

Réflexion Sport

Scientifique & technique

EXTRAIT

Les parties prenantes,
une galaxie sportive
à bien identifier





Les parties prenantes, une galaxie sportive à bien identifier



Par Nicolas Cicut
Chercheur au laboratoire Sophiapol –
université Paris-Nanterre.



Julien Bousquet
LemGP – université du Québec à Chicoutimi
(julien_bousquet@uqac.ca).





Une organisation sportive est une entité complexe, qui se définit autant par ses acteurs internes que par ceux qui gravitent autour d'elle. Avec une approche dynamique et itérative, Julien Bousquet et Nicolas Cicut identifient et classent ces parties prenantes de la vie sportive afin d'améliorer l'efficacité des stratégies de développement et de fonctionnement.

“ Dans un univers où l’argent foisonne et où les affaires se développent avec pour enjeu des millions voire des milliards d’euros...” ”

Dans son infinie sagesse, Bouddha dit un jour qu’«il n’existe rien de constant si ce n’est le changement». Le vénérable penseur indien ne croyait pas si bien dire. Car, dans le monde du sport comme dans toute activité humaine, il est une vérité immuable : rien n’est figé. Le temps passe et transforme chaque chose à un rythme plus ou moins grand. Le sport moderne n’est pas une exception. Cette jeune activité a d’ailleurs tendance à épouser la frénésie d’une société où le nouveau est déjà obsolète et voit ses contours se modifier au gré des volontés et des ambitions. En effet, du fait de son économie embryonnaire, le sport de haut niveau tel qu’il existe en Europe suscite maintes convoitises et est sujet à de nombreux bouleversements. Ces dernières années, le football a été particulièrement impacté. Si l’Angleterre a vu plusieurs de ses clubs emblématiques passer à des mains étrangères (Liverpool et

Manchester United rachetés par des Américains, Manchester City par la famille royale d’Abu Dhabi, NDLR), la France n’est pas en reste avec la vente du PSG à Qatar Sport Investment (QSI) en 2011 ou récemment la cession par Margarita Louis-Dreyfus de l’Olympique de Marseille, en octobre 2016, à l’américain Frank McCourt.

Or ces changements de propriétaires ne sont pas sans conséquence. Qui dit nouvelle direction dit nouvel organigramme, nouvel équilibre des forces et modification des rapports entre les différents intervenants dans la vie de l’institution. Tout se redessine. Des acteurs entrent en scène quand d’autres parviennent à se maintenir ou sont contraints de s’éclipser. L’écosystème sportif est un milieu complexe, fait de cycles. Une galaxie dynamique au sein de laquelle gravitent et se heurtent de nombreux mondes. Dans un univers où l’argent foisonne et où les affaires se développent avec pour enjeu des millions voire des milliards d’euros, cette instabilité des institutions demande des outils avant de consentir à des investissements conséquents. L’un des premiers impératifs est de cerner l’environnement particulier d’un club professionnel, qui en sont les interlocuteurs, les influenceurs... Cette connaissance permet de comprendre les personnes incontournables avec qui il convient de composer au quotidien pour mener à bien ►



© Icon sport

son projet. On parle de « parties prenantes ». Elles sont de l'État, un investisseur plus ou moins important, des employés, l'entraîneur, la direction technique, les sponsors, les agents, les prestataires, les supporters... Toutes n'ont pas le même poids et ne doivent pas être considérées de la même façon (Senaux, 2004, 2008), mais toutes peuvent avoir un impact. Aussi, il est déterminant de bien cartographier une institution dans un souci d'efficacité et de résultats.

Étant proches du club marseillais, cet exemple a particulièrement retenu notre attention. Avec ce rachat, se présentait à nous l'occasion d'étudier en profondeur un phénomène social complexe, un événement, un groupe, un ensemble d'individus ou des acteurs,

sélectionnés de façon non aléatoire, afin d'éventuellement décrire de manière précise ce phénomène et de l'interpréter en fonction des conditions du contexte au sein duquel il s'inscrit (Yin, 2013). « *Il faut comprendre que nous sommes dans la première période de "OM Champions Project", celle de la construction d'une organisation saine. Et pour cela nous devons investir dans les joueurs, dans un centre de formation, dans nos structures d'une manière générale* », expliquait le nouveau propriétaire de l'OM en mai 2018 aux [Échos](#). Le bon moment pour faire la photographie d'une équipe à un tournant de son histoire, celui où s'enclenchent des phénomènes complexes appelés à bouleverser les équilibres internes et externes. ►

