

L'ambidextrie temporelle des clubs de football :

La réponse au pressing de l'environnement ?

Terrien, Mickael

Université de Caen

mickael.terrien@unicaen.fr

Scelles, Nicolas

Stirling University

nicolas.scelles@stir.ac.uk

Maltese, Lionel

Kedge Business School

lionel.maltese@univ-amu.fr

Durand, Christophe

Université de Caen

christophe.durand@unicaen.fr

Résumé :

Cet article s'intéresse au processus de décision stratégique des entreprises de spectacle sportif et à leur capacité d'ambidextrie. Une analyse quantitative appliquée aux clubs de football français ayant évolué en Ligue 1 entre 2005/06 et 2013/14 permet de différencier trois situations : la stratégie projetée est réalisée ; la stratégie projetée n'est pas réalisée du fait du pressing de l'environnement causé par la glorieuse incertitude du port ; l'intention stratégique évolue du fait de la prise en considération d'un phénomène émergent. L'analyse met à jour la capacité d'ambidextrie temporelle des organisations qui leur permet de jongler entre des objectifs divergents en orchestrant les phénomènes émergents à l'intention stratégique initiale. Les résultats montrent que cette capacité d'ambidextrie n'est pas nécessairement source d'avantage concurrentiel. Les organisations doivent disposer des actifs complémentaires nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie pour que l'adaptation prenne toute sa valeur. La modélisation des comportements ambidextres fournit une nouvelle explication théorique aux déficits récurrents du sport spectacle.

Mots clés : Ambidextrie, prise de décision, changement organisationnel, football

L'ambidextrie temporelle des clubs de football :

La réponse au pressing de l'environnement ?

Deux visions de l'élaboration stratégique se sont opposées jusqu'à la fin des années 1980. D'un côté, se trouve une perspective normative basée sur une logique d'adéquation, de planification ou de positionnement (LCAG, 1969 ; Ansoff, 1965 ; Porter, 1980) où la pensée stratégique est indépendante de sa mise en œuvre (Mintzberg, Ahlstrand et Shamsie, 1999). A l'opposé de cette vision se situe l'école de la stratégie émergente (Avenier, 1999), qui s'inscrit dans une approche descriptive et considère que la stratégie émerge des actions menées dans l'entreprise et est identifiée *ex-post*.

Aucune stratégie ne peut être purement délibérée ou émergente. Si seule l'intention déterminait la stratégie, aucun apprentissage et / ou adaptation ne seraient possibles (Mintzberg et al., 1999). Or, l'environnement hyper-compétitif dans lequel les firmes évoluent (D'Aveni, 1994) supposent « *la simultanéité et la transformation permanente des avantages concurrentiels* » (Saïas et Métais, 2001, p. 197). Pour rester au sommet, il ne faut pas seulement défendre ses acquis, mais également établir de nouvelles sources de valeur via l'établissement régulier de nouveaux cadres de référence en créant, éliminant, augmentant ou diminuant certains facteurs propres à l'industrie (Kim et Mauborgne, 1999). De même, une stratégie purement émergente relèverait d'un pilotage à vue et d'une attitude uniquement réactive. Aucune cohérence et vision ne permettraient de coordonner les différentes initiatives, ce qui est antinomique avec le caractère volontariste inhérent de la stratégie (Avenier, 1999). Un troisième courant est ensuite intervenu afin de concilier ces approches et de considérer l'élaboration stratégique sur un continuum, dont les écoles de la stratégie délibérée et émergente forment les extrêmes.

Cette dernière approche pose la question de la place accordée à chaque type de stratégie et de leur conciliation. Une analyse longitudinale des clubs de football français entre les saisons 2005/06 et 2013/14 servira de cadre à une analyse empirique de cette question pour éclairer le processus d'élaboration stratégique. Ce secteur d'activité spécifique retenu offre un contexte de recherche particulièrement attractif pour les recherches en management de par la comparabilité des firmes (taille, structure, marchés...), et la fréquence et la régularité des événements sportifs (Holcomb, Holmes et Connelly, 2009). Compte tenu de la question de recherche portant sur le changement stratégique, le principal avantage semble toutefois venir de la transparence des modifications des processus et des ressources des firmes (Wolfe et al.,

2005). Cette opportunité a d'ailleurs été mise en exergue par Lassalle, Meschi et Métais (2012) lors de la confrontation de leur modèle sur l'effet d'un écart entre performance et aspirations des clubs de football européens par rapport à leurs pratiques (recrutement et changements d'entraîneur). L'industrie du sport professionnel présente une autre spécificité en ce qui concerne l'analyse de sa stratégie : son caractère relativement inertiel, issu de contrats de joueurs pluriannuels. Même si un tiers des contrats sont renégociés chaque année (Frick, 2007), les clubs peuvent être en situation de *lock-in* par rapport aux joueurs qui auraient été surévalués et dont la valeur marchande a diminué. Par ailleurs, les transferts entre clubs et donc l'investissement / désinvestissement en talent sur le marché des joueurs ne peuvent se faire qu'à l'intersaison ou à la trêve hivernale, durant les périodes de « *mercato* ». Cela constitue un second frein à la flexibilité stratégique de ces organisations, même si le suivi des évolutions des firmes s'en trouve facilité (Le Roy, Marquès et Robert, 2007).

La première partie de cette recherche propose une synthèse de la littérature sur l'élaboration stratégique (1). Une attention particulière sera accordée au contexte spécifique dans lequel les entreprises de spectacle sportif formalisent leur stratégie. Le cadre méthodologique utilisé pour identifier les changements stratégiques sera ensuite présenté (2). Enfin, une discussion des résultats sera proposée à travers l'analyse de plusieurs cas (3). Cette étape permettra de différencier les changements s'inscrivant dans une perspective délibérée de ceux où la reformulation stratégique a fait suite à un phénomène émergent. Elle illustrera également la capacité organisationnelle d'ambidextrie des clubs, qui leur permet de jongler entre des objectifs divergents en orchestrant les phénomènes émergents à l'intention stratégique initiale.

1. L'élaboration stratégique dans un environnement complexe

La stratégie correspond à « *la détermination sur le long terme des buts et objectifs d'une entreprise, et l'adoption d'une variété d'actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour réaliser ces objectifs* » (Chandler, 1962, pp. 13-14). Cette définition permet de distinguer l'intention stratégique de sa mise en œuvre, autorisant ainsi un potentiel décalage entre les deux phases. Dans une logique similaire, Farjoun (2002) qualifie la stratégie de processus de co-alignement continu de la firme à son environnement. Il est nécessaire de comprendre à quel moment survient le changement stratégique pour assurer cette correspondance et ainsi identifier le rôle de l'intention stratégique dans celui-ci.

