

**Contribution au diagnostic stratégique de
l'environnement des organisations sportives de football.
Analyse par la méthode PESTEL**

**Contribution to the strategic diagnosis of the
environment of football sports organizations. Analysis
by the PESTEL method**

BATACHE Abderrahmane*

*Université de Tizi-Ouzou, abderrahmane.batache@ummt0.dz

Date de réception: 21/06/2022 **Date d'acceptation:** 11/09/2022 **Date de publication:** 15/09/2022

Résumé :

Cette étude a pour objectif d'analyser et de mener un diagnostic stratégique de l'environnement des clubs sportifs de football de première division, et ce en mobilisant la méthode dite de PESTEL qui consiste à analyser les composantes Politique, Economique, Socioculturelles, Technologique, Ecologique et Légales de cet environnement. L'intérêt d'une telle démarche est double. D'un côté, ceci doit permettre de prendre connaissance des caractéristiques et spécificités de l'environnement d'un secteur qui prend de plus en plus de l'importance dans l'économie moderne. D'un autre côté, les résultats de cette étude serviront de base pour le management stratégique des clubs ou « entreprises » opérant dans le marché de football algérien.

Mots clés : Diagnostic stratégique ; environnement ; Clubs de football ; PESTEL

Abstract:

The purpose of this study is to carry out a strategic diagnosis of the environment of professional football sports clubs, and this by mobilizing the so-called PESTEL method, which consists in analyzing the Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Ecological and Legal components of this environment. The advantage of such an approach is twofold. Firstly, this should make it possible to become aware of the characteristics and specificities of the environment of a sector, which is becoming increasingly important in the modern economy. Secondly, the results of this study will serve as a basis for the strategic management of clubs or "companies" operating in the «football market in Algeria.

Key words: Strategic diagnosis; Environment; Football Club; PESTEL

1-Introduction

A l'ère de la mondialisation, beaucoup d'organisations à caractère non économique se trouvent dans l'obligation d'être gérées suivant les règles de marché et de l'efficacité économique afin de réaliser leurs objectifs propres. C'est ainsi que les organisations sportives spécialisées dans le football professionnel se considèrent de plus en plus comme de véritables entreprises dont la survie et la durabilité dépendent non pas seulement de leur performance sportive mais également de leur capacité à rationaliser la gestion des ressources dont elles disposent, ainsi que de leur capacité à s'adapter en permanence aux changements et aux turbulences de l'environnement. Ceci exige des clubs sportifs la formulation et la mise en œuvre d'une stratégie de développement avec des objectifs précis à atteindre sur le moyen et le long terme. Cependant, cela exige une meilleure compréhension et interprétation de l'évolution de l'environnement.

Dans ce cadre, les clubs sportifs algériens, confrontés dans leur majorité à des problèmes de gestion, de financement et d'endettement, peuvent mobiliser un certain nombre d'outils et de méthodes de management stratégique leur permettant d'anticiper et de s'adapter aux exigences de leur environnement, de plus en plus difficile et incertain. Dans cette étude, il est question d'analyser les grandes tendances de l'environnement, en termes d'opportunités et de menaces, dans lequel baignent les clubs sportifs dits « professionnels » en Algérie. Pour ce faire, nous avons opté pour le modèle de PESTEL qui consiste à analyser l'environnement dans ses composantes politiques, économiques, socioculturelles, technologiques, écologiques et légales.

Dans un premier temps, nous exposons le cadre théorique et conceptuel de notre étude. Dans un second, nous délimitons notre terrain de recherche ainsi que la méthodologie adoptée. Dans un troisième, présentons les résultats du diagnostic stratégique du macro-environnement que nous avons mené avant de terminer par une conclusion.

2- Objectif général de l'étude

Sur le plan théorique, l'objectif est de voir dans quelle mesure les outils de la gestion stratégique, conçus initialement pour les entreprises ayant pour but la performance économique et commerciale, peuvent être utiles pour des organisations ayant pour but

la performance sportive. Sur le plan pratique, les résultats de cette étude serviront de base pour la prise de décisions stratégiques pour les clubs de football professionnel en Algérie.

3- Cadre conceptuel de l'étude

3-1 Organisations sportives et management du sport

De façon large, une organisation sportive est vue comme une organisation qui permet à ses membres de pratiquer des activités sportives ou qui promeut les activités sportives. Toutefois, Chantelat, (2001) fait remarquer que « *tantôt il s'agit des seules organisations du mouvement sportif, tantôt du concept plus large des organisations des services sportifs, voire de manière plus générique de toute organisation concernée de près ou de loin par les activités physiques et sportives (associations sportives, entreprise fabricant des articles de sport, ...)* ». Tribou et al.(2015, pp.6-8) considèrent que l'organisation sportive, comme tout autre organisation du secteur associatif, se définit à partir d'un système d'objectifs éthiques et d'une gestion sous contrainte. Ils énumèrent quatre types de contraintes auxquelles sont confrontées les organisations sportives :

- Double contrainte interne de rentabilité et d'objectifs mêlés d'éthiques ;
- Une contrainte externe de répondre à la demande des adhérents ;
- Une contrainte externe de répondre à la demande des financeurs du club comme les sponsors et l'Etat ;
- Une contrainte de concurrence des autres clubs et des autres entreprises de sport, commerciales et publiques.