Des décennies de théories

Mais avant d'aller plus loin, il convient de revenir sur ce concept de parties prenantes. Un concept récent. En effet, Freeman fut le premier à le théoriser en 1984, avec pour idée de base que les managers, pour bien faire leur travail, ne devaient pas prendre en compte uniquement les attentes des actionnaires, mais celles de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Une vision globalisante permettant d'affiner les choix au moment de déterminer une stratégie de développement et donc d'impacter les performances futures de l'organisation. Il fallut attendre 16 ans pour voir ce travail repris et appliqué à la sphère sportive et dans le contexte d'un club de football. En 2000, Boon propose une cartographie non hiérarchisée des parties prenantes des clubs anglais. Apparaissent la Premier League, la Fédération anglaise (FA), la Fédération internationale (FIFA), la confédération européenne (UEFA), les clubs européens, les employés, les joueurs et agents, les autres clubs, les fans/les consommateurs, la communauté, les partenaires commerciaux, les médias, les chaînes de télévision, le public, le gouvernement et les instances de surveillance. Sur cette base, il souligne que l'enjeu majeur pour le football anglais réside dans une question de planification, à savoir si collectivement

les « principales » parties prenantes veulent soutenir les ambitions internationales des plus grands clubs ou si elles veulent mettre au premier plan des questions intérieures.

Quelques années plus tard, les travaux proposés par Senaux (2004, 2008) vont plus loin. L'auteur procède à l'identification d'un certain nombre de parties prenantes des clubs professionnels de football français (et de leurs attentes), ainsi qu'à leur hiérarchisation à partir des trois critères (de pouvoir, de légitimité et d'urgence) proposés par Mitchell, Agle et Wood (1997). Cette approche se limite à sept catégories :

- les actionnaires ;
- les joueurs ;
- l'association support ;
- la ligue/la fédération ;
- les collectivités locales ;
- les spectateurs/les supporters ;
- les chaînes de télévision/les sponsors. ▶



Cités, la presse, les agents, la Commission européenne et l'État sont jugés secondaires et écartés. La recherche établit alors que, parmi les parties prenantes retenues, celles qui comptent le plus – qualifiées de « définitives » – et auxquelles les dirigeants devraient porter beaucoup d'attention sont les actionnaires et les joueurs. Les autres ne sont pas négligeables mais ont des influences moindres.

Quelques années plus tard, en 2013, Meyssonier et Mincheneau affinent encore le trait et distinguent deux types de parties prenantes : primaires (actionnaires, joueurs, spectateurs) et secondaires (UEFA, Fédération française de football [FFF], Ligue de football professionnel [LFP], collectivités locales, association support, monde amateur), sans compter sur une méthode empirique pour leur donner la priorité. En effet, les auteurs indiquent seulement que les parties prenantes primaires sont celles dont la participation dans la vie du club est nécessaire, à un degré ou un autre, à son succès. Un travail complété par le trio brésilien Siqueira, Pajanian et Telles (2015). En 2015, ces derniers reprennent le modèle de Mitchell, Agle et Wood et proposent d'intégrer un score à chacun de leurs trois critères (pouvoir, légitimité et urgence) en interrogeant des managers de clubs de football. Les résultats obtenus permettent de hiérarchiser

numériquement les parties prenantes en fonction des sept dimensions identifiées et d'offrir un cadre plus « objectif » quant à l'évaluation des parties prenantes et s'écartent des modèles plus conceptuels développés jusqu'à présent.

Bien que remarquables, ces travaux présentent pour la plupart un défaut majeur. Trop respectueux du modèle établi par Mitchell, Agle et Wood (1997) sans tenter de véritablement l'améliorer, ceux-ci se révèlent statiques. Seuls Xue et Mason (2011), en s'intéressant à un contexte autre que le football, celui de la Formule 1, ont comparé deux périodes distinctes dans l'histoire du Grand Prix de Shanghai dans le but d'étudier l'évolution des parties prenantes impliquées. Or, le contexte sportif évolue en permanence et son analyse demande une approche dynamique. ▶

“ ... la presse, les agents, la Commission européenne et l'État sont jugés secondaires et écartés. ”