1.1. La dialectique fins / moyens pour opérationnaliser le changement stratégique

La définition et la nature d'un changement stratégique sont l'objet de nombreux débats théoriques. L'exemple de l'entrée de McDonald sur le marché des petits-déjeuners est souvent

utilisé. Cette apparition sur un nouveau segment correspond-elle à un ajustement organisationnel ou mérite-t-elle le qualificatif de changement stratégique (Ginsberg, 1988) ? La réponse dépend de la vision de la stratégie. Lorsqu'elle est perçue comme une position, en l'occurrence le secteur d'activité, la réponse est positive : le petit-déjeuner est un nouveau marché pour l'organisation. Mais lorsque la stratégie est considérée comme une perspective déterminant les normes et les valeurs de l'organisation, la réponse est négative : la recette industrielle est seulement déclinée sur un nouveau segment (Ginsberg, 1988).

Concernant la nature du changement stratégique, l'évolution peut être incrémentale ou quantique. Dans le premier cas, le processus se fait « *pas à pas* » (Quinn, 1980). Dans l'autre, tous les « *morceaux* » de l'organisation évoluent simultanément (Miller, 1979). Ces approches ne sont pas nécessairement incompatibles. Quinn s'intéresse en effet au processus de pensée des managers, quand Miller enregistre le comportement des entreprises (actes et résultats). Ainsi, l'apprentissage du stratège peut être incrémental, tandis que le changement stratégique peut être révolutionnaire (Mintzberg et al., 1999).

Dans notre approche, le changement stratégique des entreprises de spectacle sportif est appréhendé en termes de perspective à partir de l'analyse de leurs comportements. La position concurrentielle de ces organisations étant figée, il est plus intéressant de s'intéresser à leurs valeurs, notamment dans l'arbitrage entre impératifs financier et sportif. De plus, le processus de pensée n'est pas directement observable, au contraire de leurs actes (recrutements et niveau de dépenses) et résultats (classement en championnat et comptable) qui sont transparents.

La stratégie réalisée dépend de l'orchestration de phénomènes émergents à l'intention initiale (Mintzberg et al., 1999). Compte tenu de ce constat, trois questions successives méritent d'être posées : la stratégie projetée est-elle atteinte ? Sinon, s'agit-il d'un changement stratégique ou d'une stratégie non réalisée ? En cas de changement, celui-ci s'inscrit-il dans une démarche délibérée ou dans une reformulation stratégique issue d'un phénomène émergent ? Une analyse de la relation dialectique fins / moyens permet de répondre à ces questions (Avenier, 1999). Les changements stratégiques peuvent en effet relever de deux logiques. S'ils s'inscrivent dans la trajectoire projetée et interviennent au moment prévu, ils seront considérés comme délibérés. Ainsi en est-il d'un investissement en capacité qui aurait été planifié. Par ailleurs, des phénomènes émergents peuvent survenir et bousculer l'équilibre entre la stratégie, la structure, les ressources humaines et la culture (Tushman et O'Reilly, 1996). L'organisation percevant l'évolution du contexte sera amenée à revoir la stratégie en cours (Avenier, 1999). Si l'investissement en capacité n'avait pas été planifié, la stratégie

s'est adaptée afin de saisir une opportunité ou neutraliser une menace liée à un phénomène émergent.

1.2. Un secteur d'activité spécifique : le sport professionnel sous le pressing de l'environnement

Les entreprises de spectacle sportif doivent concilier deux impératifs : un objectif financier afin d'assurer la pérennité de l'organisation ; un autre relatif à la compétitivité sportive de l'organisation. Cet arbitrage s'effectue en prenant en considération trois spécificités de l'industrie par rapport à un secteur d'activité marchand « classique » (Minquet, 2004). Premièrement, la compétition sportive est fermée par le haut. Autrement dit, le nombre de participants est déterminé *ex-ante*, ce qui induit des barrières à l'entrée très fortes. La ligue est néanmoins ouverte par le bas (du moins dans le contexte européen). Les entreprises de spectacle évoluant dans ces ligues ouvertes souffrent d'un risque de relégation en division inférieure. Cette menace est significative puisque le passage de la Ligue 1 à la Ligue 2 induit une perte de revenus importante (Meyssonnier et Mincheneau, 2013)¹. Enfin, Minquet relève une discontinuité des flux réels : les résultats sportifs de la saison t ne sont pas transposables sur $t+1$.

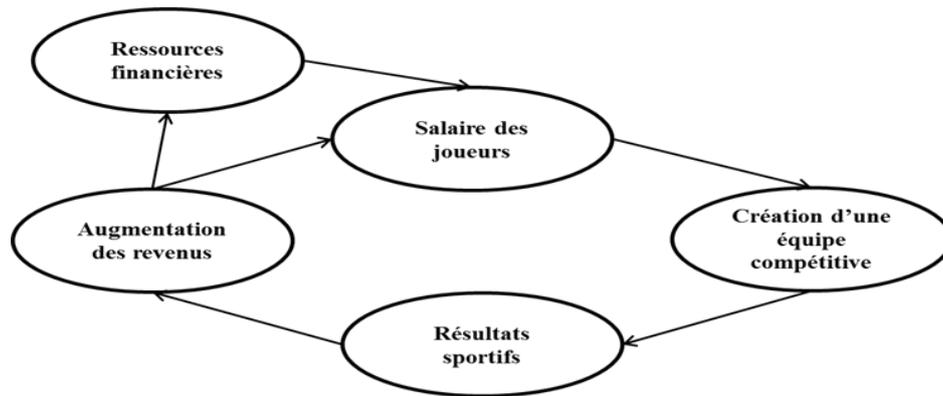
Ces spécificités ont permis de noter les interrelations existantes entre les impératifs financier et sportif, de par la menace de relégation pesant sur ces entreprises. De même, une qualification dans la plus prestigieuse des compétitions européennes (la Ligue des Champions) permet de générer entre 30 et 60 M€ de revenus supplémentaires grâce aux droits audiovisuels et à la billetterie d'après le rapport 2015 de la Direction Nationale du Contrôle de Gestion (DNCG par la suite). De manière plus générale, les clés de répartition inégalitaires des droits centralisés (principalement audiovisuels) impliquent des différences importantes de revenus selon le classement sportif (Meyssonnier et Mincheneau, 2013)². Les recettes des clubs de Ligue 1 sont donc dépendantes des résultats sportifs qui sont eux-mêmes dépendants du niveau de dépenses des clubs. Hall, Szymanski et Zimbalist (2002) montrent en effet la relation causale entre le niveau de la masse salariale et le classement sportif. L'industrie du spectacle sportif peut ainsi se caractériser par un cercle, vertueux ou vicieux, selon que vous serez puissant ou misérable :

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

² A titre d'exemple, Marseille, qui n'a devancé Saint-Etienne qu'à la différence de buts, a gagné 1,35 millions d'euros de droits audiovisuels de plus que le club stéphanois grâce à son classement lors de la saison 2014/15.

