

TRANSFORMATION DU MODÈLE DE GESTION STRATÉGIQUE DES CLUBS DE FOOTBALL SUITE AUX ÉVOLUTIONS DU CADRE RÉGLEMENTAIRE

Rania EL MODNI
Université Hassan Premier
(Maroc)

RÉSUMÉ:

L'article part du constat que les clubs de football marocains viennent d'être autorisés à s'organiser en sociétés anonymes sportives. Les clubs ont été organisés comme des associations volontaires, mais depuis 2019, ils ont commencé à s'engager dans le processus de transition vers des sociétés commerciales. L'objectif principal de ce travail est d'identifier les impacts potentiels de ce nouveau statut juridique sur la structure de gouvernance. Ainsi nous essayons d'apporter un nouvel éclairage sur les questions de gouvernance et dans un contexte de changement institutionnel à travers l'analyse de la relation entre l'environnement institutionnel et les modes d'organisation. Les résultats montrent que les pressions exercées au niveau du terrain, du système national et du club ont toutes un impact sur l'organisation des clubs de football marocains.

Mots-clés: Stratégie ; changement institutionnel ; théorie néo-institutionnelle ; restructuration ; football.

1. INTRODUCTION

Rare sont les travaux qui portent sur la structure des organisations sportives, la typologie des formes utilisées dans l'organisation des clubs, et les modèles de stabilité ou de transformation de l'organisation des clubs (Gammelsæter, 2006). En Europe occidentale, les formes d'organisation dominantes ont été, sans doute, la société à responsabilité limitée (avec des restrictions sur les dividendes) et le club sportif bénévole à but non lucratif. Au Royaume-Uni, la structure de la société à responsabilité limitée est prédominante dans les clubs de football depuis la fin du XIXe siècle (Szymanski et al., 2004). En Europe occidentale les formes d'organisation sportive les plus répandues sont la société à responsabilité limitée et le club sportif bénévole à but non lucratif. Au Royaume-Uni, la structure de société à responsabilité limitée est prédominante dans les clubs de football depuis la fin du XIXe siècle (Szymanski & Kuypers, 1999), et en Italie, les clubs sont souvent détenus par des sociétés holding contrôlées par des familles (Morrow, 2003). En Espagne, en Allemagne, aux Pays-Bas et dans les pays scandinaves, l'association sans but lucratif a dominé les structures des clubs jusqu'à ces dernières décennies. Au cours des 20 dernières années, la forme de société semble avoir gagné du terrain. En Espagne, la plupart des clubs ont été transformés en

sociétés par actions par l'intervention du gouvernement en 1992 dans le but de remédier aux problèmes financiers récurrents des clubs (Garcia & Rodriguez, 2003). Aux Pays-Bas (Morrow, 2003), en Allemagne (Dykes, 2000). Au Maroc, le niveau de développement des clubs de football a tellement progressé que le modèle associatif n'offre plus de solution efficace aux nouvelles attentes environnementales. La diversité des enjeux économiques d'un club est désormais très importante. La stabilité, la rentabilité et l'image du club sont des objectifs tout aussi importants que la performance sportive. La recherche sur la forme juridique adoptée par les clubs de football au Maroc nous a conduit à un simple constat : incessamment sous peu, tous les clubs de football prenaient la forme d'association sportive à but non lucrative. Ce changement de statut s'explique par les acteurs de la scène footballistique principalement par le besoin d'apporter plus de transparence et une bonne gouvernance aux clubs de football à travers la mise en place des dispositifs de reddition des comptes. Par ailleurs, ce mouvement a été tardif au Maroc, la nécessité de professionnaliser les clubs a été remarquée beaucoup plus tôt dans les pays européens et également arabes.