Les typologies sur les organisations sportives peuvent être de nature juridique (société commerciale/association), économique (marchand/non marchand), voire sociologique (Bayle, 2007). Les structures juridiques des organisations sportives peuvent être associatives (cas le plus fréquent) ; publiques (les services des sports des collectivités locales) ; et commerciales (les entreprises commerciales dans le secteur sportif organisées sous la forme de société anonyme, société anonyme simplifiée, SARL, EURL).

La différence entre les entreprises et les organisations sportives réside dans leurs finalités et objectifs centraux. Si pour les entreprises leurs objectifs prioritaires sont exprimés via des indicateurs économiques

(profit, chiffre d'affaires, part de marché, ...), en revanche, pour les organisations sportives ces indicateurs sont souvent sociaux et qualitatifs (former des citoyens, renforcer l'accès à l'éducation et à la culture par la pratique sportive, lutter contre la sédentarité à travers la pratique...) et dans d'autres cas en termes de performance sportive. Par ailleurs, nous assistons depuis les années 1980 à l'avènement et au développement du concept de management des organisations sportives. Ainsi, le management du sport peut être défini comme « *l'art et la science de diriger et de gérer des organismes à but non lucratif, qui organisent la pratique sportive de façon à conserver leurs finalités d'intérêt général, tout en acceptant leurs impératifs économiques* » (Evrard, 1993). Pour Tribou (2015), le management du sport est « *l'ensemble des moyens, processus et techniques spécifiques utilisés au sein d'une organisation sportive qui mobilise l'ensemble des ressources disponibles dans le but de maximiser les résultats tout en minimisant les coûts. En clair, le management du sport est la rationalisation des pratiques tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la pratique sportive* ». A partir de ces deux définitions, on peut dire que le management du sport trouve sa légitimité dans le souci des organisations sportive de moderniser leur gestion d'une façon leur permettant de réaliser leurs objectifs, qui sont souvent non lucratifs, tout en s'adaptant aux contraintes imposées par l'environnement en matière de rationalisation des ressources.

3-2 Du management stratégique des entreprises au management stratégique des organisations sportives

3-2-1 La stratégie de l'entreprise

La stratégie a fait l'objet de nombreuses définitions caractéristiques de la variété des approches des auteurs. Pour Chandler, (1962), « *La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs* ». Dans le même sens, selon Ansoff (1965, p.241), « *la stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et le profit à réaliser* ». De son côté, Marchesnay (1993) définit la stratégie comme étant « *l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant*

pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en oeuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts ». Ces trois premières définitions s'inscrivent dans une approche globale et se veulent être synthétiques. Dans la réalité, l'action de l'entreprise ne peut se comprendre, dans la quasi-totalité des cas, que par référence à la concurrence. Cette dimension de la concurrence est mise en avant par d'autres auteurs, comme Porter, (1982) pour lequel « la stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre ».

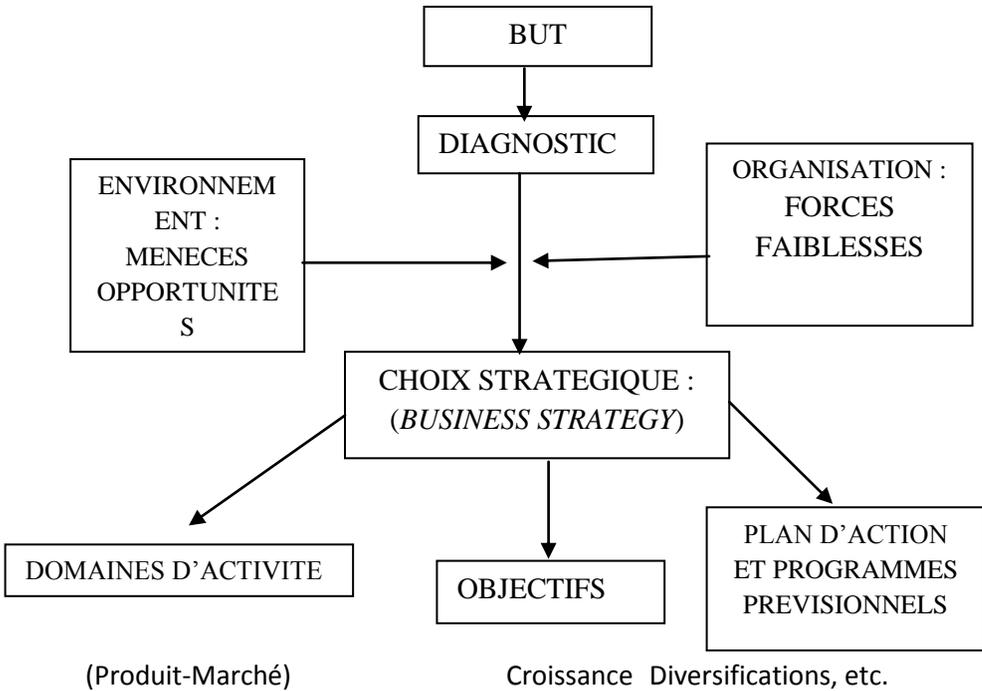
Toutefois, il y a lieu de distinguer entre la stratégie et le management stratégique. Pour (Helfer et al., 2013) , la stratégie est l'ensemble des décisions de long terme prises par l'entreprise pour atteindre ses objectifs compte tenu de ses ressources et de son environnement. Tandis que le management stratégique est l'ensemble des tâches relevant de la direction générale qui ont pour objectif de fixer à l'entreprise les voies de son développement futur tout en lui donnant les moyens organisationnels d'y parvenir.

