

Vers une évolution du modèle économique dans le sport

Towards to an Evolution of business model in sport

JIBRAILI Zineb

Doctorante en sciences de gestion à L'ENCGM.

Université Cadi Ayyad

Groupe de recherche en gestion des organisations, GREGO

BICHRA Assia

Doctorante en science de gestion à l'université Ibn Tofail

Études prospectives stratégiques et développement des organisations

Ouhadi Said

Enseignant chercheur en science de gestion à l'ENCGM

Université Cadi Ayyad

Groupe de recherche en gestion des organisations, GREGO

Résumé :

L'analyse du business model des organisations sportives permet de mieux comprendre comment une entreprise sportive arrivera à mettre en place des stratégies prometteuses pour générer des revenus et créer un avantage concurrentiel. L'atteinte de la performance financière dépend largement de la mise en place d'un business model approprié pour la création de valeur. L'objet de cet article est de présenter le modèle économique du secteur sportif tout en présentant les différents types de la création de valeur dans les organisations sportives. 'La chaîne de valeur', 'le magasin de valeur' et 'le réseau de valeur' sont les trois modèles qui sont développés dans cet article. L'objet de cet article est de présenter le modèle économique du secteur sportif ainsi que les différents types de la création de valeur dans les organisations sportives. Les options stratégiques sont discutées et des pistes de recherches futures sont proposées.

Mots-clés : modèle économique, analyse de valeur, réseau de valeur, chaîne de valeur, sport

Abstract :

The analysis of the business model of sports organizations provides a better understanding of how a sports company will develop promising strategies to generate revenue and create a competitive advantage. The achievement of financial performance depends largely on the establishment of an appropriate business model for value creation. 'Value Chain', 'Value Store' and 'Value Network' are the three models that are developed in this article. The purpose of this article is to present the economic model of the sports sector as well as the different types of value creation in sports organizations. Strategic options are discussed and future research directions are proposed.

Keywords: business model, value analysis, value network, value chain, sport

Introduction

Le processus de professionnalisation qu'a submergé pendant le vingtième siècle a mené à une transition dans le mode de gouvernance des organisations sportives. Ce changement radical à imposer un passage d'une gestion amateuriste vers une gestion professionnelle.

En effet, cette transformation a généré des changements radicaux et a fait appel à des nouvelles variables, parmi lesquels, l'apparition de la notion de la rentabilité et de la performance financière. Ce qui nous pousse à parler de la création de la richesse et donc d'un modèle économique dans le sport.

Plusieurs auteurs ont tenté d'expliquer la manière avec laquelle les organisations sportives peuvent créer de la richesse financière et contribuer au développement de l'économie du sport. Une analyse détaillée de la littérature nous a révélé qu'il y'a peu d'études qui se sont focalisées sur ce point, la majorité se sont orientées vers l'analyse des ressources financières des clubs sportifs tout en dressant une analyse comparative entre la diversité des sources de revenu des clubs avant et après le professionnalisme.

Auparavant, La vente des billets d'un match était la source principale des ressources financières des clubs sportifs, aujourd'hui, et avec le développement du secteur sportif, d'autres sources financières ont apparu : merchandising, les commandites, VIP Lounges, les droits des médias....

Néanmoins, le modèle économique des clubs sportifs n'a que peu évolué et les dirigeants de clubs peinent à diversifier les sources de revenus. L'objectif de cet article est de répondre à la question suivante : Quels sont les enjeux de l'économie du sport ?

Plan

Introduction	1178
1. Revue de littérature	1179
1.1. Distinction des logiques de la création de valeur :	1179
1.2. la chaîne de valeur	1179
1.3. Les boutiques de valeur :	1181
1.4. Le réseau de valeur :	1184
2. La logique de création de valeur des organisations sportives	1187
2.1. Un match de Football –une modification de la chaîne de valeur	1187
2.2. Le camp d'entraînement - Une boutique de valeur	1189
2.3. Une ligue de football - The Value Network	1190
Conclusion	1192

1. Revue de littérature

1.1. Distinction des logiques de la création de valeur

Jusqu'à présent, le modèle de la chaîne de valeur est habituellement utilisé pour expliquer et analyser la création de valeur d'une organisation (Porter, 1985). Cette logique explique la manière de création de la valeur en transformant les facteurs d'entrée en produits et services (**chaîne de valeur**), soit en résolvant un problème d'un client ou par la médiation des personnes (**réseau de valeur**).

« Un modèle de ressources se réfère aux modèles spécifiques dans lesquels un business model permet de générer des ressources suffisantes (ASCARI G. et al. 2006). Par conséquent, le business model décrit la manière avec laquelle une organisation crée de la valeur pour ses clients. Le modèle de ressources explique que la génération des revenus est basée sur la création de la valeur. Si le modèle des ressources n'est pas traité séparément, l'analyse des clubs de golf se concentrera sur l'adhésion des membres, qui à son rôle constitue une source de revenus importante. Cependant, L'adhésion elle-même ne semble pas être la valeur fondamentale pour les clients car le motif de cette appartenance pourra être par exemple l'occasion de jouer au golf ou de rencontrer d'autres personnes. Et par là, nous pourrons constater que seule la séparation entre les deux modèles pourra nous permettre une identification du business model d'une organisation car les flux monétaires pourront bien tromper notre analyse à une situation donnée.