Les clubs de football ont subi une accumulation de pertes au fil des années précédentes. Cette situation s'explique principalement par le caractère non optimal de la gestion de ces clubs et par les obligations de contrôle qui étaient moins importantes dans les associations. L'évolution des statuts juridiques des clubs était donc indispensable pour rétablir la situation économique dans son ensemble. L'industrie du football a ainsi connu "le passage d'une activité associative à une activité à but non lucratif à celle du football professionnel, financé par les actionnaires dans le cadre de sociétés commerciales" (Dermit-richard ; 2016). En Europe plusieurs travaux ont été effectués pour caractériser la précarité de la situation du football professionnel européen (Scelles & al., 2016 ; Szymanski, 2014) et pour déterminer les facteurs qui l'expliquent et qui pourraient améliorer la situation. Sur ce dernier point, on notera particulièrement les travaux qui traitent des questions liées à la régulation du football (Franck, 2015 ; Hamil & Walters, 2010) ou ceux qui traitent de la gouvernance des clubs (Dietl & Franck, 2007). Cet article vise à faire le point sur l'importante transition effectuée par les clubs de football professionnels au Maroc passant du modèle des associations à but non lucratif à celui des sociétés synonymes sportives (SAS). L'objectif principal de ce travail est d'identifier les impacts potentiels de ce nouveau statut juridique sur la structure de gouvernance. Un autre objectif était de réaliser un diagnostic des clubs étudiés en vérifiant la présence de caractéristiques et d'actions qui répondent aux principes de bonne gouvernance et, si nécessaire, de proposer des actions et des moyens appropriés pour les mettre en œuvre.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

Dans cet article nous essayons d'évaluer le mode d'organisation des clubs de football professionnels marocains à la lumière de la théorie de l'organisation néo-institutionnelle, afin de s'informer si le modèle de changement dans le football professionnel marocain peut être appréhendé comme faisant partie d'un processus d'homogénéisation plus large qui conduira finalement à une séparation effective du mode de gestion associatif et à l'établissement d'une véritable société

commerciales . Dans la théorie institutionnelle des organisations, un courant a mis l'accent sur la construction, l'élaboration et la restructuration des champs organisationnels en tant que concept permettant de comprendre le changement organisationnel. Les champs organisationnels sont définis comme " les organisations qui, dans l'ensemble, constituent une zone reconnue de la vie institutionnelle " (DiMaggio & Powell, 1983, p. 148) en termes d'organisation focale. Par conséquent, le cadre fondamental de l'organisation est non seulement constitué des fournisseurs, des consommateurs, des concurrents et des producteurs complémentaires, mais aussi des organismes de réglementation. Dans cette optique, ce courant a eu pour principal objectif d'expliquer les tendances à l'homogénéité isomorphe, c'est-à-dire l'émergence de modèles assez normalisés au sein des champs organisationnels (DiMaggio & Powell, 1983, p. 1991). Selon cette théorie, plus le domaine est institutionnalisé, plus les organisations qui le composent se ressemblent en termes de structures formelles, de cultures organisationnelles, d'objectifs, de programmes ou de missions (DiMaggio et Powell, 1983). Le champ organisationnel est donc le résultat d'un ensemble varié d'activités de différentes organisations et définit un domaine reconnu de la vie institutionnelle. Toutes les organisations sont intégrées dans des champs organisationnels et sont soumises à des pressions de la part des principales parties prenantes, des consommateurs de services et de ressources et des organismes de réglementation. Par conséquent, le "niveau" du domaine organisationnel est très important pour comprendre les changements à l'œuvre. Lorsque les valeurs et leurs procédures opérationnelles sont validées par la force de l'habitude, de l'histoire et de la tradition, elles sont acceptées sans conteste et deviennent institutionnalisées (DiMaggio et Powell, 1983 ; Zucker, 1983). Au fil des périodes de développement et de maturité, la structuration des champs organisationnels est façonnée, médiée et canalisée par des règlements institutionnels qui favorisent une tendance inexorable à la similarité. Ce processus d'institutionnalisation a été mis en évidence par DiMaggio et Powell (1983). Ainsi, à mesure que les organisations s'institutionnalisent, la densité des organisations et la complexité et la similarité de leurs structures augmentent généralement (Meyer & Rowan, 1977), au même titre que l'étendue de l'interaction entre les organisations, la clarté des modèles de domination et de coopération, la charge d'information à laquelle les organisations doivent faire face et la conscience mutuelle d'être impliquées dans la même entreprise.