3-2-2 La démarche stratégique : le modèle SWOT et diagnostic de l'environnement

Des auteurs de l'école de Harvard (Learned, Christeinsen, Andrews et Guth) étaient les premiers à proposer une formalisation de la décision stratégique en 1965. Pour eux, la prise de décision stratégique consiste à formuler des buts généraux au préalable, à identifier les problèmes stratégiques majeurs, à choisir la meilleure solution et à la mettre en œuvre. Aussi, ces auteurs considèrent que la *Corporate Strategy* est la résultante d'une série de quatre facteurs : identification opportunité/risque ; détermination des ressources matérielles, techniques, financières et managériales de la société ; valeurs personnelles et aspirations des dirigeants ; la responsabilité non économique envers la société.

Au total, l'analyse « SWOT », tirée de l'approche LCAG, peut se résumer à l'aide du schéma suivant

Figure 1-2 : L'analyse SWOT selon l'approche LCAG



Source :Marchesnay (2004, p. 44)

La phase diagnostic, qui consiste à prendre connaissance des données disponibles dans l'environnement interne et externe à l'organisation, revêt un caractère particulièrement important. En effet, elle permet de mettre en balance les « forces » (*Strength*) et « faiblesses » (*Weakness*) au sein de l'organisation, « opportunités » (*Opportunity*) et « menaces » (*Threat*) détectables au niveau de l'environnement, d'où sa désignation par l'acronyme SWOT.

3-2-3 Le diagnostic stratégique de l'environnement

Le diagnostic externe, sur lequel nous allons nous focaliser dans cette étude, consiste à analyser l'environnement afin de détecter les opportunités que peut saisir l'entreprise ainsi que les menaces qui risquent de contrecarrer ses actions. Pour ce faire, le management stratégique met à la disposition du stratège un ensemble d'outils et de méthodes qu'on peut scinder en deux catégories : les outils du diagnostic du macro-environnement (dont le modèle PESTEL est le plus utilisé) ; et les outils du diagnostic des systèmes concurrentiels

(dont on peut citer notamment le modèle des cinq forces concurrentielles, les groupes stratégiques et le modèle de BCG²). Nous avons donc opté dans cette recherche pour une analyse du macro-environnement des organisations sportives nationales spécialisée dans le sport de football en mobilisant le modèle de PESTEL. Ceci nécessite d'abord de donner un aperçu sur l'état de la recherche en rapport avec le management stratégique des organisations sportives.

3-2-4 Le management stratégique des organisations sportives

L'action des organisations sportives est devenue pluridimensionnelle et se trouve à la croisée de logiques associatives, professionnelles et managériales (Rundstadler , 2018). Ces dernières entrent alors dans un raisonnement managérial stratégique dans lequel la réflexion est axée sur les relations tissées avec l'environnement (Rundstadler, 2018)

La notion de stratégie appliquée aux organisations sportives a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs (par ex. Pigeassou,1997) ;Desbordes , 2004) ;Loret, 2004; Bayle & Chappelet, 2004 ; Legrand, 2010; Soulé & Boutroy, 2015). Ceci s'explique, en grande partie, par la nécessité d'intégrer le long terme dans la gestion d'une organisation sportive (Loret, 2004, p.88). La stratégie s'apprécie donc en termes de résultats sur le long terme des décisions et des actions des dirigeants. Pour Legrand (2010, p. 67) la finalité de la stratégie s'apprécie en terme de performance obtenue par la mise en adéquation de l'organisation et de son environnement.

4- Méthodologie

4-1 Délimitation du terrain de l'étude

Cette recherche porte sur le diagnostic stratégique de l'environnement des organisations sportives spécialisées dans la discipline de football en Algérie. Afin de délimiter notre terrain d'étude, il a été nécessaire de sélectionner les clubs pertinents. Ainsi, nous avons opté pour les clubs de football masculin compétiteurs dans le championnat national de première division, dite « professionnelle », pour la saison sportive 2021/2022. Ce choix est motivé par deux raisons principales. La première est liée au fait que ces clubs sont plus que jamais appelés à moderniser leur management en s'inscrivant dans des stratégies de

développement sur le moyen et le long terme dans l'objectif de s'assurer une pérennité dans le football national du haut niveau, et espérer être compétitif à l'échelle internationale. La deuxième raison est en rapport avec le statut de ces clubs qui les assimile à des Sociétés Par Actions (SPA) et qui doivent être gérées à la manière des entreprises privées qui cherchent à réaliser des objectifs économiques, même si pour ces clubs la finalité réside dans la performance sportive. A cet effet, cette étude concerne plus particulièrement le diagnostic du macro-environnement des organisations ou clubs sportifs suivants et qui sont en nombre de 18 : C.R. Belouizdad, J. S. Kabylie, J.S. Saoura, M. C. Alger, U.S.M. Alger, Paradou A.C., E. S. Setif, C.S. Constantine, A. S. O. Chlef, N. C. Magra, M.C. Oran, R.C. Relizane, N.A. Hussein Dey, H.B. Chelghoum El Aid, U. S. Biskra, O. Medea, R. C. Arbaa, W.A. Tlemcen. Bien évidemment, les autres clubs des divisions inférieures qui espèrent atteindre le haut niveau pourront aussi bénéficier des résultats de cette contribution.