Figure 1 - Le cercle vertueux / vicieux entre résultats sportifs et gain économique

(Baroncelli et Lago, 2006, p. 21)



Cette présentation du contexte laisse augurer un choix stratégique élémentaire : plutôt privilégier un cercle vertueux en investissant dans le capital joueur. Heureusement pour l'intérêt des compétitions, la masse salariale ne détermine pas complètement le classement sportif : « à masse salariale donnée, on constate que le nombre de points des clubs de Ligue 1 peut varier d'environ 20 points, et ce quel que soit le niveau de la masse salariale » (DNCG, 2015, p. 51). Si cette incertitude est vitale pour l'attractivité des compétitions, elle complexifie l'exercice de planification budgétaire. Le niveau de dépenses est majoritairement fixé en début de saison, alors qu'une part importante des recettes dépend des résultats sportifs de fin de saison. La prise de décision concernant la masse salariale s'effectue en t et dépend de l'espérance de gain découlant du classement constaté en $t+1$. Dermitt-Richard et Scelles (2014) parlent de « pressing de l'environnement » pour caractériser cette situation. Les dirigeants sont donc dans l'incapacité d'assurer l'équilibre budgétaire et doivent prendre leur décision à partir de scénarios dont ils ne maîtrisent que très partiellement le déroulement.

Les clubs ne sont en effet pas à l'abri d'un choc de productivité négatif (Leach, 2007 ; Szymanski, 2012), induisant des recettes inférieures à ce qu'un niveau de performance sportive attendu par rapport aux investissements consentis aurait permis d'atteindre. De plus, le caractère ordinal du classement, associé à la fermeture et l'ouverture du championnat, créent une situation où le nombre d'équipes pouvant prétendre à un rang est supérieur aux nombres de places disponibles, quand bien même plusieurs d'entre elles auraient cherché à enclencher le cercle vertueux. Ce pressing de l'environnement serait responsable des déficits récurrents constatés dans ce secteur d'activité³, traduisant l'impossible planification des organisations (Dermitt-Richard et Scelles, 2014). Cette théorie s'oppose avec l'hypothèse

³ 63% des clubs européens étaient en déficit en 2011 (UEFA, 2011). Pour la saison 2013/14, la perte nette des 20 clubs de Ligue 1 s'élevait à 102M€ (DNCG, 2015).

d'une contrainte budgétaire volontairement lâche, traduisant l'opportunisme du dirigeant de l'entreprise de spectacle sportif (Andreff, 2007). Ce dernier bénéficie en effet de l'aléa moral qui empêche le club de disparaître de par son poids social et qui garantit l'intervention d'un payeur en dernier ressort, joué par l'actionnaire, une banque (Ascari et Gagnepain, 2006) ou les collectivités locales (Baroncelli et Lago, 2006) et chargés de venir soulager la contrainte budgétaire.

1.3. L'ambidextrie organisationnelle : comment jongler entre le délibéré et l'émergent ?

Une autre explication théorique des déficits récurrents est la capacité d'ambidextrie des entreprises de spectacle sportif qui arbitraient entre les aspects financier et sportif au gré des événements émergents afin de maximiser leur utilité (Sloane, 1971). L'ambidextrie est une métaphore qui s'intéresse aux tensions dans la prise de décision des organisations. Celles-ci peuvent se situer à différents niveaux (Bodwell et Chermack, 2010). Originellement, le paradoxe résidait entre changement incrémental et innovation discontinue (Tushman et O'Reilly, 1996). Plus généralement, les dichotomies identifiées dans la littérature relèvent d'une opposition « statique – dynamique » ou, dans le cas de cette étude, d'une tension « délibérée – émergente » (MacIntosh et MacLean, 1999).

L'ambidextrie est une approche paradoxale qui permet de dépasser l'opposition, c'est-à-dire le besoin de choisir entre deux éléments divergents et de concilier les approches (Eisenhardt, 2000). La gestion des paradoxes est devenue un enjeu majeur des organisations (Grimand, Oiry et Racaigne, 2014 ; Smith et Lewis, 2011), permettant de transcender deux opposés pour en tirer le meilleur parti (Gibson et Birkinshaw, 2004). C'est ce que signifie cette métaphore puisqu'au « *cœur du concept d'ambidextrie se trouve la description de la capacité d'une organisation à embrasser et équilibrer les approches délibérée et émergente de la stratégie simultanément* » (Bodwell et Chermack, 2010, p. 193).

L'ambidextrie peut être structurelle (Tushman et O'Reilly, 1996) lorsque la firme cloisonne les activités orientées vers un but de celles focalisées vers l'autre objectif. Cette séparation peut notamment prendre forme grâce à un réseau où une filiale est chargée des activités d'exploration (Mc Namara et Badden-Fueller, 1999). L'ambidextrie peut aussi être temporelle : la structure se focalise dans un premier temps sur un premier pôle, avant de basculer vers un second (Nooteboom, 1999). Enfin, cette capacité organisationnelle peut être contextuelle (Gibson et Birkinshaw, 2004) : les mêmes personnes ont la capacité comportementale de réaliser simultanément les deux objectifs divergents. L'ambidextrie contextuelle est la plus difficile à mettre en place, de par les buts contradictoires (Smith et

Tushman, 2005), les différents rôles (Floyd et Lane, 2000) et orientations (Raisch, Birkinshaw, Probst et Tushman, 2009) que cela demande aux managers. C'est néanmoins celle qui se rapproche le plus de la gestion des paradoxes puisqu'elle vise à réaliser simultanément des activités mutuellement exclusives (Grimand, Oiry et Racaigne, 2014).