On distingue trois mécanismes de promotion de l'homogénéité : coercitifs, normatifs et mimétiques (DiMaggio & Powell, 1983). L'avantage pour une organisation qui réussit à devenir isomorphe à son domaine est la légitimité et la survie : "indépendamment de leur efficacité productive, les organisations qui existent dans des environnements institutionnels hautement élaborés et qui réussissent à devenir isomorphes à ces environnements gagnent la légitimité et les ressources nécessaires pour survivre" (Meyer & Rowan, 1977, p. 352). Brunsson et Sahlin-Andersson (2000) affirment que les organisations des entreprises sont de plus en plus façonnées à l'image de ce qui constitue un concept approprié et abstrait d'organisation. La "bonne organisation" reflète l'entreprise apparemment rationnelle avec son autonomie, ses objectifs cohérents, ses cibles et ses mesures de performance, sa hiérarchie de coordination, son unité de commandement et sa gestion responsable, sa démarcation par rapport aux autres organisations ou unités et sa combinaison d'unicité et d'appartenance à l'identité commune d'une organisation moderne.

3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Des données primaires et secondaires au niveau des clubs ont été collectées pour approfondir notre compréhension de la dynamique derrière les structures de gouvernance de ces clubs. En effet, des entretiens semi-directifs ont été menés avec les membres du bureau dirigeant des 14 clubs de première division. Les entretiens ont duré de 40 min à une heure trente chacun. En total 16 personnes ont été interrogées dans le cadre de cette étude. Il s'agit de directeurs généraux, de directeurs sportifs, d'entraîneurs principaux, d'autres membres du personnel, de présidents et de directeurs de conseils d'administration. L'histoire du club, son expérience des différents modes d'organisation et l'approvisionnement en ressources et en personnel clé, y compris les joueurs, ont été des thèmes importants des entretiens. Les personnes interrogées ont été choisies en raison de leur fonction primordiale dans le système sportif marocain, de leurs connaissances spécifiques et de leur contribution au système. Les entretiens se sont concentrés sur quatre thèmes :

- Les facteurs de changements majeurs (tels que perçus par les acteurs)
- Les changements de politique qui ont entraîné une modification du comportement et des stratégies des acteurs.

La pratique des principes de la bonne gouvernance dans les clubs

- L'efficacité et l'efficience de l'adaptation du modèle organisationnel aux nouvelles stratégies des acteurs.

Les entretiens ont été, avec leur autorisation, enregistrés et ensuite transcrits mot pour mot pour analyse. Les données provenant de sources primaires et secondaires ont été analysées selon la suggestion de Miles et Huberman (1991), qui affirment que les analyses qualitatives des données devraient consister en trois sous-processus interconnectés qui se produisent de manière itérative avant, pendant et après la collecte des données. Le premier est la réduction des données - la réduction de "l'univers potentiel des données de manière anticipative" par l'application d'un cadre conceptuel choisi. Le second, qui se produit une fois que les entretiens ont été transcrits, est l'affichage des données - la soumission des données primaires à une analyse, la catégorisation manuelle selon des thèmes a priori et des sous-thèmes émergents, et l'affichage comme un "assemblage organisé et comprimé d'informations" (Huberman et Miles, 1991). Ainsi, l'analyse était un processus itératif, allant et venant entre la théorie et les données. Ce processus de "codage ouvert" a facilité les troisièmes sous-processus analytiques, à savoir la formulation de conclusions vérifiables. Le tableau 1 rassemble les quatre facteurs théoriques de changement dans les domaines organisationnels identifiés dans la section 2 et les quatre thèmes qui ont émergé de l'analyse des processus de collecte de données primaires et secondaires ci-dessus.