4-2 Recueil et traitement des données

Une méthodologie qualitative a été retenue en adéquation avec les exigences de notre recherche. En effet, comme la présente recherche s'intéresse à l'étude de l'évolution des grandes tendances de l'environnement dans ses différentes composantes, nous avons mobilisé comme technique de recherche l'étude documentaires (textes juridiques, les contenus des supports d'information divers, rapports d'étude, etc.) ainsi que l'observation et l'analyse et interprétation des événements marquants l'actualité nationale et internationale. L'objectif final est de parvenir à présenter une synthèse des opportunités et des menaces qui pourront impacter, directement ou indirectement, les actions et les objectifs des clubs de football dans le contexte algérien. Tout cela, dans le cadre du modèle PESTEL que nous présenterons ici brièvement.

L'analyse PESTEL consiste à maintenir une veille sur l'environnement général de l'entreprise, décrit par six types de facteurs : politiques ; économiques ; sociologiques ; technologiques ; écologiques ; et légaux. L'important n'est pas d'identifier isolément ces facteurs mais de comprendre leur dynamique (Cartier & al., 2010, p.22). D'après (Soulé & Boutroy, 2015, p.21), Le système sportif est soumis inévitablement aux évolutions conjoncturelles (politiques, économiques, sociales, internationales...) et structurelles

(démographiques, culturelles...) de la société au plan national et international. Afin de prendre des décisions efficaces chacun doit disposer d'informations et d'analyses pertinentes sur des thèmes aussi variés que l'évolution des goûts et des pratiques, les dimensions économiques (productions, consommations, médiatisation...) ou sur des aspects technologiques. Il s'agit de mener une réflexion sur l'impact que peuvent avoir ces évolutions sur l'organisation et sur sa stratégie.

Toutefois, il convient de signaler que malgré sa prétention à l'exhaustivité, le modèle PESTEL n'a pas vocation à être appliqué de manière similaire dans tous les secteurs d'activité, et/ou par toutes les organisations. Comme le soulignent (Soulé & Boutroy, 2015, p.24), il n'est généralement pas nécessaire de prendre en compte l'intégralité des variables, et il est préférable de prioriser celles qui sont susceptibles d'avoir un impact notable sur le secteur d'activité concerné : la dimension géopolitique dans le tourisme, le niveau de revenu pour ce qui est du luxe, l'évolution du temps libre ou des rythmes scolaires dans les loisirs associatifs, etc. L'enjeu est bel et bien d'isoler de la masse d'informations qui peut éventuellement submerger l'analyste les éléments les plus significatifs pour les domaines d'activités stratégiques dans lesquels il est actif. (Soulé & Boutroy, 2015, p.26) soulignent également que les dimensions du modèle PESTEL sont interdépendantes, ce qui nécessite une capacité à faire le lien et/ou anticiper des « effets domino » plus ou moins complexes : de nouvelles modalités de consommation de loisirs sportifs peuvent par exemple générer une activité économique peu régulée à ses débuts ; à l'usage, celle-ci est susceptible de poser des problèmes justifiant un interventionnisme de l'État, sous la forme généralement de normes ou d'exigences en termes de certification. Les quelles constituent à leur tour des menaces et des opportunités potentielles.

5- Résultats de l'étude

5-1 Caractéristiques et état des lieux des clubs professionnels en Algérie

Le « marché » du football professionnel en Algérie est constitué des acteurs suivants :

- les clubs de la ligue 1 : la saison 2021/2022 tout comme la saison d'avant, qui interviennent dans un contexte particulier

de crise sanitaire, a vu augmenter le nombre de clubs de 16 à 18 en ligue 1 qui disputent les matchs du championnat en aller et retour.

- la ligue du football professionnel (LFP) qui gère le championnat de football professionnel, un pouvoir qui lui a été délégué par la FAF.
- La Fédération Algérienne de Football (FAF), à laquelle sont affiliés obligatoirement les clubs professionnels. Elle est responsable également sur la gestion et le développement des différentes catégories des équipes nationales (voir commentaire n° 1).
- Le Ministère de la Jeunesse et des Sports (MJS), il représente l'autorité administrative de l'Etat.
- La Fédération Internationale de Football Association (FIFA), à laquelle sont affiliées les fédérations nationales de football dont la FAF. Elle impose le respect de certaines dispositions réglementaires dont la non intervention des pouvoirs publics dans la gestion des fédérations de football.
- La Confédération Africaine de Football (CAF) est responsable de la gestion des compétitions et du développement du football au niveau continental.

Force est de constater donc que le football national est étroitement lié à la scène internationale. Par conséquent, le diagnostic stratégique externe pour un club professionnel ne doit pas se limiter à l'analyse et l'étude de l'environnement national.