Dans un environnement complexe, comme celui des entreprises de spectacle sportif, les procédures adaptatives doivent être privilégiées par rapport à une stratégie trop figée sur l'intention initiale (Avenier, 1999). Les clés de répartition inégalitaires et notamment les perspectives de se maintenir (ou non) ou de se qualifier (ou pas) dans les compétitions européennes impliquent pour ces entreprises de disposer d'une capacité d'ambidextrie temporelle. C'est à ce titre que le club sera en mesure de substituer son dessein initial par une nouvelle stratégie intégrant des aspects émergents en fonction des opportunités et des menaces qui se présentent ponctuellement, matérialisées par l'accès à des segments stratégiques (risque de relégation ou de non qualification dans les compétitions continentales).

2. Cadre méthodologique

2.1. L'opérationnalisation de la dialectique fins / moyens

La relation dialectique fins / moyens est utilisée pour différencier un changement stratégique d'une stratégie non réalisée, ainsi que la source du changement (délibérée ou émergente). Afin d'opérationnaliser cette relation, le résultat opérationnel servira à décrire la finalité organisationnelle tandis que les moyens seront assimilés au niveau des dépenses du club.

Il existe trois théories en économie du sport relatives à la performance des entreprises de spectacle sportif : la maximisation du profit sous contrainte sportive (Rottenberg, 1956) et la maximisation des victoires sportives intervenant sous une contrainte budgétaire qui peut être stricte (Sloane, 1971) ou lâche (Andreff, 2007). La finalité de l'organisation est donc appréhendée à travers son résultat opérationnel⁴ qui permettra de dire sur quel archétype l'entreprise de spectacle sportif se situe. Cette donnée comptable est préférable au résultat net puisque les abandons et reprises de comptes sont courants dans cette industrie et faussent l'analyse en lissant les résultats. Ainsi, sur la période 2006/07 – 2011/12, le Stade Rennais présente un résultat net nul, alors que le résultat opérationnel varie de -10,9M€ en 2006/07 à 13.6M en 2011/12.

En rapportant le résultat opérationnel aux produits d'exploitation du club, trois stratégies génériques sont identifiées :

- Une maximisation du profit lorsque le résultat opérationnel relatif est supérieur à 5% ;

⁴ Il correspond à la différence entre les produits et les charges d'exploitation de l'organisation.

- Une maximisation des victoires sous contrainte budgétaire stricte quand il est compris entre -5 et 5% ;
- Une maximisation des victoires sous contrainte budgétaire lâche lorsqu'il est inférieur à -5%.

Concernant les moyens, le niveau de dépenses du club, notamment de la masse salariale, sera considéré comme un indicateur clé de l'intention stratégique. Ces données secondaires sont issues des rapports annuels de la DNCG entre 2007 et 2015⁵. L'analyse des transitions entre deux archétypes est un moyen utile de capturer l'essence du processus de transformation d'une organisation (MacIntosh et MacLean, 1999). La transition entre les saisons t et $t+1$ permettra d'enregistrer le comportement des entreprises de spectacle sportif pour les clubs de football français ayant évolué en Ligue 1 entre les saisons 2005/06 et 2013/14 (35 clubs, 180 observations).

2.2. Comment distinguer la stratégie non réalisée d'un changement stratégique ?

Indépendamment d'une reformulation stratégique, la stratégie réalisée peut dévier de celle projetée. Les conséquences non intentionnelles de la mise en œuvre (Avenier, 1999) peuvent expliquer cet écart. Dans le cadre de la Ligue 1, la masse salariale ne détermine pas totalement les résultats sportifs⁶. Fort de ce constat, deux méthodes sont proposées pour distinguer une déviation involontaire de la stratégie projetée d'un changement stratégique : une première permettant d'évaluer l'efficacité managériale de l'organisation, une seconde pour identifier les chocs de productivité sportifs.

Il existe deux méthodes dites de frontière permettant d'évaluer l'efficacité des organisations : la frontière stochastique basée sur un modèle économétrique et la méthode d'enveloppement de données ('*Data Envelopment Analysis*'. DEA par la suite) qui repose sur une approche non-paramétrique de programmation linéaire. Chaque méthode dispose d'avantages et d'inconvénients et a déjà été appliquée à l'industrie du spectacle sportif, mais seule la méthode DEA permet d'évaluer une performance multidimensionnelle, en l'occurrence double (objectifs sportifs et financiers). De plus, elle ne nécessite aucune hypothèse majeure concernant la spécification de la fonction de production⁷. Cet atout est particulièrement

⁵ Disponibles sur le lien suivant : <http://www.lfp.fr/corporate/dncc>

⁶ Sur la période, le coefficient de corrélation entre la masse salariale – points en championnat varie entre 0,38 et 0,63.

⁷ La modélisation de la DEA nécessite toutefois deux hypothèses : les rendements d'échelle sont supposés variables, ce qui permet de distinguer l'inefficacité d'échelle de celle managériale pure ; le modèle est orienté vers les *outputs*, ce qui est conforme à la littérature. Pour plus de détails sur la

important de par la question de recherche qui s'intéresse à l'évolution de l'importance accordée à l'*output* financier par rapport à celui sportif.

Le modèle comprend les deux *inputs* (masse salariale et autres dépenses) et deux *outputs* (points en championnat et produits d'exploitation) traditionnellement retenus dans la littérature (e.g. Barros et Garcia-Del-Barrio, 2011). La DEA mesure la distance entre l'observation et la meilleure pratique possible représentée par une frontière théorique. Le score d'efficacité managériale pure, qui est la première source d'inefficacité des clubs, permet de déterminer si l'intention stratégique est respectée. Lorsqu'il est égal à 1, l'efficacité est maximale. Un score inférieur signifie que l'entreprise de spectacle sportif aurait pu faire mieux sur le plan sportif et / ou financier par rapport aux ressources engagées. Étant donné que les scores d'efficacité de nos 180 observations (20 clubs sur 9 saisons) ne suivent pas une loi normale, seule la distinction efficacité maximale / efficacité non maximale est possible, sans pouvoir différencier les cas inefficaces à partir de leur score.