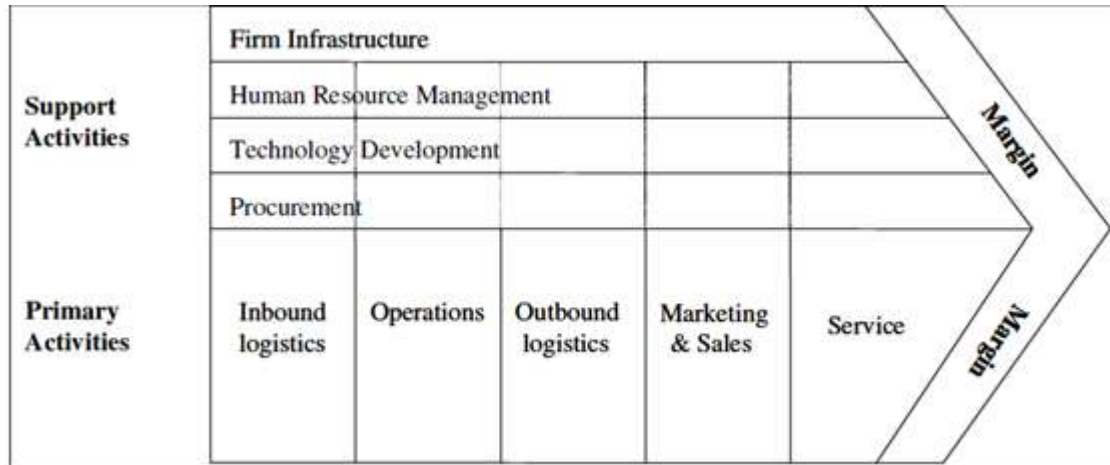
1.2. La chaîne de valeur

La chaîne de valeur de Porter (**Porter, 1985**) a été développée spécialement pour les industries manufacturières et repose sur une logique séquentielle de création de valeur. Les facteurs d'entrée doivent être transportés vers l'installation de production puis transformés en produits ou services selon un ensemble fixe et séquentiel des activités de production. Les produits finis sont stockés ou expédiés aux concessionnaires avant leur vente. Par la suite, les services de vente sont mis en place pour assurer la satisfaction du client, qui permet également d'engendrer leurs fidélisations (**ANDREFF, 2009**). Chaque activité de création de valeur ne peut démarrer que si l'activité précédente est déjà achevée.

Les activités importantes de la chaîne de valeur sont divisées en activités primaires et secondaire. Les premières sont directement impliquées dans la création de valeur pour les clients. Ce Lien solide entre les deux concepts constitue la raison pour laquelle l'entreprise se focalise beaucoup plus sur ses activités primaires. (**Benjamin, 2011**)

La figure 1 montre le diagramme de la chaîne de valeur. La marge représente le degré auquel la création de la valeur dépasse les coûts des facteurs d'entrée et du processus de transformation.

Figure 1 : Diagramme de la chaîne de valeur



Source : Porter, 1985

Selon (**Porter, 1985**), les principales activités de la chaîne de valeur sont celles liées à la logistique, le marketing et la vente des services. La position des principales activités montre que la logique de création de valeur est séquentielle. L'activité ne pourra commencer que si l'ancienne est achevée. Par conséquent, la production (opérations) ne peut commencer que lorsque les facteurs d'entrée sont expédiés vers la production (logistique entrante). Les activités de soutien sont liées aux infrastructures de l'entreprise, la gestion des ressources humaines, le développement technologique et la gestion de l'approvisionnement.

Les stratégies permettant l'atteinte d'un avantage concurrentiel des chaînes de valeur sont celles disposant d'un coût compétitif et d'une différenciation des produits et services (**Porter, 1985**). Un coût réduit constitue un avantage concurrentiel car il permet de dégager une rentabilité supérieure aux autres compagnies opérant dans la même industrie. La différenciation implique l'ajustement du produit aux besoins personnalisés des clients. Actuellement, certains auteurs ont appliqué le modèle de la chaîne de valeur à différentes industries et on peut évoquer l'exemple de (**Buraimo et al. 2006**), qui ont étudié le cas hospitalier.

1.3. Les boutiques de valeur

Les boutiques de valeur représentent la création de valeur logique qui permet de trouver des solutions aux problèmes des organisations comme les consultants sportifs, les camps d'entraînement ou les instituts de recherche de marché. Ces organisations offrent des solutions personnalisées aux problèmes rencontrés par chaque client. La création de la valeur n'est possible que s'il y'a une confrontation directe entre le client et la personne qui arrivera à résoudre le problème.

Les activités et les ressources doivent être allouées à résoudre les problèmes spécifiques de chaque client, ce qui constitue le point de départ de chaque travail.

Les boutiques de valeur et les clients devraient pouvoir communiquer bien entre eux. Une solution satisfaisante n'est possible que si les clients et les magasins de valeur sont en mesure de définir un problème précis. Le magasin de valeur doit trouver une solution au problème qui est précédemment définie. Ce double travail constitue la base des négociations contractuelles.