En outre, il y a lieu de signaler que le processus de professionnalisation des clubs sportifs a été enclenché depuis 2010, il a pour but de transformer ces clubs en de véritables entreprises capables de concilier entre les objectifs de la performance économique et ceux de la performance sportive, réduisant ainsi leur dépendance vis-à-vis des subventions et aides de l'Etat. Cependant, 12 ans après l'entrée en vigueur du professionnalisme, la gestion des clubs sportifs reste très éloignée de l'esprit d'entreprise et de la culture économique. A l'exception du Paradou A. C., qui a adopté un modèle économique basé sur la formation et l'exportation des joueurs, aucun autre club n'est parvenu à diversifier ses sources de financement et l'Etat reste le principal pourvoyeur. *« Le mode de financement actuel des clubs professionnels est loin de répondre à une approche économique et sociétale, visant à construire sereinement le nouveau projet sportif qui*

permettra la nécessaire autonomie financière des clubs sportifs professionnels avec de nouvelles règles de gestion, règles qui contribueront à créer une économie de production de la richesse et de l'emploi qui s'ajouterait au produit intérieur brut (PIB) du pays » (Abaci, 2021) (voir commentaire n° 2). La quasi-totalité des sociétés sportives par actions (Sspa) sont en situation de faillite dans la gestion, à savoir des déficits croissants, des actifs nets comptables négatifs, des dettes énormes et des subventions étatiques qui servent au paiement des salaires des joueurs sans aucun effort en matière d'investissement. Selon le ministre de la jeunesse et des sports (APS, 2021), les dettes fiscales et parafiscales des clubs professionnels algériens de football ont « dépassé les 1.000 milliards de centimes » du fait du non-paiement des impôts et cotisations sociales.

La situation des clubs sportifs professionnels s'est aggravée en raison d'un mode de gestion et de gouvernance complètement dépassé et en déphasage avec le management des entreprises modernes. De ce fait, il n'y a pas eu séparation de l'argent du contribuable (des centaines de milliards ont été injectés par l'État et ses démembrements dans les clubs, sans valeurs ajoutées) et une activité commerciale qui n'existe presque pas, engendrant aujourd'hui plus de charges que de revenus et de produits. Il n'y a pas eu non plus séparation entre le droit de propriété (les actionnaires), le droit de gestion (le staff dirigeant) et le financement dans les sociétés sportives (Sspa) ou encore l'ouverture de leur capital social, un moyen de développer une économie privée et d'investir librement dans les sociétés de façon à développer la culture de l'actionariat et de l'investissement créateur de richesses et d'emplois.

L'entrée de sociétés étatiques dans le capital et le contrôle de certains clubs (cas de Sonatrach avec M.C. Alger ; Serport avec U.S.M.Alger ; Abar avec C.S. Constantine) n'a pas donné les résultats escomptés, ni sur le plan de la gestion économique ni sur le plan de la performance sportive.

5-2 Diagnostic stratégique du macro-environnement des clubs professionnels

5-2-1 Les facteurs politiques

Ce premier composant correspond aux impacts liés à la politique, c'est-à-dire aux décisions des gouvernements et des institutions.

Dans ce registre, parmi les facteurs qui pourront avoir un impact positif, donc des opportunités pour sur les clubs sportifs, nous pouvons citer, d'abord, le retour à la stabilité politique au niveau des hautes institutions de l'Etat (présidence, gouvernement, parlement, etc.) après avoir vécu une courte période d'instabilité liée au mouvement populaire (connu sous le nom du « Hirak »). Ceci doit permettre de faciliter la formulation et la mise en place d'une « feuille de route » en matière du développement du sport national, offrant ainsi aux clubs sportifs professionnels une meilleure visibilité en matière du développement de la discipline du football sur le moyen et le long terme ; un préalable nécessaire pour la mise en œuvre d'une stratégie adéquate au niveau d'un club. Ensuite, vu le caractère populaire et médiatisé du sport de football en Algérie, les hauts dirigeants du pays accordent de plus en plus de l'importance à ce « sport-roi » en suivant son évolution et ses différentes performances réalisées (exemple : les nombreux messages de félicitations du président de la république suite aux différents succès de l'équipe nationale de ces dernières années). Enfin, un autre facteur que nous pouvons considérer comme opportunité réside dans la tolérance affichée par les pouvoirs publics à l'égard des clubs sportifs à propos du non-paiement de leurs dettes fiscales et de sécurité sociale.

Concernant les menaces, ou les facteurs qui pourront avoir un impact négatif, il y a d'abord la volonté de l'Etat d'imposer aux clubs professionnels une politique de rationalisation dans la gestion des subventions et des aides de l'Etat qui, d'habitude, sont utilisées en grande partie dans le paiement des salaires « excessifs » et primes des joueurs au détriment des actions de formations et d'investissement dans un projets sportif durable et rentable. En outre, on assiste ces dernières années à un accroissement du lobbying et de la compétition entre pays pour avoir plus d'influence au niveau des instances footballistiques internationales, et comme l'Algérie accuse relativement un retard sur ce plan, ceci risque de pénaliser la défense des intérêts des clubs professionnels algériens au niveau des instances comme la CAF et de la FIFA. Aussi, on assiste également à une sorte d'immixtion de la politique dans la gestion des affaires du football mondial, c'est le cas par exemple de la décision d'interdire à l'équipe nationale de Russie de participer au mondial du Qatar 2022, et la suspension des clubs russes de toutes les compétitions européennes des clubs à cause de la guerre en Ukraine. Alors qu'auparavant aucune

décisions n'a été prise à l'encontre du football américain lors de l'invasion « injustifiée » de l'Irak, ou contre Israël malgré les crimes commis en territoires palestiniens occupés. Cette politique de « deux poids deux mesures » risque de s'accroître vu la dégradation des relations internationales à cause des conflits et guerres entre pays. Par ailleurs, un certain nombre d'observateurs et de médias s'accordent pour mettre l'accent sur l'ingérence de la FIFA dans la gestion des affaires de la CAF, en influençant par exemple le vote lors de la dernière assemblée générale électorale de la CAF.

