, amenés à renégocier celui-ci très régulièrement (Frick, 2007).

Hypothèse 3a : une entreprise de spectacle sportif participant aux compétitions européennes aura un avantage concurrentiel concernant la structuration de son portfolio de ressources.

De manière analogue, il est également supposé que les clubs promus en première division disposeront d'un avantage concurrentiel sur le segment des ressources humaines qui souhaitent accéder à la première division en rejoignant ou en restant dans les organisations promues en Ligue 1.

Hypothèse 3b : une entreprise de spectacle sportif promue en première division aura un avantage concurrentiel concernant la structuration de son portfolio de ressources.

Un modèle analytique basé sur les notions d'investissement en capital humain (Becker, 1962) de signal (Spence, 1973) et de salaire d'efficience (Shapiro et Stiglitz, 1985) est proposé afin de justifier ces hypothèses. Il permet d'établir un équilibre séparateur qui est la condition nécessaire pour que la stratégie du signal soit viable (Kirmani et Rao, 2000). Le modèle repose sur différents postulats.

Postulats du modèle analytique sur la théorie du signal

Premièrement, la qualité de la ressource (les compétences réelles du joueur) est supposée être imparfaitement observable (Connelly, Certo, Ireland et Reutzel, 2011). En l'absence d'une telle condition, les joueurs seraient en mesure de s'approprier pleinement la rente générée par leur capital humain générique et le marché serait parfait (Barney, 1986 ; Coff, 1999). Le Chapitre 4 a montré l'imperfection du marché du travail des sportifs professionnels, justifiant ainsi ce postulat.

Deuxièmement, le niveau de compétition influence la capacité des entreprises de spectacle sportif à détecter précisément les compétences du joueur. Tant qu'une ressource n'a pas prouvé qu'elle était capable de transposer le même niveau de productivité au niveau supérieur, il existera pour les organisations une incertitude sur sa productivité future lorsque la compétitivité s'accroît. Ce postulat peut être assimilé à l'article de Longley et Wong (2011) qui testent la réduction d'asymétrie des franchises MLB à mesure qu'un joueur de baseball évolue dans le système de fermage. Ainsi, le risque de mal évaluer la productivité marginale d'un joueur de deuxième division sera supposé supérieur à celui d'un joueur participant aux compétitions européennes puisque ce dernier aura montré sa capacité réelle à être performant au niveau supérieur[158].

Le troisième postulat repose sur la structure du marché du travail (Molloy et Barney, 2015) dont la « liquidité » est supposée asymétrique. Lorsqu'un joueur est sous-évalué, le marché corrigera rapidement l'erreur, soit à travers une mutation, soit grâce à la revalorisation de la ressource par sa firme. Ainsi, un tiers des contrats sont renégociés chaque année dans le championnat de football allemand (Frick, 2007). Inversement, une ressource surévaluée ne pourra être cédée sur le marché

[158] L'interview d'un ancien recruteur de l'AS Monaco traduit l'importance du risque issu de la « portabilité des compétences » (Groysberg et al., 2008) à un niveau supérieur de compétition dans les politiques de recrutement des clubs de Ligue 1. Source : http://www.francefootball.fr/news/Comment-les-grands-clubs-recrutent-ils/570278

des facteurs stratégiques (Durand, 2013). Dans la mesure où la plupart des contrats sont pluriannuels, un effet cliquet est supposé (Terrien et al., 2016b). Cet effet implique qu'une organisation s'apercevant être victime de sélection adverse (i.e. une erreur de recrutement) ne pourra renégocier le contrat[159] afin qu'il soit plus en adéquation avec la productivité marginale constatée du joueur. Cette hypothèse permet de remédier à l'une des limites des théories de l'avantage concurrentiel qui s'intéressent à l'hétérogénéité des firmes sur des marchés supposés à l'équilibre. Cette notion d'équilibre suppose en effet que les firmes rationnelles ont suffisamment d'opportunités pour céder les ressources non valorisables, donnant ainsi aux erreurs un poids marginal sur l'hétérogénéité des performances (Powell et Arrègle, 2007). La notion d'effet cliquet permet ainsi d'introduire l'axe des erreurs à l'analyse des performances (Arrègle et Powell, 2009).

Le dernier postulat repose sur l'hypothèse de rationalité substantive des joueurs –ou de leurs agents– qui maximisent leur richesse sur un horizon inter temporel. Ce cadre théorique permet d'établir un équilibre séparateur à travers un modèle analytique (Kirmani et Rao, 2000).

Formalisation du modèle analytique sur la théorie du signal

Soit un joueur disposant d'une offre de contrat provenant d'un club *I* qualifié dans les compétitions européennes et d'un contrat pour le club *J*. Ces deux contrats sont identiques et proposent le même salaire W[160]. On suppose également qu'il existe deux types de joueurs : le joueur A et le joueur B. Le différentiel de productivité marginale entre les deux joueurs est le suivant : $Pm_t^A > W > Pm_t^B$.

Cette information n'est connue que des joueurs. Les clubs doivent proposer leur contrat en étant victime d'asymétrie d'information. Celle-ci s'explique par leur incapacité à parfaitement détecter le talent. L'observation des compétences dépend d'un terme aléatoire $\beta(x_C)$ qui dépend de la compétition à laquelle le joueur participe (notée x_C). Elle prend la valeur x_1 lorsqu'il évolue en division amateur, x_2 lorsqu'il est en deuxième division, x_3 lorsqu'il est en première division, x_4 lorsqu'il participe à une Coupe d'Europe… avec $x_1 < x_2 < x_3 < x_4$.

Le joueur maximise son utilité assimilée à sa richesse inter-temporelle[161], composée du salaire actuel et de ses futurs contrats qui dépendent de sa productivité marginale perçue. Le joueur est également supposé neutre au risque. Il dispose donc de deux options :

- Accepter l'offre *I* :

$$U_I = W_I^t + \sum_t^n \frac{\beta(x_4) Pm_t^k}{(1+i)^t}, \text{ avec } \beta(x_4) Pm_t^k \geq W \quad \textbf{(1)}$$

- Accepter l'offre *J* :

$$U_J = W_J^t + \sum_t^n \frac{\beta(x_3) Pm_t^k}{(1+i)^t}, \text{ avec } \beta(x_3) Pm_t^k \geq W \quad \textbf{(2)}$$

[159] Il convient de rappeler que les parts variables ne représentent que 9% de la masse salariale des joueurs (rapports DNCG 2012/13 et 2013/14), confirmant la situation de *lock-in* contractuel. Cet effet cliquet peut être assimilé au caractère '*sticky*' des ressources décrit par Teece et al. (1997).

[160] Un modèle similaire concernant un joueur ayant le choix entre contrat *I'* dans un club en première division et J' dans un contrat en deuxième division aurait pu être effectué.

[161] Un modèle similaire aurait pu être envisagé en accordant une importance symbolique aux compétitions européennes (ou au fait de jouer en première division). Cela ne modifie rien la nature des hypothèses 3a et 3b.

Avec *i* le terme d'actualisation, *k* le type du joueur prenant la valeur A ou B et *h* le club prenant la valeur *I* ou *J*. Si la contrainte $\beta(x_C)Pm^k_{t\ t} \geq W$ n'est pas respectée, le joueur bénéficiera de l'effet cliquet du contrat *W* lors de la saison suivante.

Le joueur n'acceptera le contrat *I* qu'à la condition où $U_I \geq U_J$, ce qui peut se réécrire à partir de (1) et (2) sous la forme suivante :

$$\sum_t^n \left[\frac{\beta(x_4)Pm_t^k}{(1+i)^t} - \frac{\beta(x_3)Pm_t^k}{(1+i)^t} \right] \geq 0 \quad avec\ 0 < x_3 < x_4 \quad \textbf{(3)}$$

Ainsi, le joueur ne choisira le contrat *I* que s'il estime que sa productivité marginale est sous-évaluée : $Pm_t^k > W$. Seul le joueur de type A choisira de se confronter à un plus haut niveau de compétition afin de réduire le terme aléatoire lié à l'observation de ses compétences (Longley et Wong, 2011) et ainsi accroître ses chances de renégocier son contrat. De ce fait, en acceptant ou refusant le contrat *I*, le joueur envoie un signal quant à son niveau réel et révèle ses caractéristiques aux entreprises de spectacle sportif. Ce signal favorise la sélection des ressources des clubs européens. Le dévoilement des caractéristiques pourrait aussi bénéficier aux organisations non européennes puisque ces clubs seraient en mesure d'ajuster le salaire à la productivité des joueurs de type B.

La structure du marché du travail non atomistique des joueurs de football professionnels incite toutefois à rejeter cette possibilité. La fermeture et l'ouverture des compétitions sportives limitent le nombre de clubs européens et de promus (Minquet, 2004), quand l'offre de travail s'avère atomistique (à l'exception du segment des superstars, voir la Figure 20). Il en résulte que le nombre de joueurs de type A est supérieur aux besoins des clubs européens. Certaines de ces ressources devront donc se reporter sur les autres organisations. Les clubs ne participant pas aux compétitions continentales souffriront donc d'une asymétrie d'information et ne seront pas capables de distinguer les joueurs de type A et B. Ce dernier postulat va dans le sens de la recommandation de Molloy et Barney (2015) de relâcher l'hypothèse d'un marché du travail homogène lorsque l'on s'intéresse à la question de l'appropriation de la rente.

Au-delà de la réduction du risque de sélection adverse, les organisations européennes disposent donc d'un pouvoir de marché sur le segment de joueurs qui les intéressent et donc d'un avantage concurrentiel temporaire. Afin de capitaliser sur ce pouvoir de marché et se prémunir des signaleurs inférieurs (joueurs de type B) qui souhaiteraient envoyer des faux signaux (Ndofor et Levitas, 2004), l'entreprise de spectacle sportif peut envoyer un contre-signal (Gulati et Higgins, 2003). Le club *I* va ainsi proposer un contrat inférieur au club *J* qui sera accepté par le joueur A tant que :

$$\sum_t^n \left[\frac{\beta(x_4)Pm_t^A}{(1+i)^t} - \frac{\beta(x_3)Pm_t^A}{(1+i)^t} \right] \geq W_J - W_I \quad \textbf{(4)}$$

L'entreprise de spectacle sportif *I* bénéficie donc d'un avantage concurrentiel pour sélectionner les talents et d'un pouvoir de marché dans les négociations contractuelles avec les joueurs de type *A* leur permettant de capter une part de la rente économique créée.

Un avantage concurrentiel temporaire

Compte tenu de la mobilité des ressources, cet avantage concurrentiel ne devrait être que temporaire. En effet, l'effet positif généré par le pouvoir de négociation devrait disparaître

rapidement. Il est supposé que l'avantage s'estompe après le maintien en Ligue 1 pour les clubs promus puisque leurs ressources ont fait leurs preuves à ce nouveau niveau de compétition.

Etant donné que la participation aux Coupes d'Europe ne distingue pas les bonnes performances des mauvaises, il est supposé que le pouvoir de négociation des clubs européens disparaît dès la première saison où ces organisations ne sont plus qualifiées dans une compétition continentale. La fin de l'avantage concurrentiel amènera à la revalorisation des joueurs dont l'écart $\beta(x_4)Pm_t^A - W_I$ était positif.

Hypothèse 3c : une entreprise de spectacle sportif ayant participé aux compétitions européennes en *t-1*, mais n'étant pas qualifiée en *t* n'aura plus d'avantage concurrentiel concernant la structuration de son portfolio de ressources en *t*.

Hypothèse 3d : une entreprise de spectacle sportif promue en première division en *t-1* n'aura plus d'avantage concurrentiel concernant la structuration de son portfolio de ressources en *t*.

Les variables indicatrices CE1, CE2, Prom1 et Prom2 seront utilisées pour tester les hypothèses 3a, 3b, 3c et 3d. Elles prennent respectivement la valeur 1 lorsque le club participe à une Coupe d'Europe, n'y participe pas alors que c'était le cas la saison précédente, est promu en Ligue 1 et lorsque l'organisation vit sa deuxième saison consécutive en Ligue 1, la valeur 0 sinon.

Comment créer de la valeur à travers la cession de ressources ?

Le sous-processus de cession des ressources détermine les ressources dont la firme doit se débarrasser sur le marché des facteurs stratégiques. Trois sources de rente sont identifiées à partir de cette activité (Moliterno et Wiersema, 2007) :

1) En activant la rente issue d'une bonne sélection *ex ante* des ressources (Makadok, 2001) ;
2) A travers la valorisation de la ressource issue de son interconnexion avec d'autres ressources (Dierickx et Cool, 1989) par une firme concurrente ;
3) En vendant la ressource à un prix supérieur à ses coûts d'acquisition et de développement (Makadok, 2001).

Le sous-processus de cession de ressources est opérationnalisé par la variable ND indiquant le nombre de départs de joueurs ayant joué lors de la saison précédente. Cette variable ne permet pas d'identifier si une cession prise isolément a permis de générer une rente. La portée explicative des différentiels de performance de cette variable s'inscrit donc dans l'axe des erreurs organisationnelles plutôt que dans celui des avantages concurrentiels (Powell et Arrègle, 2007).

L'effet cliquet constaté dans les contrats pluriannuels des sportifs professionnels confère un poids considérable aux erreurs de recrutement. Compte tenu de cet effet, une relation positive est attendue entre ND et l'efficience de la structuration du portfolio de ressources, le nombre de cessions devant être corrélé négativement avec celui d'erreurs organisationnelles.

Hypothèse 4 : plus une entreprise de spectacle sportif connaît de départs, meilleure sera sa probabilité d'être efficiente sur le processus de structuration du portfolio de ressources.

I.1.2. La synchronisation des sous-processus de la structuration du portfolio des ressources

Sirmon et al. (2007) affirment que la qualité de la synchronisation des sous-processus est au moins aussi importante en termes de création de valeur que ne l'est la qualité des processus eux-mêmes. Ce postulat, démontré par Chirico et al. (2011) et Holcomb et al. (2009), sera testé à travers l'adéquation entre les sous-processus de la structuration du portfolio de ressources.

Le choix stratégique sur le marché des facteurs entre exploitation et exploration pourrait en effet être influencé par l'arbitrage initial entre acquisition et accumulation de ressources. Cette hypothèse semble toutefois contredite par l'analyse graphique de la synchronisation de ces sous-processus puisqu'aucune tendance n'émerge de l'observation du nuage de points :

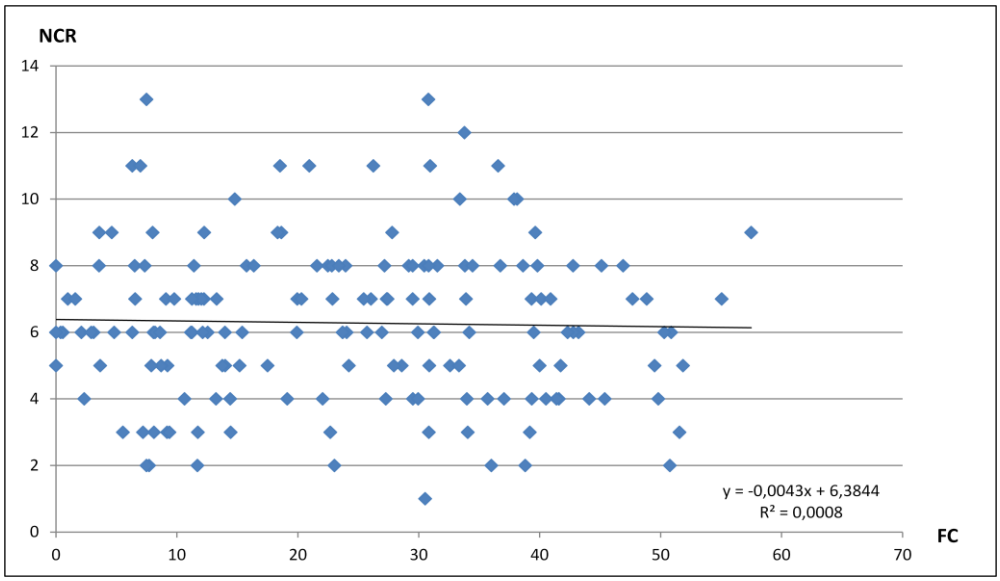

Figure 39 - Synchronisation des sous-processus d'acquisition et d'accumulation de ressources

Afin de catégoriser les comportements de synchronisation, une typologie est établie à partir des écarts à la moyenne des observations. En utilisant les variables FC et NCR et en utilisant le critère 'plus ou moins un écart-type par rapport à la moyenne', une matrice 3*3 est proposée :

Synchronisation des sous-processus d'acquisition et d'accumulation		**Acquisition ou développement des ressources ?**		
		Accumulation	**Approche équilibrée**	**Acquisition**
Exploration ou exploitation du marché des facteurs stratégiques ?	**Exploitation**	4 clubs (2,35%) 2 clubs efficients (3,92%)	14 clubs (8,24%) 3 clubs efficients (5,88%)	5 clubs (2,94%) 2 clubs efficients (3,92%)
	Approche équilibrée	29 clubs (17,06%) 6 clubs efficients (11,76%)	74 clubs (43,53%) 29 clubs efficients (56,86%)	23 clubs (13,53%) 6 clubs efficients (11,76%)
	Exploration	2 clubs (1,18%) 0 club efficient (0%)	13 clubs (7,65%) 2 clubs efficients (3,92%)	6 clubs (3,53%) 1 club efficient (1,96%)

Tableau 71 - Distribution typologique de la population et du sous-échantillon efficient selon la synchronisation des sous-processus d'acquisition et d'accumulation

Cette typologie construite en fonction de la moyenne des observations aboutit à une forte équifinalité puisque la majorité des observations a opté pour une approche équilibrée entre accumulation/acquisition et exploitation/exploration. Elle permet toutefois de tester l'efficacité des comportements déviants (Durand et al., 2007). Le Tableau 71 semble en effet indiquer que certaines configurations stratégiques sont préférables à d'autres en s'intéressant à la différence entre la distribution de l'ensemble des observations et celle des organisations efficientes sur ce processus.

Une stratégie orientée vers l'acquisition et trop exploratrice semble avoir une faible probabilité de devenir efficiente. A l'inverse une stratégie équilibrée sur les deux critères permet d'obtenir une meilleure synchronisation. Ce résultat va dans le sens de la théorie de la dépendance en ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) puisqu'elle réduit la sujétion de la firme vis-à-vis des différentes sources d'approvisionnement.

Hypothèse 5 : la synchronisation entre les sous-processus accumulation/acquisition et la stratégie retenue sur le marché des facteurs stratégiques influence l'efficience de la structuration du portfolio de ressources.

I.1.3. La gouvernance des entreprises de spectacle sportif

L'orchestration des actifs (Helfat et al., 2007) et le management des ressources (Sirmon et al., 2007) sont les deux théories fondant le cadre conceptuel de l'orchestration des ressources (Sirmon et al., 2009). S'il existe des points communs entre ces deux approches (voir le Tableau 17), les neuf sous-processus du management des ressources ne rendent pas compte de la notion de gouvernance présente dans la théorie développée par Helfat et al.

La gouvernance correspond à « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* » (Charreaux, 1997, p. 43). Bien que la gouvernance ne se limite pas seulement à la propriété (Barney et al., 2011), seul cet aspect est opérationnalisé à travers une variable indicatrice AM. Elle prend la valeur 1 lorsque la relation d'agence entre le président et les actionnaires est évitée, la valeur 0 sinon. En d'autres termes, le dirigeant de l'entreprise de spectacle sportif est aussi l'un de ses principaux actionnaires.

La notion de contrainte budgétaire a rappelé le rôle d'une bonne gouvernance dans le cadre des organisations sportives (Andreff, 2007b, 2016 ; Terrien, 2016). La relation d'agence entre le dirigeant et les parties prenantes de l'organisation peut se traduire par un fort opportunisme du premier, impliquant une mauvaise gestion de la firme et un relâchement de sa contrainte budgétaire. Sachant qu'un payeur en dernier ressort viendra soulager cette contrainte, le dirigeant peut alors être incité à modifier son comportement avant que les déficits ne se produisent (Kornaï, 1980). Dès lors, une organisation ayant évité cet aléa moral sera plus efficiente.

Hypothèse 6a : une entreprise de spectacle sportif ne souffrant pas d'une relation d'agence entre président et actionnaires dispose d'un avantage concurrentiel concernant la structuration de son portfolio de ressources.

A l'inverse, il est également possible de considérer qu'un président-actionnaire aura moins de recul dans son processus de prise de décision. L'irrationalité caractérisant la possession d'une « *danseuse* » peut être réduite lorsque les décisions sont prises par un expert plutôt que par l'apporteur de

capitaux. Cette hypothèse nécessite de convoquer les travaux en psychologie. Cette discipline apparaît intéressante pour ouvrir la boîte noire des firmes, notamment en ce qui concerne la structuration du portfolio de ressources (Garbuio et al., 2011).

L'effet de dotation (Thaler, 1980) justifie cette possible irrationalité du dirigeant-actionnaire. Il correspond à un schéma généralisé où les individus valorisent un élément qu'ils possèdent bien plus que ceux qui ne le possèdent pas. Cet effet a été montré par une expérience de Kahneman, Knetsch et Thaler (1990) : les propriétaires d'un objet demandent deux fois plus chers pour celui-ci que les autres agents, quand bien même les objets avaient été attribués aléatoirement en début d'expérience. Garbuio et al. (2011) en déduisent que plus l'effet de dotation sera important, moins les managers s'engageront dans l'acquisition ou la cession de ressources, alors que ces sous-processus pourraient générer une valeur économique. C'est pourquoi un président-actionnaire pourrait multiplier les erreurs organisationnelles évitables.

Hypothèse 6b : une entreprise de spectacle sportif ayant pour président un de ses principaux actionnaires aura une plus faible probabilité d'être efficiente sur le processus de structuration du portfolio de ressources.

I.2. Hypothèses relatives au regroupement des ressources

Le regroupement des ressources permet de former des capacités. Il est composé de trois sous-processus (Sirmon et al., 2007) : la stabilisation, l'enrichissement et l'innovation (voir le Tableau 16). Les ressources humaines regroupées dans le contexte étudié construisent la capacité de production des entreprises de spectacle sportif.

I.2.1. Les sous-processus de stabilisation, d'enrichissement et d'innovation

Si le sous-processus de stabilisation a beaucoup été étudié dans la littérature prenant le sport comme terrain empirique (Berman et al., 2002 ; Harris et al., 2012 ; Lechner et Gudmundsson, 2012), il existe moins d'études concernant l'enrichissement et l'innovation.

La stabilisation des ressources joueurs pour développer des connaissances tacites

Différents travaux ont montré le rôle positif des routines organisationnelles dans le contexte sportif. Berman et al. (2002) s'intéressent à la longévité moyenne (LM) des joueurs dans leurs franchises NBA. Harris et al. (2012) montrent toutefois dans le cadre du basket universitaire NCAA que cet indicateur de tendance centrale entraîne une perte d'information par rapport aux mandats enchevêtrés. LM ne tient pas compte de la collaboration entre les membres de l'équipe, mais seulement de leur présence dans l'organisation. Lorsque la moyenne contient une valeur extrême (i.e. un seul joueur présent au club depuis longtemps), la longévité moyenne accordera un poids important à cette ressource en tant que vecteur de connaissances tacites contrairement à l'indicateur de Harris et al. Le joueur présent depuis longtemps dans l'organisation n'a pu développer des routines avec les autres membres, puisque ces derniers ont rejoint l'équipe tardivement. Ce dernier indicateur obtient un pouvoir explicatif supérieur des différentiels de performance constatés dans le basket universitaire américain.

Ces deux variables sont retenues pour caractériser le sous-processus de stabilisation. Deux mesures alternatives sont également proposées pour combler la non-prise en compte du temps de jeu. En prolongeant le constat de Harris et al., il est possible de regretter que l'importance des membres du groupe ne soit pas contrôlée. Le degré d'importance de la collaboration entre deux membres sera

plus ou moins élevé en fonction de leurs contributions respectives dans le projet de l'équipe. Dans le cas des clubs de Ligue 1, les effectifs sont composés de nombreux joueurs, alors que seuls 14 (11+3) d'entre eux peuvent participer à un match. Le poids des connaissances tacites développées par un joueur sur la performance de l'équipe sera croissant du temps de jeu qu'il obtiendra. Le calcul des routines est donc pondéré pour chaque joueur par son temps de jeu relatif défini en fonction du nombre de matchs joués. Les variables LMTJ et METJ normalisent les variables LM et ME par rapport aux contributions individuelles des ressources à la productivité de l'équipe.

Hypothèse 7a : une entreprise de spectacle sportif ayant développé des connaissances tacites entre ses joueurs dispose d'un avantage concurrentiel qui influence positivement sa probabilité d'être efficiente.

Conformément à l'hypothèse d'ossification des connaissances (Berman et al., 2002), les variables LM, LMTJ, ME et METJ sont également élevées au carré afin de vérifier que la relation routines – performance est bien curvilinéaire.

Hypothèse 7b : la relation positive connaissances tacites entre joueurs - efficience est supposée être concave.

La stabilisation des ressources managériales pour développer des connaissances tacites

La stabilisation des ressources peut aussi concerner les managers. Le Tableau 11 montre que l'expérience de l'entraîneur au club apparaît comme l'un des déterminants de la performance des entreprises de spectacle sportif. Ainsi, la longévité en poste de l'entraîneur (LE) est considérée. Une relation positive concave est également attendue.

Hypothèse 8a : une entreprise de spectacle sportif ayant un entraîneur depuis plus longtemps en poste dispose d'un avantage concurrentiel.

Hypothèse 8b : la relation positive longévité de l'entraîneur-efficience est supposée être concave.

Constatant le faible poids explicatif des entraîneurs sur la performance des entreprises de spectacle sportif, Smart et ses collègues (Smart et Wolfe, 2003 ; Smart, Winfree et Wolfe, 2008) préconisent d'intégrer d'autres managers dans la modélisation du leadership. Ce constat est partagé par Castanias et Helfat (2001) qui appellent les chercheurs à ne pas seulement analyser le capital humain des directeurs généraux, mais à s'intéresser aussi aux autres membres du top management. C'est pourquoi le modèle intègre le rôle de l'entraîneur adjoint en mesurant la durée de la collaboration entre ce manager et l'entraîneur principal à travers la variable ECA. L'effet positif de cette stabilisation peut venir des routines organisationnelles, mais aussi de la réduction de l'aléa moral pouvant caractériser cette relation d'agence[162]. La variable ECA intègre les années où ces deux individus ont travaillé ensemble, quelle que soit la configuration de cette relation (joueur - joueur, entraîneur–joueur, entraîneur adjoint–joueur…).

[162] Un exemple d'un tel aléa moral est donné par l'AS Saint-Etienne lors de la saison 2006/07 entre Ivan Hasek et Laurent Roussey. L'agent du premier dira à propos du second devenu entraîneur du club la saison suivante : «*C'est un mec qui a les dents qui traînent par terre, qui a tout fait pour lui savonner la planche, voire la couper […]. Dire qu'ils ne s'entendent pas aujourd'hui est un doux euphémisme ».*
http://www.eurosport.fr/football/ligue-1/2006-2007/roussey-a-la-barre_sto1199761/story.shtml

Hypothèse 9a : plus la relation entre un entraîneur et son principal adjoint est longue, meilleure sera la probabilité que l'entreprise de spectacle sportif soit efficiente.

Hypothèse 9b : la relation positive longévité de la relation entraîneur / entraîneur adjoint et efficience est supposée être curvilinéaire.

Afin de se prémunir du risque d'aléa moral, certains entraîneurs fonctionnent en binôme avec un adjoint. Lorsqu'ils changent de club, ils décident d'emmener avec eux leur subordonné. Cette portabilité des compétences devrait avoir un effet positif sur la performance des organisations (Groysberg et al., 2008). Elle est opérationnalisée à travers la variable indicatrice PC prenant la valeur 1 lorsque la pratique du *lift-out* est identifiée, 0 sinon.

Hypothèse 10 : la pratique de portabilité des compétences a un effet positif sur la probabilité d'être efficient sur les processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources.

Les sous-processus d'enrichissement et d'innovation : entre changement incrémental et radical

Le sous-processus d'enrichissement correspond à un apprentissage de nouvelles compétences au répertoire, ou à la greffe d'une nouvelle ressource à la combinaison existante (Puranam, Singh et Zollo, 2003). Afin d'opérationnaliser l'ajout de nouvelles ressources, la variable NJ comptabilisant le nombre de nouveaux joueurs ayant joué au moins un match lors de la saison analysée est utilisée. Dans le cadre de cette opérationnalisation, le processus d'enrichissement ne peut se faire qu'au détriment du développement de connaissances tacites. Dès lors, l'effet de cet enrichissement sera supposé négatif puisque *« toute chose égale par ailleurs, un fort turnover dans un groupe déstabilisera la capacité des membres de tirer parti des schémas construits sur la base de l'expérience pour agir de manière synchronisée* » (Berman et al., 2002, p. 16).

Hypothèse 11a : plus le sous-processus d'enrichissement est développé, moins il sera probable que l'entreprise de spectacle sportif se situe sur la frontière d'efficience des modèles DEA.

Le sous-processus d'innovation renvoie à la notion d'apprentissage exploratoire (March, 1991). Si l'enrichissement indique un changement incrémental, ce sous-processus fait état d'un changement beaucoup plus significatif (Sirmon et al., 2007). Au-delà de son effet, l'innovation peut porter sur différents plans (Schumpeter, 1950). Rondeau (2016) reprend la typologie de Schumpeter pour les appliquer aux entreprises de spectacle sportif :

Les formes de l'innovation	Appliquée aux entreprises de spectacle sportif
De nouveaux produits	De nouveaux joueurs
De nouvelles méthodes de production et de transport	Une nouvelle tactique
De nouveaux types d'organisation	Une nouvelle technique d'entraînement
De nouveaux débouchés	Un avantage dans la préparation physique
De nouvelles sources de matières premières	Une performance dans une nouvelle compétition

Tableau 72 - Innovations appliquées aux entreprises de spectacle sportif (Adapté de Rondeau, 2016)

Bien que les raccourcis effectués par Rondeau (2016) puissent prêter à discussion, il en ressort que l'apport de nouveaux joueurs est une forme d'innovation pour les entreprises de spectacle sportif.Le regroupement de ressources humaines permet en effet de construire la capacité productive de ces organisations. Le temps de jeu obtenu par les nouveaux joueurs est donc comptabilisé par la variable

TNJ. Elle sert à opérationnaliser le sous-processus d'innovation. Cette variable semble complémentaire de celle définie pour le sous-processus d'enrichissement. Alors que NJ n'identifiait que le nombre de changements dans la base de ressources, TNJ est en mesure d'en évaluer l'ampleur et de définir si l'évolution est incrémentale ou radicale.

Etant donné que l'innovation implique la suppression des routines organisationnelles, une relation négative est attendue pour cette opérationnalisation de l'innovation.

Hypothèse 11b : plus le sous-processus d'innovation est développé, moins il est probable que l'organisation soit efficiente dans son regroupement et sa mise en œuvre des ressources.

Il convient de préciser une différence importante entre les variables NJ et TNJ, et celles FC et JR définies pour le premier processus organisationnel. L'analyse de la structuration du portfolio de ressources s'intéressait à la provenance du stock de ressources, tandis que ces variables se focalisent sur les flux sans considérer leur provenance (i.e. acquises sur le marché des facteurs stratégiques ou accumulées en interne).

L'innovation est également dépendante du contexte organisationnel. De nombreux travaux ont montré le rôle de la diversité sur la créativité. La diversité nationale des effectifs des entreprises de spectacle sportif est ainsi mesurée à travers un indice de Blau (1977) noté IB. Etant donné que les résultats apparaissent contrastés dans la littérature, deux hypothèses sont posées. Conformément à la théorie de la catégorisation sociale (Tajfel, 1972) et au paradigme de la similarité/attraction (Byrne, 1971), un effet négatif de la diversité est tout d'abord présumé (Maderer et al., 2013). A l'inverse, la créativité générée par la diversité et le fait de pouvoir disposer des « compétences nationales spécifiques » (Brandes et al., 2009) peuvent permettre d'améliorer la performance.

Hypothèse 12a : plus une entreprise de spectacle sportif a un effectif composé de différentes nationalités, moins elle sera efficiente[163].

Hypothèse 12b : plus une entreprise de spectacle sportif a un effectif composé de différentes nationalités, plus elle sera efficiente.

I.2.2. La synchronisation des sous-processus du regroupement des ressources

Les sous-processus du regroupement des ressources, tels qu'ils sont opérationnalisés, s'intéressent principalement au degré de préservation de l'effectif entre deux saisons. En mettant en correspondance les variables NJ et TJN, il est possible de regarder l'effet de chaque nouveau joueur sur les connaissances tacites de l'équipe.

[163] Face au cas des binationaux, la base de données à considéré la nationalité « sportive » du joueur.

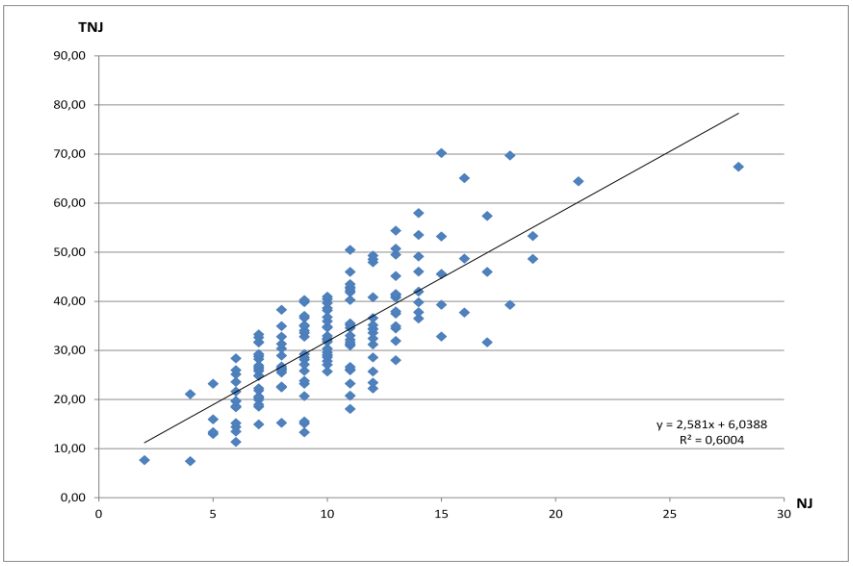

Figure 40 - Synchronisation des sous-processus du regroupement des ressources[164]

La Figure 40 identifie une forte tendance linéaire : plus l'équipe accueille de nouveaux joueurs, plus ces derniers obtiendront du temps de jeu. Ce résultat, somme toute trivial, peut toutefois être nuancé puisque certaines organisations s'écartent significativement de la tendance. Cela permet de noter que pour un nombre similaire d'ajouts de ressources dans la base (NJ), l'effet sur la capacité de production (TNJ) peut être très différent : le RC Lens a ainsi intégré 17 nouveaux joueurs en 2006/07 qui ne comptabilisent que 31,65% du temps de jeu, quand le Dijon FC0 lors de la saison 2010/11 a accordé 69,69% de son temps de jeu à ses 18 nouveaux joueurs.

Ces écarts par rapport à la tendance linéaire permettent d'intégrer l'effet de l'enrichissement des joueurs en termes d'effet sur le sous-processus de stabilisation. Il est mesuré par la variable SPR. Un écart positif signifie que l'enrichissement a de fortes conséquences sur les routines de l'équipe. Une relation négative est donc attendue entre la variable de synchronisation des sous-processus du regroupement des ressources et la probabilité que l'organisation soit efficiente.

Hypothèse 13 : plus les nouvelles ressources deviennent importantes dans le portfolio relativement à leur nombre, plus la probabilité que l'organisation soit efficiente sera faible.

I.3. Hypothèses relatives à la mise en œuvre des ressources

Trois sous-processus structurent la mise en œuvre des ressources (Sirmon et al., 2007) : la mobilisation, la coordination et le déploiement des ressources (voir le Tableau 16). Si les deux premiers sous-processus peuvent être opérationnalisés dans le cadre des entreprises de spectacle sportif, il paraît difficile de caractériser le troisième dans ce contexte d'étude. Le déploiement correspond en effet aux configurations physiques des capacités pour assurer l'effet de levier (Sirmon et al., 2007). A ce titre, aucune opérationnalisation de ce processus ne sera effectuée[165].

[164] Le point aberrant indiquant 28 nouveaux joueurs correspond à l'Olympique de Marseille, saison 2005/06. Suite à un contentieux avec le Paris-Saint-Germain, le club phocéen avait décidé d'envoyer une équipe de « minots » jouer ce match. Ce facteur explique le nombre de nouveaux joueurs soit très élevé cette saison-là.

[165] L'opérationnalisation de ce sous-processus a été analysé dans la littérature (e.g. Sirmon et al., 2008). Il nécessite néanmoisn une variable dépendante désagrégée au niveau du match pour observer les choix tactiques des entraîneurs

I.3.1. La mobilisation des ressources : comment réduire l'effet « tire-au-flanc » ?

Sirmon et al. (2007) définissent le processus de mobilisation comme l'identification des capacités et des configurations stratégiques permettant d'obtenir un avantage concurrentiel. Trois configurations sont identifiées par ces auteurs : stratégie d'avantage en ressources, d'opportunité de marché ou entrepreneuriale. Celles-ci sont peu transposables dans l'industrie identifiée. Dès lors, deux configurations –basée sur la fermeture par le haut et l'ouverture par le bas des compétitions sportives (Minquet, 2004)– sont identifiées pour les entreprises étudiées (Terrien et al., 2016b).

L'accès à certains segments stratégiques peut avoir un effet sur la productivité des ressources. De la même manière que l'accès à la première division ou aux compétitions européennes peut réduire le risque de sélection adverse sur le marché du travail, cette mobilisation peut aider à réduire l'aléa moral entre le salarié et sa firme. Motiver ses salariés est identifié comme l'un des trois défis des managers pour développer un avantage concurrentiel basé sur le capital humain (Coff et Kyscynsky, 2011). Cet enjeu est encore plus important dans le secteur du sport professionnel où les contrats des joueurs sont le plus souvent pluriannuels et les sommes engagées conséquentes. La gestion du risque d'aléa moral associé à l'effet tire-au-flanc (Shapiro et Stiglitz, 1985) est donc cruciale pour les entreprises de spectacle sportif (voir le Chapitre 4).

En repartant du modèle théorique développé précédemment, il est possible de montrer analytiquement l'effet positif des segments stratégiques sur la motivation des ressources regroupées. Le coût de l'investissement en capital humain (Becker, 1962) du joueur de type A est désormais représenté par le coût d'opportunité ($W_J - W_I$) et de la désutilité à l'effort noté $\alpha(s_H)$, avec *s* le niveau d'effort adopté. Cette variable permet d'endogénéiser la productivité marginale afin d'intégrer le risque de comportement « tire-au-flanc ». La condition d'équilibre (4) pour que le joueur *A* accepte le contrat *I*, alors que le salaire est inférieur à celui *J* devient :

$$\sum_t^n \left[\frac{\beta(x_4) Pm(s_I)_t^k}{(1+i)^t} - \frac{\beta(x_3) Pm(s_J)_t^k}{(1+i)^t} \right] \geq W_J - W_I + \alpha(S_J) - \alpha(S_I) \quad \textbf{(5)}$$

Un joueur choisissant d'investir dans son capital humain sera incité à faire tous les efforts nécessaires, surtout que le niveau supérieur de compétition (ici x_4) implique une meilleure capacité pour les entreprises de spectacle sportif à évaluer ses performances (Longley et Wong, 2011). A l'inverse, un joueur dont la productivité marginale maximale est inférieure à sa rémunération ne sera pas incité à augmenter son niveau d'effort, sachant que son salaire est garanti par l'effet cliquet pour la durée restant de son contrat. Ainsi, s_I sera supérieur à s_J pour que l'investissement en capital humain soit une stratégie bénéfique au joueur *A*.

Hypothèse 14a : une entreprise de spectacle sportif participant aux compétitions européennes aura un avantage concurrentiel concernant la mise en œuvre de ses ressources.

Hypothèse 14b : une entreprise de spectacle sportif promue en première division aura un avantage concurrentiel concernant la mise en œuvre de ses ressources.

Cet effet positif devrait cesser lorsque l'entreprise n'a plus accès au segment stratégique ou lorsque le joueur a montré que sa productivité lui permettait de prétendre à ce nouveau niveau de compétition.

Hypothèse 14c : une entreprise de spectacle sportif ayant participé aux compétitions européennes en *t-1*, mais n'étant pas qualifiée en *t* n'aura plus d'avantage concurrentiel concernant la mise en œuvre de ses ressources en *t*.

Hypothèse 14d : une entreprise de spectacle sportif promue en première division en *t-1* n'aura plus d'avantage concurrentiel concernant la mise en œuvre de ses ressources en *t*.

I.3.2. La coordination des ressources : l'effet du capital humain de l'entraîneur

Le processus de coordination renvoie à l'intégration des capacités mobilisées par les firmes afin de créer leurs configurations optimales (Sirmon et al., 2007). La capacité identifiée ici concernant la production, le travail de coordination revient principalement aux entraîneurs. En déterminant les compositions d'équipe, les schémas tactiques, les remplacements en cours de match… ce manager doit assurer le bon déploiement de la capacité productive. Le Tableau 11 rappelé l'importance de ce manager et présenté quelques caractéristiques liées à son capital humain qui ont un effet sur la performance de son équipe.

Plusieurs typologies du capital humain coexistent dans la littérature :

<table>
<tr><th>Becker (1962)</th><th>Morris, Alvarez, Barney et Molloy (2014)</th><th>Molloy et Barney (2015)</th></tr>
<tr><td colspan="3">*Capital humain générique* : capital transférable dans d'autres contextes organisationnels sans perte de valeur</td></tr>
<tr><td rowspan="3">*Capital humain spécifique à la firme* : capital dont la mobilité induirait une perte de valeur</td><td colspan="2">*Capital humain spécifique requis par la firme* : capital permettant d'accomplir de manière satisfaisante les tâches et les responsabilités indiquées dans la description du poste</td></tr>
<tr><td colspan="2">*Capital humain spécifique à la firme discrétionnaire* : capital développé par le dépassement de fonction des salariés permettant de générer des connaissances spécifiques qui n'étaient pas imposées par la description du poste</td></tr>
<tr><td></td><td>*Capital humain co-spécialisé* : capital dont la valeur totale créée par le capital humain et les ressources qui lui sont associées est supérieure à l'addition de la valeur du capital et de celle des ressources</td></tr>
</table>

Tableau 73 - Typologie des dimensions du capital humain

De par l'impossibilité de différencier les différents types de capitaux humains spécifiques à la firme à travers une analyse quantitative, la typologie de Becker sera retenue.

Le capital humain spécifique de l'entraîneur

Dans l'hypothèse où le marché des facteurs serait efficient, la seule solution pour qu'une firme génère une rente à travers ses ressources humaines serait que ces dernières aient des liens spécifiques avec l'organisation (Coff, 1999 ; Molloy et Barney, 2015 ; Peteraf, 1993). C'est pourquoi une relation positive est attendue si l'entraîneur actuel a pu développer des connaissances qui sont spécifiques à l'organisation à travers ses expériences passées en tant que joueur, ou manager (recruteur, entraîneur adjoint, formateur…).

Hypothèse 15 : une entreprise de spectacle sportif étant pourvue d'un entraîneur ayant déjà travaillé pour la firme dispose d'un avantage concurrentiel concernant la mise en œuvre de ses ressources.

Ces liens spécifiques sont mesurés à travers deux variables indicatrices EJC et AFC prenant respectivement la valeur 1 lorsque l'entraîneur a joué au club (EJC) ou occupé une fonction managériale dans l'organisation (AFC), 0 sinon.

Le capital humain générique de l'entraîneur

Trois autres variables indicatrices sont utilisées pour mesurer le capital humain générique (i.e. spécifique à l'industrie). Les variables EI, EDF et EF prennent respectivement la valeur 1 lorsque l'entraîneur a été un joueur international (EI), lorsque l'entraîneur a une expérience dans le recrutement (recruteur ou directeur sportif, EDF) ou dans la formation des joueurs (EF), la valeur 0 sinon.

Hypothèse 16a : une entreprise de spectacle sportif étant pourvue d'un entraîneur ayant été international sera plus efficiente dans la mise en œuvre de ses ressources.

Hypothèse 16b : une entreprise de spectacle sportif étant pourvue d'un entraîneur ayant travaillé dans l'activité de recrutement sera plus efficiente dans la mise en œuvre de ses ressources.

Hypothèse 16c : une entreprise de spectacle sportif étant pourvue d'un entraîneur ayant travaillé dans la formation sera plus efficiente dans la mise en œuvre de ses ressources.

Ces hypothèses reposent sur le postulat que les entraîneurs n'aient pas pu capter toute la rente possible issue de leur capital humain, bien que celui-ci soit transposable à d'autres contextes organisationnels. Cela suppose que l'ambiguïté causale et la complexité sociale servent de mécanismes isolants (Dierickx et Cool, 1989) et empêchent ces individus de s'approprier toute la valeur créée (Coff, 1999) par leur expérience. Cette hypothèse repose sur les résultats enregistrés dans la littérature sur l'effet significatif de cette expérience générique sur la performance des entreprises de spectacle sportif (voir le Tableau 11).

Le Tableau 11 a également montré que de nombreuses études utilisaient les performances passées des entraîneurs pour appréhender leur capital humain. Le pourcentage de victoires en carrière est couramment utilisé dans le cadre des ligues nord-américaines. Etant donné que ce type de mesure s'intéresse à l'efficacité des entraîneurs et non à leur efficience (i.e. sans prendre en compte les moyens mis à disposition des managers), aucune variable de ce type n'est intégrée au modèle.

I.3.3. Hypothèses liées à la gouvernance des entreprises de spectacle sportif

Afin d'intégrer la notion de gouvernance propre à l'orchestration des actifs (Helfat et al., 2007), la variable indicatrice AM définie pour la structuration du portfolio est reprise pour les processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources.

De manière analogue aux hypothèses 8a et 8b, un effet positif et négatif est supposé lorsqu'une relation d'agence potentielle est identifiée entre un président et ses actionnaires. Si la présence d'un aléa moral peut induire une gestion moins rigoureuse de l'organisation (Storm et Nielsen, 2012), un actionnaire ayant un trop fort pouvoir décisionnel peut aussi être victime de ses biais cognitifs (Garbuio et al., 2011).

Hypothèse 17a : une entreprise de spectacle sportif ne souffrant pas d'une relation d'agence entre président et actionnaires dispose d'un avantage concurrentiel concernant la mise en œuvre de ses ressources.

Hypothèse 17b : une entreprise de spectacle sportif ayant pour président un de ses principaux actionnaires dispose d'un désavantage concurrentiel concernant la mise en œuvre de ses ressources.

I.4. Hypothèses relatives à la synchronisation des processus organisationnels

La synchronisation des processus organisationnels est également nécessaire pour développer un avantage concurrentiel. La structuration du portfolio de ressources doit être pensée en fonction du regroupement et de la mise en œuvre envisagée par les managers.

I.4.1. L'effet du sous-processus de coordination sur la structuration du portfolio de ressources

Les travaux de la démographie organisationnelle (e.g. Hambrick et Mason, 1984 ; Kotter, 1982 ; Pfeffer, 1983) ont montré que les comportements des managers sont traçables à partir de leurs caractéristiques personnelles et de leurs antécédents. A ce titre, les caractéristiques des managers responsables de la coordination des ressources et leurs attributs définis dans le cadre de l'opérationnalisation de leur capital humain peuvent justifier les décisions prises en matière de structuration du portfolio de ressources.

L'expérience passée de l'entraîneur peut en effet avoir un impact positif sur l'efficience de ce processus organisationnel. Ainsi, un entraîneur ayant au cours de sa carrière professionnelle exercé une fonction dans les activités de recrutement (directeur sportif ou recruteur) peut avoir développé un réseau lui permettant d'exploiter plus facilement les imperfections du marché des facteurs stratégiques (sous-processus d'acquisition et de cession des ressources). Le rôle positif du capital social sur la structuration du portfolio a notamment été confirmé par Wales, Patel, Parida et Kreiser (2013). Ces auteurs ont montré comment la capacité des dirigeants des petites firmes à activer leur réseau leur permet de s'affranchir des contraintes associées à la taille de leur organisation pour acquérir des ressources.

Hypothèse 18a : une entreprise de spectacle sportif étant pourvue d'un entraîneur ayant travaillé dans l'activité de recrutement dispose d'un avantage concurrentiel concernant la structuration de son portfolio de ressources.

De manière analogue, un entraîneur ayant un passé de formateur (entraîneur d'équipes de jeunes joueurs ou responsable d'un centre de formation) sera moins intéressé par les actions entreprises sur le marché des facteurs stratégiques. Bien que cette expérience puisse être utile pour optimiser le sous-processus d'accumulation de ressources, elle peut entraîner une focalisation sur les ressources développées en interne au détriment des actions d'acquisition et de cession.

Hypothèse 18b : une entreprise de spectacle sportif étant pourvue d'un entraîneur ayant travaillé dans la formation sera moins efficiente dans la structuration de son portfolio de ressources.

Les variables EF et EDF définies pour le sous-processus de coordination des ressources seront donc incluses dans l'analyse de la structuration du portfolio de ressources pour tester les hypothèses 18a et 18 b.

I.4.2. La synchronisation des processus de structuration du portfolio et de mise en œuvre des ressources

Les comportements des managers étant influencés par leur expérience passée, la synchronisation des processus de structuration du portfolio et de leur mise en œuvre apparaît primordiale.

L'effet de familiarité sur la structuration du portfolio de ressources

L'expérience passée des managers peut également avoir un effet néfaste en influant sur leurs heuristiques (Tversky et Kahneman, 1974) et ainsi mener à une structuration sous-optimale du portfolio de ressources. Les antécédents déterminent en effet les heuristiques des managers qui en retour « *influencent souvent leur jugement de manière systématique et prévisible* » (Garbuio et al., 2011, p. 1448). L'effet de familiarité (Heath et Tversky, 1991) aura alors un effet négatif sur les processus d'acquisition et de cession des ressources (Garbuio et al., 2011). Les managers étant plus familiers avec certaines ressources, ils auront tendance à privilégier celles qu'ils connaissent le mieux au détriment des autres, même si ces dernières peuvent être créatrices de valeur. De par cet effet de familiarité, un manager qui parvient à s'affranchir de ces heuristiques évitera l'erreur de s'appuyer sur des ressources avec lesquelles il a eu l'habitude de travailler.

Hypothèse 19a : une entreprise de spectacle sportif étant pourvue d'un entraîneur ayant travaillé dans la formation et ayant arbitré pour l'accumulation de ressources fera plus d'erreurs organisationnelles évitables.

Hypothèse 19b : une entreprise de spectacle sportif étant pourvue d'un entraîneur une personne ayant travaillé dans l'activité de recrutement et ayant arbitré pour l'acquisition de ressources fera plus d'erreurs organisationnelles évitables.

Hypothèse 19c : une entreprise de spectacle sportif étant pourvu d'un entraîneur ayant travaillé dans la formation et ayant opté pour la stratégie d'exploration du marché des facteurs stratégiques aura un avantage concurrentiel.

Hypothèse 19d : une entreprise de spectacle sportif étant pourvu d'un entraîneur ayant travaillé dans l'activité de recrutement et ayant opté pour la stratégie d'exploration du marché des facteurs stratégiques fera plus d'erreurs organisationnelles évitables.

Le rôle de l'adéquation stratégique sur l'analyse de son contenu

Si l'effet de familiarité peut être générateur d'erreurs organisationnelles évitables dans la structuration du portfolio de ressources (Garbuio et al., 2011), il peut toutefois améliorer l'efficience de son déploiement. L'article de Wright et al. (1995) intégrant l'effet de l'adéquation stratégique à l'analyse de son contenu rappelle qu'un manager sélectionnant les ressources les plus adaptées à ses préférences stratégiques bénéficiera d'un avantage concurrentiel.

De par la mobilité observée sur le marché du travail des joueurs de football professionnels (Frick, 2007) et le rôle de plateforme des clubs français vers les autres championnats européens (Poli, 2007), la variable FC sert également de *proxy* à l'âge des joueurs. Plus un club français mise sur les joueurs formés en interne, plus son effectif sera jeune. Ainsi, un entraîneur ayant eu une activité dans la formation sera plus efficient dans la mise en œuvre des ressources si le portfolio à sa disposition est principalement constitué grâce au sous-processus d'accumulation.

Hypothèse 20a : une entreprise de spectacle sportif étant pourvue d'un entraîneur ayant travaillé dans la formation et ayant arbitré pour l'accumulation de ressources aura un avantage concurrentiel.

De même, un entraîneur ayant eu une activité dans le recrutement sera plus efficient si son portfolio est issu principalement des actions de l'organisation sur le marché des facteurs stratégiques.

Hypothèse 20b : une entreprise de spectacle sportif étant pourvue d'un entraîneur ayant travaillé dans l'activité de recrutement et ayant arbitré pour l'acquisition de ressources aura un avantage concurrentiel.

Par ailleurs, la pertinence de la stratégie d'exploration du marché des facteurs stratégiques est supposée contingente des antécédents managériaux de l'entraîneur de l'organisation. Elle sera jugée bénéfique lorsque ce dernier a eu une activité dans le recrutement des joueurs, tandis qu'elle sera négative si l'expérience de l'entraîneur concerne la formation de jeunes joueurs.

Hypothèse 20c : une entreprise de spectacle sportif étant pourvu d'un entraîneur ayant travaillé dans la formation et ayant opté pour la stratégie d'exploitation du marché des facteurs stratégiques fera moins d'erreurs organisationnelles évitables.

Hypothèse 20d : une entreprise de spectacle sportif étant pourvu d'un entraîneur ayant travaillé dans l'activité de recrutement et ayant opté pour la stratégie d'exploration du marché des facteurs stratégiques fera moins d'erreurs organisationnelles évitables.

II. Les vecteurs d'efficience de la structuration du portfolio de ressources

Les hypothèses définies pour le processus de structuration du portfolio de ressources vont être testées à travers différents modèles économétriques afin d'expliquer les différentiels d'efficience sur le processus de structuration du portfolio de ressources. La variable dépendante retenue est le score d'efficience managériale pure obtenue par la sous-DEA 2, alors que le score issu de la microculture sera utilisé en variable de contrôle.

II.1. Présentation des variables

Les statistiques descriptives des variables indépendantes sont tout d'abord présentées. Puis une analyse de la multicolinéarité entre ces variables sera effectuée afin de s'assurer de la fiabilité des modèles.

II.1.1. Analyse descriptive des variables indépendantes

Les statistiques descriptives des 18 variables indépendantes utilisées pour évaluer l'efficience du processus de structuration du portfolio de ressources sont présentées dans les Tableaux 74 et 75.

Variables	Description	Minimum	Moyenne	Maximum	Ecart-type
FC	Temps de jeu des joueurs formés au club	0	23,65	57,48	14,73
ND	Nombre de cessions de joueurs	3	12,63	26	4,06
NCR	Nombre de championnats où les joueurs ont été recrutés	1	6,28	13	2,32

FC*NCR	Termes d'interaction pour tester la synchronisation des sous-processus d'acquisition et d'accumulation	0	147,66	517,32	109,08
FC*|NCR|		0	44,82	217,25	46,71
|FC|*NCR		0	77,99	304,47	56,07
|FC*NCR|		0	22,60	116,03	22,55
EF*FC	Termes d'interaction pour tester la synchronisation des processus de structuration et de mise en œuvre des ressources	0	11,15	57,48	15,87
EDF*FC		0	2,18	51,85	9,02
EF*NCR		0	3,08	13	3,60
EDF*NCR		0	0,49	10	1,80

Tableau 74 - Statistiques descriptives des variables quantitatives du modèle de structuration du portfolio de ressources

Différents termes d'interaction entre les arbitrages d'acquisition/accumulation et d'exploitation/exploration sont définis. Ils reposent sur les variables FC et NCR qui ont été normalisées par rapport à la moyenne afin d'observer l'effet des stratégies « déviantes » en comparaison de celles équilibrées :

- Le terme FC*NCR permet de tester la relation linéaire entre le temps de jeu donné aux joueurs formés au club et le nombre de segments explorés sur le marché des facteurs stratégiques ;
- Les termes utilisant la valeur absolue permettent de voir si le fait de se focaliser sur l'accumulation (acquisition) et/ou l'exploration (exploitation) a un effet sur l'efficience.

Nombre d'observations prenant la valeur 0 ou 1			
Variables	**Description**	**0**	**1**
EF	Variable indicatrice prenant la valeur 1 si l'entraîneur a eu une expérience dans la formation de joueurs, 0 sinon	88	82
EDF	Variable indicatrice prenant la valeur 1 si l'entraîneur a eu une expérience dans le recrutement de joueurs, 0 sinon	156	14
CE1	Variable indicatrice prenant la valeur 1 si le club est qualifié dans une compétition européenne, 0 sinon	123	47
CE2	Variable indicatrice prenant la valeur 1 si le club ne s'est pas qualifié dans une compétition européenne alors que c'était le cas lors de la saison précédente, 0 sinon	155	15
Prom1	Variable indicatrice prenant la valeur 1 si le club est promu en première division, 0 sinon	149	21
Prom2	Variable indicatrice prenant la valeur 1 si le club connaît sa deuxième saison consécutive en première division, 0 sinon	156	14
AM	Variable indicatrice prenant la valeur 1 lorsque le président du club est également l'un des principaux actionnaires de l'organisation, 0 sinon	102	68

Tableau 75 - Statistiques descriptives des variables indicatrices du modèle de structuration du portfolio de ressources

II.1.2. Analyse de la multicolinéarité entre les variables indépendantes

L'analyse du facteur d'inflation de la variance (noté VIF) permet de vérifier qu'il n'existe pas de problème de multicolinéarité entre les variables explicatives quantitatives. Différents seuils sont utilisés dans la littérature pour définir le VIF maximal indiquant une colinéarité entre deux variables. Celui retenu est fixé à 5 (Hamilton, 2006), ce qui impose un coefficient de détermination R^2 entre les deux variables inférieur à 0,8.

VIF	FC	ND	NCR	EF*FC	EDF*FC	EF*NCR	EDF*NCR	FC* NCR	FC* |NCR|	|FC|* NCR	|FC* NCR|	AM	Prom 1	Prom 2	EF	EDF	CE1	CE2
FC	NA	2,976	1,130	1,443	1,211	1,111	1,151	2,165	1,527	1,002	1,018	1,002	1,014	1,151	1,001	1,005	1,002	1,025
ND	2,976	NA	1,068	1,001	1,001	1,011	1,001	1,005	1,002	1,009	1,005	1,019	1,011	1,004	1,001	1,001	1,009	1,001
NCR	1,130	1,068	NA	1,002	1,004	1,160	1,008	1,321	1,002	**5,587**	1,001	1,961	1,008	1,001	1,002	1,001	1,006	1,002
EF*FC	1,443	1,001	1,002	NA	1,001	1,730	1,005	1,214	1,220	1,012	1,072	1,025	1,012	1,008	2,123	1,003	1,001	1,001
EDF *FC	1,211	1,001	1,004	1,001	NA	1,010	1,957	1,026	1,041	1,007	1,012	1,017	1,005	1,001	1,006	2,907	1,008	1,001
EF* NCR	1,111	1,011	1,160	1,730	1,010	NA	1,024	1,036	1,009	1,059	1,009	1,006	1,001	1,012	4,651	1,027	1,012	1,001
EDF* NCR	1,151	1,001	1,008	1,005	1,957	1,024	NA	1,015	1,004	1,034	1,010	1,122	1,011	1,001	2,049	1,021	1,017	1,001
FC*NCR	2,165	1,005	1,321	1,214	1,026	1,036	1,015	NA	1,319	1,064	1,003	1,054	1,038	1,010	1,001	1,001	1,001	1,017
FC* |NCR|	1,527	1,002	1,002	1,220	1,041	1,009	1,004	1,319	NA	1,001	1,515	1,002	1,001	1,001	1,007	1,009	1,024	1,001
|FC|* NCR	1,002	1,009	**5,587**	1,012	1,007	1,059	1,034	1,064	1,001	NA	1,172	1,001	1,001	1,002	1,013	1,017	1,031	1,004
|FC* NCR|	1,018	1,005	1,001	1,072	1,012	1,009	1,010	1,003	1,515	1,172	NA	1,004	1,030	1,009	1,030	1,012	1,057	1,004
AM	1,002	1,019	1,961	1,025	1,017	1,006	1,122	1,054	1,002	1,001	1,004							
Prom1	1,014	1,011	1,008	1,012	1,005	1,001	1,011	1,038	1,001	1,001	1,030							
Prom2	1,151	1,004	1,001	1,008	1,001	1,012	1,001	1,010	1,001	1,002	1,009							
EF	1,001	1,001	1,002	2,123	1,006	4,651	2,049	1,001	1,007	1,013	1,030							
EDF	1,005	1,001	1,001	1,003	2,907	1,027	1,021	1,001	1,009	1,017	1,012							
CE1	1,002	1,009	1,006	1,001	1,008	1,012	1,017	1,001	1,024	1,031	1,057							
CE2	1,025	1,001	1,002	1,001	1,001	1,001	1,001	1,017	1,001	1,004	1,004							

Tableau 76 - Variance Inflation Factor des variables indépendantes quantitatives de la structuration du portfolio de ressources

Le Tableau 76 montre un seul problème entre la variable NCR et le terme d'interaction |FC|*NCR. La régression pas à pas (aussi appelé *stepwise*) permettra de traiter la multicolinéarité en retenant seulement les variables significatives par rapport au test de Student. Elle permet également de minimiser le critère d'information Akaike[166].

Le problème de colinéarité entre les variables indicatrices ne peut être testé à travers le critère de VIF puisque celui-ci repose sur l'évaluation du R^2. Or, la corrélation entre ces variables ne peut être testée qu'à travers des modèles (logit ou probit) n'indiquant que des pseudo-R^2. Des tests du Chi-deux sont donc menés pour s'assurer que les indicatrices ne sont pas liées entre elles.

Chi²	AM	Prom1	Prom2	EF	EDF	CE1	CE2
AM	*NA*	121524*** [0,0001]	17484*** [0,0001]	16022346*** [0,0001]	11704*** [0,0001]	197820*** [0,0001]	3612*** [0,0001]
Prom 1	121524*** [0,0001]	*NA*	21840*** [0,0001]	1984*** [0,0001]	760*** [0,0001]	406802*** [0,0001]	26450*** [0,0001]
Prom 2	17484*** [0,0001]	21840*** [0,0001]	*NA*	22684,5*** [0,0001]	1740*** [0,0001]	81204*** [0,0001]	7812*** [0,0001]
EF	16022346*** [0,0001]	1984,5*** [0,0001]	22684,5*** [0,0001]	*NA*	261364*** [0,0001]	68080*** [0,0001]	7812*** [0,0001]
EDF	11704*** [0,0001]	760*** [0,0001]	1740*** [0,0001]	261364*** [0,0001]	*NA*	16164*** [0,0001]	1012*** [0,0001]
CE1	197820*** [0,0001]	406802*** [0,0001]	81204,5*** [0,0001]	68080*** [0,0001]	16164*** [0,0001]	*NA*	324012*** [0,0001]
CE2	3612*** [0,0001]	26450*** [0,0001]	7812*** [0,0001]	7812*** [0,0001]	1012*** [0,0001]	324012*** [0,0001]	*NA*

Tableau 77 - Tests du Chi² des variables indépendantes qualitatives de la structuration du portfolio de ressources

Aucun problème de colinéarité n'est identifié pour les variables qualitatives puisque tous les tests s'avèrent significatifs au seuil 0,0001.

II.2. Identification des vecteurs d'efficience sur la structuration du portfolio de ressources

Les différents modèles utilisés pour identifier les erreurs organisationnelles évitables ainsi que les avantages concurrentiels sur le premier processus organisationnel de l'orchestration des ressources sont tout d'abord présentés. Une synthèse des différentes hypothèses qui leur sont associées est également effectuée. Les résultats des modèles sont ensuite décrits et permettent de définir les vecteurs d'efficience du processus de structuration du portfolio de ressources.

II.2.1. Présentation des modèles économétriques

Le Tableau 78 synthétise les différentes opérationnalisations des éléments théoriques de l'orchestration des ressources de ces derniers ainsi que les hypothèses définies pour la structuration du portfolio de ressources.

Hypothèses	Eléments de l'orchestration	Variables analysées	Effets attendus
H1	Accumulation (acquisition)	FC (1 – FC)	Effet non significatif
H2	Acquisition	NCR	Effet négatif

166 http://hp.gredeg.cnrs.fr/Francesco_Quatraro/Cours%20%C3%A9conom%C3%A9trie/%C3%A9conom%C3%A9trie%2004.pdf

H3a	Acquisition et accumulation	CE1	Effet positif
H3b	Acquisition et accumulation	Prom1	Effet positif
H3c	Acquisition et accumulation	CE2	Effet non significatif
H3d	Acquisition et accumulation	Prom2	Effet non significatif
H4	Cession	ND	Effet positif
H5	Synchronisation de l'acquisition et de l'accumulation	FC*NCR, FC*|NCR|, |FC|*NCR, |FC*NCR|	Effet significatif d'un terme d'interaction
H6a	Gouvernance	AM	Effet positif
H6b	Gouvernance	AM	Effet négatif
H18a	Synchronisation de la coordination et de la structuration du portfolio	EDF	Effet positif
H18b		EF	Effet négatif
H19a	Synchronisation de la structuration du portfolio de ressources avec le processus de mises en œuvre	EF*FC	Effet négatif
H19b		EDF*FC	Effet positif
H19c		EF*NCR	Effet positif
H19d		EDF*NCR	Effet négatif

Tableau 78 - Hypothèses relatives à l'opérationnalisation de la structuration du portfolio de ressources

Ces différentes hypothèses sont testées simultanément à travers quatre modèles :

- Modèle 1 : régression pas-à-pas logit utilisant le processus en variable dépendante ;
- Modèle 2 : régression pas-à-pas logit utilisant la performance organisationnelle en variable dépendante ;
- Modèle 3 : régression pas-à-pas probit utilisant le processus en variable dépendante ;
- Modèle 4 : régression pas-à-pas probit utilisant la performance organisationnelle en variable dépendante.

La variable dépendante étant une variable indicatrice prenant la valeur 1 lorsque l'observation est efficiente, 0 sinon, deux types de régressions sont possibles. Elles varient entre elles par la loi de distribution retenue pour le terme d'erreur : gaussienne pour les régressions probit, logistique pour celles logit. Le choix du meilleur modèle sera déterminé en fonction du pseudo R^2 de McFadden qui est le plus adapté à ce type de régression (Menard, 2002, p. 27).

II.2.2. Résultats des modèles logit et probit

Les Tableaux 79 et 80 présentent les résultats des modèles logit et probit lorsque le processus est utilisé en variable dépendante.

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	67,64	5482	-0,012	0,9901
CE1	1,605	0,4256	3,771	0,0001***
Prom1	2,112	0,5711	3,698	0,0002***
EF	-1,702	0,8592	-1,1981	0,0476**
EDF*FC	0,2014	0,1152	1,749	0,0802*
FC*NCR	-0,0086	0,0046	-1,864	0,0623*
Pseudo R^2 de McFadden = 0,2072				
Critère d'information d'Akaike = 180,65				

Tableau 79 - Modèle Logit de la structuration du portfolio de ressources (processus en variable dépendante)

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	-20,83	990,3	-0,021	0,9832
CE1	0,933	0,249	3,747	0,0001***
Prom1	1,239	0,3384	3,662	0,0002***
EF	-0,9552	0,4969	-1,922	0,0545*
EDF*FC	0,1133	0,0671	1,688	0,0914*
FC*NCR	0,0048	0,0266	-1,79	0,0753*
Pseudo R^2 de McFadden = 0,2038				
Critère d'information d'Akaike = 181,36				

Tableau 80 - Modèle Probit de la structuration du portfolio de ressources (processus en variable dépendante)

Les résultats assez proches obtenus entre les deux modèles incitent à penser que les résultats sont robustes. Les variables identifiées comme significatives sont en effet les mêmes entre les modèles logit et probit, de même que les signes des coefficients. Le pseudo-R^2 de McFadden légèrement supérieur obtenu avec le modèle logit implique de privilégier la spécification basée sur une loi de distribution du terme d'erreur logistique plutôt que normale. Considérer le critère d'information d'Akaike amène au même constat (Cameron et Trivedi, 2005, p. 278).

Les Tableaux 81 et 82 présentent les résultats de ces mêmes modèles lorsque la performance organisationnelle –mesurée par la DEA en une étape– est utilisée plutôt que le processus de structuration du portfolio (sous-DEA 2).

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	-0,8807	0,3051	-2,886	0,0039***
CE1	0,5604	0,3752	1,494	0,1353
Prom1	0,8719	0,521	1,673	0,0942*
EF	1,9034	0,7796	2,441	0,0146*
EDF*FC	-0,3419	0,1191	-2,87	0,0041**
AM	0,5146	0,3418	1,506	0,1322
Pseudo R^2 de McFadden = 0,0814				
Critère d'information d'Akaike = 219,75				

Tableau 81 - Modèle Logit de la structuration du portfolio de ressources (performance organisationnelle en variable dépendante)

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	-0,5453	0,1849	-2,949	0,0031**
CE1	0,3463	0,2304	1,503	0,1329
Prom1	0,5533	0,3175	1,743	0,0814*
EF	1,1667	0,4654	2,507	0,0122**
EDF*FC	-0,2097	0,0694	-3,023	0,0025***
AM	0,3102	0,2086	1,487	0,1371
Pseudo R^2 de McFadden = 0,0,828				
Critère d'information d'Akaike = 219,44				

Tableau 82 - Modèle Probit de la structuration du portfolio de ressources (performance organisationnelle en variable dépendante)

Le pseudo-R^2 de McFadden est significativement supérieur lorsque le processus est utilisé en lieu et place de la performance organisationnelle. Ce résultat rappelle la nécessité d'ouvrir la boîte noire des organisations pour en avoir une meilleure compréhension (Ray et al., 2004). La décomposition du processus productif à travers la DEA en plusieurs étapes aura facilité l'identification des sources d'inefficiences (Kern et al., 2012) permettant de renforcer la visée de conseil de la méthode DEA (Brønn et Brønn, 2005).

Contrairement au coefficient de détermination R^2, le pseudo-R^2 ne donne pas une indication directe de l'adéquation entre le modèle et les données observées (Hosmer et Lemeshow, 2000). Il peut toutefois être interprété de la manière suivante. Lorsqu'il est égal à 0, cela signifie que les variables incluses dans le modèle n'apportent aucun pouvoir explicatif par rapport au modèle trivial ne comprenant que la constante. En revanche lorsqu'il tend vers 1, la régression est parfaite (Menard, 2002).

Les modèles utilisés améliorent tous le modèle trivial et permettent d'identifier des variables significatives. Les faibles pseudo-R^2 –même si leur interprétation directe n'a pas beaucoup de sens – peuvent s'expliquer par la posture épistémologique retenue. Le paradigme post-positiviste permet d'éviter les raisonnements circulaires qui caractérisent de nombreux travaux ancrés dans l'approche par les ressources (Priem et Butler, 2001a ; Porter, 1991). Il se heurte toutefois au problème des inobservables (Godfrey et Hill, 1995) qui ne peuvent être intégrés dans des régressions et limitent le pouvoir explicatif des approches quantitatives.

Ainsi, l'aptitude organisationnelle à évaluer les productivités marginales des ressources humaines n'est pas opérationnalisée. Ces différentiels de savoir-faire –centraux pour comprendre la performance sur le processus de structuration du portfolio des ressources[167]– apparaissent dans les résidus des modèles. L'introduction d'effets fixes aurait permis d'évaluer ces savoirs-faire. Ils auraient néanmoins nécessité d'ajouter 34 variables indicatrices supplémentaires, alors que l'échantillon ne comporte que 170 observations.

II.3. Interprétation des résultats

Les résultats relatifs aux sous-processus de la structuration du portfolio des ressources seront tout d'abord présentés. L'utilisation de signaux permettant aux entreprises de spectacle sportif de se prémunir contre le risque de sélection adverse sera ensuite discutée. L'effet significatif de la synchronisation des processus et sous-processus sur l'efficience des organisations sera également illustré à travers l'exemple du Stade Rennais, avant d'aborder la question de la gouvernance des clubs de Ligue 1.

II.3.1. La non-influence des sous-processus de la structuration du portfolio de ressources

Les Tableaux 79 et 80 indiquent que l'arbitrage entre les processus d'acquisition et d'accumulation de ressources (mesuré par la variable FC) n'est pas significatif. L'hypothèse 1 est donc vérifiée. Les différentiels de performance sur le processus de structuration du portfolio de ressources ne s'expliquent pas par le choix de développer des ressources en interne ou d'aller en chercher sur le marché des facteurs stratégiques. Cette pratique managériale ne répond pas aux conditions pour

[167] Le FC Séville est souvent donné dans la presse comme un exemple d'un tel savoir-faire organisationnel. Source : http://www.eurosport.fr/football/supercoupe-d-europe/2015-2016/monchi-le-joueur-de-l1-a-3-avantages-il-n-est-pas-cher-physique-et-ne-se-cache-pas_sto4715724/story.shtml

développer un avantage concurrentiel puisqu'elle serait facilement imitée (Barney, 1991). Contrairement aux synchronisations des processus et sous-processus, cet arbitrage n'est pas protégé par l'ambiguïté causale puisque ce choix est directement observable. Si une bonne pratique en termes d'arbitrage accumulation/acquisition avait existé, elle aurait été imitée, menant les organisations à l'équifinalité.

Les régressions pas à pas amènent à rejeter l'hypothèse 2 qui s'intéressait à l'arbitrage entre exploitation et exploration du marché des facteurs stratégiques. Le nombre de championnats d'où provient le stock de ressources n'a pas d'effet significatif sur la probabilité d'être efficient sur le processus de structuration du portfolio de ressources. De même, l'hypothèse 4 reposant sur le nombre de cessions effectuées doit également être rejetée. La variable ND n'apparaît significative dans aucun modèle.

Il convient de noter que les hypothèses 1, 2 et 4 ne supposaient pas que les sous-processus de la structuration du portfolio de ressources soient la source d'un avantage concurrentiel. Le fait que l'existence de bonnes pratiques sur FC, NCR et de ND soit facilement imitable, incitait à refuser l'axe des avantages concurrentiels pour expliquer les différentiels intra-industriels de performance, en faveur de l'axe des erreurs organisationnelles (Powell et Arrègle, 2007). Ainsi, les opérationnalisations de ces trois sous-processus s'apparentent à des *x*-actions qui permettent d'assurer la survie de la firme. Elles ne sont pas source d'avantage concurrentiel et mèneront à l'équifinalité en l'absence d'erreurs des concurrents (Arrègle et Powell, 2009).

II.3.2. L'utilisation de signaux pour lutter contre la sélection adverse

La structure pyramidale des compétitions : une source d'avantage concurrentiel

Les Tableaux 79 et 80 indiquent que les variables indicatrices CE1 et Prom1 sont significativement positives. Les hypothèses 3a et 3b sont donc vérifiées au seuil alpha 0,001 lorsque le processus est utilisé en tant que variable dépendante. Privilégier cette variable à la performance organisationnelle a permis de mieux établir le rôle de l'hétérogénéité du marché du travail (Molloy et Barney, 2015) sur la capacité des organisations à générer des rentes à travers la sélection des ressources. Les Tableaux 81 et 82 indiquent en effet que les indicatrices CE1 et Prom1 ne sont significatives qu'au prix d'un risque d'erreur de première espèce respectif de 0,15 et de 0,1. Ce résultat montre que l'utilisation d'une variable dépendante trop agrégée nuit à l'identification des avantages concurrentiels (Ray et al., 2004). Notons que l'effet positif de la variable CE1 a été confirmé par un praticien (Annexe 3).

La meilleure performance des organisations participant aux compétitions européennes ou effectuant leur retour en Ligue 1 permet d'optimiser la structuration du portfolio de ressources. Le modèle analytique utilisé pour définir les hypothèses 3a et 3b considère que l'avantage concurrentiel a deux origines. Premièrement, les offreurs de travail sont incités à dévoiler leurs véritables caractéristiques relatives à leur productivité. La sélection des talents est facilitée pour ces organisations capables d'éviter le risque de sélection adverse. Deuxièmement, ces organisations peuvent envoyer un contre-signal (Gulati et Higgins, 2003) en proposant un salaire inférieur à la concurrence qui sera accepté par les offreurs de travail déjà sous-évalués sur le marché. Ces joueurs seront prêts à accepter un premium salarial afin de se confronter à un niveau de compétition supérieur. Ce coût d'opportunité peut être assimilé à un investissement dans leur capital humain (Becker, 1962).

La structure pyramidale des compétitions : un avantage concurrentiel temporaire

Les variables CE2 et Prom2 n'ayant été intégrées dans aucune des régressions pas à pas, les hypothèses 3c et 3d sont également vérifiées. L'avantage concurrentiel disparaît lorsque la source de l'hétérogénéité s'estompe. L'année où le club ne participe plus aux compétitions européennes, aucun effet positif n'est constaté sur l'efficience du processus. De même, après la première saison en première division, l'organisation ne bénéficie plus d'une probabilité supérieure d'être efficient sur le processus de structuration du portfolio. Le réservoir de ressources disponibles (i.e. les joueurs déjà au club) ne semble plus enclin à accepter un premium salarial pour participer à une compétition plus prestigieuse après avoir fait la preuve de leur compétitivité à ce nouvel échelon.

Interprétations alternatives à la théorie de sélection adverse

Une autre explication pourrait être donnée pour l'effet des variables Prom1 et Prom2 : les clubs promus bénéficieraient d'une meilleure information (Ahuja et al., 2005) sur la productivité des joueurs de deuxième division. Ayant évolué dans ce championnat l'année précédente, les clubs promus disposent de meilleures anticipations managériales concernant les ressources issues de ce segment du marché des facteurs[168]. En moyenne, les clubs promus ne prennent que 1,6 joueurs en Ligue 2 en dehors de ceux déjà présents dans la base de ressource l'année où ils accèdent à la Ligue 1. Il est donc peu probable que l'effet décelé à travers la variable Prom1 provienne de cette information privée.

Le modèle analytique est donc confirmé par les résultats empiriques. Ce modèle repose sur le postulat de rationalité substantive des joueurs de football qui cherche à maximiser leur richesse inter-temporelle. Un modèle similaire aurait pu être obtenu en accordant un poids symbolique aux meilleures compétitions sportives. Molloy et Barney (2015) considèrent d'ailleurs qu'une organisation sera capable de s'approprier une partie de la rente économique lorsque les offreurs de travail ont des intérêts autres que financiers. Les employeurs bénéficieront alors d'un avantage concurrentiel grâce au capital humain de leurs salariés, même lorsque celui-ci est générique. L'expérience en laboratoire menée par Cable et Turan (2003) a d'ailleurs montré que les participants étaient prêts à accepter, *ceteris paribus*, un premium salarial de 7% pour intégrer une entreprise avec une bonne réputation.

Implications théoriques

La significativité des variables CE1 et Prom1 confirme que les avantages concurrentiels issus du capital humain ne proviennent pas nécessairement des positions hiérarchiques les plus élevées ni des profils les plus talentueux qui respectent la condition de rareté (Barney et Wright, 1998 ; Wright McMahan et Williams, 1994). L'avantage concurrentiel est ici issu d'un réservoir commun de ressources facilement substituables. Il est conféré par l'hétérogénéité du marché du travail (Molloy et Barney, 2015) ce qui permet de vérifier le postulat de Wernerfelt (2011) : la qualité des sous-processus d'acquisition et d'accumulation de ressources ne dépend pas seulement de la chance, de la rationalité limitée des managers ou de l'existence de ressources supérieures, mais aussi d'un jeu d'investissement asymétrique.

Wernerfelt a en effet montré à travers un modèle analytique que de petites hétérogénéités entre les stocks initiaux de ressources des firmes pouvaient mener à des différences très importantes en

[168] Les recrutements de Cheick N'Doye qui évoluait à Créteil en Ligue 2 par Angers en 2015/16 pour son retour en Ligue 1 ou de Nicolas de Préville de Istres à Reims en 2012 peuvent illustrer cet avantage informationnel.

termes de qualité de structuration du portfolio. L'accès aux segments stratégiques privilégiés que sont la première division et les compétitions européennes peut être offert par une meilleure orchestration de ressources initialement identique. Ces différences seront amplifiées par le pouvoir de négociation que confèrent ces compétitions aux entreprises de spectacle sportif y participant. Même si cet avantage est temporaire, l'asymétrie du jeu d'investissement permet à certaines organisations d'être efficientes sur une période prolongée lorsqu'elles parviennent à s'établir durablement dans les compétitions européennes.

II.3.3. L'effet de la synchronisation des processus et des sous-processus organisationnels

Trois types de synchronisation ont été opérationnalisés pour le processus de structuration du portfolio de ressources : entre les sous-processus d'acquisition et d'accumulation des ressources ; entre le sous-processus de coordination et le processus de structuration du portfolio de ressources ; et entre ce dernier processus avec celui de mise en œuvre des ressources.

La synchronisation des sous-processus d'accumulation et d'acquisition

Différents termes d'interaction ont été introduits dans les régressions *stepwise* pour tester l'effet de la synchronisation des sous-processus d'accumulation et d'acquisition des ressources. Le terme FC*NCR teste la relation linéaire entre le processus d'accumulation avec le nombre de segments stratégiques explorés sur le marché des facteurs. La Figure 39 et le Tableau 71 avaient laissé penser que la relation entre ces deux variables pouvait s'avérer plus complexe. Le fait de s'écarter d'une approche équilibrée pour les deux arbitrages identifiés semblait réduire la probabilité d'être efficient sur le processus étudié du fait d'une plus grande dépendance vis-à-vis d'une source d'approvisionnement en ressources. Les variables FC et NCR ont donc été normalisées afin de définir les termes d'interaction FC*|NCR|, |FC|*NCR et |FC*NCR|.

Les Tableaux 79 et 80 montrent que seul le terme d'interaction linéaire est significatif au seuil 0,1. Ce résultat confirme que la synchronisation des sous-processus d'accumulation et d'acquisition influe sur l'efficience de la structuration du portfolio de ressources. L'hypothèse 5 est donc confirmée : lorsque la stratégie d'accumulation est retenue, explorer de nombreux segments stratégiques sur le marché des facteurs réduit la probabilité de devenir efficient sur ce processus. Il convient de noter que cette variable n'est significative que lorsque le processus productif est décomposé, rappelant la nécessité de ne pas prendre des variables dépendantes trop agrégées (Ray et al., 2004).

L'effet de cette synchronisation semble surtout provenir de l'axe des erreurs organisationnelles (Arrègle et Powell, 2009), le degré d'ambiguïté causale –bien que supérieur par rapport aux sous-processus pris isolément– ne semblant pas suffisant pour justifier l'axe des avantages concurrentiels. L'exemple du Stade Rennais peut être utilisé pour caractériser l'exemple d'une erreur organisationnelle dans la synchronisation de ces deux sous-processus.

Le management d'un « trou de génération »

Sur la période 2005/06 – 2011/12, ce club a opté pour une stratégie d'accumulation des ressources tout en ayant une approche équilibrée entre exploitation et exploration du marché des facteurs stratégique. Rennes a dû faire face à des ressources internes de moindre qualité à partir de la saison 2012/13. Jean-Luc Buisine, responsable de la cellule de recrutement du club, parle de « trou de génération » pour qualifier ce phénomène (Annexe 3) : « *dans le recrutement des jeunes, et ça tous les clubs le subissent, vous avez des trous dans les générations […]. On ne sait pas pourquoi, mais cela*

arrive environ tous les 5 ans, 6 ans, 7 ans […].Nous sommes allés chercher des joueurs à l'étranger […] pour pallier justement ce trou de génération ».

Pour remédier à ce problème, le club a modifié son arbitrage accumulation/acquisition en accordant plus de temps de jeu aux joueurs recrutés. La variable FC est alors la plus faible constatée sur l'ensemble de la période pour cette organisation. On observe ainsi un changement de typologie en 2012-13, Rennes basculant vers une approche équilibrée entre accumulation et acquisition. Les propos de Jean-Luc Buisine laissent penser que le club a aussi opté pour une stratégie d'exploration sur le marché des facteurs stratégiques. Pourtant, l'analyse de la variable NCR n'indique aucun changement de typologie : le club breton maintient une approche équilibrée entre exploitation et exploration. En repartant du Tableau 71, l'adaptation stratégique face au trou de génération du Stade Rennais peut-être résumée par la Figure 41 :

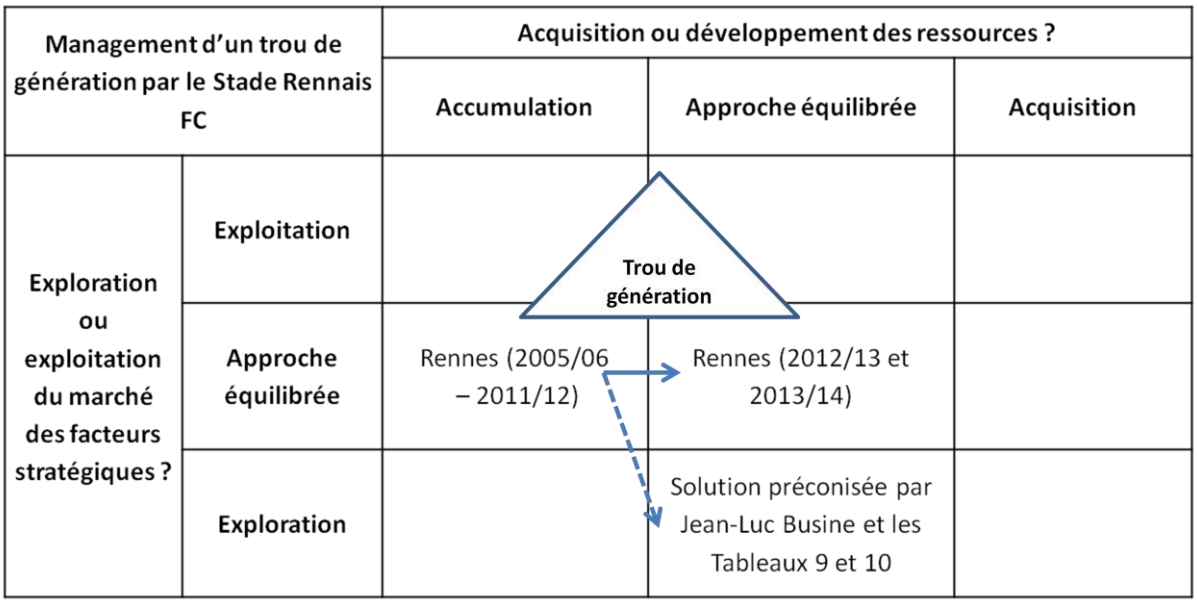

Figure 41 - Management d'un trou de génération à partir de la synchronisation des sous-processus d'accumulation et d'acquisition

Le biais cognitif d'ancrage des dotations est l'un des déterminants des différentiels de performance lors de la structuration du portfolio de ressources (Garbuio et al., 2011). Les ancrages pour ce processus organisationnel ne sont pas déterminés aléatoirement, contrairement à l'expérience effectuée par Tversky et Kahneman (1974), mais par les récentes décisions d'allocation de ressources. Garbuio et al. (2011) parlent de « dotations ancrées » pour qualifier ce biais psychologique. Ces auteurs postulent que plus l'effet des dotations ancrées est important et plus il y aura besoin de réajuster d'une année sur l'autre les décisions d'allocation, moins les managers seront efficients lors de la structuration de leur portfolio.

Les données financières fournies par la DNCG ne permettent pas d'établir la stabilité des ressources financières allouées au développement interne des ressources. L'entretien réalisé avec Jean-Luc Buisine permet toutefois de connaître les ressources engagées dans le sous-processus d'acquisition des ressources. Entamer une stratégie d'exploration pour faire face à un trou de génération aurait nécessité de réallouer les ressources financières de manière temporaire afin de renforcer la cellule de recrutement. Or, le nombre de recruteurs est resté le même (6). Le besoin renforcé d'explorer de

nouveaux segments stratégiques a toutefois été partiellement satisfait en dédiant deux recruteurs aux championnats étrangers alors qu'ils s'occupaient aussi des championnats français (Annexe 3).