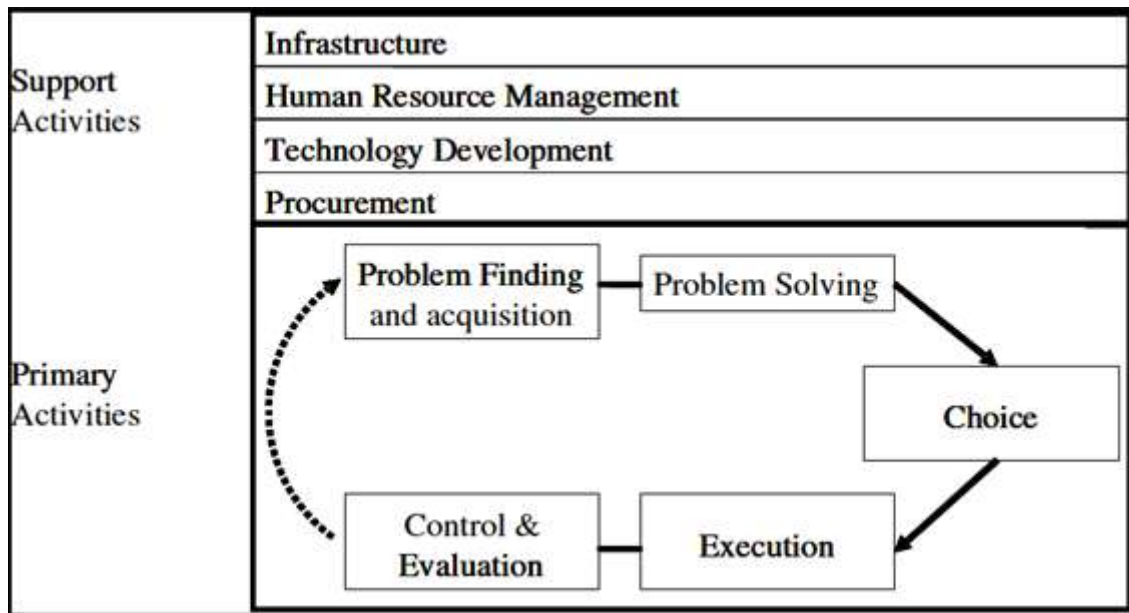
Une fois le contrat signé, les experts des boutiques de valeur doivent commencer à proposer des solutions aux problèmes de chaque client, Par conséquent, ils doivent allouer du personnel et du matériel permettant de répondre à des exigences spécifiques. C'est l'une des principales différences entre les boutiques de valeur et les chaîne de valeur.

Encore une fois, les activités de l'atelier sont séparées en activités primaires et activités secondaires. Les activités sont caractérisées par un ordre cyclique et réciproque. Les activités individuelles comme tout le processus seront répétées jusqu'à ce que la solution du problème soit satisfaisante. En outre, il est possible de reprendre des activités antérieures, si une activité ultérieure montre que les premières n'étaient pas bien effectuées. Si, par exemple, la définition du problème n'est pas bien précise et que le client n'est pas d'accord, une redéfinition de ce problème est donc exigée (Chovaux 2001)

Selon la typologie des techniques de (Benjamin, 2011), la logique de création de valeur est similaire à ce qu'on entend par la technologie intensive. La «technologie intensive» est caractérisée par une variété de technologies permettant la résolution des problèmes des clients. Chaque problème peut provoquer le besoin d'une technologie spécifique pour développer une solution à ce problème. Les boutiques de valeur ont besoin des experts qui pourront utiliser les techniques nécessaires à la résolution du problème. Dans le même sens,

les clients ont un impact sur la sélection des technologies à utiliser. Si un athlète n'apprécie pas un type de remise en forme, l'entraîneur sera obligé d'offrir des différents types de fitness-formations. Le défi d'un magasin de valeur est de combiner différents techniques et experts afin de trouver la solution la plus optimale. Fig.2

Figure 2 : Value shop « activités primaires » et « activités secondaires »



Source : Stabell & Fjeldstad, 1998

Les activités de soutien sont semblables à celles de la chaîne de valeur. Encore une fois, les principales activités sont directement impliquées dans la création de valeur pour les consommateurs. Les activités de soutien sont co-exécutées et appuient sur les activités principales. Les principales activités sont présentées dans le diagramme des magasins de valeur indépendamment des gens qui les exécutent. Les principales activités sont les suivantes : recherche et acquisition d'un problème, résolution de problèmes, choix, exécution et contrôle / évaluation (Petrovic & al., 2001).

L'analyse de création des boutiques de valeur est spécifique, car le coût relatif et la valeur des activités ne sont pas liés entre elles. Les activités primaires, ne sont pas toutes associées directement à la création de valeur. La décision concernant l'une des solutions proposées ne fournit aucune valeur à part entière. Mais, la décision a un impact important sur la création de la valeur qui détermine le processus de résolution de problèmes et les techniques utilisées dans ce sens. «Le défi consiste donc à mettre en place des indicateurs significatifs de la valeur dans une situation où nous pourrions évaluer la capacité de l'entreprise à répondre aux

problèmes des clients ainsi qu'aux problèmes qui sont potentiellement uniques et peuvent nécessiter des nouvelles solutions » (Kearney, 2011).

En dehors de ces difficultés, on peut distinguer entre trois principaux moteurs de valeur: le succès antérieur, Les liens entre les différents magasins de valeur, et les capacités d'apprentissage. Les succès antérieurs permettent une bonne réputation. Celle-ci est importante, car les clients potentiels recherchent des informations lié au magasin de valeur (Kearney, 2011).. Les clients demanderont à une boutique de valeur particulière des solutions aux problèmes.

L'allocation des experts et des techniques est importante pour les magasins de valeur car ça permet un échange des connaissances, des idées et des expériences.

En même temps, les capacités d'apprentissage permettent aux experts des équipes de développer leur Base de connaissances en fonction de tout problème, si nécessaire.

D'un côté, la communication entre les clients et les magasins de valeur sera plus efficace, si tous les experts sont dans une succursale locale à la place des clients. D'un autre côté, les clients pourraient demander une représentation globale d'un magasin de valeur. (Buraimo et al. 2006) ; La question des économies d'échelle semble aussi importante et spéciale.