5-2-2 Les facteurs économiques

Ce second composant correspond aux impacts des facteurs d'influence économiques. Il est nécessaire de s'intéresser au dynamisme économique, au pouvoir d'achat et au comportement du public (des consommateurs).

L'augmentation récente des prix du pétrole sur les marchés internationaux, à cause de la situation géopolitique mondiale compliquée, va certainement permettre une augmentation sensible des recettes en exportation de l'Algérie, du moins à court terme, et donc une amélioration de la situation financière du pays. Ceci est de bon augure pour la capacité de l'Etat à satisfaire une partie des besoins financiers des clubs en matière des aides et subventions diverses, mais aussi en matière de construction des infrastructures sportives.

Néanmoins, l'environnement économique des clubs sportifs recèle un certain nombre de menaces contraignantes et que nous pouvons synthétiser de la façon suivante :

- Un contexte de crise économique, aggravée par la crise sanitaire, qui limite la capacité des entreprises à recourir au sponsoring ou à l'investissement dans l'achat des actions en vue de contrôler le capital de tel ou tel club sportif. Ceci constitue donc un frein dans le processus de professionnalisation de ces clubs.
- L'inflation et la baisse du pouvoir d'achat de la population constitue également une menace supplémentaire dans la mesure où cela va impacter, directement ou indirectement, le comportement du public ou des supporters pour l'achat de la billetterie par exemple.
- Faiblesse des investissements dans la construction des infrastructures sportives et ralentissement dans l'avancement

des projets en cours (cas des stades de Barraki, Tizi-Ouzou, Douera, etc. qui enregistrent des retards considérables malgré les enveloppes financières conséquentes allouées à ces projets). De plus, se pose le problème du coût et de la maîtrise de l'entretien des installations existantes (à ce titre, les problèmes récurrents des déboires qu'a connus l'équipe nationale avec les pelouses des stades du 05 juillet et du Mustapha Tchaker de Blida sont édifiants).

5-2-3 Les facteurs socioculturels

Le troisième composant correspond aux impacts des facteurs démographiques. Sur ce plan, l'Algérie dispose d'un réservoir de jeunesse considérable avec un taux de natalité élevé comparativement à celui des pays développés. De plus, dans la culture algérienne, le football est une discipline très populaire. Ceci constitue donc une opportunité qui offre des perspectives intéressantes en matière de l'augmentation à la fois du nombre de pratiquants de la discipline ainsi que des supporters et consommateurs des produits et services liés au marché de football. Ajoutant à cela le fait que le talent algérien est reconnu mondialement en matière de foot, car un bon nombre de « stars » de foot sont soit algériennes (Madjer, Belloumi, Mahrez, ...) ou d'origine algérienne (Zidane, Benzema, Mbappé, ...). L'expérience réussie de l'académie de Paradou Athletic Club, ou le nombre important de bons joueurs émigrés que forment régulièrement les centres de formation en France confirme cet état de fait.

Toutefois, face à cette jeunesse algérienne il y a lieu de relever une insuffisance inquiétante au niveau des infrastructures, en qualité et en quantité, pour répondre à la demande croissante sur les activités sportives en général.

5-2-4 Les facteurs technologiques

Le quatrième composant correspond aux impacts des facteurs liés à la technologie. Pour n'importe quelle organisation, les évolutions technologiques peuvent constituer des menaces ou des opportunités.

Les organisations de football professionnel pourront bénéficier de l'opportunité que représentent les évolutions technologiques récentes.

Nous pouvons citer dans ce cadre les technologies suivantes :

- La VAR (Video Assistant Referee) ou de l'arbitre assistant vidéo introduite en 2014 et la technologie de la ligne de but. Ces technologies devenues incontournables dans les grandes compétitions de haut niveau.
- Les Drones qui consistent dans l'utilisation des systèmes de surveillance et de caméra avancés pour diffuser en direct ou enregistrer des matchs officiels et des séances d'entraînement des équipes. Les informations recueillies par les drones, les traqueurs GPS et les cardiofréquencemètres pourraient améliorer la performance des joueurs.
- Les Maillots intelligents, ces maillots enregistrent la distance, la vitesse et le pouls. Ces données contribueront à perfectionner les programmes d'entraînement, à identifier les changements, les schémas ou les irrégularités dans les performances des joueurs. Ces changements pourraient prédire une blessure et permettre au joueur et à l'entraîneur de l'éviter. Ces données aident également à développer des stratégies de jeu. L'équipe nationale allemande utilise déjà des maillots intelligents de la marque Adidas.
- RoboGym, un appareil allemand d'haltérophilie robotisé, permet de réduire le temps de récupération en ménageant les articulations et en préservant la force musculaire. Cette technologie améliore les performances des joueurs et prévient les blessures. Grâce à cette technologie, il est possible d'adapter les exercices d'entraînement à chaque joueur et de les stocker sur un cloud pour qu'ils soient accessibles sur n'importe quelle machine.
- Zone7, est un programme d'intelligence artificielle qui utilise des données en provenance de vêtements, d'évaluation de la condition physique et de profils médicaux dans le but d'identifier les joueurs qui courent le risque de se blesser. Le niveau de risque est indiqué en vert, jaune et rouge en fonction de la gravité. Grâce à cette technologie, les entraîneurs peuvent adapter l'intensité de l'entraînement à chaque joueur. La précision de Zone7 s'élève à 95% et ce programme se vante d'une réduction de 75% des blessures.