Une méthodologie longitudinale

Aussi, avant de nous lancer, nous nous concertons et optons pour une étude de cas longitudinale. Celle-ci permet d'aborder les phénomènes complexes à l'œuvre de manière interactive et temporelle afin d'en respecter le caractère dynamique (Patton, 2015). De plus, cette approche présente la flexibilité nécessaire afin d'identifier des processus complexes dans un contexte organisationnel particulier. Une temporalité est arrêtée pour baliser les observations. Deux périodes sont retenues : de décembre 2015 à janvier 2016 (avant-vente), et de novembre 2016 à février 2017 (après-vente). Dès lors, le projet OM est décortiqué à l'aide de la presse et de nos contacts au sein du club. Parallèlement, comme le suggère Senaux (2008), les chercheurs déterminent les principales attentes pour chacune des parties. Ce travail est essentiel et sert de tamisage. Une fois les parties prenantes identifiées, il s'agit de construire une hiérarchie entre elles.

Comment l'établir de façon rationnelle et objective ? C'est là qu'entre en jeu la notion de centralité développée par Bousquet, Leyrie et Diallo (2013). Cette dernière repose sur quatre piliers : l'intérêt, le pouvoir, le positionnement et l'implication de chacune

des parties. L'intérêt correspond aux enjeux, réels ou perçus, positifs ou négatifs, que représente le projet OM pour les parties prenantes, l'existence même de ces enjeux faisant précisément d'un acteur une partie prenante. Le pouvoir représente, quant à lui, la capacité d'action ou d'influence positive ou négative des parties prenantes sur le projet. La position ou posture des parties prenantes par rapport au projet et sa réalisation est décrite par la notion de positionnement indépendamment des actions entreprises ou non. Actions qui sont, elles, prises en compte par le critère d'implication. Cette dernière notion décrit, en effet, l'intensité des actions mises en œuvre par les parties prenantes relativement au projet et à son déroulement. Finalement, la centralité d'une partie prenante, critère composite construit sur la base de ces quatre notions, décrit le caractère central ou inévitable d'une partie prenante à un instant précis de la vie du projet (Tab. 1) [Hussler et Hamza-Sfahi, 2013].

“ Une fois les parties prenantes identifiées, il s'agit de construire une hiérarchie entre elles. ”

Plusieurs types de centralités répertoriées

Différents types de centralités sont repérables dans la littérature, par exemple la centralité de degré (nombre de liens directs) ou d'intermédiarité (nombre de positions intermédiaires dans les liens entre des membres du réseau) pour Freeman *et al.* (1979-1980), ou la centralité locale (proximité d'autres membres du réseau) ou globale (centralité dans l'ensemble du réseau) pour Huault et Leca (2009). Toutes ces centralités ont toutefois en commun de souligner l'importance relative de certains acteurs par rapport à d'autres en termes d'efficacité (Baret *et al.* 2006), d'autorité (Hussler et Hamza-Sfaxi, 2013) et surtout de pouvoir (Huault et Leca, 2009), faisant de ces derniers des acteurs difficilement contournables (Burt et Ferris, 1996). La centralité que nous utilisons ici se distingue toutefois par sa nature composite, issue de différents critères parmi les plus couramment mentionnés dans la littérature portant sur l'analyse des parties prenantes en gestion de projet.

Concrètement, et de façon similaire à l'étape précédente, chaque chercheur commence par pondérer les différentes dimensions de la centralité en fonction de son analyse réalisée à partir de la revue de presse et de sa connaissance du milieu. Une fois les pondérations et les scores de centralité calculés individuellement, les chercheurs confrontent leurs résultats dans l'objectif d'atteindre un consensus et de réduire la part de subjectivité. Il ne reste alors qu'à identifier clairement les parties prenantes les plus importantes de la période en vérifiant celles qui ont obtenu un score supérieur à la moyenne de l'ensemble. ▶

1 Intérêt

Enjeux réels ou perçus, positifs ou négatifs, que représente le projet pour les « parties prenantes » :

1	2	3	4	5
très faible	faible	moyen	fort	très fort

2 Pouvoir

Capacité d'action ou capacité d'influence positive ou négative des « parties prenantes » sur le projet :

1	2	3	4	5
très faible	faible	moyen	fort	très fort

3 Positionnement

Position ou posture des « parties prenantes » par rapport au projet et sa réalisation :

-2	-1	0	1	2
forte opposition	opposition	neutralité	support	support élevé

4 Implication

Intensité des actions mises en œuvre par les « parties prenantes » relativement au projet et à son déroulement :

1	2	3	4	5
très faible	faible	moyenne	forte	très forte

5 Centralité

Caractère central ou inévitable d'une « partie prenante » : somme des scores attribués pour le niveau d'intérêt, le pouvoir, l'implication (valeur absolue) et le positionnement.