4. LA TRANSFORMATION DES CLUBS EN SOCIÉTÉS ANONYMES SPORTIVES ET LES PRATIQUES DE BONNE GOUVERNANCE

Pour assurer la transition, il faudrait mettre en place des structures commerciales flexibles et adaptables au potentiel des clubs. Selon un interviewé « il s'agit de la professionnalisation de la gestion et de la pratique du sport marocain. Mais comme je viens de le dire, c'est une professionnalisation galvaudée qui risque

d'être vouée à l'échec. On l'imagine mal et comme disait René Char : «l'imaginaire, c'est le réel avant le résultat». et poursuit : «Mais on ne pourra pas procéder à la réforme du sport si on n'applique pas la loi car le problème de fond de l'actuelle loi en vigueur tout comme l'actuel projet de loi réside dans l'absence du caractère obligatoire de son application. Voilà la grande problématique». D'un point de vue conceptuel, l'adoption de pratiques de gouvernance pourrait contribuer à accroître l'ampleur, la profondeur et la rapidité avec lesquelles la restructuration et la professionnalisation de la gestion des clubs se produiraient, entraînant une réduction des problèmes administratifs. Cette affirmation découle de l'amélioration des contrôles fiables et précis que l'adoption de ces pratiques apporte à l'organisation. Seules la supervision et la transparence permettront un meilleur contrôle (et par conséquent la durabilité) des institutions qui les utilisent. Si l'on considère les préoccupations du concept de gouvernance avec les parties prenantes, le football est un secteur qui facilite les observations et l'analyse de la manière dont un ensemble de décisions influence, outre les propriétaires (dans ce cas, les membres), un contingent beaucoup plus important de parties prenantes. La complexité de la gestion des clubs est un autre facteur qui justifie la nécessité d'une administration professionnalisée. L'absence d'objectifs d'efficacité, tels que le profit et la maximisation de la valeur du club, n'induit pas la professionnalisation des pratiques managériales. La vision segmentée de l'ensemble et l'informalité de l'administration entravent la continuité des plans de gestion et rendent inexistantes les plans à long terme. Un des interviewés a déclaré que « C'est malheureux, mais c'est comme ça ». A vrai dire, ce secteur n'a pas encore trouvé son bon chemin. Ceci est dû surtout aux dysfonctionnements que connaît le sport. Nos organisations sportives obéissent au régime associatif régi par le dahir n°1-58-376 (15 novembre 1958) réglementant le droit des associations. La quasi-totalité des «dirigeants» élus par une poignée d'adhérents ne maîtrise pas les techniques de management. L'organisation sportive est alors gérée sans une vision claire de l'avenir et dans l'opacité. Au Maroc, tout un chacun peut se trouver à la tête d'une organisation sportive et tout le monde croit qu'il peut la gérer".

En outre, le manque de transparence des bilans est un autre facteur qui rend difficile l'évaluation des stratégies de gestion qui ont échoué, compromettant ainsi les performances. Dans une analyse plus large, le ventilateur est une fois de plus lésé puisque, dans une telle situation, les performances techniques ont tendance à être insatisfaisantes. Ce ne sont pas seulement les apports de ressources qui exigent une administration efficace et transparente dans les clubs, mais la tendance est que les membres, les supporters, les conseillers, les supporters-partenaires, les autorités publiques, entre autres parties prenantes, commencent également à exiger un traitement similaire. Les administrateurs sont intéressés par un club fort et en pleine croissance, capable de survivre. Les investisseurs, quant à eux, sont intéressés par l'obtention du meilleur rendement possible, ce qui n'implique pas nécessairement la maximisation des résultats et des intérêts du Club. D'autres conflits liés à la rémunération, aux récompenses, aux garanties, à l'information, à la participation aux résultats, aux limites d'endettement, aux intérêts, aux conditions, à la composition des conseils, à l'exclusivité des relations, parmi beaucoup d'autres, peuvent être résolus avec l'adoption de bonnes pratiques de gouvernance. En général, on constate que, si l'on considère les facteurs liés aux compétitions et à la gestion des clubs, "plus les règles sont claires, plus l'activité

économique est stable, plus la valeur du "produit" footballistique est grande". Dans son sens le plus large, la gouvernance cesse d'être un système de contrôle de la direction et des cadres par les actionnaires et devient la gestion des relations entre toutes ses parties prenantes. Par conséquent, plus cet équilibre est grand, plus la valeur de l'organisation aura tendance à être grande. Bien qu'il semble s'agir d'un secteur peu enclin au changement, certains intérêts reconnaissent l'urgence de mettre en œuvre des changements afin de réduire les possibilités d'abus et d'assurer la croissance et la pérennité du club.