La synchronisation de la coordination avec la structuration du portfolio de ressources

Le sous-processus de coordination des ressources est sous le contrôle de l'entraîneur. Le comportement des managers étant traçable à partir de leurs caractéristiques démographiques (Kotter, 1982) et de leurs expériences passées (Hambrick et Mason , 1984), les variables EF et EDF ont été ajoutées aux régressions *stepwise* pour tester leur effet sur la structuration du portfolio de ressources.

Seule la variable indicatrice caractérisant l'expérience d'un entraîneur dans un rôle de formateur apparaît significative au seuil 0,1 lorsque le score de la sous-DEA 2 évalue la performance du processus. Conformément à l'hypothèse 18b, ces antécédents managériaux ont un effet négatif sur la probabilité d'être efficient lors de la structuration du portfolio de ressources.

A l'inverse, la variable s'intéressant à l'expérience passée de l'entraîneur dans des activités de recrutement n'apparaît pas significative. Cela implique le rejet de l'hypothèse 18a. Le réseau de ce manager sur le marché des facteurs stratégiques ne permet pas de développer un avantage concurrentiel ou de limiter les erreurs organisationnelles.

La synchronisation de la structuration du portfolio de ressources avec leur mise en œuvre

L'effet significatif de la variable EF montre l'influence des expériences passées sur la prise de décision des managers. Celles-ci vont agir sur leurs heuristiques et par conséquent avoir un effet sur la qualité de la structuration du portfolio de ressources. Garbuio et al. (2011) mettent notamment en garde les managers sur l'influence néfaste de l'effet de familiarité caractérisant leur tendance à privilégier les ressources avec lesquelles ils sont familiers. Ainsi, il a été supposé qu'un entraîneur ayant une expérience dans la formation (recrutement) qui aurait tendance à se focaliser sur l'accumulation (l'acquisition) de ressources serait victime d'une erreur organisationnelle évitable. Le terme d'interaction EF*FC ne s'avérant pas significatif, l'hypothèse 19a doit toutefois être rejetée.

A l'inverse, EDF*FC est significativement positif lorsque le processus est utilisé en tant que variable dépendante. L'hypothèse 19b est donc vérifiée. Un entraîneur capable de lutter contre l'effet de familiarité sera plus efficient dans la structuration de son portfolio de ressources (Garbuio et al., 2011). Notons toutefois que le signe du terme d'interaction est inversé lorsque la performance organisationnelle sert de variable dépendante. Si l'effet de familiarité est néfaste au niveau du premier processus, il apparaît positif lorsque l'évaluation de la performance intègre le déploiement et la mise en œuvre des ressources. Wright et al. (1995) rappellent qu'un manager sélectionnant les ressources les plus adaptées à ses préférences stratégiques bénéficiera d'un avantage concurrentiel. C'est pourquoi l'hypothèse 20b –pour le processus mise en œuvre des ressources– suppose que le terme d'interaction EDF*FC a un effet positif sur les processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources. Partant du principe que ce que les managers font de leurs ressources est au moins aussi important que leurs attributs en tant que tels (Hansen et al., 2004), il n'est pas surprenant que l'effet net (Ray et al., 2004) du terme d'interaction soit positif.

De manière analogue, le choix d'exploiter quelques segments du marché des facteurs stratégiques ou d'en explorer de nombreux peut être influencé par les antécédents managériaux des entraîneurs. Seul le terme d'interaction EF*NCR apparaît significatif. Son coefficient étant positif, l'hypothèse 19c

est confirmée. La capacité à lutter contre l'effet de familiarité permet d'améliorer la probabilité d'être efficient lors de la structuration du portfolio de ressources. A défaut, les heuristiques mèneront « *à des erreurs sévères et systématiques* » (Tversky et Kahneman, 1974, p. 1124).

L'effet de familiarité n'est pas constaté pour les entraîneurs ayant une expérience dans le recrutement. L'hypothèse 19d est donc rejetée. Ce résultat peut s'expliquer par le fait qu'une partie de ces managers sont aussi familiers avec l'accumulation de ressources. 21,4% de ces entraîneurs ont également des antécédents managériaux dans la formation des jeunes joueurs, alors que seuls 3,6% de ceux ayant été formateurs ont également une expérience dans le recrutement.

II.3.4. L'effet non significatif de la propriété

Helfat et al. (2007) considèrent que la qualité de la gouvernance est essentielle pour que l'orchestration des actifs permette de générer un avantage concurrentiel. De par la difficulté à opérationnaliser la gouvernance d'organisations « opaques » (Andreff, 2007b) dans un modèle économétrique, seule l'existence d'une relation d'agence entre les actionnaires et le président de l'entreprise de spectacle sportif a été prise en compte.

La théorie de la contrainte budgétaire lâche stipule que cette relation d'agence implique l'existence d'un aléa moral entraînant une modification des comportements *ex ante* de la part du dirigeant (Kornaï, 1980 ; Storm et Nielsen, 2012). Il a dès lors été supposé que la séparation des rôles entre le président et l'actionnaire réduira la probabilité d'être efficient sur le processus de structuration du portfolio de ressources. Garbuio et al. (2011) considèrent en revanche que l'effet de dotation peut induire des biais cognitifs. Dès lors, un président actionnaire pourra avoir plus de difficulté à prendre les meilleures décisions en matière d'accumulation, d'acquisition et de cession des ressources. Les Tableaux 79 à 82 n'intègrant pas la variable AM, les hypothèses 6a et 6b doivent être rejetées.

Ray et al. (2004) considèrent qu'une variable dépendante trop agrégée ne permettra pas d'identifier la source d'un avantage concurrentiel lorsque l'effet net de la source est nul. De manière analogue à ce raisonnement, il est possible que ces deux hypothèses allant dans un sens opposé s'annulent. De plus, la mise en place d'un contrôle de gestion efficace peut éviter les comportements opportunistes des dirigeants qui s'effectuent au détriment des parties prenantes de l'organisation et en particulier de ses actionnaires (Minchenaud, 2016). De même, la stricte séparation des rôles entre le président et le directeur sportif chargé de la structuration du portfolio de ressources devrait permettre d'annihiler l'effet négatif de dotation (Garbuio et al., 2011). Les modèles économétriques utilisés ne permettent pas de tester l'hypothèse que l'effet net de la gouvernance est nul. Pour le vérifier, il conviendrait d'améliorer l'opérationnalisation de la gouvernance.

III. Les vecteurs d'efficience du regroupement et de la mise en œuvre des ressources

Etant donné que la décomposition de la structure productive des entreprises de spectacle sportif ne comprend que deux étapes, les variables opérationnalisant le regroupement et la mise en œuvre des ressources seront testées dans un même modèle. Celui-ci aura pour variable dépendante le score d'efficience managériale pure fournie par la sous-DEA 3. La DEA en une étape caractérisant la microculture des entreprises de spectacle sportif sera utilisée en variable dépendante de contrôle.

III.1. Présentation des variables

Les statistiques descriptives des variables indépendantes sont tout d'abord présentées. L'analyse de la multicolinéarité sera effectuée afin de définir quelles variables peuvent entrer dans le modèle.

III.1.1. Analyse descriptive des variables indépendantes

Les statistiques descriptives des variables indépendantes utilisées pour évaluer l'efficience des processus de regroupement et de mise en œuvre de ressources sont présentées dans les Tableaux 83 et 84.

Variables	Description	Minimum	Moyenne	Maximum	Ecart-type
LM	Longévité moyenne entre joueurs	0,4211	1,6460	3,2500	0,5146
LM²		0,1773	2,9742	10,5625	1,8435
LMTJ	Longévité moyenne entre joueurs pondérée du temps de jeu	0,3580	1,7924	3,3737	0,6298
LMTJ²		0,1282	3,6095	11,3819	2,3719
ME	Mandats enchevêtrés entre joueurs	0,0683	0,6385	1,7357	0,2888
ME²		0,0047	0,4911	3,0127	0,4651
METJ	Mandats enchevêtrés entre joueurs pondérés du temps de jeu	0,0848	0,7075	1,8476	0,3134
METJ²		0,0072	0,5988	3,4136	0,5450
LE	Longévité de l'entraîneur	0	1,6647	10,0000	1,9003
ECA	Durée de la collaboration entraîneur - entraîneur adjoint	0	4,0235	16,0000	3,7290
ECA²		0	30,0941	256,0000	45,4943
NJ	Nombre de nouveaux joueurs	2	9,9882	28	3,3624
TNJ	Temps de jeu des nouveaux joueurs	7,4400	31,6632	70,2000	11,3373
SPR	Synchronisation des sous-processus de regroupement des ressources	-18,2658	-0,1552	25,4462	7,4766
IB	Indice de Blau mesurant la diversité des nationalités	0,0433	0,5998	0,8406	0,1372
EF*FC	Synchronisation des processus de structuration du portfolio de ressources et de leur mise en œuvre	0	11,15	57,48	15,87
EDF*FC		0	2,18	51,85	9,02
EF*NCR		0	3,08	13	3,60
EDF*NCR		0	0,49	10	1,80

Tableau 83 - Statistiques descriptives des variables quantitatives des processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources-

Nombre d'observations prenant la valeur 0 et 1			
Variables	**Description**	**0**	**1**
PC	Variable indicatrice prenant la valeur 1 en cas de portabilité des compétences entre l'entraîneur et son adjoint, 0 sinon	119	51
EJC	Variable indicatrice prenant la valeur 1 si l'entraîneur a joué au club, 0 sinon	110	60
AFC	Variable indicatrice prenant la valeur 1 si l'entraîneur a exercé une autre fonction professionnelle que celle de joueur au sein du club, 0 sinon	118	52
EI	Variable indicatrice prenant la valeur 1 si l'entraîneur a été international durant sa carrière de joueur, 0 sinon	128	42
EF	Variable indicatrice prenant la valeur 1 si l'entraîneur a eu une expérience dans la formation de joueurs, 0 sinon	88	82
EDF	Variable indicatrice prenant la valeur 1 si l'entraîneur a eu une expérience	156	14

	dans le recrutement de joueurs, 0 sinon		
CE1	Variable indicatrice prenant la valeur 1 si le club est qualifié dans une compétition européenne, 0 sinon	123	47
CE2	Variable indicatrice prenant la valeur 1 si le club ne s'est pas qualifié dans une compétition européenne alors que c'était le cas lors de la saison précédente, 0 sinon	155	15
Prom1	Variable indicatrice prenant la valeur 1 si le club est promu en première division, 0 sinon	149	21
Prom2	Variable indicatrice prenant la valeur 1 si le club connaît sa deuxième saison consécutive en première division, 0 sinon	156	14
AM	Variable indicatrice prenant la valeur 1 lorsque le président du club est également l'un des principaux actionnaires de l'organisation, 0 sinon	102	68

Tableau 84 - Statistiques descriptives des variables indicatrices

III.1.2. Analyse de la multicolinéarité entre les variables indépendantes

L'analyse du facteur d'inflation de la variance permet de vérifier qu'il n'existe pas de problèmes de multicolinéarité entre les variables explicatives quantitatives. Le seuil fixé à 5 par Hamilton (2006) est à nouveau retenu, ce qui impose un coefficient de détermination R^2 entre les deux variables inférieur à 0,8. Le Tableau 85 identifie plusieurs problèmes de multicolinéarité.

Ils concernent tous l'opérationnalisation du sous-processus de stabilisation des ressources et plus particulièrement le développement de connaissances tacites entre joueurs. Premièrement, les couples de variables LM-LM², LMTJ-LMTJ², ME-ME² et METJ-ME-TJ souffrent de colinéarité. L'hypothèse 7b relative à l'ossification des connaissances tacites ne pourra donc pas être testée. Le couple LE-LE² a également un VIF supérieur à 5. Par conséquent, l'hypothèse 8b s'intéressant aussi au sous-processus de stabilisation doit également être abandonnée. Dès lors, les variables LM², LMTJ², ME et METJ² ne seront pas ajoutées aux modèles économétriques. La colinéarité entre les couples de variables LM²-ME, ME-METJ² et ME²-METJ² n'apparaît plus problématique.

Trois autres couples de variables posent problème : LM-ME, LM-METJ et ME-METJ. Les différentes opérationnalisations des connaissances tacites devront donc être intégrées dans des modèles différents.

Le VIF a été calculé pour les variables quantitatives. Celles qui sont qualitatives peuvent aussi souffrir d'un problème de colinéarité. Des tests du Chi-deux permettent de vérifier que ce n'est pas le cas pour le jeu de données utilisé pour les processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources (Tableau 86).

VIF	LM	LM²	LMTJ	LMTJ²	ME	ME²	METJ	METJ²	LE	LE²	EJ	IJ	SPR	IB	ECA	ECA²	EF*FC	EDF*FC	EF*NCR	EDF*NCR	PC	CE1	CE2	AM	Prom1	Prom2	EF	EDF	EJC	AFC	EI
LM	*NA*	**24,0**	4,3	4,4	**5,0**	3,2	**8,7**	3,2	1,1	1,1	1,5	1,5	1,0	1,0	1,8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
LM²	**24,0**	*NA*	3,5	4,5	**5,0**	4,4	4,4	4,1	1,1	1,1	1,4	1,4	1,0	1,0	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
LMTJ	4,3	3,5	*NA*	**22,2**	2,5	2,0	3,2	2,4	1,0	1,1	1,3	1,5	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
LMTJ²	4,4	4,5	**22,2**	*NA*	2,6	2,4	3,4	3,1	2,1	2,7	1,2	1,4	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
ME	**5,0**	**5,0**	2,5	2,6	*NA*	**13,5**	**19,1**	**9,3**	1,1	1,1	2,1	2,0	1,1	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
ME²	3,2	4,4	2,0	2,4	**13,5**	*NA*	**7,7**	**21,3**	1,1	1,1	1,0	1,6	1,0	1,0	1,1	1,1	1,0	1,0	1,2	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
METJ	**8,7**	4,4	3,2	3,4	**19,1**	**7,7**	*NA*	**13,9**	1,1	1,1	2,0	2,4	1,1	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
METJ²	3,2	4,1	2,4	3,1	**9,3**	**21,3**	**13,9**	*NA*	1,1	1,1	1,6	1,8	1,1	1,0	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
LE	1,1	1,1	1,0	2,1	1,1	1,1	1,1	1,1	*NA*	**6,2**	1,0	1,0	1,0	1,1	1,5	1,8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,1
LE²	1,1	1,1	1,1	2,7	1,1	1,1	1,1	1,1	**6,2**	NA	*1,2*	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	1,5	1,1	1,1	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0
EJ	1,5	1,4	1,3	1,2	2,1	1,0	2,0	1,6	1,0	1.2	*NA*	2,3	1,0	1,0	1,0	1,0	1,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
IJ	1,5	1,4	1,5	1,4	2,0	1,6	2,4	1,8	1,0	1,	2,3	*NA*	1,7	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

										0																			
SPR	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	1,0	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0	1,7	*NA*	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
IB	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	*NA*	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0
ECA	1,8	1,1	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,1	1,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	*NA*	7,9	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
ECA²	1,0	1,1	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	1,1	1,8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	7,9	*NA*	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0
EF*FC	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	*NA*	1,0	1,7	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,1	1,0	1,0	1,0	1,0
EDF*FC	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	*NA*	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,9	1,0	1,1	1,0
EF*NCR	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,2	1,0	1,0	1,0	1,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,7	1,0	*NA*	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	4,7	1,0	1,0	1,0	1,0
EDF*NCR	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	*NA*	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0
PC	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0											
CE1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0											
CE2	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0											
AM	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1											

Prom1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0											
Prom2	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0											
EF	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,1	1,0	4,7	2,0											
EDF	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,9	1,0	1,0											
EJC	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0											
AFC	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,0											
EI	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0											

Tableau 85 - Variance Inflation Factor des variables indépendantes quantitatives du regroupement et de la mise en oeuvre des ressources

Chi²	PC	CE1	CE2	AM	Prom1	Prom2	EF	EDF	EJC	AFC	EI
PC	*NA*	83232*** [0,0001]	556512*** [0,0001]	537684*** [0,0001]	208658*** [0,0001]	7080,5*** [0,0001]	186850*** [0,0001]	1300,5*** [0,0001]	2257812*** [0,0001]	2872804*** [0,0001]	144,5*** [0,0001]
CE1	83232*** [0,0001]	*NA*	324012*** [0,0001]	498002*** [0,0001]	406802*** [0,0001]	81204,5*** [0,0001]	68080,5*** [0,0001]	81204,5*** [0,0001]	112,5*** [0,0001]	220,5*** [0,0001]	685620*** [0,0001]
CE2	556512*** [0,0001]	324012*** [0,0001]	*NA*	3612*** [0,0001]	26450*** [0,0001]	9800*** [0,0001]	9800** [0,0001]	1012,5*** [0,0001]	21012*** [0,0001]	12012*** [0,0001]	612,5*** {0,0001]
AM	537684*** [0,0001]	498002*** [0,0001]	3612*** [0,0001]	*NA*	121524,5*** [0,0001]	17484,5*** [0,0001]	1300,5*** [0,0001]	11704,5*** [0,0001]	3612,5*** [0,0001]	405900*** [0,0001]	1093720*** [0,0001]
Prom1	208658*** [0,0001]	406802*** [0,0001]	26450*** [0,0001]	121524,5*** [0,0001]	*NA*	26295,3*** [0,0001]	324818*** [0,0001]	760,5*** [0,0001]	1320312*** [0,0001]	84,5*** [0,0001]	765084*** [0,0001]
Prom2	7080,5*** [0,0001]	81204,5*** [0,0001]	9800*** [0,0001]	17484,5*** [0,0001]	26295,3*** [0,0001]	*NA*	22684,5*** [,0001]	78804,5*** [0,0001]	637320*** [0,0001]	684,5*** [0,0001]	317604,5*** [,0001]
EF	186850*** [0,0001]	68080,5*** [0,0001]	9800** [0,0001]	1300,5*** [0,0001]	324818*** [0,0001]	22684,5*** [0,0001]	*NA*	702112*** [0,0001]	30012*** [0,0001]	4970704*** [0,0001]	3844764*** [0,0001]
EDF	1300,5*** [0,0001]	81204,5*** [0,0001]	1012,5*** [0,0001]	11704,5*** [0,0001]	760,5*** [0,0001]	78804,5*** [0,0001]	702112*** [0,0001]	*NA*	2300123*** [0,0001]	2827576*** [0,0001]	1670798*** [0,0001]
EJC	2257812*** [0,0001]	112,5*** [0,00001]	21012*** [0,0001]	3612,5*** [0,0001]	1320312*** [0,0001]	637320*** [0,0001]	30012*** [0,0001]	2300123*** [0,0001]	*NA*	8164840*** [0,0001]	103512*** [0,0001]
AFC	2872804*** [0,0001]	220,5*** [0,0001]	12012*** [0,0001]	405900*** [0,0001]	84,5*** [0,0001]	684,5*** [0,0001]	4970704*** [0,0001]	2827576*** [0,0001]	8164840*** [0,0001]	*NA*	2358004*** [0,0001]
EI	144,5*** [0,0001]	685620*** [0,0001]	612,5*** {0,0001]	1093720*** [0,0001]	765084*** [0,0001]	317604,5*** [0,0001]	3844764*** [0,0001]	1670798*** [0,0001]	103512*** [0,0001]	2358004*** [0,0001]	*NA*

Tableau 86 - Tests du Chi² des variables indépendantes qualitatives du regroupement et de la mise en œuvre des ressources

III.2. Identification des vecteurs d'efficience sur le regroupement et la mise en œuvre des ressources

Les hypothèses relatives aux erreurs organisationnelles évitables et aux avantages concurrentiels qu'une entreprise de spectacle sportif peut connaître sur les processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources seront testées à travers différents modèles économétriques. Ces derniers seront tout d'abord présentés, avant d'en donner les résultats, puis de les interpréter.

III.2.1. Présentation des modèles économétriques

Compte tenu des problèmes de colinéarité entre les variables opérationnalisant les connaissances tacites, 16 modèles sont construits pour définir les vecteurs d'efficience des entreprises de spectacle sportif sur les processus organisationnels analysés. Les 8 premiers utilisent le processus en tant que variable dépendante à travers les scores d'efficience managériale pure issus de la sous-DEA 3, tandis que les 8 derniers s'intéressent directement à la performance organisationnelle (scores de la microculture). Deux lois de distribution sont testées pour mener les régressions pas à pas : logistique à travers les modèles logit 1 à 4 et 9 à 12 ; gaussienne avec les modèles probit 5 à 8 et 13 à 16. En dehors de la variable dépendante et de la loi de distribution, la seule différence entre les 16 modèles vient de l'opérationnalisation du sous-processus de stabilisation des ressources joueurs à travers les variables LM, LMTJ, ME et METJ.

La composition des modèles et des hypothèses qui y seront testées est détaillée dans le Tableau 87 :

Hypothèses	Eléments de l'orchestration	Variables analysées	Modèles	Effets attendus
H7a	Stabilisation (joueurs)	LM LMTJ ME METJ	M1, M5, M9 et M13 M2, M6, M10 et M14 M3, M7, M11 et M15 M4, M8, M12 et M16	Effet positif
H7b	Problème de colinéarité empêchant de vérifier l'ossification des connaissances			
H8a	Stabilisation (entraîneurs)	LE	M1 à 16	Effet positif
H8b	Problème de colinéarité empêchant de vérifier l'ossification des connaissances			
H9a	Stabilisation (entraîneur - entraîneur adjoint)	ECA	M1 à 16	Effet positif
H9b	Stabilisation (entraîneur - entraîneur adjoint)	ECA²	M1 à 16	Effet négatif
H10	Stabilisation (portabilité des compétences)	PC	M1 à 16	Effet positif
H11a	Enrichissement	NJ	M1 à 16	Effet négatif
H11b	Innovation (degré du changement)	TNJ	M1 à 16	Effet négatif
H12a	Innovation (diversité)	IB	M1 à 16	Effet négatif
H12b	Innovation (diversité)	IB	M1 à 16	Effet positif
H13	Synchronisation des sous-processus du regroupement de ressources	SPR	M1 à 16	Effet négatif
H14a	Mobilisation	CE1	M1 à 16	Effet positif
H14b	Mobilisation	Prom1	M1 à 16	Effet positif
H14c	Mobilisation	CE2	M1 à 16	Effet non significatif

H14d	Mobilisation	Prom2	M1 à 16	Effet non significatif
H15	Coordination (capital humain spécifique à la firme)	EJC, AFC	M1 à 16	Effet positif
H16a	Coordination (capital humain générique à l'industrie)	EI	M1 à 16	Effet positif
H16b	Coordination (capital humain générique à l'industrie)	EF	M1 à 16	Effet positif
H16c	Coordination (capital humain générique à l'industrie)	EDF	M1 à 16	Effet positif
H17a	Gouvernance	AM	M1 à 16	Effet positif
H17b	Gouvernance	AM	M1 à 16	Effet négatif
H20a	Synchronisation de la structuration du portfolio de ressources avec sa mise en œuvre	EF*FC	M1 à 16	Effet positif
H20b		EDF*FC	M1 à 16	Effet négatif
H20c		EF*NCR	M1 à 16	Effet négatif
H20d		EDF*NCR	M1 à 16	Effet positif

Tableau 87 - Hypothèses relatives à l'opérationnalisation du regroupement et de la mise en œuvre des ressources

III.2.2. Résultats des modèles logit et probit

Les Tableaux 88 et 89 présentent les résultats des modèles logit et probit lorsque le processus est utilisé en variable dépendante.

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	2,168	0,8311	2,609	0,0091***
LE	-0,2232	0,1371	-1,628	0,1036
ECA	0,3085	0,1414	-2,181	0,0292**
ECA²	0,02469	0,0126	1,953	0,0508*
EJ	-0,1152	0,0561	-2,052	0,0402**
CE1	1,23	0,4026	3,055	0,0022***
Prom1	1,947	0,5902	3,299	0,0010***
IB	-0,0086	0,0046	-1,853	0,0638*
EF	-0,7547	0,3655	-2,065	0,03892**
Pseudo R^2 de McFadden = 0,198				
Critère d'information d'Akaike = 208,72				

Tableau 88 - Modèles logit 1 à 4 avec le processus en variable dépendante-

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	1,3371	0,4944	2,704	0,0068***
LE	-0,142	0,0819	-1,735	0,0827*
ECA	-0,1892	0,0846	-2,235	0,0254**
ECA²	0,0152	0,0075	2,018	0,0435**
EJ	-0,0707	0,0335	-2,109	0,0349**
CE1	0,7601	0,2426	3,312	0,0017***
Prom1	1,1843	0,3482	3,402	0,0007***
IB	-0,0054	0,0028	-1,921	0,0547*
EF	-0,4596	0,219	-2,099	0,0358**
Pseudo R^2 de McFadden = 0,1996				
Critère d'information d'Akaike = 208,34				

Tableau 89 - Modèles probit 5 à 8 avec la performance organisationnelle en variable dépendante

Les variables indépendantes opérationnalisant le développement de connaissances tacites n'apparaissent pas significatives. Elles ne sont donc pas intégrées aux régressions finales, suite à la procédure *stepwise*. Ainsi, aucune différence n'est constatée entre les modèles logit 1 à 4 et entre les probit 5 à 8.

Les résultats obtenus entre les Tableaux 88 et 89 sont très proches puisque les variables identifiées comme significatives sont identiques, de même que les signes des coefficients. Le pseudo-R^2 de McFadden légèrement supérieur obtenu avec le modèle probit implique de privilégier la spécification du terme d'erreur à partir d'une loi de distribution normale plutôt que logistique. Le critère d'information d'Akaike légèrement plus faible obtenu dans le Tableau 89 amène au même constat (Cameron et Trivedi, 2005, p. 278).

Le rôle des routines entre joueurs, qui n'était pas significatif lorsque le processus était considéré, apparaît déterminant dans la probabilité d'être efficient lorsque la performance organisationnelle est retenue en variable dépendante. On constate alors certaines différences entre les modèles 9 à 12 (distribution logistique) et 13 à 16 (loi normale) selon l'indicateur des connaissances tacites retenu. Les Tableaux 90 à 93 présentent les résultats des modèles logit 9 à 12. Ceux reposant sur le probit sont disponibles en Annexe 4 (voir les Tableaux 122 et 125).

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	2,6149	1,0279	2,544	0,011**
LM	-0,0191	0,006	-3,176	0,0015***
EJ	-0,2147	0,0729	-2,946	0,0032***
CE1	0,7451	0,3947	1,888	0,0590*
Prom1	1,0187	0,5305	1,92	0,0548*
EDF	1,0225	0,616	1,66	0,0969*
EF*FC	0,0127	0,0085	1,502	0,133
EF*NCR	-0,1288	0,0651	-1,976	0,0481**
Pseudo R^2 de McFadden = 0,11				
Critère d'information d'Akaike = 217,3				

Tableau 90 - Modèle logit 9 avec la performance organisationnelle en variable dépendante

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	2,192	0,9373	2,339	0,01936**
LMTJ	-0,0117	0,0046	-2,558	0,0105**
LE	-0,1474	0,1051	-1,4	0,1607
EJ	-0,1765	0,0658	-2,681	0,0073***
CE1	0,6334	0,3958	1,6	0,1095
Prom1	0,9419	0,543	1,735	0,0828*
EDF	3,1474	1,583	1,988	0,0468**
EF*FC	0,0134	0,0087	1,533	0,1252
EF*NCR	-0,1258	0,065	-1,934	0,0531*
EDF*NCR	-0,3754	0,2451	-1,532	0,1255
Pseudo R^2 de McFadden = 0,1102				
Critère d'information d'Akaike = 221,25				

Tableau 91 - Modèle logit 10 avec la performance organisationnelle en variable dépendante-

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	3,4794	1,3086	2,659	0,0078***
ME	-0,0183	0,0059	-3,079	0,0021***
EJ	-0,2868	0,0917	-3,126	0,0018***
CE1	0,7819	0,3962	1,974	0,0484**
Prom1	1,0635	0,53	2,007	0,0448**
EDF	1,1282	0,6269	1,8	0,072*
EF*FC	0,0133	0,0086	1,555	0,1195
EF*NCR	-0,1262	0,0652	-1,936	0,0529*
Pseudo R^2 de McFadden = 0,1071				
Critère d'information d'Akaike = 217,95				

Tableau 92 - Modèle logit 11 avec la performance organisationnelle en variable dépendante

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	5,0474	1,545	3,267	0,0011***
METJ	-0,0225	0,0062	-3,613	0,0003***
EJ	-0,3483	0,98	-3,555	0,0004***
SPR	-0,007	0,0039	-1,808	0,0706*
CE1	0,8035	0,4045	1,986	0,0470**
Prom1	1,1256	0,5514	2,041	0,04122***
EDF	1,2306	0,6407	1,921	0,0547*
EF*FC	0,0142	0,0088	1,612	0,107
EF*NCR	-0,01318	0,0666	-1,98	0,0477**
Pseudo R^2 de McFadden = 0,1303				
Critère d'information d'Akaike = 214,7				

Tableau 93 - Modèle logit 12 avec la performance organisationnelle en variable dépendante

Le pouvoir explicatif des différents modèles économétriques utilisant les scores d'efficience de la micrcoculture en tant que variable dépendante est synthétisé par le Tableau 94 :

Connaissances tacites	Modèles Logit			Modèles Probit		
	Modèle	Pseudo-R^2	Akaike	Modèle	Pseudo-R^2	Akaike
LM	9	0,11	217,3	13	0,1118	216,88
LMTJ	10	0,1102	221,25	14	0,1122	220,28
ME	11	0,1071	217,95	15	0,1092	217,46
METJ	12	0,1303	214,7	16	0,1329	214,12

Tableau 94 - Synthèse des résultats économétriques obtenus avec la performance organisationnelle en tant que variable dépendante

Plusieurs constats peuvent être dressés à partir de du Tableau 94. Tout d'abord, que l'on considère le critère du pseudo-R^2 ou celui d'information d'Akaike, la loi de distribution normale doit être préférée à celle logistique pour le terme d'erreur. De plus, l'intégration de l'importance relative des joueurs dans le développement des connaissances tacites permet d'accroître le pouvoir explicatif du modèle comme le montre la comparaison des pseudo-R^2 des couples LM-LMTJ et ME-METJ. Enfin, l'opérationnalisation des connaissances tacites à travers les mandats enchevêtrés pondérés du temps de jeu donne la meilleure probabilité d'identifier les organisations efficientes sur les processus de

regroupement et de mise en œuvre des ressources, quelle que soit la variable dépendante considérée.

III.3. Interprétations des résultats

Les résultats des hypothèses associés aux processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources seront présentés successivement. Puis les effets de la synchronisation des trois processus de l'orchestration des ressources et de la gouvernance sur les scores d'efficience des entreprises de spectacle sportif seront discutés.

III.3.1. Le processus de regroupement des ressources

Trois sous-processus caractérisent le regroupement des ressources (Sirmon et al., 2007) : la stabilisation, l'enrichissement et l'innovation. Différentes hypothèses ont été émises pour chacune d'entre elles et portent principalement sur l'avantage concurrentiel conféré au développement de connaissances tacites entre les membres d'un groupe.

L'effet négatif des connaissances tacites entre joueurs

L'hypothèse 7a stipulait que le développement de routines entre les membres d'une équipe devait accroître la probabilité que l'entreprise de spectacle sportif soit efficiente. Malgré différentes opérationnalisations, aucune variable n'apparaît significative lorsque la sous-DEA 3 est utilisée en tant que variable dépendante. Lorsque la performance organisationnelle est considérée, les variables deviennent toutes significatives avec un risque de première espèce maximal de 0,05. Toutefois, leurs coefficients s'avèrent négatifs. Cela nécessite de rejeter l'hypothèse 7a.

La relation négative identifiée s'oppose à de nombreux travaux présentés dans la revue de littérature qui observaient une relation curvilinéaire positive entre les connaissances tacites et la performance de l'entreprise de spectacle sportif. Le fait que la concavité de la relation n'ait pu être testée du fait d'un problème de colinéarité (Tableau 85) pourrait expliquer ce résultat. Afin de s'en assurer, de nouveaux tests sont menés en sortant de l'échantillon les observations pour lesquelles les connaissances tacites sont supérieures à la moyenne plus un écart-type. Si une relation curvilinéaire était observée, le point d'inflexion de la fonction ne devrait concerner que les valeurs extrêmes. Respectivement 26, 27, 24 et 27 observations ont donc été supprimées pour composer les sous-échantillons s'intéressant aux effets de LM, LMTJ, ME et METJ. Les résultats de ces tests sont donnés en Annexe 5 (voir les Tableaux 126 à 141). Ils permettent de vérifier le pouvoir explicatif supérieur de l'opérationnalisation par les mandats enchevêtrés pondérés du temps de jeu, l'utilité d'une variable indépendante désagrégée et le besoin de retenir une loi de distribution gaussienne pour le terme d'erreur.

Malgré le sous-échantillonnage, les connaissances ne sont pas significatives lorsque la performance est analysée au niveau des processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources, à l'exception du modèle 8 (probit). Au seuil alpha 0,1, les connaissances tacites opérationnalisées par la variable METJ améliorent cette fois la probabilité que l'organisation soit efficiente. Le coefficient obtenu s'avère toutefois très faible (0,0057). Cette configuration est à nouveau la seule à être significative lorsque l'on s'intéresse à la performance organisationnelle comme variable dépendante. La *p-value* obtenue est légèrement supérieure (0,1027), de même que le coefficient en valeur absolue (-0,0066). On constate que l'effet des connaissances tacites devient alors négatif quand on intègre la qualité du processus de structuration du portfolio de ressources à l'évaluation. L'effet

négatif qui a été observé sur l'ensemble de la population ne vient donc pas seulement des valeurs les plus élevées, mais bien d'une tendance linéaire.

La capacité de rétention en variable modératrice

Deux éléments peuvent être apportés pour expliquer l'effet négatif observé dans le cadre des clubs de Ligue 1. Premièrement, le contexte étudié diffère des travaux précédents. Lechner et Gudmundsson (2012) observent que le rôle des routines est modéré par les ressources financières de l'organisation. L'effet positif des routines semble être contingent de la capacité de rétention des ressources : plus une entreprise de spectacle de sportif dispose de moyens financiers, plus elle sera en mesure de garder ses meilleures ressources et donc de développer des connaissances tacites entre elles. Or, les clubs de Ligue 1 diffèrent des organisations étudiées par Berman et al. (les franchises NBA, 2002), Harris et al. (les équipes de basketball NCAA 2012) ou Lechner et Gudmundsson (les clubs de football des cinq meilleurs championnats d'Europe, 2012). Contrairement aux cas précédents, la capacité de rétention des clubs de L1 est beaucoup plus faible puisque ces derniers dépendent de la cession de joueurs pour équilibrer leurs budgets et limiter les pertes nettes, comme le montre la Figure 42 :

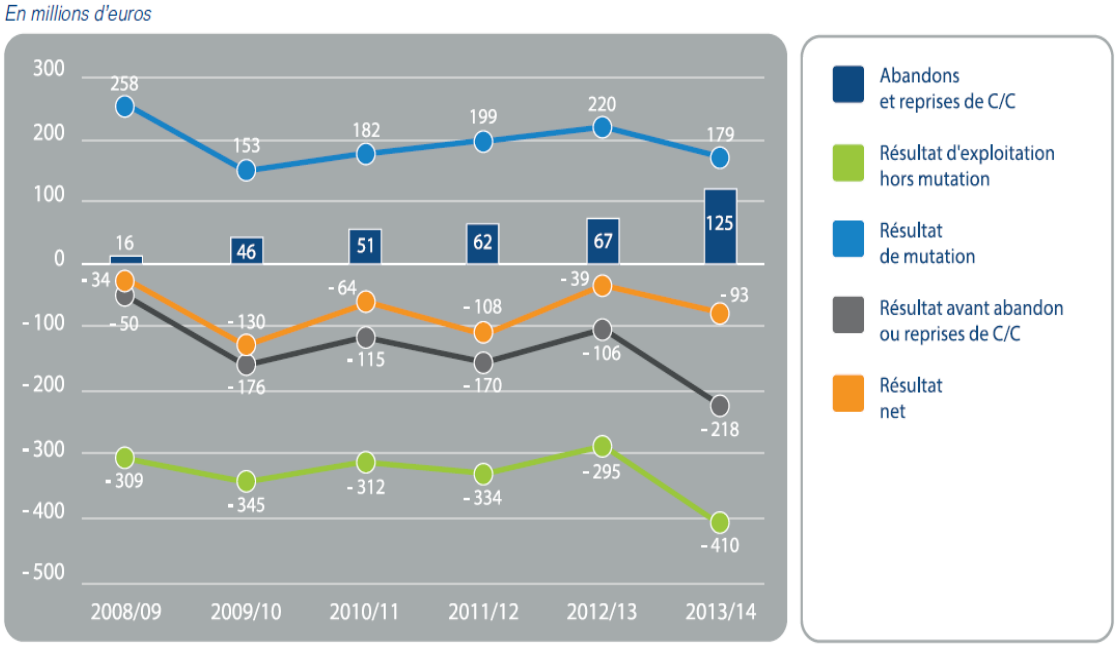

Figure 42 - Le rôle stabilisateur des mutations pour les clubs de football professionnels français (Rapport DNCG 2015, p. 11)

Les résultats obtenus en Ligue 1 dans un contexte organisationnel moins compétitif –plus faible capacité de rétention des ressources – indiquent que les routines ne sont pas nécessairement un vecteur d'efficience, contrairement à ce qui est supposé dans la littérature.

L'effet cliquet des contrats : le poids persistant des erreurs organisationnelles passées

Deuxièmement, le résultat peut aussi s'expliquer par l'opérationnalisation de la performance retenue. Berman et al (2002), Harris et al. (2012) et Lechner et Gudmundsson (2012) ne s'intéressent qu'à la

performance sportive des entreprises de spectacle sportif[169]. La méthode DEA a permis d'intégrer dans cette recherche les résultats financiers, fournissant une évaluation plus objective de la performance de ces firmes.

L'effet négatif des routines n'apparaît qu'avec les scores d'efficience issus de la microculture, alors que le coefficient est positif avec la sous-DEA 2 en sortant de l'échantillon les observations avec des connaissances tacites « ossifiées ». Ce résultat laisse penser que le développement des connaissances tacites soit le symptôme d'erreurs organisationnelles dans la structuration du portfolio de ressources. Alors qu'un joueur sous-évalué aura la possibilité de renégocier rapidement son contrat (Frick, 2007), un joueur ayant été surévalué bénéficiera d'un effet cliquet lui assurant le même niveau de rémunération pendant la durée du contrat en cours.

Le cas des Girondins de Bordeaux en 2013/14 illustre cet effet cliquet. Il s'agit du club avec le plus de connaissances tacites lorsque l'on s'intéresse à la longévité moyenne des joueurs et le deuxième en considérant les mandats enchevêtrés, que l'on pondère ou non ces variables de l'importance relative des ressources. Alors que le niveau de certains joueurs avait décliné, le club a dû assumer les contrats signés quelques années auparavant[170]. Les conséquences de ces erreurs organisationnelles étant diffuses au niveau des deux processus, elles ne deviennent significatives que lorsque l'on analyse la performance dans son ensemble au lieu de le faire séquentiellement.

Les coefficients négatifs des connaissances tacites permettent de mieux contextualiser leur effet sur la performance. Alors qu'elles sont la source d'un avantage concurrentiel lorsque les organisations ont une forte capacité de rétention des talents (Berman et al., 2002 ; Harris et al., 2008 ; Lechner et Gudmundsson, 2012), elles semblent surtout la conséquence d'erreurs organisationnelles passées lorsque la contrainte budgétaire nécessite la cession régulière de ressources.

La stabilisation de la ressource entraîneur

De manière analogue à ce qui avait été noté pour les ressources joueurs, la stabilisation des entraîneurs décroît la probabilité d'être efficient sur les processus de regroupement et la mise en œuvre des ressources. L'hypothèse 8a doit donc être rejetée. Lorsque la sous-DEA 3 sert de variable dépendante, la longévité de l'entraîneur a un effet significativement négatif au seuil 0,11 lorsque la distribution du terme d'erreur suit une loi logistique et au seuil 0,1 lorsqu'elle suit une loi normale. Lorsque l'ensemble du processus productif est considéré, la durée au poste de l'entraîneur n'a pas d'effet sur la performance, à l'exception des modèles 10 et 14 (modèles logit et probit avec la variable LMTJ) avec une *p-value* très forte (respectivement 0,16 et 0,15).

[169] La non-prise en compte de l'exception Larry Bird au plafond salarial en NBA est une autre explication de la relation curvilinéaire obtenue par Berman et al. Cette exception permet aux franchises de dépasser le *salary cap* pour re-signer un joueur présent depuis au moins trois ans dans l'équipe. Bien que Berman et al. contrôlent la qualité des joueurs, la non-prise en compte de cette exception amènent à prendre avec prudence leurs résultats puisque les routines intègrent également un pouvoir de marché très important des franchises vis-à-vis des joueurs ayant signé leur contrat dans cette situation de monopole bilatéral. L'avantage concurrentiel associé à la longévité moyenne des joueurs ne vient pas seulement des connaissances tacites, mais aussi de l'imperfection du marché du travail créée par cette exception.

[170] Des joueurs comme David Bellion (3 matchs de Ligue 1 lors de cette saison, taux de variation de la valeur de marché *transfermarkt* de -91,67% par rapport à la prolongation de son contrat) Mathieu Chalmé (2 matchs, -90%), Marc Planus (15 matchs, -83.33%) illustrent l'effet cliquet des contrats.

L'instabilité de cette ressource managériale permet d'expliquer le coefficient négatif de LE. L'analyse des successions managériales dans le contexte de la NHL proposée par Rowe, Canella, Rankin et Gorman (2005) doit ici être convoquée. Ces auteurs utilisent les travaux sur l'apprentissage organisationnel pour concilier les trois théories relatives à l'effet des changements de manager : du bon sens, du bouc émissaire et du cercle vicieux (voir le Chapitre 2). Ils montrent que l'effet positif d'un changement managérial est un processus long. L'apprentissage des connaissances spécifiques à l'organisation peut être la source d'un avantage concurrentiel puisqu'il est impossible de « compresser » le temps nécessaire à son acquisition (Dierickx et Cool, 1989). Le renouveau stratégique ne sera possible qu'après que le manager ait passé un certain temps dans la firme. Or, les entraîneurs de Ligue 1 ont passé en moyenne 1,6 saisons dans leur club avant d'entamer le championnat analysé. Cette longévité moyenne est insuffisante pour dépasser l'effet négatif sur le court terme de la succession managériale (Rowe et al., 2005).

Puisque l'hypothèse d'ossification n'a pu être testée du fait d'un problème de colinéarité, les valeurs déviant de la moyenne plus un écart-type ont été censurées de l'échantillon. 23 entraîneurs avaient déjà effectué plus de trois saisons à ce poste avant d'entamer la nouvelle saison. Sans ces observations (Annexe 6), la variable LE apparaît toujours significativement négative.

La faible capacité de rétention des talents des clubs de Ligue 1 permet également d'expliquer ce résultat. La mobilité du marché du travail des entraîneurs offre des opportunités à certains d'entre eux ayant effectué une bonne saison d'aller dans une organisation disposant de plus de moyens. De nombreux exemples d'entraîneur efficients une saison rejoignant une équipe plus prestigieuse peuvent être donnés :

- Francis Gillot passant au début de la saison 2011/12 de Sochaux à Bordeaux ;
- Rudy Garcia rejoignant l'AS Rome en 2012/13 après une saison efficiente à Lille ;
- Hubert Fournier profitant de sa bonne saison 2013/14 avec Reims pour signer à Lyon ;
- …

Ces exemples peuvent être assimilés aux « promotions externes » identifiées par Fee, Hadlock et Pierce (2006) sur le marché du travail des managers. A l'instar de ce que ces auteurs avaient constaté pour le marché des entraîneurs de football américain, le marché externe du travail semble particulièrement attentif à l'évaluation « du talent » des entraîneurs[171]. Dès lors, l'effet négatif de la longévité s'explique par un biais d'échantillon puisque les meilleurs entraîneurs ne resteront pas longtemps dans leur organisation. Le fait que l'efficience de ces managers ne soit pas le seul déterminant de la décision de le conserver ou de s'en séparer (vois la section *II* du Chapitre 8) peut également expliquer le coefficient négatif de LE.

La relation entraîneur – entraîneur adjoint

Les hypothèses 9a, 9b et 10 s'intéressaient à la stabilisation de la relation entraîneur – entraîneur adjoint. Les deux premières hypothèses supposaient une relation curvilinéaire positive entre les deux membres du staff technique. Celles-ci ne sont confirmées que partiellement lorsque l'on s'intéresse aux processus en tant que variable dépendante et totalement infirmées quand la performance

[171] Kuper et Szymanski (2012) alertent les dirigeants des clubs de football sur leur tendance irrationnelle à juger les qualités managériales à partir de leurs résultats récents, en omettant d'intégrer leurs performances antérieures à cette évaluation.

organisationnelle définit l'efficience. Si la relation est bien curvilinéaire (hypothèse 9b vérifiée), son coefficient est négatif (hypothèse 9a infirmée). Le développement de connaissances tacites entre un entraîneur et son principal adjoint est donc initialement contre-productif. La durée de la relation doit être suffisamment longue pour que cet effet négatif disparaisse.

A partir de la distribution normale du terme d'erreur (modèles 5 à 8), le point d'inflexion de la relation peut être calculé à partir de la dérivée partielle de la régression finale de la procédure *stepwise* (Berman et al., 2002) :

$$\frac{\delta\ efficience\ managériale\ pure}{\delta\ ECA} = -0{,}189191 + 0{,}03048 * ECA \quad \textbf{(6)}$$

Le développement de routines au sein de l'équipe technique est un processus long puisque la relation ne devient croissante qu'après 5,94 saisons de collaboration. La construction de cette capacité est donc incompressible (Dierickx et Cool, 1989), mais permet *in fine* de générer un avantage concurrentiel (Smart et Wolfe, 2000). En deçà de cette durée, il est probable que la collaboration ne soit pas optimale. Ce problème de coordination entre les deux entraîneurs semble évité au début de la relation, probablement du fait d'une plus faible délégation de tâche du principal vers l'agent. Avec le prolongement du mandat commun, les managers seront capables de développer des connaissances tacites, mais aussi de la confiance. Etant donné le fort aléa moral qui caractérise cette relation d'agence, la conviction du principal que l'agent ne sera pas opportuniste semble une donnée très importante[172].

L'hypothèse 10 s'intéressait également à la relation entraîneur - entraîneur adjoint à travers la portabilité des compétences. La variable PC n'apparaissant significative dans aucun des 16 modèles, l'hypothèse 10 doit également être rejetée. Il convient de noter que la pratique du *lift-out* n'est pas un vecteur d'avantage concurrentiel, mais permet seulement aux managers recrutés de conserver le même niveau de productivité (Groysberg et al., 2008). Si cette pratique doit permettre de réduire les erreurs organisationnelles, elle ne se répercute pas sur la probabilité que les entreprises de spectacle sportif soient efficientes sur les processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources. La portabilité des compétences permet toutefois de prolonger la relation entraîneur - entraîneur adjoint et donc de limiter la tentation de ce dernier de vouloir « *devenir calife à la place du calife* »[173].

L'enrichissement et l'innovation de la base de ressources

L'enrichissement de la base de ressources a été opérationnalisé à travers le nombre de nouveaux joueurs intégrant l'équipe au cours de la nouvelle saison. Ces ressources peuvent avoir été développées en interne ou bien acquises sur le marché des facteurs stratégiques. Conformément à l'hypothèse H11a, la variable NJ est bien significativement négative avec tous les modèles testés, la *p-value* maximale constatée étant de 0,05. Un trop grand changement dans la base de ressource diminue de manière importante la probabilité d'être efficient sur les processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources. Ce résultat montre que si le développement de routines peut être néfaste, un minimum de stabilité doit être assuré en effectuant les changements de manière progressive.

[172] Un entraîneur adjoint de l'une des organisations étudiées insistait lors de discussions informelles sur les difficultés de coordination entre les membres de l'équipe technique et le rôle fondamental de la confiance pour parvenir à de bons résultats.

[173] Source : http://www.lemonde.fr/week-end/article/2011/03/24/alain-boghossian-le-n-2-des-bleus_1498123_1477893.html

En revanche, l'hypothèse 11b doit être rejetée puisque le temps de jeu obtenu par les joueurs ayant rejoint la base de ressources n'influence pas significativement la performance organisationnelle. Ce résultat indique que la stabilité des ressources est importante non seulement dans l'activité de production (i.e. les matchs), mais aussi dans la « vie du groupe ».

La synchronisation des sous-processus de regroupement des ressources a également été testée à travers l'écart par rapport à la relation linéaire entre le nombre de nouveaux joueurs et le temps de jeu que ces derniers ont obtenu (Figure 40). Cette variable ne s'avère jamais significative à l'exception des modèles 12 et 16. Lorsque la performance organisationnelle est retenue en tant que variable dépendante et que les routines entre joueurs sont opérationnalisées à travers la variable METJ, la synchronisation est significativement négative au seuil alpha 0,1. L'hypothèse 13 est donc partiellement validée. Plus les nouveaux joueurs obtiennent du temps de jeu relativement à leur nombre, moins la probabilité d'être efficient sera élevée. Ce résultat confirme que les changements dans la base de ressources doivent s'effectuer de manière incrémentale plutôt que radicale.

La diversité des équipes est souvent associée à leur créativité et donc à leur capacité d'innovation (e.g. Richard et al., 2003). La diversité des nationalités des joueurs a été testée dans ce sens à travers un indice de Blau (1977). L'analyse des clubs de Ligue 1 montre une relation négative entre la variable IB et la probabilité d'être efficient sur le processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources lorsque la sous-DEA 3 est utilisée comme variable dépendante. L'hypothèse 12a est donc vérifiée tandis que celle 12b est rejetée. Les résultats vont dans le sens de la théorie de la catégorisation sociale (Tajfel, 1972) et du paradigme de la similarité/attraction (Byrne, 1971). Ils confirment ceux obtenus par Maderer et al. (2013) qui analysaient les cinq meilleurs championnats de football européens.

III.3.2. Le processus de mise en œuvre des ressources

La mise en œuvre de ressources se compose de trois sous-processus (Sirmon et al., 2007) : la mobilisation, la coordination et le déploiement des ressources. Seuls les deux premiers ont été opérationnalisés pour tester leurs effets sur la probabilité que l'entreprise de spectacle sportif soit efficiente.

Le rôle des segments stratégiques dans la mobilisation des ressources

La mobilisation des ressources désigne les configurations pour exploiter les opportunités sur les marchés et obtenir un avantage concurrentiel (Sirmon et al., 2007). Les entreprises de spectacle sportif sont limitées en termes de marché. Seuls les segments stratégiques associés à l'ouverture par le bas (système de promotion-relégation) et la fermeture par le haut (nombre de clubs qualifiés en Coupes d'Europe restreint, Minquet, 2004) des compétitions semblent pertinents pour opérationnaliser ce sous-processus.

Assurer la motivation de ses salariés est l'un des principaux challenges des managers pour développer un avantage concurrentiel basé sur le capital humain. Il s'agit de l'un des trois challenges auxquels les managers doivent faire face pour y parvenir (Coff et Kryscynski, 2011, p. 3). Celui-ci est particulièrement prononcé dans l'industrie du sport professionnel (voir le Chapitre 4). Un modèle analytique a montré sur le plan théorique que les segments stratégiques de cette industrie pouvaient permettre de réduire l'effet « tire-au-flanc » des ressources bénéficiant de contrats pluriannuels. Les joueurs de ces organisations investissant dans leur capital humain, leur niveau d'effort devrait être optimal pour que les bénéfices dépassent les coûts d'opportunité.

Les 16 modèles confirment les hypothèses 14a et 14b : les organisations promues en Ligue 1 ou participant aux compétitions européennes bénéficient d'un avantage concurrentiel dans le regroupement et la mise en œuvre des ressources[174]. Ces résultats vont dans le sens de Jean-Luc Buisine qui affirme que le premium salarial concédé pour participer aux compétitions européennes ne sera accepté que par les joueurs les plus motivés (Annexe 3). Une explication complémentaire doit être apportée pour comprendre l'effet positif de la variable CE1. La participation aux compétitions européennes permet aux entreprises de spectacle sportif de générer des recettes additionnelles[175], améliorant ainsi la performance financière de l'organisation.

A l'image de ce qui avait été constaté pour la structuration du portfolio de ressources, l'avantage concurrentiel conféré par les segments stratégiques de l'industrie s'avère à nouveau temporaire. Le surcroît de motivation disparaît après la première saison en Ligue 1 et lorsque l'organisation ne participe plus aux compétitions européennes : les variables CE2 et Prom2 ne sont significatives dans aucun des 16 modèles économétriques. Les hypothèses 14c et 14 d sont donc vérifiées.

Le rôle des segments stratégiques permet d'expliquer une croyance établie dans le football professionnel qui stipule que la deuxième saison en première division est la plus dure. Le phénomène peut être assimilé au concept de fléchissement Ashenfelter (1978). On constate en effet un retour vers la moyenne après la perte d'un avantage concurrentiel temporaire. Les ressources étaient prêtes à accepter un premium salarial pour avoir l'occasion de dévoiler leur productivité à un niveau de compétition plus élevé. Pour y parvenir, elles ont fourni un effort optimal qui doit impliquer la revalorisation de leurs contrats. Une fois que les ressources ont démontré leur savoir-faire, elles profitent de la mobilité du marché du travail des sportifs professionnels pour obtenir un niveau de rémunération plus conforme à leur contribution réelle. Elles adoptent alors un niveau d'effort similaire à celui développé par les joueurs des autres clubs.

L'effet non significatif du capital humain spécifique de l'entraîneur

Le sous-processus de coordination correspond à la création des configurations optimales pour déployer les capacités mobilisées (Sirmon et al., 2007). La capacité productive mobilisée (i.e. les joueurs) sera coordonnée par l'entraîneur de l'entreprise de spectacle sportif. La qualité de ce travail peut être influencée par les caractéristiques individuelles de ce manager.

Deux types de capital humain ont été distingués pour un entraîneur : celui générique à l'industrie et celui spécifique à la firme. Sur un marché du travail parfait, seul le capital spécifique a un effet sur la performance organisationnelle (Molloy et Barney, 2015). Pourtant, aucune des deux indicatrices utilisées pour opérationnaliser ce capital n'apparaît significative. L'hypothèse 15 doit donc être rejetée : le fait qu'un entraîneur ait joué au club ou exercé une autre fonction dans l'organisation n'a pas d'effet sur la probabilité que celle-ci soit efficiente. Ce résultat corrobore ceux de Dawson et Dobson (2002) sur le football anglais et de Smart et al. (2008) sur les franchises MLB qui constatent que l'expérience spécifique à la firme de l'entraîneur n'a pas d'effet sur la performance. Il s'oppose

[174] Lorsque la performance sert de variable dépendante et que les routines entre joueurs sont opérationnalisées par la longévité moyenne pondérée du temps de jeu, la variable CE1 n'est significative qu'avec un risque de première espèce de 0,11. Pour les 14 autres modèles, le risque alpha maximal est de 0,05.

[175] D'après le rapport de la DNCG 2015, la participation à la Ligue des Champions permet de générer entre 30 et 60 M€ de revenus supplémentaires grâce aux droits audiovisuels et à la billetterie.

toutefois à celui de Kahane (2005) dans le contexte des franchises NHL qui observait un effet positif de l'expérience en tant que joueur spécifique à la firme.

L'analyse des mutations du marché du travail des entraîneurs de NFL (Fee et al., 2006) permet de comprendre ce résultat. Les promotions internes des managers ne sont pas décidées en fonction de la performance des managers. Dès lors, il est possible que l'effet positif des connaissances spécifiques à la firme soit contrebalancé par une mauvaise sélection de l'entraîneur puisque les mutations externes (i.e. d'une organisation à une autre) valorisent les performances passées. Par ailleurs, si l'expérience dans la firme était une source d'avantage concurrentiel, elle serait facilement imitable et mènerait à l'équifinalité. On constate d'ailleurs que 74 observations disposent d'un entraîneur ayant un capital humain spécifique à la firme développé en tant que joueur (EJC) ou dans une autre fonction managériale (AFC).

L'effet non significatif du capital humain spécifique de l'entraîneur

Le capital humain générique d'un entraîneur peut provenir de son passé en tant que joueur ou en tant que manager. Concernant ses antécédents en tant que joueur, une variable a été testée. Le fait qu'un entraîneur ait joué au niveau international n'a pas d'effet sur la performance. L'hypothèse 16a doit donc être rejetée. Ce résultat s'inscrit dans une littérature contrastée sur le sujet (voir le Tableau 11). L'absence d'effet pourrait s'expliquer par un marché du travail parfait permettant à l'entraîneur de s'accaparer la rente issue de son capital humain. Il est également possible que le passé de joueur n'influence pas la qualité managériale. Les exemples d'entraîneurs ayant réussi sans même avoir été joueur professionnel sont en effet nombreux (Guy Roux, Alain Perrin, José Mourinho…).

Deux autres antécédents managériaux ont été opérationnalisés pour les entraîneurs de Ligue 1. Le passé de formateur s'avère avoir un effet significativement négatif sur l'efficience des organisations lorsque les processus servent de variable dépendante (au seuil alpha 0,05, voir les Tableaux 89 et 90). L'hypothèse 16b doit donc être rejetée : cette expérience managériale n'est pas valorisable pour les entreprises de spectacle sportif. A l'inverse, les antécédents ayant trait à l'activité de recrutement permettent d'accroître la probabilité d'être efficient lorsque la performance organisationnelle est utilisée en tant que variable dépendante. La variable EDF est significativement positive dans les modèles 9 à 16, avec un risque de première espèce oscillant entre 0,05 et 0,1. L'hypothèse 16c est donc vérifiée.

Le fait que cet antécédent managérial ne soit significatif qu'au niveau de la performance organisationnelle laisse penser que des effets marginaux au niveau des processus ne peuvent devenir significatifs qu'une fois agrégés. L'hypothèse 18a stipulait que l'expérience d'un entraîneur dans l'activité de recrutement avait un effet positif sur la structuration du portfolio de ressources. Si cette hypothèse n'a pu être vérifiée au niveau du processus, il est possible que les deux effets marginalement positifs au niveau des processus deviennent observables lorsqu'ils sont cumulés. Ce résultat amène à nuancer les propos de Ray et al. (2004, voir le Chapitre 5) sur la variable dépendante optimale en apportant un quatrième point à leur réflexion : l'agrégation d'effets marginaux au niveau des processus peut devenir significative au niveau de la performance organisationnelle lorsque ces effets ont le même impact sur la performance (positif ou négatif)[176].

[176] La section *II.2.3* du Chapitre 5 présente les trois éléments apportés par Ray et al. (2004).

Le capital humain générique à l'industrie de l'entraîneur a un effet sur la performance des entreprises de spectacle sportif, contrairement à celui spécifique à la firme. Ce constat corrobore les résultats de Dawson et Dobson (2002) sur les déterminants de l'efficience des entraîneurs anglais. Les caractéristiques des entraîneurs ont donc une influence significative sur la performance des clubs de Ligue 1. Ce résultat n'est pas surprenant puisque de nombreux travaux ont montré que l'effet des attributs de ces managers ne sera significatif que dans des contextes de faibles dotations en talents pour la ressource joueurs (Bridgewater et al., 2011 ; Holcomb et al., 2009 ; Lechner et Gudmundsson, 2012 ; Smart et Wolfe, 2003). Le championnat de Ligue 1 servant principalement de « plateforme » vers des clubs plus huppés (Poli, 2007), il est logique de constater l'effet significatif du capital humain des entraîneurs.

III.3.3. La synchronisation des processus de l'orchestration des ressources

Quatre termes d'interaction ont été inclus dans les régressions pas à pas pour expliquer les scores d'efficience de la sous-DEA 3 à partir de la synchronisation entre le processus de structuration du portfolio de ressources avec sa mise en œuvre. Conformément aux résultats de Wright et al. (1995), il est supposé qu'un entraîneur ayant une expérience dans la formation (recrutement) sera plus efficient dans le déploiement des ressources si celles-ci sont développées en interne (acquises sur le marché des facteurs stratégiques).

Le terme d'interaction EF*FC est inclus dans les régressions pas à pas lorsque la performance organisationnelle sert de variable dépendante. Son coefficient positif montre que le recours à des ressources développées en interne par un entraîneur formateur influence la probabilité que l'organisation soit efficiente. Le risque de première espèce associé est toutefois compris entre 0,1 et 0,13 pour toutes les spécifications à l'exception du modèle 16. Celui-ci opérationnalise les routines par les mandats enchevêtrés des joueurs pondérés du temps de jeu et suit une distribution normale. Ce modèle a le plus fort pouvoir explicatif parmi ceux utilisant les scores d'efficience de la microculture et indique que le terme d'interaction est significatif à un seuil inférieur à 0,1. L'hypothèse 20a est donc partiellement vérifiée.

De même, une entreprise de spectacle sportif déployant des ressources issues de nombreux segments du marché des facteurs stratégiques aura une plus faible probabilité d'être efficiente lorsque son entraîneur a un passé en tant que formateur de jeunes joueurs. Le terme d'interaction EF*NCR s'avère en effet significativement négatif avec un risque de première espèce inférieur à 0,05 lorsque la distribution suit une loi normale (modèles probit 13 à 16 qui ont le plus fort pouvoir explicatif). Cela permet de vérifier l'hypothèse 20c lorsque la performance organisationnelle sert de variable dépendante.

Les deux termes d'interaction basés sur les antécédents managériaux de l'entraîneur dans la formation ne s'avèrent toutefois pas significatifs lorsque la sous-DEA 3 est la variable expliquée. L'effet de la synchronisation des processus organisationnels s'avère donc plus facilement observable lorsque la performance organisationnelle est analysée. Alors que l'indicatrice EF a un effet négatif sur les scores d'efficience managériale pure issus des sous-DEA 2 et 3, l'analyse des scores issus de la

microculture montre qu'une bonne orchestration des ressources permet d'annihiler les conséquences néfastes du passé de l'entraîneur dans la formation de joueurs[177].

La synchronisation des processus de l'orchestration des ressources basée sur les antécédents managériaux de l'entraîneur dans le recrutement se révèle également non significative. Le terme d'interaction EDF*FC n'est inclus dans aucun des 16 modèles, tandis que celui EFD*NCR ne l'est que dans les modèles 10 et 14 qui n'ont pas la plus grande portée explicative. De plus, le risque alpha associé à ce terme est supérieur à 0,1. Les hypothèses 20b et 20d sont donc rejetées.

III.3.4. L'effet non significatif de la propriété

Bien que la gouvernance ne se limite pas seulement à la propriété (Barney et al., 2011), seule l'existence de la délégation de la gestion de l'entreprise de spectacle sportif par les actionnaires à un dirigeant a été intégrée dans les modèles économétriques. A l'instar de ce qui avait été constaté pour le processus de structuration du portfolio de ressources, l'indicatrice AM n'est incluse dans aucune des régressions pas-à-pas réalisées. Les hypothèses 17a et 17b doivent dont être rejetées puisque la relation d'agence entre le président de l'organisation et les actionnaires n'a aucun effet sur la probabilité que la firme soit efficiente.

Il est possible que certaines organisations soient parvenues à éviter le risque d'un relâchement de la contrainte budgétaire associé à l'existence de cette délégation de pouvoir décisionnel (Andreff, 2007b). La mise en place d'un contrôle de gestion rigoureux dans certains clubs (Minchenaud, 2016) peut permettre aux actionnaires de se prémunir contre une modification des comportements *ex ante* des dirigeants (Kornaï, 1980). Durand et Vargas (2003) montrent –également grâce à la méthode DEA– qu'une entreprise non cotée en bourse sera plus efficiente lorsque le propriétaire est le dirigeant de la firme à la condition que ce dernier soit surveillé par plusieurs chaînes de contrôle. Un président actionnaire bien entouré sera donc capable d'éviter les biais cognitifs issus de l'effet de dotation (Garbuio et al., 2011 ; Thaler, 1980).

La non-significativité de la gouvernance peut ainsi s'expliquer par la simplicité de son opérationnalisation. Aller au-delà du seul aspect de la propriété nécessiterait un degré d'ouverture de la boîte noire supérieure à la seule indicatrice AM. Cette ouverture semble difficilement compatible avec une analyse mésoéconomique quantitative des entreprises de spectacle sportif, qui s'avèrent assez opaques sur cette thématique. Durand et Vargas (2003) indiquent d'ailleurs le caractère idyosyncratique des relations d'agence des entreprises non cotées[178]. Ce constat peut être prolongé aux autres organisations. Le degré d'enracinement du dirigeant dans l'organisation peut par exemple influencer la marge de manœuvre de ce manager par rapport à son conseil d'administration (Hollandts, Guédry et Aubert, 2011). Une approche qualitative semble ici plus en mesure de vérifier l'effet de la gouvernance sur la qualité de l'orchestration des actifs (Helfat et al., 2007).

[177] Des échanges informels avec un entraîneur adjoint ayant travaillé avec différents clubs professionnels et avec l'équipe de France de football fournissent un écho à ce résultat. Ce dernier constatait qu'un entraîneur avec un passé de formateur aura plutôt « tendance » à proposer des séances dites de « post-formation » qui correspondront mieux à des joueurs sortant du centre de formation qu'à des ressources plus aguerries. Bien qu'il n'y ait pas de « vérité », les qualités d'un ancien formateur seront mieux exploitées avec des jeunes joueurs.

[178] L'Olympique Lyonnais est la seule entreprise de spectacle sportif analysée à être cotée en bourse (depuis février 2007).

Synthèse du Chapitre 7 : Analyse du contenu stratégique : à la recherche des déterminants des différentiels de performance intra-industriels

Les modèles économétriques probit et logit ont permis d'identifier certaines sources d'avantage concurrentiel et d'erreurs organisationnelles évitables concernant les différents processus organisationnels des entreprises de spectacle sportif.

L'asymétrie du marché du travail (Molloy et Barney, 2015) permet d'expliquer la probabilité qu'une firme soit efficiente, que l'on considère les processus ou la performance de l'organisation. Les segments stratégiques créés par la structure des compétitions sportives (Minquet, 2004) offrent un avantage concurrentiel temporaire dont bénéficient les clubs participant aux compétitions européennes ou étant promue en Ligue 1. Pour accéder à ces segments, les joueurs doivent dévoiler leur productivité, ce qui permet à ces organisations de réduire le risque de sélection adverse. Les joueurs les plus productifs sont également prêts à accepter un premium salarial pour participer à un niveau de compétition plus élevé et révéler leur productivité réelle qui leur permettra à court terme d'accroître leur richesse inter-temporelle. Certaines firmes parviennent ainsi à obtenir du talent à un coût inférieur à la concurrence. Ces deux mécanismes assurent un avantage concurrentiel aux organisations ayant accès à ces segments stratégiques sur le processus de structuration du portfolio des ressources.

Les joueurs ayant consenti un investissement en capital humain en acceptant ce premium salarial seront également plus motivés. Les ressources des organisations européennes ou promues en première division limiteront alors l'effet « tire-au-flanc » généré par les contrats pluriannuels. L'asymétrie du marché du travail permet ainsi à certaines entreprises de spectacle sportif de respecter les trois conditions du développement d'un avantage concurrentiel basé sur le capital humain, à savoir *« attirer, garder et motiver les salariés avec un capital humain valorisable à un prix inférieur aux concurrents* » (Coff et Kryscynski, 2011, p. 3). Les recettes additionnelles générées par les compétitions continentales expliquent également que la participation à ces épreuves optimise la probabilité d'être efficient sur les processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources.

Le capital humain de l'entraîneur permet également d'expliquer la probabilité qu'une organisation soit efficiente. Alors que l'expérience spécifique à la firme n'a pas d'effet significatif sur la performance, celle générique à l'industrie a un effet contrasté. Si le passé en tant que joueur n'influence pas l'efficience, ce n'est pas le cas des antécédents managériaux. Lorsque l'expérience concerne une activité de recrutement, l'effet s'avère positif. Mais lorsqu'elle a trait à la formation de jeunes joueurs, la probabilité que l'organisation soit efficiente au niveau des processus organisationnels décroît. Une bonne synchronisation de ces processus permet toutefois de contrebalancer l'effet négatif de cette expérience managériale.

Malgré l'effet de familiarité (Garbuio et al., 2011), un entraîneur ayant œuvré dans la formation saura optimiser un portfolio de ressources composé avant tout de joueurs développés en interne. La qualité de la synchronisation des processus et des sous-processus s'avère donc capitale pour expliquer la performance des organisations, confirmant d'autres travaux de l'orchestration des ressources (Chirico et al., 2011 ; Holcomb et al., 2009 ; Sirmon et al., 2008). Le rôle de la synchronisation sur la performance des firmes est à nouveau vérifié lorsque l'on s'intéresse aux sous-processus d'accumulation et d'acquisition de ressources de la structuration du portfolio, ainsi que sur l'effet rétroactif de la mise en œuvre des ressources sur ce même processus.

L'analyse de la performance organisationnelle montre également le rôle négatif des routines pour les clubs de Ligue 1. Contrairement à ce qui est supposé dans la littérature, le développement de connaissances tacites n'est pas nécessairement une source d'avantage concurrentiel. La capacité de rétention des talents des organisations étudiées est assez faible puisque le sous-processus de cession de ressources assure la solvabilité de nombreux clubs (Figure 42). Le développement de routines semble surtout exprimer la présence d'erreurs organisationnelles dans le processus de structuration du portfolio de ressources. L'effet cliquet des contrats pluriannuels des joueurs survalorisés implique que ces derniers ne quitteront pas l'organisation. A l'inverse, les joueurs sous-évalués seront vendus pour soulager la contrainte budgétaire, ou leur contrat revalorisés afin d'être en adéquation avec le marché. Cela ne signifie pas pour autant que la stabilisation de la base de ressources n'est pas souhaitable puisque le nombre de nouveaux joueurs est corrélé négativement à la performance de l'organisation. La modification de la base de ressources doit donc être incrémentale.

Un certain nombre d'hypothèses n'ont pu être vérifiées. Il convient ici de rappeler la posture épistémologique retenue. Le paradigme post-positiviste n'a pas vocation à définir des « *lois naturelles* », mais cherche plutôt à « *adoucir les règles positivistes* » en les réfutant (Avenier, 2008, p. 23). L'effet négatif du sous-processus de stabilisation des ressources a permis de comprendre que dans certains contextes organisationnels, le développement de connaissances tacites pouvait s'avérer contre-productif. Par ailleurs, des non-résultats ont été intégrés à cette recherche. Cela s'explique tout d'abord par la volonté d'éviter les rationalisations *post-factum* des différentiels de performance (Powell, 2001) en spécifiant les hypothèses après avoir observé les résultats (Arendt, 2006). Les non-résultats sont également utiles dans la « lutte intermédiaire » caractérisant le « processus de théorisation » (Weick, 1995a) de l'approche par les ressources. La méta-analyse de Newbert (2007) indique d'ailleurs que le taux de vérification de cette approche est de 53%, preuve qu'il est courant d'observer des hypothèses non vérifiées avec cet ancrage théorique.

La faiblesse des pseudo-R^2 –même s'ils sont généralement inférieurs aux R^2 obtenus avec les moindres carrés ordinaires (Hosmer et Lemeshow, 2000)– montre enfin que les résidus à expliquer concernant le différentiel de performance des entreprises de spectacle sportif restent importants. L'ajout de nouvelles variables ou des opérationnalisations différentes de celles retenues pourraient permettre d'améliorer la portée explicative des modèles. En prolongeant la période d'analyse ou en l'étendant à d'autres ligues pour accroître le nombre d'observations, il sera notamment possible d'introduire des effets fixes qui permettront d'évaluer les savoirs-faires organisationnels.

Il est toutefois probable que le pouvoir prédictif des approches quantitatives arrive rapidement à saturation. La démarche abductive, avec le retour à la littérature après la phase d'étude (Avenier, 2008), a déjà permis d'enrichir le raisonnement en aidant à comprendre le contexte dans lequel les (non-)résultats ont été obtenus. La démarche qualitative semble nécessaire pour aller véritablement plus loin. Elle permettrait une meilleure ouverture de la boîte noire et favoriserait l'étude des inobservables (Godfrey et Hill, 1995). Ainsi, si l'introduction d'effets fixes permettrait d'éclairer la question du « savoir quoi », elle ne permettrait pas de répondre au « savoir comment » (Levitas et Chi, 2002 ; Rouse et Daellenbach, 2002) qui nécessite une posture constructiviste.

Chapitre 8 : Analyse des processus stratégiques à travers l'efficience de l'orchestration des ressources

Le Chapitre 1 a rappelé que les travaux en management stratégique tendaient à se focaliser soit sur l'analyse du contenu, soit sur l'étude des processus stratégiques. Or, il semble nécessaire de concilier ces deux approches pour obtenir une vision organique (Farjoun, 2002) de la stratégie et tendre vers son niveau « méta » (Saïas et Métais, 2001). Le Chapitre 7 a déjà intégré quelques éléments traditionnellement associés à l'analyse des processus pour comprendre les différentiels de performance intra-industrie. Le management d'un « trou générationnel », l'existence de biais cognitifs des managers ou l'adéquation du portfolio de ressources par rapport aux préférences des managers responsables de leur mise en œuvre s'inscrivent dans l'objectif de concilier ces deux approches.

Ce chapitre propose d'inverser le raisonnement en se servant de l'analyse du contenu pour enrichir la compréhension des processus stratégiques. Dans cette optique, deux décisions stratégiques seront appréhendées. Tout d'abord, le processus de formation de la stratégie qui a été évoqué à travers l'approche par les conflits stratégiques (Section *III* du Chapitre 1) sera formalisé. Un cadre théorique sera construit à partir de modèles analysant la performance des clubs de Ligue 1. Il permettra de montrer comment certaines organisations utilisent leur capacité d'ambidextrie temporelle pour jongler entre des objectifs divergents. En adaptant leur intention stratégique initiale au gré de phénomènes émergents, certaines firmes parviennent ainsi à se réaligner avec leur environnement.

Les déterminants des évictions des entraîneurs intra-saison seront également examinés en se basant sur la décomposition du processus productif obtenue grâce à la DEA en deux étapes. L'inefficience managériale pure n'est pas la seule raison qui incite les entreprises de spectacle sportif à se séparer de leurs entraîneurs. Les résultats montrent que ces managers peuvent être sacrifiés au nom des parties prenantes de l'organisation.

L'analyse de ces deux processus décisionnels permettra d'observer la capacité de résilience des entreprises de spectacle sportif. Leurs capacités d'absorption, de renouvellement et d'appropriation (Bégin et Chabaud, 2010) seront modélisées afin d'analyser comment ces organisations réagissent à une turbulence. Les résultats montrent notamment que l'apprentissage post-turbulence est inférieur lorsque les organisations désignent un bouc émissaire pour justifier leur mauvaise performance. Cette mauvaise identification de l'origine de la turbulence semble affecter l'efficacité future de l'organisation.

I. L'ambidextrie temporelle des clubs de football : la réponse au pressing de l'environnement ?[179]

La stratégie peut être représentée par un continuum dont les approches délibérées et émergentes forment les extremums (Avenier, 1999). Entre ces extrêmes, incompatibles avec la réalité des

[179] Cette section reprend en grande partie l'article de Terrien, Scelles, Maltese et Durand (2016b) présenté lors de la XXVème conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique. Il intègre également des éléments du Chapitre 7 et des éléments de discussion apportés par les participants à cette conférence et au séminaire DESport du 20 mai 2016.

organisations pour la première et la notion même de stratégie pour la seconde (Mintzberg et al., 1999), se trouve la stratégie « chemin faisant » (Avenier, 1999). Elle stipule que des phénomènes émergents peuvent mener le stratège à modifier son intention au gré des événements.

Se pose alors la question de la place accordée à chaque type de stratégie. L'analyse longitudinale des clubs de football français entre les saisons 2005/06 et 2013/14 permet d'éclairer le processus d'élaboration stratégique de ces organisations. Elle met à jour leur capacité d'ambidextrie temporelle qui leur permet d'orchestrer les phénomènes émergents à l'intention stratégique initiale pour concilier des objectifs incompatibles : la compétitivité sportive et la recherche de profit.

I.1. L'ambidextrie organisationnelle pour jongler entre le délibéré et l'émergent

La métaphore de l'ambidextrie est utilisée pour comprendre le processus de l'élaboration de la stratégie. Avant de présenter cette métaphore, il convient de déterminer les conditions qui confèrent à un changement organisationnel le statut « stratégique ».

I.1.1. Les changements sont-ils nécessairement stratégiques ?

La stratégie réalisée dépend de l'orchestration de phénomènes émergents à l'intention initiale (Mintzberg et al., 1999). Compte tenu de ce constat, trois questions successives méritent d'être posées : la stratégie projetée est-elle atteinte ? Sinon, s'agit-il d'un changement stratégique ou d'une stratégie non réalisée ? En cas de changement, celui-ci s'inscrit-il dans une démarche délibérée ou dans une reformulation stratégique issue d'un phénomène émergent ? Une analyse de la relation dialectique fins/moyens permet de répondre à ces questions (Avenier, 1999). Les changements stratégiques peuvent en effet relever de deux logiques. S'ils s'inscrivent dans la trajectoire projetée et interviennent au moment prévu, ils seront considérés comme délibérés. Ainsi en est-il d'un investissement en capacité qui aurait été planifié. Par ailleurs, des phénomènes émergents peuvent survenir et bousculer l'équilibre entre la stratégie, la structure, les ressources humaines et la culture de l'organisation (Tushman et O'Reilly, 1996). Cette dernière percevant l'évolution de son contexte sera amenée à revoir sa stratégie en cours pour se réaligner à son environnement (Avenier, 1999). Si l'investissement en capacité n'était pas planifié, la stratégie s'est adaptée afin de saisir une opportunité ou neutraliser une menace liée à un phénomène émergent.

Au-delà de l'aspect planifié ou non du changement, toutes les modifications effectuées par l'organisation ne méritent pas l'appellation « stratégique »[180]. En fonction de la vision de la stratégie (Ginsberg, 1988) et de l'unité d'analyse (Mintzberg et al., 1999), la perception du changement variera. Dans le cadre de cette étude, le changement est appréhendé en termes de perspectives (i.e. les normes et valeurs) à partir du comportement des firmes. La position concurrentielle des entreprises de spectacle sportif étant figée, il semble plus intéressant de s'intéresser à leurs valeurs, notamment dans l'arbitrage entre les impératifs financier et sportif. De plus, le processus de pensée des dirigeants n'est pas directement observable, au contraire de leurs actes (recrutements et niveau de dépenses) et de leurs résultats (classement en championnat et comptable) qui sont transparents. Dès lors, les changements apparaîtront quantiques (Miller, 1979) même lorsque l'apprentissage du stratège a pu être incrémental (Quinn, 1980).

[180] La sous-section *II.2.1* du Chapitre 1 a développé plus en détail les conditions sous lesquelles un changement peut être qualifié de « stratégique ».

I.1.2. La métaphore de l'ambidextrie

L'ambidextrie est une métaphore qui s'intéresse aux tensions dans la prise de décision des organisations. Celles-ci peuvent se situer à différents niveaux (Bodwell et Chermack, 2010). Originellement, le paradoxe résidait entre un changement incrémental et une innovation discontinue (Tushman et O'Reilly, 1996). Plus généralement, les dichotomies identifiées dans la littérature relèvent d'une opposition « statique/dynamique » ou -comme dans le cas de cette étude- d'une tension « délibérée/émergente » (MacIntosh et MacLean, 1999).

L'ambidextrie est une approche paradoxale qui permet de dépasser l'opposition, c'est-à-dire le besoin de choisir entre deux éléments divergents et de concilier les approches (Eisenhardt, 2000). La gestion des paradoxes est devenue un enjeu majeur des organisations (Grimand, Oiry et Racaigne, 2014 ; Smith et Lewis, 2011) permettant de transcender deux opposés pour en tirer le meilleur parti (Gibson et Birkinshaw, 2004). C'est le sens de cette métaphore puisqu'au « *cœur du concept d'ambidextrie se trouve la description de la capacité d'une organisation à embrasser et équilibrer les approches délibérée et émergente de la stratégie simultanément* » (Bodwell et Chermack, 2010, p. 193).

L'ambidextrie peut être structurelle (Tushman et O'Reilly, 1996) lorsque la firme cloisonne les activités orientées vers un but de celles focalisées vers l'autre objectif. Cette séparation peut notamment prendre forme grâce à un réseau où une filiale est chargée des activités d'exploration quand le reste de l'organisation est focalisée sur l'exploitation (McNamara et Badden-Fuller, 1999). L'ambidextrie peut aussi être temporelle : la structure se focalise tout d'abord sur un premier pôle, avant de basculer vers le second (Nooteboom, 1999). Enfin, cette capacité organisationnelle peut être contextuelle (Gibson et Birkinshaw, 2004) : les mêmes personnes ont la capacité comportementale de réaliser simultanément les deux objectifs divergents. L'ambidextrie contextuelle est la plus difficile à mettre en place, de par les buts contradictoires (Smith et Tushman, 2005), les différents rôles (Floyd et Lane, 2000) et les orientations multiples (Raisch, Birkinshaw, Probst et Tushman, 2009) que cela demande aux managers. C'est néanmoins celle qui se rapproche le plus de la gestion des paradoxes puisqu'elle vise à réaliser simultanément des activités mutuellement exclusives (Grimand, Oiry et Racaigne, 2014).

Dans un environnement complexe, comme celui des entreprises de spectacle sportif, les procédures adaptatives doivent être privilégiées par rapport à une stratégie trop figée sur l'intention initiale (Avenier, 1999). Les clés de répartition inégalitaires et notamment les perspectives de se maintenir (ou non) ou de se qualifier (ou pas) dans les compétitions européennes impliquent pour ces entreprises de disposer d'une capacité d'ambidextrie temporelle. C'est à ce titre que le club sera en mesure de substituer son dessein initial par une nouvelle stratégie intégrant des aspects émergents en fonction des opportunités et des menaces qui se présentent ponctuellement. Celles-ci sont notamment matérialisées par l'accès à des segments stratégiques créés par l'ouverture par le bas (risque de relégation en division inférieure) et la fermeture par le haut (nombre restreint de clubs qualifiés dans les compétitions continentales, Minquet, 2004) des compétitions sportives.

I.2. Cadre méthodologique

Un modèle théorique a été construit pour formaliser le processus d'élaboration stratégique des clubs de Ligue 1. Il se base sur le score d'efficience managériale pure obtenu grâce à la méthode DEA en

une étape et l'identification des chocs de productivité qui permettent l'analyse dialectique de la relation fins/moyens.

I.2.1. L'opérationnalisation de la dialectique fins/moyens

La relation dialectique fins/moyens est utilisée pour différencier un changement stratégique d'une stratégie non réalisée, ainsi que la source du changement (délibérée ou émergente). Afin d'opérationnaliser cette relation, le résultat opérationnel servira à décrire la finalité organisationnelle tandis que les moyens seront assimilés au niveau des dépenses du club.

Il existe trois théories en économie du sport relatives à la performance des entreprises de spectacle sportif : la maximisation du profit sous contrainte sportive (Rottenberg, 1956) et la maximisation des victoires sportives intervenant sous une contrainte budgétaire qui peut être stricte (Sloane, 1971) ou lâche (Andreff, 2007b). La finalité de l'organisation est donc appréhendée à travers son résultat opérationnel[181] qui permettra de dire sur quel archétype l'entreprise de spectacle sportif se situe. Cette donnée comptable est préférable au résultat net puisque les abandons et reprises de comptes sont courants dans cette industrie et faussent l'analyse en lissant les résultats (voir la Figure 42). Ainsi, sur la période 2006/07 – 2011/12, le Stade Rennais présente un résultat net nul, alors que le résultat opérationnel varie de -10,9M€ en 2006/07 à 13,6M en 2011/12.

En rapportant le résultat opérationnel aux produits d'exploitation du club, trois stratégies génériques sont identifiées :

- Une maximisation du profit lorsque le résultat opérationnel relatif est supérieur à 5% ;
- Une maximisation des victoires sous contrainte budgétaire stricte quand il est compris entre -5 et 5% ;
- Une maximisation des victoires sous contrainte budgétaire lâche lorsqu'il est inférieur à -5%.

Concernant les moyens, le niveau de dépenses du club, notamment de la masse salariale, sera considéré comme un indicateur clé de l'intention stratégique. L'analyse des transitions entre deux archétypes est un moyen utile de capturer l'essence du processus de transformation d'une organisation (MacIntosh et MacLean, 1999). La transition entre les saisons *t* et *t+1* permettra d'enregistrer le comportement des entreprises de spectacle sportif pour les clubs de football français ayant évolué en Ligue 1 entre les saisons 2005/06 et 2013/14 (35 clubs, 180 observations).

I.2.2. Comment distinguer la stratégie non réalisée d'un changement stratégique ?

Indépendamment d'une reformulation stratégique, la stratégie réalisée peut dévier de celle projetée. Les conséquences non intentionnelles de la mise en œuvre (Avenier, 1999) peuvent expliquer cet écart. Dans le cadre de la Ligue 1, la masse salariale ne détermine pas totalement les résultats sportifs (voir la section *III* du Chapitre 1). Fort de ce constat, deux méthodes sont proposées pour distinguer une déviation involontaire de la stratégie projetée d'un changement stratégique : une première permettant d'évaluer l'efficience managériale de l'organisation, une seconde pour identifier les chocs de productivité sportifs.

Les scores d'efficience managériale pure obtenus à travers le modèle de la microculture sont utilisés pour évaluer la performance des entreprises de spectacle sportif. Lorsque le score est égal à 1, l'efficience est maximale. Un score inférieur signifie que l'entreprise de spectacle sportif aurait pu

[181] Il correspond à la différence entre les produits et les charges d'exploitation de l'organisation.

faire mieux sur le plan sportif et/ou financier par rapport aux ressources engagées. Etant donné que les scores d'efficience des 180 observations (20 clubs sur 9 saisons) ne suivent pas une loi normale, seule la distinction efficience maximale/non maximale est possible, sans pouvoir différencier les cas inefficients à partir de leur score.

La performance sportive étant plus particulièrement soumise au risque d'aléa, l'analyse de l'efficience est complétée par une régression par les moindres carrés ordinaires afin d'identifier les chocs de productivité. Ce concept s'inspire du travail sur l'insolvabilité des clubs de football (Leach, 2007 ; Szymanski, 2012) et permet d'identifier les cas où la performance sportive réalisée dévie fortement de celle attendue. La théorie du « pressing de l'environnement » (Dermit-Richard et Scelles, 2014) rappelle la complexité de la planification budgétaire des entreprises de spectacle sportif. Le niveau de dépense est majoritairement fixé en début de saison, alors qu'une part importante des recettes dépend des résultats sportifs constatés en fin de saison. Autrement dit, la prise de décision concernant la masse salariale décidée en *t* dépend de l'espérance de gain découlant du classement sportif en *t+1*. Dès lors, une mauvaise performance sportive se répercutera sur le plan financier, enclenchant le cercle vicieux décrit par Baroncelli et Lago (2006, Figure 10).