Cependant, le coût d'acquisition et d'intégration de ces innovations technologiques représente un obstacle de taille pour la majorité des clubs. A titre d'exemple, le coût d'acquisition et d'installation des différents équipements de la VAR s'élève à plus de 200 000 euros.

5-2-5 Les facteurs écologiques

Le cinquième composant correspond aux impacts des facteurs environnementaux.

Dans ce cadre, les enjeux en matière des objectifs du développement durable peuvent intéresser et concerner également les clubs de football professionnel. Un certain nombre d'initiative commence à prendre forme au niveau des championnats étrangers visant à impliquer le monde de football dans la réalisation des objectifs du développement durable. Parmi les actions inscrites dans ce sens, on peut citer :

- Limiter l'impact du football sur l'environnement et encourager les comportements écoresponsables : en intégrant les critères du développement durable dans les achats, en réduisant et valorisant les déchets engendrés par les activités et événements sportifs et en optimisant l'utilisation des transports, en diminuant la consommation en eau (ex. pour l'arrosage des terrains couverts en gazon), en préservant la biodiversité notamment dans l'exploitation des terrains et en intégrant l'ensemble des parties prenantes dans les initiatives liées au développement durable.
- Contribuer à l'éducation de la jeunesse, à la cohésion sociale et à la santé publique.
- Renforcer l'emploi et l'impact économique et territorial du football.

5-2-6 Les facteurs légaux

Le dernier composant de l'analyse PESTEL correspond aux impacts des facteurs légaux, c'est-à-dire de la législation applicable dans le pays de l'entreprise.

Dans ce registre, la principale menace pour les dirigeants actuels des clubs de football professionnel ne réside pas dans le risque d'adoption de nouvelles lois, mais dans l'application stricte des lois existantes, que ce soit celles relatives au droit de travail et de la sécurité sociales, ou celles émanant des instances footballistiques mondiale et continental (FIFA et CAF). *« A partir de la saison prochaine, les règlements adoptés par la Confédération africaine de football et la*

Contribution au diagnostic stratégique de l'environnement des organisations sportives de football. Analyse par la méthode PESTEL.

BATACHE Abderrahmane

Fifa seront mis en application. Par conséquent, tout club ne remplissant pas les conditions n'aura pas droit à la licence professionnelle », a indiqué le ministre de la jeunesse et des sports lors de sa rencontre, lundi 06 décembre 2021, avec la commission Jeunesse, sport et mouvement associatif de l'APN.

Sur un autre plan, dans le but de promouvoir le sport féminin, les autorités envisagent d'imposer aux clubs sportifs professionnels l'obligation de disposer d'une section de football féminin.

5-3 La synthèse du diagnostic

Le tableau suivant donne une synthèse globale des résultats du diagnostic stratégique de l'environnement des organisations sportives du football professionnel en Algérie pour l'année 2022.

Tableau n°1 : Synthèse du diagnostic stratégique du macro-environnement des clubs sportifs de football professionnel.

Composants	Opportunités	Menaces
Les facteurs Politiques.	Stabilité politique retrouvée. Intérêt de plus en plus croissant des politiques pour le football vu son caractère populaire. Tolérance en matière des exigences fiscales et de la sécurité sociale.	Volonté de l'Etat de mettre fin au gaspillage de l'argent public dans les clubs de football. Lobbying et compétition entre pays pour avoir plus d'influence au niveau des instances footballistiques internationales. Immixtion de la politique dans la gestion des affaires du football mondial (politique de « deux poids deux mesures »). Dégradation des relations internationales à cause des conflits et des guerres entre pays. Ingérence de la FIFA dans la gestion de la CAF.
	Augmentation des prix du pétrole sur les marchés internationaux et donc amélioration de	Contexte de crise économique qui impacte la capacité des entreprises en matière de sponsoring.

Contribution au diagnostic stratégique de l'environnement des organisations sportives de football. Analyse par la méthode PESTEL.

BATACHE Abderrahmane

<p>Les facteurs Economiques</p>	<p>la situation financière du pays au moins à court terme.</p>	<p>Inflation et baisse du pouvoir d'achat des citoyens (dont celui des supporters). Baisse des investissements dans la construction des infrastructures sportives et ralentissement dans l'avancement des projets en cours. Problème de savoir-faire et de coût de l'entretien des installations (stades) existantes.</p>
<p>Les facteurs Socioculturels</p>	<p>L'augmentation du taux de natalité et la forte proportion des jeunes dans la structure démographique du pays offrent des perspectives intéressantes en matière de l'augmentation du nombre de pratiquants de la discipline et aussi des supporters. Intérêt croissant des ménages pour les activités de loisirs et dynamique des activités culturelles et sportives. Bonne réputation du « talent algérien » en matière de foot.</p>	<p>Insuffisance des infrastructures, en qualité et en quantité, pour répondre à la demande croissante sur les activités sportives.</p>
<p>Les facteurs Technologiques</p>	<p>Apport des différentes sciences et technologies dans l'amélioration des méthodes d'entraînement et des performances sportives des athlètes (Drones, maillots intelligents, RoboGym, Zone7). Introduction et</p>	<p>Coût de l'intégration des nouvelles technologies élevé (Ex. 200 000 euros pour les équipements de la VAR).</p>

Contribution au diagnostic stratégique de l'environnement des organisations sportives de football. Analyse par la méthode PESTEL.