<i>Facteur de changement identifié dans la littérature</i>	<i>Thèmes : Identification des moteurs de changement à partir des sources de données primaires et secondaires</i>	<i>Données représentatives des citations</i>
1- Les changements relatifs au nombre et à la nature des facteurs	Entrée de nouveaux acteurs publics tel que les collectivités locales avec un intérêt spécifique pour le sport sans pour autant que les rôles politiques soient clairement déterminés	"Le pilotage est plus complexe et plus difficile dans le contexte de transformation juridiques des clubs et la restructurations des organisations sportives".
	Entrée de nouveaux acteurs privés dans le domaine du sport (sponsors, fonds d'investissement) avec des intérêts professionnels et commerciaux	"Ces acteurs apportent de nouvelles opportunités d'affaires ; l'état maintient son rôle de régulateur et de garant de la bonne gouvernance." Restructuration des clubs de football ; difficultés à travailler avec de nouveaux acteurs ayant des intérêts spécifiques (Loret, 1989 ; Ramanantsoa, 1989)(conflit entre les intérêts des parties prenantes)
	Emergence nouvelle culture de sport	"Nous ne sommes pas convaincus que ces changements pourront attirer un nouveau public avec une nouvelle culture sportive". "Le secteur du sport a été principalement orienté vers les pratiques traditionnelles et les missions de service public, ce qui a entraîné une crise d'adaptation culturelle et structurelle".
	Manque de contrôle et de surveillance	"Il est nécessaire de déclarer que nous n'avons pas pu anticiper pendant 10 ans les questions financières, de gestion ou de gouvernance..."

<i>Facteur de changement identifié dans la littérature</i>	<i>Thèmes : Identification des moteurs de changement à partir des sources de données primaires et secondaires</i>	<i>Données représentatives des citations</i>
2- Changements dans les processus d'échange et les liens inter-organisationnels	<p>Résistance du "modèle" (pratiques classiques) au projet de restructuration des clubs.</p> <p>Obligation de respecter la réglementation institutionnelle en cas de refus, exclusion de la participation au championnat de football marocain</p> <p>Un partenariat avec de nouveaux acteurs</p>	<p>Crise de la réglementation - pas d'application de la loi et des accords , contestation de certaines lois par le , absence de systèmes de contrôle , absence de véritable supervision .</p> <p>"Les clubs ont contribué à ralentir le processus de transfert vers les sociétés anonymes sportives, à éviter les réformes et à veiller en même temps à préserver leurs intérêts interorganisationnels".</p> <p>"Instauration tableaux de bord n'est qu'un cadre plus formel de collaboration pour distribuer les subventions qu'un véritable instrument de contrôle et d'évaluation.</p> <p>"La FRMF a davantage de nouveaux contrats avec des sponsors privés et d'autres institutions telles que les banques... notre stratégie est de nous développer... Nous devons être plus indépendants des subventions accordées par l'état."</p>

<i>Facteur de changement identifié dans la littérature</i>	<i>Thèmes : Identification des moteurs de changement à partir des sources de données primaires et secondaires</i>	<i>Données représentatives des citations</i>
3 - Changements dans les structures réglementaires	<p>Accroissement des débats politiques sur la réglementation</p> <p>Repositionnement stratégique des deux principaux acteurs</p> <p>De nouvelles collaborations pour le mouvement sportif</p>	<p>"La transformation des clubs en société anonyme modifiera la structure du financement public accordé aux clubs dans le cadre des subventions. "</p> <p>"Actuellement, la collaboration entre les présidents et directeurs du FRMF et les directeurs des clubs professionnels est nécessaire pour la réussite de ce projet structurel".</p> <p>"La FRMF doit revoir sa position et son rôle dans le modèle sportif. Nous n'avons pas les moyens financiers pour réduire les inégalités dans le système sportif. Le pilotage doit devenir régional. Nous devons développer une nouvelle forme de partenariat public-privé à construire politique publique dans le domaine du sport"</p> <p>Recherche d'une plus grande autonomie par la plupart des clubs, une stratégie ambiguë et paradoxale ; les tentatives de concilier trois modes autonomes mais complémentaires de fonctionnement (bénévole, service public et commercial)</p> <p>"La FRMF a essayé d'évoluer pour préserver son existence ; stimuler la professionnalisation du football marocain pour mieux développer le sport ; et la formulation de nouvelles principes de contrôle pour une meilleure répartition des ressources publiques et subventions"</p>