Bien que la méthodologie et la question de recherche soient différentes, la notion de choc de productivité peut être assimilée à l'écart entre la performance (sportive) réalisée et le niveau d'aspiration du club (Lassalle et al., 2012). Le modèle retenu prend la forme suivante :

$$\Delta \ln p_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 p_{i,t-1} + \beta_2 \Delta p_{i,t-1} + \beta_3 \ln rel\, w_{i,t-1} + \beta_4 \Delta \ln rel\, w_{i,t} + \text{indicatrices promotion} + \varepsilon_{i,t}$$

Avec *ln pi,t = -ln (P/(44-P)*, *P* étant le classement du club *i* lors de la saison *t*. 44 correspond au plus mauvais classement possible pour une équipe en *t-2* (3ème du championnat National) plus un. *rel w* représente la masse salariale relative à celle de la Ligue 1. Le modèle intègre également des effets fixes ($\varepsilon_{i,t}$). La théorie comportementale des organisations considère que les aspirations des firmes dépendent d'une comparaison sociale avec leur groupe de référence et des performances passées (Cyert et March, 1963 ; Lassalle et al., 2012). L'ajout des effets fixes permet de mieux prendre en compte les différentiels de savoir-faire entre les organisations qui influencent les performances[182]. L'aspiration d'une entreprise de spectacle sportif habituée aux bonnes performances pourrait être supérieure à celle d'un club généralement inefficient. Durand (2003) note d'ailleurs que la capacité de prévision des organisations se heurte aux biais cognitifs des managers et notamment leur inaptitude à intégrer le phénomène de retour vers la moyenne.

Le Tableau 95 présente plusieurs régressions. Seuls les clubs ayant passé au moins quatre saisons en Ligue 1 sont pris en compte dans le modèle choisi afin que les effets fixes aient un sens (colonne 1). Le choix de ce modèle par rapport à la colonne 3 s'explique par la contrainte de parcimonie puisqu'il permet de limiter le nombre de variables (plus spécifiquement le nombre d'effets fixes) sans induire

[182] L'intégration des effets fixes induit un sous-échantillonage des situations d'échec (Denrell, 2003) puisque les entreprises de spectacle sportif ayant passé moins de quatre saisons en Ligue 1 ne sont pas analysées. Etant donné que la question de recherche porte sur les processus stratégiques, ce biais ne semble pas problématique. Sa conséquence aurait été plus importante pour une analyse du contenu stratégique visant à déterminer les causes des variations intra-industrie des performances. Pour cette raison et la volonté de préserver la parcimonie des modèles économétriques, le Chapitre 7 n'a pas incorporé d'effets fixes.

de changement notable dans les résultats[183]. Ceux pour le modèle avec l'ensemble des observations sont également indiqués pour justifier la non-prise en compte de l'indicatrice promotion dans les modèles précédents, cette variable n'étant pas significative (colonne 6). Le résidu dans le modèle de la colonne 1 est la variable d'intérêt pour identifier les chocs de productivité (Szymanski, 2012). Une déviation supérieure (inférieure) à un écart-type par rapport à la moyenne indique un choc de productivité positif (négatif)[184].

	Au moins 4 saisons avec effets fixes	**Au moins 4 saisons sans effet fixe**	**Au moins 3 saisons avec effets fixes**	**Au moins 3 saisons sans effet fixe**	**Au moins 1 saison (sans indicatrice promotion)**	**Au moins 1 saison (avec indicatrice promotion)**
$p_{i,t-1}$	-1,205*** (0,0943)	-0,731*** (0,0905)	-1,206*** (0,0880)	-0,731*** (0,0861)	-0,716*** (0,0789)	-0,701*** (0,107)
$\Delta p_{i,t-1}$	-0,00193 (0,0746)	-0,182** (0,0744)	-0,00638 (0,0683)	-0,179** (0,0715)	-0,167*** (0,0612)	-0,175*** (0,0662)
$\ln rel\, w_{i,t-1}$	13,690*** (3,458)	10,216*** (2,352)	14,073*** (3,081)	10,644*** (2,499)	11,567*** (2,530)	11,384*** (2,759)
$\Delta \ln rel\, w_{i,t}$	25,961*** (5,376)	22,301*** (6,923)	28,227*** (5,346)	24,476*** (7,232)	25,479*** (7,456)	25,271*** (7,684)
Indicatrice promotion	-	-	-	-	-	0,0503 (0,179)
Constante	0,240* (0,143)	0,518*** (0,0994)	0,661*** (0,104)	0,496*** (0,0926)	0,434*** (0,0849)	0,416*** (0,105)
Observations	155	155	164	164	180	180
Nombre de clubs	21	21	25	25	35	35
R^2	0,664	0,508	0,678	0,515	0,505	0,506

Tableau 95 - Modèles de régression par les moindres carrés ordinaires des chocs de productivité en Ligue 1

A partir du résultat opérationnel relatif, du score d'efficience managériale pure issu de la microculture et du résidu du modèle économétrique, 18 typologies sont définies. Elles sont présentées dans le Tableau 96 qui indique selon les cas si l'intention stratégique a été respectée ou si l'organisation pouvait viser une autre stratégie générique.

Résultat opérationnel relatif	**Efficience**	**Choc de productivité**	**Typologie**	**Occurrence (%)**	**Stratégie projetée**	**Stratégies potentielles**
Maximisation des victoires sous contrainte budgétaire lâche (III)	Non maximale	Non	18	34 (18,89%)	Incertaine	II ou III
		Négatif	17	10 (5,56%)	Incertaine	I ou II ou III
		Positif	16	1 (0,56%)	III	
	Maximale	Non	15	10 (5,56%)	III	
		Négatif	14	1 (0,56%)	III	
		Positif	13	3 (1,67%)	III	
Maximisation des victoires sous	Non maximale	Non	12	27 (15%)	II	
		Négatif	11	5 (2,78%)	Incertaine	I ou II

[183] Ne pas intégrer les effets fixes induit une modification pour la régression incorporant 155 observations : Paris passe d'un choc de productivité négatif à l'absence de choc en 2007/08.
[184] La distribution des résidus suit une loi normale, ce qui autorise à prendre l'écart-type pour proposer une taxinomie, ce qui n'était pas le cas pour les scores d'efficience.

contrainte budgétaire stricte (II)		Positif	10	1 (0,56%)	Incertaine	II ou III
	Maximale	Non	9	17 (9,44%)	II	
		Négatif	8	1 (0,56%)	Incertaine	I ou II
		Positif	7	4 (2,22%)	Incertaine	II ou III
Maximisation du profit (I)	Non maximale	Non	6	19 (10,56%)	I	
		Négatif	5	4 (2,22%)	I	
		Positif	4	3 (1,67%)	I	
	Maximale	Non	3	30 (16,67%)	Incertaine	I ou II
		Négatif	2	1 (0,56%)	I	I ou II ou III
		Positif	1	9 (5%)	Incertaine	

Tableau 96 - Analyse typologique de la relation fins/moyens

I.2.3. Le modèle théorique

L'analyse de la cohérence dans le temps entre les trois stratégies génériques permet d'éclairer le processus de prise de décision. En fonction des trois types de résultats opérationnels relatifs présentés, des scores d'efficience et des résidus, un modèle théorique classifie la stratégie projetée pour les 18 catégories identifiées. Les transitions entre deux saisons consécutives en Ligue 1 pour les clubs ayant passé au moins quatre saisons en première division sont analysées (N = 128).

Ainsi, trois configurations sont distinguées :

La stratégie projetée est :	**Description**	**Exemple**	
Réalisée	La stratégie générique en *t+1* est la même que celle projetée en *t*	*13* → *18*	Le club conserve un objectif de maximisation des victoires sous contrainte budgétaire lâche
Involontairement non réalisée	Le pressing de l'environnement explique le changement de finalité entre *t* et *t+1* (transition prévue par le modèle).	*12* → *1*	La surperformance sportive a entraîné un profit supérieur à l'aspiration du club, traduisant le versant positif du pressing de l'environnement
Volontairement non réalisée	Un changement stratégique explique le changement de finalité entre *t* et *t+1* (transition non prévue par le modèle).	*9* → *15*	Le club passe d'un objectif de maximisation des victoires sous contrainte budgétaire stricte à une contrainte budgétaire lâche

Tableau 97 - Configurations stratégiques théoriques

En reprenant l'histoire du roi pouvant ordonner au soleil de se coucher, mais seulement à un certain moment de la journée (Le Petit Prince, Saint Exupéry, 1946), Mintzberg et Waters (1985) illustrent la nécessité d'être vigilant lors de l'opérationnalisation de la stratégie : si les intentions sont suffisamment malléables, tout paraîtra délibéré. C'est pourquoi les transitions théoriques tentent d'être assez déterministes pour identifier la stratégie projetée et éviter ce biais, tout en étant assez malléables pour ne pas tomber dans l'excès inverse.

I.3. Résultats empiriques

Une analyse macro des 128 transitions identifiées sur la période est tout d'abord proposée, en distinguant les situations où la stratégie est réalisée, celles où elle dévie involontairement de l'intention et les changements stratégiques. Un degré d'ouverture supérieur de la boîte noire sera nécessaire pour différencier les changements s'inscrivant dans la trajectoire délibérée de ceux faisant

suite à une reformulation stratégique permettant le réalignement de la firme à son environnement. Enfin, les résultats seront utilisés pour comprendre les causes des déficits structurels des clubs.

I.3.1. L'influence limitée du pressing de l'environnement

L'ensemble des catégories pour les 128 transitions analysées est donné par le Tableau 98 :

Organisations	2005 /06	2006 /07	2007 /08	2008 /09	2009 /10	2010 /11	2011 /12	2012 /13	2013 /14
Ajaccio	3						3	15	15
Auxerre	6	12	11	18	13	3	17		
Monaco	18	18	18	18	18	17			
Nancy	3	6	1	12	18	12	12	18	
Saint-Etienne	3	3	3	11	17	16	12	4	7
Bordeaux	9	3	1	1	6	18	18	17	18
Lorient		2	9	15	1	3	5	6	12
Nantes	18	18							
Sochaux	6	3	18	12	6	1	6	12	18
Le Mans	6	3	9	12	18				
Lille	3	5	6	12	12	13	6	12	18
Montpellier					3	4	1	6	17
Nice	3	3	6	6	15	8	18	1	18
Marseille	12	3	3	3	7	15	17	13	17
Lyon	3	3	1	9	15	14	18	18	18
Paris	18	18	18	9	18	16	9	9	9
Lens	10	4	5		18	5			
Caen			9	9		18	12		
Rennes	3	1	3	9	18	3	18	11	17
Toulouse	11	7	11	7	12	12	12	6	6
Valenciennes		17	9	12	15	15	18	12	18

Tableau 98 - Typologies observées des clubs de Ligue 1 de 2005/06 à 2013/14 en fonction du modèle théorique

Afin de rendre plus concret le modèle, l'exemple du club de Rennes à partir de la saison 2008/09 est considéré. L'intention stratégique du club est de maximiser ses victoires sous une contrainte budgétaire stricte. Les déviations involontaires du club vont le mener tantôt à s'écarter positivement de cet objectif (2010/11, catégorie 3) grâce à une bonne efficience, tantôt négativement (2013/14, catégorie 17) du fait d'un choc de productivité négatif et de son inefficience. L'exemple de Rennes montre la complexité de la planification budgétaire dans le contexte incertain des entreprises de spectacle sportif (Touchais, 2001). Ce changement de stratégie générique ne traduit pas une redéfinition de l'objectif organisationnel, mais seulement l'effet du pressing de l'environnement.

Le cas de Lille traduit mieux les possibilités adaptatives des organisations. Entre 2008/09 et 2009/10, la stratégie projetée, à savoir la maximisation des victoires sous contrainte budgétaire stricte, est réalisée. Le club reste dans la catégorie 12, où il est inefficient, mais ne connaît pas de choc de productivité. Puis, l'objectif change la saison suivante. Malgré une très bonne performance (score d'efficience égal à 1 et choc de productivité positif), Lille voit sa contrainte budgétaire se « relâcher ».

Cela signifie une reformulation de sa stratégie puisque « tout s'est bien passé » pour l'organisation qui est devenue championne de France.

Dans 64,84% des cas (83 transitions), la stratégie projetée est réalisée alors que 15,63% des transitions (20 cas) se traduisent par une déviation involontaire de la finalité envisagée. Ces occurrences montrent que le pressing de l'environnement n'empêche pas complètement les clubs de pouvoir ajuster le niveau de dépenses à leurs revenus. Plus intéressants, 19,53% des transitions (25 cas) correspondent à des changements stratégiques. Le modèle permet également d'identifier 7 transitions indirectes entre t et $t+\Delta t$ (avec $\Delta t > 1$) traduisant une reformulation de l'intention stratégique.

I.3.2. Changement stratégique délibéré ou émergent ?

Il est difficile de distinguer un changement stratégique programmé d'une reformulation de son dessein faisant suite à un événement émergent sans ouvrir la boîte noire de l'élaboration stratégique. Le modèle ne permet pas de répondre clairement à cette question. Néanmoins, l'évolution des trajectoires des clubs permet de se faire une idée de la nature des changements stratégiques. Si cette évolution semble suivre une trajectoire « balistique », elle s'apparentera à l'école de la stratégie délibérée (Avenier, 1999). A l'inverse, des oscillations glissantes (Mintzberg et McHugh, 1985) caractériseront plutôt la capacité des organisations à intégrer en continu les événements émergents.

Quelques exemples permettent de comprendre comment une entreprise de spectacle sportif redéfinit son objectif organisationnel en fonction des opportunités et menaces induites par les clés de répartition inégalitaires et la structure des compétitions.

L'effet du segment stratégique créé par l'ouverture par le bas de la ligue

La plus grande menace de cette industrie est la relégation en division inférieure (Meyssonnier et Mincheneau, 2013). Ainsi, un club peut préférer un déficit plus important que prévu en t plutôt que de descendre en Ligue 2 et voir ses revenus diminuer considérablement en $t+1$. Plusieurs changements stratégiques relèvent de cette logique et traduisent la capacité d'ambidextrie des clubs.

Les exemples d'Ajaccio entre 2011/12 et 2012/13 et Lorient en 2006/07 et 2007/08 sont particulièrement intéressants. Dans les deux cas, la première saison correspond à un retour en Ligue 1 après plusieurs années en Ligue 2 (5 pour Ajaccio, 4 pour Lorient). L'objectif de la première saison correspond à une maximisation du profit sous contrainte sportive lâche. Autrement dit, le club ne fait pas tout son possible pour se sauver en investissant autant qu'il le pourrait en talent, mais compte sur la manne financière issue de la saison en Ligue 1 pour se structurer. L'espérance de rester en première division au-delà d'une année est alors assez faible[185]. Puis survient un maintien assez inattendu, notamment rendu possible par l'avantage concurrentiel temporaire conféré par le statut de promu (voir le Chapitre 7). Cet événement entraîne un changement d'objectif. Ces deux clubs se rendent compte de la possibilité de pérenniser leur présence en Ligue 1. La finalité devient alors une maximisation des victoires sous contrainte budgétaire lâche (Ajaccio) ou stricte puis lâche (Lorient), autorisant une variation significative de la masse salariale (29,26% pour Ajaccio, 38,96% pour Lorient). La Figure 43 présente l'évolution de ces deux clubs. Dans les deux cas, un phénomène émergent a

[185] La masse salariale des clubs est la plus faible de la Ligue 1 pour Ajaccio et la 4ème plus faible pour Lorient. La masse salariale de Lorient est alors plus proche de la 19ème place (écart de 1,4M€) que de la 15ème (écart de 3,2M€).

entraîné une reformulation du dessein stratégique permettant à ces clubs de se « stabiliser » en Ligue 1.

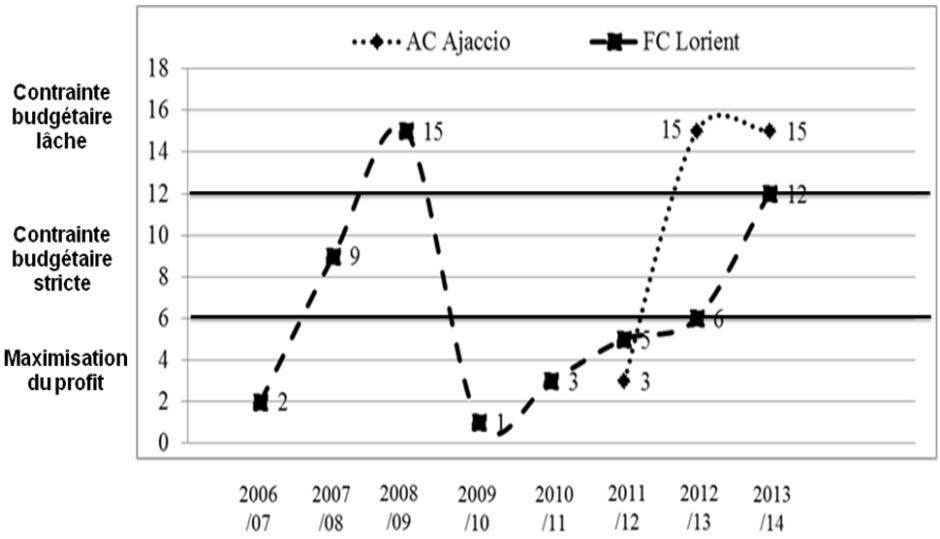

Figure 43 - Evolution stratégique d'Ajaccio et de Lorient

L'effet limité des changements d'actionnaires et de président

La Figure 43 montre un autre changement stratégique de la part de Lorient. Entre 2008/09 et 2011/12 (transition indirecte), la finalité passe d'une maximisation des victoires sous une contrainte budgétaire lâche à une recherche de profit. Ce changement s'explique par l'arrivée d'un nouvel actionnaire devenant également président du club. Etant donné qu'un remplacement managérial peut être la source d'un changement quantique (Ginsberg, 1988), les 25 reformulations stratégiques directes et les six indirectes restantes sont analysées dans cette optique. Trois autres transitions directes peuvent être expliquées par un changement dans la gouvernance :

1. Nice entre 2008/09 et 2009/10 abandonne son objectif de maximisation du profit suite à l'arrivée d'un nouveau président ;
2. Le PSG entre 2010/11 et 2011/12 passe d'une contrainte budgétaire lâche à une contrainte budgétaire stricte avec l'arrivée des propriétaires qataris nommant également un nouveau président[186] ;
3. Nice entre 2010/11 et 2011/12 a également relâché sa contrainte budgétaire suite à l'arrivée d'un nouvel actionnaire et d'un nouveau président.

Trois transitions indirectes (entre t et t+Δt) sont également concernées (Marseille, Sochaux et Valenciennes). Ainsi, la majorité des inflexions stratégiques concerne des équipes dirigeantes déjà en place (23 sur 31 [25 directes + 6 indirectes]).

[186] La rigidification de la contrainte budgétaire du PSG s'explique par l'apparition du Fair-Play financier qui impose aux clubs de football de se financer à travers leurs activités « football » (UEFA, 2012). L'apport de capitaux externes de la part des actionnaires étant prohibé, ce changement peut être assimilé à la stratégie imposée de Mintzberg et Waters (1985, p. 286) où l'intention stratégique change du fait d'une contrainte exogène prescrit par un régulateur. Le PSG s'est conformé à cette exigence en rigidifiant artificiellement sa contrainte budgétaire à travers un contrat de *sponsoring* surévalué avec une agence gouvernementale qataris (QTA, Terrien et al., 2016a), ce qui a été sanctionné par l'UEFA.

L'effet du segment stratégique créé par la fermeture par le haut des compétitions sportives

A l'autre extrémité de la ligue se trouvent les entreprises de spectacle sportif mieux dotées, pour qui l'opportunité (menace) la plus directe est la (non-)qualification en Ligue des Champions, avec l'ambition de devenir champion de France. Pour atteindre cet objectif, certains clubs ont pu faire évoluer leur finalité organisationnelle.

C'est notamment le cas de Bordeaux et Lyon dont les parcours sont retracés par la Figure 44. Bordeaux (maximisation du profit) comme Lyon (contrainte budgétaire stricte) ont modifié leurs objectifs afin de conserver leur rang. Que ce soit en 2010/11 pour Bordeaux ou en 2009/10 pour Lyon, ces entreprises de spectacle sportif ont relâché leur contrainte budgétaire afin de garder la même espérance de qualification dans les compétitions continentales. Malgré l'absence des revenus de la Ligue des Champions qui permettaient au club de générer un profit les saisons précédentes, l'intensité concurrentielle accrue a incité Bordeaux à maintenir sa masse salariale au même niveau. Ce choix a été en partie contraint par l'effet cliquet des contrats pluriannuels de joueurs surévalués, comme l'a montré le Chapitre 7. Cet exemple illustre que les changements d'archétypes peuvent être en partie imposés par la dépendance au sentier des firmes. Les erreurs organisationnelles passées, notamment lors de la structuration du portfolio de ressources, peuvent inciter les entreprises de spectacle sportif à modifier leur stratégie projetée en termes d'objectif financier pour maintenir la compétitivité sportive.

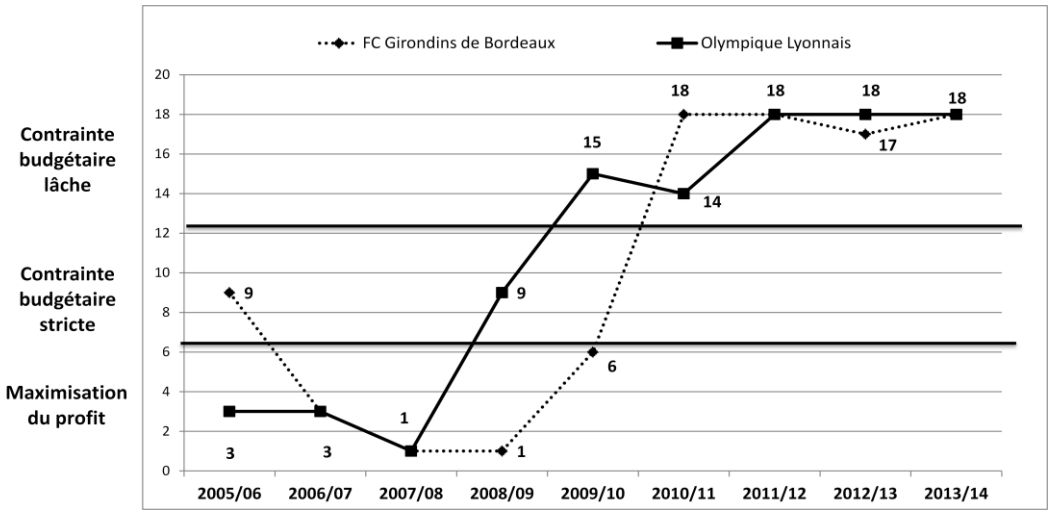

Figure 44 - Évolution stratégique de Bordeaux et Lyon

L'effet cliquet ne contraint pas totalement le processus de décision puisqu'il ne concerne pas toutes les ressources, mais seulement celles qui sont surévaluées. Pour conserver le même objectif financier, un club pourrait décider de céder certaines ressources[187]. Un test de Wilcoxon est mené pour comparer les résultats de mutation de Bordeaux avant et après le changement d'objectif organisationnel. Ce test non paramétrique adapté aux échantillons appariés de taille réduite montre l'absence de différence significative, puisque l'hypothèse contraire ne peut être acceptée qu'à un risque de première espèce très élevé (0,4652). Ce résultat induit que l'intention stratégique a bien

[187] Supposer un marché des facteurs stratégiques en déséquilibre afin d'intégrer le rôle des erreurs organisationnelles implique que seules les ressources valorisables pourront être cédées (Powell et Arrègle, 2007). De même, Durand (2013) affirme dans la la discussion qui l'oppose à Weppe et al. (2013) que les organisations ne peuvent vendre les ressources dites « négatives ».

été modifiée et correspond à une maximisation des victoires sous contrainte budgétaire lâche. Cette reformulation semble toujours d'actualité si l'on en croit les propos du président du club en novembre 2015 sur les conséquences de l'arrivée de nouveaux concurrents : « *nous avons fait l'effort de maintenir le même niveau d'équipe malgré un déficit de l'ordre de 10 M€ en fin de saison dernière. D'autres auraient épongé les pertes en vendant les principaux joueurs* »[188].

Lyon a également essayé de conserver son rang en investissant toujours plus en talent. Après sept titres de champion consécutifs, le club a répondu à sa troisième place en 2008/09 par une forte progression de sa masse salariale (+ 17,41%), entraînant une contrainte budgétaire lâche, malgré un score d'efficience maximal. L'exemple lyonnais illustre qu'un écart négatif entre la performance et l'aspiration historique entraîne une volonté forte de changement (Lassalle et al., 2012) puisque le « mercato » d'été suivant s'est traduit par 12 arrivées et 11 départs.

Le cas de Lille est le plus exemplaire de la capacité d'ambidextrie temporelle, malgré le caractère inertiel de l'industrie du sport spectacle. La Figure 45 retrace le parcours de cette entreprise de spectacle sportif :

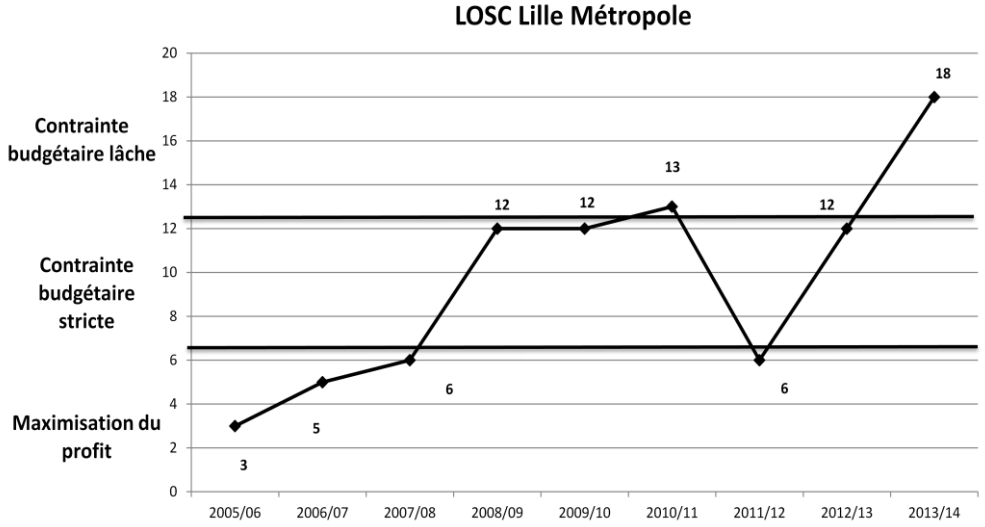

Figure 45 - Évolution stratégique de Lille

En 2009/10, le club maximise les victoires sous contrainte budgétaire stricte. S'apercevant de la compétitivité de son équipe, le club relâche sa contrainte budgétaire la saison suivante pour permettre de la renforcer avec un taux de variation de la masse salariale de 15,64%[189]. Cette capacité adaptative permettra à Lille de devenir champion de France, une première depuis 1954. Ce relâchement budgétaire a été décidé au détriment de la situation nette du club (taux de variation de -27,06%). Celle-ci sera presque totalement reconstituée la saison suivante grâce à un objectif de maximisation du profit (taux de variation de 24,19%) atteint à travers la vente des meilleurs joueurs et les revenus générés par la présence du club en Ligue des Champions. L'ambidextrie s'inscrit ici dans une contrainte budgétaire intertemporelle permettant à l'entreprise de spectacle sportif

[188]Déclaration du 26/11/2015 : http://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Nicolas-de-tavernost-president-de-bordeaux-m6-ne-veut-pas-se-debarrasser-du-club/610928

[189] Les données publiées par la DNCG ne permettent pas de distinguer la part fixe de la part variable dans la rémunération des joueurs. Les rapports DNCG indiquent toutefois que la part variable représentait 9% de la masse salariale totale lors de la saison 2010/11 (12% en 2013/14).

d'optimiser sa performance organisationnelle multidimensionnelle au gré des phénomènes émergents.

I.3.3. Rationalisation des déficits : aléa sportif, aléa moral ou intention stratégique ?

Au-delà de l'idée d'irrationalité des dirigeants des entreprises de spectacle sportif, deux théories sont mobilisées pour comprendre les déficits de ces organisations (Szymanski, 2012). Premièrement, la théorie du pressing de l'environnement (Dermit-Richard et Scelles, 2014) considère que le non-contrôle des recettes du club explique les déficits récurrents de ces organisations. L'aléa sportif serait donc l'une des sources principales des pertes financières des clubs. Pourtant, les résultats indiquent que la stratégie projetée est le plus souvent réalisée (dans 64.84% des cas), limitant de ce fait le rôle de l'aléa sportif dans la compréhension des déficits des clubs. Sur les 49 cas recensés où le résultat opérationnel relatif du club est inférieur à 5% (contrainte budgétaire lâche), 14 correspondent à un effet de l'incertitude du sport.

Le club de Bordeaux sur la période 2010/11 – 2013/14 est potentiellement victime de l'aléa sportif. Le changement stratégique identifié à travers la Figure 44 montre que le club passe d'un archétype de maximisation du profit à un objectif de maximisation des victoires. La nature de la contrainte budgétaire reste toutefois indéterminée puisque l'inefficience managériale pure (catégories 17 et 18 sur la période) du club ne permet pas de définir précisément l'intention stratégique. Cette inefficience peut notamment s'expliquer par la dépendance au sentier de l'organisation vis-à-vis de ses erreurs passées du fait de l'effet cliquet des contrats pluriannuels (voir le Chapitre 7).

La seconde théorie relève de l'existence d'un aléa moral entre le président du club et ses parties prenantes (Andreff, 2007b). La contrainte budgétaire lâche serait issue de la modification *ex ante* des comportements (Storm et Nielsen, 2012). La prise de risque des dirigeants des clubs s'effectue au détriment de payeurs en dernier ressort, rôle assuré le plus souvent par les actionnaires, obligés de venir combler les déficits (voir la Figure 42). Le modèle n'indique pas si le dessein stratégique était partagé par l'actionnaire ; il permet toutefois de vérifier le plus souvent le caractère intentionnel de la contrainte budgétaire lâche.

Dans 71,42% des cas (35 occurrences sur 49), un résultat opérationnel relatif inférieur à 5% ne s'explique pas par une déviation involontaire de la stratégie projetée. Ce constat va dans le sens d'Andreff (2007b), même s'il mérite d'être complété par une analyse de la relation d'agence président – actionnaire(s). Dans 17 des 35 cas correspondant à une contrainte budgétaire intentionnellement lâche, le problème de gouvernance est limité dans la mesure où le président est également l'un des actionnaires principaux du club. Puisque rien ne garantit dans les cas contraires que les actionnaires soient victimes de l'opportunisme des dirigeants, il semble donc que les déficits récurrents des clubs de football professionnel, au-delà du pressing de l'environnement, s'expliquent aussi comme étant le fruit d'une stratégie délibérée des acteurs acceptée par les actionnaires[190].

L'ambidextrie temporelle fournit un nouvel ancrage pour comprendre les déficits des entreprises de spectacle sportif. Les clubs maximiseraient leur utilité dans une contrainte budgétaire intertemporelle, permettant d'adapter l'intention stratégique aux phénomènes émergents. Les clubs de Lorient et de Lille illustrent l'importance de pouvoir intégrer ce type d'événements dans

[190] L'aléa moral peut toutefois concerner d'autres acteurs que les actionnaires. Sur la période analysée, le club du RC Lens a notamment été sauvé de la faillite par l'intervention des collectivités publiques et d'une banque.

l'élaboration « chemin faisant » de la stratégie (Avenier, 1999). Le relâchement temporaire de leur contrainte budgétaire a permis à ces clubs d'accéder à des segments stratégiques auxquels ils auraient eu du mal à prétendre sans cette flexibilité organisationnelle.

I.3.4. Ambidextrie, capacité dynamique et avantage concurrentiel

L'ambidextrie des clubs de football peut-elle être assimilée à une capacité dynamique ?

Les cas de Lille et Lorient montrent que le fait de jongler entre les intentions délibérées et les phénomènes émergents dans l'élaboration stratégique est un atout organisationnel qui influe sur les capacités dynamiques. Le lien entre ces ceux concepts avait déjà été établi par Smith et Lewis (2011) qui considèrent qu'une bonne gestion des paradoxes de la part d'une organisation nécessite de disposer de capacités dynamiques.

De nombreuses définitions ont été données à cette notion polysémique (voir la sous-section *III.3.1* du Chapitre 2). Celle qui fait désormais référence est issue de l'ouvrage collectif de Helfat et al. (2007, p. 4). Les capacités dynamiques y sont assimilées à « *la capacité d'une organisation à créer, étendre, ou modifier à propos sa base de ressources* » (Helfat et al., 2007, p. 4). L'ambidextrie en termes de contrainte budgétaire a permis d'amplifier, ou bien de retarder dans le cas de Lille en 2010/11, les changements survenant dans la base de ressources. Le déficit temporaire du club nordiste a permis d'accompagner la progression des ressources déjà disponibles, en retardant leur cession en contrepartie d'augmentations salariales[191].

L'ambidextrie lilloise –permise par sa contrainte budgétaire intertemporelle– a ainsi servi d'antécédent à sa capacité dynamique permettant la rétention de sa base de ressources humaines. Ce résultat s'inscrit dans un contexte industriel particulier qui se caractérise par la forte mobilité des ressources humaines (Kleven et al., 2014 ; Krautman et Oppenheimer, 1994). Cet environnement impose aux entreprises de spectacle sportif de renouveler très régulièrement leur base de ressources. Ainsi, toutes ces organisations doivent disposer d'une capacité dynamique, au sens de Helfat et al. (2007, p. 4).

L'ambidextrie des clubs de football génère-t-elle un avantage concurrentiel ?

La flexibilité stratégique de Lille a permis au club d'atteindre un nouveau segment stratégique : le titre de champion et par conséquent la qualification à la Ligue des Champions. L'ambidextrie temporelle aura donc permis au club de générer un avantage concurrentiel temporaire sur les processus de structuration du portfolio et de mise en œuvre des ressources (voir le Chapitre 7). Ce résultat confirme que l'ambidextrie peut être une source –ici indirecte– d'avantage concurrentiel (Tushman et O'Reilly, 1996, 1998 ; O'Reilly et Tushman, 2004).

Le cas de Lille, tout comme ceux évoqués à travers les Figure 43 et 45, s'opposent à d'autres clubs qui n'ont pas cherché à s'adapter et sont restés centrés sur leur intention stratégique. C'est notamment la situation vécue par Rennes dont la stratégie projetée est restée sur la période une maximisation des victoires sous contrainte budgétaire stricte. Les coefficients de variation des masses salariales de Lille et Rennes (respectivement 32,96% et 12,67%) montrent d'ailleurs l'inertie stratégique du club breton. La comparaison de ces deux clubs semble pertinente dans la mesure où ils appartiennent au même groupe stratégique selon les rapports de la DNCG de 2008, 2009, 2010 et

[191] Les contrats d'Eden Hazard, d'Aurélien Chedjou, de Florent Balmont… avaient notamment été prolongés. https://fr.wikipedia.org/wiki/Saison_2010-2011_du_LOSC_Lille_M%C3%A9tropole

2015. Elle permet de personnifier la rigidité du club breton à travers l'exemple de Moussa Sow, meilleur buteur de Ligue 1 lors de la saison 2010/11. Le joueur avait rejoint Lille gratuitement en début de saison après que Rennes ait refusé d'augmenter son salaire. Il partira 18 mois plus tard contre plus de 10 millions d'euros d'indemnités de transfert.

L'exemple d'Ajaccio montre toutefois que la capacité d'ambidextrie est une condition nécessaire, mais non suffisante au développement d'un avantage concurrentiel. Si le relâchement de la contrainte budgétaire a permis au club de se maintenir lors de sa deuxième saison en Ligue 1, le club est descendu en 2013/14, impliquant par la suite des difficultés financières importantes. Ajaccio a d'ailleurs dû recourir au financement participatif[192]. La volonté du club corse de chercher toujours davantage de succès sportif en conservant la « recette » d'une contrainte budgétaire lâche s'est ainsi transformée en échec, illustrant le paradoxe d'Icare (Miller, 1990). Ce paradoxe, qui avait déjà été identifié dans l'industrie du football professionnel (Lassalle et al., 2012), peut s'expliquer par les biais cognitifs des managers qui les empêchent d'intégrer le phénomène de retour vers la moyenne (Durand, 2003). Malgré les risques financiers pris par ce club, l'espérance de maintien restait chaque saison assez faible puisqu'Ajaccio disposait de la 19ème masse salariale en 2012/13 et de la 20ème l'année suivante. Le relâchement prolongé de la contrainte budgétaire semble donc irrationnel sachant que l'industrie du sport professionnel est caractérisée sur le long terme par «*un processus de retour vers la moyenne »* (Gerrard, 2007, p. 220).

L'effet modéré de la capacité d'ambidextrie sur la performance organisationnelle

L'effet de l'ambidextrie sur la performance semble donc modéré par les autres capacités de la firme. Miller et Shamsie (1996) ont montré que la valorisation d'une ressource ou d'une capacité était dépendante de l'environnement dans lequel la firme évolue. Il semble dans ce contexte d'étude que la valorisation de la capacité d'ambidextrie soit contingente à la présence de ressources et de compétences complémentaires.

Le Chapitre 7 a permis d'identifier certains déterminants de l'efficience organisationnelle et donc d'éclairer les conditions sous lesquelles la flexibilité stratégique des organisations sera créatrice de valeur. En l'absence d'une bonne orchestration des ressources, le relâchement de la contrainte budgétaire ne mènera pas nécessairement à une amélioration des performances sportives. Les firmes doivent donc disposer d'une capacité d'ambidextrie, mais la mettre en œuvre seulement lorsque :

1. La capacité permet d'atteindre certains segments stratégiques (i.e. une qualification en Ligue des Champions ou la pérennisation du club en Ligue 1) ;
2. La firme dispose des compétences et ressources nécessaires pour atteindre ses nouvelles aspirations sous peine de « se brûler les ailes » (Miller, 1990).

Ces résultats montrent à travers une analyse dialectique fins/moyens comment les organisations peuvent tirer profit d'une orchestration des phénomènes émergents à l'intention stratégique initiale. Ils éclairent le processus d'élaboration stratégique dans une démarche empirique, alors que les recherches existantes sont principalement qualitatives. Cette méthode permet de dépasser deux

[192] http://sport24.lefigaro.fr/le-scan-sport/business/2015/12/16/27004-20151216ARTFIG00189-ajaccio-lance-un-appel-aux-dons-des-supporteurs-pour-recruter.php

limites inhérentes aux analyses reposant sur le déclaratif des acteurs. Ces derniers peuvent être soumis, consciemment ou non, au processus de rationalisation *ex post* (Laroche et Nioche, 2006). Ils peuvent également masquer leurs véritables intentions pour des raisons de conformités sociales (Laroche et Nioche, 2006), notamment eu égard à la partie prenante définitive que représentent les supporters du club (Senaux, 2008).

Szymanski (2003) observe d'ailleurs un fort écart entre les objectifs déclarés par les dirigeants des entreprises de spectacle sportif et ceux réellement poursuivis. A titre d'exemple, notons les ventes de deux des meilleurs joueurs bordelais (dont son capitaine) pour 16 millions d'euros, deux mois après la déclaration de son président indiquant le refus de cette solution pour équilibrer les comptes[193]. La théorie de la dépendance en ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) permet de comprendre ce décalage. Les supporters étant les consommateurs finaux des entreprises de spectacle sportif, il n'est pas surprenant de voir les organisations masquer leurs véritables intentions afin de rechercher « *l'acceptabilité sociale* » (p. 194) et ainsi réduire la dépendance vis-à-vis de cette partie prenante. L'analyse des successions managériales intra-saisons montre d'ailleurs que cette recherche peut influencer les décisions stratégiques au détriment de la performance des organisations.

II. L'entraîneur bouc-émissaire, le sacrifié des parties prenantes ?

Le travail d'un entraîneur « *est de rechercher les bons joueurs et de réunir le meilleur effectif possible. Si vos joueurs sont meilleurs que vos adversaires, 90% du temps vous gagnerez* » (Johan Cruyff, cité par Szymanski, 2000, p. 601). Cette déclaration est assez proche de celle donnée par Quirk et Fort (1999, p. 85) dans le Chapitre 2 stipulant que si les entreprises de spectacle sportif pouvaient s'assurer de bien sélectionner les ressources, la relation masse salariale – résultats sportifs serait parfaitement transitive. Ces deux assertions partagent le fait de mettre en exergue l'un des problèmes les plus intrigants du management des organisations : celui de l'effet des managers sur la performance organisationnelle et de sa possible fongibilité (Allen et al., 1979). Le rôle effectif des managers fait en effet l'objet de nombreux débats dans la littérature (e.g. Weick, 1995b). L'approche par les ressources caractérise cette tension. L'hypothèse de choix managériaux rationnels et alignés avec ceux de l'organisation (Conner, 1991) retenue par la *resource-based view* induit l'assimilation des managers à une ressource parfaitement fongible. Cette hypothèse est vivement critiquée (Priem et Butler, 2001a) et a été levée dans les développements récents de cette approche, notamment par l'orchestration des ressources (Helfat et al., 2007 ; Sirmon et al., 2007, 2009).

Evaluer les conséquences d'une succession managériale est l'un des moyens d'évaluer le rôle de ces acteurs (e.g. Gamson et Scotch, 1964 ; Grusky, 1963). L'analyse du contenu stratégique a déjà montré les conséquences du capital humain de l'entraîneur sur la qualité de l'orchestration des ressources. La synchronisation des processus organisationnels doit notamment tenir compte des expériences passées de ce manager (voir le Chapitre 7). La non-fongibilité de cette ressource dans le contexte des entreprises de spectacle sportif ayant été démontrée, l'analyse longitudinale des clubs de football français entre les saisons 2005/06 et 2013/14 se focalisera sur les déterminants des

[193] Un manager d'une des organisations étudiées a confié, sous réserve de préservation de son anonymat, que les objectifs sportifs des actionnaires du club différaient selon qu'ils s'adressent aux parties prenantes externes (i.e. aux médias et donc aux supporters) ou aux responsables sportifs de l'équipe.

successions managériales intra-saisons des entraîneurs de Ligue 1. Elle permettra d'éclairer le processus de prise de décision relatif au choix de se séparer d'un manager. L'hétérogénéité des causes du changement apporte une nouvelle explication à la coexistence des théories du bon sens, du bouc émissaire et du cercle vicieux dans cette littérature.

II.1. Cadre théorique des successions managériales

La première partie de cette recherche construisant ses fondements théoriques a développé plusieurs points utiles à la compréhension des successions managériales. Afin d'éviter la redondance des propos, seule une synthèse des éléments déjà présentés est proposée. Certains approfondissements apparaissent toutefois nécessaires pour comprendre pourquoi trois théories expliquant les effets des changements d'entraîneur parviennent à coexister.

II.1.1. Effet des successions managériales : l'inconséquence des conséquences

La littérature relative aux successions managériales a été évoquée dans la sous-section *III.3.3* du Chapitre 2. Le Tableau 10 propose notamment une synthèse des résultats empiriques s'intéressant aux remplacements des entraîneurs.

Les théories relatives à l'effet des successions managériales

Trois théories sont associées aux conséquences des successions managériales. La première est appelée théorie du bon sens : le remplacement du manager faisant suite à de mauvaises performances, le changement devrait permettre à l'organisation de retrouver un résultat plus conforme à ses attentes puisque le nouvel entraîneur ne commettra pas les mêmes erreurs.

A l'inverse, la théorie du cercle vicieux considère que la succession provoquera une détérioration encore plus forte de la performance de par l'instabilité générée. Grusky (1963) avance que ce déclin sera perpétuel. Des études plus récentes considèrent qu'il ne durera que pendant la période d'apprentissage nécessaire à l'alignement du capital humain aux exigences du nouveau manager (Audas et al., 2002) et à l'acquisition par ce dernier des connaissances spécifiques à l'organisation (Rowe et al., 2005).

La troisième théorie s'oppose aux deux premières puisqu'elle nie l'effet des managers sur la performance. La théorie du bouc émissaire explique alors les décisions de changement à travers l'idée de rite sacrificiel puisqu'elle considère fongibles les managers. Horowitz (1994) explique la fongibilité de la ressource managériale par trois raisons :

1. Les tâches et décisions prises par les managers sont répétitives ;
2. Ils ont tous accès aux mêmes informations et outils pour les traiter ;
3. Ils sont engagés et jugés par des acteurs qui seraient arrivés aux mêmes décisions via les mêmes méthodes que les managers en place.

Les tests liés aux successions managériales permettent de vérifier ces trois théories, que l'on s'intéresse aux secteurs d'activité « classiques » (pour une revue de littérature, voir Pitcher, Chreim et Kisfalvi, 2000) ou à celui du spectacle sportif. En se concentrant sur l'industrie du football professionnel européen, Wagner (2010) observe un effet positif des successions en Allemagne, quand Bruinshoofd et ter Weel (2003) constatent une amélioration des performances aux Pays-Bas, tandis que De Paola et Scoppa (2001) affirment que les successions n'ont aucun effet dans le championnat italien.

Les explications méthodologiques de l'hétérogénéité des résultats

L'ambiguïté des résultats peut s'expliquer par deux biais méthodologiques. L'analyse empirique se doit tout d'abord de contrôler un éventuel retour vers la moyenne : le concept de fléchissement d'Ashenfelter (1978). Le remplacement d'un manager s'explique principalement par le fait que ses derniers résultats sont décevants. Si l'on considère que la variation de la performance est un phénomène stochastique, la non-prise en compte du processus « naturel » de retour vers la moyenne entraînera une survalorisation de l'effet de la succession : la normalisation des résultats aurait eu lieu en conservant le même manager (e.g. Bruinshoofd et ter Weel, 2003). L'hétérogénéité des résultats constatée dans la littérature peut alors s'expliquer par la diversité des méthodes pour appréhender le concept de retour vers la moyenne : utilisation d'une variable retardée (e.g. Audas, Goddard et Rowe, 2006), d'une variable instrumentale (e.g. De Paola et Scoppa, 2008), constitution d'un groupe témoin (ter Weel, 2006)… [194]

Le nombre de variables modératrices identifiées dans la littérature offre une autre piste explicative à la diversité des effets observés. Certaines sont spécifiques au secteur sportif (le calendrier des rencontres après la succession, le nombre de matchs à domicile, le niveau des adversaires, la période du changement…). D'autres se retrouvent sur des secteurs d'activités plus « classiques » : la provenance du nouveau manager (interne ou externe), ses caractéristiques individuelles, celles de son successeur, la nature du changement (volontaire ou involontaire), l'horizon temporel retenu permettant potentiellement l'apprentissage de connaissances spécifiques à la firme… Ces variables influencent significativement les conséquences des successions managériales (voir le Tableau 10).

II.1.2. Déterminant des successions managériales : sanction, variables exogènes et capital humain de l'entraîneur

La revue de littérature présentée dans le Tableau 10 permet également d'identifier les déterminants des successions managériales. Le principal facteur expliquant le remplacement d'un entraîneur est la mauvaise performance de l'équipe. Ce résultat est confirmé par Lassalle et al. (2013) qui s'intéressent à l'écart entre la performance réalisée et le niveau des aspirations sociales et historiques. Lorsque celui-ci est négatif, les organisations sont plus enclines à se séparer de leurs principaux managers, en l'occurrence leur entraîneur. Les résultats récents des équipes s'avèrent particulièrement déterminants en termes d'espérance de maintien du manager. Une série de mauvais matchs peut ainsi expliquer la décision de remplacer l'entraîneur en cours de saison (Bruinshoofd et ter Weel, 2003 ; Frick et al., 2010 ; Hughes et al., 2010), surtout si elle implique le passage de l'équipe dans la zone de relégation (Tena et Forrest, 2007)[195].

Indépendamment de la notion de performance, d'autres variables influencent la probabilité de succession. Des éléments contingents aux managers agissent sur cette espérance. La période de la saison influe, *ceteris paribus*, sur les « chances » de l'entraîneur de conserver son poste. Audas et al. (2006) constatent que les mois de novembre, décembre et janvier sont les plus dangereux en NHL.

[194] Voir Frick, Barros et Prinz (2010) pour une discussion détaillée des méthodes utilisées lorsque le sport sert de laboratoire aux analyses des successions managériales. Pitcher et al. (2000) proposent quant à eux différents ponts méthodologiques pour concilier les résultats obtenus dans tous les types d'organisation.

[195] Ces mêmes auteurs observent que la sortie de la zone de qualification en Ligue des Champions d'un club habitué à participer à cette compétition n'augmente pas la probabilité d'éviction de l'entraîneur. L'effet de la dotation en talent pourrait ainsi modérer les probabilités d'éviction, même si Barros et al. (2009) observent que les clubs les plus riches sont plus enclins à se séparer de leurs entraîneurs.

Wagner (2010) préconise quant à lui d'effectuer le changement avant une série de matchs à domicile. L'arrivée d'un nouveau président augmente également la probabilité de succession managériale (Salomo et Teichmann, 2000), faisant écho au fait qu'un remplacement managérial puisse être la source d'un changement stratégique quantique (Ginsberg, 1988). Enfin, les aspects contractuels agissent aussi sur la décision des entreprises de spectacle sportif. En fonction de la durée restante du contrat de l'entraîneur (ter Weel, 2006) et du niveau de rémunération qui y est stipulé (Barros et al., 2009 ; Frick et al., 2010), le choix de l'organisation de conserver ou non ce manager évoluera.

Le capital humain de l'entraîneur est le troisième déterminant des successions identifié dans la littérature. En se basant sur la typologie déterminée par Becker (1962), les différentes variables relatives aux caractéristiques de l'entraîneur sont présentées dans le Tableau 99 :

Capital humain		Auteurs	Contexte	Effet sur la décision de succession
Générique	Age	Hautsch et al. (2001)	Football allemand	Positif
	Age	Audas et al. (2006)	NHL	Non significatif
	Couleur de peau	Mixon et Trivino (2004)	Football américain (NCAA)	Significative (discrimination positive pour les entraîneurs noirs)
Spécifique à l'industrie	Expérience en tant que manager	Hautsch et al. (2001)	Football allemand	Négatif
Spécifique à la firme	Expérience en tant que joueur	Audas et al. (2006)	NHL	Positif
	Expérience en tant que manager	ter Weel (2006)	Football néerlandais	Négatif
		Frick et al. (2010)	Football allemand	Négatif

Tableau 99 - Effets du capital humain des entraîneurs sur leur probabilité de conserver leurs postes

Au-delà de la diversité des méthodes méthodologiques, la variété des déterminants des successions pourrait expliquer l'impossibilité de dégager une loi générale concernant les conséquences des successions.

II.1.3. Le rôle des parties prenantes des entreprises de spectacle sportif

Le Chapitre 3, à travers le Tableau 20 et la Figure 28, a présenté les différentes parties prenantes des entreprises de spectacle sportif. Les spectateurs et supporters y apparaissent comme des parties prenantes définitives (Senaux, 2008). Le pouvoir, la légitimité et l'urgence des revendications de cette partie prenante impliquent qu'elle dispose d'une forte capacité à peser dans la vie politique des organisations (Mitchell et al., 1997).

Les spectateurs et supporters disposent de la possibilité régulière et relayée par les médias d'exprimer leur mécontentement (Brady et al., 2008) obligeant les organisations à satisfaire leurs revendications. Ces derniers, en tant que consommateurs finaux, déterminent en effet une grande part des revenus des clubs (Senaux, 2008). Leur pouvoir de nuisance est tel qu'ils influencent également les résultats sportifs. Le Tableau 10 a montré l'effet différencié des successions selon que la recherche s'intéresse aux matchs à domicile ou à l'extérieur. Dobson et Goddard (2001, p. 265)

justifient alors la décision de se séparer de l'entraîneur par la volonté « *d'apaiser les fans mécontents* » en leur offrant un rite sacrificiel (l'effet agrégé du changement est nul) dans le but de s'assurer du soutien public.

La deuxième partie prenante définitive identifiée par Senaux (2008) pour les clubs de football français et anglais correspond aux joueurs. Senaux intègre l'ensemble du personnel sportif à cette catégorie (voir le Tableau 20). Les décisions des entreprises de spectacle sportif sont donc influencées par les revendications (puissantes, légitimes et urgentes, Mitchell et al., 1997) de ces parties prenantes internes. Le choix de se séparer ou de conserver l'entraîneur pourrait donc être affecté par les autres managers.

Senaux (2008) considère que les actionnaires ne représentent qu'une partie prenante dominante des entreprises de spectacle sportif. Si leurs revendications s'avèrent légitimes et puissantes, elles ne s'avèrent pas urgentes (Mitchell et al., 1997). Leur capacité à peser dans la vie des clubs sportifs professionnels serait donc plus faible. L'optique actionnariale de la valeur considère néanmoins que le critère de prise de risque des apporteurs de capitaux accorde la primauté aux intérêts des actionnaires sur ceux des autres parties prenantes (Coriat et Weinstein, 2010). Dès lors, la décision stratégique de remplacer un manager pourrait également s'expliquer par les objectifs des actionnaires.

II.2. Comment évaluer l'efficience des entraîneurs ?

La méthode d'évaluation retenue pour évaluer les déterminants des successions intra-saisons des entraîneurs de Ligue 1 est la frontière d'efficience DEA en deux étapes. Ce choix s'explique par deux constats : les objectifs assignés à ces managers sont multidimensionnels ; l'interdépendance des activités des managers implique une variable dépendante désagrégée.

II.2.1. Quels objectifs organisationnels pour les entraîneurs ?

Les travaux s'intéressant aux successions managériales utilisant le sport professionnel comme laboratoire ont en commun de se focaliser sur les performances sportives. Ils reposent sur le postulat tacite que les entreprises de spectacle sportif recherchent la maximisation des victoires.

Pourtant, au moins une autre dimension doit être associée à la performance organisationnelle des entreprises de spectacle sportif : celle financière. Le Chapitre 3 a présenté les différentes théories qui ont trait aux objectifs des clubs professionnels. L'analyse des données comptables (voir le Tableau 22) permet de confirmer qu'il n'y a pas d'archétype unique en Ligue 1. La mise à jour de la flexibilité stratégique de ces organisations (Terrien et al., 2016b) montre d'ailleurs que ces clubs peuvent osciller d'un objectif de maximisation des victoires à une recherche de profit, et inversement, d'une saison sur l'autre.

Il serait possible d'objecter à ces résultats qu'en dépit d'une performance multidimensionnelle de la firme, l'objectif des entraîneurs reste de gagner des matchs. Dès lors, le choix de la variable dépendante sportive dans les études portant sur les successions managériales serait justifié. Ces travaux porteraient alors sur une unité d'analyse moins agrégée en ne s'intéressant qu'aux résultats

sportifs de l'équipe professionnelle et non à l'ensemble de l'organisation (Smart et Wolfe, 2003)[196]. Mauws et al. (2003) considèrent en effet que l'équipe et la franchise (ces auteurs s'intéressant aux entreprises de spectacle sportif appartenant aux ligues majeures nord-américaines) constituent deux entités différentes.

Pourtant, même en retenant cette unité d'analyse, la variable dépendante n'apparaît pas optimale. Les décisions managériales des entraîneurs n'apparaissent rationnelles qu'en considérant simultanément les objectifs sportifs et financiers. Le test de marché mené par Pedace (2008) montre que le premium salarial accordé aux joueurs sud-américains n'est compréhensible que si l'on intègre la préférence des spectateurs anglais pour ces joueurs. De même, l'analyse des déterminants salariaux dans le championnat de football allemand par Franck et Nuësch (2012) indique qu'au-delà des performances sportives, la popularité des joueurs s'avère également significative.

Si déterminer le salaire des joueurs ne relève pas des prérogatives principales des entraîneurs, un constat similaire peut être fait en s'intéressant à l'allocation des temps de jeu. L'erreur organisationnelle de l'escalade de l'engagement (voir le Chapitre 4) est rationalisée dans le contexte de la MLB par Bourgie (2001). Ce dernier constate que seules les ressources peu flexibles[197] obtiennent plus de temps de jeu que ce que leur niveau sportif devrait leur offrir. Bourgie interprète ce résultat par la pression des fans et des sponsors qui se répercuterait sur les dirigeants sportifs. Ces derniers imposeraient alors aux entraîneurs des décisions sportives sur les compositions de départ dans le but de maximiser le profit de la firme. Le fait que cette escalade ne soit constatée que pour les ressources peu flexibles montre que les entraîneurs souhaiteraient faire des choix différents puisqu'ils s'affranchissent de cette pression avec les remplacements effectués en cours de match.

La direction des entreprises de spectacle sportif peut parfois exiger de faire jouer certaines ressources dans le but de les garder ou de les vendre (Bourgie, 2001 ; Lewis, 2003), alors que ces décisions peuvent s'avérer contraires avec l'objectif d'optimiser la performance sportive. Dans un contexte plus proche de celui des clubs de Ligue 1, Garcia-del-Barrio et Pujol (2009) montrent que le temps de jeu dans le championnat de football espagnol dépend de déterminants sportifs et économiques. Ces deux objectifs pouvant s'avérer contradictoires, il semble injuste d'évaluer le travail des entraîneurs sur le seul critère sportif.

II.2.2. Quelles prérogatives pour les entraîneurs ?

Bien que similaires, les assertions de Johan Cruyff et de Quirk et Fort laissent toutefois émerger une différence significative. L'ancien joueur et entraîneur néerlandais considère que le travail de sélection des ressources est effectué par l'entraîneur, quand Quirk et Fort attribuent ce rôle aux managers généraux (i.e. les directeurs sportifs). Le cadre théorique offert par l'orchestration des ressources (Sirmon et al., 2007) éclaire ce désaccord. En favorisant une analyse en profondeur des organisations (Sirmon et al., 2011), cette grille de lecture autorise la distinction entre les différents

[196] Le choix de la variable dépendante n'étant que rarement discuté dans la littérature (Borland, 2006), il apparaît difficile de déterminer précisément comment s'est opérée la décision de se focaliser sur la dimension sportive dans la littérature portant sur les successions managériales.

[197] Le degré de flexibilité est estimé à partir des possibilités de remplacement en cours de match en différenciant les lanceurs des batteurs. En football, seuls trois joueurs sur le onze de départ peuvent être remplacés.

niveaux managériaux et permet de comprendre la coordination entre les acteurs de la firme (Chadwick et al., 2014).

La divergence entre Johan Cruyff et les chercheurs porte sur la question suivante : l'entraîneur est-il le principal décideur en termes de structuration du portfolio de ressources ? Les résultats du Chapitre 7 indiquent clairement le rôle de l'entraîneur sur ce processus : ses expériences managériales et l'adéquation de la composition de la base de ressources en fonction de ses préférences (Wright et al., 1995) influencent la probabilité que l'organisation soit efficiente sur ce processus (Tableaux 79 et 80). Les entraîneurs ont donc un rôle actif dans la sélection du talent.

Loin de nier l'influence de l'entraîneur dans la structuration du portfolio de ressources, il semble toutefois que la sélection du talent ne soit pas une tâche majeure de ce manager, du moins dans le contexte étudié. L'avis de Quirk et Fort (1999) est ainsi partagé par d'autres auteurs académiques, notamment ceux qui décomposent le processus productif des entreprises de spectacle sportif. Le rôle de la sélection des talents est ainsi attribué aux managers généraux dans les ligues nord-américaines (e.g. Lewis et Sexton, 2004 ; Moreno et Lozano, 2014) et aux directeurs sportifs dans celles de football européennes (Kern et al., 2012, dans le championnat anglais), quand son déploiement est l'affaire du '*field manager*' ou de l'entraîneur.

L'analyse de données secondaires (l'organigramme des entreprises de spectacle sportif[198] et des sources journalistiques[199]) confirme cette distinction dans le contexte des clubs de Ligue 1. Elle permet même d'identifier un autre manager important sur cette étape. A partir de la grille de lecture de l'orchestration des ressources (Sirmon et al., 2007), le directeur du centre de formation apparaît comme le principal responsable du sous-processus d'accumulation quand le directeur sportif est le décideur majeur en ce qui concerne ceux d'acquisition et de cession.

La décomposition des rôles permet une meilleure évaluation du travail de l'entraîneur. Il apparaîtrait injuste de considérer que ce manager est entièrement responsable des mauvais choix de l'organisation sur le marché des facteurs stratégiques. C'est pourtant ce que font les études s'intéressant aux successions managériales dans le contexte du sport en contrôlant l'effet de la qualité des équipes à travers le *proxy* de la masse salariale (e.g. Bell, Brooks et Markham, 2013).

II.2.3. Analyse de l'efficience managériale pure des entraîneurs

La performance des entraîneurs de Ligue 1 est évaluée à travers les scores d'efficience managériale pure issus de la sous-DEA 3. Cette méthode dispose de trois avantages majeurs. Premièrement, elle intègre les aspects sportifs et financiers sans fixer les pondérations entre ces deux dimensions. Compte tenu des différents objectifs assignés aux entraîneurs et de la flexibilité stratégique des clubs de Ligue 1 (Terrien et al., 2016b), il apparaît justifié de ne pas se focaliser sur la seule performance sportive. Holmstrom et Milgrom (1991) rappellent d'ailleurs le problème d'incitation que crée une méthode d'évaluation n'intégrant pas toutes les tâches du salarié, pourtant d'importance égale[200].

[198] Voir par exemple : http://www.staderennais.com/organigramme
[199] Source: http://www.sofoot.com/mais-qui-es-tu-le-directeur-sportif-147457.html
[200] Ce problème d'incitation a été mis en exergue par l'intervention d'un directeur général d'un club de Ligue 1 lors d'un séminaire d'économie du sport. Ce dernier a rappelé la difficulté que les entreprises de spectacle sportif pouvaient avoir à trouver un entraîneur acceptant d'optimiser la dimension financière à travers la valorisation de joueurs prometteurs tout en conservant une certaine compétitivité sportive.

Deuxièmement, la décomposition du processus productif permet une évaluation plus précise de la contribution de chaque manager en isolant l'activité de structuration du portfolio. La qualité de ce premier processus permet de comprendre comment s'est formé le stock de ressources disponibles. Le Tableau 83 a montré le taux de turnover important des entraîneurs en Ligue 1 : ces derniers ont passé en moyenne 1,6 saison dans leur club avant d'entamer le championnat analysé. Ces managers sont donc dépendants du sentier emprunté par l'organisation puisqu'ils héritent en grande partie d'un portfolio qu'ils n'ont pas choisi. Les entraîneurs peuvent certes participer à la modification de la base de ressources, mais uniquement en ce qui concerne les flux. Or, ces flux sont analysés au niveau des sous-processus d'enrichissement et d'innovation (à travers les variables NJ et TNJ). Ils sont intégrés au mécanisme de regroupement des ressources et donc évalués avec les scores d'efficience issus de la sous-DEA 3. Par ailleurs, l'effet négatif des connaissances tacites a été expliqué par les erreurs organisationnelles passées dans la sélection du talent. Cet effet cliquet n'apparaît significatif qu'en considérant l'ensemble de la performance organisationnelle (scores d'efficience issus de la microculture) et n'est pas significatif au niveau de la sous-DEA 3 .

La méthode DEA permet enfin d'évaluer précisément le rôle des managers dans l'inefficience constatée. Le modèle de Banker et al. (1984) utilisé différencie en effet ce qui relève d'une inefficience d'échelle (i.e. zone de production non optimale) de l'efficience managériale pure (i.e. responsabilité des managers).

Malgré ces avantages, la méthode retenue ne respecte pas le principe ontologique (Le Moigne, 1990). Les scores d'efficience managériale pure fournis par la sous-DEA 3 ne donnent pas une mesure parfaite du travail des entraîneurs de Ligue 1. Il est probable que l'observation de l'objet modifie sa perception et que la séparation des rôles entre les différents managers des entreprises de spectacle sportif soit différente de celle construite. « *L'intention d'objectivité* » (Avenier, 2008, p. 38) est toutefois préservée afin de retenir la variable dépendante qui semble la « moins mauvaise » pour garantir la portée explicative de l'analyse stratégique (Richard et al., 2009). L'objectif de cette recherche n'est donc pas de décrire le réel, mais de montrer la diversité des déterminants des successions managériales. La mise à jour de l'hétérogénéité des facteurs motivant les changements d'entraîneur a pour but « *d'adoucir les règles positivistes* » (Avenier, 2008, p. 23) en établissant que les théories du bon sens, du bouc émissaire et du cercle vicieux peuvent coexister.

II.3. Déterminants des successions managériales

Cette décomposition du processus productif permet d'évaluer l'efficience managériale pure des entraîneurs de Ligue 1 sur les processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources sur une échelle de 0 (inefficience maximale) à 1 (efficience maximale). Ces scores sont utilisés pour comprendre les fondements des 38 successions managériales intra-saisons constatées entre les saisons 2005/06 et 2013/14.

II.3.1. Des successions motivées par l'inefficience managériale ?

Les données financières n'étant disponibles qu'à l'échelle de la saison, la méthode DEA ne permet pas d'attribuer précisément aux managers le poids de l'inefficience constatée lorsqu'une succession est intervenue en cours de saison. Une comparaison des scores d'efficience entre les organisations ayant remplacé en cours de saison leur entraîneur et celles l'ayant conservé peut toutefois être effectuée. Etant donné que le principe ontologique n'est pas postulé, le paradigme post-positiviste préconise de multiplier les méthodes (Avenier, 2008). Cette comparaison est donc proposée pour les

différents scores d'efficience managériale pure calculés (Tableau 100). Un test non paramétrique de Mann-Whitney est également mené afin de déterminer si les différences entre les deux sous-échantillons sont significatives.

Efficience managériale pure	Organisations ayant en cours de saison		Mann-Whitney
	changé d'entraîneur (n_1 = 38)	conservé leur entraîneur (n_2 = 142)	
Microculture	0,8222	0,9040	1926*** [0,0050]
Sous-DEA 2	0,8408	0,8639	2383,5 [0,2641]
Sous-DEA 3	0,8191	0,9000	1913,5*** [0,0040]

Tableau 100 - Comparaisons des efficiences managériales pures selon la décision des organisations vis-à-vis du maintien de l'entraîneur

Le Tableau 100 montre l'intérêt de la décomposition du processus productif. Le différentiel d'efficience managériale pure entre les organisations ayant changé d'entraîneur de celles qui ont conservé le même manager n'est significatif que pour la sous-DEA 3 et la DEA en une étape. Aucune différence manifeste n'émerge entre les deux populations en ce qui concerne le sous-processus de structuration du portfolio de ressources. Cela confirme l'idée que l'entraîneur n'est pas le principal décisionnaire en ce qui concerne la sélection des talents. Le risque de première espèce relatif au test de Mann-Whitney s'avère enfin légèrement réduit quand les scores d'efficiences proviennent de l'évaluation des processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources plutôt que de la performance organisationnelle.

Deux interprétations peuvent être données au fait d'observer une efficience plus faible pour les organisations ayant changé d'entraîneur : la mauvaise performance est la cause de l'éviction des entraîneurs ; la succession managériale enclenche un cercle vicieux pour l'organisation (le successeur fait encore moins bien). Ces deux explications s'avèrent d'ailleurs compatibles.

Un test de Student est mené afin de vérifier la première interprétation. Il indique que les performances sportives (nombre de points par match) sont significativement meilleures après le changement de manager au seuil alpha 0,05%. L'amélioration des performances confirme l'idée que les mauvais résultats motivent les successions managériales. La non-prise en compte du concept de fléchissement d'Ashenfelter (1978) ne permet pas de se positionner quant à l'effet des successions. Cette amélioration des performances pourrait s'inscrire dans la théorie du bon sens tout comme correspondre au phénomène naturel de retour vers la moyenne.

II.3.2. Un bouc émissaire offert aux parties prenantes…

« *On dit fréquemment la violence "irrationnelle". Elle ne manque pourtant pas de raisons : elle sait même en trouver de fort bonnes quand elle a envie de se déchaîner* » (Girard, 1972, p. 11).

L'inefficience des entraîneurs apparaît bien comme l'un des déterminants des successions managériales. Toutefois, l'observation détaillée du sous-échantillon composé des entreprises de spectacle sportif s'étant séparé de leur entraîneur laisse penser que d'autres facteurs ont pu motiver la décision de changement.

Dans 28,95% des successions managériales intra-saisons identifiées (11 occurrences sur 38), le score d'efficience managériale pure de l'organisation était maximal. 5 autres organisations ont changé d'entraîneur alors que leur score sur la sous-DEA 3 est supérieur à celui obtenu par la moyenne des clubs ayant conservé le leur. En reprenant la comparaison entre le nombre de points pris par match avant et après éviction sur cette population, aucune différence significative n'est constatée (*p-value* de 0,1337). Cela signifie que le score d'efficience maximal ou supérieur à la moyenne est à mettre au crédit de l'entraîneur qui a démarré la saison et de celui qui l'a terminé. Ces 16 managers ont donc été remplacés alors qu'ils optimisaient les moyens qu'ils avaient à leur disposition. Ce résultat corrobore celui de Fizel et d'Itri (1999) obtenu dans le contexte du basketball universitaire nord-américain : l'efficience – qu'ils mesurent à travers la méthode DEA– n'est pas le seul critère pour un entraîneur puisque celui d'efficacité (le pourcentage de victoires) compte aussi, mêmes si les ressources disponibles ne permettent pas d'atteindre résultats escomptés.

Notons que la succession managériale a un effet significatif au seuil 0,0001 lorsque la comparaison des points s'effectue sur le sous-échantillon composé des évictions « justifiées ». Ces 16 cas particuliers permettent de confirmer en partie la théorie du bouc émissaire, sans aller jusqu'à nier le rôle effectif des managers. Il reste toutefois à comprendre au nom de quoi et de qui ces entraîneurs de Ligue 1 sont sacrifiés.

… pour masquer le manque d'investissement en talent ?

La théorie de la dépendance en ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) considère que les organisations peuvent parfois prendre des décisions contraires à celles qui maximiseraient leur performance si elles garantissent leur acceptabilité sociale par leur environnement. « L'irrationalité » de se séparer d'un manager efficient pourrait s'expliquer par cette motivation. La théorie du bouc émissaire stipule d'ailleurs que le choix de remplacer le manager peut s'effectuer pour satisfaire les fans (Dobson et Goddard, 2001).

La volonté des dirigeants d'assouvir les revendications de cette partie prenante définitive pourrait être supérieure lorsqu'ils savent que la stratégie retenue privilégie les intérêts d'un autre *stakeholder*. C'est pourquoi le processus de décision de succession managérial est analysé pour les entreprises de spectacle sportif recherchant la maximisation du profit. 23,68% des changements d'entraîneurs intra-saisons constatées (9 occurrences sur 38) concernent des clubs ayant obtenu un résultat opérationnel relatif supérieur à 5%, traduisant un objectif organisationnel de maximisation du profit sous contrainte sportive[201].

Etant donné l'arbitrage existant entre la performance financière et sportive, et la relation entre le niveau de masse salariale et le nombre de victoires (Hall et al., 2002), un tel objectif implique un renoncement à quelques victoires supplémentaires. La partie prenante dominante constituée des actionnaires privilégie alors ses intérêts financiers sur ceux des supporters valorisant plutôt les victoires (Senaux, 2008). Afin d'apaiser cette partie prenante mécontente, les décisionnaires

[201] Le modèle théorique utilisé précédemment pour démontrer la capacité d'ambidextrie ne permet pas de s'assurer que la stratégie projetée a bien été atteinte. L'intégration des effets fixes à la modélisation des chocs de productivité a en effet contraint à focaliser l'analyse sur les clubs ayant passé au moins quatre saisons en Ligue 1. Toutefois, si une déviation par rapport à l'intention reste possible, elle ne peut être positive puisque l'organisation gagnerait plus d'argent que ce qu'elle avait planifié.

pourraient être tentés d'offrir l'entraîneur en victime expiatoire, malgré les coûts induits par cette succession.

Les scores d'efficience managériale pure des organisations ayant effectué un remplacement managérial tout en obtenant un résultat opérationnel relatif supérieur à 5% sont comparés à ceux des clubs qui ont choisi de conserver leur entraîneur. Le test de Mann-Whitney indique que la différence n'est significative qu'avec un risque de première espèce de 0,1341. En considérant les scores d'efficience issus de la microculture ou de la sous-DEA 2, les *p-value* calculés sont encore plus élevés : respectivement 0,4146 et 0,4541. Ces résultats confirment que la modélisation retenue est celle qui appréhende le mieux la réalité des managers des entreprises de spectacle sportif parmi les trois définies.

Alors que le différentiel d'efficience managériale pure entre les organisations ayant changé d'entraîneur de celles l'ayant conservé (voir le Tableau 100) était manifeste, il est nettement moins significatif quand on se focalise sur le sous-ensemble des organisations recherchant la maximisation du profit. Cela ne signifie pas que l'inefficience managériale pure n'est pas l'un des déterminants des successions pour cette population. Ce résultat indique seulement que la décision de changer serait prise plus facilement –du moins dans certains cas– lorsque le club recherche la maximisation du profit. Dans trois cas sur neuf, l'efficience managériale pure sur les processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources était même égale à 1.

Girard (1972) considère que le rite sacrificiel ne fonctionne que si les individus sont persuadés de la culpabilité du bouc émissaire. Cette condition est respectée dans le contexte d'étude puisque le niveau d'investissement du club en *t* n'est révélé de manière explicite qu'en *t+1*, avec la publication des rapports DNCG[202].

… pour satisfaire l'hybris des actionnaires ?

La majorité des successions (57,89%, 22 occurrences) sont constatées dans le sous-échantillon des entreprises de spectacle sportif obtenant un résultat opérationnel relatif inférieur à 5% qui ne représentent pourtant que 30,56% des observations. Cette surreprésentation de cette partie de la population laisse penser que les actionnaires acceptant de venir soulager la contrainte budgétaire de leur club pourraient être moins tolérants vis-à-vis de leur manager. Le Tableau 101 présente les résultats des tests de Mann-Whitney pour les différents scores d'efficience managériale calculés :

Efficience managériale pure	**Organisations ayant en cours de saison**		**Mann-Whitney**
	changé d'entraîneur et ayant une contrainte budgétaire lâche (n_2 = 22)	**conservé leur entraîneur (n_2 = 142)**	
Microculture	0,7519	0,9040	723*** [0,0003]
Sous-DEA 2	0,8065	0,8639	1475** [0,0431]

[202] La controverse opposant Powell (2001, 2002) et Durand (2002) sur la relation avantage concurrentiel – performance a également mené à un désaccord sur l'apport de la philosophie en management stratégique. Si les deux auteurs reconnaissent l'utilité d'une approche pluridisciplinaire, Durand souhaite limiter son usage aux discussions et non à l'argumentation. Par conséquent, le respect de la condition énoncée par Girard ne doit pas être pris comme un élément établissant le sacrifice des entraîneurs, mais comme un élément explicatif permettant de comprendre que le contexte organisationnel permet cette stratégie.

Sous-DEA 3	0,7928	0,9000	925,5*** [0,0013]

Tableau 101 - Comparaisons des efficiences managériales pures entre les organisations ayant conservé leur entraîneur et celles en ayant changé et maximisant les victoires sous contrainte budgétaire lâche

On constate que l'inefficience est bien le principal déterminant des successions managériales pour cette population. Cette inefficience se situe principalement sur les processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources. Elle s'avère également significative sur celui de structuration du portfolio de ressources, même si la *p-value* calculé est bien plus forte avec la sous-DEA 2. L'hybris des actionnaires à la contrainte budgétaire lâche ne semble pas être un déterminant des successions managériales en Ligue 1. En inversant le raisonnement, il est possible de penser que l'inefficience a conduit à une contrainte budgétaire lâche du fait des mauvais résultats sportifs, mais aussi par les coûts induits par le licenciement du manager.

… pour masquer l'inefficience des autres managers ?

Le Tableau 100 a montré que les scores d'efficience managériale pure issus de la sous-DEA 2 des organisations ayant changé d'entraîneur ne différaient pas significativement de ceux des clubs ayant conservé leur manager. La comparaison des moyennes indique toutefois un écart de 0,0231 en faveur du dernier sous-échantillon. De même, le Tableau 101 révèle un écart significatif sur ce processus lorsque l'analyse se focalise sur les successions dans des organisations à la contrainte budgétaire lâche. Se pose dès lors la question de savoir si dans certains cas, l'éviction de l'entraîneur ne serait pas la conséquence d'une mauvaise structuration du portfolio de ressources.

Se focaliser sur les 16 entraîneurs évincés malgré leur score d'efficience égal à 1 ou supérieur à la moyenne des non-évincés sur les processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources ne permet pas de répondre à cette hypothèse. Le test de Mann-Whitney indique que ce sous-échantillon n'obtient pas un score d'efficience sur le processus de structuration du portfolio de ressources différant significativement de celui obtenu par les organisations ayant gardé leur entraîneur (*p-value* égale à 0,6096). Toutefois, pour 6 de ces 16 observations, la seule inefficience constatée provient de ce processus organisationnel. Il semble que ces 16 entraîneurs, bien qu'optimisant les moyens mis à sa disposition, servent de bouc émissaire pour la mauvaise constitution du stock de ressources.

Au-delà de ces 16 managers remplacés alors qu'ils étaient efficients, certains remplacements pourraient s'expliquer par un mauvais appariement au sein des organisations (Hautsch et al., 2001). Il semble donc nécessaire d'ouvrir encore plus la boîte noire des organisations pour s'intéresser à la synchronisation des processus de l'orchestration des ressources. Le Chapitre 7 a montré l'effet significatif de la coordination des sous-processus d'accumulation et d'acquisition des ressources. En repartant du Tableau 71 basé sur cette synchronisation, il est possible de comparer les distributions :

1. De la population totale (180 observations[203]) ;
2. Des organisations ayant un score d'efficience managériale pure sur le processus de structuration des ressources égal à 1 (étape 2 de la DEA, 55 observations) ;

[203] Le Tableau 55 avait permis d'identifier 10 points aberrants lorsque l'on s'intéressait à la microculture. Ils avaient donc été sortis de l'échantillon. Aucun problème n'ayant été constaté lors de la décomposition du processus productif, les 180 observations sont conservées.

3. Des organisations ayant décidé de se séparer de leur entraîneur en cours de saison (38 événements).

Le pourcentage pour ces trois items sera indiqué entre parenthèses. Le taux de survie [(1 – nombre d'évictions) / nombre d'organisations] est également calculé :

4. Le taux de survie des entraîneurs dans chaque typologie. Par souci de comparabilité, il convient de noter que le taux de survie dans la population est de 78,89%.

Taux de survie des entraîneurs selon la synchronisation des sous-processus		**Distribution**	**Acquisition ou développement des ressources ?**		
			Développement	**Approche équilibrée**	**Acquisition**
Exploration ou exploitation du marché des facteurs stratégiques ?	**Exploitation sur le marché des facteurs stratégique**	**1**	4 (2,22%)	14 (7,78%)	5 (2,78%)
		2	2 (3,64%)	3 (5,45%)	2 (3,64%)
		3	0 (0%)	2 (5,26%)	1 (2,63%)
		4	*100%*	*85,71%*	*80%*
	Approche équilibrée	**1**	30 (16,67%)	78 (43,33%)	25 (13,89)
		2	7 (12,73%)	31 (56,36%)	7 (12,73%)
		3	4 (10,53%)	15 (39,47%)	5 (13,16%)
		4	*86,67%*	*80,77%*	*80%*
	Exploration sur le marché des facteurs stratégiques	**1**	2 (1,11%)	15 (8,33%)	7 (3,89%)
		2	0 (0%)	2 (3,64%)	1 (1,82%)
		3	1 (2,63%)	4 (10,53%)	6 (15,79%)
		4	*50%*	*73,33%*	***14,29%***

Tableau 102 - Synchronisation des sous-processus de développement et d'acquisition des ressources et implication sur le taux de survie des managers (180 observations, 55 cas efficients, 38 successions managériales)

Le test non paramétrique de Mantel permet de tester la distance/proximité entre deux matrices en calculant un coefficient de corrélation entre ces matrices. La taille de l'échantillon ne permet toutefois pas de l'appliquer. L'analyse de ces pourcentages ne pourra donc être que descriptive et non inférentielle.

Le Tableau 102 suggère que certaines configurations influencent la probabilité qu'un entraîneur conserve son poste, même s'il n'est pas possible de le démontrer. Malgré un nombre d'observations réduit, le taux de survie de l'entraîneur lorsque la synchronisation acquisition/exploration est retenue s'avère particulièrement faible (14,29%, un manager sur sept conservant son poste). Sur les six entraîneurs évincés, trois avaient pour seuls antécédents managériaux une expérience dans la formation des joueurs, alors qu'une expérience dans le recrutement aurait été préférable. Sur les six autres changements managériaux constatés pour les organisations ayant opté pour une stratégie d'acquisition sur le marché des facteurs stratégiques, trois autres entraîneurs ont un passé de formateurs. On constate enfin que sur les 11 cas de successions constatés lorsque la stratégie d'exploration est adoptée, seul un entraîneur bénéficiait d'une expérience antérieure dans le recrutement. Or, le Chapitre 7 a montré que les termes d'interaction EF*FC et EF*NCR influaient significativement sur la performance organisationnelle des entreprises de spectacle sportif (respectivement positivement et négativement). La structuration du portfolio de ressources n'était donc pas adaptée aux caractéristiques de l'entraîneur et le changement peut venir corriger une erreur d'appariement.

Au-delà des problèmes méthodologiques inhérents à l'évaluation des conséquences des successions managériales, l'incohérence des résultats obtenus dans la littérature présentée dans le Tableau 10 pourrait s'expliquer par l'hétérogénéité des facteurs motivant le changement. L'inefficience managériale semble bien être la cause première des remplacements d'entraîneurs en cours de saison. Celle-ci peut provenir de la mauvaise synchronisation des processus organisationnels et notamment d'un portfolio de ressources qui a été structurée d'une manière qui ne correspond pas aux préférences des entraîneurs. La succession managériale permet alors de remédier à ce problème d'appariement. Ce résultat permet alors de comprendre pourquoi la qualité du travail effectuée par les managers varie autant d'une saison à une autre, au gré de la modification de la base des ressources.

D'autres facteurs interviennent pour motiver le choix de changer d'entraîneur et expliquent l'impossibilité de tirer des lois générales quant à l'effet des successions. Dans certains cas, l'efficience de l'entraîneur ne peut expliquer son remplacement. La volonté de satisfaire les supporters mécontents peut alors expliquer la succession managériale. Les équipes recherchant la maximisation du profit semblent plus enclines à se séparer de leur entraîneur. L'hétérogénéité des attentes entre les parties prenantes peut alors inciter les dirigeants à désigner un bouc émissaire pour expliquer les mauvais résultats sportifs, alors que les moyens mis à la disposition du manager ne permettaient pas de faire (beaucoup) mieux. La volonté de masquer le niveau véritable des investissements consentis dans la compétitivité sportive de l'organisation implique alors le sacrifice d'un manager efficient. Le pouvoir réconciliateur du bouc émissaire (Girard, 1972) aura permis aux supporters d'apaiser leur mécontentement. En offrant un coupable pour la faible efficacité sportive, les actionnaires peuvent continuer à privilégier leurs intérêts financiers malgré les coûts induits par le licenciement.

D'autres exemples montrent que la seule inefficience constatée provient du processus de structuration du portfolio de ressources. L'entraîneur optimise alors la base de ressources humaines, mais l'organisation n'a pas su transformer ses actifs financiers en talent de manière optimale. Le rite sacrificiel peut alors s'expliquer par une volonté de masquer les erreurs d'autres dirigeants, ou par une nouvelle erreur concernant l'identification des causes du problème. Se pose alors la question de l'apprentissage des firmes pour éviter de nouvelles turbulences.

III. L'apprentissage post-turbulence : le rite sacrificiel pénalise-t-il la capacité de résilience des organisations ?

Plusieurs déterminants ont été identifiés pour le processus de successions managériales intra-saisons. L'inefficience sur les processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources apparaît comme la raison principale des décisions de changement. Cette mauvaise performance peut s'expliquer par différentes erreurs organisationnelles, dont le fait que le portfolio de ressources n'était pas adapté aux préférences du manager. Dans certains cas en revanche, l'entraîneur a optimisé les moyens mis à sa disposition. Le changement peut alors s'expliquer par une mauvaise structuration de la base de ressources et/ou un objectif divergent des actionnaires vis-à-vis des autres parties prenantes.

Quelle que soit la raison de la succession managériale, celle-ci est une réponse organisationnelle faisant suite à une turbulence qui correspond à une « *perturbation transitoire dont l'occurrence est*

difficile à prévoir et donc les effets perturbent l'organisation » (Meyer, 1982, cité par Altintas et Royer, 2009, p. 269). Bien que le terme de « crise » soit très souvent utilisé dans les médias sportifs, cette notion ne paraît pas adaptée pour caractériser le phénomène étudié. Altintas et Royer (2009, p. 268) la définissent comme une « *perception d'une rupture de la normalité qui menace la viabilité de l'organisation et semble requérir des actions immédiates* ». Etant donné que les entreprises de spectacle sportif ont une très faible mortalité (Kuper et Szymansky, 2012), la notion de viabilité présente dans la définition de crise ne permet pas de rendre compte du phénomène analysé. Les mauvais résultats sportif et/ou financier, et le mécontentement des parties prenantes correspondent donc à des turbulences. Celles-ci sont identifiées à partir de la décision de changer d'entraîneur.

Cette succession fournit le contexte à une analyse de la capacité de résilience des entreprises de spectacle sportif. Les résultats précédents obtenus dans cette recherche permettent d'opérationnaliser les différentes dimensions de cette capacité (Bégin et Chabaud, 2010). Ils vont notamment servir à mesurer la qualité de l'apprentissage post-turbulence en simple et en double boucles (Argyris et Schön, 1978). Les résultats permettent de comprendre en partie pourquoi les entreprises n'apprennent pas de leurs échecs passés (e.g. Altintas et Royer, 2009 ; Baumard et Starbuck, 2005 ; Christianson, Farkas, Sutcliffe et Weick, 2009).

III.1. Cadre théorique de la résilience

Avant d'évaluer la capacité de résilience des entreprises de spectacle sportif, il convient de présenter cette notion pour laquelle plusieurs définitions sont données dans la littérature. Cette clarification s'avère importante puisqu'en fonction de l'acception retenue, les dimensions afférentes à cette capacité varient fortement.

III.1.1. Rebondir face à la profusion des définitions

A l'origine, le terme de résilience vient du latin *resilire* qui signifie rebondir (Therrien, 2010). Derrière cette idée se cachent de nombreuses acceptions dont la variété peut s'expliquer par les différentes lentilles conceptuelles qui sont utilisées pour appréhender ce concept (Bégin et Chabaud, 2010). La résilience est ainsi utilisée en médecine, en physique, en psychologie…

Elle a ensuite été appliquée aux sciences de gestion en le transposant du niveau d'analyse individuelle à celui organisationnel (Bégin et Chabaud, 2010). Même au sein de ce corps autonome, les définitions continuent de proliférer selon les champs de recherche (Therrien, 2010). La résilience peut alors être catégorisée dans une optique passive ou active (Lengnick-Hall, Beck, Lengnick-Hall, 2011), selon que la recherche est plutôt orientée vers la théorie des organisations ou le management stratégique (Somers, 2009).

L'optique passive de la résilience

La perception passive de la résilience l'assimile à « *la capacité à affronter des dangers inattendus une fois qu'ils se sont manifestés, en apprenant à rebondir* » (Wildavsky, 1988, p. 77). L'organisation résiliente sera capable de surmonter ce danger pour revenir à son état initial (Lengnick-Hall et al., 2011 ; Somers, 2009). Cette définition repose donc sur une vision statique des organisations. Elle se base également sur une dichotomie entre l'adaptation qui concerne des problèmes que l'on peut anticiper et la résilience qui a trait à la gestion des difficultés que l'on ne peut prévoir (Marouane et Chtourou, 2015).

Au sens de Knight (1921), l'adaptation permet donc de limiter les risques (probabilisables), quand la résilience concerne la gestion de l'incertitude (non mesurable). Cette distinction est critiquée par Kendra et Wachtendorf (2003) puisque pour ces auteurs, la résilience s'obtient en se préparant à toute éventualité. L'anticipation est donc une caractéristique inhérente de la résilience. Dès lors, la gestion des problèmes rencontrés par les entreprises de spectacle sportif –qui sont en partie probabilisables, comme le montre le Chapitre 7– relève bien de la résilience.