La performance sportive étant plus particulièrement soumise au risque d'aléa, l'analyse de l'efficacité est complétée par une régression par les moindres carrés ordinaires afin d'identifier les chocs de productivité. Ce concept s'inspire du travail sur l'insolvabilité des clubs de football (Leach, 2007 ; Szymanski, 2012) et permet d'identifier les cas où la performance sportive réalisée dévie fortement de celle attendue, caractérisant le *pressing* de l'environnement. Bien que la méthodologie et la question de recherche soient différentes, cette notion peut être assimilée à l'écart entre la performance réalisée et le niveau d'aspiration du club (Lassalle et al., 2012). Le modèle retenu prend la forme suivante :

$$\Delta \ln p_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 p_{i,t-1} + \beta_2 \Delta p_{i,t-1} + \beta_3 \ln rel w_{i,t-1} + \beta_4 \Delta \ln rel w_{i,t} + \text{indicateurs promotion} + \varepsilon_{i,t}$$

Avec $\ln p_{i,t} = -\ln (P/(43-P))$, P étant le classement du club i lors de la saison t . 43 correspond au plus mauvais classement possible pour une équipe en $t-2$ (3ème du championnat National). $rel w$ représente la masse salariale relative à celle de la Ligue 1. Le Tableau 1 présente plusieurs régressions. Seuls les clubs ayant passé au moins quatre saisons dans la ligue sont pris en compte dans le modèle choisi afin d'intégrer des effets fixes (colonne 1)⁸. Le choix de ce modèle par rapport à la colonne 3 s'explique par la contrainte de parcimonie puisqu'il permet de limiter le nombre de variables (plus spécifiquement le nombre d'effets fixes) sans induire de changement notable dans les résultats. Ceux pour le modèle avec l'ensemble des

méthode DEA, voir Cavaignac et Villesèque-Dubus (2014) et Barros et Garcia-Del-Barrio (2011) sur son application dans l'industrie du sport spectacle.

⁸ Ne pas intégrer les effets fixes induit une modification pour la régression incorporant 155 observations : Paris passe d'un choc de productivité négatif à l'absence de choc en 2007-08.

observations sont également indiqués, notamment pour justifier la non prise en compte de l'indicateur promotion dans les modèles précédents, cette variable n'étant pas significative (colonne 6). Le résidu dans le modèle de la colonne 1 est la variable d'intérêt pour identifier les chocs de productivité. Une déviation supérieure (inférieure) à un écart-type par rapport à la moyenne indique un choc de productivité positif (négatif)⁹.

Tableau 1 - Modèles de régression par les moindres carrés ordinaires des chocs de productivité en Ligue 1 (2005/06 – 2013/14)

	Au moins 4 saisons avec effets fixes	Au moins 4 saisons sans effet fixe	Au moins 3 saisons avec effets fixes	Au moins 3 saisons sans effet fixe	Au moins 1 saison (sans indicatrice promotion)	Au moins 1 saison (avec indicatrice promotion)
$p_{i,t-1}$	-1,205*** (0,0943)	-0,731*** (0,0905)	-1,206*** (0,0880)	- 0,731*** (0,0861)	-0,716*** (0,0789)	-0,701*** (0,107)
$\Delta p_{i,t-1}$	-0,00193 (0,0746)	-0,182** (0,0744)	-0,00638 (0,0683)	-0,179** (0,0715)	-0,167*** (0,0612)	-0,175*** (0,0662)
$\ln rel w_{i,t-1}$	13,690*** (3,458)	10,216*** (2,352)	14,073*** (3,081)	10,644** * (2,499)	11,567*** (2,530)	11,384*** (2,759)
$\Delta \ln rel w_{i,t}$	25,961*** (5,376)	22,301*** (6,923)	28,227*** (5,346)	24,476** * (7,232)	25,479*** (7,456)	25,271*** (7,684)
Indicatrice promotion	-	-	-	-	-	0,0503 (0,179)
Constante	0,240* (0,143)	0,518*** (0,0994)	0,661*** (0,104)	0,496*** (0,0926)	0,434*** (0,0849)	0,416*** (0,105)
Observations	155	155	164	164	180	180
Nombre de clubs	21	21	25	25	35	35
R ²	0,664	0,508	0,678	0,515	0,505	0,506

Le Tableau 2 présente les différentes typologies et leurs occurrences, regroupées par stratégie générique définie à partir du résultat opérationnel relatif.

Tableau 2 - Analyse typologique de la relation fins / moyens

Résultat opérationnel relatif	Efficience	Choc de productivité	Typologie	Occurrence (%)	Stratégie projetée	Stratégies potentielles
Maximisation	Non	Non	18	34 (18,89%)	Incertaine	II ou III

⁹ La distribution des résidus suit une loi normale, ce qui autorise à prendre l'écart-type pour proposer une taxinomie, ce qui n'était pas le cas pour les scores d'efficience.

des victoires sous contrainte budgétaire lâche	maximale	Négatif	17	10 (5,56%)	Incertaine	I ou II ou III
		Positif	16	1 (0,56%)	III	
	Maximale	Non	15	10 (5,56%)	III	
		Négatif	14	1 (0,56%)	III	
		Positif	13	3 (1,67%)	III	
Maximisation des victoires sous contrainte budgétaire stricte	Non maximale	Non	12	27 (15%)	II	
		Négatif	11	5 (2,78%)	Incertaine	I ou II
		Positif	10	1 (0,56%)	Incertaine	II ou III
	Maximale	Non	9	17 (9,44%)	II	
		Négatif	8	1 (0,56%)	Incertaine	I ou II
		Positif	7	4 (2,22%)	Incertaine	II ou III
Maximisation du profit	Non maximale	Non	6	19 (10,56%)	I	
		Négatif	5	4 (2,22%)	I	
		Positif	4	3 (1,67%)	I	
	Maximale	Non	3	30 (16,67%)	Incertaine	I ou II
		Négatif	2	1 (0,56%)	I	I ou II ou III
		Positif	1	9 (5%)	Incertaine	

2.3. Le modèle théorique

La cohérence dans le temps entre les trois stratégies génériques est la variable d'intérêt. En fonction des trois types de résultat opérationnel relatif présentés, des scores d'efficacité et des résidus, un modèle théorique classe la stratégie projetée pour les 18 catégories identifiées. Les transitions entre deux saisons consécutives en Ligue 1 pour les clubs ayant passé au moins quatre saisons en première division sont analysées (N = 128).