Tableau 1 – Critères retenus pour le calcul de centralité des parties prenantes.



Le centre de formation s'épaissit

Cette troisième étape se concrétise sous la forme d'un tableau intégrateur de centralités (Tab. 3) regroupant les parties prenantes retenues et leur score de centralité pour chaque période. Précisons d'ailleurs que toutes les parties prenantes en question ne sont pas centrales au projet OM, et ce quelle que soit la période.

Alors que nous enseignons cette approche méthodologique ? L'analyse des données (Tab. 2) a permis de mettre en évidence quelques constats forts intéressants. Durant la période avant-vente, nous notons une moyenne de 12,3 sur 17, laissant ressortir quatre parties prenantes centrales : les propriétaires, les dirigeants, les entraîneurs/directeurs sportifs et les joueurs. Ces acteurs sont essentiels au fonctionnement interne du club professionnel. Suite au rachat, la moyenne des parties prenantes est revue à la hausse (13,4 sur 17). En effet, si les quatre principales citées ci-avant ne bougent pas à l'exception des entraîneurs/directeurs sportifs, deux nouveaux acteurs font leur apparition et gagnent en poids. En retrait, le centre de formation et l'association support voient leur impact se renforcer dans le nouveau projet porté par les propriétaires américains. Peu étonnant

que ces deux secteurs évoluent en ce sens dans la mesure où un nouveau directeur sportif a été placé en la personne d'Andoni Zubizarreta. L'ancien Barcelonais a la tâche de reconstruire la politique sportive du club et de l'aider à rentrer dans une nouvelle ère de prospérité. *« J'avoue avoir trouvé un club sans véritable stratégie. J'ai découvert un club avec beaucoup de passion, beaucoup de gens compétents dans leur quotidien, mais l'OM m'est apparu comme une magnifique machine avec des pièces séparées, sans véritable lien entre elles. Prenons l'exemple de la cellule de recrutement. Il y a des professionnels qui ne comptent pas leurs heures, qui ont beaucoup voyagé, vu énormément de matchs les week-ends, qui ont fait de nombreux rapports sur les joueurs, etc. Mais à quoi cela sert si on n'a pas la structure pour mettre* ▶

■ PARTIES PRENANTES

- Propriétaires
- Dirigeants
- Entraîneurs/directeurs sportifs
- Joueurs
- Équipes technique et médicale
- Collaborateurs du département sportif
- Salariés du secteur administratif
- Associations support
- Centres de formation
- Bénévoles
- Moyenne

le travail en commun ? Alors évidemment, quand différents secteurs travaillent ensemble, ça peut créer des tensions, des débats, mais c'est nécessaire. Quand on unit nos compétences, on est plus fort [...] On doit donc travailler sur le long terme. Prouver que l'on a un projet, une ligne directrice, avec des dirigeants fiables, qui tiennent leurs promesses », exposait-il en 2017.

“ ... l'OM m'est apparu comme une magnifique machine avec des pièces séparées, sans véritable lien entre elles. ”

« C'est stratégique dans le projet »

À cette arrivée se corrèle un changement de paradigme autour de la formation avec une restructuration du centre et la volonté de donner plus de responsabilités aux jeunes du club. « La formation, c'est stratégique dans le projet. On a reçu la visite de la DTN (Direction technique nationale) la semaine dernière, avec notamment Hubert Fournier (DTN) et un responsable de la Jeunesse et des Sports. Ils ont ressenti cette volonté de devenir un club formateur. En accord avec la mairie (dans le cadre d'un bail emphytéotique de cinquante ans), on a transformé le stade Paul-Le Cesne, un endroit historique en plus parce que c'était le premier lieu du football à Marseille. On y a créé trois terrains synthétiques, ►

■ PRINCIPALES ATTENTES	PÉRIODES	
	Avant-vente	Après-vente
■ Sportive, économique, financière, sociale, médiatique et politique	17	17
■ Sportive, économique, financière, médiatique et politique	16	16
■ Sportive, financière et médiatique	14	16
■ Sportive, financière et médiatique	14	14
■ Sportive	12	12
■ Sportive	11	11
■ Financière et sociale	10	11
■ Sportive, sociétale et valeurs	11	15
■ Sportive et économique	12	16
■ Reconnaissance	6	6
	12,3	13,4