<i>Facteur de changement identifié dans la littérature</i>	<i>Thèmes : Identification des moteurs de changement à partir des sources de données primaires et secondaires</i>	<i>Données représentatives des citations</i>
4- Changements dans les formes légitimes de capital	Initiation à l'utilisation des outils de planification et de gestion dans les clubs . Émergence de nouvelles pratiques en matière de compétences de gestion.	" L'introduction de principes de planification des activités est essentielle pour s'adapter aux exigences du nouvel environnement. ... non pas pour faire des bénéfices, mais pour assurer la réussite sportive et financière". Les clubs devront définir les clés de l'efficacité et de l'efficience afin de s'adapter à cette situation. "Le processus de restructuration est supervisé par des experts de la transformation des associations et des sociétés de conseil de haut niveau. "

L'administration d'un club, qu'il s'agisse d'une pratique sportive professionnelle ou amateur, s'insère dans un contexte complexe dans lequel plusieurs segments de la société interagissent. En analysant les aspects plus spécifiquement liés au secteur, de nombreux changements survenus au cours des dernières décennies peuvent être mentionnés. Actuellement, l'argent offert à un athlète est le facteur le plus déterminant pour sa permanence ou son transfert d'un club, par conséquent, les changements ont commencé à se produire plus fréquemment qu'il y a quelques décennies. Plusieurs variables interviennent dans l'activité, en plus de celles qui sont directement liées. Le football doit être traité comme le principal produit de la marque du club. C'est lui qui donne naissance à un portefeuille de produits et de services dont il faut soigner l'image, la qualité et les préférences des consommateurs. Des améliorations administratives doivent être apportées aux clubs et aux championnats, même si des intérêts personnels s'y opposent. Le panorama de crise et d'endettement des clubs et les changements ont une forte influence, imposant de nouveaux modes de fonctionnement et d'organisation et aussi des moyens de contrôle plus stricts, surtout pour ceux qui restent dans les moules traditionnels.

Ainsi, la gestion des clubs sportifs implique la nécessité de maîtriser un large éventail de connaissances, allant des législations relatives aux activités des clubs et aux concepts de prestation de services, en passant par les contacts et les règlements des compétitions auxquelles le club participe, ce qui rend l'exercice de gestion complexe. Parmi les spécificités de la structuration d'un club, il faut prendre en compte ses comités, les élections des dirigeants, entre autres impositions légales ou statutaires. Sa structure abrite également un conseil délibératif qui joue un rôle législatif et directif : parmi ses fonctions, il y a l'inspection et l'approbation des comptes et, des travaux prévus par le conseil d'administration, l'organisation des élections et des modifications des statuts, ainsi que, dans certains cas, l'élection des dirigeants.