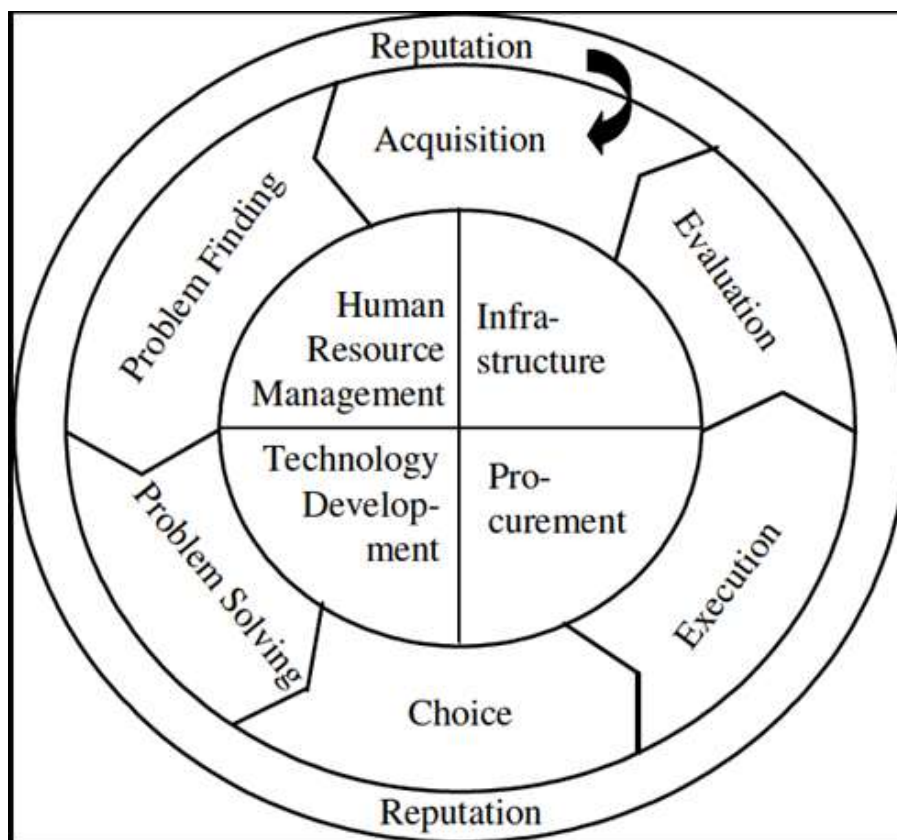
Encore une fois, les stratégies génériques sont le leadership et la différenciation des coûts. Mais le leadership ne semble pas être un succès pour les magasins de valeur. La différenciation semble donc être plus efficace car Les clients peuvent obtenir une solution à leur problème unique. Ici, la différenciation est principalement focalisée.

Si les solutions sont proposées pour un éventail plus large de problèmes, le magasin de valeur doit avoir de nombreux spécialistes ayant des différentes compétences. Un accent particulier sur les problèmes permet au magasin de valeur de se concentrer sur certaines industries ou fonctions organisationnelles. Le taux de changement des technologies et la taille du marché peuvent être des indicateurs pour la décision de focaliser ou d'offrir un éventail plus large de solution. Si le taux de variation est élevé, les experts passeront beaucoup de temps dans l'apprentissage de nouvelles technologies. Dans ces circonstances, offrir une gamme plus large de solutions à des problèmes est assez cher. (Buraimo et al., 2006)

La figure 4 montre la modification du magasin de valeur. L'acquisition et la recherche de problèmes sont séparées. Cette figure illustre que toutes les activités primaires ont un impact

sur la réputation et que celle-ci est responsable de la relation qui lie le magasin de valeur à son environnement. Les clients sont attirés par la réputation qui, de son côté constitue l'initiative pour l'acquisition. La communication verbale est un exemple de réputation. (Petrovic et al., 2001) La flèche Dans la figure 3 représente le spin qui est donné à la roue de la création de valeur. A ce stade, il faut mentionner que la modification du magasin de valeur ne doit pas changer la logique de création de valeur sous-jacente.

Figure 3 : Roue de la création de valeur



Source : Petrovic et al., (2001)

1.4. Le réseau de valeur

Un réseau crée de la valeur en tant que médiateur et coordonne les relations entre les participants des réseaux qui à son tour facilite, promeut et maintient une plate-forme pour l'interaction des participants (Petrovic & al., 2001).

Les participants au réseau ne sont pas obligés d'utiliser réellement les services réseau pour en tirer profit. Parfois, l'opportunité de contact représente une valeur ajoutée pour les participants qui peuvent accéder aux réseaux tant de fois désirés. Néanmoins, la valeur augmente avec la

venue d'un nouveau membre et dépend donc des externalités positives du réseau. (Baroncelli & Lago 2006).

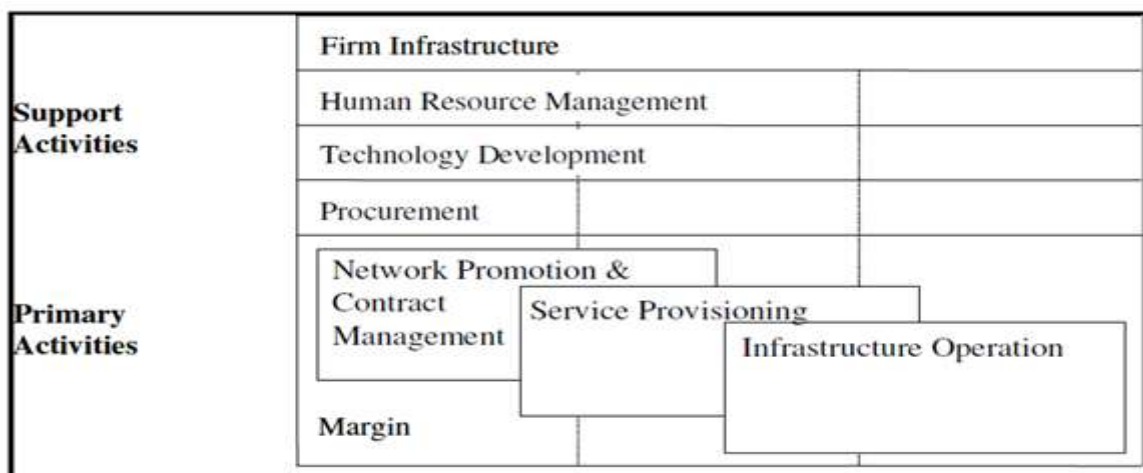
Mais outre le nombre de participants, la composition de la clientèle est aussi intéressante. Les clients désirent interagir avec la bonne personne.