L'optique active de la résilience

L'optique active de la résilience intègre quant à elle une dimension « *transformationnelle* » puisqu'elle inclut le développement de nouvelles capacités pour exploiter les opportunités créées par le choc ou la turbulence (Lengnick-Hall et al., 2011, p. 244). Elle peut alors correspondre à la « *capacité à réinventer dynamiquement les business models et les stratégies lorsque les circonstances changent* ». Cette définition donnée par Hamel et Vällikangas (2003, p. 14) implique qu'une organisation résiliente ne reviendra pas nécessairement à son état initial.

La transformation peut concerner d'autres aspects que les modèles d'affaire des organisations. Weick (1993, p. 628) assimile ainsi la résilience aux « *mécanismes qui rendent le groupe moins vulnérable aux ruptures du sensemaking* ». La construction de sens (ou *sensemaking*, Weick, 1995b) pouvant être affectée par la crise ou la turbulence (Weick et Sutcliffe, 2011), l'entreprise devra modifier la définition qu'elle se donne d'elle-même pour faire face à son environnement (Christianson et al., 2009). Le nouveau sens construit permettra alors de mieux gérer les menaces (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005) à travers notamment le développement d'une culture de crise (Roux-Dufort, 2004).

Au final, la résilience permet de comprendre pourquoi certaines organisations rebondissent quand d'autres s'effondrent (Bégin et Chabaud, 2010). Ce rebond peut permettre de retrouver l'état initial, ou au contraire amener la firme à se transformer dans le but de capitaliser sur les perturbations qui sont survenues dans l'environnement (Lengnick-Hall et Beck, 2005). Cette transformation pouvant prendre différentes formes, la définition retenue doit être suffisamment large pour inclure les différentes dimensions de la résilience. « *Toute entreprise qui parvient à surmonter une crise ou une turbulence*» (Altintas et Royer, 2009, p. 268) sera donc considérée comme résiliente.

III.1.2. Comment opérationnaliser la résilience ?

« *Alors que définir la résilience relève clairement d'un challenge, identifier les caractéristiques des organisations et des autres unités sociales qui les rendent résilientes est encore plus compliqué* » (Kendra et Wachtendorf, 2003, p. 41). De nombreux auteurs ont en effet proposé leurs typologies associées à la notion de résilience. Elles peuvent concerner les qualités (Coutu, 2002 ; Lengnick-Hall et al., 2011) que doivent détenir les firmes résilientes pour parvenir à atteindre leurs objectifs (Meyer, 1982), ou les challenges managériaux à surmonter (Hamel et Vällikangas, 2003) qui varient selon la temporalité de l'événement (Altintas et Royer, 2009). Les typologies se rapportent également aux capacités que les firmes doivent détenir (Bégin et Chabaud, 2010 ; Chaabouni, Véry et Smaoui Hachicha, 2015 ; Marouane et Chtourou, 2015) et les mécanismes d'apprentissage qu'elles doivent mettre en place (Marouane et Chtourou, 2015 ; Roux-Dufort, 2004) pour prétendre rebondir.

La Figure 46 propose une cartographie des différentes opérationnalisations identifiées dans la littérature :

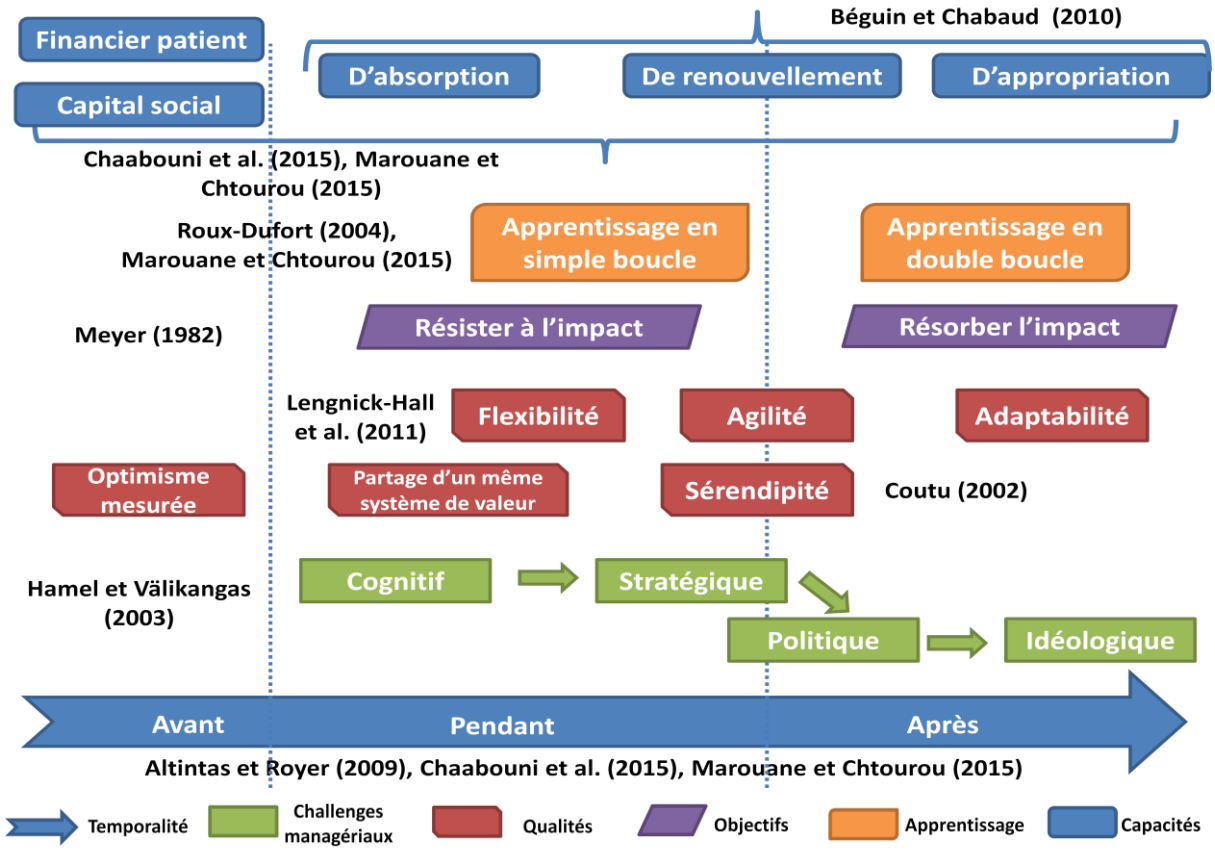

Figure 46 - Cadre conceptuel des opérationnalisations de la résilience dans la littérature

Avant l'événement

Deux capacités se situant en amont de l'événement sont considérées comme des conditions nécessaires à la résilience potentielle des organisations. Elles ont été identifiées dans le cadre d'études qualitatives de firmes tunisiennes devant faire face aux perturbations liées à la transition démocratique du pays (Chaabouni et al., 2015 ; Marouane et Chtourou, 2015). Ces travaux montrent que le capital social et le capital financier patient (Sirmon et Hitt, 2003) des organisations permettront d'exercer une capacité d'absorption du choc. Pour être résilientes, les firmes doivent disposer de réserves financières pour être préparées à une conjoncture qui se dégraderait. Coutu (2002) estime d'ailleurs que les firmes résilientes sont celles qui ne sont pas optimistes outre mesure.

Dans le cadre des entreprises familiales, cette prudence financière ne sera pas suffisante (Stafford, Bhagava, Danes, Haynes et Brewton, 2010). Ces firmes doivent donc disposer d'un capital social suffisant qu'il faudra activer si la survie de l'organisation nécessite d'obtenir de nouvelles ressources (Chaabouni et al., 2015 ; Marouane et Chtourou, 2015). Bégin et Chabaud (2010) montrent d'ailleurs le rôle primordial de la réputation de la firme familiale étudiée dans ses relations avec les banquiers qui aura permis à celle-ci d'exercer sa capacité d'absorption des crises traversées.

Pendant l'événement

Pour résister à l'impact (Meyer, 1982) lorsque l'événement survient, les managers doivent faire face à un challenge cognitif pour combattre le déni afin de comprendre le changement et ses effets (Hamel et Vällikangas, 2003). Il apparaît en effet nécessaire de donner du sens à l'événement pour pouvoir s'organiser face à celui-ci (Weick, 1995b). Le management stratégique des ressources humaines peut alors servir pour s'assurer que les individus partagent la même mentalité, ce qui leur

permettra de donner la même interprétation de l'événement (Coutu, 2002 ; Lengnick-Hall et al., 2009). Une fois que les managers pensent avoir compris ce qui se passait, ils vont faire face au challenge stratégique qui consiste à envisager différentes options afin de résister à l'impact (Meyer, 1982). Pour mettre en œuvre certaines d'entre elles, les managers doivent ensuite affronter le challenge politique. La réallocation des ressources vers ces nouvelles options peut venir se heurter à des mécanismes de résistance (Hamel et Välikangas, 2003) qui peuvent s'expliquer par l'effet de « dotations ancrées » (Garbuio et al., 2011).

Le capital financier patient et le capital social pourront alors aider à surmonter ce challenge en permettant d'utiliser le *slack* organisationnel (Cyert et March, 1963) ou en obtenant de nouvelles ressources. En utilisant de nouvelles ressources, il sera possible d'allouer rapidement des moyens vers les nouvelles options stratégiques, en minimisant les risques politiques. La capacité d'absorption nécessite le plus souvent de mobiliser de nouveaux moyens pour pouvoir surmonter la crise/turbulence à travers l'obtention d'un prêt, le développement d'une alliance, le soutien de partenaires… (Bégin et Chabaud, 2010) ou la rationalisation des frais (Altintas et Royer, 2009). Les deux capitaux détenus avant la crise permettent ainsi d'accroître la flexibilité des organisations afin de changer dans un délai très court et à faible coût (Lengnick-Hall et al., 2011).

Les challenges stratégique et politique ne concernent pas seulement la capacité d'absorption des organisations puisque la définition de la résilience retenue est également transformationnelle. La capacité de renouvellement correspond au fait de chercher « *à développer de nouvelles activités et/ou à repenser les activités existantes ou en expérimentant de nouvelles façons de faire* » (Bégin et Chabaud, 2010, p. 131). Elle nécessite donc de l'agilité pour développer et appliquer rapidement des mouvements concurrentiels dynamiques (Lengnick-Hall et al., 2011). Ces ajustements peuvent concerner :

- Une modification des routines organisationnelles existantes (Altintas et Royer, 2009) ;
- Uun renouvellement du portefeuille d'activités pour saisir des opportunités ou limiter la dépendance vis-à-vis d'un centre de profit (Altintas et Royer, 2008 ; Bégin et Chabaud, 2010 ; Chaabouni et al., 2015) ;
- Un changement dans l'organisation interne de la firme (Chaabouni et al., 2015) ;
- …

Ces changements sont le plus souvent bricolés (Coutu, 2002), la résilience relevant plus d'un art que d'une technique (Kendra et Wachtendorf, 2003). Cette attitude proactive nécessite néanmoins un apprentissage organisationnel (Hollnagel, 2006) qui correspond à « *la révision des répertoires de réponse de manière à améliorer la performance organisationnelle* » (Christianson et al., 2009, p.846). Ce répertoire intègre le stock de routines, d'habitudes, de rôles qui ont été expérimentés et la capacité à recombiner une partie de ce stock de manière différente. La littérature sur la résilience a utilisé la distinction apportée par Argyris et Schön (1978) pour différencier l'apprentissage en simple boucle de celui en double boucle. L'apprentissage qui est à l'œuvre pour les capacités d'absorption et de renouvellement correspond au premier niveau (Marouane et Chtourou, 2015 ; Roux Dufort, 2004). Il correspond à un réajustement des actions au sein de la norme fixée en apportant des « *réponses organisationnelles ayant donné satisfaction* » et qui sont « *stockées dans le répertoire d'actions de la structure* » (Altintas et Royer, 2009).

Christianson et al. (2009) considèrent quant à eux qu'un événement rare permet d'apprendre à trois niveaux : en faisant un audit du répertoire de réponses existantes ; en réorganisant les routines ; en altérant la définition de l'organisation dans une logique de construction de sens. Bien que ces auteurs n'utilisent pas la distinction d'Argyris et Schön (1978), les deux premiers niveaux concernent là aussi l'apprentissage en simple boucle.

Après l'événement

Le troisième niveau identifié par Christianson et al. (2009) correspond quant à lui à un apprentissage en double boucle puisqu'il implique une évolution du cadre de référence pour les membres de l'organisation. De nouveaux objectifs et de nouvelles valeurs peuvent alors être définis et les nouvelles actions organisationnelles entreprises ne reposent plus sur les mêmes routines (Roux-Dufort, 2004). Dans le cas du musée étudié par Christianson et al. (2009), l'organisation a profité d'un événement rare pour s'envisager comme une firme capable d'organiser des événements de grande envergure[204]. L'entreprise doit alors faire preuve d'adaptabilité pour rétablir la congruence entre elle et son environnement (Lengnick-Hall et al., 2011).

Pour y parvenir, les dirigeants doivent se confronter au challenge idéologique (Hamel et Välikangas, 2003). La volonté d'optimisation de la performance –qui nécessite une logique d'exploitation des connaissances déjà disponibles (March, 1991)– doit être nuancée pour explorer de nouvelles connaissances. L'ambidextrie entre ces deux activités incompatibles (Tushman et O'Reilly, 1996) permettra de changer l'organisation en profondeur en la diversifiant afin de la rendre moins vulnérable. Ces mesures doivent permettre de développer une culture de crise (Roux-Dufort, 2004) pour éviter que celles-ci surviennent dans le futur (Altintas et Royer, 2009). Et même si elles arrivent, l'organisation aura développé une meilleure résilience latente (Somers, 2009) qui permettra d'en limiter l'impact (Altintas et Royer, 2009 ; Marouane et Chtourou, 2015).

Cette appropriation de l'événement (Bégin et Chabaud, 2010) va permettre d'enrichir la mémoire organisationnelle. Toutefois, ce processus survient avec un temps de retard par rapport à l'occurrence de la crise (Lengnick-Hall et al., 2011). Cette « *épaisseur temporelle* » (Hollnagel et al., 2009, p. 227) s'explique par « *le décalage dans le temps entre le moment où la crise intervient et celui où de nouvelles représentations du monde, voire de nouvelles routines, verront jour suite aux processus d'apprentissage et d'autoréflexion* » (Bégin et Chabaud, 2010, p. 132). La capacité d'appropriation est, pour cette raison, la plus difficile à observer.

III.1.3. Les organisations apprennent-elles de leurs expériences ?

La capacité de résilience repose donc sur trois capacités imbriquées (Bégin et Chabaud, 2010) qui permettent de développer différentes qualités et ainsi résoudre différents challenges managériaux afin de résister, puis de résorber la turbulence. Ces capacités nécessitent deux niveaux d'apprentissage. Or, la littérature est ambiguë quant à l'aptitude des firmes à apprendre à partir des événements rares (Christianson et al., 2009), des échecs (Baumard et Starbuck, 2005), des crises (Roux-Dufort, 2004) ou des turbulences (Altintas et Royer, 2009) auxquels elles sont confrontées.

[204] Le cas étudié est le musée ferroviaire de Baltimore & Ohio. Il a vécu deux événements rares : l'organisation des 175 ans des chemins de fer aux Etats-Unis et l'effondrement de son toit suite à une tempête de neige. C'est la première circonstance qui a modifié la représentation que les dirigeants se faisaient du musée.

Les échecs : un contexte organisationnel favorable à l'apprentissage ?

Les situations offrent pourtant un contexte favorable à l'apprentissage. En l'absence de perception de difficultés, les changements stratégiques et organisationnels sont moins probables (Altintas et Royer, 2009). Apprendre de ses succès va mener les organisations à appliquer encore et toujours les mêmes recettes industrielles (Miller, 1990). En se concentrant sur l'exploitation des routines existantes ou en supprimant les activités non liées aux succès passés, la firme va au-devant de futurs échecs. Cette idée traduit le paradoxe d'Icare (Miller, 1990) qui explique qu'au « *lieu de voler de succès en succès, la plupart des firmes vont de succès en échec et, après un long et dur chemin, connaissent à nouveau le succès. La résilience se réfère à une capacité de reconstruction continuelle.* » (Hamel et Vällikangas, 2003, p. 6).

Les échecs favorisent les comportements innovatifs (Cyert et March, 1963) dans la mesure où ils représentent des signaux clairs qui facilitent la reconnaissance et l'interprétation de résultats qui auraient pu paraître ambiguës autrement (Baumard et Starbuck, 2005). L'expérience d'un échec peut également encourager la recherche de nouvelles connaissances (March, 1991). Elle favorise enfin la formation d'un optimisme réaliste (Ucbasaran, Flores, Westhead, 2007) qui favorisera la constitution d'un capital financier patient (Sirmon et Hitt, 2003).

Une relation échec – apprentissage modérée par de nombreuses variables

Le lien échec - apprentissage semble toutefois modéré par de nombreuses variables, dont l'ampleur de l'événement négatif. Bien que la firme de télécommunication étudiée par Baumard et Starbuck (2005) ait peu appris de ses 14 échecs, il semble que plus le projet était important et moins le top management prêtait attention au problème et devenait victime de l'escalade de l'engagement. Cela peut s'expliquer par les fortes émotions générées par un échec de grande envergure qui entravent l'apprentissage (Ucbasaran et al., 2007). Maintenir le même niveau d'optimisme peut ainsi permettre de préserver le sentiment d'invulnérabilité des acteurs (Janoff-Bulman, 1989).

Au-delà du défi cognitif, la firme doit également faire face aux challenges politiques et idéologiques (Hamel et Välikangas, 2003) pour apprendre. Sur le plan idéologique, la rigidité des croyances et des valeurs réduit la création de sens nécessaire à l'apprentissage (Smith et Elliot, 2007). La volonté d'apprendre des organisations est alors essentielle. L'exemple du cabinet d'avocat Watchell, Lipton, Rosen et Katz montre que l'on peut apprendre des succès comme des échecs lorsque la firme met en place les bons mécanismes (Baumard et Starbuck, 2005). Sur le plan politique, la mise en place des réponses peut venir se heurter à des conflits ou à d'autres priorités organisationnelles (Farjoun et Starbuck, 2005). De plus, le désapprentissage des mauvaises habitudes n'est pas toujours effectué (Farjoun et Starbuck, 2005). C'est pourquoi l'engagement de la direction doit être prononcé pour surmonter les freins de l'apprentissage post-crise (Altintas et Royer, 2009).

L'apprentissage se heurte enfin à des biais cognitifs. La capacité des entrepreneurs à apprendre de leurs échecs dépend en effet de la nature (Ucbasaran et al., 2007) et du nombre d'expériences qu'ils ont vécues (Ucbasaran, Westhead et Wright, 2009). Le modèle de l'attribution causale (Heider, 1985) permet aussi de comprendre les difficultés des entreprises à apprendre de leurs échecs (Ucbasaran et al., 2007). Il existe une tendance individuelle à s'accorder le mérite en cas de succès (attribution interne) et à reporter sur des causes exogènes les échecs (attribution externe). Ces derniers seront ainsi associés à des conditions externes, à des événements historiques (Roux-Dufort, 2004 ; Baumard et Starbuck, 2005 ; Marouane et Chtourou, 2015) ou à un bouc émissaire interne (Altintas et Royer,

2009) qui permettent de dédouaner les autres managers de toutes responsabilités. Lorsque les causes externes sont bien responsables des échecs, la rétention d'informations et donc l'apprentissage seront optimisés (Altintas et Royer, 2008 ; Marouane et Chtourou, 2015). En revanche, lorsque les causes des difficultés ne sont pas correctement identifiées, les organisations s'avèrent moins capables d'apprendre (Vaughan, 2005).

III.2. La capacité de résilience des entreprises de spectacle sportif

Les 38 successions managériales intra-saisons constatées dans les clubs de Ligue 1 entre 2005/06 et 2013/14 permettent d'analyser empiriquement la question de la résilience des organisations suite à une turbulence (Altintas et Royer, 2009). Les trois capacités imbriquées de la résilience (Bégin et Chabaud, 2010) sont opérationnalisées en partie grâce aux précédents résultats de cette recherche. Ce travail empirique permet ainsi de savoir comment la stratégie des entreprises de spectacle sportif s'adapte à un environnement incertain (Denis, Perret et Rouziès, 2010).

L'efficacité de l'apprentissage « à partir » des turbulences[205] sera notamment discutée en distinguant les situations où le changement managérial était justifié de celles où il ne l'était pas. Les successions qui concernent des organisations ayant changé d'entraîneur alors que leur score d'efficience managériale pure sur la sous-DEA 3 est supérieur à la moyenne du sous-échantillon des clubs ayant conservé leur manager seront assimilées à des rites sacrificiels (16 occurrences). Le processus menant à l'éviction d'un entraîneur n'est pas nécessairement conscient. L'ambiguïté causale, la complexité sociale (Dierrickx et Cool, 1989) et les biais cognitifs (Heider, 1985) des dirigeants peuvent les empêcher de se rendre compte qu'ils « sacrifient » un entraîneur efficient. Dès lors, la mauvaise identification de la cause de la turbulence devrait empêcher les firmes d'apprendre de la turbulence passée (Vaughan, 2005).

III.2.1. La capacité d'absorption

L'identification des déterminants des successions managériales a montré que la majorité des observations concernaient des entreprises de spectacle sportif dont les résultats opérationnels relatifs indiquaient une contrainte budgétaire lâche. La forte inefficience des managers remplacés a permis de conclure que ce n'était pas l'hybris des actionnaires souhaitant à tout prix maximiser les victoires qui était la cause des successions.

En inversant la causalité, il est possible de se demander si les mauvaises performances sportives n'ont pas amené le relâchement de la contrainte budgétaire pour absorber la turbulence. Les typologies définies dans le Tableau 98 peuvent être reprises pour 25 cas de succession sur 38. Les autres successions concernent des changements ayant eu lieu en 2005/06 (2 occurrences) ne permettant pas de savoir quelles étaient les stratégies projetées, ou des organisations n'ayant pas passé suffisamment de saisons en Ligue 1 pour être intégrées à l'analyse (11). Pour ces 25 observations, le modèle théorique du Tableau 97 est appliqué pour savoir si la capacité d'absorption est mise en œuvre.

Dans 14 cas, la stratégie projetée n'est pas atteinte. Le modèle l'explique soit par un changement stratégique (7 occurrences d'ambidextrie), soit par l'effet du pressing de l'environnement (7

[205] Christianson et al. (2009) distinguent le fait d'apprendre « à travers » ('*throughout*' en anglais) et « à partir » ('*from*') d'un événement rare. Dans le premier cas, ce sont les mêmes personnes qui ont généré les leçons qui les appliquent. La turbulence étudiée ayant été identifiée à partir de sa conséquence –une succession managériale– le terme « à partir » est préférable.

observations). On constate à chaque fois une contrainte budgétaire devenue lâche, à l'exception du Paris Saint-Germain en 2011/12[206]. Rappelons que les configurations où la stratégie projetée n'est pas atteinte signifient que le changement stratégique peut être lié aux clés de répartition inégalitaires des compétitions sportives. A cet effet peut s'ajouter celui d'un changement stratégique pour absorber la turbulence.

Pour les 11 observations où la stratégie projetée a été atteinte, l'objectif organisationnel correspondait déjà à une maximisation des victoires sous contrainte budgétaire lâche pour six d'entre elles. Ces entreprises de spectacle sportif ont toutes enregistré des déficits supplémentaires pour absorber la turbulence. En moyenne, le résultat opérationnel relatif qui était déjà au moins en-deçà de -5% a diminué de 14,32 points par rapport à la saison précédente. Cette capacité d'absorption a entraîné une dégradation moyenne de -5M€ de la situation nette et des comptes courants des clubs. Pour trois des cinq successions où l'objectif organisationnel est atteint et ne correspond pas à une contrainte budgétaire lâche, les changements ne s'expliquent pas par l'inefficience de l'entraîneur, mais par un rite sacrificiel visant à satisfaire les supporters. Il n'est donc pas surprenant de voir que la contrainte budgétaire ne se relâche pas pour absorber la turbulence.

On constate ainsi que la plupart des organisations (20 sur 25) ont développé une capacité d'absorption. Celle-ci a été rendue possible grâce au capital financier patient et surtout grâce à leur capital social (Chaabouni et al., 2015 ; Marouane et Chtourou, 2015) qui permet l'intervention d'un payeur en dernier ressort en cas de déficits (Andreff, 2007b).

III.2.2. La capacité de renouvellement

Cette capacité d'absorption va permettre le renouvellement de l'organisation. Au-delà du changement d'entraîneur, les entreprises vont essayer de traverser cette turbulence grâce à la modification de la base de ressources. Un apprentissage en boucle simple va aussi se mettre en place à l'issue de la turbulence.

Les capacités dynamiques face à la turbulence

Lorsque les entreprises de spectacle sportif traversent une turbulence, elles ne peuvent développer de nouvelles activités comme ont pu le faire les firmes analysées dans la littérature (e.g. Altintas et Royer, 2009 ; Chaabouni et al., 2015 ; Marouane et Chtourou, 2015). Elles sont toutefois en mesure d'exercer leur capacité de renouvellement en repensant leur activité sportive en expérimentant de nouvelles façons de faire (Bégin et Chabaud, 2010). La première modification concerne alors le plus souvent l'entraîneur. Les périodes de mercato rendent également possible la modification de la base de ressources. Ces actions correspondent à l'exercice d'une capacité dynamique au sens de Helfat et al. (2007, p. 4).

En observant les arrivées et les départs de joueurs en cours de saison (mercato hivernal), il est possible de comparer le renouvellement des entreprises de spectacle sportif. Le Tableau 103 montre les résultats des tests de Student comparant le nombre de mouvements (départs et arrivées) effectué par les entreprises de spectacle sportif lors du mercato hivernal :

[206] Cette succession est quelque peu particulière puisqu'elle concerne le remplacement d'Antoine Kombouaré, alors premier du championnat, par Carlo Ancelloti. Le changement stratégique « imposé » (Mintzberg et Waters, 1985) par l'UEFA est surtout dû au contrat signé par le club avec le QTA pour conformer le club aux règles du fair-play financier.

Test de Student	Organisations n'ayant pas changé d'entraîneur	Organisations ayant changé d'entraîneur		
		Eviction justifiée	Rite sacrificiel	Total
Nombre de mouvements moyens	4,69	6,182	5,063	5,711
Organisations n'ayant pas changé d'entraîneur (n_1 = 142)	NA	2,3731** [0,0249]	0,4633 [0,6488]	1,9509* [0,0562]
Organisations ayant changé d'entraîneur (n_2 = 38)	1,9509* [0,0562]	NA	NA	NA
Eviction justifiée (n_3 = 22)	2,3731** [0,0249]	NA	1,1543 [0,24574]	NA
Rite sacrificiel (n_4 = 16)	0,4633 [0,6488]	1,1543 [0,24574]	NA	NA

Tableau 103 - Comparaison des capacités de renouvellement des entreprises de spectacle sportif

Les entreprises de spectacle sportif traversant une turbulence ont une activité significativement supérieure sur le marché des facteurs stratégiques par rapport à celles qui ont conservé leur entraîneur (*p-value* de 0,0562). Ce résultat confirme et prolonge celui de Moliteno et Wiersema (2007) : les mauvaises performances incitent bien les organisations à s'engager sur le sous-processus de cession de ressources et aussi sur celui d'acquisition. On constate que ce différentiel est encore plus prononcé lorsque l'on se focalise sur le sous-échantillon composé des évictions justifiées par l'inefficience managériale (0,0249), alors qu'il n'est plus significatif lorsque les successions ne sont pas expliquées par la qualité du regroupement et de la mise en œuvre des ressources.

Au-delà des coûts liés à la succession et à l'effet du pressing de l'environnement, la capacité d'absorption permet le renouvellement de la base de ressources. Les résultats indiquent également que la capacité de renouvellement ne dépend pas nécessairement de celle d'absorption. Les cinq organisations n'ayant pas exercé cette capacité s'avèrent en effet très actives lors du mercato hivernal, avec en moyenne 6,23 mouvements. Ce différentiel d'activité concerne aussi bien les arrivées (2,9 contre 2,1) que les départs (3,33 contre 2,615). Le renouvellement sans capacité d'absorption passe alors par l'arrivée et le départ de ressources via le système de prêt : 2,25 joueurs en moyenne contre 1,83 pour les organisations ayant mobilisé une capacité d'absorption.

L'apprentissage en simple boucle

« *L'apprentissage en simple boucle est un réajustement des actions organisationnelles au sein de la norme fixée* » (Marouane et Chtourou, 2015, p.103) qui permet de corriger les carences à l'origine de la difficulté (Roux-Dufort, 2004). Si cet apprentissage est efficace, il permettra à la firme de mieux faire ce qu'elle faisait déjà. Or, l'aptitude des organisations à apprendre de leurs expériences passées semble limitée. Surtout, la notion d'efficacité de l'apprentissage a été très peu étudiée dans la littérature, puisque celle-ci se contente le plus souvent d'observer les changements effectués par les firmes sans observer leurs effets (Altintas et Royer, 2009). Trois exceptions doivent être notées : Farjoun et Starbuck (2005), Altintas et Royer (2009), et Marouane et Chtourou (2015) s'intéressent à des organisations qui ont fait face à plusieurs crises afin de comparer les effets de celles-ci à mesure que les firmes apprennent de leurs expériences passées. Les résultats indiquent que la résilience peut être améliorée par l'apprentissage post-crise (Altintas et Royer, 2009) à condition que les causes de la crise aient bien été identifiées (Farjoun et Starbuck, 2005 ; Marouane et Chtourou, 2015).

A partir des bonnes pratiques liées à l'orchestration des ressources identifiées par l'analyse du contenu stratégique (voir le Chapitre 7), il est possible d'analyser l'efficacité de l'apprentissage post-turbulence des entreprises de spectacle sportif. Contrairement aux trois études précédentes, l'aptitude à tirer profit de l'expérience passée n'est pas évaluée en observant les conséquences d'une deuxième turbulence. Attendre qu'une deuxième turbulence survienne induit un biais d'échantillonnage puisque seules les organisations les plus résilientes pourront y faire face, les autres auront disparu. Pour éviter d'avoir « un sous-échantillon d'échecs » (Denrell, 2003 ; Powell et Arrègle, 2007), l'efficacité de l'apprentissage est évaluée à travers les mesures de réajustement permettant de corriger la source du problème. Sur les 38 cas de successions managériales identifiés, seuls 19 peuvent être analysés. L'efficacité de l'apprentissage ne peut être mesurée pour les changements d'entraîneurs ayant eu lieu lors de la dernière saison évaluée (5 cas) ou ceux concernant des organisations reléguées en Ligue 2 (14 clubs). Cette méthodologie permet donc seulement de réduire le biais d'échantillonnage et non de le supprimer totalement.

Le Tableau 104 présente les différentes actions que peuvent entreprendre les managers pour améliorer l'orchestration de leurs ressources :

Variables	Effets	
FC*NCR	Négatif	Structuration du portfolio de ressources
EDF*FC	Négatif	Structuration du portfolio de ressources
IB	Négatif	Processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources
LE	Négatif	Processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources
ECA	Négatif	Processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources
ECA^2	Positif	Processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources
NJ	Négatif	Processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources et performance organisationnelle
METJ	Négatif	Performance organisationnelle
EF*FC	Positif	Performance organisationnelle
EF*NCR	Négatif	Performance organisationnelle

Tableau 104 - Mesures correctrices potentielles des entreprises de spectacle sportif

Les avantages concurrentiels temporaires conférés par la structure des compétitions étant exogènes pour les managers, ils ne sont pas intégrés à ce tableau. Celui-ci intègre seulement les variables dont l'effet significatif a été observé pour les différentes compositions de vecteur. Les variables associées au capital humain de l'entraîneur ne sont incluses qu'à travers les termes d'interaction mesurant la qualité de la synchronisation des (sous-)processus organisationnels. Les mandats enchevêtrés pondérés du temps de jeu ayant le plus fort pouvoir explicatif, seule cette variable est retenue pour caractériser le sous-processus de stabilisation de la ressource joueurs.

Pour chaque item, l'entreprise sera considérée comme apprenante si l'évolution de la variable va dans le sens de celui qui maximise la probabilité que l'organisation soit efficiente. En ce qui concerne la relation efficience - durée de la collaboration entre l'entraîneur et son principal adjoint, celle-ci s'avère curvilinéaire. Le point d'inflexion a été calculé à 5,94 saisons. L'apprentissage sera jugé efficace si la variable ECA diminue entre 0 et 6, et augmente au-delà.

L'évaluation de l'apprentissage se fait donc sur 171 observations (19 observations * 9 enseignements de l'orchestration des ressources). Le Tableau 105 présente le résultat des mesures correctrices engagées par les entreprises de spectacle sportif pour remédier à la turbulence :

		Apprentissage			
		Efficace (%)	**Stable (%)**	**Inefficace (%)**	**Total**
Succession managériale	**Bouc émissaire**	22 (30,56)	18 (25)	32 (44,44)	72
	Eviction justifiée	45 (45,25)	22 (22,22)	32 (32,32)	99
	Total	67 (39,18)	40 (23,39)	64 (37,42)	171

Tableau 105 - Degré d'efficacité de l'apprentissage post-turbulence

Ce résultat confirme que les organisations ont du mal à apprendre de leurs expériences passées puisque le différentiel entre les mesures correctrices profitables et celles inefficaces est très faible (1,75 points). Cette inaptitude peut s'expliquer par le modèle d'attribution : puisque toutes les entreprises de spectacle sportif ont changé d'entraîneur, il est possible qu'elles aient toutes expliqué la turbulence par le mauvais travail de l'entraîneur. Le niveau élevé des renouvellements inefficaces peut aussi s'expliquer par le fait que les mécanismes de résilience soient plus bricolés (Coutu, 2002 ; Kendra et Watchendorf, 2003) que l'objet d'une véritable réflexion.

Il est toutefois possible de tester l'effet d'une bonne identification des causes de la turbulence sur la qualité de l'apprentissage. Les successions managériales qui étaient « justifiées » par une mauvaise efficience managériale pure sur la sous-DEA 3 (11 observations) ont été distinguées de celles qui ont été assimilées à un rite sacrificiel (7 occurrences). L'analyse descriptive montre que l'apprentissage est plus efficace dans la première configuration. Un test du Chi-deux montre que la différence est partiellement significative (avec une *p-value* de 0,1264). L'apprentissage en simple boucle est bien amélioré lorsque la cause du problème est correctement identifiée. En revanche, lorsque l'organisation trouve un bouc émissaire pour expliquer ses mauvaises performances, les mesures correctrices sont le plus souvent inefficaces. Ce résultat rappelle que l'interprétation de l'événement importe, car il forme la trajectoire de la turbulence (Christiansson et al., 2009).

III.2.3. La capacité d'appropriation

La capacité d'appropriation correspond à un changement en profondeur de l'organisation. Elle est donc assimilée à un apprentissage en double boucle (Marouane et Chtourou, 2015) et peut concerner l'identité organisationnelle (Christianson et al., 2009). « *L'épaisseur temporelle* » (Hollnagel et al., 2009, p. 227) qui caractérise cette capacité la rend difficile à observer. Ce constat est surtout valable pour les approches qualitatives puisque « *le chercheur n'a pas l'occasion d'assister en direct à l'émergence des apprentissages* » (Bégin et Chabaud, 2010, p. 131).

L'analyse quantitative de firmes opérant dans un contexte hypercompétitif permet toutefois de réussir « *la délicate construction de la capacité d'appropriation* » (Bégin et Chabaud, 2010, p.139). A partir du modèle de l'élaboration stratégique, il est possible de regarder l'effet de la turbulence sur les valeurs des entreprises de spectacle sportif. Celle-ci s'est-elle inscrite dans la mémoire organisationnelle au point de voir les clubs développer une culture crise ? Si tel est le cas, le relâchement de la contrainte budgétaire qui a permis d'absorber la turbulence sera reproduit lors des exercices suivants. Cet apprentissage post-turbulence doit permettre d'éviter de futurs événements (liés au mécontentement des supporters) ou d'en limiter l'impact. La Figure 10 a en effet montré l'existence de barrières à la mobilité entre les groupes stratégiques en Ligue 1. Pour une

masse salariale donnée, le nombre de points en championnat peut varier de plus ou moins 20 unités (DNCG, 2015, p. 51). En augmentant celle-ci, l'organisation peut se mettre « à l'abri » de la menace de relégation en sortant du groupe stratégique 3.

En observant le résultat opérationnel relatif lors des deux exercices suivants et en contrôlant la possibilité que la stratégie projetée puisse être non intentionnellement déviée de sa trajectoire, on constate que seulement 5 organisations sur les 14 observables ont développé une « culture de crise ». Autrement dit, leur performance financière n'est pas revenue au même niveau que celui obtenu avant la turbulence. Le résultat opérationnel relatif est inférieur à celui constaté précédemment, même s'il est meilleur que celui constaté au moment de la turbulence, lorsque la capacité d'absorption agit. La plupart des organisations n'altèrent donc pas leur identité suite à une turbulence (Christianson et al., 2009) et convergent assez vite vers leur stratégie initiale.

III.3. Les conséquences des capacités de la résilience et de l'apprentissage

La sous-section précédente a montré les trois capacités imbriquées que peuvent exercer les firmes résilientes (Bégin et Chabaud, 2010). A l'instar des études précédentes, l'analyse de la résilience y est surtout descriptive. La notion d'efficacité a certes été abordée au niveau de l'apprentissage en boucle simple. Il convient cependant de vérifier que les mesures engagées par les entreprises de spectacle sportif leur offrent bien une capacité à rebondir suite à la turbulence.

Afin de le vérifier, une analyse mésoéconomique est tout d'abord proposée. Une comparaison de cas d'une organisation apprenante et d'une firme amplifiant ses erreurs organisationnelles évitables permettra ensuite de mettre en exergue ces résultats.

III.3.1. Analyse mésoéconomique de la résilience

Les travaux en management stratégique se heurtent souvent au biais d'échantillonnage lié à la disparition des firmes en échec (Denrell, 2003 ; Powell et Arrègle, 2007). Cette problématique est d'autant plus forte lorsque la question de recherche porte sur la capacité des organisations à rebondir suite à une turbulence. Cette étude y est également confrontée puisque seulement 16 cas de successions managériales sur 38 peuvent être analysés de manière complète. Les cas de relégation en division inférieure (10 occurrences) ou les organisations n'ayant pas assez passé de saisons en Ligue 1 pour que sa productivité sportive soit évaluée (1 cas) traduisent ce « sous-échantillon d'échecs ». Les 12 autres successions qui ne peuvent être intégrées à l'analyse mésoéconomique ont eu lieu au tout début (3 observations) ou à la fin (9) de la période étudiée, empêchant ainsi d'observer les capacités d'absorption ou d'appropriation.

Les conséquences des capacités actionnées concernent donc peu de firmes et uniquement celles pour lesquelles la turbulence a été suffisamment bien gérée pour permettre à l'organisation de perdurer en Ligue 1. L'interprétation des résultats doit donc intégrer ce biais d'échantillonnage. Ceux-ci sont présentés dans les Tableaux 106 et 107 qui montrent la performance des organisations en *t+1* en différenciant les cas où la succession apparaissait justifiée de celles où elle semble correspondre à un rite sacrificiel.

Afin d'éviter le problème d'endogénéité en évaluant seulement la qualité de l'aptitude au rebond par l'efficience des organisations (à travers les scores issus de la microculture), les résultats issus du modèle économétrique sur la productivité sont également intégrés. L'efficacité de l'apprentissage en boucle simple ayant été évaluée à partir de l'efficience, il apparaissait important d'inclure une autre

variable de contrôle. Surtout que les variables les plus déterminantes sur les scores issus des DEA proviennent des avantages concurrentiels fournis par la structure des compétitions. Ainsi, les deux organisations efficientes la saison suivant le « sacrifice » de leur entraîneur étaient qualifiées dans des compétitions européennes, bénéficiant à ce titre d'un avantage concurrentiel significatif.

Eviction justifiée par le score d'efficience	**Capacité d'absorption**	**Capacité de renouvellement**				**Apprentissage en double boucle**
		Capacité dynamique	**Apprentissage en simple boucle**			
			Efficace	**Stable**	**Inefficace**	
Choc de productivité négatif en *t+1*	*Nombre d'observations : 3 (30%)*					
	3/3	5,33 joueurs	3,00	2,00	4,00	1/3
Pas de choc de productivité en *t+1*	*Nombre d'observations : 6 (60%)*					
	5/6	5,50 joueurs	4,33	2,33	2,33	2/6
Choc de productivité positif en *t+1*	*Nombre d'observations : 1 (10%)*					
	1/1	5,00 joueurs	6,00	1,00	2,00	0/1
Inefficience en *t+1*	*Nombre d'observations : 6 (60%)*					
	6/6	5,67 joueurs	3,67	2,50	2,83	2/6
Efficience en *t+1*	*Nombre d'observations : 4 (40%)*					
	3/4	5 joueurs	4,75	2,00	1,83	2/4

Tableau 106 - Efficacité de la résilience lorsque la succession apparaît justifiée-

Eviction non justifiée par le score d'efficience	**Capacité d'absorption**	**Capacité de renouvellement**				**Apprentissage en double boucle**
		Capacité dynamique	**Apprentissage en simple boucle**			
			Efficace	**Stable**	**Inefficace**	
Choc de productivité négatif en *t+1*	*Nombre d'observations : 3 (50%)*					
	2/3	4,33 joueurs	2,33	3,00	4,33	1/3
Pas de choc de productivité en *t+1*	*Nombre d'observations : 3 (50%)*					
	1/3	7 joueurs	3,00	2,33	3,67	2/3
Choc de productivité positif en *t+1*	*Nombre d'observations : 0 (0%)*					
Inefficience en *t+1*	*Nombre d'observations : 4 (66,66%)*					
	3/4	3,5 joueurs	2,25	2,50	4,25	2/4
Efficience en *t+1*	*Nombre d'observations : 2 (33,33%)*					
	0/2	10 joueurs	3,50	2,00	3,50	1/2

Tableau 107 - Efficacité de la résilience lorsque la succession n'apparaît pas justifiée

Le faible nombre d'observations par catégorie limite la possibilité d'inférer sur les conséquences des capacités imbriquées de la résilience. La plupart des observations ayant « absorbé » la turbulence, aucun effet ne peut être supposé pour cette capacité. Un constat identique émerge pour celle d'appropriation qui a été très peu observée. En ce qui concerne le renouvellement de la base de ressources pendant la turbulence, l'effet apparaît contrasté. Les organisations ayant subi un choc de productivité négatif en *t+1* avaient en moyenne légèrement moins exercé leur capacité dynamique

que celles n'en n'ayant pas enduré. Toutefois, l'organisation ayant mis à profit la turbulence pour apprendre de ses erreurs et atteindre un très bon niveau de performance sportive (choc positif en *t+1*) est celle qui avait le moins renouvelé sa base de ressources.

Les Tableaux 106 et 107 permettent toutefois d'observer un certain nombre d'éléments. Tout d'abord, la performance des clubs dont la succession était justifiée par l'inefficience constatée sur les processus de regroupement et de mise en œuvre semble meilleure. Seules 30% des observations subissent un choc de productivité négatif en *t+1* alors que la moitié des organisations ayant changé d'entraîneur sans que leur efficience ne le motive en endure un. Un bilan similaire peut être effectué en analysant les scores d'efficience la saison suivant la turbulence : 40% des premières organisations parviennent à un score égal à 1 alors qu'aucune ne bénéficie d'un avantage concurrentiel temporaire, quand seulement un tiers des secondes y arrivent.

Cette nouvelle analyse de l'apprentissage en boucle simple sur un échantillon réduit corrobore le fait que la bonne identification de la cause de la turbulence améliore la capacité de renouvellement des organisations. Pour les quatre catégories identifiées, les enseignements tirés de la turbulence sont plus efficaces lorsque la succession se justifiait par le niveau d'efficience managériale. Le différentiel en termes de qualité d'apprentissage selon la catégorie atteinte permet également de montrer la robustesse des résultats obtenus lors du Chapitre 7.

Conclure sur le fait que les organisations étant devenues efficientes en *t+1* ont un meilleur niveau d'apprentissage est certes tautologique, puisque la variable explicative dépend de la variable expliquée. Un constat similaire peut toutefois être effectué à partir de la productivité (sportive) des organisations : lorsque l'apprentissage post-turbulence est très efficace, les organisations peuvent prétendre à un choc positif ; quand les enseignements issus de l'événement ne sont pas bons, il est plutôt probable que l'organisation subisse un choc négatif.

III.3.2. Comparaison de cas extrême

La boucle récursive induction - déduction (David, 1999) portant sur la résilience des entreprises de spectacle sportif se conclut par une comparaison de cas. Ces derniers ont été sélectionnés à partir de critères théoriques (Eisenhardt, 1989). Ils appartiennent à la même industrie, mais ont des niveaux de performance très différents (Godfrey et Hill, 1995 ; Rouse & Daellenbach, 1999).

L'OGC Nice entre 2011/12 et 2012/13 : histoire d'une organisation apprenante

La première firme analysée est l'OGC Nice en 2011/12. Cette organisation a été inefficiente au niveau de la structuration de son portfolio de ressources (score d'efficience managériale pure de 0,847), puis dans le regroupement et la mise en œuvre de celui-ci (0,727). Cela a mené à une mauvaise performance organisationnelle (0,852) et à un changement d'entraîneur en cours de saison « justifié ». Cette succession managériale qui est intervenue au bout de 13 matchs de championnat a permis de rétablir quelque peu la situation (+0,39 points par match). Au-delà du changement d'entraîneur, le rétablissement a également été possible grâce à une capacité d'absorption de la turbulence qui a permis le renouvellement partiel de la base de ressources (5 mouvements durant le mercato hivernal).

Cette organisation a également su apprendre de ses erreurs pour devenir efficiente la saison suivante. Cette bonne performance s'explique par une meilleure structuration du portfolio de ressources (0,968) grâce à de nouveaux changements dans sa base de ressources lors du mercato estival (18

arrivées et 17 départs). Les bons résultats viennent surtout du très bon regroupement et mise en œuvre de ces ressources (score d'efficience managériale pure égal à 1 sur la sous-DEA). Entre les deux saisons, le temps de jeu accordé aux ressources développées en interne a connu un taux de variation de 151,2%, tandis que le nombre de championnats où ont été recrutées les ressources acquises en externe a diminué. Ce portfolio a été mis en œuvre par un entraîneur dont le seul antécédent managérial concerne la formation de jeunes joueurs. La synchronisation des processus organisationnels a dont été améliorée. La diversité au sein de l'équipe et les connaissances tacites entre les joueurs et entre les entraîneurs ont également diminué.

Cet apprentissage qui est le plus efficace de tous ceux évalués aura permis à l'organisation de bénéficier d'un choc de productivité positif en 2012/13 et de se qualifier à l'issue de la saison en Europa League. L'optimisation des moyens mis à la disposition de l'entraîneur a entraîné un classement sportif de cinq rangs supérieurs à celui des masses salariales. Ce choc de productivité sportif aura ainsi entraîné un très bon résultat financier, avec un résultat opérationnel égal à 6,35%.

L'AS Saint-Etienne entre 2008/09 et 2010/11 : l'effet délétère de l'attribution externe

Cet exemple d'une organisation apprenante contraste avec le cas de l'AS Saint-Etienne en 2008/09. La performance de cette entreprise de spectacle sportif aurait pu être optimisée puisque le score obtenu avec le modèle de la microculture est égal à 0,946. Ces mauvais résultats s'expliquent exclusivement par une mauvaise structuration du portfolio de ressources (0,552) puisque le score d'efficience managériale pure obtenu sur les processus de regroupement et de mise en œuvre est égal à 1. Le changement d'entraîneur –qui ne peut se justifier par son efficience– peut s'expliquer par la volonté d'apaiser les supporters puisque la stratégie projetée peut alors être assimilée à une recherche de maximisation du profit[207]. Le faible renouvellement de sa base de ressources (3 mouvements, dont une seule arrivée) lors du mercato hivernal semble d'ailleurs aller dans ce sens.

Le rite sacrificiel peut aussi venir d'une mauvaise identification des causes du problème puisque la seule inefficience constatée vient de la transformation non optimale des ressources financières en ressources humaines[208]. Le mauvais apprentissage post-turbulence semble confirmer cette deuxième explication. La seule progression constatée en termes d'orchestration des ressources vient du nombre de nouveaux joueurs inclus dans l'effectif plus faible que la saison précédente. En revanche, la synchronisation des processus organisationnels se détériore : les ressources internes prennent une place plus importante, de même que le nombre de championnats d'où viennent les joueurs recrutés, tandis que le nouvel entraîneur ne dispose d'aucune expérience managériale dans la formation ou dans le recrutement. La diversité au sein de l'effectif est également accentuée. La stabilité entre le nouvel entraîneur et son adjoint augmente également, sans atteindre le seuil suffisant pour que ces routines soient bénéfiques.

Cet apprentissage inefficace entraîne une performance organisationnelle encore plus faible que celle de la saison précédente (score sur la microculture de 0,793). Cette détérioration des résultats s'explique à la fois par une mauvaise structuration du portfolio de ressources (0,835) et son utilisation non optimale (0,799). Elle se traduit par un choc de productivité négatif très important

[207] Le club a été catégorisé en 3 lors des saisons précédentes, l'objectif organisationnel est donc incertain et peut aussi correspondre à la volonté d'obtenir le plus de victoires sous une contrainte budgétaire stricte.

[208] Deux des plus gros salaires du club seront priés deux ans plus tard de s'entraîner à part pour les inciter à renoncer leur contrat. Le coût annuel de ces deux erreurs était estimé à 2,7 M€.
Source : http://www.sportune.fr/article/asse-sanogo-retourne-dans-le-loft-de-saint-etienne-38500

puisque le résidu constaté est inférieur à la moyenne moins deux écarts-types et est le 5ème plus faible constaté des 157 observations obtenues par le modèle économétrique.

Cette nouvelle turbulence se traduit par une nouvelle succession managériale qui apparaît cette fois justifiée. Cette réponse organisationnelle adaptée permettra un apprentissage post-turbulence bien meilleur, puisque quatre éléments de l'orchestration des ressources seront en progression lors de la saison 2010/11. Si l'efficience constatée n'est toujours pas optimale, l'entreprise de spectacle sportif ne subit aucun choc de productivité et l'entraîneur démarrant la saison peut (enfin) la terminer. La bonne identification des causes de la turbulence aura permis de stopper le cercle vicieux (Baroncelli et Lago, 2006) dans lequel l'organisation était engagée.

La comparaison de ces deux entreprises de spectacle sportif permet d'illustrer l'importance de l'efficacité de l'apprentissage post-crise dans la capacité des organisations à rebondir suite à une turbulence. Les organisations engageant les bonnes mesures correctrices parviennent à rétablir la situation et à s'affranchir du sentier de dépendance sur lequel elles étaient engagées. Ce résultat permet de comprendre comment les actions managériales permettent de sortir d'une situation de *lock-in* (Baroncelli et Lago, 2006[209]) lorsque celui-ci n'est pas optimal (Vergne et Durand, 2011).

La capacité des organisations à apprendre de leurs expériences passées de manière efficace semble toutefois modérée par la qualité de l'identification des problèmes. Baumard et Starbuck (2005, p. 295) préconisent aux managers d'être « *suspicieux vis-à-vis des efforts pour expliquer les échecs en termes de circonstances idiosyncratiques ou d'événements externes* » puisque ces explications ne surviennent jamais dans les cas de succès. Cette recherche confirme, à travers une démarche quantitative, la nécessité de dépasser la désignation d'un bouc émissaire pour comprendre pourquoi l'organisation a traversé une turbulence.

Synthèse du Chapitre 8 : Analyse des processus stratégiques à travers l'efficience de l'orchestration des ressources

Le Chapitre 8 s'est basé sur l'analyse du contenu stratégique pour éclairer deux processus de prise de décision stratégique. Le premier concerne la définition des objectifs organisationnels au gré des menaces et des opportunités qui se présentent dans l'environnement. Un modèle théorique a été construit pour mettre en évidence la capacité d'ambidextrie qui permet à certaines organisations de concilier deux objectifs organisationnels incompatibles. La maximisation des performances sportives s'inscrit alors sous une contrainte budgétaire inter-temporelle. Cette flexibilité stratégique a bénéficié à certaines organisations qui en ont profité pour se stabiliser en Ligue 1 ou pour dépasser les barrières à la mobilité séparant les groupes stratégiques. En atteignant de nouveaux segments stratégiques, ces entreprises de spectacle sportif ont ainsi pu profiter des avantages concurrentiels temporaires conférés par la qualification dans les compétitions continentales. Cette capacité offre également une nouvelle explication aux déficits récurrents constatés dans l'industrie du spectacle sportif : ceux-ci i ne proviennent pas seulement des aléas sportif et moral, mais aussi d'une maximisation de l'utilité du dirigeant sous une contrainte budgétaire inter-temporelle.

[209] Ces auteurs ne parlent pas de *lock-in*, mais de cercle vicieux.

La deuxième décision stratégique concerne le choix des entreprises de spectacle sportif de se séparer de leur entraîneur en cours de saison. A partir des scores d'efficience managériale pure sur les processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources, les résultats montrent que les mauvaises performances sont bien le principal déterminant des changements de managers. Toutefois, certaines organisations parfaitement efficientes sur ce processus s'engagent parfois dans une succession managériale. La comparaison des points obtenus par les deux entraîneurs montre que cette bonne performance doit être attribuée aux deux entraîneurs.

Deux explications ont été identifiées pour comprendre ce rite sacrificiel. Tout d'abord, les entreprises recherchant la maximisation du profit semblent plus enclines à se séparer de leur manager. La volonté « *d'apaiser les fans* » mécontents peut inciter les dirigeants à désigner un bouc émissaire, alors que la mauvaise performance sportive vient d'un manque de moyens mis à la disposition de l'entraîneur. La recherche « *d'acceptabilité sociale* » (Pfeffer et Salancik, 1978, p. 194) induit alors une prise de décision contraire à celle qui permettrait de maximiser la performance. Le rite sacrificiel peut aussi s'expliquer par une inefficience provenant de la structuration du portfolio de ressources. L'entraîneur optimise à nouveau les moyens mis à sa disposition, mais ceux-ci sont inférieurs à ce qu'ils devraient être si la conversion des ressources financières en talent avait été meilleure. Le processus de désignation du bouc émissaire peut être conscient si les dirigeants savent que la mauvaise performance vient de la constitution de la base de ressources. Il peut également être inconscient lorsque ces derniers ne parviennent pas à identifier les causes de leurs difficultés.

Cette distinction offre le cadre de recherche pour tester la capacité de résilience des organisations et notamment la qualité de l'apprentissage organisationnel post-turbulence. Les résultats montrent que la plupart des organisations changeant d'entraîneur en cours de saison mettent en œuvre une capacité d'absorption de la turbulence permettant notamment un renouvellement de la base de ressources. Lorsque la succession est justifiée par le score d'efficience managériale, ces deux capacités imbriquées sont plus actionnées que dans les situations où les changements s'apparentent à un rite sacrificiel. L'apprentissage en boucle simple s'avère également bien plus efficace dans la première situation. Ce résultat montre empiriquement que l'aptitude des organisations à apprendre de leurs expériences dépend de leur capacité à identifier les causes du problème. La désignation d'un bouc émissaire implique que les réajustements dans l'orchestration des ressources réduisent le plus souvent la probabilité que l'organisation soit efficiente à l'issue de la saison. Cet apprentissage inefficace peut provoquer de nouvelles turbulences dans le futur et mener à des chocs de productivité négatifs. A l'inverse, les entreprises de spectacle sportif qui ont pris la décision de changer d'entraîneur quand la mise en œuvre des ressources était inefficiente adoptent des mesures correctrices significativement plus efficaces. En améliorant l'orchestration de leurs ressources, ces organisations peuvent rétablir leur niveau d'efficience et même prétendre la saison suivante à des chocs de productivité positifs.

L'analyse de ces processus stratégiques a été effectuée à partir d'une démarche post-positiviste visant à adoucir les lois naturelles (Avenier, 2008) obtenues par les postures positivistes. L'observation des entreprises de spectacle sportif pouvant être influencée par la perception du chercheur, notamment dans la construction de leur processus productif, les catégories et les typologies obtenues ne représentent pas nécessairement la réalité des organisations. Elles permettent toutefois d'articuler des théories contradictoires concernant des problématiques managériales dont les résultats apparaissent contrastés dans la littérature. La capacité d'ambidextrie

permet de comprendre la coexistence de plusieurs objectifs organisationnels au sein d'une même ligue professionnelle. Le modèle permet également de concilier les différentes explications ayant trait aux déficits récurrents constatés dans l'industrie du spectacle sportif en ajoutant celle de flexibilité stratégique des organisations. La diversité des déterminants des successions managériales explique que les conséquences de celles-ci soient hétérogènes. La distinction entre les changements d'entraîneurs justifiés de ceux assimilés à un sacrifice contextualise enfin la qualité de l'apprentissage post-turbulence et permet ainsi de mieux comprendre le lien échec → apprentissage → succès (Miller, 1990). Ces différents résultats s'inscrivent dans la volonté d'adoucir certaines règles positivistes (Avenier, 2008, p. 23) afin de réintroduire la complexité qui caractérise le réel et qui se heurte avec le principe ontologique de cette posture épistémologique (Le Moigne, 1990).

Conclusion générale

Le point de départ de cette recherche est une volonté de concilier les notions d'intention et d'adéquation pour tendre vers le niveau « méta » de la stratégie (Saïas et Métais, 2001). Un cadre théorique novateur –l'orchestration des ressources– a été utilisé afin de pouvoir appréhender de nombreux fragments de « l'éléphant stratégique » (Mintzberg et al., 1999). Il a été appliqué à un secteur d'activité non traditionnel : l'industrie du spectacle sportif. Celui-ci se caractérise par sa transparence (Kahn, 2000), ce qui facilite son observation. Ce cadre de recherche a permis d'utiliser simultanément des éléments issus du contenu et des processus stratégiques. L'évaluation des déterminants des variations de performance dans l'industrie du spectacle sportif intègre ainsi certains biais cognitifs des managers pour tendre vers un niveau supérieur d'ouverture de la boîte noire de ces organisations (Garbuio et al., 2011). Cette analyse du contenu vient ensuite éclairer différents processus stratégiques et permet d'avoir une meilleure compréhension du moyen de transport stratégique à partir de la connaissance de la destination (Macintosh et Maclean, 1999).

Une synthèse des différents résultats de cette recherche est tout d'abord proposée. Elle permettra de présenter les intérêts de cette recherche sur le plan théorique, méthodologique et managérial. Ces trois dimensions seront ensuite discutées sur le plan des limites que comporte ce travail, avant de s'intéresser aux perspectives qui permettraient d'y remédier et d'améliorer cette recherche.

I. Intérêts de la recherche

Les intérêts théoriques, méthodologiques et les implications managériales de cette recherche seront exposés. Pour une meilleure compréhension des apports de ces derniers, il semble nécessaire de revenir au préalable sur les différentes études menées à partir du terrain offert par les clubs de football de Ligue 1 sur la période 2005/06 – 2013/14 et de l'ancrage de l'orchestration des ressources.

I.1. Synthèse des résultats

Le processus productif des entreprises de spectacle sportif a été décrit par Baroncelli et Lago (2006) à travers un cercle pouvant s'avérer vertueux ou vicieux (voir la Figure 10). En repartant de cette grille de lecture, la Figure 47 revient sur l'analyse du contenu et des processus stratégiques effectuée au cours de cette recherche. Le cercle initialement proposé par Baroncelli et Lago se composait de cinq éléments. A ces derniers sont ajoutés le champ organisationnel de l'organisation et une décomposition de leurs dépenses en différenciant celles qui ont trait à l'acquisition du talent des autres dépenses. Cette représentation a permis d'évaluer la performance des entreprises de spectacle sportif à travers différents processus organisationnels.

Le premier s'intéresse à la capacité des organisations à exploiter son champ organisationnel pour obtenir des ressources financières. L'incapacité à opérationnaliser la ressource inobservable (Godfrey et Hill, 1995) « réputation » n'a pas permis d'avoir des résultats robustes sur cette étape. La recherche s'est donc concentrée sur l'aptitude des organisations à optimiser les moyens à leur disposition en se focalisant sur les deux autres étapes du processus productif. Le deuxième processus concerne la structuration du portfolio de ressources humaines et évalue la capacité des entreprises de spectacle à obtenir du talent à moindre coût. La troisième étape évalue simultanément les

processus de regroupement et de mise en œuvre de ces ressources et permet de mesurer la qualité de l'exploitation de ce talent disponible pour obtenir de bonnes performances sportive et/ou financière. Ces modèles ont fourni les variables dépendantes issues des scores d'efficience de la méthode DEA. Ils ont été utilisés pour évaluer la performance au niveau de l'organisation et de ses processus. L'évaluation de la performance s'avère « pertinente » (Barthélemy, 2012) puisque la méthode retenue permet d'intégrer la multidimensionnalité (Richard et al., 2009) et l'idiosyncracité (Durand et Vargas, 2003) des objectifs organisationnels des organisations étudiées.

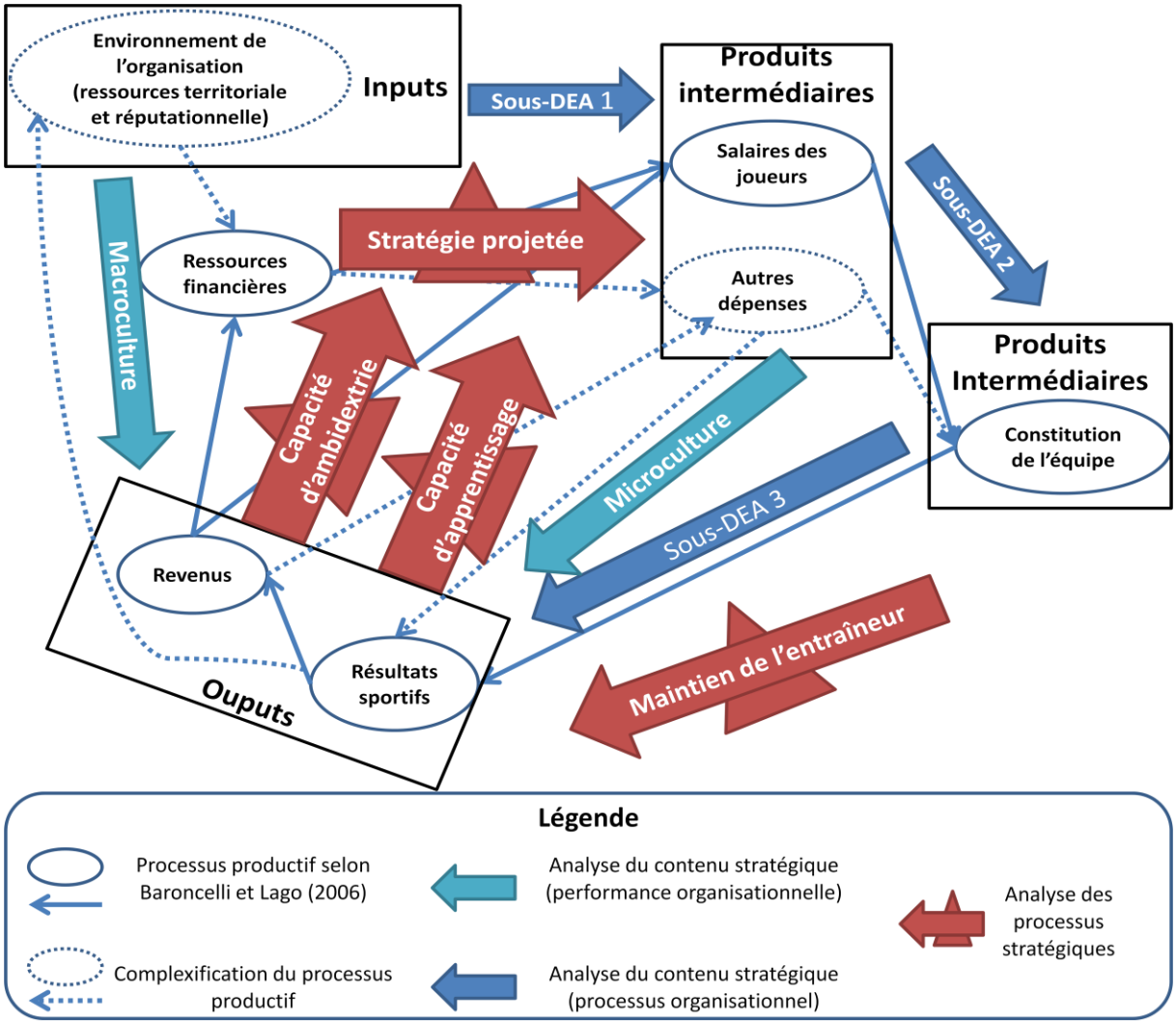

Figure 47 - Synthèse de la recherche à travers l'enrichissement du cercle vertueux entre résultats sportifs et gains économiques de Baronceli et Lago (voir la Figure 10)

Ces scores d'efficience managériale pure ont permis de comprendre quels éléments de l'orchestration des ressources influaient significativement sur la performance organisationnelle des entreprises de spectacle sportif. Cette analyse du contenu stratégique repose sur l'opérationnalisation des différents processus et sous-processus décrits par le management des ressources (Sirmon et al., 2007) et de la notion de gouvernance propre à l'orchestration des actifs (Helfat et al., 2007). A travers ce cadre théorique prometteur (Sirmon et al., 2011), il a été possible d'identifier les facteurs influant sur la probabilité que les organisations étudiées soient efficientes sur les différentes étapes productives.

Ces déterminants ont ensuite été utilisés afin d'évaluer la capacité d'apprentissage post-turbulence en simple boucle. Ils montrent que les organisations identifiant mal les causes de la turbulence sont les moins en mesure d'adopter les mesures correctrices nécessaires pour assurer leur résilience. L'analyse échec – apprentissage est effectuée à travers la distinction entre les changements d'entraîneurs justifiés par l'inefficience managériale, de ceux où ils semblent correspondre à un rite sacrificiel. La mise à jour de l'hétérogénéité des déterminants des successions a été permise à travers l'analyse « en profondeur » des entreprises de spectacle sportif qu'autorise l'orchestration des ressources (Sirmon et al., 2011).

L'analyse du contenu stratégique a également permis d'éclairer la prise de décision stratégique relative à l'arbitrage entre les dimensions sportive et financière de la performance des entreprises de spectacle sportif. En contrôlant l'effet de l'aléa sportif, il a été possible de montrer que ces organisations pouvaient exercer une capacité d'ambidextrie afin de corriger leur stratégie projetée au gré de l'émergence d'opportunités et de menaces dans leur environnement. Ce modèle a permis une meilleure compréhension de ce processus d'élaboration stratégique de celle qui avait été fournie par l'approche par les conflits stratégiques. Cette première phase d'étude ne permettait pas d'intégrer la capacité hétérogène des firmes à exploiter leurs ressources et avait orienté cette recherche vers l'ancrage théorique de l'orchestration des ressources.

I.2. Intérêts théoriques de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans un cadre théorique prometteur qui permet de réconcilier les différentes approches par les ressources recensées dans la littérature (Sirmon et al., 2007). L'effet de l'hétérogénéité des ressources au cœur de la *resource-based view* peut être analysé tout en accordant une place très importante aux actions managériales. L'orchestration des ressources permet ainsi de tendre vers le niveau « méta » de la stratégie. Cette étude s'inscrit donc dans la volonté de profiter de cette grille de lecture pour identifier les déterminants des variations intra-industrie des performances et d'utiliser ces facteurs pour tendre vers un niveau d'ouverture supérieur de la boîte noire des organisations. Cette ambition a été favorisée par un terrain de recherche transparent (Kahn, 2000) permettant d'opérationnaliser tous les éléments de l'orchestration des ressources. Ce croisement du cadre théorique, du terrain et de la question de recherche aura donc permis « *de défricher de nouveaux territoires* », ce qui devrait être « *l'objectif de toute recherche* » selon Barthélemy et Denis (2015 p. 15).

I.2.1. L'orchestration des ressources : une promesse confirmée

Dans l'article fondateur de l'orchestration des ressources, faisant la synthèse du management des ressources et de l'orchestration des actifs, Sirmon et al. (2011) considèrent que ce cadre théorique dispose des capacités pour dépasser les autres approches basées sur les ressources. Ces auteurs identifient trois avantages pour justifier leur propos. L'orchestration des ressources permet une analyse :

1. Etendue : la décomposition du processus productif permet de s'intéresser à l'orchestration des ressources à un niveau donné de la firme ;
2. En profondeur : les liens entre les différents processus organisationnels favorisent la prise en compte simultanée de plusieurs niveaux de la firme ;
3. Du cycle de vie : l'orchestration des ressources permet de s'intéresser aux organisations à différents moments de son existence.

Le choix du terrain a impliqué de s'intéresser à des organisations qui se distinguent assez peu par leur cycle de vie et donc de ne pas bénéficier de ce troisième avantage. Le taux de mortalité des entreprises de spectacle sportif s'avère en effet particulièrement bas (Kuper et Szymanski, 2012) tandis que l'atteinte du plus haut niveau de compétition sportive national nécessite un certain degré de maturité pour les organisations participant au championnat de Ligue 1.

Le fait de retenir une unité d'analyse désagrégée (Ray et al., 2004) favorise en revanche l'observation étendue des organisations et ainsi une meilleure identification des facteurs clés de succès. L'opérationnalisation de l'ensemble des processus organisationnels a permis de mettre à jour le fait que certains déterminants n'apparaissent significatifs qu'à travers cette décomposition des activités. L'analyse de la firme dans son étendue fournit une meilleure compréhension des différentiels de performance dans l'industrie du spectacle sportif à travers une ouverture supérieure des boîtes noires (Sirmon et al., 2007 ; Garbuio et al., 2011) des entreprises de spectacle sportif. La durée de collaboration curvilinéaire entre un entraîneur et son principal adjoint ou l'effet négatif de la diversité apparaissent ainsi significativement corrélés à l'efficience des processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources, mais n'émerge pas lorsque la performance organisationnelle sert de variable dépendante.

Cette analyse étendue a permis également de clarifier le processus décisionnel de succession managériale. En délimitant les prérogatives des différents managers, il a été possible de montrer que la qualité du travail des entraîneurs n'était pas le seul déterminant du choix des dirigeants de se séparer d'eux en cours de saison. Si leur inefficience managériale est bien la cause première de leur éviction (Fizel et D'Itri, 1999), l'hétérogénéité des attentes entre parties prenantes (Senaux, 2008) peut expliquer la succession. Lorsque la volonté des entreprises de spectacle sportif est de maximiser leur profit (Terrien et al., 2016b), les dirigeants semblent plus enclins à offrir une victime expiatoire aux supporters pour masquer la faible efficacité de l'organisation, quand bien même celle-ci s'avère efficiente.

L'analyse en profondeur des entreprises de spectacle sportif a de son côté permis de mettre à jour deux autres déterminants des successions managériales. Premièrement, l'inefficience justifiant la succession peut venir d'un problème de synchronisation avec un autre processus organisationnel. Le changement peut ainsi venir corriger la mauvaise adéquation entre le stock de ressources et les préférences de l'entraîneur. Cette synchronisation s'avère en effet nécessaire pour optimiser le rendement des ressources. De plus, la décision de changement peut aussi venir d'une mauvaise identification du problème lorsque le seul terme d'inefficience provient d'un processus organisationnel dont la responsabilité incombe faiblement au manager remplacé : l'entraîneur a optimisé les moyens à sa disposition, mais la conversion des ressources financières de l'entreprise de spectacle sportif en talent (i.e. le processus de structuration du portfolio de ressources) s'est avérée déficiente.

La possibilité de s'intéresser simultanément à plusieurs niveaux de la firme aura ainsi permis de différencier les situations où la succession apparaissait justifiée (même si la faute peut revenir à la personne qui a choisi l'entraîneur lorsqu'il s'agit d'un problème d'appariement) de celles où un bouc émissaire est sacrifié. A partir de cette analyse en profondeur, il a été possible d'éclairer empiriquement la relation turbulence – apprentissage qui influence la capacité de résilience des organisations (Altintas et Royer, 2009). Les résultats vérifient les constats descriptifs sur le rôle

modérateur de la capacité des firmes à bien identifier la source du problème pour apprendre de leurs erreurs.

Ces différents résultats indiquent un quatrième avantage à l'ancrage théorique de l'orchestration des ressources qui n'avait pas été indiqué par Sirmon et al. (2011) : la possibilité de réconcilier différents fragments théoriques du management stratégique et pas seulement ceux de l'approche par les ressources pour proposer une analyse du contenu et des processus stratégiques. Ces différentes études ont ainsi fait appel à la littérature sur les théories de l'agence, de la décision comportementale, de la démographie organisationnelle… Le plan de recherche aura donc permis de tendre vers le niveau « méta » de la stratégie (Saïas et Métais, 2001) en mettant au cœur de l'analyse les actions managériales permettant aux entreprises de spectacle sportif d'être efficientes.

I.2.2. La vérification empirique de certaines propositions de recherche

Cette recherche a permis de dévoiler la présence de nombreuses erreurs organisationnelles évitables. Celles-ci concernent l'analyse du contenu : l'existence de biais cognitifs des managers, la mauvaise adéquation entre le portfolio des ressources et les préférences de l'entraîneur, les mauvaises stratégies de recrutement… Le mauvais management d'un « trou de génération » dans le développement des ressources (Stade Rennais), la mise en œuvre d'une capacité d'ambidextrie sans disposer des capacités complémentaires (AC Ajaccio), la mauvaise identification de la source de l'inefficience menant à un apprentissage organisationnel non optimal (AS Saint-Etienne)… traduisent également la présence d'erreurs au niveau des processus stratégiques. Ces résultats rappellent que les avantages concurrentiels ne sont pas le seul facteur explicatif des variations intra-industrie des performances. Il s'avère par conséquent primordial d'intégrer l'axe des erreurs organisationnelles pour obtenir une approche plus équilibrée de la performance (Arrègle et Powell, 2009). Ce constat implique le recours à des frontières d'efficience pour mesurer la performance organisationnelle (Powell et Arrègle, 2007).

L'intégration des erreurs organisationnelles ou des « faiblesses » des capacités managériales implique qu'il est plus difficile pour les organisations d'atteindre un avantage concurrentiel, corroborant ainsi les résultats de Sirmon et al. (2010). L'analyse du contenu stratégique n'a en effet identifié qu'un seul avantage de ce type pour les organisations étudiées. Il provient de la structure des compétitions sportives et plus particulièrement de l'ouverture par le bas et de la fermeture par le haut des championnats (Minquet, 2004).

Ce résultat confirme la proposition de Molloy et Barney (2015) affirmant que l'hétérogénéité sur le marché du travail peut générer un avantage concurrentiel. Elle permet à certaines organisations de développer un avantage concurrentiel temporaire à partir du capital humain générique disponible sur le marché des facteurs stratégiques. En attirant du talent ou en conservant celui déjà disponible à moindre coût et en le motivant plus facilement (réduction de l'effet tire-au-flanc), cette hétérogénéité fournit les trois micro-fondations du développement d'un avantage concurrentiel basé sur le capital humain (Coff et Kryscynski, 2011). Celui-ci n'est pas obtenu à partir d'un niveau de talent non substituable qui permettrait de respecter la condition de rareté (Barney et Wright, 1998 ; Wright et al., 1994), mais d'un réservoir commun de ressources (Durand, 2013 ; Lado et al., 1994). Les différentiels de performance expliqués par l'hétérogénéité des ressources peuvent ainsi s'expliquer par un jeu d'investissement asymétrique des organisations, confirmant empiriquement le raisonnement analytique de Wernerfelt (2011). La chance (Barney, 1986), la détention d'une

information privée (Ahuja et al., 2005) ou la présence de ressources complémentaires (Makadok, 2001) ne sont donc pas les seuls déterminants au développement d'un avantage concurrentiel lors du sous-processus d'acquisition de ressources.

L'analyse du contenu stratégique a également permis de contrôler l'effet de l'aléa sportif pour observer le processus de décision stratégique lié à l'arbitrage entre les dimensions financière et sportive de la performance des entreprises de spectacle sportif. Il a permis de vérifier le caractère fluctuant des objectifs organisationnels de certaines entreprises de spectacle sportif au gré de l'émergence de menaces et d'opportunités dans l'environnement de ces organisations (Terrien et al., 2016b). Ce résultat confirme l'idiosyncracité des dimensions de la performance des entreprises non cotées (Durand et Vargas, 2003). Cette hétérogénéité des objectifs intra-ligue sportive professionnelle n'avait été traitée jusqu'alors qu'analytiquement (Rascher, 1997 ; Terrien et al., 2016a). La mise à jour de la capacité d'ambidextrie confirme la nécessité d'intégrer cette hétérogénéité entre organisations aux recherches analytiques caractérisant les fonctions d'utilité des propriétaires d'entreprise de spectacle sportif (Fort, 2015). Elle implique également d'incorporer une dimension temporelle, puisque les préférences du stratège peuvent fluctuer d'une saison sur l'autre.

I.2.3. La mise en perspective de recherches existantes

Au-delà d'enrichir le corpus limité d'un ancrage théorique relativement récent, cette recherche présente également quelques nouveautés par rapport à la littérature existante. Le choix d'un terrain de recherche transparent a notamment permis l'opérationnalisation presque complète des éléments relatifs à l'orchestration des ressources. Seul un sous-processus –le déploiement des ressources qui correspond aux configurations physiques des capacités pour assurer l'effet de levier– n'a pas été opérationnalisé. L'effet de certaines synchronisations entre les (sous-)processus sur la probabilité que l'organisation soit efficiente a également été testé. Ce travail est, à notre connaissance, le plus complet en termes d'opérationnalisation de l'orchestration des ressources. Le Tableau 16 montre en effet que les contributions empiriques identifiées dans cet ancrage théorique s'avèrent focalisées sur certains processus organisationnels, mais que l'analyse en « profondeur » de la firme (Sirmon et al., 2011) n'est jamais complète.

Or, Sirmon et al. (2007) affirment que la synchronisation des (sous-)processus est au moins aussi importante que ne l'est la qualité de l'orchestration des (sous-)processus pris isolément. Ce constat est vérifié empiriquement (Chirico et al., 2011 ; Holcomb et al., 2009 ; Sirmon et al., 2008). Les résultats obtenus dans le cadre d'une étude insuffisamment « profonde » pourraient ainsi être réfutés en intégrant l'effet de ces synchronisations. La contribution théorique de Garbuio et al. (2011) peut illustrer ce propos. Ces derniers s'intéressent aux biais cognitifs qui pourraient influencer les décisions des managers lors de la structuration du portfolio de ressources et pénaliser la qualité de ce processus. L'effet de familiarité (Tversky et Kahneman, 1974) suppose que les managers devraient privilégier des ressources avec lesquelles ils ont moins d'habitude de travailler pour optimiser la qualité du portfolio de ressources. Le terme d'interaction entre l'expérience managériale d'un entraîneur dans l'activité de recrutement et le temps de jeu accordé aux joueurs formés au club significativement positif lorsque le processus est pris en variable dépendante (voir les Tableaux 79 et 80) permet de confirmer cette hypothèse. L'analyse de la performance organisationnelle (Tableaux 81 et 82) montre toutefois le résultat inverse puisque l'effet est cette fois significativement positif. Ce constat implique que l'adéquation entre les préférences des managers, issues de leurs expériences passées et donc du degré de familiarité avec les ressources, et les caractéristiques des

ressources a un effet positif sur la performance organisationnelle. Ce résultat va dans le sens de Wright et al. (1995) et montre la nécessité d'intégrer l'ensemble des processus de l'orchestration des ressources pour obtenir une bonne analyse du contenu stratégique. Il rappelle également la primauté des « *services que les ressources peuvent rendre* » par rapport à leurs seuls attributs (Penrose, 1959, p. 25).

Ce travail de recherche a également permis de mieux contextualiser, si ce n'est d'infirmer, des résultats considérés comme établis dans la littérature. Le développement des connaissances tacites entre les ressources censées conférer un avantage concurrentiel induit dans le cadre de cette recherche une plus faible probabilité que l'organisation soit efficiente. Plusieurs explications peuvent être données pour comprendre ce résultat. Tout d'abord, Berman et al. (2002) ne prennent pas en compte l'avantage concurrentiel que confère l'asymétrie du marché du travail (Molloy et Barney, 2015) issue de l'exception Larry Bird au plafond salarial en NBA : celle-ci offre en effet un pouvoir de marché aux franchises lors des négociations avec les joueurs ayant passé plus de trois saisons dans la franchise en tant que *free agent*[210]. Par ailleurs, la mesure des connaissances tacites, déjà améliorée par Harris et al. (2013) a été optimisée en pondérant l'importance de chaque ressource dans la production collective. Ce procédé a permis d'améliorer le pouvoir explicatif de la variable. Toutefois, le résultat négatif obtenu ne peut s'expliquer par cette opérationnalisation. Un constat identique avait été obtenu en employant les indicateurs de longévité moyenne (Berman et al., 2002) et de mandats enchevêtrés (Harris et al., 2013 ; Lechner et Gudmundsson, 2012) qui avaient jusqu'alors été utilisés dans la littérature.

L'effet négatif des connaissances tacites peut s'expliquer par la contingence de l'environnement sur la valorisation des ressources et/ou des capacités (e.g. Miller et Shamsie, 1996). L'analyse des connaissances tacites s'est toujours effectuée à travers l'analyse d'organisations bénéficiant d'une forte capacité de rétention des talents. L'analyse des clubs de Ligue 1 montre que pour des entreprises de spectacle sportif dont l'équilibre financier repose sur la cession régulière des meilleures ressources, le développement de connaissances tacites est négativement corrélé à la probabilité que l'organisation soit efficiente. Les routines développées par les ressources humaines s'avèrent être la conséquence d'erreurs dans la structuration du portfolio de ressources. L'effet cliquet caractérisant les contrats pluriannuels surévalués pénalise la performance des organisations qui ne sont pas capables de renouveler régulièrement leur base de ressources. Ce résultat permet d'intégrer une dimension temporelle qui est trop souvent absente des analyses stratégiques des ressources humaines (Wright et Haggerty, 2005).

L'effet du contexte organisationnel permet ainsi de comprendre dans quelles conditions le développement de connaissances tacites peut améliorer la performance organisationnelle. Il est également possible de considérer que la mauvaise opérationnalisation de la performance prive les études précitées de « sens » stratégique (Richard et al., 2009). Les travaux s'intéressant à l'effet des connaissances tacites en utilisant le sport comme laboratoire de recherche n'observe qu'une dimension de la performance des entreprises de spectacle sportif : celle sportive. Or, même en considérant l'équipe professionnelle comme unité d'analyse, cette seule dimension n'est pas adaptée puisque la littérature montre que les choix des entraîneurs ne sont rationnels qu'en considérant également la dimension financière des organisations (Bourgie, 2001 ; Garcia-del-Barrio

[210] Les détails de la règle sont disponibles sur le lien suivant :
https://en.wikipedia.org/wiki/NBA_salary_cap#Larry_Bird_exception

et Pujol, 2009 ; Pedace, 2008). Richard et al. (2009) considèrent que la portée stratégique des études reposant sur une mauvaise définition de la performance est fondamentalement réduite. Cette recherche étant la seule à s'intéresser à la question de l'effet du développement des connaissances tacites en intégrant les différentes dimensions de la performance, il est possible que l'effet du contexte organisationnel ne soit pas la seule explication de la corrélation négative entre les connaissances tacites et ce construit.

Cette remarque est transposable à de nombreuses études en sciences de gestion et en économie utilisant le sport comme terrain de recherche ou en faisant même leur objet de recherche. Le fait de considérer que « l*es équipes de sport ont une mesure claire de leur succès »* à travers *« leur ratio victoires – défaites »* (Pfeffer et Davis-Blake, 1986, p. 77) induit la « non-pertinence » de ces études (Barthélemy, 2012) puisqu'il ne s'agit que de l'une des dimensions de leur performance et que celle-ci n'est pas nécessairement privilégiée. Les différents tableaux de littérature proposés dans cette recherche ont montré la subjectivité des variables dépendantes retenues, alors que *« la plupart des études ne fournissent aucune motivation explicite pour le choix de la mesure de l'output de l'équipe* » (Borland, , 2006, p. 611).

I.2.4. La conciliation de théories contradictoires

La posture épistémologique retenue, associée à l'ancrage théorique de l'orchestration des ressources a également permis d'adoucir certaines règles positivistes (Avenier, 2008, p. 23) en conciliant des théories contradictoires qui recherchaient chacune l'identification de lois universelles. Ainsi, l'analyse des processus stratégiques a permis un meilleur éclairage de certaines controverses. Les différentes explications avancées dans la littérature sur les causes des déficits récurrents des entreprises de spectacle sportif s'orchestrent dans le modèle théorique proposé pour mettre à jour la capacité d'ambidextrie. Celle-ci fournit par ailleurs une nouvelle explication à travers la définition d'un nouvel archétype pouvant caractériser la fonction d'utilité de ces organisations : la maximisation de l'utilité du dirigeant d'entreprise de spectacle sportif sous une contrainte budgétaire intertemporelle.

L'analyse en profondeur des clubs de Ligue a également permis d'identifier la diversité des déterminants relatifs aux successions managériales. Le fait que l'inefficience managériale pure ne soit pas le seul déterminant des changements d'entraîneurs offre une nouvelle explication aux débats théoriques sur l'effet des successions. La coexistence des théories du bon sens, du bouc émissaire et du cercle vicieux pourrait s'expliquer par les différentes raisons qui motivent le changement. Celui-ci peut parfois être justifié : le rétablissement des performances serait alors une conséquence logique de la succession, surtout lorsqu'elle vient corriger un problème d'appariement. Les sacrifices n'ayant d'autre but que de satisfaire les supporters mécontents de l'efficacité de l'organisation malgré l'optimisation des moyens mis à la disposition de l'entraîneur pourraient plus facilement correspondre à la stabilité des performances post-succession. Enfin, le choix de se séparer d'un entraîneur issu d'une mauvaise identification des causes du problème pourrait avoir pour conséquence une détérioration des performances.

Cette intuition a été nourrie par l'exemple de l'AS Saint-Etienne, dont l'apprentissage post-turbulence n'a pas été efficace (Altintas et Royer, 2009). La distinction entre les successions managériales justifiées et celles qui s'apparentent à un sacrifice d'une victime expiatoire permet d'éclairer la relation ambiguë relative à l'apprentissage suite à une situation d'échec. L'analyse du contenu stratégique a permis de mettre à jour les mesures correctrices que les organisations

devaient adopter pour optimiser leur orchestration des ressources. Les résultats montrent que l'apprentissage post-turbulence est significativement meilleur lorsque l'organisation a correctement identifié les causes du problème. La capacité de résilience des organisations s'avère ainsi dépendante de l'aptitude des dirigeants à aller au-delà de la tendance cognitive à attribuer leurs échecs à des causes externes en désignant un bouc émissaire (Altintas et Royer, 2009).

I.3. Intérêts méthodologiques de la recherche

Le plan de recherche retenu présente trois intérêts majeurs : un arbitrage rigueur/pertinence (Barthélemy, 2012) optimisé ; la résolution des difficultés rencontrées dans les recherches empiriques basées sur l'approche par les ressources (Armstrong et Shimizu, 2007) ; et l'adéquation entre la question de recherche, le paradigme épistémologique et le travail réalisé.

I.3.1. L'arbitrage rigueur/pertinence

Alors que les sciences sociales n'ont le plus souvent que l'exigence du savoir, les recherches en sciences de gestion doivent répondre à deux exigences : « *le savoir et l'utilité* » (Laufer, 2007, p. 213). Cette dualité peut impliquer un arbitrage entre la rigueur nécessaire au savoir et la pertinence pour que les praticiens soient en mesure de se saisir des résultats produits (Barthélemy, 2012).