5. CONCLUSION

Afin de tenir compte de l'institutionnalisation et du changement dans un domaine organisationnel, l'analyse de DiMaggio et Powell (1983) est pertinente. Ils ont mis en évidence les facteurs responsables de l'homogénéisation des structures, des processus et des modes d'action au sein d'un système inter-organisationnel. Guidées par le seul objectif d'intégrer les pratiques et procédures institutionnalisées au sein de la société, les organisations tentent d'établir leur légitimité et de survivre. L'institutionnalisation autour de l'hégémonie autoritaire du service public et de l'encadrement du FRMF a généré une rationalité légitime au sein du modèle sportif marocain. Le repositionnement stratégique des acteurs s'est fait en fonction des "zones d'incertitudes" (Crozier et Friedberg, 1977) qui peuvent leur donner un pouvoir de régulation dans le domaine organisationnel. La FRMF a essayé de contrôler le système et de préserver son rôle par des mesures législatives, des subventions financières et des pressions politiques. En effet, les acteurs institutionnels peuvent être à la fois stratégiques et opportunistes, et peuvent tenter de profiter des incertitudes de l'ordre institutionnel pour le changer. De nouveaux impératifs peuvent alors apparaître. Pourtant, les acteurs ont intérêt à mettre en place et à maintenir des structures institutionnelles qui leur soient bénéfiques. Grâce à la transformation de l'association du régime associatif à un régime sociétaire, le club bénéficie désormais d'un nouveau statut et s'ouvre à des perspectives beaucoup plus prometteuses, propices à la réalisation des objectifs préalablement fixés par les dirigeants. Cette mutation va également permettre au club d'être plus exigeant dans la gestion administrative et financière de ses opérations quotidiennes. Elle lui permettra ainsi d'acquérir une dimension plus importante afin d'être compétitif à un niveau international souvent doté de structures solides et pérennes. Par ailleurs, la transformation n'est certainement pas une opération simple. Elle nécessite la mise en œuvre d'une diligence particulière et des intervenants impliqués pour être réussie. Sur ce dernier point, on notera particulièrement les travaux qui traitent des questions liées à la régulation du football (Franck, 2015; Hamil&Walters, 2010) ou ceux qui traitent de la gouvernance des clubs (Dietl & Franck, 2007).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Andreff, Wladimir and Paul Staudohar. 2000. "The Evolving Model of European Sports Finance," *J. Sports Econ.* 1:3, pp. 257–76
- BAYLE E. et CHANTELLAT P., La gouvernance des organisations sportives, L'Harmattan, 2007.
- Davis, L.E. and North, D.C. (1971) *Institutional Change and Economic Growth*, Cambridge University Press.
- DERMIT-RICHARD, N. (2007), "Régulation financière et sport professionnel : les conditions de l'indépendance du régulateur," *Staps*, Vol. 76, n° 2, pp. 91-106.
- DIETL, H. M., & E. FRANCK (2007), "Governance failure and financial crisis in German football," *Journal of sports economics*, Vol. 8, n° 6, pp. 662-669.
- DiMaggio, P. and Powell, W.W. (1983) 'The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in Organisational field', *American Sociological Review*, Vol. 48, April, pp.147–160.
- FRANCK, E. (2015), "Regulation in leagues with clubs' soft budget constraints:

the effect of the new UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations on managerial incentives and suspense," in *Disequilibrium sports economics. Competitive imbalance and budget constraints*, ed. W. Andreff. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar, pp. 228-249.

Gasparini W., *Sociologie de l'organisation sportive*, Éditions la Découverte, 2000.

HAMIL, S., & G. WALTERS (2010), "Financial performance in English professional football: "an inconvenient truth"," *Soccer & Society*, Vol. 11, n° 4, pp. 354-372.

Huberman, A.M. and Miles, B. (1991) *Analyse des Données Qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université. [10] Leblebici, H.,

Salancik, G.R., Copay, A. and King, T. (1991) 'Institutional change and the transformation of interorganisational fields: an organisational history of the US radio broadcasting industry', *Administrative Science Quarterly*, No. 36, pp.333–363.

Oakes, L.S., Townley, B. and Cooper, D.J. (1998) 'Business planning as pedagogy: language and control in a changing institutional field', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, pp.257–292.

O'Brien, D. and Slack, T. (2003) 'An analysis of change in an organisational field: the professionalisation of English rugby union', *Journal of Sport Management*, Vol. 17, pp.417–448.

Powell, W. and DiMaggio, P. (1991) *The New Institutionalism in Organisational Analysis*, Chicago, IL: University of Chicago Press. [14] Pigeassou C. et Garrabos C., *Management des organisations de services sportifs*, PUF, 1997.

SCELLES, N., S. SZYMANSKI, & N. DERMIT-RICHARD (2016), "Insolvency in French soccer: The case of payment failure," *Journal of sports economics*, pp. 1-22