Ainsi, trois configurations sont distinguées :

- La stratégie projetée est réalisée : la stratégie générique en $t+1$ est la même que celle projetée en t , ou est prévue par celles potentielles indiquées par la typologie en t ;
- La stratégie projetée est involontairement non réalisée : le pressing de l'environnement explique le changement de finalité entre t et $t+1$ (transition prévue par le modèle). Cela correspond à titre d'exemple à un club passant de la situation 12 (efficacité non maximale et absence de choc) à la 1 (efficacité maximale et choc positif) : la surperformance sportive a entraîné un profit supérieur à l'aspiration du club, traduisant le versant positif du pressing de l'environnement ;
- La stratégie projetée est volontairement non réalisée : un changement stratégique explique le changement de finalité entre t et $t+1$ (transition non prévue par le modèle). Cette configuration peut être illustrée par un club passant de la typologie 9 à 15

(efficacité maximale et absence de choc dans les deux cas, mais contrainte budgétaire différente).

En reprenant l'histoire du roi pouvant ordonner au soleil de se coucher, mais seulement à un certain moment de la journée (*Le Petit Prince*, Saint Exupéry, 1946), Mintzberg et Waters (1985) illustrent la nécessité d'être vigilant lors de l'opérationnalisation de la stratégie : si les intentions sont suffisamment malléables, tout paraîtra délibéré. C'est pourquoi les transitions théoriques tentent d'être assez déterministes pour identifier la stratégie projetée et éviter ce biais, tout en étant assez malléables pour ne pas tomber dans l'excès inverse.

3. Résultats

Une analyse macro des 128 transitions identifiées sur la période est tout d'abord proposée, en distinguant les situations où la stratégie est réalisée, celles où elle dévie involontairement de l'intention et les changements stratégiques (3.1). Un degré d'ouverture supérieur de la boîte noire sera nécessaire pour différencier les changements s'inscrivant dans la trajectoire délibérée de ceux faisant suite à une reformulation stratégique permettant le réaligement de la firme à son environnement (3.2). Enfin, les résultats seront utilisés pour comprendre les causes des déficits structurels des clubs (3.3).

3.1. L'influence du pressing de l'environnement

Afin de rendre plus concret le modèle, prenons l'exemple du club de Rennes à partir de la saison 2008/09. L'intention stratégique du club est de maximiser ses victoires sous une contrainte budgétaire stricte. Les déviations involontaires du club vont le mener tantôt à s'écarter positivement de cet objectif (2010/11, catégorie 3) grâce à une bonne efficacité, tantôt négativement (2013/14, catégorie 17) du fait d'un choc de productivité négatif. L'exemple de Rennes montre la complexité de la planification budgétaire dans le contexte des entreprises de spectacle sportif. Ce changement de stratégie générique ne traduit pas une redéfinition de l'objectif organisationnel, mais seulement l'effet du pressing de l'environnement.

Le cas de Lille traduit mieux les possibilités adaptatives des organisations. Entre 2008/09 et 2009/10, la stratégie projetée, à savoir la maximisation des victoires sous contrainte budgétaire stricte, est réalisée. Le club reste dans la catégorie 12, où il est inefficace mais ne connaît pas de choc de productivité. Puis, l'objectif change la saison suivante. Malgré une très bonne performance (score d'efficacité égal à 1 et choc de productivité positif), Lille voit sa

contrainte budgétaire se « relâcher ». Cela signifie une reformulation de sa stratégie puisque « tout s'est bien passé » pour l'organisation qui est devenue championne de France.

L'ensemble des catégories pour les 128 transitions analysées est donné par le tableau 3 :

Tableau 3 - Typologies observées des clubs de Ligue 1 de 2005/06 à 2013/14 en fonction du modèle théorique (Tableau 2)

	2005 /06	2006 /07	2007 /08	2008 /09	2009 /10	2010 /11	2011 /12	2012 /13	2013 /14
Ajaccio	3						3	15	15
Auxerre	6	12	11	18	13	3	17		
Monaco	18	18	18	18	18	17			
Nancy	3	6	1	12	18	12	12	18	
Saint-Etienne	3	3	3	11	17	16	12	4	7
Bordeaux	9	3	1	1	6	18	18	17	18
Lorient		2	9	15	1	3	5	6	12
Nantes	18	18							
Sochaux	6	3	18	12	6	1	6	12	18
Le Mans	6	3	9	12	18				
Lille	3	5	6	12	12	13	6	12	18
Montpellier					3	4	1	6	17
Nice	3	3	6	6	15	8	18	1	18
Marseille	12	3	3	3	7	15	17	13	17
Lyon	3	3	1	9	15	14	18	18	18
Paris	18	18	18	9	18	16	9	9	9
Lens	10	4	5		18	5			
Caen			9	9		18	12		
Rennes	3	1	3	9	18	3	18	11	17
Toulouse	11	7	11	7	12	12	12	6	6
Valenciennes		17	9	12	15	15	18	12	18

Dans 64,84% des cas (83 transitions), la stratégie projetée est réalisée, alors que 15,63% des transitions (20 cas) se traduisent par une déviation involontaire de la finalité envisagée. Ces occurrences montrent que le pressing de l'environnement n'empêche pas complètement les clubs de pouvoir ajuster le niveau de dépenses à leurs revenus. Plus intéressant, 19,53% des transitions (25 cas) correspondent à des changements stratégiques¹⁰.