Tableau 2 – Centralité des parties prenantes internes (les chiffres surlignés en jaune représentent une centralité supérieure à la moyenne de l'ensemble des parties prenantes).

un vrai espace de vie pour toutes nos équipes jusqu'aux moins de 15 ans et pour le football féminin. Ça nous permet d'avoir un lieu plus clair vis-à-vis de nos clubs partenaires (dans le cadre du projet NextGeneration)», confiait Zubizarreta dans un entretien accordé à *L'Équipe* en novembre 2018. «*Nous souhaitons donc qu'il soit reconnu que nous avons un héritage à assumer, un redressement à assurer*», confirmait McCourt en mai 2018.

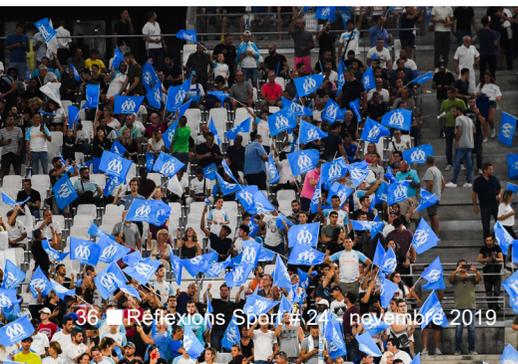
Groupes de supporters et médias, interlocuteurs incontournables

L'analyse des parties prenantes externes (Tab.3) s'est avérée plus fastidieuse car plus volumineuse. Pas moins de vingt-six ont été identifiées parmi lesquelles les diverses fédérations et institutions de contrôle étatique. Avant la vente, huit d'entre elles se distinguent : la LFP, la municipalité (ville de Marseille), les agents de joueurs, les spectateurs, les groupes de supporters, les médias, les fournisseurs et les clients.

■ PARTIES PRENANTES

- FIFA
- UEFA
- FFF
- LFP (Ligue de football professionnel)
- DNCG (Dir. nat. du contrôle de gestion)
- UE
- Ministère des Sports
- Ministère de l'Économie et des Finances/
ministère du Travail
- Ministère de l'Intérieur
- Municipalité
- Autres collectivités
- Agents de joueurs
- Syndicat de dirigeants
- Syndicat d'entraîneurs
- Syndicat de joueurs
- Syndicat d'arbitres
- Syndicat d'agents
- Spectateurs
- Groupes de supporters
- Médias
- Fournisseurs
- Clients
- Concurrents
- Associations écologistes, de riverains
et de défense du territoire
- Associations à caractère social
- Communauté financière
- Moyenne

Tableau 3 – Centralité des parties prenantes externes (les chiffres surlignés en jaune représentent une centralité supérieure à la moyenne de l'ensemble des parties prenantes).



■ PRINCIPALES ATTENTES	PÉRIODES	
	Avant-vente	Après-vente
▪ Développement du football et attente réglementaire	3	3
▪ Développement du football et attente réglementaire	4	4
▪ Développement du football et attente légale	5	5
▪ Développement du football, attentes réglementaire et économique	8	8
▪ Réglementaire	6	6
▪ Légale et réglementaire	3	3
▪ Développement du football, attentes légale et réglementaire	3	3
▪ Légale et financière	4	4
▪ Réglementaire	6	6
▪ Sportive, politique, en termes d'image et développement territorial	12	14
▪ Politique, en termes d'image et développement territorial	6	8
▪ Sportive et financière	8	6
▪ Développement des clubs professionnels	4	4
▪ Respect, promotion et défense de la profession	4	4
▪ Respect, promotion et défense de la profession	5	5
▪ Respect, promotion et défense de la profession	4	4
▪ Légitimité et reconnaissance	4	4
▪ Sportive et développement en termes de spectacle	9	12
▪ Sportive, sociale et identitaire, développement en termes de spectacle	10	17
▪ Audience/visibilité, sportive, économique et financière, développement en termes de spectacle	10	17
▪ Visibilité/image, économique, financière et sociale	11	14
▪ Visibilité/image, économique et financière	13	16
▪ Sportive et développement en termes de spectacle	5	5
▪ Respect des lois et règlements et défense des intérêts représentés	4	4
▪ Défense et promotion de l'objet social porté par l'association	4	4
▪ Fourniture de financement dans le respect des règles édictées par les organes de contrôle et de gestion	3	3
	6,08	7,04

“... un héritage à assumer, un redressement à assurer...”