BATACHE Abderrahmane

	généralisation progressive de la technologie de la VAR.	
Les facteurs Ecologiques		Les enjeux liés au respect des exigences du développement durable.
Les facteurs Légaux		Obligation de se conformer aux dispositions réglementaires de la FIFA et de la CAF en matière de la professionnalisation du management des clubs sportifs professionnels. Possibilité d'imposer aux clubs sportifs professionnels l'obligation de disposer d'une section de football féminin.

Source : réalisé par nous-mêmes.

Conclusion :

Tout au long de cette étude, nous avons essayé de montrer l'intérêt d'un diagnostic stratégique de l'environnement, via la méthode PESTEL, au profit des clubs professionnels de football. Force est de constater que, pour le cas du « marché » de football, l'analyse ne doit pas se limiter au seul environnement national, car le football est mondialisé d'où la nécessité, pour les clubs sportifs algériens, de s'approprier des méthodes universelles de management stratégique des organisations sportives.

Il convient de signaler enfin que pour pouvoir mettre en place une bonne stratégie de développement pour un club professionnel, cette analyse en termes d'« opportunités » et de « menaces » doit être complétée par une analyse ou un diagnostic interne en terme de « forces » et de « faiblesses » au niveau du club.

Commentaires :

Commentaire n°1 : Pour les différentes missions de la FAF, consulter le Statut de la FAF, accessible sur : <http://www.faf.dz/wp-content/uploads/2018/10/4-STATUTS-FAF-25.11.2015-1-1.pdf>

Commentaire n°2 : À titre d'exemple : l'activité économique des clubs professionnels de football génère en France environ 6 milliards d'euros/an, 26 000 emplois ; les contributions fiscales et parafiscales s'élèvent à 1,54 milliard d'euros/an.

Références utilisées dans la recherche

Livres :

- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Bayle, E. (2007). *Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales*. Paris: DeBoeck Supérieur.
- Bayle, E., & Chappelet, J. L. (2004). *Strategic and performance management of olympic sport organizations*. Human Kinetics.
- Cartier, M., & et al. (2010). *Stratégie*. Paris: Dunod.
- Chandler, A. (1962). *Stratégies et structures des organisations*. Paris: Organisation.
- Chantelat. (2001). *La professionnalisation des organisations sportives : nouveaux enjeux, nouveaux débats*. Paris: L'Harmattan.
- Chantelat, P. (2001). *La professionnalisation des organisations sportives : nouveaux enjeux, nouveaux débats*. Paris: L'Harmattan.
- Chantelat, P. (2001). *sécurité*. Paris : Dalloz.
- Desbordes, M. (2004). (Éd.) (2004). *Stratégie des entreprises dans le sport*. Paris: Economica.
- Desbordes, M., & Tribou, G. (2004). *Marketing du sport, Paris*. Paris: Economica.
- Evrard, Y. (1993). *Le management des entreprises artistiques et culturelles*. Paris: Economica.
- Helfer, J.-P. (2013). *Management stratégique*. Paris: Vuibert.
- Loret, A. (2004). *Concevoir le sport pour un nouveau siècle*. Paris: Presses Universitaires du Sport.
- Marchesnay, M. (1993). *Management Stratégique*. Paris: Eyrolles.
-

Contribution au diagnostic stratégique de l'environnement des organisations sportives de football. Analyse par la méthode PESTEL.

BATACHE Abderrahmane

Marchesnay, M. (2004). *Management stratégique*. Paris: Les éditions de l'ADREG.

Pigeassou, C. (1997). *Management des organisations de services sportifs*. Paris : PUF.

Porter, M. (1982). *Choix stratégique et concurrence*. Paris: Eyrolles.

Porter, M. (2000). *stratégie*. Paris: Dalloz.

Soulé, B., & Boutroy. (2015). *Les organisations sportives et leurs stratégies dans les secteurs marchand et non marchand*. Paris: De Boeck.

Tribou, G. (2015). *Management du sport : marketing et gestion des clubs sportifs*. Paris: Dunod.

Magazines, périodiques et journaux :

Rundstadler , L. (2018). *Management et fédération sportive. Entre tentative de rationalisation de l'offre sportive locale et expression de stratégies associatives. L'exemple de la Fédération française de tennis*. Revue Management et Avenir, 4(102), pp. 67-87.

Thèses :

Legrand, C. (2010). *Dynamique stratégique des organisations sportives et modes de régulation. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*. Paris: Conservatoire Nationale des Arts et Métiers.

Sites Internet :

APS. (2021, Juillet 07). <https://www.aps.dz/sport/132213-football-algerie-les-dettes-des-clubs-professionnels-depassent-les-1-000-milliards-de-centimes>. Retiré le 15/06/2022