Le choix de la méthode d'évaluation de la performance organisationnelle s'est heurté à cet écueil. Afin d'obtenir une vision équilibrée de la performance, il était nécessaire de s'intéresser aux méthodes de frontière d'efficience, laissant le choix entre la frontière stochastique et la DEA (Powell et Arrègle, 2007). La première étant paramétrique, elle s'avère être plus rigoureuse puisqu'elle permet de décomposer le résidu entre le terme d'inefficience et celui aléatoire, ce que ne permet pas la méthode DEA. Toutefois, la pertinence du construit issu de la frontière stochastique qui nécessite de définir un objectif organisationnel pour les entreprises de spectacle sportif laissant à désirer, cette méthode n'a pas été retenue. Partant du constat que les recherches non rigoureuses ne pouvaient prétendre au statut de pertinentes (Barthélemy, 2012 ; Staw, 1995), de nombreux tests de robustesse ont été menés afin de remédier aux limites de la DEA. En effet, seule cette méthode parvient à appréhender l'idiosyncracité des objectifs organisationnels des entreprises non cotées (Durand et Vargas, 2003).

De nombreux tests de robustesse non paramétriques ont permis de s'assurer de la validité interne des frontières d'efficience en définissant les compositions de vecteurs utilisables. Ces scores d'efficience ont ensuite été considérés comme des variables binaires afin d'éviter tout problème de stabilité et de non-cardinalité des scores inefficients. Ces diverses précautions permettent de contrôler le risque issu d'une méthode non paramétrique. Une approche économétrique permettant d'évaluer la productivité sportive est également utilisée en tant que variable dépendante de contrôle lorsque l'analyse porte sur les processus stratégiques. Par ailleurs, lorsqu'une logique inférentielle s'imposait pour analyser les processus stratégiques, seuls des tests statistiques non paramétriques adaptés au construit de la performance ont été utilisés.

Ce travail a permis de réduire la perte de rigueur nécessaire à l'obtention d'une évaluation de la performance organisationnelle pertinente. En rendant compte des différentes dimensions de la performance des entreprises de spectacle sportif, la DEA permet d'obtenir des indications stratégiques qui aient du sens (Richard et al., 2009). Cette méthode, très utilisée en économie (voir les Tableaux 28 et 34 pour son application avec l'objet/terrain de recherche du sport), régulièrement appelée dans des contributions théoriques par des chercheurs en management stratégique (e.g.

Powell et Arrègle, 2007 ; Richard et al., 2009), s'avère pourtant peu convoquée dans leurs analyses empiriques (Durand et Vargas, 2003 ; Majumbar, 1998 ; Majumbar et Venkataraman, 1998).

I.3.2. Les difficultés des analyses empiriques dans l'approche par les ressources

La méthode DEA a ainsi permis d'opérationnaliser la variable « *ultime* » du management stratégique : la performance organisationnelle (Richard et al., 2009, p. 719). Elle a ainsi résolu la première difficulté des analyses quantitatives ancrées dans l'approche par les ressources (Armstrong et Shimizu, 2007).

La deuxième vient de l'opérationnalisation des variables indépendantes. La grille de lecture fournie par l'orchestration des ressources aura facilité ce travail. La transparence et la médiatisation du terrain de recherche a également permis de retenir une valorisation exogène et créative des ressources (Kraaijenbrink et al., 2010) à travers le recours au *proxy* fourni par le site *transfermarkt*. Ce paramétrage permet d'éviter la valorisation des ressources par rapport à leur effet, ce qui aurait posé un problème d'endogénéité et conduit à des propos tautologiques (Barney, 2001 ; Priem et Butler, 2001a, b). Le décalage temporel entre l'*explicans* et l'*explanadum* (Kraaijenbrink et al., 2010) retenu pour le paramétrage de l'attribut valeur des ressources favorise également cet objectif puisque cet attribut est obtenu avant que la performance de la ressource ne soit constatée.

Ce choix limite le pouvoir explicatif du modèle puisqu'une valorisation endogène (Makadok, 2001) de l'attribut valeur est nécessaire pour identifier plus clairement le savoir-faire d'une organisation sur le marché des facteurs stratégiques. Si un effet *Moneyball* (Wolfe et al., 2006, 2007) a été constaté pour les clubs de Ligue 1 sur la période analysée, celui-ci n'aura pu être identifié au niveau du processus de structuration du portfolio de ressources. Ce paramétrage semble toutefois préférable puisqu'il évite les raisonnements tautologiques où les capacités managériales sont mesurées par la productivité des ressources, à l'image de l'opérationnalisation du sous-processus de déploiement retenu par Sirmon et al. (2008).

La troisième difficulté recensée par Armstrong et Shimizu (2007) concerne la spécification des relations entre les ressources et la performance. Conformément à la posture épistémologique post-positiviste, le chercheur est conscient de « *l'illusion de (s)a neutralité* » vis-à-vis de son objet de recherche. Il tente toutefois de préserver *« l'intention d'objectivité* » (Avenier, 2008, p.38) en multipliant les méthodes pour décrire le réel. Différents modèles économétriques ont été utilisés pour caractériser les relations ressources - performance. Un modèle analytique a également été construit afin d'anticiper les conséquences de l'hétérogénéité du marché du travail (Molloy et Barney, 2015). Un autre modèle mathématique, basé sur l'approche par les conflits stratégiques (Shapiro, 1989), a permis de mieux définir le cadre théorique de cette recherche. En s'intéressant au processus d'élaboration stratégique, cette formalisation analytique a mis à jour l'importance de l'efficience dans l'utilisation des ressources, orientant ainsi cette recherche vers l'orchestration des ressources.

La démarche abductive, compatible avec la posture post-positiviste si elle survient entre deux phases d'étude hypothético-déductive (Avenier, 2008), aura donc permis de mieux spécifier les relations entre les ressources et la performance. Alors que l'hétérogénéité des attributs des ressources était centrale dans la première approche retenue, la comparaison des résultats aux faits aura réorienté cette recherche vers l'orchestration des ressources afin d'intégrer les actions managériales à cette première problématique.

I.3.3. L'adéquation du plan de recherche

Ces différents résultats ont été obtenus grâce à un plan de recherche adapté à l'ancrage théorique. La décomposition du processus productif permise par la DEA en plusieurs étapes autorise une ouverture partielle de la boîte noire organisationnelle nécessaire à l'opérationnalisation de l'orchestration des ressources. Elle permet d'obtenir une unité d'analyse désagrégée améliorant le pouvoir explicatif des travaux empiriques ancrés dans l'approche par les ressources (Ray et al., 2004).

Le paradigme post-positiviste dans lequel s'inscrit cette recherche traduit également la volonté de participer au processus de théorisation (Weick, 1995a) de l'approche par les ressources en général et de l'orchestration des ressources en particulier. La démarche hypothético-déductive retenue permet ainsi de se soumettre au critère de réfutation en limitant le caractère circulaire de l'approche par les ressources (Porter, 1991).

Afin de garantir « *l'intention d'objectivité* » (Avenier, 2008, p. 38) cette recherche s'inscrit dans une boucle récursive abduction – déduction – induction (David, 1999). Le cadre conceptuel a donc été enrichi par le retour à la littérature à l'issue de chaque phase d'étude hypothético-déductive. Ce plan de recherche a permis de remédier progressivement aux erreurs initiales de représentation du réel (Baumard, 1997) et notamment d'orienter cette recherche vers la notion d'efficience et d'orchestration des ressources.

Par ailleurs, les tableaux de littérature proposés avaient également pour objectif de réduire la part de subjectivité que comporte la formalisation d'un phénomène. Pour y parvenir, les revues de littérature proposées ont essayé de tendre vers l'exhaustivité en recensant les différents modèles et variables utilisés sur les thématiques abordées au cours de cette recherche. Barthélemy et Denis (2015) ont montré que l'un des facteurs explicatifs de l'influence des articles en sciences de gestion (à travers les publications de la revue de référence française *Revue Française de Gestion*) venait de la réalisation de synthèse de la littérature, à la condition que celle-ci donne les bases des futures recherches. Dans cette optique, l'analyse de la littérature ayant trait à l'approche par les ressources et à l'évaluation individuelle des performances s'est également évertuée à définir leur agenda de recherche potentiel. Ainsi, la grille de lecture fournie par l'orchestration des ressources pour le premier cas, et les évaluations agnostiques des variables de match dans le second, semblent les plus prometteuses.

I.4. Implications managériales de la recherche

L'une des principales critiques adressées à l'approche par les ressources est l'absence d'implications managériales (voir le Tableau 18). Kraaikenbrink et al. (2011) considèrent que cette limite n'est pas vraiment importante, puisque toutes les théories en stratégie ne doivent pas nécessairement avoir d'implication. Cette justification apparaît peu opportune. Moran et Goshal (1996, p. 70) considèrent en effet que « *pour qu'une théorie soit utile, l'utilisation en pratique de cette théorie doit être considérée, ce qui est rarement fait* ». Il semble donc nécessaire de remédier au faible couplage pratique – recherche (Demil, Lecocq, Warnier, 2007). C'est pourquoi, au-delà des intérêts empiriques (Durand, 1997), cette sous-section souhaite montrer en quoi cette recherche peut intéresser les managers. Stewart et Barrick (2012) et Aldag (2012) estiment d'ailleurs que le problème « d'actionnabilité » des recherches en sciences de gestion vient du sous-développement des implications managériales et non des questions de recherche.

Une recherche actionnable correspond à une analyse dont les « *résultats produits* » permettent aux managers « *d'entreprendre des actions pratiques en se basant sur l'espérance que ces actions pourront causer l'effet voulu* » (Pearce et Huang, 2012a, p. 301). Cette définition est à rapprocher de la notion de pertinence instrumentale donnée par Barthélemy (2012, voir la discussion du Tableau 18). Deux types d'organisations semblent en mesure d'actionner les résultats produits par cette recherche : les organes de régulation du sport professionnel et les entreprises de spectacle sportif. Les mesures entreprises en parallèle de cette recherche pour améliorer le couplage pratique – recherche (Demil et al. 2007) sont également évoquées.

I.4.1. Implications managériales pour les organes de régulation du sport professionnel

Bien que les principales implications managériales s'adressent aux organisations étudiées, certains résultats peuvent être utiles aux ligues chargées de réguler les compétitions sportives. Le modèle analytique développé à travers l'approche par les conflits stratégiques peut être adapté pour traiter la question de la régulation d'un choc exogène dans le but de maximiser l'intérêt des compétitions (Terrien et al., 2016a). En s'intéressant à la notion d'équilibre compétitif et en intégrant la préférence des fans pour les joueurs de talent, la réponse de la ligue de football à l'introduction de la taxe à 75% peut être optimisée (Annexe 1). Les résultats sont toutefois sensibles aux postulats utilisés pour définir l'objectif des entreprises de spectacle sportif. Ils corroborent l'analyse de Rascher (1997) qui avait été le premier à introduire une hétérogénéité des comportements dans un traitement analytique. Ce dernier observait également que l'efficacité des mécanismes de régulation dépend des postulats relatifs au comportement des entreprises de spectacle sportif, à savoir leur arbitrage entre la maximisation des victoires et des profits.

La mise à jour de la capacité d'ambidextrie des clubs de Ligue 1 implique d'ailleurs le refus d'archétype unique pour caractériser le comportement des entreprises de spectacle sportif. Cette idiosyncracité (Durand et Vargas, 2003) nécessite de repenser les résultats analytiques évaluant les différents dispositifs de régulation du sport professionnel puisqu'ils reposent sur des postulats erronés. Fort (2015) estime en effet que ces modèles analytiques ne seront vraiment utiles que lorsqu'un travail empirique sera venu évaluer l'arbitrage entre les objectifs de maximisation des victoires et celui de profit. Ces travaux légitiment pourtant l'utilisation de certains mécanismes de régulation.

L'avocat de Jean-Marc Bosman, à l'origine du fameux Arrêt de la Cour de Justice des Comunautés Européennes (1995) libéralisant le marché du travail des sportifs professionnels s'est d'ailleurs basé sur l'expertise analytique d'un économiste du sport. Ce dernier a « rigoureusement » montré l'inutilité des mesures de protection en vigueur[211] à travers le postulat de maximisation du profit des équipes sportives professionnelles (e.g. Késenne, 1996). La « pertinence » de ce postulat (au sens de Barthélemy, 2012) apparaît toutefois discutable puisqu'elle ne correspond pas à la réalité des organisations étudiées (Terrien et al., 2016b).

L'hétérogénéité des comportements nécessite ainsi de repenser les mécanismes de régulation financière de ces organisations. Différents mécanismes ont été mis en place afin d'endiguer les déficits récurrents de ce secteur d'activité. En Europe, deux principaux mécanismes sont utilisés : le

[211] Allocution de Stephen Szymanski à l'occasion du départ à la retraite de cet expert : *Symposium on the occasion of the retirement of Professor Stefan Késenne : The abolition of the transfer system*.

fair-play financier mis en place par l'UEFA et la DNCG en France. Le premier repose sur le postulat de l'exubérance irrationnelle des clubs professionnels. L'objectif est donc « *d'introduire plus de discipline et de rationalité dans les finances des clubs de football* » (UEFA, 2012, cité par Szymanski, 2012, p. 3) en limitant les déficits des clubs professionnels et les injections de monnaie externe des actionnaires afin de durcir les contraintes budgétaires (Franck, 2013). A l'inverse, le système mis en place par la DNCG autorise les déficits et ne s'inquiète que de la solvabilité des organisations. Les entreprises de spectacle sportif peuvent donc dépenser plus qu'elles ne gagnent tant que la pérennité des organisations est assurée par un payeur en dernier ressort. Le problème d'indépendance des auditeurs induit toutefois des difficultés dans la mise en œuvre de ce mécanisme de régulation (Andreff, 2007b).

Le fair-play financier est le seul mécanisme vraiment capable de mettre fin à la course à l'armement des clubs de football (Andreff, 2016) puisqu'il est le seul à prohiber les pertes. Le Chapitre 6 a montré la forte inefficience d'échelle des entreprises de spectacle sportif. Bien que l'inefficience managériale pure soit supérieure au fait de produire dans des zones de rendement non optimales (voir le Tableau 54), les ligues professionnelles peuvent agir sur ce dernier problème. L'introduction de mécanismes institutionnels du type de plafonnement salarial ou d'interdiction d'indemnités de transfert devrait mettre fin aux incitations à dévier unilatéralement du comportement optimal en surinvestissant en talent. Mauws et al. (2003) justifient d'ailleurs l'attractivité de l'industrie du sport pour les investisseurs par l'existence de ce type de mécanismes.

Le fair-play financier pose toutefois plusieurs problèmes (Franck, 2013). Premièrement, l'incertitude des compétitions est réduite du fait de l'ossification des positions (Sass, 2016). Le relâchement temporaire de la contrainte budgétaire de certains clubs de Ligue 1 leur a permis d'accéder à des segments stratégiques qu'ils n'auraient pu atteindre du fait de barrières à la mobilité entre groupes (Terrien et Durand, à venir ; voir la Figure 12). Cette moindre flexibilité stratégique peut donc détériorer l'équilibre compétitif des compétitions sportives. Elle va également réduire la capacité de résilience des organisations en limitant leur possibilité d'absorber les turbulences. En amplifiant les effets de l'aléa sportif et donc en augmentant la probabilité de voir survenir des accidents industriels (Szymanski, 2012), ce mode de régulation pourrait avoir un effet négatif sur la pérennité des organisations et accroître le risque de crise systémique qu'il est censé combattre.

La mise à jour de la capacité d'ambidextrie des clubs de Ligue 1 et du caractère majoritairement intentionnel des déficits constatés dans cette industrie permet d'éclairer ces différents questionnements que se posent les régulateurs (ligues, fédérations ou Comsission Européenne).

I.4.2. Implications managériales pour les entreprises de spectacle sportif

En étant principalement « *une théorie de la 'grande firme'* » (Powell et Arrègle, 2007, p. 62), la *resource-based view* est vivement critiquée pour son manque d'implications managériales (Arend et Lévesque, 2010 ; Priem et Butler, 2001a). Si cette théorie est pertinente au niveau symbolique et conceptuel, sa portée instrumentale s'avère limitée (au sens Barthélemy, 2012, voir la discussion du Tableau 18). Se pose dès lors une question essentielle : « *qu'avons-nous à dire aux firmes moins extraordinaires que Apple, Microsoft, Wal-Mart ou Toyota ? Pour l'instant rien, ou pas grand-chose, à part de devenir le prochain Apple* » (Arrègle et Powell, 2009, p. 153).

Cette recherche a mis à jour l'existence d'un avantage concurrentiel temporaire issu de la structure des compétitions. Dès lors, que dire aux entreprises de spectacle sportif de Ligue 1, si ce n'est de se

qualifier dans les compétitions européennes ou pour celles en Ligue 2 de monter en première division ? Ce constat rejoint celui effectué par Saks (2005, p. 69) concernant la littérature s'intéressant au recrutement de ressources humaines : « *les principales implications pratiques sont au mieux évidentes et au pire, triviales* ». La mise à jour de la capacité d'ambidextrie permet toutefois d'accroître l'actionnabilité de cette recherche. En s'intéressant au niveau « méta » de la stratégie (Saïas et Métais, 2001), il a été possible d'observer le rôle de la flexibilité stratégique pour atteindre différents segments stratégiques. En maximisant les objectifs sportifs sous une contrainte budgétaire intertemporelle, les entreprises de spectacle sportif peuvent devenir sur une courte durée l'équivalent des Apple, Microsoft ou de Wall-Mart de leur industrie. Cette flexibilité stratégique permet ainsi à ces organisations de bénéficier d'un avantage concurrentiel pour réduire l'écart temporairement avec leur concurrent.

Le plan de recherche facilite également son actionnabilité à travers trois mesures. Premièrement, l'approche plus équilibrée de la performance permet d'intégrer l'axe des erreurs organisationnelles qui concernent toutes les organisations et pas seulement les grandes firmes (Arrègle et Powell, 2009). Elle confirme ainsi qu'une firme pourra atteindre plus facilement une bonne performance en se distinguant par la suppression de ses faiblesses organisationnelles, plutôt qu'en se différenciant via une force lorsque l'environnement est faiblement munificent (Sirmon et al., 2010).

Deuxièmement, l'orchestration des ressources propose une grille de lecture où les actions managériales sont au cœur de l'analyse. Cet ancrage théorique est donc nettement plus riche en implications que ne peut l'être la *resource-based view* qui se focalise sur l'hétérogénéité des ressources (voir le Tableau 18). Cette ouverture de la boîte noire permet de mettre à jour certains biais cognitifs des managers (Garbuio et al., 2011). L'effet de dotation ancrée qui limite l'ajustement organisationnel face à un trou de génération, celui de familiarité qui pénalise la structuration du portfolio de ressources ou l'attribution à des facteurs externes de la turbulence qui limite l'apprentissage *ex post* sont autant d'erreurs organisationnelles que les managers pourraient éviter en prenant conscience de leur existence.

La volonté de tendre vers le niveau « méta » permet enfin de construire des résultats plus pertinents pour les praticiens. L'analyse du contenu stratégique s'est intéressé aux comportements des entreprises de spectale sportif sur le marché des facteurs stratégiques. A travers le Tableau 71, il a été possible de les catégoriser pour s'intéresser à l'évolution des comportements. Lors de l'entretien mené avec un praticien d'une organisation concernée par un tel changement, celui-ci a répondu qu'il s'agissait d'un « *raisonnement de journaliste. Avant de porter un jugement comme celui-ci ou même de constater ça, il faut essayer de comprendre pourquoi*. » (voir l'Annexe 3)[212]. Si le plan de recherche ne permet pas de comprendre le « pourquoi », le croisement des notions de positionnement et d'adéquation a permis de mettre à jour une action manipulable par les praticiens pourfaire face à ce trou de génération.

La décomposition du processus productif favorise également une juste évaluation des responsabilités individuelles de chaque manager. Ce procédé permet d'ouvrir la boîte noire de l'organisation pour mieux identifier ses sources d'inefficience et ainsi renforcer la visée de conseil de la méthode DEA (Brønn et Brønn, 2005). L'apprentissage post-turbulence montre l'importance de bien comprendre

[212] L'idée de « trou de génération » suggérée par le praticien était déjà intégrer au dictionnaire des thèmes prédéfini sous l'item « gestion d'une génération moins talentueuse » (voir le Tableau 121).

les sources des échecs pour pouvoir s'en relever et enclencher un cercle vertueux (Baroncelli et Lago, 2006). La capacité de résilience des entreprises de spectacle sportif dépend de cette aptitude (Altintas et Royer, 2009). La comparaison de deux cas extrêmes –l'AS Saint-Etienne entre les saisons 2008/09 et 2010/11 et l'OGC Nice sur la période 2011-13– traduit l'importance de l'apprentissage organisationnel pour accroître l'efficience des organisations.

Cette recherche permet de réduire l'ambiguïté causale (Lippman et Rumelt, 1982) qui caractérise les variations intra-industrie des performances en identifiant les erreurs organisationnelles évitables (Arrègle et Powell, 2009). En adoptant les bonnes mesures correctrices, les organisations peuvent s'affranchir du *lock-in* sous-optimal dans lequel elles sont engagées (Vergne et Durand, 2011). Ainsi, un apprentissage efficace (Altintas et Royer, 2009) peut permettre de pallier à un écart en ressources (Ketchen et al., 2014) en optimisant celles à la disposition de l'organisation. L'orchestration efficiente des ressources des entreprises de spectacle sportif à travers un apprentissage organisationnel efficace peut ainsi permettre de dépasser les barrières à la mobilité identifiées pour atteindre les segments stratégiques conférant un avantage concurrentiel temporaire.

Ce contexte explique le recours de certaines entreprises de spectacle sportif à des consultants pour atteindre l'efficience organisationnelle (Maltese, 2016). Alors qu'un écart en ressources est souvent jugé irrémédiable dans ce secteur d'activité (Hall et al., 2002), du moins sur le long terme (Gerrard, 2007 ; Helleu, 2007), l'histoire des *Oakland A's* illustre l'importance d'une bonne orchestration des ressources : durant huit ans, ce « David » de la MLB avec la troisième plus faible masse salariale de la ligue a obtenu le deuxième meilleur ratio de victoires, juste derrière le « Goliath » du championnat les Yankees de New-York. Ces derniers disposaient d'une masse salariale supérieure de 216,7% pour un avantage de seulement 3,9% de victoires (Gerrard, 2007). Cette performance exceptionnelle a été permise notamment par la suppression d'erreurs cognitives dans l'évaluation des joueurs : la juste appréciation des ressources « négatives » (au sens de Weppe et al., 2012) représentées par les joueurs en surpoids (Berri et al., 2015).

Cette injonction d'efficience est centrale pour tous les clubs de football professionnels puisque l'instauration du fair-play financier empêche même les *sugar daddies* à la contrainte budgétaire endogène (Terrien et al., 2016a) d'injecter des ressources externes. Les entreprises de spectacle sportif se doivent donc d'optimiser les ressources à leur disposition, dont le niveau est principalement exogène puisque fixé par leur champ organisationnel (Durand et al., 2005). Cette idée est parfaitement exprimée par Gerrard et Howard (2007, p. 175) : « *La conséquence des contraintes budgétaires imposées aux équipes, soit par la taille de leur marché local, soit par des régulations des ligues comme celui de plafonnement salarial, est d'augmenter l'impératif des équipes à être efficient ('efficient') pour parvenir à être efficace ('effective')* ».

I.4.3. L'amélioration du couplage pratique - recherche

Le fait que la littérature en stratégie soit débordée par un positivisme simpliste qui repose sur l'existence de règles générales (Girin, 2011), rigoureuses, mais non pertinentes (Barthélemy, 2012), explique en partie le vide stratégique qui caractérise nos sociétés (Baumard, 2012) ; et le fait que les managers ne s'approprient pas le travail des académiques (Barney et Clifford, 2012). « *L'adoucissement des règles positivistes* » (Avenier, 2008) souhaité par la posture post-positiviste permet d'obtenir une compréhension plus fine du réel en intégrant sa complexité. Etant donné que « *de bonnes théories peuvent et doivent également détruire de mauvaises pratique*s » (Denis et

Martinet, 2012, p. 15), la conciliation de théories contradictoires dans une approche unifiée permise par ce choix épistémologique doit permettre de remédier à certaines actions managériales sous-optimales.

Ainsi, la mise à jour de la capacité d'ambidextrie des clubs de Ligue 1 a montré le caractère majoritairement intentionnel des déficits qu'ils enregistrent. Ce constat devrait inciter les acteurs publics à arrêter de considérer cette industrie comme un secteur d'activité en crise et de l'aider à surmonter ces difficultés par des mesures spéciales, à l'image du plafonnement de la taxe à 75%. « *Aux pouvoirs publics d'en tenir compte afin de ne plus céder systématiquement aux appels à l'indulgence des dirigeants des clubs pour une industrie faisant face à des difficultés financières récurrentes* », mais intentionnelles.

Toutefois, le fait que cette recherche soit actionnable dans la mesure où elle offre une pertinence instrumentale (Barthélemy, 2012) aux managers des organisations évoquées (clubs sportifs professionnels et organes les régulant) ne garantit pas sa mise en action. Le faible couplage entre la pratique et la recherche constaté notamment par Demil et al. (2007) indique que l'appropriation de la recherche en sciences de gestion se fait difficilement par les praticiens.

L'une des solutions préconisées par ces auteurs pour remédier au « divorce » de ces deux entités serait que l'organisation de la recherche intègre des rôles de passeurs de connaissances. Si l'on considère que le problème de transmission ne vient pas d'un sacrifice de « *la pertinence à la rigueur* » (Barthélemy, 2012, p. 272) ou de l'appauvrissement du potentiel actionnable des questions de recherche (Pearce et Huang, 2012b), la difficulté des praticiens pourrait venir d'un problème de compréhension des travaux académiques. L'entrée du management stratégique dans le « *paradigme des régressions* » (Hermann, 2005, p. 117) peut induire un problème d'intelligibilité des « résultats produits » pour les praticiens moins familiers des méthodes quantitatives. Dès lors, ces passeurs de connaissances seraient en charge de combler l'écart entre les deux communautés.

Différents efforts ont été entrepris pour jouer ce rôle de passeurs de connaissances. Le travail « rigoureux » mené pour évaluer l'effet d'un choc exogène (Terrien et al., 2016a) a été rendu intelligible à travers une démonstration graphique dans une revue académique appréciée des praticiens (Terrien et al., 2014). Il est toutefois possible d'objecter que le problème d'appropriation des recherches académiques en science de gestion ne vient pas seulement d'un problème d'intelligibilité, comme le rappelle Laroche : « *il faut une foi considérable dans la science pour penser que la vérité scientifique sera un facteur de réconciliation entre les institutions d'enseignement et les entreprises.* » (2007, p. 63). L'existence de revues académiques privilégiant la « pertinence » à la « rigueur » ne suffit pas à améliorer véritablement le couplage pratique – recherche. Le verbatim précédent sur les appels à indulgence des clubs de football est ainsi tiré d'une tribune journalistique[213] permettant de rendre accessibles les résultats produits sur la capacité d'ambidextrie des clubs de Ligue 1. Ces derniers sont rigoureux et actionnables (Terrien et al., 2016b). Ils sont, à travers cette tribune, rendus intelligibles et surtout accessibles au plus grand nombre.

Ce travail de passeur de connaissances est une condition nécessaire, mais non suffisante pour améliorer le couplage pratique – recherche (Demil et al., 2007). La proximité entre les chercheurs et les praticiens s'avère également importante. Elle permet notamment au premier de « *sortir de sa*

[213] Source : http://www.francefootball.fr/news/La-strategie-du-deficit/639150

tour d'ivoire » et d'intégrer les préoccupations des managers (Barthélemy, 2012, p. 274). Ce travail de recherche s'est ainsi accompagné d'une mission auprès d'une ligue sportive professionnelle (la Ligue Nationale de Rugby) désireuse de fonder un nouveau plan stratégique. Cette intervention a reposé sur des résultats construits rigoureux (Terrien et al., 2015) permettant de vérifier empiriquement la pertinence des mécanismes de régulation adoptés par ces managers. Cette interaction a présenté un intérêt mutuel puisque les échanges avec les praticiens a notamment permis de se rendre compte de la primauté du critère d'efficience sur celui d'efficacité pour les entreprises de spectacle sportif. Cet exemple traduit l'importance que peut avoir un praticien capable de construire une théorie et disposant d'un savoir formalisé dans la réflexion d'un chercheur (Demil et al., 2007).

II. Limites de la recherche

Les résultats de cette recherche doivent être considérés en gardant à l'esprit qu'ils présentent certaines limites. Celles-ci concernent des aspects théoriques, méthodologiques et épistémologiques qui agissent par conséquent sur les implications managériales obtenues.

II.1. Limites théoriques

L'intention de tendre vers le niveau « méta » de la stratégie (Saïas et Métais, 2001) de cette recherche s'est heurtée à certaines difficultés méthodologiques qui limitent la portée théorique des résultats construits. La notion d'équilibre sous-jacente dans la méthode d'évaluation des performances empêche une perception réellement diachronique du temps (Farjoun, 2002). L'arbitrage rigueur/pertinence (Barthélemy, 2012) a également impliqué une focalisation du pendule stratégique (Hoskisson et al., 1999) sur les dimensions internes des organisations étudiées.

II.1.1. La dimension statique des scores d'efficience

Bien que l'étude du contenu des entreprises de spectacle sportif soit longitudinale, elle repose sur l'évaluation d'équilibres atteints en fin de saison. Or, la construction de meilleures théories nécessite une spécification plus précise du temps dans les relations causales qui sont évaluées (Mitchell et James, 2001). La non-stabilité des scores obtenus sur la période 2005/06 – 2013/14 a empêché le recours à la méthode *Windows Analysis* qui aurait permis une analyse plus dynamique de l'efficience managériale pure. Cette méthode aurait été nécessaire pour une meilleure compréhension des boucles récursives caractérisent le processus dynamique de la performance (March et Sutton, 1997).

Des efforts ont toutefois été entrepris afin de remédier à la dimension statique des scores d'efficience. La notion de dépendance au sentier issu de l'effet cliquet des contrats pluriannuels permet notamment de comprendre que l'inefficience managériale pure constatée en *t* peut être la conséquence d'erreurs organisationnelles dans la structuration du portfolio en *t-1*, *t-2*… Ce résultat montre la nécessité d'une vision moins statique de la performance (Reed et De Fillipi, 1990) afin de se rapprocher de la vision diachronique du temps (Farjoun, 2002) qui prévaut dans les analyses des processus stratégiques.

La volonté de tendre vers le niveau « méta » de la stratégie au cours de cette recherche a en partie permis de remédier à l'évaluation d'équilibres successifs. L'évolution des objectifs organisationnels et des capacités d'apprentissage des entreprises de spectacle sportif s'inscrivent dans l'analyse des

trajectoires de ces organisations. Ce prisme favorise la prise en compte du temps et limite son caractère « synchronique » caractérisant les études du contenu stratégique (Farjoun, 2002).

II.1.2. Une réconciliation insuffisante des fragments théoriques du management stratégique

L'un des objectifs de cette recherche était de tendre vers le niveau « méta » de la stratégie (Saïas et Métais, 2001). Pour y parvenir, il était nécessaire de concilier une analyse du contenu et des processus stratégiques. Les apports mutuels de ces deux approches ont montré l'intérêt de ce type d'approche. La Figure 1 avait également identifié la nécessité d'éviter les oscillations du pendule entre les dimensions interne et externe de la firme (Hoskisson et al., 1999) pour parvenir à la réconciliation des différents fragments théoriques du management stratégique (Mintzberg et al., 1999). La distinction entre la macroculture et la microculture (Rindova et Fombrun, 1999) devait servir cette intention. Cependant, les résultats censés mesurer l'efficience des entreprises de spectacle sportif dans l'exploitation de leur champ organisationnel ne se sont pas avérés robustes. L'analyse de la macroculture n'a, par conséquent, pu être réalisée, induisant un pendule majoritairement axé sur les dimensions internes des organisations. Cette recherche ne peut ainsi être exemptée du reproche d'avoir sacrifié une part de pertinence pour un peu plus de rigueur scientifique (Barthélemy, 2012).

Cette vision partielle de l'éléphant stratégique (Mintzberg et al., 1999) implique en effet de focaliser l'analyse sur la transformation des ressources issues de l'environnement en résultats. La capacité hétérogène des entreprises à exploiter leur environnement est pourtant essentielle pour les entreprises de spectacle sportif. La qualité des relations avec ses parties prenantes ancrées dans son territoire s'avère primordiale dans la structure des revenus et donc dans le *business model* (Warnier, Demil et Lecocq, 2004) des entreprises de spectacle sportif. L'analyse de la macroculture apparaît essentielle dans le cadre d'une recherche en management stratégique dont l'une des principales préoccupations est la sécurité des organisations (Koenig, 1996).

En l'absence de la prise en compte des interactions entre l'organisation et le champ organisationnel, une recherche ne peut prétendre au niveau « méta » de la stratégie (Saïas et Métais, 2001). Un exemple récent permet de mesurer l'importance de cette capacité à exploiter la macroculture pour une entreprise de spectacle sportif. Il ne concerne pas un club de sport professionnel, mais un événement sportif : le tournoi de tennis *Association of Tennis Professionals* (ATP) 250 Moselle Open. Les parties prenantes de ce tournoi ont été identifiées par Barget et Ferrand (2011, 2012) et mettaient à jour le rôle majeur des collectivités territoriales dans le financement de cet événement. Le retrait de cette partie prenante a récemment entraîné la vente du tournoi. La dépendance en ressource (Pfeffer et Salancik, 1978) de l'organisation vis-à-vis d'un centre de profit a impliqué la disparition de l'organisation sitôt le départ de ce partenaire[214], à l'image de ce qu'avait constaté Maltese (2004) dans des événements sportifs similaires. Cet exemple traduit l'importance de la prise en compte du champ organisationnel pour accroître la portée « actionnable » des recherches en stratégie.

[214] Source : discussion informelle avec un consultant travaillant pour l'ATP.

II.2. Limites du plan de recherche

Le recours à des données secondaires, dont la fiabilité peut être questionnée constitue la principale limite méthodologique de cette recherche. La validité et la fiabilité de la recherche, ainsi que la pertinence du choix de la posture épistémologique sont également discutées.

II.2.1. Les limites des données secondaires

L'une des principales limites de cette recherche provient de la fiabilité des données secondaires collectées qui sont le plus souvent fournies par les entreprises de spectacle sportif. Or, le sport professionnel, et plus particulièrement le football, est décrit comme un secteur vulnérable au développement de la délinquance financière (rapport du Groupe d'Action FInancière, GAFI, 2009). Plusieurs facteurs expliquent ce constat[215] : les montants financiers engagés, les régimes juridiques qui diffèrent entre les pays, l'absence de traçabilité dans certains d'entre eux (l'obligation de publier des documents comptables pour les clubs brésiliens date de 2009), la nécessité de disposer d'importantes sommes en liquide pour obtenir des produits dopants… La simplicité du mécanisme de fraude est rappelée par Noël Pons, ancien conseiller au Service central de prévention de la corruption : « *il suffit de surfacturer un transfert en vendant dix fois son prix un joueur qui a deux pieds gauches à un complice dans un autre club. Il est facile de majorer un contrat, puisque la valeur d'un sportif est très subjective. Il suffit de mettre en présence un club bien contrôlé et un club mal ou pas contrôlé, et vogue la galère.* » (Le Blanc, 2014, p. 56).

Les exemples de comptes trafiqués ou de transferts occultes sont légion (Andreff, 2007a). Dans le cas du championnat français, rappelons notamment ceux de l'Olympique de Marseille (15 transferts entre 1997 et 1999) ou du Paris Saint-Germain (transferts avec le club filial du Servette de Genève entre 1997 et 1999). Si les fraudes n'apparaissent pas dans les données officielles, elles peuvent impacter les scores de performance. Elles ont alors été perçues comme des facteurs d'inefficience, liée à une appropriation illicite de la rente par certaines parties prenantes.

II.2.2. La validité interne et la fiabilité de la recherche en question

Les recherches en sciences de gestion positionnées dans les paradigmes post-positivistes doivent être évaluées selon trois critères. Premièrement, il convient de « *s'assurer que le chercheur, par le biais des instruments de mesure retenus et de la méthode mise en œuvre, a bien été capable de mesurer ce qu'il souhaitait mesurer* » (Avenier, 2008, p. 27). En dépit de l'utilisation d'une méthode non paramétrique, la multiplication des vecteurs de variables, de méthodes et des tests de robustesse a permis de s'assurer de la validité interne de la recherche. Seule l'analyse de la macroculture n'a pas rempli les conditions pour être analysée. Cet échec, qui s'explique par la mauvaise opérationnalisation de la ressource réputationnelle, a réduit la portée de l'analyse à ce qui se passe à l'intérieur des firmes. Le pendule (Hoskisson et al., 1999) est donc principalement orienté vers les dimensions internes malgré la volonté initiale d'intégrer le maximum de fragments théoriques du management stratégique pour tendre vers son niveau « méta ».

Le deuxième critère identifié par Avenier (2008) pour évaluer la validité d'une recherche est celui de fiabilité. Les résultats obtenus doivent être intrinsèquement reproductibles pour remplir les exigences de testabilité. Ce critère a été satisfait en s'assurant à chaque fois que les mêmes résultats étaient obtenus lorsqu'ils étaient menés deux fois. Il est également préconisé de multiplier les

[215] Voir Le Blanc (2014) dans un entretien avec Noël Pons, conseiller au Service central de prévention de la corruption (SCPC) et spécialisé sur la question, sur le sujet.

formes d'estimation pour s'assurer de la fiabilité des résultats. Ce travail a été effectué pour mesurer la performance en utilisant différents vecteurs d'*inputs*/*outputs* dont les scores ont été comparés entre eux à travers plusieurs tests de robustesse. Différentes mesures des connaissances tacites ont également été utilisées pour s'assurer de la robustesse de la relation négative entre les routines et l'efficience organisationnelle.

Le troisième critère correspond à la validité externe de cette recherche et sera discuté dans le cadre des limites relatives aux implications managériales.

II.2.3. La posture épistémologique : dichotomie ou continuum ?

La posture post-positiviste a été retenue pour cette recherche. Elle repose sur le renoncement au principe ontologique qui suppose que le réel peut être décrit (Le Moigne, 1990). La volonté de préserver l'intention d'objectivité a incité à minimiser les interactions sujet – objet avec les organisations étudiées (les clubs de football professionnels) pour limiter les biais dans la représentation du réel. Un entretien exploratoire a toutefois été mené pour s'assurer de la robustesse de l'un des principaux résultats de la thèse, à savoir que l'hétérogénéité du marché du travail peut générer un avantage concurrentiel. De même, la connaissance de l'objet, par la pratique du sport et la connaissance du milieu professionnel à travers des discussions informelles avec des managers de ces organisations, rend toute neutralité pour le sujet illusoire (Avenier, 2008).

La boucle récursive abduction – déduction – induction a été retenue (David, 1999) afin de s'approcher au plus près de ce réel et de vérifier la pertinence des représentations. « *Le positionnement du jeune chercheur (étant) le fruit d'ajustements successifs, ponctués de réorientations brutales, au cours de la recherche* » (Baumard, 1997, p. 4), cette boucle a permis de remédier aux erreurs initiales de représentation, à l'image du premier ancrage théorique (analyse des conflits stratégiques). Si les phases d'études ont toutes été effectuées à travers une démarche hypothético-déductive conformément à la posture post-positiviste, les résultats ont ensuite été interprétés afin d'entamer une nouvelle boucle.

Ce procédé est plus traditionnellement associé au paradigme constructiviste[216], bien qu'il soit compatible avec la démarche post-positiviste (Avenier, 2008). Si l'analyse du contenu stratégique s'avère proche d'un plan de recherche traditionnel dans cette dernière posture, l'importance des postulats dans l'analyse des processus la rend plus proche de la démarche constructiviste. Dans la mesure où l'univers est plus construit que câblé (Le Moigne, 1990, voir le Tableau 32), les résultats obtenus ne sont pas purement post-positivistes même si cette construction du réel a bien pour but d'adoucir les règles positivistes (Avenier, 2008) en conciliant des théories contradictoires.

Miles et Huberman (1991) considèrent que les paradigmes épistémologiques figés sur des pôles (e.g. le positivisme) sont lacunaires et privilégient la notion de *continuum* paradigmatique entre les postures positivistes et interprétativiste. Le positionnement entre ces deux pôles est qualifié de positivisme aménagé. Cette posture propose « *à la fois une explication causale et des preuves pour montrer que chaque entité ou événement est un exemple de cette explication* » (Miles et Huberman, 2003, p. 17). Ce paradigme semble correspondre au plan de recherche adopté dans cette recherche puiqu'à l'issue de chaque phase d'étude, des exemples ont été donnés pour expliciter les résultats.

[216] Le Chapitre 5 a considéré, à partir des définitions données aux termes épistémologie et méthodologie, que le paradigme interprétativiste n'est qu'une méthode adaptée à la posture constructiviste (Avenier, 2008).

Toutefois, le Chapitre 5 a noté une confusion entre les notions de méthodologie et d'épistémologie. La clarification de ces termes a permis de conclure avec Avenier (2008) que la posture interprétativiste correspondait à une méthodologie adaptée au paradigme constructiviste. Par ailleurs, la coordination de plusieurs hypothèses fondamentalement contraires (voir le Tableau 32) sur un continuum pose des problématiques auxquelles les réponses de Huberman et Miles paraissent insuffisantes (Avenier, 2008).

Dès lors, le choix s'est porté sur une posture paradigmatique figée –le post-positivisme– plutôt que sur un positionnement intermédiaire sur le *continuum* de Miles et Huberman (1991, 2003). Les résultats obtenus à travers l'analyse des processus stratégiques s'inscrivent donc dans une posture légèrement différente du post-positivisme puisque la place des postulats et des interprétations est importante par rapport à une démarche véritablement hypothético-déductive, à l'image de celle retenue dans l'analyse du contenu stratégique. La taille des échantillons utilisés pour mettre à jour les processus décisionnels amène d'ailleurs à nuancer la portée inférentielle des résultats. Le recours à des tests statistiques non paramétrique adaptés à des échantillons faibles s'avère en effet moins robuste que ceux paramétriques. L'analyse de l'efficacité de la capacité de résilience selon que la succession managériale apparaisse ou non justifiée est par ailleurs uniquement descriptive.

L'analyse des processuss stratégiques repose également sur des postulats qui concernent les objectifs organisationnels des entreprises de spectacle sportif, leur processus productif, les prérogatives accordées à ses managers ou la définition de seuils pour déterminer des typologies. Or, rien ne garantit que ces principes non démontrés décrivent précisément la réalité des firmes étudiées. Les résultats obtenus en termes d'analyse des processus stratégiques n'ont dès lors pas vocation à établir les lois de la nature. En ce sens, les typologies effectuées ne s'avèrent pas nécessairement « vraies », mais doivent être appréhendées comme une construction du réel. Elles permettent de penser la complexité de celui-ci tout en conservant une démarche hypothético-déductive afin de limiter l'arbitraire du sujet vis-à-vis de l'objet étudié.

II.3. Limites relatives aux implications managériales

Deux écueils limitent l'actionnabilité des résultats produits de cette recherche : « l'absence de pertinence » d'un modèle utilisé et l'impossibilité de généraliser les résultats produits « pertinents ».

II.3.1. La pertinence de la recherche

La première phase hypothético-déductive de cette recherche a porté sur une analyse par les conflits stratégiques (Shapiro, 1989) suite à l'émergence d'un choc exogène dans l'environnement. Ce laboratoire devait permettre de tester la pertinence des modèles économiques comme « bâton de pèlerin » (Hafsi et Martinet, 2007 ; Hafsi et Thomas, 2005) dans la prise de décision stratégique (Terrien et Durand, à venir). Si le travail effectué s'avère rigoureux et si la question de recherche se souhaitait actionnable (Barthélemy, 2012), les résultats ne s'avèrent absolument pas pertinents.

La comparaison du modèle aux faits a montré que le raisonnement analytique se basait sur un postulat erroné : la relation transitive entre l'attractivité du champ organisationnel, la dotation en talent des équipes et leurs performances sportives. Cette relation repose sur l'hypothèse d'homogénéité des firmes dans la mise en œuvre des ressources qui a été infirmée par l'analyse du contenu stratégique. Par ailleurs, la mise à jour de la capacité d'ambidextrie des clubs de Ligue 1 indique que l'opérationnalisation de la performance est insuffisante. Il en résulte que le « sens » stratégique de cette étude devient marginal (Richard et al., 2009).

La « *réorientation brutale* » du chercheur (Baumard, 1997, p.4) permise par la boucle récursive abduction - déduction – induction (David, 1999) aura permis de remédier à cette limite. Le retour à la littérature à la suite de cette phase d'étude a en effet permis d'orienter le cadre conceptuel vers l'ancrage théorique de l'orchestration des ressources pour s'intéresser à l'efficience des entreprises de spectacle sportif, qui est une préoccupation majeur pour ces organisations (Maltese, 2016).

II.3.2. La validité externe de la recherche en question

Avenier (2008) décrit trois critères pour juger un plan de recherche : la validité interne, la fiabilité et la validité externe. Les deux premiers éléments ont été discutés précédemment dans les limites méthodologiques de cette recherche. Le troisième critère est traité séparément puisque la validité externe d'une recherche a de profondes répercussions sur la pertinence des implications managériales obtenues. Deux niveaux de généralisation des résultats produits par cette recherche peuvent être distingués : dans l'industrie du spectacle sportif et pour les organisations appartenant à d'autres secteurs d'activité.

Concernant les entreprises de spectacle sportif, les résultats ont permis de confirmer certaines hypothèses qui avaient été validées dans des ligues professionnelles différentes. Ces résultats semblent ainsi généralisables pour les firmes évoluant dans ce secteur d'activité. En revanche, la plus faible capacité de rétention du talent des organisations étudiées vient infirmer le lien positif développement de connaissances tacites – avantage concurrentiel qui avait été constaté dans d'autres ligues sportives. Ce résultat ainsi que ceux plus novateurs relatif à l'orchestration des ressources nécessite d'être testés dans d'autres contextes afin de s'assurer de leur validité externe.

Par ailleurs, les implications managériales identifiées dans les intérêts de cette recherche ne concernaient que des organisations évoluant dans l'industrie du spectacle sportif (clubs sportifs et organes de régulation). Pourtant le sport ne constitue que le terrain de recherche et non son objet. Le problème de validité externe explique l'actionnabilité limitée des résultats produits pour les organisations évoluant dans des secteurs d'activité plus « classiques ». Bien que l'industrie du sport soit un laboratoire attractif pour traiter des théories managériales (Wolfe et al., 2005), certaines de ses spécificités interrogent quant à la généralisation potentielle des résultats de cette recherche. Or, pour que les praticiens actionnent les résultats produits, il convient d'améliorer leur espérance dans leurs conséquences (Pearce et Huang, 2012a).

Maltese et Prévot (2009) identifient certaines caractéristiques propres à l'industrie du spectacle sportif : des ressources atypiques, un environnement très instable qui ne peut être comparé qu'à l'industrie cinématographique, l'aléa sportif rendant les résultats très incertains et une dépendance prononcée vis-à-vis de certaines parties prenantes. La validité externe des résultats obtenus est ainsi questionnée à l'aune de ces spécificités :

Analyse stratégique	**Spécificité de l'industrie du spectacle sportif**	**Effet sur la validité externe à cette industrie**
Structuration du portfolio de ressources	Structure pyramidale des compétitions sportives créant des hétérogénéités sur le marché du travail	Avantage concurrentiel temporaire spécifique au secteur d'activité
Regroupement des ressources	*Business model* des organisations étudiées reposant sur le trading des	Poids des erreurs organisationnelles passées plus fort laissant présager un

	ressources humaines	lien routines - performance spécifique au secteur
Mise en œuvre des ressources	Environnement hypercompétitif permettant une adaptation continue de la mise en œuvre des ressources	Processus organisationnel non manipulable par les managers sur le court-terme dans des secteurs d'activité 'classiques' (Sirmon et al., 2007)
Flexibilité stratégique	Environnement hypercompétitif permettant une adaptation rapide de la base de ressources	Flexibilité stratégique supérieure des entreprises de spectacle sportif qui disposent toutes d'une capacité dynamique leur permettant de modifier leur base de ressources
Succession managériale	Configuration monopsonistique du marché du travail des entraîneurs avec une forte homogénéité des offreurs de travail (Frick et al., 2010)	Fongibilité amplifiée de la ressource managériale (Frick et al., 2010)
Résilience des organisations	Dépendance forte vis-à-vis des parties prenantes (Maltese et Prévot, 2009)	Tendance accrue au rite sacrificiel
	Poids social des entreprises de spectacle sportif les rendants *'too big to fail'*	Capital financier patient non nécessaire à la mise en œuvre de la capacité d'absorption de la turbulence

Tableau 108 - Validité de la recherche externe à l'industrie du spectacle sportif

De par la singularité de l'industrie étudiée, les résultats produits ne pourront devenir actionnables pour les secteurs d'activité plus traditionnels qu'après avoir mené un travail supplémentaire pour s'assurer de leur validité externe.

III. Voies de recherche

Cette recherche doit être considérée comme la base de futurs développements. Les perspectives qui s'ouvrent suite à ce travail sont ainsi présentées en reprenant les précédentes distinctions entre les aspects théoriques, méthodologiques et les implications managériales

III.1. Voies de recherche théorique.

Plusieurs limites ont été identifiées pour ce travail de recherche. Son prolongement devrait permettre de remédier à certaines d'entre elles, ainsi que de faire émerger de nouvelles questions de recherche.

III.1.1. Accroître la validité externe de la recherche

Pour être « actionnable », une recherche en science de gestion doit proposer des résultats produits qui puissent être manipulés par les managers en leur assurant « *que ces actions pourront causer l'effet voulu* » (Pearce et Huang, 2012a, p. 301). De par l'ancrage théorique retenu, il s'avère essentiel de mesurer l'effet du contexte organisationnel sur les conséquences des résultats. De nombreuses études ont en effet montré que les conséquences des ressources et capacités s'avéraient contingentes (e.g. Holcomb et al., 2009 ; Miller et Shamsie, 1996 ; Sirmon et al., 2010). L'amélioration de la validité externe s'avère donc être un enjeu majeur pour que les résultats produits puissent disposer d'une pertinence instrumentale (Barthélemy, 2012).

A ce titre, il semble nécessaire de confronter les conclusions de cette recherche à des contextes organisationnels différents. Il semble par exemple nécessaire de comprendre le rôle de la faible capacité de rétention des talents des organisations étudiées dans la relation négative connaissances tacites – performance, par rapport à la mauvaise opérationnalisation de ces construits dans les autres études de la littérature (e.g. Berman et al., 2002). L'analyse d'organisations issues de ligues sportives professionnelles plus compétitives permettrait de répondre à cette question. Ce choix de terrain permettrait de contrôler la présence d'autres effets qui pourraient être spécifiques à l'industrie et modérer la relation étudiée, sans que le chercheur ne s'en aperçoive. Des premiers contacts ont récemment été établis avec Franck Pons, un chercheur canadien reconnu souhaitant développer à l'Université de Laval un laboratoire pluridisciplinaire autour du terrain de recherche du sport. La concrétisation de ce projet faciliterait le prolongement de l'étude à de nouveaux contextes organisationnels et permettrait d'accroître la validité externe –certes circonstanciée à l'industrie du spectacle sportif– de cette recherche.

Un autre secteur d'activité pourrait être utilisé pour parvenir à contrôler ces effets : l'industrie cinématographique. Celle-ci présente certaines similitudes avec celui du spectacle sportif (Maltèse, 2004). La généralisation des résultats serait toutefois réduite à des firmes présentant les mêmes caractéristiques, à savoir : la primauté de l'attribut Valeur des ressources humaines sur la capacité d'Organisation (Durand, 2013) dans le modèle VRIO décrit par Barney (1997) ; l'extrême mobilité des ressources humaines (Ravid, 1999) ; l'hypercompétition du secteur d'activité (Miller et Shamsie, 1996)…

S'intéresser à d'autres contextes organisationnels pourrait permettre d'identifier les conséquences de ces spécificités sur les résultats produits et ainsi d'améliorer « l'espérance » des managers par rapport aux actions entreprises à partir des résultats produits par cette recherche. Ce travail nécessite néanmoins de trouver un nouveau laboratoire transparent permettant d'opérationnaliser les différents éléments de l'orchestration des ressources, ce qui semble particulièrement difficile. Une autre solution serait d'accroître la période d'analyse et de s'intéresser à un changement majeur dans les mécanismes de régulation des ligues pour fournir un travail de statique comparative. Cette démarche méthodologique, très utilisée dans l'étude de l'industrie cinématographique (e.g. Miller et Shamsie, 1996, 1999 ; Lampel et Shamsie, 2003), a également été appliquée dans l'industrie du sport (e.g. Groothuis et al., 2007 ; Moliterno et Wiersema, 2007 ; Poppo et Weigelt, 2000).

III.1.2. Prendre en compte la macroculture

Le « *sacrifice de la pertinence à la rigueur* » (Barthélemy, 2012, p. 272) dans cette recherche a impliqué de renoncer aux vecteurs d'efficience qui ne paraissaient pas robustes. L'analyse stratégique s'est par conséquent focalisée sur les dimensions internes des entreprises de spectacle sportif. Ce choix induit une vision parcellaire de l'efficience de ces organisations, puisque la capacité de celles-ci à optimiser leur champ organisationnel s'avère essentielle et n'a pu être mesurée. La mesure de l'efficience de la macroculture (Rindova et Fombrun, 1999) nécessite de trouver un meilleur construit pour appréhender la variable inobservable réputation (Godfrey et Hill, 1995). Certaines perspectives méthodologiques semblent le permettre. Il sera alors possible d'évaluer la capacité des entreprises de spectacle sportif à s'affranchir du déterminisme de leur ressource territoriale (Durand et al., 2005 ; Gerrard, 2007 ; Helleu, 2007).

La mesure de l'efficience organisationnelle sur le processus d'optimisation de la macroculture apparaît toutefois insuffisante pour rendre compte de la dimension diachronique du temps dans la stratégie (Farjoun, 2002). De par les boucles récursives qui caractérisent le processus dynamique de la performance (March et Sutton, 1997), une efficience moindre réduisant la dépendance en ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) de l'organisation peut être préférée à une performance optimisée en *t*, mais dépendant d'un seul centre de profit. La notion de *business model* doit ici être convoquée. Ce concept polysémique peut être défini comme « *les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus* » (Warnier et al., 2004, p. 9). Appliqué aux entreprises de spectacle sportif, il pourrait correspondre aux choix que ces organisations prennent pour optimiser leur performance en fonction de leur arbitrage relatif à la maximisation des victoires et de leur profit. Cette notion « oubliée de la stratégie » permettrait de penser la capacité de l'organisation à exploiter son champ organisationnel en intégrant la question de la structure des revenus (Warnier et al., 2004) au cadre d'analyse. L'exemple récent du tournoi ATP 250 Moselle Open traduit la nécessité d'élargir la réflexion sur la capacité des entreprises de spectacle sportif à exploiter leur macroculture à l'aune d'une éventuelle dépendance vis-à-vis d'un centre de profit.

Une analyse économique a été proposée pour les clubs de football professionnels européens et montre notamment la dépendance des organisations étudiées vis-à-vis des recettes audiovisuelles (Andreff et Staudohar, 2000). En sciences de gestion, les analyses proposées s'avèrent principalement descriptives (e.g. Paché et N'Goala, 2011) et ne permettent pas d'appréhender le savoir-faire des clubs en matière d'optimisation soutenable de leur champ organisationnel. Pour y parvenir, il conviendra d'améliorer la méthodologie de cette recherche.

III.2. Voies de recherche méthodologiques

Trois voies de recherche ont été identifiées pour prolonger le travail existant. La première concerne la recherche d'un meilleur construit pour opérationnaliser la variable réputationnelle afin de permettre l'analyse de la macroculture. La deuxième concerne l'amélioration des méthodes quantitatives utilisées au cours de cette recherche pour obtenir un degré d'ouverture des boîtes noires supérieures. La possibilité de recourir à des méthodes qualitatives sera enfin évoquée.

III.2.1. A la recherche d'un inobservable

L'arbitrage rigueur/pertinence (Barthélemy, 2012) en faveur du premier objectif a conduit à vouloir retenir un *proxy* de la ressource réputationnelle déjà utilisé dans la littérature portant sur les entreprises de spectacle sportif. Le palmarès des clubs proposé par Gonzalez-Gomez et Picazo-Tadeo, (2010) a donc été utilisé en adaptant toutefois l'indicateur à la faible compétitivité des clubs français dans les compétitions européennes. Afin de limiter l'arbitraire de ce choix et d'assurer la validité interne de la recherche, l'attractivité digitale des organisations a servi de variable de contrôle. Celle-ci a été opérationnalisée par le nombre de « j'aime » de la page *Facebook* de chaque club. Si cette variable n'a pas été utilisée dans la littérature portant sur l'efficience des entreprises de spectacle sportif, son effet significatif a été constaté en termes de valorisation des meilleures équipes européennes de football (Scelles et al., 2013).

Les tests de robustesse ont montré la déficience de ces deux *proxies* pour mesurer la ressource inobservable réputation. Il semble donc nécessaire de se tourner vers des variables plus arbitraires, dans la mesure où elles n'ont pas encore été appliquées au terrain de recherche, en se tournant vers des lectures orientées vers d'autres organisations.

Les analogies existantes entre le monde du cinéma et l'industrie du spectacle sportif ont amené à s'intéresser à leur opérationnalisation de la variable réputation. Les films étant des biens d'expérience (Nelson, 1970), la réputation est une ressource fondamentale dans l'industrie cinématographique (Delmestri et al., 2005). Le construit retenu dans cette littérature n'est toutefois pas transposable au terrain de cette recherche puisqu'il repose sur l'agrégation des réputations individuelles des acteurs (Hadida, 2004, 2009, 2010 ; Lampel et Shamsie, 2000) et des réalisateurs (Delmestri et al., 2005 ; Hadida, 2009, 2010). Il s'avère donc nécessaire de se tourner vers d'autres secteurs d'activités proposant des biens d'expérience. La recherche de Durand et al. (2007) qui s'intéressent à l'effet des comportements déviants dans l'industrie culinaire offre une perspective intéressante. La réputation des restaurants y est opérationnalisée à travers le classement du Guide Michelin.

Ce genre de *proxy* apparaît particulièrement attractif dans le contexte des entreprises de spectacle sportif. Le classement des valorisations des entreprises de spectacle sportif fournies par le magazine *Forbes* pourrait ainsi être utilisé. Toutefois, la plupart des organisations étudiées n'apparaissent pas dans leur classement puisque le magazine ne s'intéresse qu'aux meilleures équipes européennes. La littérature relative à l'identification des déterminants de la valorisation des meilleurs clubs sportifs professionnels permet toutefois de reconstruire en grande partie les résultats fournis par *Forbes*. Scelles et al. (2014) obtiennent par exemple un pouvoir explicatif très important (R^2 de 0,915) des valorisations des équipes. Leur modèle comprend les variables indépendantes suivantes : le PIB par habitant régional ; le nombre d'habitants dans l'aire urbaine ; la concurrence sportive locale ; l'âge de l'infrastructure ; une variable indicatrice prenant la valeur 1 si le stade appartient à un acteur public, 0 sinon ; l'affluence moyenne annuelle (non significative) ; les performances sportives passées ; la valorisation des joueurs *transfermarkt* ; le résultat opérationnel ; et une variable indicatrice prenant la valeur 1 en cas d'arrivée d'un nouveau propriétaire, 0 sinon.

Ce modèle pourrait être transposé aux organisations étudiées dans cette recherche pour avoir une extrapolation de la valorisation *Forbes*. Certaines adaptations semblent néanmoins nécessaires pour isoler l'attractivité intrinsèque de la macroculture des actions managériales permettant son optimisation. La variable résultat opérationnel traduit en effet l'idée d'expertise managériale et financière des clubs (Scelles et al., 2014). De même, la valorisation des joueurs dépend de l'efficience de l'organisation dans la structuration du portfolio de ressources, tandis que les performances sportives récentes intègrent le savoir-faire dans le regroupement et la mise en œuvre des ressources. En purgeant le modèle de ces variables, un *proxy* robuste de l'attractivité de l'ensemble du champ organisationnel pourrait être obtenu. Si celui-ci s'avère plus apte à opérationnaliser la macroculture, la capacité managériale des entreprises de spectacle sportif à optimiser ce processus pourra être évaluée.

III.2.2. Prolongement de l'analyse quantitative

Concernant l'analyse de la microculture, il convient de tendre vers un degré supérieur de la boîte noire des entreprises de spectacle sportif pour se rapprocher du niveau « méta » de la stratégie. Cette démarche peut s'inscrire dans une approche quantitative. Accroître le nombre d'observations – via l'extension de la période d'analyse ou la comparaison d'autres entreprises de spectacle sportif– permettrait d'améliorer la robustesse des résultats économétriques ainsi que leur pouvoir explicatif. Cette démarche pourrait notamment permettre d'intégrer des effets fixes et ainsi d'identifier les différentiels de savoir-faire entre les organisations.

L'amélioration du pouvoir explicatif des variations intra-industrie des performances pourrait également passer par une valorisation endogène de l'attribut valeur des ressources humaines en observant la productivité de ces ressources (Makadok, 2001). Le paramétrage exogène retenu dans cette recherche, s'il évite le biais tautologique (e.g. Kraaijenbrink et al., 2010 ; Priem et Butler, 2001a), ne permet pas d'identifier la qualité des décisions individuelles d'acquisition et de cession des ressources. Cette lacune pourrait en revanche être comblée en obtenant une valorisation des ressources qui ne dépend pas des perceptions du marché. La comparaison des scores d'efficience issue des deux méthodes d'évaluation permettra alors de mesurer l'endogénéité potentielle :

- D'un effet *Moneyball* lors de la structuration du portfolio de ressources sur l'efficience mesurée sur le regroupement et la mise en œuvre des ressources lorsque l'attribut valeur des ressources humaines est exogène ;
- De l'influence des capacités managériales lors du regroupement et la mise en œuvre des ressources sur la qualité mesurée de la structuration du portfolio de ressources lorsque l'attribut est endogène.

Le prolongement de l'étude quantitative pourrait enfin désagréger à nouveau l'unité d'analyse. L'objectif de cette démarche serait double : différencier l'efficience du regroupement des ressources et de sa mise en œuvre ; s'intéresser au niveau micro des décisions[217] pour mieux percevoir les processus stratégiques. L'étude de la flexibilité stratégique des entreprises de spectacle sportif ou leur décision d'évincer leur manager a été appréhendée au niveau mésoéconomique afin de dégager des tendances générales dans le but de concilier des théories contradictoires. Pour aller plus loin, il semble nécessaire d'approfondir cette analyse en s'intéressant à des cas particuliers et d'analyser la chaîne de décisions prises par ses organisations.

III.2.3. Les apports potentiels d'une démarche qualitative

A ce titre, de futures recherches qualitatives ancrées dans un paradigme constructiviste peuvent s'avérer utiles. Elles permettraient de mieux comprendre le « comment », quand cette recherche expliquait surtout le « savoir-quoi » (Levitas et Chi, 2002). La faiblesse des pseudo-R^2 obtenus dans le Chapitre 7 signifie que l'hétérogénéité intra-industrie des performances n'a été que partiellement comprise. Dès lors, une étude de terrain permettrait de mieux comprendre non seulement le « comment », mais aussi le « quoi ». L'opérationnalisation de l'orchestration des ressources n'est pas parvenue à identifier d'autres avantages concurrentiels que ceux fournis par la structure des compétitions. Ce résultat peut s'expliquer par l'argument de Rouse et Daellenbach (1999) qui considèrent que si la source de l'avantage avait été opérationnalisable, il aurait été imité et aurait donc disparu. Ces auteurs préconisent dès lors quatre étapes méthodologiques pour identifier les avantages concurrentiels à travers l'approche par les ressources :

1. Sélectionner une industrie et recueillir des données sur la performance ;
2. Regrouper les firmes par type stratégique ou groupe ;
3. Comparer les performances au sein de chaque groupe stratégique ;
4. Identifier dans chaque groupe les firmes les plus et les moins performantes.

[217] Je tiens à exprimer toute ma gratitude envers le professeur Wladimir Andreff pour cette remarque suggérée lors du séminaire DESport du 20 mai 2016.

Afin d'identifier les sources des avantages concurrentiels, les chercheurs doivent mener ces quatre étapes pour ensuite aller mener un travail de terrain. L'analyse du contenu stratégique effectuée dans cette recherche permettrait d'aller faire ce travail de terrain en bénéficiant d'un éclairage quant au savoir-quoi. Les résultats produits fournissent aussi des indications sur le « savoir-où » à travers l'analyse en profondeur des organisations permise par l'orchestration des ressources (Sirmon et al., 2011). Le croisement des méthodes quantitatives et des données riches et détaillées issues du travail de terrain permettrait ainsi de répondre à l'appel de Barney et al., (2011) qui souhaitent que les nouvelles recherches basées sur les ressources conjuguent ces deux approches.

Les études de terrain ne favoriseraient pas seulement l'analyse du contenu stratégique, mais aussi l'étude des processus. Le retour des managers permettra de mieux comprendre la boîte noire de l'élaboration stratégique. La confrontation des modèles aux acteurs semble une voie pertinente pour lever les biais issus des méthodes quantitatives. Elle pourrait aider à mieux contextualiser la portée des résultats obtenus dans un secteur d'activité atypique.

Ce travail qualitatif n'aura pas seulement vocation à venir compléter la démarche quantitative puisque les résultats obtenus au travers de cette recherche favoriseront la distinction entre les théories affichées et celles effectivement utilisées par les acteurs (Argyris et Schön, 1978 ; Laroche et Nioche, 2006). Le verbatim utilisé par Senaux (2011, p. 263) sur la modularité des réponses d'un directeur général sur la définition de son club en fonction de l'interlocuteur doit amener à interpréter avec prudence les propos de ces praticiens, notamment lorsqu'ils concernent leurs objectifs organisationnels. Le croisement des méthodes quantitative et qualitative apparaît ici adapté pour révéler les choix stratégiques des acteurs.

III.3. Voies d'amélioration du couple pratique - recherche

Le travail de terrain proposé en prolongement méthodologique de la recherche s'inscrit également dans une volonté d'améliorer la pertinence instrumentale des résultats produits (Barthélemy, 2012). Afin d'éviter la critique « *d'égocentrisme communautaire* » qui consiste à fournir une vision stéréotypée à des praticiens avides de recherches appliquées (Demil et al., 2007), deux perspectives sont envisagées pour améliorer le couplage pratique –recherche.

III.3.1. Sortir de la « tour d'ivoire » académique pour éviter les recherches « impertinentes »

L'inadéquation entre le monde de la recherche et celui des praticiens a été maintes fois évoquée. Les raisons de ce divorce sont multiples, mais l'une des plus citées dans la littérature est le manque de pertinence des recherches pour les praticiens (Barthélemy, 2012). Ainsi, Pearce et Huang (2012b) proposent d'évaluer le pourcentage de recherches actionnables dans deux revues de référence des sciences de gestion au cours du temps : alors que 65% des recherches dans *Administrative Science Quarterly* permettaient aux managers d'entreprendre des actions dont l'effet pouvait être attendu en 1965, ce taux passe à 19% en 2010 ; l'évolution est moindre pour les articles *d'Academy of Management Journal* (de 43 à 19%), mais reste tout de même préoccupante.

Sortir le chercheur de « sa tour d'ivoire » en le rapprochant des praticiens (Barthélemy, 2012) pourrait permettre de réduire le décalage entre ces deux mondes. Toutefois, cela ne signifie pas nécessairement que les praticiens attendent uniquement des recherches pertinentes sur le plan instrumental puisqu'ils sont également en demande d'éléments conceptuels (Demil et al., 2007). L'interaction entre les deux mondes pourrait en revanche favoriser la construction de questions de

recherches pertinentes, quelle que soit l'acception donnée à ce terme. Demil et al. (2007) considèrent que la multiplication des échanges entre praticiens et académiques favorise le couplage de ces deux entités. Deux conditions (ou représentations du praticien par l'académique) sont toutefois évoquées pour que le praticien puisse inspirer le chercheur : le manager doit être en mesure de construire des théories et disposer d'un savoir formalisé.

Dans le cadre de cette recherche, il est possible de se demander si l'ancrage théorique initial d'approche par les conflits stratégiques aurait été retenu dans le cas où les interactions avec les praticiens seraient intervenues plus tôt. A ce titre, les voies de recherche envisagées souhaitent s'inscrire dans un processus de rapprochement avec les praticiens. La nécessité de prendre en compte l'importance du concept de *business model* établi dans les perspectives de cette recherche est ainsi apparue à l'issue d'un travail demandé par un praticien issu du monde associatif (l'Association Tunisienne Sport Santé et Développement). La comparaison des performances financières des organisations sportives tunisiennes et européennes (Terrien, 2016) demandé par ce dirigeant a permis au chercheur de mieux prendre en compte les attentes des praticiens. La réalisation de ce travail a en effet nécessité l'ouverture à de nouvelles lectures (e.g. Andreff, 2014, 2016) qui a favorisé une meilleure représentation du potentiel arbitrage entre l'efficience à l'instant *t* et la réduction de la dépendance en ressource en diversifiant les postes de recettes, préservant la survie de l'organisation en *t+1*.

III.3.2. Se rapprocher des praticiens pour faire actionner les résultats « pertinents »

Le divorce entre la recherche et le monde de l'entreprise peut s'expliquer par les attentes très différenciées entre ces acteurs. Ainsi, le fait que les articles soient utiles pour le monde de l'entreprise n'explique le choix des articles les plus influents de l'histoire de la revue *Revue Française de Gestion* que pour 19% des répondants (Barthélemy et Denis, 2015). Nombreux sont ceux à citer les systèmes d'évaluation en vigueur pour dénoncer ce décalage (Barthélemy, 2012 ; Barthélemy et Denis, 2015 ; Pearce et Huang, 2012) dans le couplage pratique – recherche.

Pourtant, le divorce ne provient pas seulement de ce facteur, mais aussi de la possibilité de disséminer ses idées auprès des praticiens. La proximité entre consultants et praticiens confère aux premiers un avantage significatif dans la diffusion de leurs « recettes » par rapport aux résultats des chercheurs (Barthélemy, 2012). Ce point de vue suppose une opposition entre des recettes pas toujours rigoureuses et des résultats académiques dont le degré de pertinence et d'intelligibilité peut être problématique.

Demil et al. (2007) considèrent que l'amélioration du couplage pratique – recherche (Demil et al., 2007) passe par le rôle actif des passeurs de connaissances, permettant de réduire la distance entre ces deux pôles. Ce travail pourrait être effectué par des consultants si ces derniers souhaitent établir leurs recettes à partir de travaux rigoureux. Actuellement, un projet de collaboration est à l'étude avec Anthony Thiodet, un consultant ayant travaillé dans de nombreuses entreprises de spectacle sportif. Sa demande pour se rapprocher d'universitaires traduit sa volonté de se baser sur des résultats rigoureux permettant aux clubs professionnels de développer de meilleures compétences managériales. L'objectif de ce projet est de proposer une plateforme dédiée à la stratégie dans l'industrie du sport. Celle-ci doit intégrer des indicateurs clés de performance pouvant se baser sur

les résultats produits au cours de cette recherche, et ainsi guider les praticiens pour limiter les sources d'erreurs organisationnelles évitables (Arrègle et Powell, 2009).

Le besoin d'améliorer les compétences managériales de ce secteur d'activité a été démontré par de nombreuses études (e.g. Holcomb et al., 2009 ; Sirmon et al., 2008). Cette collaboration s'inscrit dans l'objectif de rendre accessibles les résultats produits au cours de cette recherche pour remédier à cette lacune. Toutefois, il ne s'agit pas de s'inscrire dans une trajectoire « à la Chan Kim » décrite par Barthélemy (2012, p. 27) par le fait de : « *commencer sa carrière par la recherche rigoureuse avant de basculer vers la recherche pertinente pour les entreprises (quitte à perdre une partie de sa rigueur)* ». Le rapprochement avec des passeurs de connaissances s'effectue plutôt dans la volonté d'être « ambidextre » (Markides, 2007) en conservant une rigueur scientifique, tout en s'assurant de la pertinence des questions de recherche par le rapprochement avec des praticiens.

Cette recherche s'inscrit dans un processus qui contient de nombreuses voies pour la prolonger, remédier à ses limites et l'améliorer. L'objectif de tendre vers le niveau « méta » (Saïas et Métais, 2001) ou organique (Farjoun, 2002) de la stratégie passe par les différentes perspectives évoquées. D'autres voies de recherche naîtront des futures lectures. La boucle récursive abduction - déduction - induction (David, 1999) semble en effet la meilleure démarche pour parvenir à une représentation du réel moins arbitraire. L'amélioration du couplage praticien - recherche doit également permettre l'émergence de nouvelles perspectives et l'élimination les questionnements non pertinents en s'assurant de la portée instrumentale si possible, symbolique ou conceptuelle a minima (Barthélemy, 2012) des futures questions de recherches.

Bibliographie

A

Aaker, D. (2003). The power of the branded differentiator. *MIT Sloan Manag. Review, 45(1)*, 83-87.

Acedo, F. J., Barroso, C., & Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal, 27*, 621-636.

Adler, M. (1985). Stardom and talent. *The American Economic Review, 75*, 208-212.

Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review, 27*, 17-40.

Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal, 24*, 1011-1025.

Aglietta, M., Andreff, W., & Drut, B. (2008). Bourse et football. *Revue d'Eco.Politique, 118*, 255-296.

Ahuja, G., Coff, R. W., & Lee, P. M. (2005). Managerial foresight and attempted rent appropriation: Insider trading on knowledge of imminent breakthroughs. *Strat.Management Journal, 26*, 791-808.

Ahuja, G., & Lampert, C. M. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal, 22*, 521-543.

Aigner, D. J., & Chu, S.-F. (1968). On estimating the industry production function. *The American Economic Review, 58(4)*, 826-839.

Aigner, D., Lovell, C. A., & Schmidt, P. (1977). Formulation and estimation of stochastic frontier production function models. *Journal of Econometrics, 6*, 21-37.

Akerlof, G. (1970). A market test for lemons: qualitative uncertainty and market mechanisms. *Quarterly Journal of Economics Letters, 84(3)*, 488-500.

Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, *62(5*), 777-795.

Aldag, R. J. (2012). Bump it with a trumpet: on the value of our research to management education. *Academy of Management Learning & Education,11(2)*, 285-292.

Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments.* Englewood Cliffs, NJ.

Allard-Poesi, F., & Maréchal, C. (1999). Méthodes de Recherche en Management. Dunod : Paris.

Allen, M. P., Panian, S. K., & Lotz, R. E. (1979). Managerial succession and organizational performance: A recalcitrant problem revisited. *Administrative Science Quarterly, 24*, 167-180.

Allison, G. T. (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis 1971*. Boston : Little.

Alp, I. (2010). Performance evaluation of goalkeepers of the world cup. *Gazi University Journal of Science , 19*, 119-125.

Altintas, G. (2009). Capacités dynamiques : revue de la littérature, limites et voies de recherche. In *Actes de la 18ème conférence de l'AIMS*, Grenoble.

Altintas, G., & Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise: une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *M@n@gement , 12*, 266-293.

Altman, D. (2013). Introducing the Shapley Value to Football. *StatsInsights blog*.

Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2004). Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Business Venturing, 19*, 621-635.

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews , 11*, 29-49.

Amin, G. R., & Sharma, S. k. (2014). Cricket team selection using data envelopment analysis. *European Journal of Sport Science, 14*, 369-376.

Amis, J. (2003). "Good things come to those who wait": The strategic management of image and reputation at guinness. *European Sport Management Quarterly, 3*, 189-214.

Amis, J., Pant, N., & Slack, T., (1997). Achieving a sustainable competitive advantage: a resource-based view of sport sponsorship. *Journal of Sport Management, 11*, 80-96.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal, 14*, 33-46.

Amit, R., Lucier,, H. M., & Nixon, R. (2002). Creating value: Winners in the new business environment. Oxford : Blackwell Publishing.

Anand, J., & Singh, H. (1997). Asset redeployment, acquisitions and corporate strategy in declining industries. *Strategic Management Journal, 18*, 99-118.

Andersen, T. J., & Nielsen, B. B. (2009). Adaptive strategy making: The effects of emergent and intended strategy modes. *European Management Review, 6*, 94-106.

Anderson, C., & Sally, D. (2013). *The numbers game: Why everything you know about football is wrong.* London : Penguin.

Anderson, T. R., Hollingsworth, K., & Inman, L. (2002). The fixed weighting nature of a cross-evaluation model. *Journal of Productivity Analysis, 17*, 249-255.

Anderson, T. R., & Sharp, G. P. (1997). A new measure of baseball batters using DEA. *Annals of Operations Research, 73*, 141-155.

Andreff, W. (2007a). Régulation et institutions en économie du sport. *Revue de la Régulation. Capitalisme, Institutions, Pouvoirs, 8(6)*, 652-661.

Andreff, W. (2007b). The financial crisis in French soccer: About a French Senate report. *International Association of Sports Economists.*

Andreff, W. (2011). A quoi sert l'économie du sport ? In *La recherche en sciences sociales du sport : quelle(s) utilité(s)?* Société de Sociologie du Sport de Langue Française. Paris: L'Harmattan.

Andreff, W. (2014). Les enjeux de la performance financière des organisations sportives professionnelles et à but non lucratif. In Winand, M. & Zintz, T. (dir.), *Management et évolution de la performance. Un défi pour les organisations sportives*. Louvain La Neuve : De Boeck Supérieur.

Andreff, W. (2016). Financing structures in not-for profit sport clubs and professionnal teams. Proceedings of the *Oman Annual Sport Congress*, Muscat, April 18, 2016, 1-26.

Andreff, W., & Staudohar, P. D. (2000). The evolving European model of professional sports finance. *Journal of Sports Economics, 1*, 257-276.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: business policy for growth and expansion.* New-York: McGraw-Hill Book.

Apostolopoulou, A., Clark, J., & Gladden, J. M. (2006). From H-Town to Mo-Town: The Importance of Super Bowl Entertainment. *Sport Marketing Quarterly, 15*, 223-231.

Aragon-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review, 28*, 71-88.

Arend, R. J. (2004). The Definition of Strategic Liabilities, and their Impact on Firm Performance*. *Journal of Management Studies, 41*, 1003-1027.

Arend, R. J. (2006). Tests of the resource-based view: do the empirics have any clothes? *Strategic Organization, 4*, 409-421.

Arend, R. J., & Lévesque, M. (2010). Is the resource-based view a practical organizational theory? *Organization Science, 21*, 913-930.

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82*, 150-169.

Argyris, C., & Schön, D. (1978). What is an organization that it may learn. *Organizational learning: A theory of action perspective, 8-29.* Reading, MA: Addison-Wesley

Armstrong, C. E., & Shimizu, K. (2007). A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management, 33*, 959-986.

Arnulf, J. K., Mathisen, J. E., & Haerem, T. (2012). Heroic leadership illusions in football teams: Rationality, decision making and noise-signal ratio in the firing of football managers. *Leadership, 8*, 169-185.

Arrègle, J.-L. (1996). Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques. *Revue Française de Gestion, 108*, 25-36.

Arrègle, J.-L., & Powell, T. C. (2009). Pour une approche plus équilibrée de la performance des firmes. *Revue Française de Gestion, 196*, 147-165.

Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies , 44*, 73-95.

Asanuma, B. (1989). Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill. *Journal of the Japanese and International Economies, 3*, 1-30.

Ascari, G., & Gagnepain, P. (2006). Spanish football. *Journal of Sports Economics, 7*, 76-89.

Ashenfelter, O. (1978). Estimating the effect of training programs on earnings. *The Review of Economics and Statistics, 60(1)*, 47-57.

Astley, W. G., & Fombrun, C. J. (1983). Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *Academy of Management Review, 8*, 576-587.

Attrill, M. J., Gresty, K. A., Hill, R. A., & Barton, R. A. (2008). Red shirt colour is associated with long-term team success in English football. *Journal of Sports Sciences, 26*, 577-582.

Audas, R., Dobson, S., & Goddard, J. (1997). Team performance and managerial change in the English Football League. *Economic Affairs, 17*, 30-36.

Audas, R., Dobson, S., & Goddard, J. (1999). Organizational performance and managerial turnover. *Managerial and Decision Economics, 20*, 305-318.

Audas, R., Dobson, S., & Goddard, J. (2002). The impact of managerial change on team performance in professional sports. *Journal of Economics and Business, 54*, 633-650.

Audas, R., Goddard, J., & Rowe, W. G. (2006). Modelling employment durations of NHL head coaches: turnover and post-succession performance. *Managerial and Decision Economics, 27*, 293-306.

Augé, B. (1998). *La formalisation de la gestion des clubs sportifs: un essai d'observation et d'interprétation.* Thèse de doctorat, Université Montpellier I.

Augé, B., Naro, G., & Vernhet, A. (2014). Le pilotage stratégique des clubs professionnels de rugby, entre performances sportive et financière : les apports du « balanced scorecard ». In Winand, M. & Zin, T. (dir.), *Management et évolution de la performance. Un défi pour les organisations sportives*, (101-113). Louvain La Neuve, De Boeck Supérieur.

Augier, M., & Teece, D. J. (2008). Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. *Organization Studies, 29*, 1187-1208.

Avenier, M.-J. (1999). La complexité appelle une stratégie chemin faisant. *Gestion 2000, 5*, 13-34.

Avenier, M.-J. (2008). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (dir.), *Méthodologie de la recherche.* Paris : Pearson Education France.

B

Baade, R. A., & Sanderson, A. R. (1997). *Sports, Jobs, and Taxes. The Economic Impact of Sports Teams and Stadiums*.New-York: Brookings Institution.

Bachelard, G. (1934). *Le nouvel esprit scientifique.* Paris : Presses Universitaires de France.

Bain, J. S. (1956). *Barriers to new competition: their character and consequences in manufacturing industries* (Vol. 329). Harvard University Press Cambridge : MA.

Balduck, A.-L. (2009). *Effectiveness in sport on micro and meso management level.* Doctoral thesis, Ghent University.

Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management Science, 30*, 1078-1092.

Barget, E. & Ferrand, A. (2011). La complémentarité de l'économie et du marketing pour analyser les enjeux territoriaux. *Revue Juridique et Economique du Sport, 109,* 39-43.

Barget, E., & Ferrand, A. (2012). Impact économique des événements sportifs sur le territoire: une méthode d'analyse basée sur les échanges entre les parties prenantes. *Manag. & Avenir, 7*, 96-112.

Barget, E., & Gouguet, J. (2000). L'impact économique des événements sportifs: revue critique de la littérature. *Reflets et Perspectives de la Vie Economique,34*, 17-33.

Barmeyer, C., Mayrhofer, U., & Mothe, C. (2009). Les hommes et le management: des réponses à la crise.In Kalika, M. (dir.), *Mélanges en l'honneur de Sabine Urban*. Paris : Economica.

Barnard, C. (1938). *The functions of the executive.* Cambridge : MIT Press.

Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science , 32*, 1231-1241.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*, 99-120.

Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive, 9*, 49-61.

Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining a competitive advantage.* Addison-Wesley: Reading, MA.

Barney, J. B. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review , 26*, 41-56.

Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (2ne edition). Addison-Wesley: Reading, MA

Barney, J. B., & Arikan, A. (2001). The resource-based view: Origins and implications. In Hitt, M., Freeman, R. and Harrisson, J. (dir.), *Handbook of Strategic Management*. Oxford : Blackwell.

Barney, J., & Clifford, T. G. (2010). *What I didn't learn in business school: how strategy works in the real world*. Harvard, Harvard Business Review Press.

Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal , 15*, 175-190.

Barney, J. B., & Hoskisson, R. E. (1990). Strategic groups: Untested assertions and research proposals. *Managerial and Decision Economics , 11*, 187-198.

Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory revitalization or decline? *Journal of Management, 37*, 1299-1315.

Barney, J. B., & Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management, 37*, 31-46.

Baroncelli, A., & Lago, U. (2006). Italian football. *Journal of Sports Economics, 7*, 13-28.

Barros, C. P., Assaf, A., & Sà-Earp, F. (2010). Brazilian football league technical efficiency: a Simar and Wilson approach. *Journal of Sports Economics, 11(6)*, 641-651.

Barros, C. P., & Garcia-del-Barrio, P. (2008). Efficiency measurement of the English football Premier League with a random frontier model. *Economic Modelling, 25*, 994-1002.

Barros, C. P., & Garcia-del-Barrio, P. (2011). Productivity drivers and market dynamics in the Spanish first division football league. *Journal of Productivity Analysis , 35*, 5-13.

Barros, C. P., & Leach, S. (2006a). Analyzing the performance of the English FA Premier League with an econometric frontier model. *Journal of Sports Economics, 7*, 391-407.

Barros, C. P., & Leach, S. (2006b). Performance evaluation of the English Premier Football League with data envelopment analysis. *Applied Economics , 38*, 1449-1458.

Barros, C. P., & Leach, S. (2007). Technical efficiency in the English Football Association Premier League with a stochastic cost frontier. *Applied Economics Letters, 14*, 731-741.

Barros, C. P., del Corral, J., & Garcia-del-Barrio, P. (2008). Identification of segments of soccer clubs in the Spanish League First Division with a latent class model. *Journal of Sports Economics, 9*, 451-469.

Barros, C. P., Del Corral, J., & Prieto-Rodriguez, J. (2009). Cost Efficiency of French Soccer League Clubs using a Finite Mixture Model. *Working Paper*, ISEG business school..

Barros, C. P., Garcia-del-Barrio, P., & Leach, S. (2009). Analysing the technical efficiency of the Spanish Football League First Division with a random frontier model. *Applied Economics, 41*, 3239-3247.

Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. R*evue Française de Gestion, (9)*, 269-283.

Barthélemy, J., & Denis, J. P. (2015). Les articles les plus influents de la Revue française de gestion. *Revue Française de Gestion, (8)*, 7-20.

Basso, O. (2006). Peut-on manager les intrapreneurs? *Revue Française de Gestion, 168/169*, 225-242.

Battese, G. E., & Corra, G. S. (1977). Estimation of a production frontier model: with application to the pastoral zone of Eastern Australia. *Australian Journal of Agricu. and Resource Eco., 21*, 169-179.

Baum, J. A., Rowley, T. J., Shipilov, A. V., & Chuang, Y.-T. (2005). Dancing with strangers: Aspiration performance and the search for underwriting syndicate partners. *Administrative Science Quarterly, 50*, 536-575.

Baumard, P. (1997). Constructivisme et processus de la recherche: l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur. *Cahiers de recherche LAREG,. Université de Versailles St Quentin*.

Baumard, P. (2012). *Le vide stratégique.* Paris : CNRS éditions.

Baumard, P., & Starbuck, W. H. (2005). Learning from failures: Why it may not happen. *Long Range Planning, 38*, 281-298.

Baumol, W. J., Panzar, J. C., & Willig, R. D. (1983). Contestable markets: an uprising in the theory of industry structure: reply. *The American Economic Review, 25*, 491-496.

Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *The Journal of Political Economy, 5(2)*, 9-49.

Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. *Revue Fran. de Gestion, 1*, 127-142.

Bell, A., Brooks, C., & Markham, T. (2013). The performance of football club managers: skill or luck? *Economics & Finance Research: An Open Access Journal, 1*, 19-30.

Berland, N. (2004). *Mesurer et piloter la performance.* Paris : Editions de la Performance.

Berle, A., & Means, G. (1932). *The modern corporate and private property.* New-York : McMillian.

Berman, S., Down, J., & Hill, C. (2002). Tacit Knowledge as a Source of Competitive Advantage in the National Basketball Association. *Academy of Management Journal , 45(1)*, 13-31.

Berri, D. J. (1999). Who is‘most valuable’? Measuring the player's production of wins in the National Basketball Association. *Managerial and Decision Economics, 20*, 411-427.

Berri, D. J., Brook, S. L., & Fenn, A. J. (2011). From college to the pros: predicting the NBA amateur player draft. *Journal of Productivity Analysis, 35*, 25-35.

Berri, D. J., Brook, S. L., & Schmidt, M. B. (2007). Does one simply need to score to score. *International Journal of Sport Finance, 2*, 190-205.

Berri, D. J., & Eschker, E. (2005). Performance when it counts? The myth of the prime time performer in professional basketball. *Journal of Economic Issues, 39(3)*, 798-807.