3.2. Changement stratégique délibéré ou émergent ?

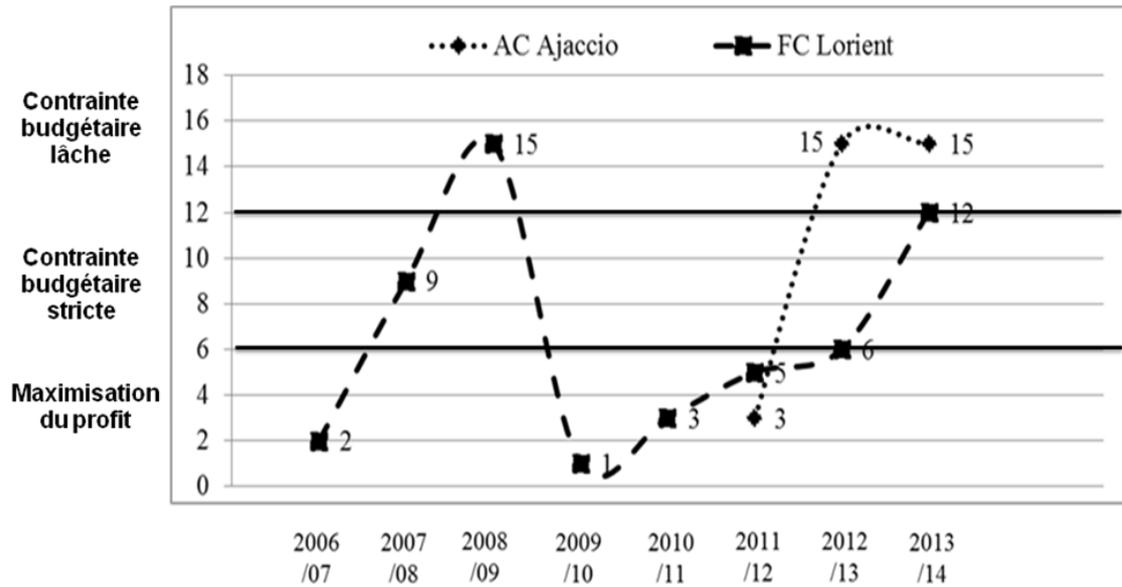
Il est difficile de distinguer un changement stratégique programmé d'une reformulation de son dessein faisant suite à un événement émergent sans ouvrir la boîte noire de l'élaboration

¹⁰ 7 transitions indirectes entre t et $t+\Delta t$ (avec $\Delta t > 1$) indiquent également une reformulation de l'intention stratégique. La figure 2 illustre l'une de ces transitions avec Lorient entre 2008/09 et 2011/12.

stratégique. Le modèle ne permet pas de répondre clairement à cette question. Néanmoins, l'évolution des trajectoires des clubs permet de se faire une idée de la nature des changements stratégiques. Si cette évolution semble suivre une trajectoire « balistique », elle s'apparentera à l'école de la stratégie délibérée (Avenier, 1999). A l'inverse, des oscillations glissantes (Mintzberg et McHugh, 1985) caractériseront plutôt la capacité des organisations à intégrer en continu les événements émergents.

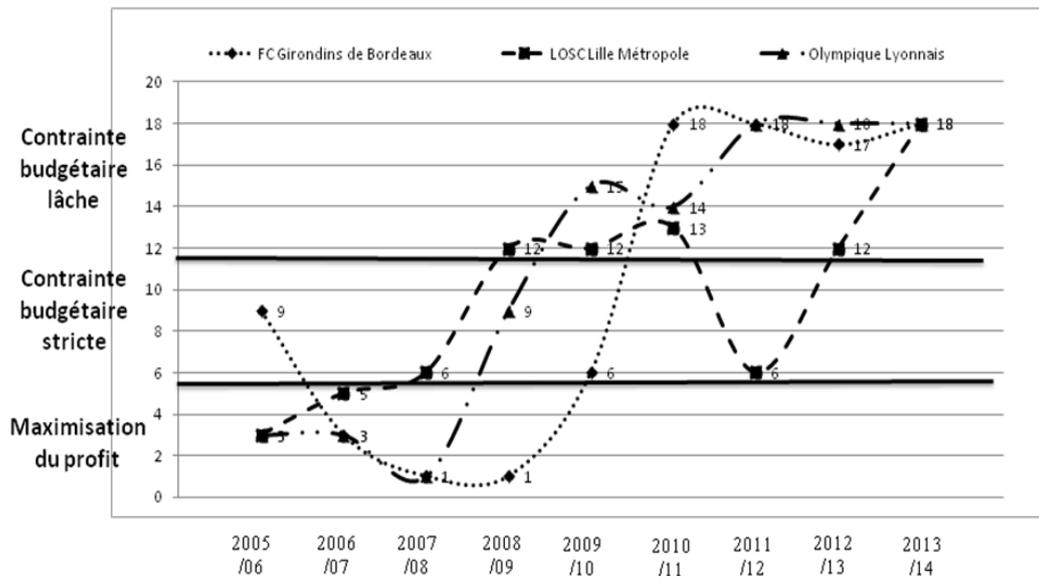
Quelques exemples permettent de comprendre comment une entreprise de spectacle sportif redéfinit son objectif organisationnel en fonction des opportunités et menaces induites par les clés de répartition inégalitaires. La plus grande menace de cette industrie est la relégation en division inférieure (Meyssonier et Mincheneau, 2013). Ainsi, un club peut préférer un déficit plus important que prévu en t plutôt que de descendre en Ligue 2 et voir ses revenus diminuer considérablement en $t+1$. Plusieurs changements stratégiques relèvent de cette logique et traduisent la capacité d'ambidextrie des clubs. Les exemples d'Ajaccio entre 2011/12 et 2012/13 et Lorient en 2006/07 et 2007/08 sont particulièrement intéressants. Dans les deux cas, la première saison correspond à un retour en Ligue 1 après plusieurs années en Ligue 2 (5 pour Ajaccio, 4 pour Lorient). L'objectif de la première saison correspond à une maximisation du profit sous contrainte sportive lâche. Autrement dit, le club ne fait pas tout son possible pour se sauver en investissant autant qu'il le pourrait en talent, mais compte sur la manne financière issue de la saison en Ligue 1 pour se structurer. L'espérance de maintien du club est alors assez faible¹¹. Puis survient un maintien assez inattendu, entraînant un changement d'objectif. Ces deux clubs se rendent compte de la possibilité de pérenniser leur présence en première division. La finalité devient alors une maximisation des victoires sous contrainte budgétaire lâche (Ajaccio) ou stricte puis lâche (Lorient), autorisant une variation significative de la masse salariale (29,26% pour Ajaccio, 38,96% pour Lorient). La figure 2 présente l'évolution de ces deux clubs. Dans les deux cas, un phénomène émergent a entraîné une reformulation du dessein stratégique permettant à ces clubs de se « stabiliser » en Ligue 1.

¹¹ La masse salariale des clubs est la plus faible de la Ligue 1 pour Ajaccio et la 4^{ème} plus faible pour Lorient. La masse salariale de Lorient est alors plus proche de la 19^{ème} place (écart de 1,4M€) que de la 15^{ème} (écart de 3,2M€).