“ Si le club a pris ses distances avec des agents trop encombrants et pesants, il a en revanche opéré un rapprochement avec les collectivités locales...” ”

Il est intéressant de constater qu'entre les deux périodes, certaines parties prenantes sont devenues moins centrales et d'autres davantage. Avant le rachat du club, les agents (centralité de 8 sur 17) avaient une place centrale dans les activités du club, qui semble aujourd'hui moins importante (centralité de 6 sur 17) sous l'impulsion d'une stratégie délibérée et plus transparente de la nouvelle direction du club. « On doit faire le maximum pour que l'OM fonctionne comme une entreprise normale tout en reconnaissant la passion qui fait la beauté de ce club. Mais il y a des outrances que l'on ne peut plus tolérer », expliquait ainsi le président olympien Jacques-Henri Eyraud dans un entretien accordé aux [Inrockuptibles](#) en novembre 2017. Quelques mois plus

tard, en février 2018 dans [Le Monde](#), il clarifia encore davantage : « Je ne souhaite pas que l'OM soit sur le devant de la scène médiatique pour des procédures judiciaires, des suspicions. C'est à l'opposé de l'image qu'on veut véhiculer : un club professionnel, composé de gens professionnels [...] On a érigé en principe le fait de dire non à un joueur parce que son entourage n'offre pas les conditions suffisantes sur le plan réglementaire [...] Sur trente-sept mouvements effectués depuis notre arrivée, trente-quatre agents différents ont été utilisés. De plus, une transaction réalisée sur deux n'a pas donné lieu à rémunération d'agents. » Dans cette opération d'assainissement, une dizaine d'agents et d'intermédiaires auraient ainsi été inscrits sur une liste noire par la direction marseillaise. ▶



Si le club a pris ses distances avec des agents trop encombrants et pesants, il a en revanche opéré un rapprochement avec les collectivités locales dans un souci d'ancrer encore davantage sa politique dans sa région. Autre point, certaines parties prenantes sont devenues plus centrales au projet du club, avec des scores de centralité qui ont passablement augmenté entre les deux périodes. C'est le cas notamment des clients (passant de 13 à 16 sur 17), des médias (passant de 10 à 17), des groupes de supporters (passant de 10 à 17), de la municipalité (passant de 12 à 14) et des spectateurs (passant de 9 à 12). « *Nous voulons qu'ils s'expriment, ils font partie du club* », disait encore récemment le propriétaire de l'OM à l'intention des supporters du club. Cette évolution est intimement liée à la

nouvelle politique de gestion des parties prenantes mise en place par le nouveau propriétaire et la nouvelle direction. L'effet nouveauté, l'accessibilité, la transparence et des actions marketing plus ciblées ont insufflé auprès des acteurs des comportements plus favorables envers le club.

Pas une fin en soi

Notre approche d'identification et classification présentée diffère à certains égards, avec ses forces et ses limites, de celle communément utilisée en management du sport et développée par Mitchell, Agle et Wood (1997). Concernant les forces, elle permet assurément de quantifier empiriquement, et non conceptuellement, le processus et de rendre la démarche plus systématique. Elle applique également le concept de « centralité » utilisé en gestion de projet et qui permet donc d'exploiter un critère de plus dans la classification faite des parties prenantes. La principale limite réside dans le fait que, pour le moment, la typologie qu'elle propose n'est pas aussi développée que celle de Mitchell, Agle et Wood (1997). *A contrario*, le fait de pouvoir tout bonnement discriminer les parties prenantes en deux catégories (centrales et moins centrales) offre une lecture plus simple.



“ ... les parties prenantes peuvent évoluer très rapidement par la volonté des clubs...”



En outre, cette recherche permet clairement et empiriquement de souligner l'aspect dynamique des parties prenantes, un peu trop négligées selon nous par la majorité des recherches s'intéressant aux clubs de football professionnel et même aux organisations sportives en général. Trop peu d'études ont comparé empiriquement plusieurs périodes distinctes (Xue et Mason, 2011). Or, comme nous l'avons vu, les parties prenantes peuvent évoluer très rapidement par la volonté des clubs ou du fait d'événements incontrôlables et inattendus.