Berri, D., Holmes, P., & Simmons, R. (2015). Moneyball and the baseball players' labor market. *Working Paper*, Lancaster University.

Berri, D. J., & Krautmann, A. C. (2006). Shirking on the court: Testing for the incentive effects of guaranteed pay. *Economic Inquiry, 44*, 536-546.

Berri, D. J., Schmidt, M. B., & Brook, S. L. (2004). Stars at the Gate The Impact of Star Power on NBA Gate Revenues. *Journal of Sports Economics, 5*, 33-50.

Berri, D., Schmidt, M., & Brook, S. (2006). *The wages of wins: Taking measure of the many myths in modern sport.* Stanford: Standford University Press.

Berri, D. J., & Simmons, R. (2011). Catching a draft: on the process of selecting quarterbacks in the national football league amateur draft. *Journal of Productivity Analysis, 35*, 37-49.

Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité-Contrôle-Audit , 5*, 127-150.

Besson, E. (2008). Accroître la compétitivité des clubs de football professionnel français. *Disponible à l'adresse: http://www. premierministre. gouv. fr/IMG/pdf/RapportCompetitiviteFoot_51108. pdf*.

Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. (2008). Position, leverage and opportunity: a typology of strategic logics linking resources with competitive advantage. *Managerial and Decision Eco., 29*, 241-256.

Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal, 15*, 131-148.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* New-York: Wiley.

Blumrodt, J. (2014). L'"expérience stade" : Une approche franco-allemande. *JuriSport, 141*, 42-45.

Blyler, M., & Coff, R. W. (2003). Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies. *Strategic Management Journal, 24*, 677-686.

Bodwell, W., & Chermack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change, 77*, 193-202.

Borland, J. (2006). *Handbook on the economics of sport*. New-York: The Free Press.

Borys, B., & Jemison, D. B. (1989). Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations. *Academy of Management Review, 14*, 234-249.

Bosca, J. E., Liern, V., Martinez, A., & Sala, R. (2009). Increasing offensive or defensive efficiency? An analysis of Italian and Spanish football. *Omega, 37*, 63-78.

Boulier, B. L., Stekler, H. O., Coburn, J., & Rankins, T. (2010). Evaluating national football league draft choices: The passing game. *International Journal of Forecasting, 26*, 589-605.

Bourg, J.-F. (1986). *Football business.* Paris, Orban.

Bourg, J.-F., & Gouguet, J.-J. (1998). *Analyse économique du sport.* Paris, Presses Univer. de France.

Bourgeois, L. J. (1984). Strategic management and determinism. *Academy of Management Review, 9*, 586-596.

Bourgie, L. (2001). An Empirical Test of Escalation of Commitment in Major League Baseball. *Academy of Management Proceedings, 1*, C1-C6.

Bourguignon, A. (2000). *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audi*t. Paris : Economica.

Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance? *Revue française de comptabilité, 269*, 61-66.

Bower, J. L. (1970). *Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment*. Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Bower, J. L., & Doz, Y. (1979). Strategy formulation: A social and political process. In Schendel, D. & Hofer, C. (dir.), *Strategic management: A new view of business policy and planning* (152-166). Boston: Little, Brown.

Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management, 11*, 1-15.

Bowman, E. H., & Helfat, C. E. (2001). Does corporate strategy matter? *Strategic Management Journal*, *22*, 1-23.

Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal, 6*, 59-75.

Brady, C., Bolchover, D., & Sturgess, B. (2008). Managing in the Talent Economy. *California Management Review, 50*, 54-73.

Brandes, L., Franck, E. P., & Theiler, P. (2009). The Effect from National Diversity on Team Production-Empirical Evidence from the Sports Industry. *Schmalenbach Business Review, 61*, 225-246.

Brannagan, P. M., & Giulianotti, R. (2015). Soft power and soft disempowerment: Qatar, global sport and football's 2022 World Cup finals. *Leisure Studies, 34*, 703-719.

Bridgewater, S., Kahn, L. M., & Goodall, A. H. (2011). Substitution and complementarity between managers and subordinates: Evidence from British football. *Labour Economics, 18*, 275-286.

Brocard, J.-F. (2010). Marché des transferts et agents sportifs: le dessous des cartes. *Géoéconomie, 3*, 79-89.

Brønn, C., & Brønn, P. S. (2005). Reputation and organizational efficiency: A data envelopment analysis study. *Corporate Reputation Review , 8*, 45-58.

Bruinshoofd, A., & ter Weel, B. (2003). Manager to go? Performance dips reconsidered with evidence from Dutch football. *European Journal of Operational Research , 148*, 233-246.

Brush, T. H., & Artz, K. W. (1999). Toward a contingent resource-based theory: The impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine. *Strategic Management Journal, 20*, 223-250.

Buraimo, B., Forrest, D., & Simmons, R. (2007). Freedom of entry, market size, and competitive outcome: evidence from english soccer. *Southern Economic Journal, 74*, 204-213.

Burgelman, R. A., & Grove, A. S. (1996). Strategie dissonance. *California Man. Review, 38*, 8-28.

Burgelman, R. A., & Grove, A. S. (2007). Let chaos reign, then rein in chaos—repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity. *Strategic Management Journal, 28*, 965-979.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organization analysis.* Aldershot: Gower.

Burt, R. (1987). Social contagion and innovation: Cohesion versus structural equivalence. *American journal of Sociology , 92*, 1287-1335.

Burt, R. (1992). *The social structure of competition.* Harvard: Harvard University Press.

Büschemann, A. Sports or Business Approach? A Cross-Continent Analysis of U.S. Major League Franchises and English Premier League Clubs. *Working paper*, Padeborn University.

Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm* (Vol. 11). London: Academic Press.

C

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology, 33*, 2244-2266.

Calôba, G. M., & Estellita, M. P. (2006). Performance assessment of the soccer teams in Brazil using DEA. *Pesquisa Operacional, 26*, 521-536.

Camerer, C. F., & Weber, R. A. (1999). The econometrics and behavioral economics of escalation of commitment: a re-examination of Staw and Hoang's NBA data. *Journal of Economic Behavior & Organization, 39*, 59-82.

Cameron, A. C., & Trivedi, P. K. (2005). *Microeconometrics: methods and applications.* Cambridge: Cambridge University Press.

Camm, J. D., & Grogan, T. J. (1988). An application of frontier analysis: handicapping running races. *Interfaces, 18*, 52-60.

Cannella, A. A., & Rowe, W. G. (1995). Leader capabilities, succession, and competitive context: A study of professional baseball teams. *The Leadership Quarterly, 6*, 69-88.

Cappelletti, L., & Khouatra, D. (2004). Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle. *Comptabilité Contrôle Audit, 10*, 127-146.

Carey, J. A. (2008). A resource-based look at compensation strategy: Application and implementation of competitive advantage. *Journal of Business and Management, 14*, 131-147.

Carroll, A. B., & Näsi, J. (1997). Understanding stakeholder thinking: Themes from a Finnish conference. *Business Ethics a European Review, 6*, 46-51.

Carroll, G. R., & Teo, A. C. (1996). On the social networks of managers. *Academy of Management Journal, 39*, 421-440.

Carter, C., Clegg, S. R., & Kornberger, M. (2008). Strategy as practice. *Strategic Organization, 6*, 83-99.

Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (2001). The managerial rents model: Theory and empirical analysis. *Journal of Management, 27*, 661-678.

Cavagnac, M., & Gouguet, J.-J. (2008). Droits de retransmission, équilibre compétitif et profits des clubs. *Revue d'Economie Politique, 118*, 229-253.

Caves, R. E. (1984). Economic analysis and the quest for competitive advantage. *The American Economic Review, 74*, 127-132.

Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *The Quarterly Journal of Economics, 2*, 241-261.

Celeux, G., & Robert, V. (2015). Towards an objective team efficiency rate in basketball. *Journal de la Société Française de Statistique, 156(2)*, 51-68.

Chaabouni, J., Very, P., & Hachicha, Z. S. (2015). Eventail de capacités et résilience des entreprises en période de crise de longue durée. In Chaabooni, J. et Véry, P. (dir.), *Crise, transition : Comment les firmes tunisiennes s'en sortent-elles ?* (57-94). Tunis : C.L.E.

Chadwick, C., Super, J. F., & Kwon, K. (2014). Resource orchestration in practice: CEO emphasis on SHRM, commitment-based HR systems, and firm performance. *Strat.Manag.Journal, 36(3)*, 360-376.

Chaffee, E. E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review, 10*, 89-98.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise.* Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

Chanut, O., Fernandez, D. B., & Durant, F. (2013). Parainage sportif des banques françaises : Une approche par la congruence. *Revue interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme, 6*, 21-35.

Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research, 2*, 429-444.

Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises.* Paris: Economica.

Chauvet, V., & Maltese, L. (2005). Le réseau social des dirigeants entre apprentissage et bricolage: recherches croisées dans les secteurs des PME technologiques et de l'événementiel sportif. *Document de travail,* Université d'Aix-Marseille.

Chen, W.-C., & Johnson, A. L. (2010). The dynamics of performance space of Major League Baseball pitchers 1871--2006. *Annals of Operations Research, 181*, 287-302.

Chiambaretto, P. (2015). Resource dependence and power-balancing operations in alliances: The role of market redefinition strategies. *M@n@gement, 18(3)*, 205-233.

Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal, 5*, 307-326.

Christianson, M. K., Farkas, M. T., Sutcliffe, K. M., & Weick, K. E. (2009). Learning through rare events: Significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organiza.Science, 20*, 846-860.

Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S., & Sloan, L. R. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology, 34*, 366.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review, 20*, 92-117.

Clausewitz, C. V. (1955). *De la guerre.* Paris : Editions de Minuit.

Clegg, S. R. (1989). *Frameworks of power.* London : Sage.

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica, 4*, 386-405.

Coates, D., & Oguntimein, B. (2010). The length and success of NBA careers: does college production predict professional outcomes?. *International Journal of Sport Finance, 5(1)*, 4.

Cockburn, I. M., Henderson, R. M., & Stern, S. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal, 21*, 1123.

Coelli, T. (1996). A guide to DEAP version 2.1: a data envelopment analysis (computer) program. *Centre for Efficiency and Productivity Analysis, University of New England, Australia , 8(96)*, 1-50.

Coelli, T. J., Prasada, D. S., O'Donnell, C. J., & Battese, G. E. (2005). *An introduction to efficiency and productivity analysis.* Berlin: Springer Science Business Media.

Coen, C. A., & Maritan, C. A. (2011). Investing in capabilities: The dynamics of resource allocation. *Organization Science, 22*, 99-117.

Coff, R. W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science, 10*, 119-133.

Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Drilling for micro-foundations of human capital--based competitive advantages. *Journal of Management, 37*, 1429-1443.

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*,*17(1*), 1-25.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly, 35(1)*, 128-152.

Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review, 29*, 341-358.

Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal, 15*, 143-152.

Collis, D. J. (1996). Organizational capability as a source of profits. In *Organizational learning and competitive advantage* (Dir. Moingeon, B. & Edmondson). London: Sage Publications.

Collis, D. J., & Montgomery, C. (2005). *Corporate Strategy: A resource-based approach.* New-York: McGraw-Hill Book.

Combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C. L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In Ketchen, D., Bergh, C. (dir.), *Research Methodology in Strategy and Management* (vol. 2, 259-286). Oxford: Elsivier.

Conn, D. (1997). *The football business: Fair game in the'90s?* London: Mainstream Publishing.

Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management, 37*, 39-67.

Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management, 17*, 121-154.

Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science, 7*, 477-501.

Connor, T. (2002). The resource-based view of strategy and its value to practising managers. *Strategic Change, 11*, 307-316.

Cook, W. D., & Seiford, L. M. (2009). Data envelopment analysis (DEA)--Thirty years on. *European Journal of Operational Research, 192*, 1-17.

Cool, K. (2000). La durabilité des ressources uniques. *La durabilité des ressources uniques*. Paris: Ellipses.

Cool, K. O., & Schendel, D. (1987). Strategic group formation and performance: The case of the US pharmaceutical industry, 1963--1982. *Management Science, 33*, 1102-1124.

Cooper, W. W., Ramon, N., Ruiz, J. L., & Sirvent, I. (2011). Avoiding large differences in weights in cross-efficiency evaluations: application to the ranking of basketball players. *Journal of Centrum Cathedra, 4*, 197-215.

Cooper, W. W., Ruiz, J. L., & Sirvent, I. (2009). Selecting non-zero weights to evaluate effectiveness of basketball players with DEA. *European Journal of Operational Research, 195*, 563-574.

Coriat, B., & Weinstein, O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise.* Paris: Le Livre de Poche.

Coriat, B., & Weinstein, O. (2010). Les théories de la firme entre "contrats" et "compétences". *Revue d'Economie Industrielle , 129-130*, 57-86.

Cornwell, T. B., Pruitt, S. W., & Ness, R. V. (2001). The value of winning in motorsports: sponsorship-linked marketing. *Journal of Advertising Research, 41*, 17-31.

Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review, 80*, 46-56.

Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Management Journal, 29*, 1141-1154.

Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology, 96*, 443.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective.* Paris: Editions du Seuil.

Cui, M., & Pan, S. L. (2015). Developing focal capabilities for e-commerce adoption: A resource orchestration perspective. *Information & Management, 52*, 200-209.

Cunningham, G. B., & Sagas, M. (2004). Group diversity, occupational commitment, and occupational turnover intentions among NCAA Division IA football coaching staffs. *Journal of Sport Management, 18*, 236-254.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

D

Daily, C. M., Certo, S. T., & Dalton, D. (2000). Research notes and communications: International experience in the executive suite: The path to prosperity. *Strat. Management Journal, 21*, 515-523.

Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal, 23*, 1095-1121.

Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal, 29*, 519-543.

Dater, A. (2006). A new ice age: NHL plays numbers game Hockey taking broader approach in analyzing statistics to determine a player's net worth in team game. *Denver Post* , BB--01.

D'Aunno, T., Succi, M., & Alexander, J. A. (2000). The role of institutional and market forces in divergent organizational change. *Administrative Science Quarterly, 45*, 679-703.

D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic manoeuvring.* New-York: The Free Press.

Davenport, D. S. (1969). Collusive Competition in Major League Baseball Its Theory and Institutional Development. *The American Economist, 13(2)*, 6-30.

David, A. (1999). Logique,épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. Actes de la *VIIIème Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Chatenay-Malabry.

David, R., & Han, S. (2004). A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. *Strategic Management Journal, 25(1)*, 39-58.

Dawson, P., & Dobson, S. (2002). Managerial efficiency and human capital: an application to English Association football. *Managerial and Decision Economics, 23*, 471-486.

Dawson, P., Dobson, S., & Gerrard, B. (2000a). Stochastic frontiers and the temporal structure of managerial efficiency in English soccer. *Journal of Sports Economics, 1*, 341-362.

Dawson, P., Dobson, S., & Gerrard, B. (2000b). Estimating Coaching Efficiency in Professional Team Sports: Evidence rfom English Association Football. *Scottish Journal of Political Eco., 47(4)*, 399-421.

De La Villermois, O. (1999). La méthode DEA outil d'évaluation de la performance des agences bancaires. *Décisions Marketing, 16*, 39-51.

De Paola, M., & Scoppa, V. (2011). The effects of managerial turnover: evidence from coach dismissals in Italian soccer teams. *Journal of Sports Economics, 13*, 152-168.

Debreu, G. (1951). The coefficient of resource utilization. *Econometrica: Journal of the Econometric Society, 19(3)*, 273-292.

Dejonghe, T. (2004). Restructuring the Belgian professional football league: a location-allocation solution. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie, 1*, 73-88.

Delmestri, G., Montanari, F., & Usai, A. (2005). Reputation and strength of ties in predicting commercial success and artistic merit of independents in the italian feature film industry. *Journal of Management Studies, 42*, 975-1002.

Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. (2007). Le couple pratique-recherche. *Revue Française de Gestion, 2*, 31-48.

Denis, J. P. (2014). *Introduction au hip-hop management*. Paris : Éditions EMS.

Denis, J. P., & Martinet, A. C. (2012). Le management, un carré plus que sémantique. *Revue Française de Gestion, 9*, 13-38.

Denis, J. P., Perret, V., & Rouziès, A. (2010). Incertitude (s) et Stratégie (s). *Revue française de gestion, 4*, 15-24.

Denrell, J. (2003). Vicarious learning, undersampling of failure, and the myths of management. *Organization Science , 14*, 227-243.

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

Desai, V. M. (2008). Constrained growth: How experience, legitimacy, and age influence risk taking in organizations. *Organization Scienc* e*, 19*, 594-608.

Despotis, D. K. (2002). Improving the discriminating power of DEA: Focus on globally efficient units. *Journal of the Operational Research Society, 53*, 314-323.

Dessus, S., & Raballand, G. (2011). L'Etat peut-il rendre compétitif les clubs de football français? *Documents de Travail du Centre d'Economie de la Sorbonne n° 2011.48,* Paris: Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2

Deutscher, C., Frick, B., & Prinz, J. (2013). Performance under pressure: estimating the returns to mental strength in professional basketball. *European Sport Management Quarterly, 13*, 216-231.

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science, 35*, 1504-1511.

Dietl, H. M., & Franck, E. (2007). Governance failure and financial crisis in German football. *Journal of Sports Economics, 8(6)*, 662-669.

DiMaggio, P. (1992). Nadel's paradox revisited: Relational and cultural aspects of organizational structure. In Nohria, N. & Eccles, R. (dir.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*, (118-142). Boston: Harvard Business School Press.

DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review, 48*, 147-60.

Dixit, A. (1980). The role of investment in entry-deterrence. *The Economic Journal , 90(357)*, 95-106.

DNCG. (2015). Situation du football professionnel. Saison 2013/2014.

Dobson, S., & Goddard, J. (2001). *The economics of football.* Cambridge, Cambridge University Press.

Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1999). *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics.* Boston: Harvard Business School Press.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review, 20*, 65-91.

Donthu, N., & Yoo, B. (1998). Retail productivity assessment using data envelopment analysis. *Journal of Retailing, 74*, 89-105.

Dosi, G., Nelson, R., & Winter, S. (2000). *The nature and dynamics of organizational capabilities.* Oxford: Oxford University Press.

Downward, P., & Dawson, A. (2002). *The economics of professional team sports.* London: Psychology Press.

Doyle, P. (2001). Building value-based branding strategies. *Journal of Strategic Marketing, 9*, 255-268.

Dreveton, B. (2014). Performance et pilotage organisationnels. Concepts et méthodes pour les organisations sportives. In Winand, M. & Zintz, T. (dir.), *Management et évolution de la performance. Un défi pour les organisations sportives*. Louvain la Neuve : De Boeck Supérieur.

Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strat. Manag. Journal, 32*, 254-279.

Drucker, P. (1954). *The practice of management.* New-York: Harper & Brothers.

Drut, B. (2011). *L'économie du football professionnel.* Paris : La découverte.

Drut, B., & Duhautois, R. (2014). *20 questions improbables sur le football.* Bruxelles : De Boeck.

Du, J., & Li, D. D. (2007). The soft budget constraint of Banks. *Journal of Comparative Economics, 35*, 108-135.

Duhautois, R. (2015). Le marché du travail des foot professionnels : Un miroir aux alouettes ? *Centre d'Etudes de l'Emploi, 122*, 1-4.

Dukerich, J., Simmons, J., & Dickson, K. (2001). When is a fan a fanatic? Image versus esteem management in a sport context. Acts oft the *National Academy of Manag. Meetings,* Washington, DC.

Durand, C., & Bayle, E. (2002). Public assistance in spectator sport: a comparison between Europe and the United-States. *European Journal of Sport Science, 2(2)*, 1-19.

Durand, C., Ravenel, L., & Helleu, B. (2005). *Basket Professionnel en France : Approche Stratégique et Géomarketing.* Limoges : Presses Universitaires du Sport.

Durand, R. (1997). *Management stratégique des ressources et performance des firmes: Une étude des entreprises manufacturières françaises (1993-1996)*. Thèse de doctorat, HEC PARIS.

Durand, R. (2002). Competitive advantages exist: A critique of Powell. *Strategic Management Journal, 23*, 867-872.

Durand, R. (2003). Predicting a firm's forecasting ability: The roles of organizational illusion of control and organizational attention. *Strategic Management Journal, 24(9)*, 821-838.

Durand, R., Rao, H., & Monin, P. (2007). Code and conduct in French cuisine: Impact of code changes on external evaluations. *Strategic Management Journal , 28*, 455-472.

Durand, R., & Vargas, V. (2003). Ownership, organization, and private firms' efficient use of resources. *Strategic Management Journal, 24*, 667-675.

Durand, T. (2013). Une critique de l'article Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. *Revue Française de Gestion, 234*, 64-73.

Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal, 21*, 345-367.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review, 23*, 660-679.

Dyson, R. G., Allen, R., Camanho, A. S., Podinovski, V. V., Sarrico, C. S., & Shale, E. A. (2001). Pitfalls and protocols in DEA. *European Journal of Operational Research, 132*, 245-259.

E

Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: current debates and future directions. *British Journal of Management, 20*, S1--S8.

Edmans, A., Garcia, D., & Norli, O. (2007). Sports sentiment and stock returns. *The Journal of Finance, 62*, 1967-1998.

Ehrenberg, A. (1994). *Le culte de la performance.* Paris : Calmann-Lévy.

Einolf, K. W. (2004). Is winning everything? A data envelopment analysis of Major League Baseball and the National Football League. *Journal of Sports Economics, 5*, 127-151.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14*, 532-550.

Eisenhardt, K. M. (2000). Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism. *Academy of Management Review*, *25*, 703-705.

Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (1998). Patching. Restitching business portfolios in dynamic markets. *Harvard Business Review, 77*, 72-82.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal, 21*, 1105-1121.

El-Hodiri, M., & Quirk, J. (1971). An economic model of a professional sports league. *The Journal of Political Economy, 79(6)*, 1302-1319.

Espitia-Escuer, M., & Garcia-Cebrian, L. I. (2008). Measuring the productivity of Spanish first division soccer teams. *European Sport Management Quarterly, 8*, 229-246.

Espitia-Escuer, M., & Garcia-Cebrian, L. I. (2010). Measurement of the efficiency of football teams in the Champions League. *Managerial and Decision Economics, 31*, 373-386.

Ethiraj, S. K., Kale, P., Krishnan, M. S., & Singh, J. V. (2005). Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry. *Strategic Management Journal, 26*, 25-45.

Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In Beauchamp, T. & Bowie, N. (dir.), *Ethical theory and business* (75-93). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Evans, P. (1996). Government action, social capital and development: reviewing the evidence on synergy. *World development, 24*, 1119-1132.

F

Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Poli.Eco., 88*, 288-307.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics, 26(2)*, 327-349.

Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal, 23*, 561-594.

Farjoun, M., & Starbuck, B. (2005). Lessons from the Columbia disaster. In *Organization At The Limit: Lessons from the Columbia disaster*. Malden: MA.

Farrell, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General), 120(3*, 253-290.

Fearnhead, P., & Taylor, B. M. (2011). On estimating the ability of NBA players. *Journal of Quantitative Analysis in Sports, 7(3),* 1-16.

Fee, C. E., Hadlock, C. J., & Pierce, J. R. (2006). Promotions in the Internal and External Labor Market: Evidence from Professional Football Coaching Careers. *The Journal of Business, 79*, 821-850.

Fernandez, R., Nunez, T., & Garrido, R. (2012). Analysis of the efficiency of Spanish Soccer League Players (2009/10) using the metafrontier approach. *Estudios de Economia Aplicada, 30*, 565-578.

Festinger, L., Riecken, H. W., & Schachter, S. (1956). *When prophecy fails: A social and psychological study of a modern group that predicted the destruction of the world*. New York: Harper & Row

Fizel, J. L., & D'Itri, M. (1997). Managerial Efficiency, Managerial Succession and Organizational. *Managerial and Decision Economics, 18*, 295-308.

Fizel, J. L., & D'Itri, M. (1999). Firing and hiring of managers: does efficiency matter? *Journal of Management, 25*, 567-585.

Fleck-Dousteyssier, N. (2007). Le parrainage: d'une intuition à une stratégie de communication. *Décisions Marketing, 47*, 7-20.

Fleck-Dousteyssier, N., & Maille, V. (2011). Congruence perçue par le consommateur: vers une clarification du concept, de sa formation et de sa mesure. *Recherche et Applications en Marketing, 26*, 77-111.

Fleck-Dousteyssier, N., Roux, E., & Darpy, D. (2005). La congruence dans le parrainage: définition, rôle et mesure. *Actes de l'Association Française du Marketing, 6ème congrès international des tendances du marketing, Paris , 24(11)*, 975-1000.

Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review, 25*, 154-177.

Foer, F. (2006). The goals of globalization. *Foreign Policy, 153*, 86-87.

Fombrun, C. J., & Gardberg, N. (2000). Who's tops in corporate reputation? *Corporate Reputation Review, 3*, 13-17.

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2013). The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management, 7*, 241-255.

Fombrun, C., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review, 1*, 1-16.

Fombrun, C. J., & Van Riel, C. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations.* New York , Prentice-Hall Financial Times .

Forgues, B., Fréchet, M., & Josserand, E. (2006). Relations interorganisationnelles. *Revue Française de Gestion, 5(164)*, 17-31.

Fort, R., & Maxcy, J. (2003). Competitive balance in sports leagues: An introduction. *Journal of Sports Economics, 4*, 154-160.

Fort, R. (2015). Managerial objectives: A retrospective on utility maximization in pro team sports. *Scottish Journal of Political Economy*, *62*(1), 75-89.

Foss, N. J. (1996). Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments. *Organization Science, 7*, 470-476.

Foss, N. J., Klein, P. G., Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2008). Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: toward a new synthesis. *Strategic Entrepreneurship Journal, 2*, 73-94.

Foss, N. J., & Knudsen, T. (2003). The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics, 24*, 291-307.

Franck, E. (2010). Private firm, public corporation or member's association governance structures in European football. *International Journal of Sport Finance, 5*, 108.

Franck, E. (2013). Financial Fair Play in European Club Football – What is it all about? *UZH Business Working Paper Series (ISSN 2296-0422), No. 328*, NA.

Franck, E., & Nüesch, S. (2011). The effect of wage dispersion on team outcome and the way team outcome is produced. *Applied Economics, 43*, 3037-3049.

Franck, E., & Nüesch, S. (2012). Talent and/or popularity: what does it take to be a superstar?. *Economic Inquiry, 50(1)*, 202-216.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. *Advances in Strategic Management, 1*, 31-60.

Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly, 4*, 409-421.

Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review, 24*, 233-236.

Freiling, J. (2004). A Competence-based Theory of the Firm. *Management Revue, 15(1)*, 27-52.

Freiling, J. (2008). RBV and the Road to the Control of External Organizations. *Management Revue*, 33-52.

Fréry, F. (2010). Les capacités répulsives. Actes de la *XIXe conférence de l'AIMS, Luxembourg*.

Frick, B. (2007). The fotball players' labor market: Empirical evidence from the ajor European leagues. *Scottish Journal of Political Economy, 54*, 422-446.

Frick, B., Barros, C. P., & Prinz, J. (2010). Analysing head coach dismissals in the German "Bundesliga" with a mixed logit approach. *European Journal of Operational Research, 200*, 151-159.

Frick, B., & Lee, Y. H. (2011). Temporal variations in technical efficiency: evidence from German soccer. *Journal of Productivity Analysis, 35*, 15-24.

Frick, B., & Prinz, J. (2006). Crisis? What crisis? football in Germany. *Journal of Sports Eco., 7*, 60-75.

Frick, B., & Simmons, R. (2008). The impact of managerial quality on organizational performance: evidence from German soccer. *Managerial and Decision Economics, 29*, 593-600.

Fried, H. O., Lambrinos, J., & Tyner, J. (2004). Evaluating the performance of professional golfers on the PGA, LPGA and SPGA tours. *European Journal of Operational Research, 154*, 548-561.

Funk, D. C., & James, J. (2001). The psychological continuum model: A conceptual framework for understanding an individual's psychological connection to sport. *Sport Manag.Review, 4*, 119-150.

Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews, 10*, 1-23.

G

Groupe d'Action FInancière (2009). *Rapport annuel du GAFI 2008-09*. Source : http://www.fatf-gafi.org/fr/pays/a-c/bresil/documents/rapportannuelduGAFI2008-2009.html

Galbraith, C., & Schendel, D. (1983). An empirical analysis of strategy types. *Strategic Management Journal, 4*, 153-173.

Galunic, D., & Rodzan, S. (1998). Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal, 19(12)*, 1193-1201.

Gamson, W., & Scotch, N. (1964). Scapegoating on baseball. *American Journal of Sociology, 70*, 69-72.

Garbuio, M., King, A. W., & Lovallo, D. (2011). Looking inside psychological influences on structuring a firm's portfolio of resources. *Journal of Management, 37*, 1444-1463.

Garcia-del-Barrio, P., & Pujol, F. (2009). The Rationality of Under-employing the Best-performing Soccer Players. *Labour, 23*, 397-419.

Garcia-Rubio, M. A., Picazo-Tadeo, A. J., & Gonzàlez-Gomez, F. (2011). Does a red shirt improve sporting performance? Evidence from Spanish football. *Applied Economics Letters, 18*, 1001-1004.

Garcia-Sanchez, I. (2007). Efficiency and effectiveness of Spanish football teams: a three-stage-DEA approach. *Central European Journal of Operations Research, 15*, 21-45.

Gardet, E., & Mothe, C. (2010). Le rôle des ressources dans la dépendance du pivot au sein de réseaux d'innovation. *Revue française de gestion, 5*, 171-186.

Gargiulo, M., & Benassi, M. (1999). *The dark side of social capital.* New-York: Springer.

Gasparini, W. (2000). Sociologie de l'organisation sportive. Paris: La Découverte.

Gavetti, G., & Levinthal, D. (2000). Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. *Administrative Science Quarterly, 45*, 113-137.

Gerrard, B. (2003). What does the resource-based view "bring to the table" in sport management research? *European Sport Management Quaterly, 3(3)*, 139-144.

Gerrard, B. (2007). Is the Moneyball approach transferable to complex invasion team sports? *International Journal of Sport Finance, 2*, 214-230.

Gerrard, B., & Howard, D. (2007). Moneyball as sport finance in action: but are the lessons from baseball more Generally applicable? *International Journal of Sport Finance, 2(4)*, 175-176.

Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review, 21*, 13-47.

Gibbert, M. (2006). Generalizing about uniqueness: An essay on an apparent paradox in the Rresource-based view. *Journal of Management Inquiry, 15*, 124-134.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal, 47*, 209-226.

Gilbert, R. J., & Newbery, D. M. (1982). Preemptive patenting and the persistence of monopoly. *The American Economic Review, 3*, 514-526.

Gilmore, s. (2009). The importance of asset maximisation in football: towards the long-term gestation and maintenance of sustained high performance. *International Journal of Sports Science and Coaching, 4*, 465-588.

Girin, J. (2011). Empirical Analysis of Management Situations: Elements of Theory and Method. *European Management Review, 8(4)*, 197-212.

Ginsberg, A. (1988). Measuring and modelling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions. *Strategic Management Journal, 9*, 559-575.

Girard, R. (1972). *La violence et le sacré.* Paris: Grasset.

Girod-Séville, M., & Perret, V. (1999). *Méthodes de la Recherche en Management*. Paris,: Dunod.

Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2002). Developing an Understanding of Brand Associations in Team Sport: Empirical Evidence from Consumers of Professional Sport. *Journal of Sport Manag., 16*, 54-81.

Godfrey, P. C., & Hill, C. W. (1995). The problem of unobservables in strategic management research. *Strategic Management Journal, 16*, 519-533.

Goff, B., & Tollison, R. (1990). Sports as economics. In B. L. Goff & R. D. Tollison (Eds.), *Sportometrics* (3–14). College Station: Texas A&M University Press.

Goldstone, J. A. (1998). Initial conditions, general laws, path dependence, and explanation in historical sociology 1. *American Journal of Sociology, 104*, 829-845.

Gomez-Mejia, L. R. (1994). Executive compensation: A reassessment and a future research agenda. *Research in Personnel and Human Resources Management, 12*, 161-222.

Gond, J., & Mercier, S. (2005). Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature. Actes du *Congrès de l'Association francophone des ressources humaines*, Montréal.

Gonzalez-Gomez, F., & Picazo-Tadeo, A. J. (2010). Can we be satisfied with our football team? Evidence from Spanish professional football. *Journal of Sports Economics, 11*, 418-442.

Goodall, A. H., Kahn, L. M., & Oswald, A. J. (2011). Why do leaders matter? A study of expert knowledge in a superstar setting. *Journal of Economic Behavior & Organization, 77*, 265-284.

Goodpaster, K. E. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly, 1*, 53-73.

Gouguet, J., & Primault, D. (2003). Formation des joueurs professionnels et équilibre compétitif: l'exemple du football. *Revue Juridique et Economique du Sport, 68*, 7-34.

Gouguet, J.-J. (2004). Le sport professionnel après l'arrêt Bosman: Une analyse économique internationale. *Actes du colloque organisé les 1er et 2 juillet 1999 à Limoges par le centre de droit et d'économie du sport, CDES.* Limoges : Presses Universitaires de Limoges.

Gould, E. D., & Winter, E. (2009). Interactions between workers and the technology of production: Evidence from professional baseball. *The Review of Economics and Statistics, 91*, 188-200.

Gramacy, R. B., Jensen, S. T., & Taddy, M. (2013). Estimating player contribution in hockey with regularized logistic regression. *Journal of Quantitative Analysis in Sports, 9*, 97-111.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology, 78(6)*, 1360-1380.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Revie*w, *33*, 114-135.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal, 17*, 109-122.

Grant, W. (2007). An analytical framework for a political economy of football. *British Politics, 2*, 69-90.

Grawitz, M. (2001). *Méthodes des Sciences Sociales.* Paris : Dalloz.

Grimand, A., Oiry, E., & Racaigne, A. (2014). L'ambidextrie, un mode de gestion des paradoxes? Une étude comparative de cas. Actes de la *XIIIème conférence de l'AIMS*, Rennes, 24-26 mai.

Grimm, C. M., & Smith, K. G. (1997). *Strategy as action: Industry rivalry and coordination.* Dallas: South-Western.

Grimm, C. M., Lee, H., & Smith, K. G. (2005). *Strategy as action: Competitive dynamics and competitive advantage.* Dallas: South-Western.

Groothuis, P. A., Hill, J. R., & Perri, T. J. (2007). Early entry in the NBA draft the influence of unraveling, human capital, and option value. *Journal of Sports Economics, 8*, 223-243.

Groothuis, P. A., Hill, J. R., & Perri, T. (2009). The dilemma of choosing talent: Michael Jordans are hard to find. *Applied Economics, 41*, 3193-3198.

Groysberg, B., & Abrahams, R. (2006). Lift outs: How to acquire a high-functioning team. *Harvard Business. Review, December*, 133-140.

Groysberg, B., Lee, L.-E., & Nanda, A. (2008). Can they take it with them? The portability of star knowledge workers' performance. *Management Science, 54*, 1213-1230.

Groysberg, B., Nanda, A., & Nohria, N. (2004). The risky business of hiring stars. *Harvard business Review, 82*, 92-101.

Grundy, T. (2004). Strategy and financial management in the football industry. *Strategic Change, 13*, 405-422.

Grusky, O. (1963). Managerial succession and organizational effectiveness. *American Journal of Sociology*, 21-31.

Grusky, O. (1964). Reply to scapegoating in baseball. *American Journal of Sociology, 70*, 72-76.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation.* London: Sage.

Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal, 38*, 85-112.

Gulati, R., & Higgins, M. C. (2003). Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success. *Strategic Management Journal, 24*, 127-144.

Gutiérrez, O. & Ruiz, J. L., (2013). Data Envelopment Analysis and Cross-Efficiency Evaluation in the Management of Sports Teams: The Assessment of Game Performance of Players in the Spanish Handball League. *Journal of Sport Management, 27*, 217-229.

Guzman, I. (2006). Measuring efficiency and sustainable growth in Spanish football teams. *European Sport Management Quarterly, 6*, 267-287.

Guzmàn, I., & Morrow, S. (2007). Measuring efficiency and productivity in professional football teams: evidence from the English Premier League. *Central European Journal of Oper. Research, 15*, 309-328.

H

Haas, D. J. (2003). Productive efficiency of English football teams: A Data Envelopment Analysis approach. *Managerial and Decision Economics, 24*, 403-410.

Haas, D., Kocher, M. G., & Sutter, M. (2004). Measuring Efficiency of German Football Teams by Data Envelopment Analysis. *Central European Journal of Operations Research, 12*, 251-268.

Hadida, A. (2004). Reputation resources, commitment and performance of film projects in the USA and Canada (1988-1997). *Research papers in management studies-University of Cambridge judge institute of management studies WP.*

Hadida, A. L. (2009). Motion picture performance: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews, 11*, 297-335.

Hadida, A. L. (2010). Commercial success and artistic recognition of motion picture projects. *Journal of Cultural Economics, 34*, 45-80.

Hadida, A. L., & Paris, T. (2014). Managerial cognition and the value chain in the digital music industry. *Technological Forecasting and Social Change, 83*, 84-97.

Hadley, L., & Ruggiero, J. (2006). Final-offer arbitration in major league baseball: A nonparametric analysis. *Annals of Operations Research, 145*, 201-209.

Hafsi, T., & Martinet, A.-C. (2007). Stratégie et management stratégique des entreprises. *Gestion, 32*, 88-98.

Hafsi, T., & Thomas, H. (2005). The Field of Strategy:: In Search of a Walking Stick. *European Management Journal, 23*, 507-519.

Hakes, J. K., & Sauer, R. D. (2006). An economic evaluation of the Moneyball hypothesis. *The Journal of Economic Perspectives, 20*, 173-185.

Hakes, J. K., & Sauer, R. D. (2007). The Moneyball anomaly and payroll efficiency: a further investigation. *International Journal of Sport Finance, 2*, 177-189.

Halkos, G., & Tzemeres, N. (2011). Applying conditionol DEA to measure football clubs' performance: Evidence from the top 25 European clubs*. Workinp paper*, MRPA 31278.

Halkos, G., & Tzemeres, N. (2012). Evaluating professional tennis players' career performance: A Data Envelopment Analysis approach*. Workinp paper*, MRPA 41516.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Manag. Journal, 13*, 135-144.

Hall, S., Szymanski, S., & Zimbalist, A. S. (2002). Testing causality between team performance and payroll the cases of major league baseball and english soccer. *Journal of Sports Economics, 3*, 149-168.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review , 9*, 193-206.

Hamel, G. (1996). Strategy as revolution. *Harvard Business Review , July-August*, 69-82.

Hamel, G., & Heene, A. (1994). *Competence-based competition.* New-York, Wiley.

Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future.* Harvard, Harvard Business Press.

Hamel, G., & Prahalad, C. (1996). Research notes and communications competing in the new economy: managing out of bounds. *Strategic Management Journal (1986-1998) , 17*, 237.

Hamel, G., & Vällikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review, 81*, 52-65.

Hamilton, J. D. (2006). Regime switching models. In *Macroeconometrics and Time Series Analysis* (pp. 202-209). Palgrave: Macmillan UK.

Hanke, M., & Kirchler, M. (2013). Football championships and jersey sponsors' stock prices: an empirical investigation. *The European Journal of Finance, 19*, 228-241.

Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology, 82(5)*, 929-964.

Hannan, M., & Freeman, J. (1989). *Organization ecology.* Cambridge: MA.

Hansen, M. (1998). *Combining network centrality and related knowledge: Explaining effective knowledge sharing in multiunit firms.* Boston: Harvard Business School Press.

Hansen, M., Perry, L. T., & Reese, C. S. (2004). A Bayesian operationalization of the resource-based view. *Strategic Management Journal, 25*, 1279-1295.

Hansen, M. T., Podolny, J., & Pfeffer, J. (1999). Social networks in organizations—Capital or liability. *Arbeitspapier, Harvard Business School* .

Harreld, J. B., O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California Management Review, 49*, 21-43.

Harris, C. M., McMahan, G. C., & Wright, P. M. (2012). Talent and time together: The impact of human capital and overlapping tenure on unit performance. *Personnel Review, 41*, 408-427.

Hausman, J. A., & Leonard, G. K. (1997). Superstars in the National Basketball Association: Economic value and policy. *Journal of Labor Economics, 15*, 586-624.

Hautsch, N., Lehmann, E., Warning, S. & Frick, B., (2001). Shirking or mismatch? Coach-team separation in German professional soccer. *Working paper*, University of Konstanz.

Hayward, M. L., Rindova, V. P., & Pollock, T. G. (2004). Believing one's own press: The causes and consequences of CEO celebrity. *Strategic Management Journal, 25*, 637-653.

Heath, C., & Tversky, A. (1991). Preference and belief: Ambiguity and competence in choice under uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty, 4*, 5-28.

Heene A., & Sanchez R. (1997), *Competence-Based Strategic Management* (Strategic Management Society series). Chichester : John Wiley & Sons.

Heider, G. C. (1985). *The Cult of Molek: A Reassessment*. Sheffield

Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal, 18*, 339-360.

Helfat, C. E. (2000). Guest editor's introduction to the special issue: The evolution of firm capabilities. *Strategic Management Journal*, *21*, 955-959.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal, 24*, 997-1010.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., et al. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations.* London: Blackwell.

Helleu, B. (2007). *Régulation des ligues sportives professionnelles, une approche géographique: le cas du football européen (1975-2005).* Thèse de doctorat, Université de Rouen.

Helleu, B., & Durand, C. (2007). La métropolisation du sport professionel en Europe et en Amérique du Nord : une approche comparative. *M@ppemonde, 88*, 1-15.

Henderson, A. D., Miller, D., & Hambrick, D. C. (2006). How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance. *Strategic Manag. Journal, 27*, 447-460.

Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal, 15*, 63-84.

Hendricks, W., DeBrock, L., & Koenker, R. (2003). Uncertainty, hiring, and subsequent performance: The NFL draft. *Journal of Labor Economics, 21*, 857-886.

Hermann, P. (2005). Evolution of strategic management: the need for new dominant designs. *International Journal of Management Reviews, 7*, 111-130.

Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Manag. Studies, 29*, 131-154.

Hitt, M., Harrison, J., Ireland, R. D., & Best, A. (1998). Attributes of successful and unsuccessful acquisitions of US firms. *British Journal of Management, 9*, 91-114.

Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. (2009). *Strategic management cases: competitiveness and globalization.* Cincinnati : South-Western College Publishing.

Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion.* Bruxelles : De Boeck Supérieur.

Hoehn, T., & Szymanski, S. (1999). The americanization of European football. *Economic Policy, 14*, 203-240.

Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts.* New-York : West Publishing.

Hofler, R. A., & Payne, J. E. (2006). Efficiency in the National Basketball Association: a stochastic frontier approach with panel data. *Managerial and Decision Economics, 27*, 279-285.

Hofler, R. A., & Payne, J. E. (1997). Measuring efficiency in the national basketball association. *Economics Letters, 55*, 293-299.

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *Inter.Studies of Manag. & Organizatio*n*, 10*, 15-41.

Holcomb, T. R., Holmes, M., & Connely, B. (2009). Making the Most of What You Have: Managerial Abality as a Source of Resource Value Creation. *Strategic Management Journal, 30*, 457-485.

Hollandts, X., Guedri, Z., & Aubert, N. (2011). Les déterminants de la représentation des actionnaires salariés au conseil d'administration ou de surveillance. *Management international/International Management/Gestiòn Internacional, 15(4)*, 69-82.

Hollnagel, E. (2006). *Resilience: the challenge of the unstable.* Hampshire: Ashgate.

Hollnagel, E., Journé, B., & Laroche, H. (2009). La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle. *M@n@gement, 12*, 224-229.

Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1991). Multitask principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design. *Journal of Law, Economics, & Organization, 7*, 24-52.

Holmstrom, B., Tirole, J. (1989). The theory of the firm. *Handbook of Industrial Orga., 1*, 61-133.

Hoopes, D. G., Madsen, T. L., & Walker, G. (2003). Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal, 24*, 889-902.

Horowitz, I. (1994). On the manager as principal clerk. *Managerial and Decision Eco., 15*, 413-419.

Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management, 33*, 987-1015.

Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (1990). Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives. *Journal of Management, 16*, 461-509.

Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., & Hill, C. W. (1993). Managerial incentives and investment in R&D in large multiproduct firms. *Organization Science, 4*, 325-341.

Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management , 25*, 417-456.

Hosmer, D. W., & Lemeshow, S. (2000). *Multiple logistic regression.* New-York: Wiley Online Library.

House, R. J., & Singh, J. V. (1987). Organizational behavior: Some new directions for I/O psychology. *Annual Review of Psychology , 38*, 669-718.

Huckman, R. S., & Pisano, G. P. (2006). The firm specificity of individual performance: Evidence from cardiac surgery. *Management Science, 52*, 473-488.

Hughes, M., Hughes, P., Mellahi, K., & Guermat, C. (2010). Short-term versus Long-term Impact of Managers: Evidence from the Football Industry. *British Journal of Management, 21*, 571-589.

Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Essentials of strategic management.* New Jersey: Prentice Hall.

Hunt, K. A., Bristol, T., & Bashaw, R. E. (1999). A conceptual approach to classifying sports fans. *Journal of Services Marketing, 13*, 439-452.

Hunt, M. S. (1972). *Competition in the major home appliance industry: 1960-1970.* Ph.D. disertation, Harvard University.

I

Ilardi, S., & Barzilai, A. (2008). Adjusted Plus-Minus Ratings: New and Improved for 2007-2008. *URL http://www. 82games. com/ilardi2. htm* .

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management, 29*, 963-989.

Itami, H. (1987). *Mobilizing invisible assets.* Boston: Harvard University Press.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Innovations in performance measurement: trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research, 10*, 205-238.

J

Jacobs, D., & Singell, L. (1993). Leadership and organizational performance: Isolating links between managers and collective success. *Social Science Research, 22*, 165-189.

Jahangir, S., Hamidi, S., & Sajadi, N. (2011). Evaluating the performance of iranian football teams utilizing linear programming. *American Journal of Operations Research, 1*, 65.

James, J., & Ross, S. (2004). Comparing Sport Consumer Motivations Across Multiple Sports. *Sport Marketing Quarterly, 13(1)*, 1-20.

Jane, W.-J., Kong, W.-H., & Wang, Y.-H. (2010). Individual efficiency and club performance: a panel analysis of professional baseball. *Managerial and Decision Economics, 31*, 363-372.

Janoff-Bulman, R. (1989). Assumptive worlds and the stress of traumatic events: Applications of the schema construct. *Social Cognition, 7*, 113-136.

Jardin, M. (2009). Efficiency of French football clubs and its dynamics. *MPRA Paper 19828, University Library of Munich, Germany.*

Jardin, M. (2012). *Trois essais sur la relation entre performance et salaire: une application à l'économie du sport.* Thèse de doctorat, Université Rennes 1.

Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studie, 40*, 23-55.

Jemison, D. B. (1981). The importance of an integrative approach to strategic management research. *Academy of Management Review, 6*, 601-608.

Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly, 12*, 235-256.

Jensen, M. C. (2010). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance, 22*, 32-42.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*, 305-360.

Jewell, R. T., & Molina, D. J. (2005). An evaluation of the relationship between Hispanics and Major League Soccer. *Journal of Sports Economics, 6*, 160-177.

Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies, 40*, 3-22.

Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review, 24*, 206-221.

K

Kahane, L. H. (2005). Production efficiency and discriminatory hiring practices in the National Hockey League: a stochastic frontier approach. *Review of Industrial Organization, 27*, 47-71.

Kahane, L. (2006). The reverse-order-of-finish draft in sports. *Handbook on the Economics of Sport, 1*, 643-645.

Kahn, L. M. (2000). The sports business as a labor market laboratory. *The Journal of Economic Perspectives, 14*, 75-94.

Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1990). Experimental tests of the endowment effect and the Coase theorem. *Journal of Political Economy, 98*, 1325-1348.

Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, *23*, 747-767.

Kang, J. H., Lee, Y. H., & Sihyeong, K. (2007). Evaluating management efficiency of Korean professional baseball teams using data envelopment analysis (DEA). *International Journal of Sport and Health Science, 5*, 125-134.

Kang, K. (2014). Estimation of NBA players' offense / defense ratings through shrinkage estimation. *Working paper*, Carnegie Mellon University.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). Putting the balanced scorecard to work. *The Economic Impact of Knowledge, 1*, 315-324.

Karim, S. (2006). Modularity in organizational structure: The reconfiguration of internally developed and acquired business units. *Strategic Management Journal, 27*, 799-823.

Karim, S., & Mitchell, W. (2000). Path-dependent and path-breaking change: Reconfiguring business resources following acquisitions in the US medical sector, 1978-1995. *Strategic Management Journal, 21*, 1061-1081.

Karnani, A., & Wernerfelt, B. (1985). Multiple point competition. *Strategic Management Journal, 6*, 87-96.

Karnik, A. (2013). Pricing of Cricketers: The Experience of Two IPL Auctions. *International Journal of Sport Finance, 8*, 3-20.

Katz, N., & Koenig, G. (2001). Sports teams as a model for workplace teams: Lessons and liabilities. *The Academy of Management Executive, 15*, 56-67.

Keidell, R. W. (1987). Team sports models as a generic organizational framework. *Human Relations, 40*, 591-612.

Kendra, J. M., & Wachtendorf, T. (2003). Elements of resilience after the world trade center disaster: reconstituting New York City's Emergency Operations Centre. *Disasters, 27*, 37-53.

Kern, A., Schwarzmann, M., & Wiedenegger, A. (2012). Measuring the efficiency of English Premier League football: A two-stage data envelopment analysis approach. *Sport, Business and Management: An International Journal, 2*, 177-195.

Kern, M., & Süssmuth, B. (2005). Managerial efficiency in German top league soccer: an econometric analysis of club performances on and off the pitch. *German Economic Review, 6*, 485-506.

Késenne, S. (1996). League management in professional team sports with win maximizing clubs. *European Journal for Sport Management Science, 2*, 14-22.

Késenne, S. (1999). *Competition policy in professional sport: Europe after the Bosman Case*. Antwerp: Antwerp Press.

Késenne, S. (2007). The Peculiar international economics of professional football in Europe. *Scottish Jornal of Political Economy, 54*, 388-399.

Ketchen, D. J., Wowak, K. D., & Craighead, C. W. (2014). Resource gaps and resource orchestration shortfalls in supply chain management: The case of product recalls. *Journal of Supply Chain Management, 50*, 6-15.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1999). Creating new market space. *Harvard Business Review, 77*, 83-93.

Kirmani, A., & Rao, A. R. (2000). No pain, no gain: A critical review of the literature on signaling unobservable product quality. *Journal of Marketing, 64*, 66-79.

Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *The Journal of Law & Economics, 21*, 297-326.

Klein, K. J., Tosi, H., & Cannella, A. A. (1999). Multilevel theory building: Benefits, barriers, and new developments. *Academy of Management Review,24(2*), 248-253.

Kleven, H. J., Landais, C., & Saez, E. (2013). Taxation and international migration of superstars: Evidence from the European football market. *The American Economic Review, 103*, 1892-1924.

Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. New York, Hart: Schaffner and Marx.

Kocher, M. G., & Sutter, M. (2008). Shirt colour and team performance in football. *Myths and facts about football: The economics and psychology of the World's Greatest Sport, 4*, 125-131.

Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines, 9*, 4-17.

Koenig, G. (1996). *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages.* Paris : Nathan.

Koenig, G. (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*. Paris : Economica.

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science, 3*, 383-397.

Koning, R. H. (2003). An econometric evaluation of the effect of firing a coach on team performance. *Applied Economics, 35*, 555-564.

Koo, G.-Y., & Hardin, R. (2008). Difference in interrelationship between spectators' motives and behavioral intentions based on emotional attachment. *Sport Marketing Quarterly, 17*, 30.

Kor, Y. Y., & Leblebici, H. (2005). How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance? *Strategic Management Journal, 26*, 967-985.

Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2004). Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. *Journal of Management Studies, 41*, 183-191.

Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2005). How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. *Strategic Management Journal, 26*, 489-496.

Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Manag. Journal, 34*, 233-244.

Kornaï, J. (1980). " Hard" and" Soft" budget constraint. *Acta Oeconomica, 25*, 231-245.

Kornaï, J., Maskin, E., & Roland, G. (2003). Understanding the soft budget constraint. *Journal of Economic Literature, 41*, 1095-1136.

Kotter, J. (1982). *The general manager.* New York: The Free Press.

Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of Management, 36*, 349-372.

Kraatz, M. S., & Zajac, E. J. (1996). Exploring the limits of the new institutionalism: The causes and consequences of illegitimate organizational change. *American Sociological Review, 61(5)*, 812-836.

Kraatz, M. S., & Zajac, E. J. (2001). How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence. *Organization Science, 12*, 632-657.

Krautmann, A. C. (1990). Shirking or Stochastic Productivity in Major League Baseball? *Southern Economic Journal*, 961-968.

Krautmann, A. C. (1993). Shirking or stochastic productivity in major league baseball: reply. *Southern Economic Journal*, 241-243.

Krautmann, A. C., & Oppenheimer, M. (1994). Free agency and the allocation of labor in major league baseball. *Managerial and Decision Economics, 15*, 459-469.

Krautmann, A. C., & Oppenheimer, M. (2002). Contract length and the return to performance in Major League *Baseball. Journal of Sports Economics, 3(1)*, 6-17.

Krautmann, A. C., & Solow, J. L. (2009). The dynamics of performance over the duration of major league baseball long-term contracts. *Journal of Sports Economics, 10*, 6-22.

Kuhn, T. S. (2012). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago press.

Kuper, S., & Szymanski, S. (2012). *Soccernomics: Why England lose, why Germany and Brasil win, and why the US, Japan, Australia, Turkey - and even Irak - are destined to become kings of the world's most popular sport.* London: Harper Collins Publisher.

L

Lado, A. A., Boyd, N. G., & Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of Management, 18*, 77-91.

Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review, 19*, 699-727.

Lago, U., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). The Financial Crisis in European Football An Introduction. *Journal of Sports Economics, 7*, 3-12.

Lampel, J., & Shamsie, J. (2000). Critical push: Strategies for creating momentum in the motion picture industry. *Journal of Management, 26*, 233-257.

Lampel, J., & Shamsie, J. (2003). Capabilities in Motion: New Organizational Forms and the Reshaping of the Hollywood Movie Industry. *Journal of Management Studies, 40*, 2189-2210.

Lampel, J., Shamsie, J., & Shapira, Z. (2009). Experiencing the improbable: Rare events and organizational learning. *Organization Science, 20*, 835-845.

Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, *19*, 461-477.

Lappe, F. M., & Du Bois, P. M. (1997). Building social capital without looking backward. *National Civic Review, 86*, 119-128.

Laroche, H. (2007). « Les relations incertaines entre pratiques et enseignement dans le domaine de la gestion », *Revue Française de Gestion, (33)*, p. 55-69.

Laroche, H., & Nioche, J.-P. (2006). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue Française de Gestion, 160*, 81-81.

Lassalle, F., Meschi, P.-X., & Métais, E. (2012). L'écart entre performance et aspirations affecte-t-il la performance future d'une organisation? Le cas de la Ligue des Champions UEFA (1994-2008). *Finance Contrôle Stratégie, 15(4)*, 2-17.

Laufer, R. (2007). Pourquoi les chercheurs français en management interviennent-ils si peu dans le débat public?. *Revue Française de Gestion, (9)*, 211-218.

Lawrence, B. S. (1997). Perspective-The Black Box of Organizational Demography. *Organization Science, 8*, 1-22.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration.* Boston: Harvard University Boston, MA.

Lazear, E. P. (1986). Salaries and piece rates. *Journal of Business, 59(3)*, 405-431.

Le Blanc, N. (2014). Le côté noir des affaires» : délinquance financière, mondialisation et football. *Mouvements, 78*, 55-61.

Le Moigne, J. L. (1990). *Epistémologies et sciences de gestion*. Paris : Economica.

Leach, S. A. (2007). *Financial viability and competitive balance in English football.* PhD dissertation, Imperial College London.

Leach, S., & Szymanski, S. (2015). Making money out of football. *Scottish Journal of Political Economy*, *62*(1), 25-50.

Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1969). *Business policy: Text and cases.* Irwin: Homewood.

Lechner, C., & Gudmundsson, V. (2012). Superior value creation in sports teams: Resources and managerial experience. *M@n@gement , 15(3)*, 283-312.

Lee, Y. H., & Berri, D. (2008). A re-examination of production functions and efficiency estimates for the national basketball association. *Scottish Journal of Political Economy, 55*, 51-66.

Lee, Y. H., Jang, H., & Hwang, S. H. (2014). Market Competition and Threshold Efficiency in the Sports Industry. *Journal of Sports Economics*, 1527002514556719.

Leibenstein, H. (1966). Allocative efficiency vs." X-efficiency". *The American Eco. Review, 56*, 392-415.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review, 21*, 243-255.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal , 13*, 111-125.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review, 24*, 31-48.

Lestrelin, L. (2006). *L'autre public des matches de football: sociologie du supportérisme à distance : le cas de l'Olympique de Marseille.* Thèse de doctorat, Université de Rouen.

Lestrelin, L., & Basson, J.-C. (2010). Les territoires du football : l'espace des "supporters à distance". *L'Espace géographique, 38*, 345-358.

Levitas, E., & Chi, T. (2002). Rethinking Rouse and Daellenbach's rethinking: Isolating vs. testing for sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal, 23*, 957-962.

Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science, 10*, 519-534.

Lewis, H. F., Lock, K. A., & Sexton, T. R. (2009). Organizational capability, efficiency, and effectiveness in Major League Baseball: 1901-2002. *European Journal of Operational Research, 197*, 731-740.

Lewis, H. F., & Sexton, T. R. (2004a). Data envelopment analysis with reverse inputs and outputs. *Journal of Productivity Analysis, 21*, 113-132.

Lewis, H. F., & Sexton, T. R. (2004b). Network DEA: efficiency analysis of organizations with complex internal structure. *Computers & Operations Research, 31*, 1365-1410.

Lewis, M. (2003). *Moneyball: The art of winning an unfair game.* New-York: Norton.

Lillis, A. M. (2002). Managing multiple dimensions of manufacturing performance—an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society, 27*, 497-529.

Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 418-438.

Little, A. C., & Hill, R. A. (2007). Attribution to red suggests special role in dominance signalling. *Journal of Evolutionary Psychology, 5*, 161-168.

Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews, 11*, 9-28.

Longley, N., & Wong, G. (2011). The speed of human capital formation in the baseball industry: the information value of minor-league performance in predicting major-league performance. *Managerial and Decision Economics, 32*, 193-204.

Lucifora, C., & Simmons, R. (2003). Superstar effects in sport evidence from Italian soccer. *Journal of Sports Economics, 4*, 35-55.

M

Macdonald, B. (2011). A regression-based adjusted plus-minus statistic for NHL players. *Journal of Quantitative Analysis in Sports, 7*, 1-39.

Macdonald, B. (2012). Adjusted Plus-Minus for NHL Players using Ridge Regression with Goals, Shots, Fenwick, and Corsi. *Journal of Quantitative Analysis in Sports, 8*, 1-24.

MacIntosh, R., & MacLean, D. (1999). Conditioned emergence: A dissipative structures approach to transformation. *Strategic Management Journal, 20*, 297-316.

Mackie, J. L. (1965). Causes and conditions. *American Philosophical Quarterly, 2*, 245-264.

MacMillan, K., & Farmer, D. (1979). Redefining the Boundaries of the Firm. *The Journal of Industrial Economics*, 277-285.

Maderer, D., Holtbrügge, D., & Schuster, T. (2014). Professional football squads as multicultural teams: Cultural diversity, intercultural experience, and team performance. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1470595813510710.

Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research, 33*, 91-101.

Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal, 13*, 363-380.

Majumdar, S. K. (1998). On the utilization of resources: perspectives from the US telecommunications industry. *Strategic Management Journal, 19*, 809-831.

Majumdar, S. K., & Venkataraman, S. (1998). Network effects and the adoption of new technology: evidence from the US telecommunications industry. *Strategic Management Journal, 19(11)*, 1045-1062.

Makadok, R. (1999). Interfirm differences in scale economies and the evolution of market shares. *Strategic Management Journal*, *20*, 935-952.

Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal, 22*, 387-401.

Makadok, R. (2003). Doing the right thing and knowing the right thing to do: Why the whole is greater than the sum of the parts. *Strategic Management Journal , 24*, 1043-1055.

Maltese, L. (2004). *Approche par les ressources d'un événement sportif: application aux cas des Tournois de tennis Internationaux français.* Thèse de doctorat, Aix-Marseille 3.

Maltese, L. (2009). Managing assets in the field of sports special events: a proposal for a new methodological and analytical approach. *International Journal of Sport Management and Marketing*, *5*, 310-329.

Maltese, L. (2016). *Efficience organisationnelle : Département business & marketing*. Document confidentiel à l'attention du directoire de l'Olympique de Marseille.

Maltese, L., & Prévot, F. (2009). Building Reputation in China: A Case Study from the Sports Industry. D*ocument de travail,* Université de Aix-Marseille .

Maltese, L., & Veran, L. (2010). Managing and Modeling the Combination of Resources in Professional Sporting Events. In *Optimal Strategies in Sports Economics and Management* (59-85). Berlin, Springer.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organ. Science, 2*, 71-87.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New-Yorl: Wiley.

March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Crossroads-organizational performance as a dependent variable. *Organization Science, 8*, 698-706.

Marchesnay, M. (2002). *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-Compétences. Essai de praxéologie*. Paris : Les Editions de l'ADREG.

Maritan, C. A. (2001). Capital investment as investing in organizational capabilities: An empirically grounded process model. *Academy of Management Journal , 44(3)*, 513-531.

Maritan, C. A., & Peteraf, M. A. (2011). Building a bridge between resource acquisition and resource accumulation. *Journal of Management*, *37*, 1374-1389.

Maritan, C., & Peteraf, M. (2007). Dynamic capabilities and organizational processes. In *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations.* New-York: John Wiley & Sons.

Markides, C. (2007). In search of ambidextrous professors. *Acad. of Manag. Journal, 50(4)*, 762-768.

Marouane, S. & Chtourou, W. (2015). Les entreprises apprennent-elles des crises passées? In *Crise, transition : Comment les firmes tunisiennes s'en sortent-elles?*, pp. 95-132 (Dir. Chaabouni, J. & Véry, P.). Tunis, Editions C.L.E.

Marquès, P. (2011). *Stratégies relationnelles et performances : Le cas du football professionnel européen.* Thèse de doctorat, Université de Montpellier I.

Martinez, G., & Martinez, C. (2011). A stakeholder assessment of basketball player evaluation metrics. *Journal of Human Sport & Exercice, 6*, 153-183.

Martinez, J. A. (2012). Factors determining production (FDP) in basketball. *Economics and Business Letters, 1*, 21-29.

Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *The American Economic Review, 5*, 61-74.

Massey, C., & Thaler, R. H. (2013). The loser's curse: Decision making and market efficiency in the National Football League draft. *Management Science, 59*, 1479-1495.

Mauws, M. K., Mason, D. S., & Foster, W. M. (2003). Thinking strategically about professional sports. *European Sport Management Quarterly, 3*, 145-164.

Maxcy, J., & Drayer, J. (2014). *Sports Analytics: Advancing Decision Making through Technology and Data.* IBIT Report.

Maxcy, J. G., Fort, R. D., & Krautmann, A. C. (2002). The effectiveness of incentive mechanisms in Major League Baseball. *Journal of Sports Economics, 3*, 246-255.

Mazur, M. J. (1994). Evaluating the relative efficiency of baseball players. In *Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology, and Applications* (pp. 369-391). New-York: Springer.

McFadyen, M. A., & Cannella, A. A. (2004). Social capital and knowledge creation: Diminishing returns of the number and strength of exchange relationships. *Acad. of Management Journal, 47*, 735-746.

McGahan, A., & Porter, M. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal, 18(Summer Special Issue)*, 15-30.

McGaughey, S. L., & Liesch, P. W. (2002). The Global Sports--Media Nexus: Reflections on the 'Super League Saga'in Australia. *Journal of Management Studie, 39*, 383-416.

McNamara, P., & Baden-Fuller, C. (1999). Lessons from the Celltech case: Balancing knowledge exploration and exploitation in organizational renewal. *British Journal of Management, 10*, 291-307.

McWilliams, A., & Smart, D. L. (1993). Efficiency v. structure-conduct-performance: Implications for strategy research and practice. *Journal of Management, 19*, 63-78.

Meenaghan, T. (1991). The role of sponsorship in the marketing communications mix. *International Journal of Advertising, 10*, 35-47.

Meeusen, W., & Van den Broeck, J. (1977). Efficiency estimation from Cobb-Douglas production functions with composed error. *International Economic Review, 18*, 435-444.

Menard, S. (2002). *Applied logistic regression analysis.* London: Sage.

Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Adm. Science Quarterly, 27(4)*, 515-537.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology, 83*, 340-363.

Meyssonnier, F., & Mincheneau, M. (2013). Le contrôe de gestion des clubs de football professionnel. *Finance Contrôle Stratégie, 16(4)*, 1-20.

Miles, M. & Huberman, M. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : DeBoeck.

Miles, M. & Huberman, M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2éme édition). Bruxelles : De Boeck.

Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational strategy: Structure and process.* New York : Wiley.

Miller, D. (1979). Strategy, structure and environment: context influences upon some bivariate associations. *Journal of Management Studies, 16*, 294-316.

Miller, D. (1982). Evolution and revolution: A quantum view of structural change in organizations. *Journal of Management Studies, 19*, 131-151.

Miller, D. (1990). *The icarus paradox*. Irwin: Homewood IL .

Miller, D. (2003). An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability. *Strategic Management Journal, 24*, 961-976.

Miller, D., & Dröge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*, 539-560.

Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal, 4*, 221-235.

Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal, 39*, 519-543.

Miller, D., & Shamsie, J. (1999). Strategic responses to three kinds of uncertainty: Product line simplicity at the Hollywood film studios. *Journal of Management, 25*, 97-116.

Miller, D., & Shamsie, J. (2001). Learning across the life cycle: Experimentation and performance among the Hollywood studio heads. *Strategic Management Journal, 22*, 725-745.

Minchenaud, M (2016). *Les systèmes de pilotage de la performance financière des clubs de football professionnels français*. Thèse de doctorat, Université de Nantes.

Miner, A. S., Bassof, P., & Moorman, C. (2001). Organizational improvisation and learning: A field study. *Administrative Science Quarterly, 46*, 304-337.

Minquet, J.-P.-L. (2004). Sports, football et finance. *Revue Française de Gestion, 150*, 141-160.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of manager work.* New York: The Free Press.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research.* Englewood NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations.* New-York: The Free Press.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique.* The Free Press: New York.

Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science quarterly , 30*, 160-197.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate, and emergent. *Strategic Management Journal , 6*, 257-272.

Mishina, Y., Pollock, T. G., & Porac, J. F. (2004). Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion. *Strategic Management Journal, 25*, 1179-1197.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Acad.of Manag. Review, 22*, 853-886.

Mitchell, T. R., & James, L. R. (2001). Building better theory: Time and the specification of when things happen. *Academy of Management Review, 26*, 530-547.

Mixon, F. G., & Trevino, L. J. (2004). How race affects dismissals of college football coaches. *Journal of Labor Research, 25*, 645-656.

Moliterno, T. P., & Wiersema, M. F. (2007). Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability. *Strategic Management Journal, 28*, 1065-1087.

Molloy, J. C., & Barney, J. B. (2015). Who captures the value created with human capital? A market-based view. *The Academy of Management Perspectives, 29*, 309-325.

Moran, P., & Ghoshal, S. (1996). Theories of economic organization: The case for realism and balance. *Academy of Management Review, 21*, 58-72.

Moreno, P., & Lozano, S. (2014). A network DEA assessment of team efficiency in the NBA. *Annals of Operations Research, 214*, 99-124.

Morin, E., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). L'efficacité de l'organisation: Théories, représentations et mesures. In Jacob, R., Rondeau, A. & Luc D. (dir.),*Transformer l'organisation: La gestion stratégique du changement* (206–31.). Montréal, Revue Gestion.

Morris, S., Alvarez, S., Barney, J., & Molloy, J. (2014a). Discretionary firm-specific investments. *Marriott School of Business Working Paper*. Provo, UT: Brigham Young University.

Morrow, J., Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Holcomb, T. R. (2007). Creating value in the face of declining performance: firm strategies and organizational recovery. *Strategic Manag. Journal, 28*, 271-283.

Mosakowski, E. (2002). Overcoming resource disadvantages in entrepreneurial firms: When less is more. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, & D.L. Sexton (eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new integrated mindset*, 106–126. Oxford.: Blackwell Publishing.

Mosakowski, E., & McKelvey, B. (1997). Predicting rent generation in competence-based competition. In Heene, A. and Sanchez, R. (dir.), *Competition in competence-based strategic management.* Chichester: John Wiley & Sons,.

Moynihan, D. (2006). What Can Baseball Teach Us about Performance Management? *Public Administration Review, 66*, 647-648.

Müller, J., Upmann, T., & Prinz, J. (2013). Individual Team Productivity-A Conceptual Approach. *Working paper*, Tinbergen Institute.

Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (2007). *Sport marketing.* New-York: Human Kinetics.

N

Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M.-J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal, 28*, 935-955.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review, 23*, 242-266.

Nanda, A. (1996). Resources, capabilities and competencies. Dans *Organizational learning and competitive advantage.* Edmondson: Sage.

Narayan, D., & Pritchett, L. (1999). Cents and sociability: Household income and social capital in rural Tanzania. *Economic Development and Cultural Change, 47*, 871-897.

Ndofor, H. A., & Levitas, E. (2004). Signaling the strategic value of knowledge. *Journal of Management, 30*, 685-702.

Ndofor, H. A., Sirmon, D. G., & He, X. (2011). Firm resources, competitive actions and performance: investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry. *Strategic Management Journal, 32*, 640-657.

Neale, W. C. (1964). The peculiar economics of professional sports: A contribution to the theory of the firm in sporting competition and in market competition. *The Quarterly Journal of Eco., 10*, 1-14.

Nelson, P. (1970). Information and consumer behavior. *Journal of Political Economy, 78*, 311-329.

Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change.* Cambridge: MA.

Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal, 28*, 121-146.

Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Manag. Journal, 29*, 745-768.

Noda, T., & Bower, J. L. (1996). Strategy making as iterated processes of resource allocation. *Strategic Management Journal, 17*, 159-192.

Noda, T., & Collis, D. J. (2001). The evolution of intraindustry firm heterogeneity: Insights from a process study. *Academy of Management Journal , 44*, 897-925.

Noll, R. G., & Zimbalist, A. S. (1997). *Sports, jobs, and taxes: The economic impact of sports teams and stadiums.* New-York: Brookings Institution Press.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Orga. Science, 5*, 14-37.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.* Oxford: Oxford University Press.

Nooteboom, B. (1999). EGOS colloquim, Knowledge and Organization Track. Actes de la conférence *EGOS colloquium, Knowledge and Organization Track,* Warwick (pp. 3-6).

O

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review, 82*, 74-83.

Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review, 15*, 241-265.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review, 16*, 145-179.

Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal, 18*, 697-713.

Olson, C. A., & Schwab, A. (2000). The performance effects of human resource practices: the case of interclub networks in professional baseball, 1919--1940. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 39*, 553-577.

P

Paché, G., & N'Goala, G. (2011). Les stratégies de création et d'appropriation de la valeur dans un contexte d'incertitude majeure: le cas du football professionnel. *Management & Avenir, 46*, 53-78.

Pacheco-De-Almeida, G., Henderson, J. E., & Cool, K. O. (2008). Resolving the commitment versus flexibility trade-off: the role of resource accumulation lags. *Acad. of Manag. Journal, 51*, 517-536.

Papahristodoulou, C. (2007). The relative efficiency of UEFA Champions League scorers. *Working paper*, MRPA 4943, Munich.

Parent, M. M. (2008). Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders. *Journal of Sport Management, 22*, 135-164.

Parrish, C. (2013). Soccer specific stadiums and designated players: Exploring the Major League Soccer attendance assumption. *Inter. Journal of Sport Manag.t Recreation and Tourism, 12*, 57-70.

Pearce, J. L., & Huang, L. (2012a). Toward an understanding of what actionable research is. *Academy of Management Learning & Education, 11(2)*, 300-301.

Pearce, J. L., & Huang, L. (2012b). The decreasing value of our research to management education. *Academy of Management Learning & Education,11(2)*, 247-262.

Pedace, R. (2008). Earnings, performance, and nationality discrimination in a highly competitive labor market as an analysis of the English professional soccer league. *Journal of Sports Econ., 9*, 115-140.

Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative science Quarterly, 44*, 1-28.

Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm.* Oxford: Blackwell.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal, 14*, 179-191.

Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics, 24*, 309-323.

Peteraf, M. A., & Bergen, M. E. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal, 24*, 1027-1041.

Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies, 24*, 649-670.

Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal, 13*, 5-16.

Pfeffer, J. (1983). Organizational Demography. In Cummings, L. & Staw, B.(dir.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 5, 299-357). Greenwich: JAI Press.

Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review, 36*, 9-28.

Pfeffer, J., & Davis-Blake, A. (1986). Administrative succession and organizational performance: How administrator experience mediates the succession effect. *Acad. of Management Journal, 29*, 72-83.

Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence* perspective. New-York: The Free Press.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based managemen*t. Harvard: Harvard Business Press.

Phelan, S. E., Ferreira, M., & Salvador, R. (2002). The first twenty years of the Strategic Management Journal. *Strategic Management Journal, 23*, 1161-1168.

Philippe, D., & Durand, R. (2009). Communication environnementale et réputation de l'organisation. *Revue Française de Gestion, 4*, 45-63.

Phillips, R. (2003). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly, 13*, 25-41.

Picazo-Tadeo, A. J., & Gonzalez-Gomez, F. (2010). Does playing several competitions influence a team's league performance? Evidence from Spanish professional football. *Central European Journal of Operations Research, 18*, 413-432.

Piette, J., Anand, S., & Zhang, K. (2010). Scoring and shooting abilities of NBA players. *Journal of Quantitative Analysis in Sports, 6*, 1-23.

Pigeassou, C., Boucher, P., & Meurgey, B. (1999). Marketing et Management du Sport : état de l'art de la recherche et perspectives. *Actes de la 4ème Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne, Marketing des Activités Culturelles, des Loisirs, du Tourisme et du Sport*, 183-209.

Piore, M. J. (1983). Labor market segmentation: to what paradigm does it belong? *The American Economic Review, 73*, 249-253.

Pitcher, P., Chreim, S., & Kisfalvi, V. (2000). CEO succession research: Methodological bridges over troubled waters. *Strategic Management Journal, 21*, 625-648.

Ployhart, R. E., Weekley, J. A., & Ramsey, J. (2009). The consequences of human resource stocks and flows: A longitudinal examination of unit service orientation and unit effectiveness. *Academy of Management Journal, 52*, 996-1015.

Plumley, D., Wilson, R., & Ramchandani, G. (2014). Towards a model for measuring holistic performance of professional Football clubs. *Soccer & Society*, 1-14.

Poincelot, E., & Wegmann, G. (2005). Utilisation des critèes non financiers pour évaluer ou piloter la performance: analyse théorique. *Comptabilité-Contrôle-Audit, 11(2)*, 109-125.

Polanyi, M. (2015). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy.* Chicago: University of Chicago Press.

Poli, R. (2007). Migrations de footballeurs et mondialisation: du système-monde aux réseaux sociaux. *M@ppemonde, 88*, 12.

Popper, K. (1959). *The logic of scientific discovery.* New-York: Routledge.

Poppo, L., & Weigelt, K. (2000). A test of the resource-based model using baseball free agents. *Journal of Economics & Management Strategy, 9*, 585-614.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition.* New-York: The Free Press.

Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review, 6*, 609-620.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New-York :The Free Press.

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Manag. Journal, 12(2)*, 95-117.

Porter, P. K., & Scully, G. W. (1982). Measuring managerial efficiency: the case of baseball. *Southern Economic Journal*, 642-650.

Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal, 22*, 875-888.

Powell, T. C. (2002). The philosophy of strategy. *Strategic Management Journal, 23*, 873-880.

Powell, T. C., & Arregle, J.-L. (2007). Firm performance and the axis of errors. *Journal of Management Research, 7*, 59.

Powell, W. W., & Smith-Doerr, L. (1994). Networks and economic life. *The Handbook of Economic Sociology, 368*-380.

Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 116-145.

Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review, 68*, 6.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal, 15*, 5-16.

Preston, I., & Szymanski, S. (2000). Racial discrimination in English football. *Scottish Journal of Political Economy, 47*, 342-363.

Prévot, F., Brulhart, F., Guieu, G., & Lionel, M. (2010a). Perspectives fondées sur les ressources : proposition de synthèse. *Revue Française de Gestion, 204(5)*, 87-108.

Prévot, F., Branchet, B., Boissin, J., Castagnos, J., & Guieu, G. (2010b). The intellectual structure of the competence-based management. *Research in Competence-Based Management, 5*, 231-258.

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001a). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review, 26*, 22-40.

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001b). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Manag. Review, 26*, 57-66.

Pringle, C. D., & Kroll, M. J. (1997). Why Trafalgar was won before it was fought: Lessons from resource-based theory. *The Academy of Management Executive, 11*, 73-89.

Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. (2003). A bird in the hand or two in the bush?: Integration trade-offs in technology-grafting acquisitions. *European Management Journal*, *21*, 179-184.

Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journ.of Democracy, 6*, 65-78.

Q

Quélin, B., & Arrègle, J.-L. (2000). *Le management stratégique des compétences.* Paris: Ellipses.

Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism.* , Irwin: Homewood IL.

Quirk, J., & Fort, R. D. (1992). *Pay Dirt: The Business of Professional Team Sports*. Princeton University: Press Princeton.

Quirk, J. P., & Fort, R. D. (1999). *Hard ball: The abuse of power in pro team sports* (Vol. 324). Princeton University: Press Princeton.

R

Raab, R. L., & Lichty, R. W. (2002). Identifying subareas that comprise a greater metropolitan area: The criterion of county relative efficiency. *Journal of Regional Science, 42*, 579-594.

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science, 20*, 685-695.

Ramos-Rodriguez, A.-R., & Ruiz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980--2000. *Strategic Management Journal, 25*, 981-1004.

Rao, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895--1912. *Strategic Management Journal, 15*, 29-44.

Rascher, D. A. (1997). A model of a professional sports league. In W. Hendricks (ed.), *Advances in the Economics of Sport* (Vol. 2, , 27–76). Greenwich, CT: JAI Press Inc.

Rastogi, S. K., & Deodhar, S. Y. (2009). Player pricing and valuation of cricketing attributes: exploring the IPL Twenty-20 vision. *Vikalpa, 34*, 15-23.

Ravid, S. A. (1999). Information, Blockbusters, and Stars: A Study of the Film Industry*. *The Journal of Business, 72*, 463-492.

Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal, 25*, 23-37.

Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review, 15*, 88-102.

Reichart, J. (2003). A theoretical exploration of expectational gaps in the corporate issue construct. *Corporate Reputation Review, 6*, 58-69.

Revolvon, E. (1999). Edith au pays de la RBV. Actes de la *VIIIème Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Chatenay-Malabry.

Reynaud, E. (2001). Compétences centrales: premiers pas vers une définition opérationnelle. Actes de la *Xème Conférence de l'AIMS*, Québec, Canada.

Rhodes. (1978). *Data envelopment analysis and approaches for measuring the efficiency of decision-making units with an application to program follow-through in US education.* PhD dissertation, Pittsburg University.

Ricardo, D. (1817). *Principles o*f *political economy and taxation.* London: G. Bell and sons.

Richard, O., McMillan, A., Chadwick, K., & Dwyer, S. (2003). Employing an Innovation Strategy in Racially Diverse Workforces Effects On Firm Performance. *Group & Orga.Management., 28*, 107-126.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management, 35*, 718-804.

Richelieu, A., & Pons, F. (2005). Reconciling managers' strategic vision with fans' expectations. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 6*, 6-19.

Rindova, V. P., & Fombrun, C. J. (1999). Constructing competitive advantage: the role of firm--constituent interactions. *Strategic Management Journal, 20*, 691-710.

Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal , 44*, 1263-1280.

Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal , 48*, 1033-1049.

Robinson, M. J., Trail, G. T., Dick, R. J., Gillentine, A. J., & others. (2005). Fans vs. spectators: An analysis of those who attend intercollegiate football games. *Sport Marketing Quarterly, 14*, 43-53.

Romer, D. (2006). Do firms maximize? Evidence from professional football. *Journal of Political Economy, 114*, 340-365.

Rondeau, P. (2016). *Coût... franc.* Paris : Bréal.

Roquilly, C. (2009). Le cas de l'iPhone en tant qu'illustration du rôle des ressources juridiques et de la capacité juridique dans le management de l'innovation. *M@n@gement, 12*, 142-175.

Rosen, S. (1981). The economics of superstars. *American Economic Association, 71(5)*, 845-858.

Rosenbaum, D. T. (2004). Measuring how NBA players help their teams win. *82Games. com (http://www. 82games. com/comm30. htm)* , 4-30.

Rosenberg, N. (1976). *Perspectives on technology.* Cambridge: Cambridge University Press.

Rosenbloom, R. S. (2000). Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. *Strategic Management Journal, 21*, 1083-1103.

Rottenberg, S. (1956). The baseball players' labor market. *The Journal of Political Eco., 25*, 242-258.

Rouse, M. J., & Daellenbach, U. S. (2002). More thinking on research methods for the resource-based perspective. *Strategic Management Journal , 23*, 963-967.

Rouse, M. J., & Daellenbach, U. S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal, 20*, 487-494.

Roux-Dufort, C. (2004). *La gestion de crise: un enjeu stratégique pour les organisations.* Bruxelles : De Boeck & Larcier.

Rowe, W. G., Cannella, A. A., Rankin, D., & Gorman, D. (2005). Leader succession and organizational performance: Integrating the common-sense, ritual scapegoating, and vicious-circle succession theories. *The Leadership Quarterly , 16*, 197-219.

Rudd, S. (2011). A framework for tactical analysis and individual offensive production assessment using Markov chains,. *www.onfooty.com* .

Rudner, R. (1966). *Of social science.* New-York: Englewood Cliffs NJ.

Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal, 23*, 769-780.

Rumelt, R. (1984). Competitive strategic management. New-York: Prentice-Hall.

Rumelt, R. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal 12 (Special Issue)*, 5-29.

Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (1994). Fundamental issues in strategy. *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda , 9*, 47.

Runkel, P. J., & Runkel, M. (1984). *A guide to usage for writers and students in the social sciences.* Towota: Rowman & Littlefield.

S

Saïas, M., & Métais, E. (2001). Stratégie d'entreprise: évolution de la pensée. *Finance Contrôle Stratégie , 4*, 183-213.

Sain Exupery, A. (1946). *Le petit prince.* Paris : Gallimard.

Saks, A. M. 2005. The impracticality of recruitment research. In *Handbook of personnel selection* (Dir. Evers, A., Smit-Voskuyl,O. & Anderson N.), 47-72. Oxford, UK: Basil Blackwell.

Salomo, S., Teichmann, K., & Albrechts, C. (2000). The relationship of performance and managerial succession in the German Premier Football League. *European Journal for Sport Manag., 7*, 99-119.

Sanchez R., (, 2008). A scientific critique of the resource-based view (RBV), with competence-based remedies for the RBV's conceptual deficiencies and logic problems", *Research in Competence-Based Management*, 4, 3-78.

Sanchez, R., & Heene, A. (2010). Grande théorie et théorie intermédiaire en stratégie. *Revue Française de Gestion, 5*, 105-125.

Sandefur, R. L., & Laumann, E. O. (1998). A paradigm for social capital. *Rationality and society, 10*, 481-501.

Sandy, R., Sloane, P. J. & Rosentraub, M. S., 2004). *The economics of sport: an international perspective.* Palgrave: Macmillan.

Sass, M. (2016). Glory Hunters, Sugar Daddies, and Long-Term Competitive Balance Under UEFA Financial Fair Play. *Journal of Sports Economics, 17*, 148-158.

Scelles, N. (2009). *L'incertitude du résultat, facteur clé de succès du spectacle sportif professionnel: l'intensité compétitive des ligues: entre impacts mesurés et effets perçus.* Thèse de doctorat, Université de Caen.

Scelles, N. (2010). *La glorieuse incertitude du sport: l'intensité compétitive des ligues professionnelles: entre impacts mesurés et effets perçus.* Bruxelles : Editions Universitaire Européennes.

Scelles, N., Helleu, B., Durand, C., & Bonnal, L. (2014). Professional Sports Firm Values Bringing New Determinants to the Foreground? A Study of European Soccer, 2005-2013. *Journal of Sports Economics*, 1527002514538976.

Scelles, N., Helleu, B., Durand, C., & Bonnal, L. (2013). Determinants of professional sports firm values in the United States and Europe: A comparison between sports over the period 2004-2011. *International Journal of Sport Finance, 8*, 280-293.

Schendel, D. E., & Hatten, K. J. (1972). Business policy or strategic management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management*, *1972*, pp. 99-102.

Schendel, D. (1994). Introduction to 'Competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage'. *Strategic Management Journal , 15*, 1-4.

Schendel, D. (1992). Introduction to the winter 1992 special issue:'Fundamental themes in strategy process research'. *Strategic Management Journal , 13*, 1-3.

Schendel, D., & Hofer, C. W. (1979). *Strategic management: A new view of business policy and planning.* Little: Brown.

Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal, 28*, 913-933.

Schulze, W. S. (1994). The two schools of thought in resource-based theory: Definitions and implications for research. *Advances in Strategic Management, 10*, 127-152.

Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, Socialism, and Democracy. 3d Ed.* New York: Harper.

Schwab, A. (2007). Incremental organizational learning from multilevel information sources: Evidence for cross-level interactions. *Organization Science, 18*, 233-251.

Scoggins, J. F. (1993). Shirking or stochastic productivity in Major League Baseball: comment. *Southern Economic Journal, 60*, 239-241.

Scott, W. (1998). *Organizations: rational, natural an open systems.* Upper Saddle River, NJ.

Scully, G. W. (1994). Managerial efficiency and survivability in professional team sports. *Managerial and Decision Economics, 15*, 403-403.

Scully, G. W. (1995). *The market structure of sports.* Chicago: University of Chicago Press.

Seiford, L. M. (1996). Data envelopment analysis: the evolution of the state of the art (1978--1995). *Journal of Productivity Analysis, 7*, 99-137.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation.* Row & Peterson: Evanston IL.

Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing Research, 38*, 225-243.

Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing, 4*, 4-17.

Senaux, B. (2011). Playing by the rules... but which ones? *Sport, Business and Management: An International Journal, 1*, 252-266.

Sexton, T. R., & Lewis, H. F. (2003). Two-stage DEA: An application to major league baseball. *Journal of Productivity Analysis, 19*, 227-249.

Shapiro, C. (1989). Theories of oligopoly behavior. *Handbook of Industrial Organization, 1*, 329-414.

Shapiro, C., & Stiglitz, J. E. (1984). Equilibrium unemployment as a worker discipline device. *The American Economic Review, 74*, 433-444.

Siggelkow, N. (2002). Evolution toward fit. *Administrative Science Quarterly, 47*, 125-159.

Simon, H. A. (1965). *Administrative behavior*. New-York: The Free Press.

Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Manag. Journal, 42*, 662-673.

Singh, S. (2011). Measuring the performance of teams in the Indian Premier League. *American Journal of Operations Research, 1(03*), 180.

Sirmon, D., Gove, S., & Hitt, M. (2008). Resource Management in Dyadic Competitive Rivalry: the Effects of Resource Bundling and Deployment. *Academy of Management Journal, 51, No 5*, 919-935.

Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice, 27*, 339-358.

Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal, 30*, 1375-1394.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Arregle, J.-L., & Campbell, J. T. (2010). The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage. *Strategic Management Journal, 31*, 1386-1409.

Sirmon, D., Hitt, M., & Ireland, D. (2007). Managing Firm Resource in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review, 32(1)*, 273-292.