Les services pour la médiation des participants au réseau peuvent avoir différentes formes. Les trois dominantes sont: l'initiation au contact, la médiation des contrats et la distribution. L'initiation de contact inclut l'offre d'une plate-forme où un participant peut en atteindre un autre. Un exemple pour une telle valeur du réseau est un événement sportif. Si les clubs sportifs organisent un tournoi, les publicateurs peuvent utiliser cet événement comme une plate-forme pour atteindre les spectateurs avec leur message publicitaire.

On peut prendre l'exemple des contrats entre les athlètes et les clubs sportifs. Les agences peuvent obtenir une provision si un contrat est signé. La distribution est le modèle économique pour les concessionnaires de sport d'équipement. Le concessionnaire doit anticiper les besoins du client et décider de la gamme de produits, la quantité de produits et la variété des marques offertes (Baroncelli & Lago 2006).

Les opérateurs de réseau ne font pas la différence entre les fournisseurs et les clients. En outre, chaque réseau de valeurs appartient à un groupe de réseaux avec des services en couches et interconnectés. Un réseau peut étendre ses services aux clients d'autres réseaux. Les réseaux de valeurs montrent que la coordination est productive par elle-même, car la connexion entre les clients ajoute de la valeur à leur relation. fig 4. le

Figure 4 : diagramme de réseau de valeur



Source : Stabell & Fjeldstad, 1998

Là encore, les activités primaires et les activités de soutien sont désagrégées. Les activités de soutien sont semblables à ceux de la chaîne de valeur et du magasin de valeur. Les activités principales sont: la promotion du réseau / la gestion des contrats, approvisionnement en services et exploitation des infrastructures. La promotion du réseau / la gestion des contrats consiste en des activités telles que invitation des clients potentiels à rejoindre le réseau, l'inscription de nouveaux membres, et la résiliation des adhésions.

L'exploitation des infrastructures consiste à maintenir la plate-forme de communication. (Buraimo et al. 2006). L'analyse de la configuration des valeurs des réseaux diffère de celle des chaînes de valeur et du value shop parce que divers éléments peuvent être des facteurs à la fois des coûts et des valeurs. La composition du réseau est l'une de ces éléments. Habituellement, Plus un réseau de valeur dispose des membres et plus il est attrayant.

Mais en même temps, le réseau doit offrir une opportunité d'accès et de capacité à tous les membres. Les nouveaux d'entre eux exigent une capacité supplémentaire ce qui peut augmenter les coûts d'exploitation du réseau. La Capacité de l'utilisation est aussi un facteur de coût et de valeur.

Les options de stratégie d'un réseau de valeur peuvent être considérées comme un avantage de coût par opposition à une différenciation. Ici, la question est de savoir si la stratégie est intégrée verticalement, horizontalement ou aucune des deux.

L'intégration verticale décrit le degré auquel un réseau contrôle les activités qui sont nécessaires pour accomplir la tâche de coordination du réseau.

Ainsi, l'intégration verticale décrit le niveau de contrôle des activités de coproduction d'autres réseaux. L'intégration horizontale décrit la portée de la base de clients. Plus la base du client est large, et plus on assiste à une intégration horizontale du réseau. Un réseau avec un degré plus élevé d'intégration horizontale fournit des services de réseau pour une variété de segments client. (Stabell / Fjeldstad, 1998, page 432) Un faible degré d'intégration horizontale ne sera efficace que si la niche est suffisamment vaste et dispose d'un pouvoir d'achat suffisant pour payer les services du réseau. Si certaines niches sont trop petites ou manquent de pouvoir d'achat, un degré d'intégration horizontale semble nécessaire. Revenons à l'avantage de coût et à la différenciation: La stratégie de réduction des coûts serait d'avoir peu de membres, de possibilités d'accès, une faible capacité ou un faible degré d'intégration.

2. La logique de création de valeur des organisations sportives

2.1. Un match de Football –une modification de la chaîne de valeur

L'application de la chaîne de valeur d'un match de football est une autre modification de la chaîne de valeur.

Les spectateurs ne savent pas à l'avance si le match répondra à leurs attentes. Par conséquent, renforcer la réputation est nécessaire pour réussir sur le marché. Mais, cette variable ne fait pas partie du modèle de Porter, bien qu'elle soit pertinente dans la commercialisation des événements sportifs. Si un club de football est connu par sa bonne performance, l'incertitude sur la qualité du jeu est réduite et Les spectateurs pourraient être plus susceptibles d'assister au match. Différentes études sur le niveau de fréquentation du stade a identifié l'importance de la réputation pour la demande (Jones & Ferguson, 1988) (Baimbridge & Dawson, 1996). La création de la réputation est la première activité à créer de la valeur ajoutée.