Il reste néanmoins encore beaucoup de travail à accomplir afin de permettre aux professionnels œuvrant dans des équipes de football ou de sport en général d'utiliser de tels outils au quotidien, car si l'étape d'identification de parties prenantes n'est pas, en soi, un exercice complexe, leur classification l'est davantage. Les prochaines recherches liées à l'identification et la

classification des parties devraient, selon nous, s'orienter sur deux éléments. Le premier, concernant l'identification, vise principalement à déterminer le moment précis pour déclencher ce lourd processus, qui plus est face à des éléments incontrôlables pour les gestionnaires, dans la mesure où un événement marquant peut avoir un impact sur les parties prenantes engagées. L'autre aspect vise la lourdeur du processus en lui-même. Que ce soit la démarche proposée par Mitchell, Agle et Wood (1997), Senaux (2008) ou la nôtre, abordée dans le présent article, toutes se révèlent passablement fastidieuses. Il serait pertinent de se pencher sur une forme d'automatisation de l'identification et de la classification des parties prenantes et, dans l'idéal, d'en arriver à proposer un tableau de bord en quasi temps réel. Et c'est là que notre approche utilisant un score de centralité composé de quatre critères pondérables commence à tendre vers cette possibilité. ■



© icon sport

Bibliographie

BARETC, HUAULTI et PICQT, « Management et réseaux sociaux. Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations », *Revue française de gestion*, 2006, 33(163), p. 93-106, doi:10.3166/rfg.163.93-106.

BOONG, « Football finances: too much money? » In HAMILS, MICHIEJ, OUGHTONC et WARBY S (Eds.), *Football in the Digital Age: Whose Game is it Anyway?*, Mainstream Publishing, Edinburgh, 2000, 28-35.

BOUSQUETJ, LEYRIEC et DIALLOT, « Towards an integrative and longitudinal methodology for analyzing stakeholders within a project context », *The Journal of Modern Project Management*, 2013, 01(02), p. 742-784.

BURT OR et FERRISH, « Sequential decision rules for managing nematodes with crop rotations », *J Nematol*, 1996, 28(4), p. 457-474.

FREEMAN LC, ROEDERD et MULHOLLAND RR, « Centrality in social networks: II. Experimental results* », *Social Networks*, 2(2), 1979-1980, p. 119-141, doi:10.1016/0378-8733(79)90002-9.

FREEMAN RE, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.

HUAULTI et LECAB, « Pouvoir: une analyse par les institutions », *Revue française de gestion*, 2009, 35(193), p. 133-149.

HUSSLER Cet HAMZA-SFAXIN, « Le pouvoir transformatif de la gouvernance des réseaux: analyse des réseaux d'innovation au sein des pôles de compétitivité », *Revue française de gestion*, 2013, 39(232), p. 139-161, doi:10.3166/rfg.232.139-161.

MEYSSONNIERF et MINCHENEAM, « Le contrôle de gestion des clubs de football professionnel », *Finance contrôle stratégie*, 2013, 16(4), p. 63-81.

MITCHELLRK, AGLEBR et WOODDJ, « Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts », *The Academy of Management Review*, 1997, 22(4), p. 853-886, doi: 10.2307/259247.

PATTONMQ, *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*, Sage Publications, Los Angeles, 2015.

SENAUXB, « A stakeholder approach to football club governance », *International Journal of Sport Management and Marketing*, 2008, 4(1), p. 4-17, doi:10.1504/IJSM.2008.017655.

SENAUXB, « Gouvernance des clubs de football professionnel: une approche partenariale », XIII^e conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), Le Havre, 2004.

SIQUEIRAJPJ, PAJANIANF et TELLESR, « Identification and classification of stakeholders in a brazilian professional soccer club », *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 2015, 14(3), p. 16-31, doi:10.5585/ijsm.v14i3.2067.

XUEH et MASONDS, « The changing stakeholder map of formula one grand prix in shanghai », *European Sport Management Quarterly*, 2011, (11)4, p. 371-395, doi:10.1080/16184742.2011.599205.

YINRK, *Case Study Research: Design And Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2013.



**INSTITUT NATIONAL DU SPORT,
DE L'EXPERTISE ET DE LA PERFORMANCE**

11, avenue du Tremblay - 75012 Paris - France

Tél. 01 41 74 41 00

www.insep.fr