Sirmon, D., Hitt, M., Ireland, D., & Gilbert, B. (2011). Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects. *Journal of Management, 5*, 1390_1412.

Slack, T. (1998). Is there anything unique about sport management? *European Journal for Sport Management, 5*, 21-29.

Sloane, P. J. (1971). The economics of professional football: The football club as a utility maximiser. *Scottish Journal of Political Economy, 18*, 121-146.

Smart, D., & Wolfe, R. (2000). Examining sustainable competitive advantage in intercollegiate athletics: a resource-based view. *Journal of Sport Management, 14*, 133-153.

Smart, D. L., & Wolfe, R. A. (2003). The contribution of leadership and human resources to organizational success: An empirical assessment of performance in Major League Baseball. *European Sport Management Quarterly, 3*, 165-188.

Smart, D., Winfree, J., & Wolfe, R. (2008). Major League Baseball Managers: Do They Matter? *Journal of Sport Management, 22*, 303-321.

Smith, D., & Elliott, D. (2007). Exploring the barriers to learning from crisis organizational learning and crisis. *Management Learning, 38*, 519-538.

Smith, K. G., Grimm, C. M., & Gannon, M. J. (1992). *Dynamics of competitive strategy.* London: Sage Publications, Inc.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review, 36*, 381-403.

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science 16*, 522-536.

Sokal, A., & Bricmont, J. (1997). *Impostures intellectuelles.* Paris : Odile Jacob.

Solberg, H. A., & Haugen, K. K. (2010). European club football: why enormous revenues are not enough? *Sport in Society, 13*, 329-343.

Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: an adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 17*, 12-23.

Sowa, J. E., Selden, S. C., & Sandfort, J. R. (2004). No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 33*, 711-728.

Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics, 87*, 355-374.

Spender, J.-C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal, 17*, 45-62.

Spender, J. C. (2006). The RBV, methodological individualism, and managerial cognition: practicing entrepreneurship. In *annual meeting of the Academy of Management, Atlanta, GA*.

Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of management, 27*, 777-802.

Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *The Journal of Marketing, 62(1)*, 2-18.

Stafford, K., Bhargava, V., Danes, S. M., Haynes, G., & Brewton, K. E. (2010). Factors associated with long-term survival of family businesses: Duration analysis. *Jour. of Family and Eco. Issues, 31*, 442-457.

Staw, B. (1995). Repairs on the road to relevance and rigor: Some unexplored issues in publishing organizational research", In Dir. Cummings L. & Frost, P. (dir.), *Organizational sciences* (2nd ed., p. 85-97). London: Sage.

Staw, B. M., & Hoang, H. (1995). Sunk costs in the NBA: Why draft order affects playing time and survival in professional basketball. *Administrative Science Quarterly, 40*, 474-494.

Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2012). The folly of using research lacking rigor as a call to action. *Academy of Management Learning & Education, 11(2)*, 278-284.

Stiglitz, J. E. (2002). Information and the Change in the Paradigm in Economics. *The American Economic Review, 92*, 460-501.

Stiroh, K. J. (2007). Playing for Keeps: Pay and Performance in the NBA. *Eco.Inquiry*, 45, 145-161.

Storm, R. K., & Nielsen, K. (2012). Soft budget constraints in professional football. *European Sport Management Quarterly, 12*, 183-201.

Sun Tzu (1997). *L'art de la guerre.* Paris : Fayard, Mille et une nuits.

Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. *Admin. Science Quarterly, 40(3)*, 371-384.

Szymanski, S. (2000). A market test for discrimination in the English professional soccer leagues. *Journal of Political Economy, 108*, 590-603.

Szymanski, S. (2001). Income inequality, competitive balance and the attractiveness of team sports: Some evidence and a natural experiment from English soccer. *The Economic Journal, 111*, 69-84.

Szymanski, S. (2003). The economic design of sporting contests. *Journal of Economic Literature, 41*, 1137-1187.

Szymanski, S. (2012). Insolvency in English professional football: irrational exuberance or negative shocks? *International Association of Sports Economists Working Paper , No. 12--02. Ava*, 1-40.

Szymanski, S., & Kesenne, S. (2004). Competitive balance and gate revenue sharing in team sports. *The Journal of Industrial Economics, 52*, 165-177.

Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). *Winners and Losers: The Business Strategy of Football.* London: Viking Books.

Szymanski, S. & Zimbalist, A.. (2005). *National Pastime; How Americans Play Baseball and the Rest of the World Plays Soccer*. Washington DC: Brookings Institution Press.

T

Tajfel, H. E. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations.* London: Academic Press.

Teece, D. J. (1986). Transactions cost economics and the multinational enterprise An Assessment. *Journal of Economic Behavior & Organization, 7*, 21-45.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*, 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*, 509-533.

Tena, D., & Forrest, D. (2007). Within-season dismissal of football coaches: Statistical analysis of causes and consequences. *European Journal of Operational Research, 181*, 362-373.

ter Weel B. (2006). Does manager turnover improve firm performance? New evidence using information from Dutch soccer, 1986–2004. *IZA Discussion Papers 2483*, Institute for the Study of Labor (IZA).

Terrien, M. (2016). La performance des organisations sportives : Enjeux, perspectives et implications pour la Tunisie au regard de la situation européenne. Actes de la conférence *La Diplomatie sportive en Tunisie : Enjeux de l'image et défis économiques* (p. 1 -15). Tunis,Tunisie.

Terrien, M., & Durand, C. (A venir). La prise de décision en management stratégique : l'économie comme bâton de pèlerin. .In Dosseville, F. et Garncazyk, C. (dir.) *Football et Décision*. Caen: Presses Universitaires de Caen.

Terrien, M., Durand, C., Maltese, L., & Veran, L. (2014). Taxe à 75%: un salary cap en ligue 1? *Jurisport: Revue Juridique et Economique du Sport, 146*, 42-45.

Terrien, M., Scelles, N., & Durand, C (2015). L'ouverture de la Ligue Nationale de Rugby: le French flair d'une instance récente. In Chaix, P. (dir.), *Le nouveau visage du rugby professionnel français* (55–74). Paris : L'Harmattan.

Terrien, M., Scelles, N., & Durand, C. (2016a). French 75% Tax Rate: An opportunity to optimize the attractiveness of the French soccer league. *International Journal of Sport Finance*, *11*, 183-203.

Terrien, M., Scelles, N., Maltese, L., & Durand, C. (2016b). L'ambidextrie temporelle des clubs de football : La réponse au pressing de l'environnement ? Actes de la *XXVe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 1-25, Hammamet, Tunisie.

Thaler, R. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 39-60.

Thanassoulis, E. (1993). A comparison of regression analysis and data envelopment analysis as alternative methods for performance assessments. *Journal of the Operational Research Society, 44(1)*, 1129-1144.

Therrien, M.-C. (2010). Stratégies de résilience et infrastructures essentielles. *Telescope, 16*, 154-171.

Thomas, A., Ventura, S. L., Jensen, S. T., Ma, S., & others. (2013). Competing process hazard function models for player ratings in ice hockey. *The Annals of Applied Statistics, 7*, 1497-1524.

Thomas, K. W., & Tymon, W. G. (1982). Necessary properties of relevant research: Lessons from recent criticisms of the organizational sciences. *Academy of Management Review, 7*, 345-352.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administration.* New-York: McGraw-Hill.

Thompson, R. G., Jr, F. S., Thrall, R. M., & Smith, B. A. (1986). Comparative site evaluations for locating a high-energy physics lab in Texas. *interfaces, 16*, 35-49.

Thornhill, S., & Amit, R. (2003). Comprendre l'échec : mortalité organisationnelle et approche fondée sur les ressources. *Document de recherche n° 202*, Division de l'analyse microéconomique, Statistique Canada.

Tiedemann, T., Francksen, T., & Latacz-Lohmann, U. (2011). Assessing the performance of German Bundesliga football players: a non-parametric metafrontier approach. *Central European Journal of Operations Research, 19*, 571-587.

Timmerman, T. A. (2000). Racial diversity, age diversity, interdependence, and team performance. *Small Group Research, 31*, 592-606.

Tjerbo, T., & Hagen, T. P. (2009). Deficits, soft budget constraints and bailouts: Budgeting after the Norwegian hospital reform. *Scandinavian Political Studies, 32*, 337-358.

Torgler, B., & Schmidt, S. L. (2007). What shapes player performance in soccer? Empirical findings from a panel analysis. *Applied Economics, 39*, 2355-2369.

Tortosa-Ausina, E. (2002). Bank cost efficiency and output specification. *Journal of Productivity Analysis, 18*, 199-222.

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

Tribou, G. (2003). Sponsoring : le retour symbolique sur investissement. *Actes du 4ème congrès de la Société Française de Management du Sport*. Management et marketing du sport : du local au global, Dijon.

Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal, 21*, 1147-1161.

Tsui, A. S., & O'Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal, 32*, 402-423.

Tullock,, G. (1980). Efficient rent seeking. In J. Buchanan and G. Tullock (eds), T*oward A Theory of the Rent Seeking Society (*97–112). College Station, TX: Texas A&M Press

Tushman, M., & O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *Quality Control and Applied Statistics, 38(4)*, 215-218.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C., (1998). Building ambidextrous organizations. Forming your own" skunk works". *Heath Forum Journal*, *42*, pp. 20-3.

Tushman, M., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: Interactions between external and emergent processes and strategic choice. *Research in Organizational Behavior, 8*, 171-222.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty—Heuristics and biases. *Science, 185(4157)*, 1124-1131.

Tymowiak, S. (1998). Le Modèle des Ressources et des Compétences: Un Nouveau Paradigme pour le Management Stratégique. In Laroche H. & Nioche, J.P. (dir.)*, Repenser la stratégie: Fondements et Perspectives.* Paris, Vuibert.

U

Ucbasaran, D., Flores, M., & Westhead, P. (2007). Entrepreneurial optimism and experience: Does the nature of experience matter? *Frontiers of Entrepreneurship Research, 27*, 4.

Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2009). The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs. *Journal of Business Venturing, 24*, 99-115.

Ueda, T., & Amatatsu, H. (2009). Determination of bounds in DEA assurance region method-its application to evaluation of baseball players and chemical companies. *Journal of the Operations Research Society of Japan, 52*, 453.

UEFA. (2011). *The European club licensing benchmarking report: Financial year 2011*. Disponible sur : http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/91/61/84/1916184_DOWNLOAD.pdf

UEFA (2012b). *Financial Fair Play Regulations*. Disponible sur : http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/10/1805410_DOWNLOAD.pdf

Ulrich, D., & Barney, J. B. (1984). Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review, 9*, 471-481.

Usunier, J.-C., Easterby-Smith, M., & Thorpe, R. (1993). *Introduction à la recherche en gestion.* Paris, Economica.

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly, 42*, 35-67.

V

Valanis, S. (1959). *Econometrics: an introduction to maximum likelihood methods.* New-York, McGraw-Hill.

Van de Ven, A. H., & Walker, G. (1984). The dynamics of interorganizational coordination. *Administrative Science Quarterly, 29*, 598-621.

Vaughan, D. (2005). System effects : On slippery slopes repeating negative patterns and learning from mistake ? *Organisation At The Limit: Lessons from the Columbia Disaste*r, pp.41-59 (Dir. Starbuck, W. & Farjoun, M.). Malden, MA.

Vega Bernal, D. (2013). *Le rôle de la logistique dans le succès des opérations humanitaires: une approche par les compétences.* Thèse de doctorat, Aix-Marseille.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review, 11*, 801-814.

Venkataraman, S., & Sarasvathy, S. D. (2001). Strategy and entrepreneurship. In *Handbook of Strategic Management* (Dir. Hitt, M. A., Freeman, R. E. & Harrison J. S.), 650 – 668, Oxford, Blackwell.

Véran, L. (2008). Gouvernance, légitimité des parties prenantes et définition de la performance : de la prééminence de la propriété à la responsabilité sociale. *Economies & Société , Série K "Economie de l'entreprise", 10*, 2035-2052.

Vergne, J. P., & Durand, R. (. (2011). The path of most persistence: an evolutionary perspective on path dependence and dynamic capabilities. *Organization Studies , 32(3)*, 365-382.

Vézina, M., & Messier, C. (2005). Une perspective relationnelle de l'apprentissage interorganisationnel: Le cas d'un réseau informel. *Actes de la XIVe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (pp. 1-21), Montréal.

Volz, B. (2009). Minority status and managerial survival in major league baseball. *Journal of Sports Economics, 10*, 522-542.

Von Glaserfeld, E. V. (1988). *L'invention de la Réalité*. Paris : Seuil.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation.* New-York : Wiley.

Vrooman, J. (1995). A general theory of professional sports leagues. *Southern Economic Journal, 34*, 971-990.

Vyt, D. Mesure de la performance commerciale : régression vs DEA. Une approche catégorielle. *Document de travail,* Université de Rennes, 1-29.

W

Wacheux, F. (1996). *Méhodes qualitatives et recherche en gestion.* Paris : Economica.

Wagner, S. (2010). Managerial succession and organizational performance—Evidence from the German Soccer League. *Managerial and Decision Economics, 31*, 415-430.

Wales, W. J., Patel, P. C., Parida, V., & Kreiser, P. M. (2013). Nonlinear effects of entrepreneurial orientation on small firm performance: the moderating role of resource orchestration capabilities. *Strategic Entrepreneurship Journal, 7*, 93-121.

Walker, G., Madsen, T. L., & Carini, G. (2002). How does institutional change affect heterogeneity among firms? *Strategic Management Journal, 23*, 89-104.

Walker, M., & Kent, A. (2009). Do fans care? Assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry. *Journal of Sport Management, 23*, 743.

Walliser, B. (1997). A Comparison of the Effectiveness of Perimeter and Outdoor Advertising: What Sponsorship can Learn from Outdoor Advertising. *Asia-Australia Marketing Journal, 5*, 21-31.

Walton, E. J., & Dawson, S. (2001). Managers' perceptions of criteria of organizational effectiveness. *Journal of Management Studies, 38*, 173-200.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews, 9*, 31-51.

Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. (2004). Le business model: l'oublié de la stratégie?. Actes de la *XIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, 1-23,* Vallée de Seine.

Weick, K. E. (1995a). What theory is not, theorizing is. *Administrative Science Quarterly , 40*, 385-390.

Weick, K. E. (1995b). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3).London: Sage.

Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly, 38*, 357-381.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2011). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (Vol. 8). New-York: John Wiley & Sons.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science, 16*, 409-421.

Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal, 9*, 443-454.

Weiss, A. (1980). Job queues and layoffs in labor markets with flexible wages. *The Journal of Political Economy*, 526-538.

Wendlassida Minigou, E., & Vierstraete, V. (2012). Efficience des clubs français de football des Ligues 1 et 2. *Revue d'Economie Politique, 122*, 37-66.

Weppe, X., Warnier, V., & Lecocq, X. (2013). Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources. *Revue Française de Gestion, 234*, 43-63.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*, 171-180.

Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management, 14*, 4-12.

Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal, 16*, 171-174.

Wernerfelt, B. (2011). The use of resources in resource acquisition. *Journal of Management*, *37*, 1369-1373.

West, P., & DeCastro, J. (2001). The Achilles heel of firm strategy: Resource weaknesses and distinctive inadequacies. *Journal of Management Studies, 38*, 417-442.

Wiggins, R. R., & Ruefli, T. W. (2002). Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization Science, 13*, 81-105.

Wiggins, R. R., & Ruefli, T. W. (2005). Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter? *Strategic Management Journal, 26*, 887-911.

Wildavsky, A. B. (1988). *Searching for safety* (Vol. 10). New Brunswick: Transaction Books.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. New York: The Free Press.

Williamson, O. E. (1985). *The economic intstitutions of capitalism.* New York, The Free Press.

Williamson, O. E. (1996). Economic organization: The case for candor. *Academy of Management Review, 21*, 48-57.

Williamson, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal, 20*, 1087-1108.

Wilson, D. P., & Ying, Y.-H. (2003). Nationality preferences for labour in the international football industry. *Applied Economics, 35*, 1551-1559.

Winter, S. G. (1987). *The competitive chalenge: Strategies for industrial innovation and renewal.* Cambridge: Cambridge University Press.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strat. Management Journal, 24*, 991-995.

Wirl, F., & Sagmeister, S. (2008). Changing of the guards: New coaches in Austria's premier football league. *Empirica, 35*, 267-278.

Wolfe, R., Babiak, K., Cameron, K., Quinn, R. E., Smart, D. L. & Terborg, J. R. (2007). Moneyball: a business perspective. *International Journal of Sport Finance, 2*, 249-262.

Wolfe, R. A., & Putler, D. S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups? *Organization Science, 13*, 64-80.

Wolfe, R., Wright, P. M., & Smart, D. L. (2006). Radical HRM innovation and competitive advantage: The moneyball story. *Human Resource Management, 45*, 111-145.

Wolfe, R., E., Wright. K., Usher, J. M., Terborg, J. R., Poppo, J., M. A., et al. (2005). Sport and Organizational Studies Exploring Synergy. *Journal of Management Inquiry, 14(2)*, 182-210.

Wright, P. M., & Haggerty, J. J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Revue, 16(2)*, 164-173.

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management, 27*, 701-721.

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *Inter. Journal of Human Resource Manag., 5*, 301-326.

Wright, P., Pringle, C. D., & Kroll, M. J., (1992). *Strategic Management, Text and Cases.* Massachusetts: Simon and Shuter Inc.

Wright, P. M., Smart, D. L., & McMahan, G. C. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal, 38*, 1052-1074.

Y

Yan, A., & Gray, B. (1994). Bargaining power, management control, and performance in United States--China joint ventures: a comparative case study. *Acad. of Management Journal, 37*, 1478-1517.

Yankelovich, D. (1972). *Corporate priorities: A continuing study of the new demands on business.* Standford: Yankelovich Inc.

Yelsilyurt, E. (2014). Determining the players' efficiency in NBA: Some economic and managerial results. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism, 13*, 1-19.

Yin, X., & Zajac, E. J. (2004). The strategy/governance structure fit relationship: Theory and evidence in franchising arrangements. *Strategic Management Journal, 25*, 365-383.

Z

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review, 27*, 185-203.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies, 43*, 917-955.

Zajac, E. J., Kraatz, M. S., & Bresser, R. K. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal, 21*, 429-453.

Zak, T. A., Huang, C. J., & Siegfried, J. J. (1979). Production efficiency: the case of professional basketball. *Journal of Business, 3*, 379-392.

Zald, M. N., & Berger, M. A. (1978). Social movements in organizations: Coup d'etat, insurgency, and mass movements. *American Journal of Sociology, 83(4)*, 823-861.

Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science, 6*, 76-92.

Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal, 32*, 353-376.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science, 13*, 339-351.

Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal, 24*, 97-125.

Index des Figures et Tableaux

Index des Figures

Figure 1 - Emergence de la problématique de recherche 6
Figure 2 - Démarche générale de la recherche 12
Figure 3 - Stratégies délibérée et émergente (Mintzberg et al., 1999, p. 2) 17
Figure 4 - Type d'articles publiés par Strategic Management Journal (Phelan, Ferreira et Salvador, 2002, p. 1165) 21
Figure 5 - Positionnement des mots clés (Furrer et al., 2008, p. 9) 22
Figure 6 - Structure intellectuelle du management stratégique (Ramos-Rodriguez et Ruiz-Navarro, 2004, p. 993) 23
Figure 7 - Fragmentation théorique du management stratégique 37
Figure 8 - Exemples de réconciliation des fragments théoriques du management stratégique 39
Figure 9 - Le modèle organique des processus du management stratégique (Farjoun, 2002, p. 579). 40
Figure 10 - Le cercle vertueux entre résultats sportifs et gain économique des grands clubs 41
Figure 11 - Impact de la taxe sur le football professionnel français lors de la saison 2013-2014 (Terrien et Durand, à venir) 43
Figure 12 - Effet théorique de la taxe à 75% par groupe stratégique (Terrien et Durand, à venir) 44
Figure 13 - Effet stratégique de la distorsion fiscale et sociale (Terrien et Durand, à venir) 47
Figure 14 - Effet stratégique de l'asymétrie de comportement (Terrien et al., 2014, p. 45) 48
Figure 15 - Ecarts de rang entre le classement des masses salariales et celui en Ligue 1 de 2005/06 à 2013/14 51
Figure 16 - Cadre conceptuel de la thèse (1/3) 54
Figure 17 - Hiérarchisation des concepts de l'approche par les ressources 60
Figure 18 - Conditions d'existence et de persistance de l'avantage concurrentiel 69
Figure 19 - Séquence avantage concurrentiel - performance propre à la resource-based view (adapté de Durand, 1997) 75
Figure 20 - Génération d'une rente ricardienne sur un marché des facteurs stratégiques des joueurs parfait 77
Figure 21 - Concepts essentiels pour représenter la competence-based view des firmes (Sanchez et Heene, 2010, p. 119) 115
Figure 22 - Synthèse des approches de la resource-based view à travers les processus de l'orchestration des ressources (adapté de Maltese, 2009, p. 312) 121
Figure 23 - Hiérarchisation des concepts de l'approche par les ressources retenue 131
Figure 24 - Synthèse des approches de la resource-based view (adaptée de Maltese, 2009, p. 312) 131
Figure 25 - Cadre conceptuel de la thèse (2/3) 132
Figure 26 - Critères de la performance (Drevetton, 2014, p.16) 135
Figure 27 - Typologie des stackeholders (Mitchell et al., 1997) 142
Figure 28 - Cartographie des parties prenantes d'un club de football professionnel 144
Figure 29 - Objectifs organisationnels des parties prenantes (échelle arbitraire) 156
Figure 30 - Mesure de la performance à travers des régressions (Vyt, 2012) 157
Figure 31 - Arbitrage entre méthodes d'évaluation de la performance organisationnelle des entreprises de spectacle sportif (adapté de Jardin, 2012, p. 140) 165

Figure 32 - Cadre conceptuel de la thèse (3/3) 165
Figure 33 - Méthodes utilisées pour évaluer les performances individuelles selon les caractéristiques du sport collectif 172
Figure 34 - Représentation de la performance à travers les modèles CCR et BBC (Vyt, 2012) 212
Figure 35 - Opérationnalisation du processus productif des entreprises de spectacle sportif 225
Figure 36 - Application théorique de la comparaison par pairs de la méthode DEA (1/2) 271
Figure 37 - Application théorique de la comparaison par pairs de la méthode DEA (2/2) 272
Figure 38 - Opérationnalisation robuste du processus productif des entreprises de spectacle sportif 273
Figure 39 - Synchronisation des sous-processus d'acquisition et d'accumulation de ressources 283
Figure 40 - Synchronisation des sous-processus du regroupement des ressources 289
Figure 41 - Management d'un trou de génération à partir de la synchronisation des sous-processus d'accumulation et d'acquisition 305
Figure 42 - Le rôle stabilisateur des mutations pour les clubs de football professionnels français ... 319
Figure 43 - Evolution stratégique d'Ajaccio et de Lorient 339
Figure 44 - Évolution stratégique de Bordeaux et Lyon 340
Figure 45 - Évolution stratégique de Lille 341
Figure 46 - Cadre conceptuel des opérationnalisations de la résilience dans la littérature 361
Figure 47 - Synthèse de la recherche à travers l'enrichissement du cercle vertueux entre résultats sportifs et gains économiques de Baronceli et Lago (voir la Figure 10) 378

Index des Tableaux

Tableau 1 - Le sport comme laboratoire de recherche dans les revues généralistes de gestion 4
Tableau 2 - Hétérogénéité des visions de la stratégie 16
Tableau 3 - - Fragmentation théorique de l'analyse du contenu stratégique 23
Tableau 4 - Schémas d'évolution de la stratégie selon Mintzberg et al. (1999) 30
Tableau 5 - Description du rôle des managers selon le processus de mise en œuvre de la stratégie .. 32
Tableau 6 - Mécanismes mimétiques expliquant les comportements isomorphiques des organisations 36
Tableau 7 - Typologie des clubs selon l'impact de la taxe à 75%, en M€ (Terrien, Durand, Maltese et Véran, 2014, p. 43) 43
Tableau 8 - Spécification générale de l'approche par les conflits stratégiques (Terrien et Durand, à venir) 46
Tableau 9 - Ecart de rang moyen des clubs ayant passé plus de trois saisons en Ligue 1 entre 2005/06 et 2013/14 52
Tableau 10 - Revue de littérature sur l'effet des successions managériales pour les entreprises de spectacle sportif 81
Tableau 11 - Opérationnalisations et effets de l'hétérogénéité en ressource managériale pour les entreprises de spectacle sportif 85
Tableau 12 - Dimensions du capital social selon le type d'analyse retenu (adapté de Arrègle et al., 2007) 97
Tableau 13 - Effets des capacités dynamiques sur la performance 106
Tableau 14 - Exemples de capacités dynamiques (adaptés d'Atltintas, 2009 et d'Ambrosini et Bowman, 2009) 108

Tableau 15 - Synthèse sur les sources des capacités dynamiques (adapté d'Altintas, 2009) 111
Tableau 16 - Processus et sous-processus du management des ressources (adapté de Sirmon et al., 2007) 119
Tableau 17 - Points communs et de divergence entre le management des ressources et l'orchestration des actifs 120
Tableau 18 - Critiques adressées à l'approche par les ressources (adapté de Kraaijenbrink et al., 2010) 126
Tableau 19 - Objectifs organisationnels des entreprises de spectacle sportif 134
Tableau 20 - Typologie des parties prenantes d'un club de football professionnel (adapté de Senaux, 2008) 143
Tableau 21 - Hétérogénéité des objectifs des propriétaires des clubs de football professionnels européens 149
Tableau 22 - Hétérogénéité des résultats opérationnels relatif des clubs de L1 149
Tableau 23 - Les dimensions de la performance organisationnelle 155
Tableau 24 - Revue de littérature sur l'utilisation de la frontière stochastique appliquée aux organisations sportives professionnellle 163
Tableau 25 - Degré de complexité de l'évaluation des performances individuelles des sports collectifs 172
Tableau 26 - Revue de littérature sur l'évaluation individuelle des performances – Le recours aux régressions 178
Tableau 27 - Revue de littérature sur l'évaluation individuelle des performances – Les modèles agnostiques des statistiques de match 182
Tableau 28 - Revue de littérature sur l'évaluation individuelle des performances – Les méthodes de frontière d'efficience 186
Tableau 29 - Hétérogénéité des tests empiriques de « l'effet tire-au-flanc » 197
Tableau 30 - Synthèse des avantages et inconvénients des trois méthodes les plus utilisées 199
Tableau 31 - Foisonnement des paradigmes épistémologiques en sciences de gestion (adapté de Avenier, 2008, p. 20) 206
Tableau 32 - Oppositions entre les paradigmes épistémologiques positiviste et constructiviste (Le Moigne, 1990). 207
Tableau 33 - Typologie des efficiences (adapté de Jardin, 2012, pp. 129-130) 211
Tableau 34 - Revue de littérature sur l'application de la méthode DEA à l'efficience des entreprises de spectacle sportif 223
Tableau 35 - Indice composite en proxy de la ressource réputationnelle 227
Tableau 36 - Indice composite en *output* sportif (compétition nationale) 230
Tableau 37 - Indice composite en output sportif (compétition européenne) 230
Tableau 38 - Statistiques descriptives des variables utilisées (les valeurs financières sont en milliers d'euros)- 232
Tableau 39 - Modélisations de la macroculture 233
Tableau 40 - Modélisations de la microculture 234
Tableau 41 - Modélisations de la sous-DEA 1 234
Tableau 42 - Modélisations de la sous-DEA 2 235
Tableau 43 - Modélisations de la sous-DEA 3 235
Tableau 44 - Scores d'efficiences du vecteur 1 de la macroculture 241
Tableau 45 - Stabilité des scores d'efficience de la macroculture 242

Tableau 46 - Analyse détaillée de la stabilité des scores d'efficience de la macroculture 243
Tableau 47 - Comparaison des moyennes d'efficience entre les compositions de vecteurs *inputs/outputs* de la macroculture..... 244
Tableau 48 - Corrélation de rang entre les scores d'efficience issus des vecteurs de la macroculture 245
Tableau 49 - Effet des dotations en ressources sur l'évaluation de la performance organisationnelle dans la macroculture..... 247
Tableau 50 - Scores d'efficience du Vecteur 1 de la microculture 249
Tableau 51 - Stabilité des scores d'efficience de la microculture 250
Tableau 52 - Comparaison des moyennes d'efficience entre les compositions d'outputs de la microculture 250
Tableau 53 - Corrélation de rang entre les scores d'efficience issus des vecteurs de la microculture250
Tableau 54 - Effet des dotations en ressources sur l'évaluation de la performance organisationnelle dans la microculture..... 251
Tableau 55 - Scores d'efficience du Vecteur 1 de la sous-DEA 2..... 255
Tableau 56 - Stabilité des scores d'efficience de la sous-DEA 2..... 256
Tableau 57 - Analyse détaillée de la stabilité des scores d'efficience de la sous-DEA 2 256
Tableau 58 - Comparaison des moyennes d'efficience entre les compositions de vecteurs input/output de la sous-DEA 2 257
Tableau 59 - Corrélation de rang entre les scores d'efficience issus des vecteurs de la sous-DEA 2 . 257
Tableau 60 - Effet des dotations en ressources sur l'évaluation de la performance organisationnelle dans la sous-DEA 2 258
Tableau 61 - Scores d'efficience du Vecteur 1 de la sous-DEA 3..... 261
Tableau 62 - Stabilité des scores d'efficience de la sous-DEA 3..... 262
Tableau 63 - Analyse détaillée de la stabilité des scores d'efficience de la sous-DEA 3..... 262
Tableau 64 - Comparaison des moyennes d'efficience entre les compositions de vecteurs i*nputs/outputs* de la sous-DEA 3 263
Tableau 65 - Corrélation de rang entre les scores d'efficience issus des vecteurs de la sous-DEA 3 . 263
Tableau 66 - Effet des dotations en ressources sur l'évaluation de la performance organisationnelle dans la sous-DEA 3 264
Tableau 67 - Synthèse des tests de robustesse sur les différents modèles et leurs vecteurs d'inputs et d'outputs retenus..... 268
Tableau 68 - Analyse descriptive des scores d'efficience managériale pure 269
Tableau 69 - Distribution des scores VRSE au niveau des processus organisationnels 270
Tableau 70 - Distribution de l'efficience organisationnelle selon les scores VRSE au niveau des processus productif..... 270
Tableau 71 - Distribution typologique de la population et du sous-échantillon efficient selon la synchronisation des sous-processus d'acquisition et d'accumulation 283
Tableau 72 - Innovations appliquées aux entreprises de spectacle sportif (Adapté de Rondeau, 2016) 287
Tableau 73 - Typologie des dimensions du capital humain 291
Tableau 74 - Statistiques descriptives des variables quantitatives du modèle de structuration du portfolio de ressources..... 296
Tableau 75 - Statistiques descriptives des variables indicatrices du modèle de structuration du portfolio de ressources..... 296

Tableau 76 - Variance Inflation Factor des variables indépendantes quantitatives de la structuration du portfolio de ressources 297
Tableau 77 - Tests du Chi² des variables indépendantes qualitatives de la structuration du portfolio de ressources..... 298
Tableau 78 - Hypothèses relatives à l'opérationnalisation de la structuration du portfolio de ressources..... 299
Tableau 79 - Modèle Logit de la structuration du portfolio de ressources (processus en variable dépendante) 299
Tableau 80 - Modèle Probit de la structuration du portfolio de ressources (processus en variable dépendante) 300
Tableau 81 - Modèle Logit de la structuration du portfolio de ressources..... 300
Tableau 82 - Modèle Probit de la structuration du portfolio de ressources..... 300
Tableau 83 - Statistiques descriptives des variables quantitatives des processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources-..... 308
Tableau 84 - Statistiques descriptives des variables indicatrices..... 309
Tableau 85 - Variance Inflation Factor des variables indépendantes quantitatives du regroupement et de la mise en oeuvre des ressources..... 312
Tableau 86 - Tests du Chi² des variables indépendantes qualitatives du regroupement et de la mise en œuvre des ressources 313
Tableau 87 - Hypothèses relatives à l'opérationnalisation du regroupement et de la mise en œuvre des ressources 315
Tableau 88 - Modèles logit 1 à 4 avec le processus en variable dépendante-..... 315
Tableau 89 - Modèles probit 5 à 8 avec la performance organisationnelle en variable dépendante 315
Tableau 90 - Modèle logit 9 avec la performance organisationnelle en variable dépendante 316
Tableau 91 - Modèle logit 10 avec la performance organisationnelle en variable dépendante- 316
Tableau 92 - Modèle logit 11 avec la performance organisationnelle en variable dépendante 317
Tableau 93 - Modèle logit 12 avec la performance organisationnelle en variable dépendante 317
Tableau 94 - Synthèse des résultats économétriques obtenus avec la performance organisationnelle en tant que variable dépendante..... 317
Tableau 95 - Modèles de régression par les moindres carrés ordinaires des chocs de productivité en Ligue 1 335
Tableau 96 - Analyse typologique de la relation fins/moyens 336
Tableau 97 - Configurations stratégiques théoriques 336
Tableau 98 - Typologies observées des clubs de Ligue 1 de 2005/06 à 2013/14 en fonction du modèle théorique..... 337
Tableau 99 - Effets du capital humain des entraîneurs sur leur probabilité de conserver leurs postes 348
Tableau 100 - Comparaisons des efficiences managériales pures selon la décision des organisations vis-à-vis du maintien de l'entraîneur..... 353
Tableau 101 - Comparaisons des efficiences managériales pures entre les organisations ayant conservé leur entraîneur et celles en ayant changé et maximisant les victoires sous contrainte budgétaire lâche..... 356
Tableau 102 - Synchronisation des sous-processus de développement et d'acquisition des ressources et implication sur le taux de survie des managers (180 observations, 55 cas efficients, 38 successions managériales) 357

Tableau 103 - Comparaison des capacités de renouvellement des entreprises de spectacle sportif 367
Tableau 104 - Mesures correctrices potentielles des entreprises de spectacle sportif 368
Tableau 105 - Degré d'efficacité de l'apprentissage post-turbulence 369
Tableau 106 - Efficacité de la résilience lorsque la succession apparaît justifiée- 371
Tableau 107 - Efficacité de la résilience lorsque la succession n'apparaît pas justifiée 371
Tableau 108 - Validité de la recherche externe à l'industrie du spectacle sportif 399
Tableau 109 - Scores d'efficiences du vecteur 2 de la macroculture 479
Tableau 110 - Scores d'efficiences du vecteur 3 de la macroculture 480
Tableau 111 - Scores d'efficiences du vecteur 4 de la macroculture 482
Tableau 112 - Scores d'efficiences du vecteur 5 de la macroculture 483
Tableau 113 - Scores d'efficiences du Vecteur 6 de la macroculture 485
Tableau 114 - - Scores d'efficience du Vecteur 2 de la microculture 486
Tableau 115 - Scores d'efficience du Vecteur 3 de la microculture 487
Tableau 116 - Scores d'efficience du Vecteur 2 de la sous-DEA 2 489
Tableau 117 - Scores d'efficience du Vecteur 3 de la sous-DEA 2 490
Tableau 118 - Scores d'efficience du Vecteur 2 de la sous-DEA 3 491
Tableau 119 - Scores d'efficience du Vecteur 3 de la sous-DEA 3 493
Tableau 120 - Grille d'entretien réalisée par l'étudiante 495
Tableau 121 - Dictionnaire des thèmes prédéfinis par le chercheur 496
Tableau 122 - Modèle probit 13 avec la performance organisationnelle en variable dépendante ... 501
Tableau 123 - Modèle probit 14 avec la performance organisationnelle en variable dépendante ... 501
Tableau 124 - Modèle probit 15 avec la performance organisationnelle en variable dépendante ... 501
Tableau 125 - Modèle probit 16 avec la performance organisationnelle en variable dépendante ... 502
Tableau 126 - Modèle 1 (LM) : Logit avec le processus en variable dépendante 503
Tableau 127 - Modèle 2 (LMTJ) : Logit avec le processus en variable dépendante 503
Tableau 128 -- Modèle 3 (ME) : Logit avec le processus en variable dépendante 503
Tableau 129 - Modèle 4 (METJ) : Logit avec le processus en variable dépendante 504
Tableau 130 - Modèle 5 (LM) : Probit avec le processus en variable dépendante 504
Tableau 131 - Modèle 6 (LMTJ) : Probit avec le processus en variable dépendante 504
Tableau 132 - Modèle 7 (ME) : Probit avec le processus en variable dépendante 505
Tableau 133 - Modèle 8 (METJ) : Probit avec le processus en variable dépendante 505
Tableau 134 - Modèle 9 (LM) : Logit avec la performance organisationnelle en variable dépendante 505
Tableau 135 - Modèle 10 (LMTJ) : Logit avec la performance organisationnelle en variable dépendante 506
Tableau 136 - Modèle 11 (ME) : Logit avec la performance organisationnelle en variable dépendante 506
Tableau 137 - Modèle 12 (METJ) : Logit avec la performance organisationnelle en variable dépendante 506
Tableau 138 - Modèle 13 (LM) : Probit avec la performance organisationnelle en variable dépendante 506
Tableau 139 - Modèle 14 (LMTJ) : Probit avec la performance organisationnelle en variable dépendante 507
Tableau 140 - Modèle 15 (ME) : Probit avec la performance organisationnelle en variable dépendante 507

Tableau 141 - Modèle 16 (METJ) : Probit avec la performance organisationnelle en variable dépendante 507
Tableau 142 - Synthèse des résultats économétriques obtenus avec la performance organisationnelle en tant que variable dépendante 507
Tableau 143 - Modèle 4 (METJ) : Logit avec le processus en variable dépendante 508
Tableau 144 - Modèle 8 (METJ) : Probit avec le processus en variable dépendante 508
Tableau 145 - Modèle 12 (METJ) : Logit avec la performance organisationnelle en variable dépendante 509
Tableau 146 - Modèle 16 (METJ) : Probit avec la performance organisationnelle en variable dépendante 509

Annexes

Sommaire des Annexes :

- Annexe 1 : Résultats analytques de l'approche par les conflits stratégiques
- Annexe 2 : Résultats des scores d'efficience
- Annexe 3 : Entretien exploratoire avec un praticien reconnu
- Annexe 4 : Résultats des modèles logit sur les processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources
- Annexe 5 : Ossification des connaissances tacites
- Annexe 6 : Stabilisation de l'entraîneur

Annexe 1 : Résultats analytiques de l'approche par les conflits stratégiques

Afin d'apporter plus de rigueur à l'analyse des conflits stratégiques, la démonstration analytique réalisée par Terrien et al. (2016a) est reproduite[218]. Le modèle générale est tout d'abord présenté avant de le résoudre, puis de s'intéresser aux deux cas particuliers présentés dans le Chapitre 1.

- **Le modèle général :**

La ligue se compose de deux équipes (i = 1, 2) avec une fonction de revenus qui dépend de la taille de leur zone de chalandise m_i. L'équipe 1 bénéficie d'un avantage sur cette variable exogène ($m_1 > m_2$). Le revenu des équipes est également influencé par leur performance sportive w_i. La préférence des fans pour l'incertitude du résultat nécessite une fonction de revenus strictement concave :

$$R_i(w_i) = m_i . w_i - \left(m_i . \frac{w_i^2}{\beta}\right) (\mathbf{1})$$

Par conséquent, le paramètre β doit être compris entre 1 et 2 afin de garantir les conditions nécessaires suivantes (Sass, 2016) :

$$\frac{\partial R_i}{\partial w_i} > 0 \; for \; \beta > 2w_i; \; \frac{\partial R_i}{\partial w_i} = 0 \; for \; \beta = 2w_i; \; \frac{\partial R_i}{\partial w_i} < 0 \; for \; \beta < 2w_i.$$

La fonction de revenus est aussi supposée dépendre de la qualité totale de la ligue, noté T et qui correspond à la somme des stocks de talents individuels T_i (Madden, 2011). On suppose ainsi que la fonction de revenus désormais appelé P_i est une fonction homogène de degré σ ϵ [0 ; 1]. Ce paramètre mesure l'élasticité constante des revenus par rapport à la qualité totale de la ligue. La nouvelle fonction de revenus dépend désormais du stock de talent relatif et absolu :

$$P_i(w_i, T) = T^\sigma P_i(w_i, 1) = T^\sigma R_i(w_i) = T^\sigma [\, m_i w_i - m_i \frac{{w_i}^2}{\beta}] \; (\mathbf{2})$$

Les autres paramètres utilisés sont :

- c : le coût marginal constant du talent ;
- d : le coût fiscal marginal de la taxe à 75% ;
- L : le seuil de talent à partir duquel le coût fiscal marginal s'applique ($cT_i > L$) jusqu'à atteindre le plafond de cette taxe ;
- $(1\text{-}x)P_i$: le coût fiscal de la taxe plafonnée qui s'applique lorsque $dT_i > (1\text{-}x)P_i$.

Trois fonctions de profit peuvent être établies :

$$\pi_i = P_i - cT_i = 0 \quad \text{if } cT_i \leq L \; (\mathbf{3A})$$

$$\pi_i = P_i - (c+d)T_i = 0 \quad \text{if } cT_i > L \text{ and } \; dT_i \leq (1-x)P_i \; (\mathbf{3B})$$

$$\pi_i = xP_i - cT_i = 0 \quad \text{if } cT_i > L \text{ and } \; dT_i > (1-x)P_i \; (\mathbf{3C})$$

[218] Seule la détermination des équilibres compétitifs est donnée. L'évolution de l'attractivité de la ligue et du stock de talent absolu n'est pas abordée dans cette Annexe.

Ces fonctions de profit dépendent de la fonction donnée par Tullock (1980) :

$$\mathrm{w_i} = \frac{\mathrm{T_i}}{\mathrm{T_i}+\mathrm{T_j}} = \frac{\mathrm{T_i}}{\mathrm{T}} \textbf{(4)}$$

Afin d'obtenir un équilibre de Nash, les fonctions de meilleures réponses mutuelles (π_i = 0) sont déduites des fonctions 3A, 3B et 3C :

$$T^B = \left[\frac{m_i - (m_i w_i)/\beta}{c}\right]^{\frac{1}{1-\sigma}} \textbf{(5A)}$$

$$T^C = \left[\frac{m_i - (m_i w_i)/\beta}{c+d}\right]^{\frac{1}{1-\sigma}} \textbf{(5B)}$$

$$T^A = \left[\frac{x[m_i - (m_i w_i)/\beta]}{c}\right]^{\frac{1}{1-\sigma}} \textbf{(5C)}$$

- **Résolution du modèle général :**

Trois situations sont présentées :

A. L'équilibre compétitif avant l'instauration de la taxe ;
B. L'équilibre compétitif après l'instauration de la taxe, mais sans inclure son plafonnement ;
C. L'équilibre compétitif après l'instauration de la taxe et de son plafonnement.

$$w_1^A = \frac{\beta m_1 - (\beta - 1)m_2}{m_1 + m_2} \; avec \; w_1^A \geq w_2^A \; si \; m_1 \geq m_2 \textbf{(6A)}$$

$$w_1^B = \frac{\beta c m_1 - (\beta - 1)(c + d)m_2}{c m_1 + (c + d)m_2} \; avec \; w_1^B \geq w_2^B \; si \; \frac{m_1}{m_2} \geq \frac{c + d}{c} \textbf{(6B)}$$

$$w_1^C = \frac{\beta x m_1 - (\beta - 1)m_2}{x m_1 + m_2} \; avec \; w_1^C \geq w_2^C \; si \; \frac{m_1}{m_2} \geq \frac{1}{x} \textbf{(6C)}$$

Ces pourcentages de victoires ne dépendent pas du paramètre σ. On constate ainsi que supposer comme dans le Chapitre 1 que la fonction de revenus ne dépend pas du stock de talent agrégé *T* ne modifie pas les résultats.

On remarque que $\frac{\delta w_1^B}{\delta d} < 0$ (avec $1 \leq \beta \leq 2$) et $w_1^A = w_1^B$ quand $d = 0$. Par conséquent, $w_1^A \geq w_1^B$ if $d \in [0; 1]$. De même, $\frac{\delta w_1^C}{\delta x} > 0$ (avec $1 \leq \beta \leq 2$), $w_1^A = w_1^C$ quand x = 1. Dès lors, $w_1^A \geq w_1^C \; si \; x \in [0; 1]$. La comparaison des équilibres B et C est donnée par l'équation (7) :

$$w_1^B < w_1^C \text{ if } \frac{c}{c + d} > x \;\; \text{pour } (1 - x)P_1 > dT_1 \textbf{(7)}$$

L'évolution de l'équilibre compétitif est donc le suivant : $w_1^B < w_1^C < w_1^A$. L'instauration de la taxe à 75% induit une amélioration de l'équilibre compétitif, qui est toutefois réduit par son plafonnement.

- **Résolution du cas particuliers de distorsion fiscale et sociale :**

Deux cas particuliers sont abordés dans le Chapitre 1. Premièrement, le club 1 qui bénéficie d'un avantage concurrentiel par rapport à sa zone de chalandise, profite également d'un avantage social (coût marginal du talent noté égale à *c - e*, avec *e > 0)* et fiscal (la taxe à 75% ne s'y applique pas). On obtient ainsi une nouvelle fonction de meilleures réponses mutuelles :

$$T = \left[\frac{m_1 - (m_1 w_1)/\beta}{c - e}\right]^{\frac{1}{1-\sigma}} (\mathbf{5}\boldsymbol{D})$$

La résolution du jeu non coopératif est à nouveau proposé pour les situations :

D. L'équilibre compétitif avant l'instauration de la taxe ;
E. L'équilibre compétitif après l'instauration de la taxe, mais sans inclure son plafonnement ;
F. L'équilibre compétitif après l'instauration de la taxe et de son plafonnement.

$$w_1^D = \frac{\beta c m_1 - (\beta - 1)(c - e)m_2}{c m_1 + (c - e)m_2} \; avec \; w_1^D \geq w_2^D si \; \frac{m_1}{m_2} \geq \frac{c - e}{c} (\mathbf{6}\boldsymbol{D})$$

$$w_1^E = \frac{\beta(c + d)m_1 - (\beta - 1)(c - e)m_2}{(c+d)m_1 + (c - e)m_2} \; avec \; w_1^E \geq w_2^E \; si \; \frac{m_1}{m_2} \geq \frac{c - e}{c + d} \; (\mathbf{6}\boldsymbol{E})$$

$$w_1^F = \frac{\beta c m_1 - x(\beta - 1)(c - e)m_2}{c m_1 + x(c - e)m_2} \; avec \; w_1^F \geq w_2^F \; si \; \frac{m_1}{m_2} \geq \frac{x(c - e)}{c} (\mathbf{6}\boldsymbol{F})$$

On remarque que lorsque *e = 0*, on obtient $w_1^A = w_1^D$. Etant donné que $\frac{\delta w_1^D}{\delta e} > 0$, l'instauration de la distorsion implique un équilibre compétitif plus faible : ${w_1}^D \geq {w_1}^A$.

$w_1^D = w_1^E$ pour *d = 0*. Comme $\frac{\delta w_1^E}{\delta d} > 0$, on retrouve $w_1^D \leq w_1^E$. Pour *x = 1*, $w_1^D = w_1^F$. Etant donné que $\frac{\delta w_1^F}{\delta x} > 0$, on constate que $w_1^D \leq w_1^F$. Par ailleurs, quelque soit *x* appartenant à l'intervalle $\left[\frac{c}{c+d}; 1\right]$, $w_1^E \geq w_1^F$.

On vérifie ainsi la relation transitive $w_1^D \leq w_1^F \leq w_1^E$. Cette démonstration permet de vérifier le raisonnement graphique déduit de la Figure 13 : l'instauration de la taxe à 75% induit un déséquilibre compétitif supérieur en Ligue 1, lorsque le modèle intègre la situation de Monaco.

- **Résolution du cas particuliers d'asymétrie des fonctions d'utilité :**

Il est cette fois supposé que l'équipe 1 est détenu par un 'sugar daddy' qui maximise son utilité sous une contrainte budgétaire lâche endogène, notée $SBC(\bar{T}, \pi_1)$. La fonction de meilleure réponse mutuelle est désormais :

$$T = \frac{\bar{T}}{w_1} (\mathbf{5E}).$$

Afin de résoudre le jeu non coopératif, on fixe également le paramètre σ à 0.

Trois situations sont à nouveau présentées :

G. L'équilibre compétitif avant l'instauration de la taxe ;
H. L'équilibre compétitif après l'instauration de la taxe, mais sans inclure son plafonnement ;
I. L'équilibre compétitif après l'instauration de la taxe et de son plafonnement.

$$w_1^G = \frac{(1-\beta)m_2 + \sqrt{(\beta m_2 - m_2)^2 + 4\beta c\bar{T}m_2}}{2m_2} \; avec\; w_1^G \geq w_2^G \; si\; \bar{T} \geq \frac{m_2}{4\beta c} \; (\mathbf{6G})$$

$$w_1^H = \frac{(1-\beta)m_2 + \sqrt{(\beta m_2 - m_2)^2 + 4\beta (c+d)\bar{T}m_2}}{2m_2} \; avec\; w_1^H \geq w_2^H \;{}_1^I \; si\; \bar{T} \geq \frac{m_2}{4\beta (c+d)} \; (\mathbf{6H})$$

$$w_1^I = \frac{(1\ -\ \beta)xm_2\ +\ \sqrt{[xm_2\beta\ -\ xm_2]^2\ +\ 4\beta c\bar{T}xm_2}}{2xm_2} \; avec\; w_1^I \geq w_2^I \; si\; \bar{T} \geq \frac{xm_2}{4\beta c} \; (\mathbf{6I})$$

On remarque que $\frac{\delta w_1^H}{\delta d} > 0$ et que $w_1^G = w_1^H$, ce qui permet d'obtenir $w_1^G \leq w_1^H$. Par ailleurs, $w_1^G = w_1^H$ quand $d = 0$. Dès lors, $w_1^G \leq w_1^H$. Enfin, $\frac{\delta w_1^I}{\delta x} < 0$ et $w_1^G = w_1^I$ quand $x = 1$. On en conclu que $w_1^G \leq w_1^I$.

On vérifie ainsi la relation transitive $w_1^G \leq w_1^I \leq w_1^H$. Cette démonstration permet de vérifier le raisonnement graphique déduit de la Figure 14 : l'instauration de la taxe à 75% induit un déséquilibre compétitif supérieur en Ligue 1, lorsque le modèle intègre la situation du Paris-Saint Germain.

Annexe 2 : Résultats des scores d'efficience

Annexe 2.1 : Résultats des vecteurs 2 à 6 de la macroculture

Macroculture Vecteur 2	2005/06			2006/07			2007/08			2008/09			2009/10			2010/11			2011/12			2012/13			2013/14		
	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S
AC Ajaccio	0,50	0,51	0,98																1,00	1,00	1,00	0,63	0,65	0,97	0,52	0,60	0,87
AC Arles Avignon																0,08	0,25	0,30									
AJ Auxerre	1,00	1,00	1,00	0,59	0,81	0,73	1,00	1,00	1,00	0,68	0,84	0,80	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00						
AS Monaco	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,93	1,00	0,93							1,00	1,00	1,00
AS Nancy Lorraine	1,00	1,00	1,00	0,47	0,60	0,79	0,23	0,85	0,27	0,12	0,55	0,22	0,26	0,46	0,57	0,14	0,62	0,23	0,31	0,58	0,54	0,23	0,67	0,35			
AS Saint-Etienne	1,00	1,00	1,00	0,58	0,68	0,85	0,34	1,00	0,34	0,98	1,00	0,98	0,32	0,61	0,53	0,66	0,74	0,89	0,42	0,85	0,50	0,43	1,00	0,43	0,68	0,94	0,73
CS Sedan Ardennes				1,00	1,00	1,00																					
Dijon FCO																			0,39	0,71	0,55						
EA Guingamp																									1,00	1,00	1,00
ESTAC Troyes	0,78	1,00	0,78	0,46	0,46	1,00																1,00	1,00	1,00			
Evian TG FC																			0,71	1,00	0,71	0,58	0,98	0,59	0,47	0,78	0,60
FC Girondins de Bordeaux	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,81	0,93	0,23	1,00	0,23	0,42	0,80	0,53
FC Lorient				0,42	0,51	0,83	0,33	0,71	0,47	0,76	0,81	0,94	0,31	0,72	0,43	0,86	0,88	0,98	0,69	1,00	0,69	0,59	0,99	0,60	0,96	1,00	0,96
FC Metz	0,62	0,65	0,96				0,15	0,54	0,27																		
FC Nantes	0,34	0,68	0,50	0,29	0,54	0,54				0,21	0,46	0,46													0,25	0,54	0,47
FC Sochaux Montbéliard	0,44	0,65	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,30	0,61	0,50	0,34	0,63	0,53	0,52	0,86	0,61	0,85	1,00	0,85	0,84	1,00	0,84	0,81	0,87	0,93
Grenoble Foot 38										0,11	0,64	0,17	0,18	0,31	0,56												
Havre AC										0,14	0,48	0,29															
Le Mans UC 72	0,44	0,64	0,70	0,50	0,63	0,80	0,36	0,98	0,37	0,64	0,64	1,00	0,17	0,39	0,43												
LOSC Lille Métropole	0,55	1,00	0,55	0,57	0,85	0,67	0,10	0,59	0,17	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,78	0,96	0,81	0,32	1,00	0,32	1,00	1,00	1,00
Montpellier Hérault SC													0,19	0,51	0,37	0,15	0,81	0,18	0,99	1,00	0,99	0,50	1,00	0,50	0,43	0,62	0,69
OGC Nice	0,56	0,84	0,67	0,40	0,77	0,52	0,10	0,59	0,17	0,11	0,72	0,15	0,55	1,00	0,55	0,16	0,74	0,21	0,17	0,51	0,34	0,14	0,55	0,26	0,29	0,59	0,49
Olympique de Marseille	0,57	1,00	0,57	0,84	1,00	0,84	0,60	1,00	0,60	0,84	1,00	0,84	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,76	1,00	0,76	1,00	1,00	1,00	0,66	1,00	0,66
Olympique Lyonnais	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,23	1,00	0,23	1,00	1,00	1,00	0,37	1,00	0,37	1,00	1,00	1,00	0,23	1,00	0,23	0,40	1,00	0,40
Paris Saint Germain	0,21	0,95	0,22	0,97	0,97	1,00	0,24	0,93	0,26	1,00	1,00	1,00	0,29	0,71	0,40	0,88	1,00	0,88	0,89	1,00	0,89	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Racing Club de Lens	0,83	1,00	0,83	1,00	1,00	1,00	0,30	0,94	0,32				0,30	0,66	0,45	0,49	0,75	0,65									
RC Strasbourg	0,66	0,75	0,88				0,09	0,35	0,26																		
SC Bastia																						1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

SM Caen							0,18	0,58	0,30	0,20	0,49	0,41				0,13	0,52	0,25	0,40	0,70	0,57						
Stade Brestois 29																0,16	0,53	0,31	0,91	0,92	0,98	0,32	0,64	0,49			
Stade de Reims																						0,35	0,57	0,61	1,00	1,00	1,00
Stade Rennais FC	0,66	0,88	0,76	0,67	0,67	1,00	0,19	0,77	0,25	0,17	1,00	0,17	0,96	1,00	0,96	0,13	0,69	0,19	0,40	1,00	0,40	0,24	0,67	0,35	0,35	0,80	0,44
Toulouse FC	0,28	0,44	0,63	0,46	0,59	0,78	0,09	0,38	0,23	1,00	1,00	1,00	0,32	0,50	0,64	0,06	0,36	0,18	0,35	0,42	0,82	0,11	0,50	0,22	0,26	0,61	0,44
US Boulogne Côte d'Opale													0,28	0,48	0,59												
Valenciennes FC				0,24	0,43	0,56	0,22	0,65	0,34	0,12	0,42	0,28	1,00	1,00	1,00	0,17	0,63	0,26	0,41	0,77	0,53	0,62	1,00	0,62	0,56	0,63	0,90

Tableau 109 - Scores d'efficiences du vecteur 2 de la macroculture

(inputs : ressources territoriale et réputationnelle [palmarès] ; outputs : résultats sportif [indice composite] et financier)

Macroculture Vecteur 3	2005/06			2006/07			2007/08			2008/09			2009/10			2010/11			2011/12			2012/13			2013/14		
	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S
AC Ajaccio	0,54	0,66	0,82																1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,71	0,94	0,76
AC Arles Avignon																0,26	0,59	0,45									
AJ Auxerre	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00						
AS Monaco	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00							1,00	1,00	1,00
AS Nancy Lorraine	0,49	1,00	0,49	0,62	1,00	0,62	1,00	1,00	1,00	0,52	1,00	0,52	0,62	1,00	0,62	1,00	1,00	1,00	0,62	0,90	0,69	0,35	0,92	0,38			
AS Saint-Etienne	0,62	1,00	0,62	0,51	0,93	0,55	0,76	1,00	0,76	1,00	1,00	1,00	0,39	0,90	0,43	0,40	0,85	0,47	1,00	1,00	1,00	0,57	1,00	0,57	0,23	1,00	0,23
CS Sedan Ardennes				1,00	1,00	1,00																					
Dijon FCO																			0,63	0,96	0,66						
EA Guingamp																									1,00	1,00	1,00
ESTAC Troyes	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00																0,61	0,81	0,76			
Evian TG FC																			1,00	1,00	1,00	0,68	0,88	0,77	0,34	0,82	0,41
FC Girondins de Bordeaux	0,47	1,00	0,47	0,46	0,85	0,55	0,18	1,00	0,18	0,64	1,00	0,64	0,85	1,00	0,85	0,24	0,80	0,30	0,65	0,99	0,66	0,40	0,84	0,48	0,18	0,80	0,22
FC Lorient				0,85	1,00	0,85	0,63	1,00	0,63	0,70	0,99	0,71	0,83	1,00	0,83	0,99	1,00	0,99	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,44	1,00	0,44
FC Metz	0,50	0,77	0,65				0,24	0,54	0,44																		
FC Nantes	0,28	0,87	0,32	0,38	0,87	0,43				0,31	0,71	0,44													0,37	1,00	0,37
FC Sochaux Montbéliard	0,94	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	0,73	1,00	0,73	1,00	1,00	1,00	0,68	0,93	0,73	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,39	0,85	0,45

Grenoble Foot 38										0,36	0,95	0,38	0,28	0,84	0,34												
Havre AC										0,60	1,00	0,60															
Le Mans UC 72	0,63	0,91	0,70	0,66	0,93	0,70	0,33	0,94	0,36	0,41	0,82	0,51	0,33	0,69	0,48												
LOSC Lille Métropole	1,00	1,00	1,00	0,43	0,87	0,49	0,20	0,88	0,23	0,43	0,98	0,43	0,81	1,00	0,81	0,41	1,00	0,41	0,63	1,00	0,63	0,70	1,00	0,70	0,18	1,00	0,18
Montpellier Hérault SC													0,48	0,96	0,48	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,50	0,14	0,61	0,23
OGC Nice	0,34	0,84	0,40	0,41	0,69	0,60	0,19	0,82	0,23	0,30	0,70	0,43	0,21	0,61	0,34	0,34	0,70	0,49	0,29	0,60	0,45	1,00	0,45	0,26	0,15	0,82	0,18
Olympique de Marseille	0,33	0,90	0,36	0,46	0,91	0,51	0,30	0,96	0,32	0,70	1,00	0,70	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	0,89	1,00	0,65	1,00	0,65	1,00	0,13	1,00	0,13
Olympique Lyonnais	0,41	1,00	0,41	0,54	1,00	0,54	0,30	1,00	0,30	0,84	1,00	0,84	1,00	1,00	1,00	0,47	1,00	0,47	0,59	1,00	0,64	1,00	0,64	0,23	0,12	0,98	0,12
Paris Saint Germain	0,06	0,94	0,06	0,31	0,88	0,35	0,51	1,00	0,51	0,08	0,95	0,08	0,64	0,81	0,80	0,10	0,85	0,12	0,37	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,31	1,00	0,31
Racing Club de Lens	1,00	1,00	1,00	0,90	1,00	0,40	1,00	1,00	1,00				0,29	1,00	0,29	0,58	0,90	0,64									
RC Strasbourg	0,24	0,75	0,32				0,37	0,71	0,52																		
SC Bastia																						1,00	1,00	1,00	0,58	1,00	0,58
SM Caen							0,36	0,93	0,39	0,46	0,94	0,49				1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00						
Stade Brestois 29																0,63	1,00	0,63	1,00	1,00	1,00	0,82	0,99	0,82			
Stade de Reims																						1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Stade Rennais FC	0,47	0,97	0,49	0,39	0,96	0,40	0,28	0,91	0,31	0,74	1,00	0,74	1,00	1,00	1,00	0,68	0,96	0,71	0,48	0,87	0,55	0,36	0,73	0,49	0,15	0,76	0,20
Toulouse FC	0,17	0,59	0,29	1,00	1,00	1,00	0,18	0,64	0,28	0,68	1,00	0,68	0,79	0,83	0,95	0,19	0,66	0,29	0,33	0,76	0,43	0,20	0,75	0,27	0,20	0,86	0,23
US Boulogne Côte d'Opale													1,00	1,00	1,00												
Valenciennes FC				0,61	1,00	0,61	0,96	0,99	0,98	0,46	0,96	0,48	0,60	0,98	0,61	0,48	0,86	0,56	0,95	1,00	0,96	0,49	0,83	0,60	1,00	1,00	1,00

Tableau 110 - Scores d'efficiences du vecteur 3 de la macroculture

(inputs : ressources territoriale et réputationnelle [palmarès] ; outputs : résultats sportif [points en championnat], financier et social)

Macroculture Vecteur 4	2005/06			2006/07			2007/08			2008/09			2009/10			2010/11			2011/12			2012/13			2013/14		
	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S
AC Ajaccio	0,56	0,56	1,00																1,00	1,00	1,00	0,81	0,84	0,96	0,37	0,42	0,89
AC Arles Avignon																0,24	0,35	0,69									
AJ Auxerre	1,00	1,00	1,00	0,72	1,00	0,72	0,85	0,92	0,93	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00						
AS Monaco	1,00	1,00	1,00	0,84	1,00	0,84	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00							1,00	1,00	1,00

AS Nancy Lorraine	0,48	0,83	0,58	0,44	0,88	0,50	0,40	1,00	0,40	0,20	0,66	0,30	1,00	1,00	1,00	0,96	1,00	0,96	0,40	0,64	0,62	0,50	0,82	0,61			
AS Saint-Etienne	0,20	0,74	0,28	0,16	0,80	0,20	1,00	1,00	1,00	0,23	0,72	0,32	0,75	0,78	0,97	0,58	0,86	0,68	0,48	0,84	0,58	0,38	1,00	0,38	0,24	0,95	0,26
CS Sedan Ardennes				1,00	1,00	1,00																					
Dijon FCO																			0,33	0,55	0,60						
EA Guingamp																									1,00	1,00	1,00
ESTAC Troyes	1,00	1,00	1,00	0,86	0,91	0,95																1,00	1,00	1,00			
Evian TG FC																			1,00	1,00	1,00	0,78	0,88	0,89	0,13	0,55	0,23
FC Girondins de Bordeaux	0,25	1,00	0,25	0,24	0,93	0,26	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,62	0,97	0,64	0,34	0,80	0,42	0,35	0,87	0,39	0,19	0,95	0,20
FC Lorient				0,36	0,85	0,43	1,00	1,00	1,00	0,69	0,78	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,85	0,85	1,00	0,74	1,00	0,74	0,38	0,77	0,49
FC Metz	0,37	0,55	0,69				0,46	0,47	0,98																		
FC Nantes	0,33	0,74	0,44	0,23	0,60	0,38				0,39	0,50	0,78													0,04	0,57	0,07
FC Sochaux Montbéliard	0,73	0,83	0,88	0,78	1,00	0,78	0,44	0,87	0,50	0,41	0,78	0,53	0,36	0,66	0,55	0,59	1,00	0,59	0,73	1,00	0,73	1,00	1,00	1,00	0,16	0,50	0,32
Grenoble Foot 38										0,11	0,64	0,17	0,24	0,35	0,67												
Havre AC										0,53	0,53	1,00															
Le Mans UC 72	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,18	0,65	0,28	0,61	0,64	0,96												
LOSC Lille Métropole	0,28	0,95	0,30	0,20	0,81	0,25	0,76	0,76	1,00	0,09	0,80	0,11	0,60	1,00	0,60	0,61	1,00	0,61	0,42	0,98	0,43	0,47	1,00	0,47	0,20	1,00	0,20
Montpellier Hérault SC													0,89	1,00	0,89	0,65	0,84	0,77	0,61	1,00	0,61	0,88	1,00	0,88	0,16	0,57	0,27
OGC Nice	0,27	0,96	0,28	0,37	1,00	0,37	0,17	0,76	0,22	0,09	0,65	0,13	0,92	0,92	1,00	1,00	1,00	1,00	0,17	0,51	0,33	0,33	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00
Olympique de Marseille	0,13	0,77	0,16	0,09	0,84	0,10	0,12	0,92	0,13	0,11	1,00	0,11	0,14	1,00	0,14	0,16	1,00	0,16	0,47	1,00	0,47	0,23	1,00	0,23	0,03	0,74	0,04
Olympique Lyonnais	0,19	1,00	0,19	0,15	1,00	0,15	1,00	1,00	1,00	0,70	1,00	0,70	0,86	1,00	0,86	0,78	1,00	0,78	0,37	1,00	0,37	0,25	1,00	0,25	0,16	1,00	0,16
Paris Saint Germain	0,02	0,63	0,03	0,01	0,59	0,02	0,01	0,54	0,02	1,00	1,00	1,00	0,01	0,60	0,02	1,00	1,00	1,00	0,33	1,00	0,33	0,12	1,00	0,12	0,02	1,00	0,02
Racing Club de Lens	0,58	1,00	0,58	0,46	1,00	0,46	0,27	0,89	0,31				1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00									
RC Strasbourg	0,39	0,80	0,48				0,45	0,53	0,85																		
SC Bastia																						1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
SM Caen							0,32	0,87	0,37	0,15	0,59	0,25				0,61	0,85	0,72	0,44	0,63	0,69						
Stade Brestois 29																1,00	1,00	1,00	0,55	0,73	0,75	0,62	0,69	0,90			

Stade de Reims																						0,57	0,85	0,67	0,29	0,85	0,35
Stade Rennais FC	0,33	0,94	0,35	0,27	0,96	0,28	0,18	0,90	0,20	0,18	0,89	0,20	0,68	0,79	0,86	0,53	0,89	0,60	0,34	0,74	0,46	0,37	0,78	0,47	0,15	0,61	0,25
Toulouse FC	0,20	0,67	0,30	0,24	0,99	0,24	0,13	0,56	0,23	0,10	0,80	0,13	0,38	0,67	0,57	0,32	0,66	0,49	0,22	0,78	0,28	0,25	0,80	0,31	0,10	0,85	0,12
US Boulogne Côte d'Opale													1,00	1,00	1,00												
Valenciennes FC				0,36	0,76	0,48	0,31	0,78	0,39	0,19	0,71	0,27	0,90	0,92	0,97	0,53	0,88	0,60	0,41	0,74	0,56	0,61	1,00	0,61	0,14	0,41	0,33

Tableau 111 - Scores d'efficiences du vecteur 4 de la macroculture

(inputs : ressources territoriale et réputationnelle [attractivité digitale] ; outputs : résultats sportif [points en championnat] et financier)

Macroculture Vecteur 5	2005/06			2006/07			2007/08			2008/09			2009/10			2010/11			2011/12			2012/13			2013/14		
	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S
AC Ajaccio	0,50	0,51	0,98																1,00	1,00	1,00	0,59	0,62	0,95	0,52	0,60	0,88
AC Arles Avignon																0,08	0,25	0,31									
AJ Auxerre	1,00	1,00	1,00	0,17	0,46	0,38	1,00	1,00	1,00	0,68	0,84	0,81	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00						
AS Monaco	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,93	1,00	0,93							0,15	1,00	0,15
AS Nancy Lorraine	1,00	1,00	1,00	0,47	0,60	0,79	0,23	0,84	0,27	0,12	0,54	0,22	0,26	0,45	0,57	0,14	0,61	0,23	0,31	0,58	0,54	0,23	0,67	0,34			
AS Saint-Etienne	1,00	1,00	1,00	0,58	0,68	0,86	0,34	1,00	0,34	0,98	1,00	0,98	0,32	0,61	0,53	0,66	0,74	0,89	0,42	0,85	0,50	0,42	1,00	0,42	0,68	0,94	0,73
CS Sedan Ardennes				1,00	1,00	1,00																					
Dijon FCO																			0,39	0,71	0,55						
EA Guingamp																									1,00	1,00	1,00
ESTAC Troyes	0,78	1,00	0,78	0,46	0,46	1,00																1,00	1,00	1,00			
Evian TG FC																			0,71	1,00	0,71	0,56	0,98	0,57	0,47	0,77	0,61
FC Girondins de Bordeaux	0,14	1,00	0,14	1,00	1,00	1,00	0,22	1,00	0,22	0,03	1,00	0,03	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,81	0,93	0,23	1,00	0,23	0,42	0,80	0,53
FC Lorient				0,42	0,51	0,83	0,33	0,70	0,48	0,76	0,81	0,94	0,31	0,72	0,44	0,86	0,88	0,98	0,69	1,00	0,69	0,56	0,95	0,59	0,96	1,00	0,96
FC Metz	0,62	0,65	0,96				0,15	0,53	0,28																		
FC Nantes	0,34	0,68	0,50	0,29	0,53	0,55				0,21	0,46	0,46													0,25	0,54	0,47
FC Sochaux Montbéliard	0,44	0,65	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,30	0,60	0,51	0,34	0,62	0,54	0,52	0,82	0,64	0,85	1,00	0,85	0,79	1,00	0,79	0,81	0,87	0,93
Grenoble Foot 38										0,11	0,63	0,17	0,18	0,31	0,57												

Havre AC										0,14	0,46	0,30															
Le Mans UC 72	0,44	0,64	0,70	0,50	0,63	0,80	0,36	0,98	0,37	0,64	0,64	1,00	0,17	0,38	0,44												
LOSC Lille Métropole	0,55	1,00	0,55	0,57	0,84	0,68	0,10	0,59	0,18	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,01	1,00	0,01	0,78	0,96	0,81	0,31	1,00	0,31	0,00	0,76	0,01
Montpellier Hérault SC													0,19	0,50	0,38	0,15	0,79	0,18	0,99	1,00	0,99	O,49	1,00	0,49	0,43	0,62	0,69
OGC Nice	0,56	0,84	0,67	0,40	0,76	0,52	0,10	0,59	0,17	0,11	0,72	0,15	0,55	1,00	0,55	0,16	0,74	0,21	0,17	0,51	0,34	0,14	0,55	0,25	0,29	0,59	0,49
Olympique de Marseille	0,57	1,00	0,57	0,33	1,00	0,33	0,60	1,00	0,60	0,29	1,00	0,29	0,33	1,00	0,33	0,32	1,00	0,32	0,76	1,00	0,76	1,00	1,00	1,00	0,66	1,00	0,66
Olympique Lyonnais	0,05	1,00	0,05	0,03	1,00	0,03	0,00	1,00	0,00	0,23	1,00	0,23	0,01	1,00	0,01	0,37	1,00	0,37	1,00	1,00	1,00	0,23	1,00	0,23	0,40	1,00	0,40
Paris Saint Germain	0,21	0,94	0,22	0,97	0,97	1,00	0,24	0,93	0,26	1,00	1,00	1,00	0,29	0,71	0,40	0,88	1,00	0,88	0,89	1,00	0,89	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Racing Club de Lens	0,83	1,00	0,83	1,00	1,00	1,00	0,30	0,94	0,32				0,30	0,66	0,45	0,49	0,75	0,65									
RC Strasbourg	0,66	0,75	0,88				0,09	0,35	0,25																		
SC Bastia																						1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
SM Caen							0,18	0,58	0,31	0,20	0,49	0,41				0,13	0,51	0,25	0,40	0,70	0,57						
Stade Brestois 29																0,16	0,52	0,31	0,91	0,92	0,98	0,31	0,64	0,48			
Stade de Reims																						0,33	0,56	0,59	1,00	1,00	1,00
Stade Rennais FC	0,66	0,88	0,76	0,67	0,67	1,00	0,19	0,76	0,25	0,17	1,00	0,17	0,96	1,00	0,96	0,13	0,68	0,20	0,40	1,00	0,40	0,23	0,67	0,34	0,35	0,79	0,44
Toulouse FC	0,28	0,44	0,63	0,46	0,59	0,78	0,09	0,38	0,23	1,00	1,00	1,00	0,32	0,50	0,64	0,06	0,35	0,18	0,35	0,42	0,82	0,11	0,50	0,21	0,26	0,61	0,44
US Boulogne Côte d'Opale													0,28	0,47	0,60												
Valenciennes FC				0,24	0,43	0,57	0,22	0,65	0,35	0,12	0,41	0,28	0,01	0,27	0,04	0,17	0,61	0,27	0,41	0,77	0,53	0,62	1,00	0,62	0,56	0,63	0,90

Tableau 112 - Scores d'efficiences du vecteur 5 de la macroculture

(inputs : ressources territoriale et réputationnelle [attractivité digitale] ; outputs : résultats sportif [indice composite] et financier)

Macroculture Vecteur 6	2005/06			2006/07			2007/08			2008/09			2009/10			2010/11			2011/12			2012/13			2013/14		
	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S
AC Ajaccio	0,54	0,66	0,82																1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,71	0,94	0,76
AC Arles Avignon																0,26	0,59	0,45									
AJ Auxerre	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00						
AS Monaco	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00							1,00	1,00	1,00
AS Nancy Lorraine	0,49	1,00	0,49	0,62	1,00	0,62	1,00	1,00	1,00	0,52	1,00	0,52	0,62	1,00	0,62	1,00	1,00	1,00	0,62	0,90	0,69	0,35	0,92	0,38			

AS Saint-Etienne	0,62	1,00	0,62	0,51	0,93	0,55	0,76	1,00	0,76	1,00	1,00	1,00	0,39	0,90	0,43	0,40	0,85	0,47	1,00	1,00	1,00	0,57	1,00	0,57	0,23	1,00	0,23
CS Sedan Ardennes				1,00	1,00	1,00																					
Dijon FCO																			0,63	0,96	0,66						
EA Guingamp																									1,00	1,00	1,00
ESTAC Troyes	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00																0,61	0,81	0,76			
Evian TG FC																			1,00	1,00	1,00	0,68	0,88	0,77	0,34	0,82	0,41
FC Girondins de Bordeaux	0,47	1,00	0,47	0,46	0,85	0,55	0,18	1,00	0,18	0,64	1,00	0,64	0,85	1,00	0,85	0,24	0,80	0,30	0,65	0,99	0,66	0,40	0,84	0,48	0,18	0,80	0,22
FC Lorient				0,85	1,00	0,85	0,63	1,00	0,63	0,70	0,99	0,71	0,83	1,00	0,83	0,99	1,00	0,99	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,44	1,00	0,44
FC Metz	0,50	0,77	0,65				0,24	0,54	0,44																		
FC Nantes	0,28	0,87	0,32	0,38	0,87	0,43				0,31	0,71	0,44													0,37	1,00	0,37
FC Sochaux Montbéliard	0,94	1,00	0,94	1,00	1,00	1,00	0,73	1,00	0,73	1,00	1,00	1,00	0,68	0,93	0,73	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,39	0,85	0,45
Grenoble Foot 38										0,36	0,95	0,38	0,28	0,84	0,34												
Havre AC										0,60	1,00	0,60															
Le Mans UC 72	0,63	0,91	0,70	0,66	0,93	0,70	0,33	0,94	0,36	0,41	0,82	0,51	0,33	0,69	0,48												
LOSC Lille Métropole	1,00	1,00	1,00	0,43	0,87	0,49	0,20	0,88	0,23	0,43	0,98	0,44	0,81	1,00	0,81	0,41	1,00	0,41	0,63	1,00	0,63	0,70	1,00	0,70	0,18	1,00	0,18
Montpellier Hérault SC													0,48	0,96	0,51	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	0,14	0,61	0,23
OGC Nice	0,34	0,84	0,40	0,41	0,69	0,60	0,19	0,82	0,23	0,30	0,70	0,43	0,21	0,61	0,34	0,34	0,70	0,49	0,29	0,60	0,49	0,45	1,00	0,45	0,15	0,82	0,18
Olympique de Marseille	0,33	0,90	0,36	0,46	0,91	0,51	0,30	0,96	0,32	0,70	1,00	0,70	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	0,89	1,00	0,89	0,65	1,00	0,65	0,13	1,00	0,13
Olympique Lyonnais	0,41	1,00	0,41	0,54	1,00	0,54	0,30	1,00	0,30	0,84	1,00	0,84	1,00	1,00	1,00	0,47	1,00	0,47	0,59	1,00	0,64	0,64	1,00	0,64	0,12	0,98	0,12
Paris Saint Germain	0,06	0,94	0,06	0,31	0,88	0,35	0,51	1,00	0,51	0,08	0,95	0,08	0,64	0,81	0,80	0,10	0,85	0,12	0,37	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,31	1,00	0,31
Racing Club de Lens	1,00	1,00	1,00	0,90	1,00	0,40	1,00	1,00	1,00				0,29	1,00	0,29	0,58	0,90	0,64									
RC Strasbourg	0,24	0,75	0,32				0,37	0,71	0,52																		
SC Bastia																						1,00	1,00	1,00	0,58	1,00	0,58
SM Caen							0,36	0,93	0,39	0,46	0,94	0,49				1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00						
Stade Brestois 29																0,63	1,00	0,63	1,00	1,00	1,00	0,82	0,99	0,82			
Stade de Reims																						1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Stade Rennais FC	0,47	0,97	0,49	0,39	0,96	0,40	0,28	0,91	0,31	0,74	1,00	0,74	1,00	1,00	1,00	0,68	0,96	0,71	0,48	0,87	0,55	0,36	0,73	0,49	0,15	0,76	0,20

Toulouse FC	0,17	0,59	0,29	1,00	1,00	1,00	0,18	0,64	0,28	0,68	1,00	0,68	0,79	0,83	0,95	0,19	0,66	0,29	0,33	0,76	0,43	0,20	0,75	0,27	0,20	0,86	0,23
US Boulogne Côte d'Opale													1,00	1,00	1,00												
Valenciennes FC				0,61	1,00	0,61	0,96	0,99	0,98	0,46	0,96	0,48	0,60	0,98	0,61	0,48	0,86	0,56	0,95	1,00	0,96	0,49	0,83	0,60	1,00	1,00	1,00

Tableau 113 - Scores d'efficiences du Vecteur 6 de la macroculture

(inputs : ressources territoriale et réputationnelle [attractivité digitale] ; outputs : résultats sportif [points en championnat], financier et social)

Annexe 2.2 : Résultats des vecteurs 2 et 3 de la microculture :

Microculture Vecteur 2	2005/06			2006/07			2007/08			2008/09			2009/10			2010/11			2011/12			2012/13			2013/14		
	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S
AC Ajaccio	0,84	1,00	0,84																1,00	1,00	1,00	0,62	0,84	0,74	0,72	1,00	0,72
AC Arles Avignon																0,95	1,00	0,95									
AJ Auxerre	0,56	0,56	1,00	0,82	0,87	0,94	1,00	1,00	1,00	0,65	0,77	0,84	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,52	0,53	0,98						
AS Monaco	0,52	0,52	1,00	0,35	0,49	0,70	0,47	0,48	0,98	0,75	0,86	0,88	0,80	0,80	1,00	0,64	0,68	0,94							0,48	0,53	0,90
AS Nancy Lorraine	1,00	1,00	1,00	0,84	0,90	0,93	0,78	0,78	0,99	0,88	1,00	0,88	0,55	0,70	0,79	0,71	0,71	1,00	0,75	0,79	0,96	0,82	0,82	1,00			
AS Saint-Etienne	1,00	1,00	1,00	0,79	0,89	0,89	1,00	1,00	1,00	0,88	1,00	0,88	0,61	0,70	0,88	0,88	0,96	0,91	0,77	0,86	0,90	0,76	1,00	0,76	0,76	0,81	0,94
CS Sedan Ardennes				0,79	1,00	0,79																					
Dijon FCO																			1,00	1,00	1,00						
EA Guingamp																									1,00	1,00	1,00
ESTAC Troyes	0,85	1,00	0,85	0,61	1,00	0,61																1,00	1,00	1,00			
Evian TG FC																			0,95	1,00	0,95	0,98	0,99	0,99	0,91	0,98	0,93
FC Girondins de Bordeaux	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,97	1,00	0,97	0,55	1,00	0,55	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,83	0,85	0,98	0,75	1,00	0,75	0,68	0,75	0,90
FC Lorient				0,64	0,92	0,70	0,69	0,87	0,79	0,85	1,00	0,85	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,84	0,93	0,90	0,83	0,84	0,98	0,85	0,87	0,98
FC Metz	0,77	1,00	0,77				0,70	1,00	0,70																		
FC Nantes	0,82	0,83	1,00	0,58	0,62	0,94				0,53	0,72	0,74													1,00	1,00	1,00
FC Sochaux Montbéliard	0,71	0,74	0,96	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,65	0,82	0,79	0,74	0,78	0,94	1,00	1,00	1,00	0,77	0,81	0,95	0,90	0,90	1,00	0,79	0,84	0,94
Grenoble Foot 38										0,92	1,00	0,92	0,73	0,90	0,82												
Havre AC										0,77	1,00	0,77															
Le Mans UC 72	0,79	0,83	0,96	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,65	0,96	0,68	0,67	0,82	0,81												
LOSC Lille Métropole	1,00	1,00	1,00	0,82	0,83	0,99	0,57	0,59	0,97	0,76	1,00	0,76	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,64	0,67	0,96	0,94	1,00	0,94	0,75	0,91	0,82
Montpellier Hérault SC													0,88	0,96	0,92	0,83	0,86	0,97	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,65	0,66	0,99
OGC Nice	0,87	0,87	1,00	1,00	1,00	1,00	0,70	0,81	0,87	0,82	0,89	0,92	0,83	1,00	0,83	0,97	0,97	1,00	0,86	0,90	0,95	0,81	0,83	0,97	0,85	0,88	0,97

Olympique de Marseille	0,85	1,00	0,85	0,83	1,00	0,83	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,55	1,00	0,55	1,00	1,00	1,00	0,89	1,00	0,89	1,00	1,00	1,00	0,91	1,00	0,91
Olympique Lyonnais	0,91	1,00	0,91	0,58	1,00	0,58	0,92	1,00	0,92	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,89	1,00	0,89	1,00	1,00	1,00	0,82	1,00	0,82	0,72	1,00	0,72
Paris Saint Germain	0,75	0,85	0,87	0,97	1,00	0,97	0,71	1,00	0,71	1,00	1,00	1,00	0,75	0,79	0,95	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Racing Club de Lens	0,81	0,88	0,91	0,91	1,00	0,91	0,71	0,71	1,00				0,75	0,75	1,00	0,87	0,87	1,00									
RC Strasbourg	0,77	0,96	0,80				0,83	1,00	0,83																		
SC Bastia																						1,00	1,00	1,00	0,82	0,88	0,94
SM Caen							0,75	0,88	0,85	0,67	0,94	0,71				0,82	0,84	0,97	0,72	0,76	0,94						
Stade Brestois 29																1,00	1,00	1,00	0,95	0,95	1,00	0,88	0,88	1,00			
Stade de Reims																						1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Stade Rennais FC	0,74	0,74	1,00	0,71	1,00	0,71	0,61	0,61	1,00	1,00	1,00	1,00	0,89	0,98	0,91	0,82	0,83	1,00	0,91	1,00	0,91	0,67	0,70	0,97	0,61	0,64	0,94
Toulouse FC	0,77	0,81	0,95	0,72	0,83	0,87	0,70	0,75	0,94	1,00	1,00	1,00	0,97	0,98	0,99	0,72	0,72	0,99	0,84	0,94	0,90	0,82	0,82	1,00	0,74	0,76	0,96
US Boulogne Côte d'Opale													1,00	1,00	1,00												
Valenciennes FC				0,73	0,91	0,80	0,22	0,65	0,34	0,63	0,84	0,75	1,00	1,00	1,00	0,72	0,73	1,00	0,80	0,85	0,95	0,82	1,00	0,82	0,72	0,89	0,91

Tableau 114 - - Scores d'efficience du Vecteur 2 de la microculture

(inputs : dépenses en joueurs et autres dépenses ; outputs : résultats sportif [indice composite] et financier)

Microculture Vecteur 3	2005/06			2006/07			2007/08			2008/09			2009/10			2010/11			2011/12			2012/13			2013/14		
	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S
AC Ajaccio	1,00	1,00	1,00																1,00	1,00	1,00	0,93	0,96	0,97	1,00	1,00	1,00
AC Arles Avignon																0,99	1,00	0,99									
AJ Auxerre	0,62	0,68	0,91	0,66	0,86	0,77	0,62	0,64	0,96	0,85	0,86	1,00	0,78	1,00	0,78	0,88	0,90	0,98	0,50	0,54	0,93						
AS Monaco	0,51	0,52	0,97	0,37	0,37	0,99	0,51	0,51	0,99	0,76	0,81	0,94	0,62	0,62	0,99	0,57	0,62	0,92							1,00	1,00	1,00
AS Nancy Lorraine	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,87	1,00	0,87	0,68	1,00	0,68	1,00	1,00	1,00	0,82	0,82	1,00	0,80	0,97	0,83			
AS Saint-Etienne	1,00	1,00	1,00	0,79	0,90	0,88	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,63	0,63	1,00	0,77	0,78	0,99	1,00	1,00	1,00	0,72	1,00	0,72	0,69	1,00	0,69
CS Sedan Ardennes				0,93	1,00	0,93																					
Dijon FCO																			1,00	1,00	1,00						
EA Guingamp																									1,00	1,00	1,00
ESTAC Troyes	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00																1,00	1,00	1,00			
Evian TG FC																			0,99	1,00	0,99	0,92	0,92	1,00	0,99	1,00	0,99
FC Girondins de Bordeaux	0,83	1,00	0,83	0,84	1,00	0,84	0,77	1,00	0,77	0,96	1,00	0,96	0,96	1,00	0,96	0,69	0,76	0,91	0,86	0,97	0,89	0,70	0,74	0,95	0,60	0,62	0,97