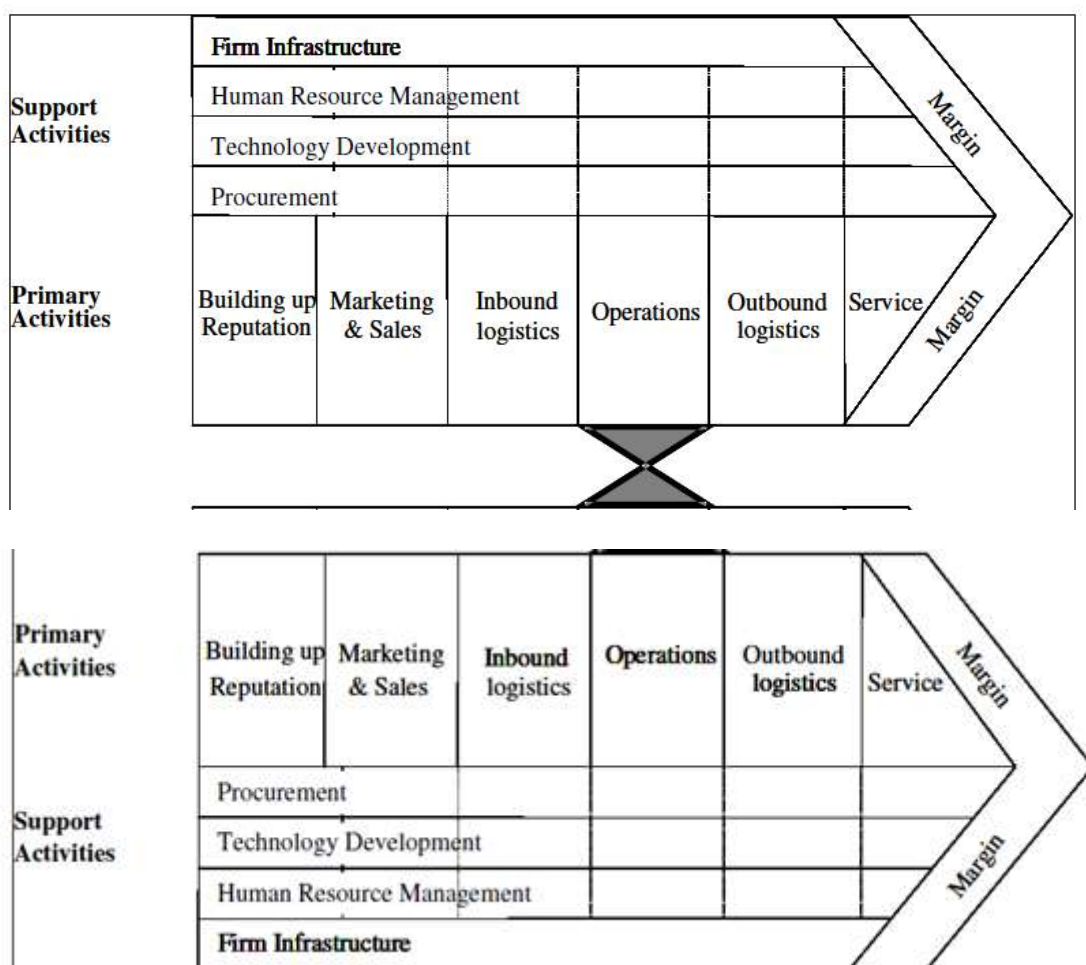
Ainsi, la commercialisation et Les ventes doivent être déplacées à la deuxième position de la chaîne de valeur pour le match de football.

La logistique d'arrivée et l'arrivée des concurrents et des spectateurs doivent être organisés, lorsque les billets sont vendus. Ainsi, la production d'un match a lieu après la commercialisation / vente et l'organisation de la logistique. Lorsque le match est terminé, le départ des concurrents et des spectateurs doit être géré, l'arène doit être nettoyé, et ainsi de suite. Un grand nombre de services constituent le Post match tels que les interviews, commentaires et clips vidéo qui sont fournis par les organisateurs. Par conséquent, pour un match de football, La structure du modèle de la chaîne de valeur fonctionne toujours.¹

Bien sûr, une seule équipe de football ne peut pas jouer à elle seul un match. Dans l'industrie du sport, La coopération entre concurrents (compétitions) est nécessaire pour organiser une telle compétition. Ainsi, pour ce genre de compétition, les chaînes de valeur des deux équipes sont bien liées entre elles. La figure 5 donne un exemple d'une telle chaîne de valeur de coproduction de l'industrie des manifestations sportives.

¹ Management Story (Koutaya & Al., 2018)

Figure 5 : chaîne de valeur de coproduction de l'industrie des manifestations sportives



Source : KEARNEY A., 2004, P.115

Les modifications de la chaîne de valeur démontrent la souplesse du concept. La logique de création de valeur sous-jacente n'est jamais modifiée. Seul le contenu des activités qui peuvent l'être. En outre, il peut être nécessaire d'ajouter parfois une valeur unique ou de lier les chaînes de valeur. La chaîne de valeur de Porter recommande deux stratégies génériques : un avantage sur le coût et la différenciation.

Qu'est-ce que cela signifie pour les clubs de football? Il est évident que la plupart des clubs de football professionnels offrent des salles, des sièges et des salons-VIP pour les spectateurs et donc on pourra comprendre que ces clubs suivent une stratégie de différenciation. Mais, les clubs sont-ils vraiment différents les uns des autres en utilisant ce genre de stratégie? Ont-ils vraiment une proposition de vente personnalisée ?

Le baseball aux États-Unis est l'exemple concret de la stratégie de différenciation. Si les spectateurs attendent plus de divertissement avant le début du match et pendant les pauses, alors il pourrait être utile d'offrir un divertissement unique dans le stade, ce qui signifie une amélioration dans les opérations.

En outre, avoir un avantage sur les coûts dans certaines activités primaires pourrait également être utile. La question qui pourra se poser est de comprendre comment la logistique entrante et sortante peut être organisée plus efficacement? Une autre question pourrait être de savoir quel canal de distribution est la moins cher pour la vente de billets? Par conséquent, il existe une variété d'options stratégique pour un seul match de football.

2.2. Le camp d'entraînement - Une boutique de valeur

Dans le cas d'un camp d'entraînement, Les activités et les ressources peuvent être des problèmes individuels. Aucun service ou produit ne peut être fourni sans client. Les athlètes sont confrontés aux problèmes selon lequel ils veulent accroître leurs expertises mais cela ne peut être effectué par leurs soins.

Ainsi, les athlètes peuvent demander l'avis de certains autres collègues ainsi que des recommandations qui leurs permettra d'évoluer certains côtés et de vérifier le niveau de leurs performances. En effet, l'expérience joue un rôle crucial dans la réussite d'un camp d'entraînement X, cette importance rend évident qu'un camp d'entraînement a besoin d'experts pour apporter de la réputation au camp. Un nouveau camp d'entraînement aura de la difficulté à réussir, s'il est fondé par des entraîneurs qui viennent d'achever leurs études et qui n'ont pas accumulé ni expérience ni réputation. Ce qui explique la chose suivante : si un jeune entraîneur désire ouvrir un champ d'entraînement, il lui faudra d'abord investir dans sa réputation. **(Koutaya A. , 2018)**

Si une rencontre avec un athlète peut être organisée, son problème devra être défini. Par conséquent, le camp d'entraînement a besoin d'un spécialiste pour communiquer avec les athlètes car ces derniers ne sont pas en mesure de définir les problèmes d'une manière indépendante.

Lorsqu'un athlète vous dit qu'il désirera améliorer sa performance, avez-vous compris comment il le fera et dans quel sens ? Pour avoir une compréhension totale, l'entraîneur et l'athlète doivent être en mesure de parler la «même langue» afin de se comprendre mutuellement d'une manière parfaite. L'entraîneur ne peut pas résoudre le problème sans

athlète. Deuxièmement, l'entraîneur doit être capable d'identifier précisément les problèmes de l'athlète. Et cela signifie que la Recherche de problèmes et l'acquisition vont de pair. Après avoir choisi une méthode spécifique par l'athlète, et si cette dernière ne lui convient pas, l'entretien sera amener à réétudier ses plans et trouver des solutions de rechange.

Le choix est considéré alors comme le coup d'envoi pour l'exécution de la formation et se déroule selon la méthode de formation choisie. L'évaluation ultérieure pourrait montrer que l'athlète n'a pas des objectifs de formation. Peut-être que les entraîneurs et les athlètes se rendent compte que la méthode de formation choisie n'était pas appropriée. Ensuite, les entraîneurs doivent continuer à développer de nouvelles solutions pour la formation. Ce qui nous laisse dire que le cercle de résolution de problèmes recommence.

Comme mentionné ci-dessus, les stratégies génériques d'un camp d'entraînement sont différenciées. Dans le cas d'un camp d'entraînement, l'avantage compétitif pourra être en termes de réduction des coûts salariaux pour les entraîneurs. Cependant, un salaire minimum ira de pair avec des entraîneurs in qualifié et donc le niveau de résolution des problèmes pourra être faible.

2.3. Une ligue de football - The Value Network

La ligue de football est considérée comme créatrice de la valeur car elle coordonne la compétition entre les clubs de football. Bien sûr, pratiquer le jeu du football serait possible sans que la ligue organise une série de championnats, mais la participation aux compétitions annuelles organisées par les ligues et les fédérations donne de la valeur aux équipes et permet la récompensations des meilleurs par l'obtention des titres. Des compétitions sportives sont plus attrayantes pour les spectateurs qu'un simple match amical.

Une activité principale d'une ligue de football est la sélection des participants au championnat. La promotion en réseau d'une ligue de football signifie l'identification des équipes qui sont capables de répondre aux exigences de la série de championnat. L'attrait d'une ligue de football dépend de la performance des équipes participantes et du nombre de participants. Évidemment, 100 équipes sont trop nombreuses et 2 équipes ne suffisent pas pour une bonne compétition.

Une autre activité créatrice de valeur est donc de déterminer comment plusieurs équipes devraient participer à une ligue. En plus de mettre en place des séries de compétitions, la résiliation des adhésions est également une activité de la ligue des valeurs. La ligue doit

s'assurer que, par exemple, les clubs de football qui ont des problèmes financiers ne seront pas en mesure de nuire à la compétition, s'ils seront amenés à arrêter leurs activités pendant la saison en raison d'un manque de financement. Par conséquent, la ligue doit vérifier les capacités financières de chaque club participant.

En outre, la ligue doit exclure les équipes qui répondent aux exigences de performance (Relégation) pour assurer des matchs de haut niveau. Ainsi, si la ligue met fin à l'adhésion d'un club, elle sera dans l'obligation de protéger habituellement la valeur de la série de championnat dans son ensemble. La ligue fixe le calendrier de la série de championnat, en mettant en place les dates et les heures de chaque match.

Dans certains pays, les plafonds salariaux et les systèmes d'embauche sont mises en place par la fédération de tutelle. En outre, et afin de rendre la compétition de football plus attrayante que les autres activités sportives, les responsables ont dû modifier il y'a des années le système de pointage. Trois points sont la récompense d'une victoire et cela afin de motiver les équipes à jouer d'une manière plus offensive.

Les options stratégiques de la ligue de football sont l'intégration horizontale et / ou verticale. Une ligue de football forme habituellement le niveau supérieur national du football. Une intégration verticale impliquerait l'incorporation de séries de football du niveau inférieur. En Allemagne, chaque club est un membre de la fédération allemande de football. C'est un exemple pour une intégration verticale.