FC Lorient				1,00	1,00	1,00	0,99	1,00	0,99	0,99	0,99	1,00	0,96	1,00	0,96	0,95	1,00	0,95	0,89	0,96	0,92	0,83	1,00	0,83	0,79	1,00	0,79
FC Metz	0,86	0,90	0,95				0,75	0,94	0,80																		
FC Nantes	0,80	0,81	1,00	0,70	0,74	0,94				0,65	0,76	0,85													1,00	1,00	1,00
FC Sochaux Montbéliard	0,75	0,75	1,00	0,82	1,00	0,82	0,70	0,70	1,00	0,95	0,99	0,96	0,74	0,74	0,99	1,00	1,00	1,00	0,79	0,80	0,99	0,85	0,85	1,00	0,80	0,83	0,97
Grenoble Foot 38										1,00	1,00	1,00	0,81	0,84	0,97												
Havre AC										1,00	1,00	1,00															
Le Mans UC 72	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,86	0,87	0,73	0,76	0,96												
LOSC Lille Métropole	1,00	1,00	1,00	0,81	0,93	0,87	0,68	0,73	0,94	0,74	1,00	0,74	0,92	1,00	0,92	0,66	1,00	0,66	0,55	1,00	0,55	0,87	0,98	0,89	0,56	1,00	0,56
Montpellier Hérault SC													1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,93	0,95	0,97	0,58	0,58	1,00
OGC Nice	0,99	1,00	0,99	1,00	1,00	1,00	0,92	0,97	0,95	0,86	0,86	1,00	0,73	0,76	0,96	0,83	0,83	1,00	0,77	0,81	0,96	0,90	1,00	0,90	0,75	0,75	1,00
Olympique de Marseille	0,83	0,97	0,86	0,84	1,00	0,84	0,97	1,00	0,97	0,90	1,00	0,90	0,79	1,00	0,79	1,00	1,00	1,00	0,97	1,00	0,97	0,75	1,00	0,75	0,78	0,82	0,96
Olympique Lyonnais	0,78	1,00	0,78	0,78	1,00	0,78	0,78	1,00	0,78	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,79	1,00	0,79	0,72	0,72	1,00	0,73	0,82	0,90	0,62	0,79	0,79
Paris Saint Germain	0,74	0,86	0,86	0,73	0,77	0,94	0,84	1,00	0,84	0,98	1,00	0,98	0,74	0,75	0,98	0,80	0,93	0,86	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Racing Club de Lens	1,00	1,00	1,00	0,97	1,00	0,97	1,00	1,00	1,00				0,58	1,00	0,58	0,79	0,90	0,88									
RC Strasbourg	0,77	0,82	0,93				1,00	1,00	1,00																		
SC Bastia																						0,92	1,00	0,93	1,00	1,00	1,00
SM Caen							1,00	1,00	1,00	0,95	0,95	0,99				1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00						
Stade Brestois 29																1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,92	1,00	0,92			
Stade de Reims																						1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Stade Rennais FC	0,77	1,00	0,77	0,64	0,99	0,64	0,69	0,71	0,97	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,86	0,97	0,88	0,73	0,75	0,97	0,65	0,66	0,98	0,52	0,52	1,00
Toulouse FC	0,79	0,81	0,97	1,00	1,00	1,00	0,76	0,77	0,98	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,72	0,72	1,00	0,89	0,89	0,99	0,78	0,86	0,91	0,67	0,72	0,93
US Boulogne Côte d'Opale													1,00	1,00	1,00												
Valenciennes FC				1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,86	0,90	0,96	0,77	0,90	0,86	0,76	0,77	0,99	0,92	0,97	0,95	0,77	0,81	0,96	1,00	1,00	1,00

Tableau 115 - Scores d'efficience du Vecteur 3 de la microculture

(inputs : dépenses en joueurs et autres dépenses ; outputs : résultats sportif [points en championnat], financier et social)

Annexe 2.3 : Résultats des vecteurs 2 et 3 de la sous-DEA-2

Sous-DEA 2 Vecteur 2	2005/06			2006/07			2007/08			2008/09			2009/10			2010/11			2011/12			2012/13			2013/14		
	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S
AC Ajaccio	NA	NA	NA																0,10	0,77	0,14	0,10	0,90	0,11	0,07	0,94	0,08
AC Arles Avignon																0,11	0,83	0,14									
AJ Auxerre	NA	NA	NA	0,33	0,.95	0,34	0,37	1,00	0,37	0,34	0,81	0,42	0,35	0,80	0,44	0,27	0,67	0,41	0,32	0,99	0,33						
AS Monaco	NA	NA	NA	0,63	1,00	0,63	0,49	0,98	0,50	0,39	0,76	0,51	0,40	0,76	0,52	0,36	0,75	0,48							0,37	0,78	0,47
AS Nancy Lorraine	NA	NA	NA	0,25	0,96	0,26	0,32	0,98	0,33	0,48	0,94	0,51	0,34	0,78	0,43	0,44	0,91	0,48	0,25	0,96	0,26	0,12	0,87	0,13			
AS Saint-Etienne	NA	NA	NA	0,32	0,97	0,32	0,38	0,94	0,40	0,43	0,83	0,52	0,55	0,96	0,58	0,44	0,91	0,48	0,32	0,84	0,38	0,28	0,93	0,30	0,18	0,84	0,22
CS Sedan Ardennes				0,17	0,99	0,17																					
Dijon FCO																			0,16	0,95	0,17						
EA Guingamp																									0,09	0,92	0,10
ESTAC Troyes	NA	NA	NA	0,18	0,92	0,20																0,08	0,94	0,09			
Evian TG FC																			0,20	0,84	0,24	0,12	0,85	0,14	0,09	0,89	0,10
FC Girondins de Bordeaux	NA	NA	NA	0,45	0,94	0,48	0,50	0,99	0,25	0,80	1,00	0,80	0,84	1,00	0,84	0,77	0,89	0,86	0,53	0,92	0,58	0,33	0,97	0,35	0,26	0,87	0,30
FC Lorient				0,21	0,96	0,22	0,25	0,99	0,25	0,28	0,92	0,30	0,31	0,97	0,31	0,31	0,77	0,40	0,19	0,83	0,23	0,13	0,86	0,15	0,12	0,88	0,14
FC Metz	NA	NA	NA				0,21	1,00	0,21																		
FC Nantes	NA	NA	NA	0,36	0,96	0,37				0,36	0,78	0,45													0,09	0,83	0,10
FC Sochaux Montbéliard	NA	NA	NA	0,34	0,99	0,34	0,33	1,00	0,33	0,41	0,95	0,44	0,35	1,00	0,35	0,27	0,79	0,34	0,28	1,00	0,28	0,12	0,81	0,15	0,10	0,88	0,12
Grenoble Foot 38										0,24	0,84	0,29	0,26	0,95	0,27												
Havre AC										0,21	0,83	0,25															
Le Mans UC 72	NA	NA	NA	0,21	0,96	0,21	0,25	0,97	0,26	0,33	0,95	0,35	0,22	0,78	0,28												
LOSC Lille Métropole	NA	NA	NA	0,44	0,95	0,47	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,84	0,93	0,91	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Montpellier Hérault SC													0,33	0,98	0,33	0,49	0,84	0,58	0,32	0,82	0,39	0,49	0,85	0,57	0,16	0,86	0,18
OGC Nice	NA	NA	NA	0,26	0,95	0,27	0,29	0,99	0,29	0,53	1,00	0,53	0,29	0,91	0,32	0,31	0,77	0,40	0,23	0,89	0,26	0,17	0,96	0,17	0,11	0,81	0,14
Olympique de Marseille	NA	NA	NA	1,00	1,00	1,00	0,64	0,95	0,68	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,98	1,00	0,98	0,41	0,92	0,45	0,38	0,88	0,43
Olympique Lyonnais	NA	NA	NA	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,96	1,00	0,96	0,87	1,00	0,87	0,81	0,82	0,98	0,49	0,87	0,56	0,33	0,79	0,42
Paris Saint Germain	NA	NA	NA	0,62	0,95	0,65	0,57	0,98	0,58	0,73	0,96	0,76	0,68	0,84	0,81	0,69	0,90	0,76	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Racing Club de Lens	NA	NA	NA	0,49	0,99	0,49	0,49	0,96	0,51				0,49	0,99	0,50	1,00	1,00	1,00									
RC Strasbourg	NA	NA	NA				0,20	1,00	0,20																		
SC Bastia																						0,13	1,00	0,13	0,10	0,90	0,11
SM Caen							0,24	0,99	0,24	0,31	1,00	0,31				0,22	0,82	0,26	0,27	1,00	0,27						
Stade Brestois 29																0,20	0,94	0,22	0,19	0,86	0,22	0,09	0,78	0,12			
Stade de Reims																						0,10	0,95	0,11	0,09	0,88	0,10
Stade Rennais FC	NA	NA	NA	0,39	0,95	0,41	0,42	0,97	0,44	0,34	0,81	0,42	0,40	0,81	0,50	0,36	0,81	0,45	0,34	0,86	0,39	0,23	0,99	0,23	0,20	0,90	0,22

Toulouse FC	NA	NA	NA	0,36	0,98	0,37	0,30	0,96	0,31	0,39	0,92	0,42	0,40	1,00	0,40	0,40	0,77	0,52	0,28	0,88	0,31	0,25	1,00	0,25	0,16	1,00	0,16
US Boulogne Côte d'Opale													0,19	0,96	0,20												
Valenciennes FC				0,21	1,00	0,21	0,22	1,00	0,22	0,30	0,88	0,34	0,36	0,90	0,40	0,27	0,77	0,35	0,25	0,93	0,27	0,15	0,99	0,15	0,10	0,93	0,11

Tableau 116 - Scores d'efficience du Vecteur 2 de la sous-DEA 2

(inputs : dépenses en joueurs et dépenses liées au trading ; outputs : notes FIFA [effectif complet])

Sous-DEA 2 Vecteur 3	2005/06			2006/07			2007/08			2008/09			2009/10			2010/11			2011/12			2012/13			2013/14		
	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S
AC Ajaccio	NA	NA	NA																0,12	1,00	0,12	0,09	0,98	0,09	0,07	0,98	0,07
AC Arles Avignon																0,10	0,32	0,31									
AJ Auxerre	NA	NA	NA	0,33	0,.95	0,34	0,37	0,99	0,37	0,36	1,00	0,36	0,37	0,96	0,39	0,31	0,38	0,83	0,28	0,95	0,29						
AS Monaco	NA	NA	NA	0,63	1,00	0,63	0,49	0,98	0,50	0,41	0,96	0,43	0,45	0,93	0,48	0,38	0,47	0,82							0,42	0,95	0,44
AS Nancy Lorraine	NA	NA	NA	0,25	0,96	0,26	0,32	0,98	0,33	0,45	0,98	0,46	0,36	0,96	0,38	0,39	0,56	0,70	0,24	1,00	0,24	0,11	0,98	0,11			
AS Saint-Etienne	NA	NA	NA	0,32	0,97	0,32	0,37	0,94	0,40	0,41	0,93	0,45	0,53	0,96	0,55	0,42	0,53	0,79	0,33	0,94	0,35	0,27	0,99	0,27	0,18	0,96	0,19
CS Sedan Ardennes				0,17	0,99	0,17																					
Dijon FCO																			0,15	1,00	0,15						
EA Guingamp																									0,09	1,00	0,09
ESTAC Troyes	NA	NA	NA	0,18	0,92	0,20																0,07	1,00	0,07			
Evian TG FC																			0,21	0,97	0,22	0,11	0,96	0,11	0,09	0,98	0,09
FC Girondins de Bordeaux	NA	NA	NA	0,45	0,94	0,48	0,47	0,94	0,50	0,62	0,97	0,65	0,68	0,95	0,71	0,78	0,81	0,96	0,50	0,96	0,52	0,28	0,95	0,30	0,26	0,95	0,27
FC Lorient				0,21	0,96	0,22	0,25	0,99	0,25	0,26	1,00	0,26	0,27	1,00	0,27	0,33	0,55	0,60	0,20	0,96	0,21	0,12	0,97	0,13	0,12	0,96	0,13
FC Metz	NA	NA	NA				0,20	0,99	0,21																		
FC Nantes	NA	NA	NA	0,36	0,96	0,37				0,38	0,98	0,39													0,09	0,98	0,09
FC Sochaux Montbéliard	NA	NA	NA	0,34	0,99	0,34	0,34	1,00	0,34	0,38	0,99	0,39	0,30	0,99	0,31	0,27	0,36	0,75	0,26	1,00	0,26	0,12	0,98	0,13	0,10	0,96	0,11
Grenoble Foot 38										0,25	1,00	0,25	0,23	0,97	0,24												
Havre AC										0,22	1,00	0,22															
Le Mans UC 72	NA	NA	NA	0,21	0,96	0,21	0,25	0,97	0,26	0,30	0,97	0,31	0,24	0,99	0,25												
LOSC Lille Métropole	NA	NA	NA	0,44	0,95	0,47	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,88	0,91	0,96	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Montpellier Hérault SC													0,29	1,00	0,29	0,52	0,67	0,77	0,33	0,94	0,35	0,53	0,99	0,53	0,16	0,95	0,40
OGC Nice	NA	NA	NA	0,26	0,95	0,27	0,29	1,00	0,29	0,48	1,00	0,48	0,27	0,95	0,28	1,00	1,00	1,00	0,22	0,94	0,23	0,14	0,98	0,14	0,12	0,96	0,13
Olympique de Marseille	NA	NA	NA	1,00	1,00	1,00	0,64	0,95	0,68	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,86	0,99	0,87	0,41	1,00	0,41	0,38	0,95	0,40
Olympique Lyonnais	NA	NA	NA	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,63	1,00	0,63	0,86	0,99	0,87	0,48	0,96	0,50	0,37	0,96	0,39
Paris Saint Germain	NA	NA	NA	0,62	0,95	0,65	0,57	0,97	0,58	0,63	0,99	0,63	0,67	0,98	0,68	0,65	0,66	0,99	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Racing Club de Lens	NA	NA	NA	0,49	0,99	0,49	0,49	0,96	0,51				0,44	1,00	0,44	1,00	1,00	1,00									
RC Strasbourg	NA	NA	NA				0,19	1,00	0,19																		
SC Bastia																						0,10	1,00	0,10	0,10	0,98	0,10
SM Caen							0,24	0,99	0,24	0,27	0,99	0,27				0,19	0,32	0,61	0,24	0,99	0,24						
Stade Brestois 29																0,16	0,33	0,49	0,19	0,95	0,21	0,09	0,95	0,10			
Stade de Reims																						0,09	0,99	0,09	0,09	0,96	0,10
Stade Rennais FC	NA	NA	NA	0,39	0,95	0,41	0,42	0,96	0,44	0,34	0,95	0,36	0,41	0,92	0,44	0,34	0,39	0,88	0,33	0,94	0,35	0,20	0,97	0,20	0,19	0,95	0,20
Toulouse FC	NA	NA	NA	0,36	0,98	0,37	0,29	0,95	0,31	0,36	0,98	0,36	0,33	0,96	0,35	0,42	0,54	0,78	0,27	0,94	0,28	0,24	1,00	0,24	0,14	1,00	0,14
US Boulogne Côte d'Opale													0,17	1,00	0,17												
Valenciennes FC				0,21	1,00	0,21	0,22	1,00	0,22	0,29	0,99	0,29	0,33	0,95	0,35	0,28	0,42	0,67	0,23	0,93	0,25	0,12	0,98	0,12	0,10	0,97	0,10

Tableau 117 - Scores d'efficience du Vecteur 3 de la sous-DEA 2

(inputs : dépenses en joueurs et dépenses liées au trading ; outputs : notes FIFA [23 meilleurs joueurs])

Annexe 2.4 : Résultats des vecteurs 2 et 3 de la sous-DEA-3

Sous-DEA 3 Vecteur 2	2005/06			2006/07			2007/08			2008/09			2009/10			2010/11			2011/12			2012/13			2013/14		
	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S
AC Ajaccio	0,14	0,39	0,36																0,84	1,00	0,84	0,23	0,29	0,80	0,50	0,52	0,96
AC Arles Avignon																0,43	1,00	0,43									
AJ Auxerre	0,36	0,59	0,60	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,43	0,44	0,97	1,00	1,00	1,00	0,88	1,00	0,88	0,23	0,25	0,92						
AS Monaco	0,23	0,72	0,32	0,34	0,42	0,81	0,35	0,37	0,97	0,71	0,84	0,85	0,68	0,76	0,89	0,40	0,41	0,99							0,44	0,60	0,74
AS Nancy Lorraine	1,00	1,00	1,00	0,63	0,63	1,00	0,42	0,43	0,97	0,23	0,28	0,81	0,46	0,47	0,97	0,36	0,37	0,98	0,22	0,22	0,98	0,57	0,64	0,88			
AS Saint-Etienne	1,00	1,00	1,00	0,60	0,60	1,00	0,61	0,62	0,99	0,47	0,52	0,91	0,45	0,47	0,97	0,65	0,78	0,84	0,52	0,53	1,00	0,39	0,99	0,39	0,49	0,57	0,86
CS Sedan Ardennes				0,35	0,46	0,76																					
Dijon FCO																			0,21	0,41	0,51						
EA Guingamp																									1,00	1,00	1,00
ESTAC Troyes	0,52	0,63	0,82	0,43	1,00	0,43																1,00	1,00	1,00			
Evian TG FC																			0,46	0,46	1,00	0,48	0,74	0,65	0,63	0,72	0,88

FC Girondins de Bordeaux	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,53	0,71	0,74	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,87	0,90	0,97	0,46	1,00	0,46	0,89	1,00	0,89
FC Lorient				0,53	0,68	0,78	0,35	0,35	1,00	0,54	0,55	0,98	0,87	0,87	1,00	0,96	1,00	0,96	0,45	0,46	0,98	0,33	0,61	0,54	0,60	0,65	0,93
FC Metz	0,46	0,53	0,86				0,36	0,37	0,96																		
FC Nantes	0,23	0,53	0,44	0,37	0,41	0,90				0,51	0,65	0,79													0,83	1,00	0,84
FC Sochaux Montbéliard	0,18	0,37	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,28	0,29	0,97	0,69	0,71	0,98	0,60	0,62	0,97	0,31	0,32	0,99	0,38	0,54	0,70	0,46	0,52	0,90
Grenoble Foot 38										0,30	0,35	0,84	0,33	0,77	0,43												
Havre AC										0,19	0,22	0,87															
Le Mans UC 72	0,22	0,56	0,40	0,64	0,65	0,99	1,00	1,00	1,00	0,70	1,00	0,70	0,37	0,37	1,00												
LOSC Lille Métropole	0,43	1,00	0,43	0,72	0,78	0,93	0,35	0,41	0,85	0,74	0,74	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,71	0,71	1,00	0,54	0,95	0,56	0,68	0,95	0,72
Montpellier Hérault SC													0,90	1,00	0,90	0,53	0,54	0,99	1,00	1,00	1,00	0,50	0,83	0,61	0,59	0,64	0,92
OGC Nice	0,57	0,84	0,68	0,57	0,60	0,94	0,59	0,60	0,99	0,37	0,45	0,82	0,67	1,00	0,67	0,47	0,48	1,00	0,31	0,44	0,70	0,46	0,64	0,73	0,58	0,64	0,91
Olympique de Marseille	0,60	1,00	0,60	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,99	1,00	0,99	0,90	1,00	0,90	0,91	0,96	0,95	0,44	0,74	0,59	0,89	1,00	0,89
Olympique Lyonnais	0,42	1,00	0,42	0,73	1,00	0,73	1,00	1,00	1,00	0,51	1,00	0,51	1,00	1,00	1,00	0,71	1,00	0,71	1,00	1,00	1,00	0,68	1,00	0,68	0,86	1,00	0,86
Paris Saint Germain	0,48	0,88	0,54	0,97	0,97	1,00	0,95	1,00	0,95	1,00	1,00	1,00	0,84	0,87	0,97	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Racing Club de Lens	0,54	0,89	0,60	1,00	1,00	1,00	0,47	0,48	0,98				1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00									
RC Strasbourg	0,69	0,75	0,91				0,24	0,25	1,00																		
SC Bastia																						1,00	1,00	1,00	0,64	0,71	0,90
SM Caen							0,32	0,32	0,99	0,48	0,64	0,74				0,68	1,00	0,68	0,79	0,87	0,91						
Stade Brestois 29																0,68	1,00	0,68	0,84	0,96	0,87	0,49	0,57	0,86			
Stade de Reims																						0,40	0,75	0,54	1,00	1,00	1,00
Stade Rennais FC	0,38	0,76	0,49	0,68	0,69	0,99	0,38	0,45	0,85	0,38	0,57	0,66	0,78	0,82	0,95	0,45	0,48	0,94	0,40	0,61	0,66	0,22	0,60	0,37	0,37	0,63	0,59
Toulouse FC	0,28	0,45	0,61	0,69	0,76	0,91	0,31	0,31	0,99	1,00	1,00	1,00	0,66	0,70	0,95	0,33	0,36	0,93	0,56	0,58	0,97	0,28	0,51	0,55	0,67	0,72	0,93
US Boulogne Côte d'Opale													0,80	1,00	0,80												
Valenciennes FC				0,42	0,53	0,79	0,86	1,00	0,86	0,19	0,22	0,86	0,39	0,39	0,99	0,36	0,37	0,99	0,30	0,38	0,80	0,67	1,00	0,67	0,61	0,63	0,97

Tableau 118 - Scores d'efficience du Vecteur 2 de la sous-DEA 3

(inputs : valeur de marché [transfermarket] et dépenses hors trading ; outputs : résultats sportif [indice composite] et financier)

Sous-DEA 3 Vecteur 3	2005/06			2006/07			2007/08			2008/09			2009/10			2010/11			2011/12			2012/13			2013/14		
	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S	CRSE	VRSE	S
AC Ajaccio	0,32	0,60	0,54																0,76	0,84	0,91	0,54	0,84	0,64	0,67	0,79	0,86
AC Arles Avignon																0,55	0,62	0,89									
AJ Auxerre	0,39	0,89	0,44	0,48	0,89	0,54	0,52	0,73	0,72	0,68	0,85	0,80	0,73	1,00	0,73	0,71	0,83	0,85	0,56	1,00	0,56						
AS Monaco	0,23	0,71	0,33	0,34	0,79	0,43	0,38	0,68	0,56	0,83	0,83	1,00	0,54	0,76	0,71	0,35	0,65	0,54							1,00	1,00	1,00
AS Nancy Lorraine	1,00	1,00	1,00	0,97	1,00	0,97	1,00	1,00	1,00	0,76	1,00	0,76	0,76	1,00	0,76	0,80	1,00	0,80	0,50	0,87	0,57	0,68	1,00	0,68			
AS Saint-Etienne	0,58	0,99	0,59	0,59	0,90	0,65	0,96	1,00	0,96	1,00	1,00	1,00	0,50	0,87	0,57	0,53	0,81	0,66	1,00	1,00	1,00	0,47	1,00	0,47	0,39	1,00	0,39
CS Sedan Ardennes				0,61	0,72	0,85																					
Dijon FCO																			1,00	1,00	1,00						
EA Guingamp																									1,00	1,00	1,00
ESTAC Troyes	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00																1,00	1,00	1,00			
Evian TG FC																			0,91	0,98	0,93	0,65	0,85	0,77	0,61	0,86	0,71
FC Girondins de Bordeaux	0,68	1,00	0,68	0,67	0,90	0,75	0,73	1,00	0,73	0,80	1,00	0,80	0,86	0,99	0,87	0,39	0,79	0,49	0,65	0,90	0,73	0,69	0,87	0,80	0,81	0,94	0,87
FC Lorient				1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,63	0,84	0,76	0,85	1,00	0,85	0,58	1,00	0,58	0,59	1,00	0,59	0,48	1,00	0,48	0,47	1,00	0,47
FC Metz	0,44	0,72	0,61				0,94	1,00	0,94																		
FC Nantes	0,42	0,87	0,49	0,64	0,87	0,74				0,82	0,83	0,99													1,00	1,00	1,00
FC Sochaux Montbéliard	0,43	0,84	0,51	0,76	1,00	0,76	0,60	0,85	0,71	1,00	1,00	1,00	0,75	0,86	0,87	0,93	1,00	0,93	0,52	0,82	0,64	0,57	0,85	0,66	0,36	0,84	0,43
Grenoble Foot 38										1,00	1,00	1,00	0,80	0,87	0,92												
Havre AC										0,88	0,96	0,92															
Le Mans UC 72	1,00	1,00	1,00	0,83	0,91	0,91	0,85	0,91	0,94	0,84	0,84	1,00	0,48	0,67	0,71												
LOSC Lille Métropole	1,00	1,00	1,00	0,72	0,93	0,78	0,46	0,88	0,52	0,77	1,00	0,77	1,00	1,00	1,00	0,57	1,00	0,57	0,53	1,00	0,53	0,70	1,00	0,70	0,70	1,00	0,70
Montpellier Hérault SC													1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,69	0,82	0,84	0,50	0,68	0,74
OGC Nice	0,53	0,96	0,55	1,00	1,00	1,00	0,73	0,90	0,81	0,70	0,82	0,84	0,47	0,65	0,73	0,38	0,74	0,50	0,50	0,73	0,68	0,80	1,00	0,80	0,48	0,83	0,58

Olympique de Marseille	0,59	1,00	0,59	0,81	1,00	0,81	0,79	1,00	0,79	1,00	1,00	1,00	0,81	1,00	0,81	0,99	1,00	0,99	0,76	1,00	0,76	0,55	1,00	0,55	0,68	0,91	0,75
Olympique Lyonnais	0,55	1,00	0,55	0,60	1,00	0,60	0,68	1,00	0,68	0,99	1,00	0,99	1,00	1,00	1,00	0,65	1,00	0,65	0,68	0,86	0,79	0,65	0,96	0,68	0,68	0,98	0,70
Paris Saint Germain	0,62	0,97	0,64	0,58	0,88	0,66	0,88	1,00	0,88	1,00	1,00	1,00	0,87	0,88	0,99	0,81	1,00	0,81	0,87	1,00	0,87	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Racing Club de Lens	1,00	1,00	1,00	0,84	1,00	0,84	1,00	1,00	1,00				0,86	1,00	0,86	0,94	1,00	0,94									
RC Strasbourg	0,34	0,75	0,45				1,00	1,00	1,00																		
SC Bastia																						0,75	0,98	0,77	0,61	1,00	0,61
SM Caen							1,00	1,00	1,00	0,94	0,97	0,96				1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00						
Stade Brestois 29																1,00	1,00	1,00	0,76	1,00	0,76	0,62	0,99	0,62			
Stade de Reims																						1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Stade Rennais FC	0,38	0,93	0,41	0,52	0,96	0,54	0,54	0,90	0,61	0,81	0,99	0,82	1,00	1,00	1,00	0,53	0,94	0,57	0,42	0,73	0,57	0,33	0,72	0,46	0,32	0,75	0,43
Toulouse FC	0,30	0,66	0,46	1,00	1,00	1,00	0,59	0,67	0,88	1,00	1,00	1,00	0,90	0,92	0,98	0,41	0,72	0,57	0,48	0,68	0,71	0,38	0,77	0,49	0,57	0,87	0,65
US Boulogne Côte d'Opale													1,00	1,00	1,00												
Valenciennes FC				1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,73	0,90	0,81	0,84	0,95	0,88	0,47	0,83	0,57	0,62	0,77	0,81	0,51	0,86	0,60	1,00	1,00	1,00

Tableau 119 - Scores d'efficience du Vecteur 3 de la sous-DEA 3

(inputs : valeur de marché [transfermarket] et dépenses hors trading ; outputs : résultats sportif [indice composite] et financier)

Annexe 3 : Entretien avec praticien reconnu

Cet entretien a été réalisé par une étudiante (notée H) de Master 1 en management du sport à l'Université de Caen encadré par le chercheur qui portait sur la « *Stratégie de recrutement des clubs de Ligue 1* »[219].

La question de recherche portait sur l'analyse des processus stratégiques mis en œuvre par les praticiens pour structurer de manière efficiente leur portfolio de ressources. L'objectif de ce travail, reposant sur l'analyse du contenu proposée dans les Chapitres 6 et 7, était de compléter le « savoir-quoi » (Levitas et Chi, 2002) par l'avis d'un praticien pour comprendre le « savoir-comment ». Une étude de cas de deux entreprises de spectacle sportif a été effectuée entre une organisation performante dans la structuration de son portfolio de ressources (Lille OSC) et une autre étant moins efficiente (Stade Rennais). La sélection des cas s'est effectuée sur des critères théoriques (Eisenhardt, 1989) respectant les quatre étapes décrites par Rouse et Daellenbach (1999) pour un groupe d'organisations. Le choix des organisations a été effectué par le chercheur.

Un entretien exploratoire a été mené avec Jean-Luc Buisine[220]. Cet ancien joueur professionnel, devenu par la suite entraîneur puis directeur général d'un club, s'est ensuite spécialisé dans l'activité de recrutement pour laquelle il est reconnu par ces pairs[221]. Il a notamment été responsable de la cellule de recrutement des clubs suivants :

- Lille OSC (2003-2011) ;
- AS Monaco (2011/12) ;
- Stade Rennais (depuis 2013).

La connaissance des deux entreprises de spectacle sportif étudiée justifie le fait de s'intéresser au ressenti de ce praticien

La durée et la configuration de l'entretien n'ont pas été précisées par l'étudiante.

Annexe 3.1 : Grille d'entretien

La grille de lecture proposée par l'étudiante H est disponible dans le Tableau 120. Elle a été construite à partir des observations du chercheur.

Thèmes	Références
Constat actuel	SRFC compte parmi les meilleurs clubs formateurs en France, il ne semble plus accorder une grande confiance aux jeunes de son centre de formation. Il donne depuis deux ans l'impression d'hésiter entre le qualitatif (talent et le quantitatif (nombres de joueurs). Plusieurs joueurs n'ont pas joué, pourquoi ? A ce titre, le Stade Rennais se démarque sur le nombre de joueurs étrangers. Pouvez-vous m'en dire plus sur ce choix de recrutement ?
	Le groupe CFA2 ainsi que les u17 sont 1er de leur groupe, les U19 se classent en ce moment 3e de leur poule. Évaluez-vous cette performance par ce nouvel élan de joueurs, ce phénomène ?

[219] De ce mémoire, seul l'entretien a été utilisé au cours de cette recherche.
[220] Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Luc_Buisine
[221] Source : http://www.francefootball.fr/news/Comment-les-grands-clubs-recrutent-ils/570278

Stratégie de recrutement	Comment est-ce que la stratégie globale du club doit être impactée par l'activité du centre de formation
Résultat financier	2010-2011/2011-2012, le SRFC finit 6e du classement, à partir de 2013, le club est 13e puis 12e du championnat. Il y a-t-il des différentiels ou au contraire la même ligne de conduite en termes d'objectif d'une saison à l'autre . Si, oui comment expliquer que sur certaines années il y a des déficits et d'autres des profits
	Oui bien sûr, pensez vous qu'un joueur est prêt à renoncer à un peu de salaires pour jour la Coupe d'Europe ou la Champions League ?
	Avez-vous ressenti un pouvoir de négociation autour de la coupe d'Europe ?
Cas du LOSC	Pour revenir sur votre parcours à Lille, je travaille essentiellement sur la stratégie de recrutement du LOSC, et je compare le club à Rennes, lorsque vous étiez à Lille, vous étiez combien à travailler sur le recrutement, et aujourd'hui combien êtes-vous ?
Cas du SRFC	Il y a-t-il une personne du recrutement qui travaille uniquement sur la région de Bretagne ?
	Lille a l'habitude de travailler avec les mêmes agents, pour être plus efficient en limitant les coûts de transactions et donc de répéter les interactions avec les mêmes agents. Est-ce le cas à Rennes
Valorisation de joueur	Lorsque vous étiez à Lille, le club fonctionnait très bien, depuis que vous êtes parti un peu moins, aujourd'hui vous êtes au SRFC, mais le club n'est pas très performant dans la valorisation des joueurs. Avez-vous une explication ?
	3 entraîneurs se sont succédé, comment fait-on pour valoriser les joueurs ? Existe-t-il un risque majeur ? Comment assure-t-on la pérennité d'un groupe et à ce titre comment améliorer les résultats ??

Tableau 120 - Grille d'entretien réalisée par l'étudiante

La démarche qualitative n'implique pas nécessairement un positionnement paradigmatique constructivisme (Avenier, 2008). Miles et Huberman (2001) considèrent que lorsque le dictionnaire des thèmes est prédéfini, la démarche de recherche reste déductive. La construction de la grille d'entretien réalisée par l'étudiante repose ainsi sur un dictionnaire des thèmes prédéfinis proposé par le chercheur :

Thèmes		**Relances**
Parcours individuel		Parcours footballistique en tant que joueur, formateur et dirigeant
		Parcours footballistique en tant que recruteur
Acquisition de ressources	Structuration de la cellule de recrutement	Nombre de recruteurs
		Zones géographiques couvertes
		Processus décisionnel entre recruteurs, directeur sportif, président et entraîneur
	Critères de recrutement	Critère sportif
		Critère financier (i.e. potentiel de revente du joueur)
	Pouvoir de marché	Relation d'agence avec les agents
		Effet de la Coupe d'Europe
Développement de ressources	Structuration du centre de formation	Nombre de recruteurs dédiés
		Niveau de l'investissement annuel
		Seuil de rentabilité
	Dépendance en	Gestion d'une génération exceptionnelle

	ressources	Gestion d'une génération moins talentueuse
Cession de ressources	Valorisation des ressources	Allocation du temps de jeu (arbitrage entre sportif et financier)
		Rôle de l'entraîneur
		Contrainte budgétaire intertemporelle (ambidextrie)
	Stratégie	Effet des droits télévisés anglais

Tableau 121 - Dictionnaire des thèmes prédéfinis par le chercheur

Annexe 3.2 : Retranscription de l'entretien

H: Bonjour, je vous remercie de m'accorder du temps pur répondre à mes questions. En quelques mots, pouvez-vous vous présenter et me raconter votre trajectoire de carrière ? Vous avez été agent de joueurs, directeur ?

JLB: Je n'ai jamais été agent de joueur, en revanche j'ai validé la licence d'agent de joueurs, mais je n'ai jamais officié en tant qu'agent. Ma carrière est très simple, j'ai été joueur professionnel de 1979 à 1994 dans 3 clubs différents, c'est-à-dire Rouen, mon club formateur, Lille et ensuite à Strasbourg. A la fin de ma carrière, j'ai pris la direction du centre de formation de Dunkerque, un club dans lequel, on m'a ensuite demandé de remplacer l'entraîneur pendant 6 mois, puis directeur général de ce club, ensuite j'ai passé la licence d'agent, mais c'était surtout pour m'associer à un agent, compte tenu de ma formation de base. J'ai une maîtrise des sciences de gestion, il voulait que je m'occupe de la gestion patrimoniale et de la fiscalité des joueurs. C'est pour cette raison, que beaucoup de personnes font la confusion, pensent que j'ai été agent de joueurs. Donc j'ai passé la licence parce qu'à l'époque j'avais du temps pour le faire, mais je n'ai jamais réellement exercé en tant que telle. Dans ma démarche, justement par rapport à ça, je suis allé à Nice pour rencontrer les joueurs de Lille pour leur demander s'ils avaient des besoins à cela et par rapport à la formation que je voulais mettre en place. Ensuite c'est là que j'ai rencontré les dirigeants de Lille, à ce moment ils m'ont proposé de devenir le directeur de recrutement du club, d'avril 2003 jusque 2011. Puis l'AS Monaco est venue me chercher parce que le club venait de descendre en Ligue 2 et que Lille avait été champions, c'était pour aider le club à remonter. Pour finir, j'ai décidé de venir au Stade Rennais FC, et là je termine ma 3e saison à Rennes.

H: D'accord, pour revenir sur votre parcours à Lille, je travaille essentiellement sur la stratégie de recrutement du LOSC, et je compare le club à Rennes, lorsque vous étiez à Lille, vous étiez combien à travailler sur le recrutement, et aujourd'hui combien êtes-vous ?

JLB: A Rennes, nous sommes 4. Nous étions 6 lorsque je suis arrivé, mais le nouveau président lorsqu'il est arrivé[222] a souhaité réduire l'effectif, le nombre de personnes. Pour lui, il préférait réduire le nombre en France, c'est-à-dire passer de 6 personnes à 4, et de prendre deux personnes à l'étranger qui tournent pour nous. Ce que je trouve plus judicieux d'ailleurs. Et à Lille, nous étions que 3 quand je suis arrivée, a Lille il y a toujours une vraie scission entre le recrutement jeunes/centre de formation et professionnel. Donc à Lille, je m'occupais seulement du recrutement professionnel. A la différence des jeunes, de mémoire, ils étaient 12 ou 13 recruteurs.

H: Concernant Rennes, il y a-t-il une personne qui travaille uniquement sur la région de Bretagne ?

JLB: Pour les pro ou le centre de formation ?

[222] Note du chercheur : le président Frédéric de Saint-Sernin est arrivé lors de la saison 2012/13.

H: Les professionnels, mais forcément pour le recrutement jeunes c'est déjà le cas…

JLB: Oui, pour le CDF, forcément car le breton est fier d'être breton, il y a une suprématie avec tous les clubs qu'il y a autour, Nantes, Lorient, Guingamp. Il y a une véritable rivalité au niveau du recrutement jeunes entre toutes ces équipes-là et on essaye effectivement d'avoir les meilleurs jeunes. Ce n'est pas toujours facile, car il y a également d'autres clubs comme le PSG, qui vient beaucoup chez nous. Par contre au niveau des pros, j'ai un élément de ma cellule pro, Pierrick Hiard qui demeure dans le nord, j'ai emmené les deux autres dans l'est de la France, et d'autres qui surzonent dans le nord dont un qui est basé à Lille qui fait tout le nord de la France et tout le nord de l'Europe. Guillaume Duriatti habite dans l'est à Colmar , il fait tout l'est de la France et de l'Europe. Pierrick fait toute la France, c'est-à-dire Ligue 1, Ligue 2, National. Moi je chapotte tout ça avec le reste du monde. Pour le reste du monde, on essaye tout les 4 de se répartir la tâche, la par exemple, Pierrick s'en va au Perou, Moi je vais faire un périple au Costa Rica, Panama, Honduras. On essaye de découvrir des zones dans lesquelles on n'a pas trop été.

H: SRFC compte parmi les meilleurs clubs formateurs en France, il ne semble plus accorder une grande confiance aux jeunes de son centre de formation. Il donne depuis deux ans l'impression d'hésiter entre le qualitatif (talent et le quantitatif (nombres de joueurs). Plusieurs joueurs n'ont pas joué, pourquoi ? A ce titre, le Stade Rennais se démarque sur le nombre de joueurs étrangers. Pouvez-vous m'en dire plus sur ce choix de recrutement ?

JLB: C'est un raisonnement du journaliste, avant de porter un jugement comme celui-ci ou même de constater ça, il faut essayer de comprendre pourquoi. Alors moi je vais vous le dire pourquoi, dans le recrutement des jeunes, et ça tout les clubs le subissent, vous avez des trous dans des générations, donc nous avons une génération à Rennes de 1994, 1995,1996 qui n'a pas le niveau aujourd'hui, même si nous sommes patients par exemple avec tous les joueurs que nous avons prêtés en club. On considère encore aujourd'hui qu'ils ne sont pas encore prêts. Donc pourquoi penser ce trou de génération que beaucoup de clubs ont eu, car notamment cette génération était très pauvre. On ne sait pas pourquoi, mais cela arrive environ tous les 5 ans, 6 ans, 7 ans et on ne sait pas pourquoi. Dans la mesure où nous considérons, notamment dans le stade des professionnels, que les jeunes qui étaient au centre n'avaient pas le niveau pour apporter un plus, la mission qui était la mienne c'était de regarder à l'étranger et pas qu'en France. Car dès qu'on essaye d'approcher un joueur d'un club français, de suite c'est très cher en transfert et en salaire, car les clubs étrangers nous sautent dessus donc voilà pourquoi à Rennes à un moment donné, nous sommes allé chercher des joueurs à l'étranger dans des pays ou les montants des salaires et des transferts étaient abordables pour pallier justement ce trou de génération et la par contre nous n'allons pas continuer cette stratégie. Pour le Mercato d'hiver nous avons pris seulement un joueur parce que la on arrive à une génération de garçons des joueurs comme Dembélé, Janvier. on va faire signer 8 contrats pro à la fin de la saison

H: Ah oui effectivement,

JLB: Donc la stratégie du Stade Rennais reste la même sauf qu'il a fallu pallier ce trou.

H : Le groupe CFA2 ainsi que les u17 sont 1er de leur groupe, les U19 se classent en ce moment 3^{e} de leur poule. Évaluez-vous cette performance par ce nouvel élan de joueurs, ce phénomène ?

JLB : La performance des équipes, nous ne faisons pas le championnat élite, concernent notre équipe de CFA2, on pousse à ce qu'elle remonte en CFA. Pour le reste nous avons des éducateurs au CDF à Rennes qui laissent les garçons jouer, si aujourd'hui ils sont premiers, ils le sont grâce au jeu. Ce n'est pas simplement parce qu'aujourd'hui nous avons des joueurs plus costauds que les autres qui font la différence en jeunes, mais tout simplement parce que la qualité du jeu montre qu'ils sont capables de gagner des matchs. Donc il y a une philosophie au sein de la formation de Rennes qui est très précise, il faut gagner en équipe, ce ne sont pas des individus qui font uniquement la différence donc il y a véritable travail individualisé à l'entraînement, mais aussi un vrai travail d'équipe.

H : Et donc, à votre avis, comment est-ce que la stratégie globale du club doit être impactée par l'activité du centre de formation ?

JLB: Elle est déjà impactée, nous avons 3 garçons, il y a Dembelé lui s'est imposé en tant que titulaire et il n'a que 18 ans, Salles Lamonge et Jeanvier sont en train de s'imposer en tant que titulaires pas à 100%, mais ce sont des garçons qui ont fait déjà plusieurs apparitions. La fin de saison va leur permettre de continuer à faire des apparitions et à se confirmer. Deux défenseurs axiaux et un latéral gauche vont sûrement monter en équipe première. On a un milieu défensif qui va monter la saison prochaine. Par contre au niveau du centre de formation, on a Hequet qui est un très bon attaquant, on a 8 garçons qui vont signer leur contrat pro et qui vont reprendre la saison avec les pros donc impacter l'équipe professionnelle, ne tient qu'à eux et puis leur façon de progresser et leur façon de s'imposer dans l'équipe.

H: 2010-2011/2011-2012, le SRFC finit 6^{e} du classement, à partir de 2013, le club est 13^{e} puis 12^{e} du championnat.

Il y a-t-il des différentiels ou au contraire la même ligne de conduite en termes d'objectif d'une saison à l'autre. Si, oui comment expliquer que sur certaines années il y a des déficits et d'autres des profits ?

JLB: Le classement final n'est pas lieu du résultat financier du club. Le classement final est dû à la concurrence qu'on est obligé de vivre dans notre championnat. Cette saison, on a eu l'audace de dire qu'on jouait les 5 premières places, comme pleins d'autres, mais qui n'osent pas le dire. Mais nous nous sommes fait allumé donc l'année prochaine, on va faire comme tous les autres clubs, c'est a dire on va prendre les marches les uns après les autres et on va essayer de déterminer les plus hauts possible en essayant de gagner le plus de matchs possibles. Que ce soit le PSG, Ajaccio ou à Rennes, l'objectif est toujours d'avoir de l'ambition en gagnant le plus de matchs possible, tous les clubs font ça. C'est sur le PSG vu les joueurs qu'ils ont et le budget qu'ils ont, ils sont obligés de dire qu'ils jouent la Champions league. Aujourd'hui si on compare effectivement les budgets, le PSG a des moyens démesurés par rapport aux autres, l'AS Monaco a des moyens démesurés sur l'achat des joueurs étranges. Parce que nous si on se met en concurrence avec un joueur étranger face à Monaco on en tient pas la route puisque si on propose un salaire de 50 000 € brut ils seraient capables de proposer 50 000€ net. Ça fait un écart considérable. Ca va faire du 30 000€ euros net maximums. Il y a quand même 20 000€ d'écart.

H : Oui bien sûr, pensez vous qu'un joueur est prêt à renoncer à un peu de salaires pour jour la Coupe d'Europe ou la Champions League ?

JLB: Cela dépend de la mentalité du garçon, de son éducation, de son entourage. Est-ce qu'il a un agent qui va abord lui conseiller un projet sportif plutôt qu'un projet financier parce que si c'est un agent qui n'a pas forcement besoin d d'argent, il va plutôt lui conseiller un projet sportif. Au contraire si c'est un agent qui débute ou qui a besoin d'argent, il va plutôt lui dire qu'il faut aller dans un club ou il peut obtenir un plus gros contrat, parce que ça va lui rapporter la rémunération plus importante. Il y a plusieurs facteurs qui rentrent en ligne de compte. La motivation du gamin, son entourage, ça peut être ses parents, les frères, dans certaines régions c'est les frères qui décident à la place du joueur, et ça peut être les agents aussi.

H: D'accord, avez-vous ressenti un pouvoir de négociation autour de la coupe d'Europe ?

JLB: Bien sûr, c'est plus facile, en tant que recruteur, si je dis un joueur l'année prochaine on joue la Champions League ou l'Europa League, c'est sur que dans la négociation, c'est plus facile pour moi, après est-ce que c'est suffisant ? Lorsque j'étais à Lille dans 90% des cas, cela m'a vraiment aidé.

H: Lorsque vous étiez à Lille, le club fonctionnait très bien, depuis que vous êtes parti un peu moins, aujourd'hui vous êtes au SRFC, mais le club n'est pas très performant dans la valorisation des joueurs. Avez-vous une explication ?

JLB: Les résultats de l'équipe font que les joueurs sont valorisés. Quand j'étais à Lille, j'ai fait venir des garçons comme Keita, que personne ne connaissait, qu'on a eu pour 2 Millions d'euros, il a joué avec Lille deux Champions League, donc forcement il est plus en vitrine que si on joue la 10 ou la 12e place. Forcément cela valorise les joueurs.

H : Trois entraîneurs se sont succédé, comment fait-on pour valoriser les joueurs ? Existe-t-il un risque majeur ? Comment assure-t-on la pérennité d'un groupe et à ce titre comment améliorer les résultats ??

JLB: Moi ma façon de recruter c'est de demander les besoins à quels postes et quel profil et après qu'est ce que tu attends de ces joueurs-là. Une fois qu'il sont chez nous, la personne qui les valorise c'est l'entraîneur et ce n'est pas moi. Apres s'il s'agit d'une personne qui voit le joueur et qui est intéressé en disant vous l'avez acheté 2 millions nous on l'achète 20 millions 'est le président qui décide. Lorsque j'étais à Lille on a souvent été amusé, on a réussi des coups à Lille, un jour mon président Michel Seydoux m'a dit. Nous on est la pour aider le club à se tromper le moins possible.La performance du joueur c'est la performance du joueur, un joueur dans un club qui est à la ramasse au niveau du classement cela ne veut pas dire qu'il n'est pas bon. Aujourd'hui Toulouse a des difficultés, et ils ont quand même des joueurs comme Ben Yedder qui est valorisé à 15 millions d'euros. Et pourtant il ne fait pas une grande saison. On retient plusieurs critères, le poste, un attaquant coûtera forcement plus cher qu'un défenseur ou qu'un milieu, en suite c'est sur l'année que l'on regarde ses statistiques, on regarde son statut, est-ce qu'il est international français, camerounais, algérien, son âge, ce sont également des éléments qui donne de la valorisation au joueur, ensuite c'est son statut dans l'équipe (titulaire ou remplaçant). La durée du contrat, est-ce qui lui reste 1 an ou 3 ans de contrat, est-ce qu'un joueur a déjà un gros salaire. Equilibre dans la balance, il y a le montant du salaire aussi, la forme du moment, remplaçant ou titulaire en équipe de France, est ce qu'il a joué a plusieurs reprise des coupes d'Europe, etc. c'est très compliqué pour valoriser un joueur.

H: Lille a l'habitude de travailler avec les mêmes agents, pour être plus efficient en limitant les coûts de transactions et donc de répéter les interactions avec les mêmes agents. Est-ce le cas à Rennes ?

JLB: Nous ne pouvons pas choisir les agents, ce sont les joueurs qui choisissent les agents. Si on a un joueur qui nous intéresse, on va voir le joueur, « est-ce que tu as un agent, si oui donne-moi son nom et son numéro de téléphone ». Il m'arrive de discuter avec des agents que je déteste et qui me détestent. Mais c'est ainsi, si nous voulons négocier il faut discuter ensemble.

H : Merci c'est tout ce que je voulais savoir merci pour vos explications et le temps accordé

JLB : Avec plaisir, a bientôt !

Annexe 4 : Résultats des modèles logit sur les processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	1,5967	0,6078	2,627	0,0086***
LM	-0,0117	0,0035	-3,307	0,0009***
EJ	-0,01312	0,0424	-3,094	0,002***
CE1	0,4637	0,2395	1,936	0,0528*
Prom1	0,,6193	0,3232	1,916	0,0554*
EDF	0,6331	0,3778	1,676	0,0938*
EF*FC	0,0078	0,0051	1,51	0,1311
EF*NCR	-0,0775	0,0387	-2	0,0455**
Pseudo R^2 de McFadden = 0,1118				
Critère d'information d'Akaike = 216,88				

Tableau 122 - Modèle probit 13 avec la performance organisationnelle en variable dépendante

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	1,3403	0,5566	2,408	0,0160**
LMTJ	-0,0072	0,0027	-2,656	0,0079***
LE	-0,0891	0,0614	-1,451	0,1469
EJ	-0,1087	0,0385	-2,818	0,0048***
CE1	0,3928	0,2403	1,635	0,1021
Prom1	0,5797	0,3308	1,752	0,0791*
EDF	1,9782	0,9637	2,053	0,0401**
EF*FC	0,0084	0,0053	1,595	0,1107
EF*NCR	-0,0764	0,0386	-1,976	0,0481**
EDF*NCR	-0,0237	0,1485	-1,594	0,1109
Pseudo R^2 de McFadden = 0,1122				
Critère d'information d'Akaike = 220,28				

Tableau 123 - Modèle probit 14 avec la performance organisationnelle en variable dépendante

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	2,13	0,7751	2,748	0,0056***
ME	-0,0113	0,0035	-3,2	0,0014***
EJ	-0,1761	0,0538	-3,274	0,0011***
CE1	0,4906	0,241	2,035	0,0418**
Prom1	0,656	0,3225	2,034	0,042**
EDF	0,705	0,3833	1,839	0,0659*
EF*FC	0,0082	0,0052	1,583	0,1134
EF*NCR	-0,0761	0,0388	-1,961	0,0499**
Pseudo R^2 de McFadden = 0,1092				
Critère d'information d'Akaike = 217,46				

Tableau 124 - Modèle probit 15 avec la performance organisationnelle en variable dépendante

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	3,094	0,9114	3,395	0,0007***
METJ	-0,00138	0,0036	-3,794	0,0001***
EJ	-0,0214	0,0572	-3,3731	0,0002***
SPR	-0,00044	0,0023	-1,865	0,0622*
CE1	0,5006	0,2449	2,044	0,0409**
Prom1	0,7015	0,3332	2,105	0,03528**
EDF	0,7695	0,3895	1,975	0,04822**
EF*FC	0,0088	0,0053	1,66	0,097*
EF*NCR	-0,00793	0,0394	-2,015	0,0439**
Pseudo R^2 de McFadden = 0,1329				
Critère d'information d'Akaike = 214,12				

Tableau 125 - Modèle probit 16 avec la performance organisationnelle en variable dépendante

Annexe 5 : Ossification des connaissances tacites

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	0,9735	0,5262	1,85	0,0643*
ECA	-0,0601	0,0227	-2,649	0,0081***
CE1	0,8514	0,266	3,2	0,0014***
Prom1	1,1289	0,3567	3,165	0,0015***
IB	-0,0064	0,0034	-1,88	0,0612*
EF	-0,8874	0,3787	-2,344	0,0191**
EF*NCR	0,0722	0,04549	1,586	0,1126
EDF*NCR	-0,5072	0,3565	-1,423	0,1548
Pseudo R^2 de McFadden = 0,1899				
Critère d'information d'Akaike = 176,26				

Tableau 126 - Modèle 1 (LM) : Logit avec le processus en variable dépendante

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	1,8368	0,9264	1,983	0,0474**
ECA	-0,0771	0,0384	-2,009	0,0445**
IJ	-0,0077	0,0052	-1,471	0,1414
CE1	1,4822	0,4531	3,271	0,0011***
Prom1	2,1437	0,6341	3,381	0,0007***
IB	-0,0107	0,0059	-1,807	0,0707*
EF	-1,5021	0,6557	-2,291	0,022**
EF*NCR	0,1313	0,0785	1,672	0,09454*
EDF*NCR	-0,8063	0,6004	-1,343	0,1793
Pseudo R^2 de McFadden = 0,2042				
Critère d'information d'Akaike = 174,51				

Tableau 127 - Modèle 2 (LMTJ) : Logit avec le processus en variable dépendante

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	2,6946	1,4051	1,918	0,0551*
LE	-0,2308	0,1373	-1,68	0,9288*
ECA	-0,0988	0,0434	-2,276	0,0228**
CE1	1,6462	0,4686	3,513	0,0004***
Prom1	2,1258	0,6251	3,401	0,0007***
IB	-0,0124	0,0058	-2,125	0,0336**
EF	-1,78	0,7041	-2,528	0,0115**
EDF	3,942	3,0897	1,276	0,202
EJC	0,6946	0,4404	1,577	0,1148
EF*NCR	0,1601	0,0836	1,915	0,0555*
EDF*NCR	-1,7088	1,186	-1,441	0,1496
Pseudo R^2 de McFadden = 0,232				
Critère d'information d'Akaike = 175,73				

Tableau 128 -- Modèle 3 (ME) : Logit avec le processus en variable dépendante

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	1,2357	1,6326	0,757	0,4491

LE	0,0101	0,0054	1,867	0,6193*
ECA	-0,111	0,0461	-2,406	0,0161**
SIE	0,0077	0,0053	1,464	0,1433
CE1	1,733	0,5041	3,438	0,0006***
Prom1	2,3008	0,6741	3,413	0,0006***
IB	-0,0129	0,0064	-2,019	0,0435**
EF	-1,7564	0,7225	-2,431	0,0151**
EDF	3,9727	3,46	1,148	0,2509
EJC	0,8701	0,4568	1,905	0,0568*
EF*NCR	0,1851	0,0871	2,125	0,0336**
EDF*NCR	-1,7026	1,3147	-1,295	0,1953
Pseudo R^2 de McFadden = 0,2679				
Critère d'information d'Akaike = 169,98				

Tableau 129 - Modèle 4 (METJ) : Logit avec le processus en variable dépendante

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	1,4705	0,902	1,63	0,1031
ECA	-0,1015	0,0389	-2,61	0,0090***
CE1	1,389	0,4496	3,089	0,0020***
Prom1	1,8021	0,6084	2,962	0,0031***
IB	-0,0101	0,0057	-1,759	0,0786*
EF	-1,5495	0,6535	-2,371	0,0177**
EJC	0,5899	0,4113	1,434	0,1515
EF*NCR	0,1247	0,0771	1,619	0,1055
EDF*NCR	-0,08737	0,6157	-1,419	0,1559
Pseudo R^2 de McFadden = 0,1981				
Critère d'information d'Akaike = 176,3				

Tableau 130 - Modèle 5 (LM) : Probit avec le processus en variable dépendante

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	1,0828	0,5493	1,971	0,0487**
ECA	-0,0461	0,0227	-2,027	0,0426**
IJ	-0,0046	0,0031	-1,482	0,1384
CE1	0,8873	0,269	3,298	0,001***
Prom1	1,2791	0,3691	3,465	0,0005***
IB	-0,0062	0,0035	-1,78	0,0751*
EF	-0,8761	0,3801	-2,305	0,0211**
EF*NCR	0,0758	0,0459	1,65	0,0989*
EDF*NCR	-0,4821	0,3516	-1,371	0,1703
Pseudo R^2 de McFadden = 0,2042				
Critère d'information d'Akaike = 174,51				

Tableau 131 - Modèle 6 (LMTJ) : Probit avec le processus en variable dépendante

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	1,5891	0,8245	1,927	0,0539**
LE	-0,1406	0,0802	-1,754	0,0794*
ECA	-0,0576	0,0254	-2,265	0,0235**
CE1	0,9654	0,2754	3,506	0,0004***
Prom1	1,2752	0,3636	3,507	0,0004***
IB	-0,0071	0,0034	-2,085	0,0371**
EF	-1,0078	0,4025	-2,504	0,0,123**
EDF	2,3431	1,8012	1,301	0,1933
EJC	0,3997	0,2621	1,53	0,1259
EF*NCR	0,0902	0,0483	1,868	0,06178*
EDF*NCR	-1,0154	0,695	-1,461	0,14406
Pseudo R^2 de McFadden = 0,2307				
Critère d'information d'Akaike = 175,98				

Tableau 132 - Modèle 7 (ME) : Probit avec le processus en variable dépendante

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	0,352	0,5226	0,674	0,5006*
METJ	0,0057	0,0031	1,813	0,0698*
LE	-0,1202	0,0811	-1,483	0,1381
ECA	-0,0564	0,026	-2,174	0,0297**
CE1	0,9178	0,2844	3,227	0,0001***
Prom1	1,3912	0,3753	3,707	0,0002***
IB	-0,0069	0,0036	-1,945	0,0518*
EF	-0,9308	0,3941	-2,361	0,0182**
EJC	0,4598	0,2629	1,749	0,0802*
EF*NCR	0,0874	0,0472	1,849	0,0645*
EDF*NCR	-0,29	0,166	-1,747	0,0807*
Pseudo R^2 de McFadden = 0,2457				
Critère d'information d'Akaike = 170,33				

Tableau 133 - Modèle 8 (METJ) : Probit avec le processus en variable dépendante

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	-1,1362	0,4674	-2,431	0,0151**
ECA	-0,1265	0,0746	-1,697	0,0896*
ECA^2	0,098	0,0692	1,417	0,1565
EJ	0,0555	0,0312	1,777	0,0756*
Prom1	1,0456	0,5124	2,041	0,0413**
EDF*FC	0,2611	0,1303	2,004	0,0451**
Pseudo R^2 de McFadden = 0,0658				
Critère d'information d'Akaike = 194,08				

Tableau 134 - Modèle 9 (LM) : Logit avec la performance organisationnelle en variable dépendante

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	-1,1723	0,4998	-2,345	0,019**
ECA	-0,1177	0,0727	-1,618	0,1056

ECA²	0,1023	0,0674	1,519	0,1288
EJ	0,0535	0,0287	1,86	0,0629*
Prom1	0,8125	0,503	1,615	0,1063
EDF*FC	0,2577	0,172	1,498	0,1341
Pseudo R² de McFadden = 0,0459				
Critère d'information d'Akaike = 196,95				

Tableau 135 - Modèle 10 (LMTJ) : Logit avec la performance organisationnelle en variable dépendante

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	-1,6483	0,5092	-3,237	0,0012***
ECA	1559	0,079	-1,973	0,0484**
ECA²	0,142	0,0074	1,926	0,054*
EJ	0,0593	0,0317	1,873	0,0610*
Prom1	1,2322	0,5171	2,383	0,0172**
EDF*NCR	0,2887	0,1414	2,042	0,0412**
Pseudo R² de McFadden = 0,0934				
Critère d'information d'Akaike = 192,59				

Tableau 136 - Modèle 11 (ME) : Logit avec la performance organisationnelle en variable dépendante

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	-0,0428	0,9636	-0,044	0,9646
METJ	-0,0105	0,0069	-1,53	0,1261
ECA	-0,1622	0,0815	-1,99	0,0466**
ECA²	0,1548	0,0767	2,019	0,435**
EJ	0,0633	0,0343	1,843	0,0653*
IJ	-0,0137	0,0073	-1,891	0,0586*
CE1	0,9035	0,4415	2,047	0,407**
Prom1	1,2154	0,5404	2,249	0,0245**
EDF*NCR	0,3325	0,1449	2,295	0,0217**
Pseudo R² de McFadden = 0,1173				
Critère d'information d'Akaike = 189,07				

Tableau 137 - Modèle 12 (METJ) : Logit avec la performance organisationnelle en variable dépendante

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	-0,6245	0,2686	-2,325	0,0201**
ECA	-0,0863	0,0458	-1,886	0,593*
ECA²	0,0655	0,0425	1,539	0,1238
EJ	0,0302	0,0192	1,576	0,115
CE1	0,3882	0,2562	1,515	0,1298
Prom1	0,7721	0,3262	2,367	0,018**
EDF	0,9914	0,4293	2,31	0,0209*
Pseudo R² de McFadden = 0,0765				
Critère d'information d'Akaike = 194				

Tableau 138 - Modèle 13 (LM) : Probit avec la performance organisationnelle en variable dépendante

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	-0,7179	0,3043	-2,359	0,0183**

ECA	-0,0737	0,0444	-1,661	0,0966*
ECA²	0,0633	0,0413	1,532	0,1256
EJ	0,0331	0,0176	1,884	0,0596*
Prom1	0,508	0,3111	1,633	0,1025
EDF*NCR	0,1579	0,1057	1,494	0,1351
Pseudo R² de McFadden = 0,0462				
Critère d'information d'Akaike = 196,9				

Tableau 139 - Modèle 14 (LMTJ) : Probit avec la performance organisationnelle en variable dépendante

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	-0,9927	0,3036	-3,27	0,0011***
ECA	-0,973	0,0477	-2,041	0,413**
ECA²	0,0875	0,0447	1,958	0,0502*
EJ	0,0356	0,0192	1,855	0,636*
CE1	0,6277	0,2591	2,422	0,0154**
Prom1	0,7572	0,3163	2,394	0,0167**
EDF*NCR	0,1755	0,0862	2,036	0,0418**
Pseudo R² de McFadden = 0,0934				
Critère d'information d'Akaike = 192,59				

Tableau 140 - Modèle 15 (ME) : Probit avec la performance organisationnelle en variable dépendante

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	-0,0043	0,578	-0,007	0,994
METJ	-0,0066	0,004	-1,632	0,1027
ECA	-0,0998	0,049	-2,036	0,0418**
ECA²	0,0951	0,0463	2,053	0,04**
EJ	0,0385	0,0208	1,855	0,0636*
IJ	-0,0084	0,0043	-1,962	0,0497**
CE1	0,5506	0,2684	2,051	0,0402**
Prom1	0,7453	0,3277	2,274	0,023**
EDF*NCR	0,2001	0,08786	2,277	0,0228**
Pseudo R² de McFadden = 0,1181				
Critère d'information d'Akaike = 189				

Tableau 141 - Modèle 16 (METJ) : Probit avec la performance organisationnelle en variable dépendante

Connaissances tacites		Modèles Logit			Modèles Probit		
		Modèles	Pseudo-R²	Akaike	Modèles	Pseudo-R²	Akaike
Processus organisationnel	LM	1	0,1899	176,26	5	0,1981	176,3
	LMTJ	2	0,2042	174,51	6	0,2042	174,51
	ME	3	0,232	175,73	7	0,2307	175,98
	METJ	4	0,2672	169,98	8	0,2457	170,33
Performance organisationnelle	LM	9	0,0658	194,08	13	0,0765	194
	LMTJ	10	0,0459	196,95	14	0,0462	196,9
	ME	11	0,0934	192,59	15	0,0934	192,59
	METJ	12	0,1173	189,07	16	0,1181	189

Tableau 142 - Synthèse des résultats économétriques obtenus avec la performance organisationnelle en tant que variable dépendante

Annexe 6 : Stabilisation de l'entraîneur[223]

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	1,7364	0,8543	2,033	0,0421**
ECA	-0,1406	0,0557	-2,523	0,0116**
IJ	-0,0078	0,0051	-1,549	0,1214
CE1	1,269	0,4589	2,765	0,0057***
Prom1	2,06744	0,6442	3,209	0,0013***
Prom2	-1,4168	0,8683	-1,632	0,1027
EF	-1,0562	0,6436	-1,641	0,1008
EF*FC	-0,0195	0,0122	-1,603	0,109
EF*NCR	0,1394	0,0786	1,774	0,076*
EDF*NCR	-0,8914	0,5746	-1,551	0,1208
Pseudo R^2 de McFadden = 0,2057				
Critère d'information d'Akaike = 180,65				

Tableau 143 - Modèle 4 (METJ) : Logit avec le processus en variable dépendante

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	1,0192	0,4977	2,048	0,0406**
ECA	-0,0847	0,03293	-2,573	0,0101**
IJ	-0,0045	0,003	-1,512	0,1307
CE1	0,7775	0,2729	2,848	0,0044***
Prom1	1,2153	0,3736	3,253	0,0011***
Prom2	-0,8357	0,4942	-1,689	0,0911*
EF	-0,6485	0,3829	-1,689	0,0911*
EF*FC	-0,0114	0,0072	-1,578	0,1146
EF*FCR	0,0831	0,0465	1,786	0,0741*
EDF*NCR	-0,5257	0,3251	-1,617	0,1058
Pseudo R^2 de McFadden = 0,2063				
Critère d'information d'Akaike = 180,53				

Tableau 144 - Modèle 8 (METJ) : Probit avec le processus en variable dépendante

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	1,2784	1,1717	1, 091	0,2753
METJ	-0,0118	0,0074	-1,59	0,1174
LE	-0,4348	0,2381	-1,826	0,06786*
ECA^2	0,1016	0,05885	1,726	0,0844*
PC	-1,1034	0,5095	-2,166	0,03032**
CE1	1,3443	0,4784	2,81	0,0049***
Prom1	2,0265	0,6459	3,138	0,0017***
Prom2	1,0789	0,736	1,456	0,1453

[223] La variable METJ obtient le pouvoir explicatif le plus élevé de toutes les opérationnalisations des connaissances tacites pour les 16 modèles réalisés avec l'ensemble des observations et pour les 16 autres avec le sous-échantillon censurant les firmes ayant développé trop de routines entre joueurs. Seule cette opérationnalisation est retenue pour s'intéresser à l'ossification de la stabilisation des entraîneurs.

EF	-1,2431	0,6715	-1,851	0,0641*
EJC	-0,9496	0,4617	-2,057	0,03972**
EF*NCR	0,1197	0,0822	1,456	0,1454
EDF*NCR	0,4147	0,1765	2,375	0,0176**
Pseudo R^2 de McFadden = 0,1450				
Critère d'information d'Akaike = 194,6				

Tableau 145 - Modèle 12 (METJ) : Logit avec la performance organisationnelle en variable dépendante

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur standard	Valeur z	Pr(>|z|)
Constante	0,7566	0,6883	1,099	0,2718
METJ	-0,0073	0,0043	-1,683	0,0923*
LE	-0,2529	0,1412	-1,791	0,0733*
ECA^2	0,0618	0,0351	1,758	0,0788
PC	-0,6605	0,2996	-2,205	0,0275**
IJ	-0,0101	0,0046	-2,214	0,0268**
CE1	0,8195	0,2828	2,898	0,0038***
Prom1	1,2198	0,3857	3,162	0,0016***
Prom2	0,6689	0,4435	1,508	0,1315
EF	-0,7603	0,3982	-1,953	0,0508*
EJC	-0,5729	0,2739	-2,092	0,0365**
EF*NCR	0,0761	0,0475	1,601	0,1095
EDF*NCR	0,2534	0,1066	2,377	0,0175**
Pseudo R^2 de McFadden = 0,1454				
Critère d'information d'Akaike = 194,52				

Tableau 146 - Modèle 16 (METJ) : Probit avec la performance organisationnelle en variable dépendan

Table des matières

Remerciements ..... **iii**
Sommaire ..... **iv**
Préambule ..... **vii**

Introduction générale **1**
Ancrage théorique de la recherche 2
Terrain de recherche 3
Problématique de la recherche 5
Intérêts de la recherche 7
Démarche générale de la recherche 12

Première partie : Fondements théoriques de la recherche **15**

Chapitre 1 : Le management stratégique dans le cadre des Entreprises de Spectacle Sportif **16**
I Le management stratégique : un éléphant qui se balançait sur un pendule ? 16
I.1. Qu'est-ce que la stratégie ? Qu'est-ce qui relève du stratégique ? 16
I.2. De la politique commerciale au management stratégique : les fondements théoriques. 19
I.3. La fragmentation théorique du management stratégique 21
II Une approche par le contenu ou par les processus ? 23
II.1. Une approche par le contenu : la relation stratégie - performance 23
II.2.1. L'influence de l'économie industrielle : le paradigme SCP 24
II.2.2. L'effet de la contingence : le paradigme SSP 26
II.2.3. L'influence de l'économie organisationnelle : la théorie des coûts de transaction.. 27
II.2.4. Synthèse sur l'approche par le contenu stratégique 28
II.2. Approche par les processus : élaboration et mise en œuvre stratégiques 28
II.2.1. Comment évolue la stratégie ? 29
II.2.2. Les facteurs internes de l'élaboration stratégique 30
II.2.1. Les facteurs externes : simple influence ou déterminisme ? 35
II.3. Vers une approche intégrative du contenu et des processus 37
III Quelle approche retenir ? Application aux entreprises de spectacle sportif 40
III.1. Le spectacle sportif, un secteur d'activité qui se revendique spécifique 40
III.2. Application à un choc exogène : la taxe à 75 % 42
III.2.1. Introduction d'une discontinuité : la taxe à 75 % 42

III.2.2. Modélisation par l'approche des conflits stratégiques 43
III.2.3. Résultats de l'approche par les conflits stratégiques 46
III.3. Un déterminisme relatif : la préservation de l'incertitude du résultat 48
III.3.1. Implications théoriques du résultat 48
III.3.2. Confrontation du modèle aux faits 50
III.3.3. Généralisation des résultats et détermination de l'ancrage théorique 50
Résumé du Chapitre 1 : Le management stratégique des entreprises de spectacle sportif 53

Chapitre 2 : L'approche par les ressources: de l'hétérogénéité des ressources à leur orchestration 55
I. Préambule sur l'approche par les ressources 55
I.1. Clarification des concepts de l'approche par les ressources 55
I.1.1. Ressources, actifs, compétences et capacités : un foisonnement de définitions 56
I.1.2. Classification des concepts 57
I.1.3. Hiérarchisation des concepts 59
I.2. Genèse de l'approche par les ressources 61
I.2.1. Décomposition de la performance 61
I.2.2. Evolution du contexte concurrentiel 62
I.2.3. Contexte concurrentiel des entreprises de spectacle sportif 62
I.3. Ancrages théoriques de la nouvelle approche 63
I.3.1. Les travaux précurseurs 63
I.3.2. Les travaux fondateurs 64
II. La *resource-based view* 65
II.1. Relation ressources - avantage concurrentiel 65
II.1.1. Attributs des ressources 65
II.1.2. Conditions de persistance de l'avantage concurrentiel 67
II.1.3. Comment obtenir un avantage concurrentiel ? 68
II.2. Relation ressources – avantage concurrentiel – rentes économiques 70
II.2.1. Forces, faiblesses et asymétries organisationnelles 70
II.2.2. Facteurs contingents 72
II.2.3. De l'avantage concurrentiel à la performance 73
II.3. Opérationnalisation de la *resource-based view* au secteur du sport 75
II.3.1. Les ressources tangibles 76
II.3.2. Les ressources humaines joueurs 76
II.3.3. L'effet négligeable de la ressource entraîneur ? 78
II.3.4. Les attributs démographiques de la ressource humaine entraîneur 82

III. Présentation des différentes perspectives basées sur les ressources 86
III.1. Knowledge-based view 86
III.1.1. Raison d'être de cette déclinaison : une nouvelle vision de la firme 87
III.1.2. La connaissance en tant que source de l'avantage concurrentiel 88
III.1.3. Opérationnalisation de la knowledge-based view au secteur du sport 90
III.2. Perspectives relationnelle et interactionniste 93
III.2.1. La raison d'être de cette déclinaison : l'importance de la dimension externe 93
III.2.2. Le capital social et la réputation en tant que sources de l'avantage concurrentiel . 96
III.2.3. Opérationnalisation des perspectives relationnelle et interactionniste au secteur du sport 99
III.1. Capacités dynamiques 104
III.3.1. Raison d'être de cette déclinaison : sortir de l'approche statique 104
III.3.2. Approche évolutionniste ou managériale des capacités dynamiques ? 109
III.3.3. Opérationnalisation des capacités dynamiques au secteur du sport 112
III.2. Nœud de ressources interconnectées 113
II.4.1. Raison d'être de cette déclinaison : la quasi-rente marsahlienne 114
II.4.2. Développements récents : l'orchestration des ressources 116
II.4.3. Opérationnalisation de l'orchestration des ressources au secteur du sport 121
IV. Conclusion sur l'approche par les ressources 124
IV.1. Critiques adressées à l'approche par les ressources 124
IV.2. L'approche par les ressources est-elle une théorie ? 127
IV.3. L'approche par les ressources: est-elle utile ? 129
Résumé du Chapitre 2 : L'approche par les ressources 131

Chapitre 3 : l'évaluation de la performance organisationnelle : entre maximisation des victoires et recherche de profit 133
I. La performance organisationnelles : définitions, mesures et enjeux 134
I.1. Définition de la performance organisationnelle 134
I.2. Indicateurs de mesure de la performance organisationnelle 136
I.3. Le partage de la performance organisationnelle 138
I.3.1. Pour qui crée-t-on de la valeur ? L'optique actionnariale 138
I.3.2. Pour qui crée-t-on de la valeur ? L'optique partenariale 139
II. La performance organisationnelle d'une entreprise de spectacle sportif : club sportif ou entreprise de spectacle ? 140
II.1. Une approche partenariale des clubs de football professionnels 141

II.1.1. Les parties prenantes : tous les mêmes droits ? 141
II.1.2. Identification des parties prenantes d'un club de football professionnel 142
II.1.3. Cartographie des parties prenantes d'un club de football professionnel..... 144
II.2. Quel(s) objectif(s) pour les actionnaires des clubs sportifs professionnels ? 144
II.2.1. L'optique actionnariale de la maximisation du profit 144
II.2.2. L'optique actionnariale de la maximisation de l'utilité 146
II.2.3. Vers la fin de l'archétype « profit au-delà de l'Atlantique, victoires en deçà » ? .. 148
II.3. Quel(s) objectifs organisationnel(s) pour les autres parties prenantes ? 150
II.3.1. Les spectateurs et supporters : la victoire à quel prix ? 150
II.3.2. Les joueurs : à qui la rente ? 152
II.3.3. Les objectifs des parties prenantes non définitives 153
III. La nécessité d'une approche multi-outputs pour évaluer la performance organisationnelle des entreprises de spectacle sportif..... 155
III.1. La nécessité d'une approche multi-*output*..... 155
III.2. Arbitrage entre méthodes de mesure de la performance 156
III.2.1. Ratios de productivité partielle 156
III.2.2. Utilisation de régressions 157
III.2.3. Les méthodes de frontière : l'intégration de l'axe des erreurs organisationnelles 158
III.3. Méthode de frontière : l'arbitrage rigueur/pertinence 158
III3.1. Présentation de la frontière stochastique..... 158
III3.2. Inconvénients de la frontière stochastique..... 159
III3.1. Enveloppement de données..... 164
Résumé du Chapitre 3 : La performance organisationnelle des entreprises de spectacle sportif . 164

Deuxième partie : Méthodologie de la recherche 166

Chapitre 4 : Evaluation des performances individuelles : discussion méthodologique, hétérogénéité des performances intra-industrielles et valorisation des ressources 167
I Cadre de l'évaluation des performances individuelles 168
I.1. Une problématique managériale importante 168
I.1.1. Une pratique de plus en plus répandue… 168
I.1.2. Une pratique génératrice d'un avantage concurrentiel ? 169
I.2. Des contraintes spécifiques à chaque sport..... 170
I.3. Contour de la revue de littérature 172
II Méthodes et variables : la quête des meilleures pratiques 173

II.1. Méthodes : les statistiques de match sont-elles vraiment utiles ? 173
II.1.1. Les recours aux régressions 173
II.1.2. Les modèles agnostiques des statistiques de match 179
II.1.3. Les méthodes de frontière d'efficience 184
II.2. Variables : comment savoir lesquelles retenir ? 188
II.2.1. Le choix des statistiques de match 189
II.2.2. L'apport des variables de contrôle 190
II.2.3. Le choix des variables dépendantes 191
III Résultats de la revue de littérature 192
III.1. Les résultats de la littérature en '*sports economy*' 192
III.2. Les résultats de la littérature en '*sport economics*' 193
III.2.1. L'efficience du marché du travail 193
III.2.2. Le risque de sélection adverse 193
III.2.3. Le risque d'aléa moral lié à l'effet « tire-au-flanc » 196
IV Limites et perspectives de l'évaluation des performances individuelles et implications méthodologiques 198
IV.1. Limites et perspectives de l'évaluation des performances individuelles 198
IV.1.1. Etat des lieux des travaux existants 198
IV.1.2. Agenda de recherche pour l'évaluation des performances individuelles 200
IV.1.3. Quelles applications et implications pour les capacités analytiques ? 200
IV.2. Vers une valorisation créative des ressources 201
IV.2.1. Quel paramétrage pour l'attribut valeur des ressources ? 201
IV.2.2. Le problème d'endogénéité des méthodes d'évaluation des performances individuelles 202
Résumé du Chapitre 4 : Evaluation des performances individuelles des sportifs professionnelles 203

Chapitre 5 : Epistémologie, méthodologie et plan de la recherche 205
I Positionnement épistémologique 205
I.1. Principaux paradigmes épistémologiques 205
I.1.1. Foisonnement de paradigmes épistémologiques 206
I.1.2. Positivisme ou constructivisme ? 207
I.2. Paradigme épistémologique adapté à l'objet de recherche 208
I.2.1. Paradigme post-positiviste 208
I.2.2. Conséquences du paradigme sur le plan de recherche 208
II Formalisations potentielles de la démarche méthodologique 209

II.1. Modélisation générale de la DEA 210
II.1.1. A l'origine de la DEA 210
II.1.2. Typologie des efficiences 210
II.1.3. Spécifications du modèle 211
II.2. Enrichissement du modèle DEA 212
II.2.1. L'analyse temporelle : l'approche en « Windows analysis » 212
II.2.2. Contraintes sur le comportement : « l'assurance region » 214
II.2.3. Ouvrir la boîte noire : la décomposition de la DEA 215
II.3. Etat de l'art sur la DEA appliqué aux entreprises de spectacle sportif 216
III Formalisation de la démarche méthodologique 224
III.1. Représentation du processus productif des entreprises de spectacle sportif 224
III.1.1. Analyse de la littérature sur la DEA à partir du cadre conceptuel 224
III.1.2. Opérationnalisation du cadre théorique 225
III.2. Opérationnalisation des variables 226
III.2.1. Opérationnalisation des inputs 226
III.2.2. Opérationnalisation des produits intermédiaires 228
III.2.3. Opérationnalisation des outputs 229
III.2.4. Statistiques descriptives des variables 231
III.3. Spécification des modèles 232
III.3.1. Spécification des DEA en une étape 233
III.3.2. Spécification des sous-DEA 234
Résumé du Chapitre 5 : Epistémologie et méthodologie de la recherche 235

Troisième partie : Résultats empiriques de la recherche 237

Chapitre 6 : Résultats des modèles d'efficience organisationnelle 238
I Scores d'efficience dans les modèles à une étape 239
I.1. Vecteurs opérationnalisant la macroculture 239
I.1.1. Résultats des vecteurs opérationnalisant la macroculture 239
I.1.2. Validité interne des vecteurs opérationnalisant la macroculture 242
I.2. Vecteurs opérationnalisant la microculture 247
I.2.1. Résultats des vecteurs opérationnalisant la microculture 247
I.2.2. Validité interne des vecteurs opérationnalisant la microculture 250
II Scores d'efficience des processus organisationnels 253

II.1. Vecteurs opérationnalisant la sous-DEA 2 253
II.1.1. Résultats des vecteurs opérationnalisant la sous-DEA 2 253
II.1.2. Validité interne des vecteurs opérationnalisant la sous-DEA 2 256
II.2. Vecteurs opérationnalisant la sous-DEA 3 259
II.2.1. Résultats des vecteurs opérationnalisant la sous-DEA 3 259
II.2.2. Validité interne des vecteurs opérationnalisant la sous-DEA 3 262
III Comparaison entre les différents modèles 266
III.1. Synthèse des tests de robustesse 266
III.2. Analyse descriptive des scores d'efficience managériale pure 269
III.3. Comparaison entre les scores issus des processus et de la microculture 270
III.3.1. Comparaison des scores d'efficience managériale pure 270
III.3.2. Interprétations de la ventilation des observations selon les scores d'efficience managériale pure 271
Résumé du Chapitre 6 : Résultats des modèles d'efficience organisationnelle 272

Chapitre 7 : Analyse du contenu stratégique : avantages concurrentiels et erreurs organisationnelles évitables 275
I. Propositions de recherche et opérationnalisation de l'orchestration des ressources 275
I.1. Hypothèses relatives à la structuration du portfolio de ressources humaines 276
I.1.1. Les sous-processus d'acquisition, d'accumulation et de cession des ressources 276
I.1.2. La synchronisation des sous-processus de la structuration du portfolio des ressources 283
I.1.3. La gouvernance des entreprises de spectacle sportif 284
I.2. Hypothèses relatives au regroupement des ressources 285
I.2.1. Les sous-processus de stabilisation, d'enrichissement et d'innovation 285
I.2.2. La synchronisation des sous-processus du regroupement des ressources 288
I.3. Hypothèses relatives à la mise en œuvre des ressources 289
I.3.1. La mobilisation des ressources : comment réduire l'effet « tire-au-flanc » ? 290
I.3.2. La coordination des ressources : l'effet du capital humain de l'entraîneur 291
I.3.3. Hypothèses liées à la gouvernance des entreprises de spectacle sportif 292
I.4. Hypothèses relatives à la synchronisation des processus organisationnels 293
I.4.1. L'effet du sous-processus de coordination sur la structuration du portfolio de ressources 293
I.4.2. La synchronisation des processus de structuration du portfolio et de mise en œuvre des ressources 294
II. Les vecteurs d'efficience de la structuration du portfolio de ressources 295

II.1. Présentation des variables 295
II.1.1. Analyse descriptive des variables indépendantes 295
II.1.2. Analyse de la multicolinéarité entre les variables indépendantes 296
II.2. Identification des vecteurs d'efficience sur la structuration du portfolio de ressources 298
II.2.1. Présentation des modèles économétriques 298
II.2.2. Résultats des modèles logit et probit 299
II.3. Interprétation des résultats 301
II.3.1. La non-influence des sous-processus de la structuration du portfolio de ressources 301
II.3.2. L'utilisation de signaux pour lutter contre la sélection adverse 302
II.3.3. L'effet de la synchronisation des processus et des sous-processus organisationnels 304
II.3.4. L'effet non significatif de la propriété 307
III. Les vecteurs d'efficience du regroupement et de la mise en œuvre des ressources 307
III.1. Présentation des variables 308
III.1.1. Analyse descriptive des variables indépendantes 308
III.1.2. Analyse de la multicolinéarité entre les variables indépendantes 309
III.2. Identification des vecteurs d'efficience sur le regroupement et la mise en œuvre des ressources 314
III.2.1. Présentation des modèles économétriques 314
III.2.2. Résultats des modèles logit et probit 315
III.3. Interprétations des résultats 318
III.3.1. Le processus de regroupement des ressources 318
III.3.2. Le processus de mise en œuvre des ressources 323
III.3.3. La synchronisation des processus de l'orchestration des ressources 326
III.3.4. L'effet non significatif de la propriété 327
Synthèse du Chapitre 7 : Analyse du contenu stratégique : à la recherche des déterminants des différentiels de performance intra-industriels 328

Chapitre 8 : Analyse des processus stratégiques à travers l'efficience de l'orchestration des ressources 330
I. L'ambidextrie temporelle des clubs de football : la réponse au pressing de l'environnement ? 330
I.1. L'ambidextrie organisationnelle pour jongler entre le délibéré et l'émergent 331
I.1.1. Les changements sont-ils nécessairement stratégiques ? 331
I.1.2. La métaphore de l'ambidextrie 332

I.2. Cadre méthodologique 332
I.2.1. L'opérationnalisation de la dialectique fins/moyens 333
I.2.2. Comment distinguer la stratégie non réalisée d'un changement stratégique ? 333
I.2.3. Le modèle théorique 336
I.3. Résultats empiriques 336
I.3.1. L'influence limitée du pressing de l'environnement 337
I.3.2. Changement stratégique délibéré ou émergent ? 338
I.3.3. Rationalisation des déficits : aléa sportif, aléa moral ou intention stratégique ? 342
I.3.4. Ambidextrie, capacité dynamique et avantage concurrentiel 343
II. L'entraîneur bouc-émissaire, le sacrifié des parties prenantes ? 345
II.1. Cadre théorique des successions managériales 346
II.1.1. Effet des successions managériales : l'inconséquence des conséquences 346
II.1.2. Déterminant des successions managériales : sanction, variables exogènes et capital humain de l'entraîneur 347
II.1.3. Le rôle des parties prenantes des entreprises de spectacle sportif 348
II.2. Comment évaluer l'efficience des entraîneurs ? 349
II.2.1. Quels objectifs organisationnels pour les entraîneurs ? 349
II.2.2. Quelles prérogatives pour les entraîneurs ? 350
II.2.3. Analyse de l'efficience managériale pure des entraîneurs 351
II.3. Déterminants des successions managériales 352
II.3.1. Des successions motivées par l'inefficience managériale ? 352
II.3.2. Un bouc émissaire offert aux parties prenantes… 353
III. L'apprentissage post-turbulence : le rite sacrificiel pénalise-t-il la capacité de résilience des organisations ? 358
III.1. Cadre théorique de la résilience 359
III.1.1. Rebondir face à la profusion des définitions 359
III.1.2. Comment opérationnaliser la résilience ? 360
III.1.3. Les organisations apprennent-elles de leurs expériences ? 363
III.2. La capacité de résilience des entreprises de spectacle sportif 365
III.2.1. La capacité d'absorption 365
III.2.2. La capacité de renouvellement 366
III.2.3. La capacité d'appropriation 369
III.3. Les conséquences des capacités de la résilience et de l'apprentissage 370
III.3.1. Analyse mésoéconomique de la résilience 370
III.3.2. Comparaison de cas extrême 372

Synthèse du Chapitre 8 : Analyse des processus stratégiques à travers l'efficience de l'orchestration des ressources 374

Conclusion générale 377

I. Intérêts de la recherche 377

I.1. Synthèse des résultats 377

I.2. Intérêts théoriques de la recherche 379

I.2.1. L'orchestration des ressources : une promesse confirmée 379

I.2.2. La vérification empirique de certaines propositions de recherche 381

I.2.3. La mise en perspective de recherches existantes 382

I.2.4. La conciliation de théories contradictoires 384

I.3. Intérêts méthodologiques de la recherche 385

I.3.1. L'arbitrage rigueur/pertinence 385

I.3.2. Les difficultés des analyses empiriques dans l'approche par les ressources 386

I.3.3. L'adéquation du plan de recherche 387

I.4. Implications managériales de la recherche 387

I.4.1. Implications managériales pour les organes de régulation du sport professionnel 388

I.4.2. Implications managériales pour les entreprises de spectacle sportif 389

I.4.3. L'amélioration du couplage pratique - recherche 391

II. Limites de la recherche 393

II.1. Limites théoriques 393

II.1.1. La dimension statique des scores d'efficience 393

II.1.2. Une réconciliation insuffisante des fragments théoriques du management stratégique 394

II.2. Limites du plan de recherche 395

II.2.1. Les limites des données secondaires 395

II.2.2. La validité interne et la fiabilité de la recherche en question 395

II.2.3. La posture épistémologique : dichotomie ou continuum ? 396

II.3. Limites relatives aux implications managériales 397

II.3.1. La pertinence de la recherche 397

II.3.2. La validité externe de la recherche en question 398

III. Voies de recherche 399

III.1. Voies de recherche théorique. 399

III.1.1. Accroître la validité externe de la recherche 399

III.1.2. Prendre en compte la macroculture 400
III.2. Voies de recherche méthodologiques 401
III.2.1. A la recherche d'un inobservable 401
III.2.2. Prolongement de l'analyse quantitative 402
III.2.3. Les apports potentiels d'une démarche qualitative 403
III.3. Voies d'amélioration du couple pratique - recherche 404
III.3.1. Sortir de la « tour d'ivoire » académique pour éviter les recherches « impertinentes » 404
III.3.2. Se rapprocher des praticiens pour faire actionner les résultats « pertinents » 405

Bibliographie 407

Index des Figures et Tableaux 466
Index des Figures 466
Index des Tableaux 467

Annexes 473
Annexe 1 : Résultats analytiques de l'approche par les conflits stratégiques 474
Annexe 2 : Résultats des scores d'efficience 478
Annexe 2.1 : Résultats des vecteurs 2 à 6 de la macroculture 478
Annexe 2.2 : Résultats des vecteurs 2 et 3 de la microculture : 485
Annexe 2.3 : Résultats des vecteurs 2 et 3 de la sous-DEA-2 488
Annexe 2.4 : Résultats des vecteurs 2 et 3 de la sous-DEA-3 490
Annexe 3 : Entretien avec praticien reconnu 494
Annexe 3.1 : Grille d'entretien 494
Annexe 3.2 : Retranscription de l'entretien 496
Annexe 4 : Résultats des modèles logit sur les processus de regroupement et de mise en œuvre des ressources 501
Annexe 5 : Ossification des connaissances tacites 503
Annexe 6 : Stabilisation de l'entraîneur 508

Table des matières 510