L'intégration d'une ligue de football au niveau supérieur national est généralement organisée par la fédération internationale de football (FIFA) ce qui rend la série nationale plus attirante.

Une intégration horizontale d'autres sports comme le tennis ou le baseball ne semblent fournir aucune valeur supplémentaire ni pour les équipes ni pour les spectateurs. Ce qui explique que la situation diffère selon la popularité d'une discipline sportive. Si les équipes attrayantes sont rares et si les clients ne sont pas particulièrement intéressés par un certain type de sport, alors l'intégration de différents sports pourrait être avantageuse car les tournois sont disposés parallèlement, à la même date et au même endroit. Ainsi, l'intégration horizontale peut accroître la valeur du réseau tant pour les équipes et les athlètes que pour les spectateurs, ce qui fait accroître le niveau de variété des sports.

Conclusion

Les considérations théoriques conduisent à trois différents modèles commerciaux pour l'analyse de la valeur de la configuration des organisations sportives : chaîne de valeur, magasin de valeur et réseau de valeur. La chaîne de valeur n'est pas appropriée pour l'analyse de toutes les organisations sportives et pourrait mener à de mauvaises stratégies. Value shop et le réseau de valeur représentent différentes logiques de création de valeur et qui sont plus importantes que celles fournies par la chaîne de valeur. Ils semblent adaptés à l'analyse des organisations sportives. Qu'il s'agisse de la chaîne de valeur, le magasin de valeur ou le réseau de valeur, ils doivent tous ensemble être utilisés pour la création de valeur de l'organisation sportive concernée. Le réseau de valeurs indique l'importance de l'intégration horizontale et verticale.

Jusqu'à présent, les business model apparaissent comme une alternative aux organisations sportives car elles leurs permettent la création de la valeur.

Les modèles économiques doivent être considérés comme un ensemble flexible. Les modèles peuvent être combinés individuellement pour chaque organisation sportive unique. Toute une organisation sportive travaillera rarement selon un seul modèle d'affaires. Un club de football en est un exemple.

Les équipes, les spectateurs, les boissons et la nourriture doivent être portés à l'arène. La production est faite de la même manière chaque semaine. Mais, la formation des athlètes sera organisée par le magasin de valeur. Les entraîneurs travaillent en collaboration avec les athlètes pour résoudre des problèmes individuels. Cependant, les correspondances peuvent également représenter un réseau de valeur. Les clubs offrent une plate-forme (le match) pour les gens afin de se rencontrer. VIP-Lounges et la publicité dans l'arène sont juste deux exemple pour l'obtention des contacts. En ce sens, le jeu est un réseau de valeur. Il est donc important de garder à l'esprit les perspectives d'une analyse de création de valeur. Si l'organisation du jeu est sur le focus, une chaîne de valeur sera plus appropriée. Si la formation des athlètes doit être analysée, le value shop sera le plus approprié. Si la présence des spectateurs est focalisée, le réseau de valeur sera le modèle pour l'analyse de création de valeur.


Bibliographie

- # AGLIETTA M., ANDREFF W. & DRUT B. (2008), « Bourse et football », Revue d'économie politique, vol. 18.,78-84
- # ANDREFF F. (2009), Équilibre compétitif et contrainte budgétaire dans une ligue de sport professionnel, Revue économique, vol. 60.,15-26
- # ANDREFF W. & STAUDOHAR P. (2000), The evolving European model of professional sports finance, Journal of Sports Economics, vol. 1.,112-128
- # ASCARI G. & GAGNEPAIN P. (2006), Spanish football, Journal of Sports Economics, vol. 7, 143-166
- # KEARNEY A. (2011) Bulle financière et ballon rond, sport management review, vol. 17, 110-125
- # BARONCELLI A. & LAGO U. (2006), Italian football , Journal of Sports Economics, vol. 7, 84-98
- # BASTIEN D. (2011) Economie du football professionnel. La découverte, Coll. Repère Economie.,45-65
- # BENJAMEN H. (2011) Le message alarmiste de Platini sur l'économie du football,170-195
- # BOURG J.-F. (2007), Économie politique du sport professionnel : l'éthique à l'épreuve du marché, Vuibert, Paris, 112-127
- # BOURG J.-F. et GOUGUET J.-J. (2001), Économie du sport, La Découverte, « Repères », 110-123
- # BURAIMO B., SIMMONS R. et SZYMANSKI S. (2006), English football, Journal of Sports Economics, vol. 7,56-72
- # Petrovic & al., (2001) Developing business models for e-business, International Electronic Commerce Conference, Vienna , 16-31
- # Porter, M.E. (1985) Competitive advantage Free Press, New York
- # Stabell J. & Fjeldstad A., (1998), international journal of sport management, vol 3, p. 420-446
- # Koutaya, A. (2018). Contribution à l'étude des pratiques RSE dans le management des ressources humaines des clubs sportifs professionnels cas du Wydad athlétic club de Football. *Revue de la comptabilité, du contrôle et de l'audit*, 126-140.
- # Koutaya, Y., & Al. (2018). Management story. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 131-147


Livres :


- # CHOVAUX O. (2001), 50 ans de foot- ball dans le Pas-de-Calais, Accenture, Chicago ,
- # Porter, M.E. (1996) What is the best strategy in Business , New York,

Sources électroniques

 <http://tempsreel.nouvelobs.com/sport/20110826.OBS9247/le-message-alarmiste-de-platinisur-l-economie-du-football.html>

 <http://www.impotseconomie.com/dettes-des-clubs-de-foot/>

 <http://www.tnova.fr/sites/default/files/rapport%20football%20Terra%20Nova.pdf>

 http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/service_distribution/dossier/0201196255473-bulle-financiere-et-ballon-rond-165294.php