Figure 2 - Evolution stratégique d' Ajaccio et de Lorient


La figure 2 montre un autre changement stratégique de la part de Lorient. Entre 2008/09 et 2011/12 (transition indirecte), la finalité passe d'une maximisation des victoires sous une contrainte budgétaire lâche à une recherche de profit. Ce changement s'explique par l'arrivée d'un nouvel actionnaire devenant également président du club. Etant donné qu'un remplacement managérial peut être la source d'un changement quantique (Ginsberg, 1988), les 25 reformulations stratégiques directes et les six indirectes restantes sont analysées dans cette optique. Outre le cas de Lorient, Nice entre 2008/09 et 2009/10 (arrivée d'un nouveau président), ainsi que le PSG et Nice (arrivée combinée d'un nouvel actionnaire et d'un nouveau président) entre 2010/11 et 2011/12 ont changé de stratégie. Trois transitions indirectes (entre t et $t+\Delta t$) sont également concernées (Marseille, Sochaux et Valenciennes). Autrement dit, la majorité des inflexions stratégiques concerne des équipes dirigeantes déjà en place (23 sur 31 [25 directes + 6 indirectes]).

A l'autre extrémité de la ligue se trouve les entreprises de spectacle sportif mieux dotées, pour qui l'opportunité (menace) la plus directe est la (non) qualification en Ligue des Champions, avec l'ambition de devenir champion de France. Pour atteindre cet objectif, certains clubs ont pu faire évoluer leur finalité organisationnelle. C'est notamment le cas de Bordeaux, Lille et Lyon dont les parcours sont retracés sur la figure 3.

Figure 3 - Evolution stratégique de Bordeaux, Lille et Lyon


Bordeaux (maximisation du profit) comme Lyon (contrainte budgétaire stricte) ont modifié leurs objectifs afin de conserver leur rang. Que ce soit en 2010/11 pour Bordeaux ou en 2009/10 pour Lyon, ces entreprises de spectacle sportif ont relâché leur contrainte budgétaire afin de garder la même espérance de qualification dans les compétitions continentales. Malgré l'absence des revenus de la Ligue des Champions qui permettaient au club de générer un profit les saisons précédentes, l'intensité concurrentielle accrue a incité Bordeaux à maintenir sa masse salariale au même niveau. Cette reformulation stratégique semble toujours d'actualité si l'on en croit les propos du président du club en novembre 2015 sur les conséquences de l'arrivée de nouveaux concurrents : « *Nous avons fait l'effort de maintenir le même niveau d'équipe malgré un déficit de l'ordre de 10 M€ en fin de saison dernière. D'autres auraient épongé les pertes en vendant les principaux joueurs* »¹². Lyon, de son côté a essayé de conserver son rang en investissant toujours plus en talent. Après sept titres de champion consécutifs, le club a répondu à sa troisième place en 2008/09 par une forte progression de sa masse salariale (+ 17,41%), entraînant une contrainte budgétaire lâche, malgré un score d'efficacité maximal. L'exemple lyonnais montre également qu'un écart négatif entre la performance et l'aspiration entraîne une volonté forte de changement (Lassalle et al., 2012) puisque le « *mercato* » d'été suivant s'est traduit par 12 arrivées et 11 départs.

Le cas de Lille est le plus exemplaire de la capacité d'ambidextrie temporelle, malgré le caractère inertiel de l'industrie du sport spectacle. En 2009/10, le club maximise les victoires sous contrainte budgétaire stricte. S'apercevant de la compétitivité de son équipe, le club

¹² Déclaration du 26/11/2015 : <http://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Nicolas-de-tavernost-president-de-bordeaux-m6-ne-veut-pas-se-debarrasser-du-club/610928>

relâche sa contrainte budgétaire la saison suivante pour permettre de la renforcer avec un taux de variation de la masse salariale de 15,64%¹³. Cette capacité adaptative permettra au club de devenir champion de France, une première depuis 1954. Ce relâchement budgétaire a été décidé au détriment de la situation nette du club (taux de variation de -27,06%). Celle-ci sera presque totalement reconstituée la saison suivante grâce à un objectif de maximisation des profits (taux de variation de 24,19%) atteint à travers la vente des meilleurs joueurs. L'ambidextrie contextuelle s'inscrit ici dans une contrainte budgétaire inter-temporelle permettant à l'entreprise de spectacle sportif d'optimiser sa performance organisationnelle multidimensionnelle au gré des phénomènes émergents.

3.3. Rationalisation des déficits : aléa sportif, aléa moral ou intention stratégique ?

Au-delà de l'idée d'irrationalité des dirigeants des entreprises de spectacle sportif, deux théories sont mobilisées pour comprendre les déficits de ces organisations. Premièrement, la théorie du pressing de l'environnement (Dermit et Scelles, 2014) considère que le non contrôle des recettes du club explique les déficits récurrents des entreprises de spectacle sportif. L'aléa sportif serait donc l'une des sources principales des pertes financières des clubs. Pourtant, les résultats indiquent que la stratégie projetée est le plus souvent réalisée (dans 64,84% des cas), limitant de ce fait le rôle de l'aléa sportif dans la compréhension des déficits des clubs. Sur les 49 cas recensés où le résultat opérationnel relatif du club est inférieur à 5% (contrainte budgétaire lâche), 14 correspondent à un effet de l'incertitude du sport.

La seconde théorie relève de l'existence d'un aléa moral entre le président du club et ses parties prenantes (Andreff, 2007). La contrainte budgétaire lâche serait issue du comportement risqué des dirigeants des clubs au détriment de payeurs en dernier ressort, le plus souvent les actionnaires, obligés de venir combler les déficits. Le modèle ne définit pas le fait que le dessein stratégique soit partagé par l'actionnaire ; il permet toutefois de vérifier le plus souvent le caractère intentionnel de la contrainte budgétaire lâche. Dans 71,42% des cas (35 occurrences sur 49), un résultat opérationnel relatif inférieur à 5% ne s'explique pas par une déviation involontaire de la stratégie projetée. Ce constat va dans le sens d'Andreff (2007), même s'il mérite d'être complété par une analyse de la relation d'agence président – actionnaire(s). Dans 17 des 35 cas correspondant à une contrainte budgétaire intentionnellement lâche, le problème de gouvernance est limité dans la mesure où le

¹³ Les données publiées par la DNCG ne permettent pas de distinguer la part fixe de la part variable dans la rémunération des joueurs. Les rapports DNCG indiquent que la part variable représentait 9% de la masse salariale totale lors de la saison 2010/11 (12% en 2013/14).

président est également l'un des actionnaires principaux du club. Puisque rien ne garantit dans les cas contraires que les actionnaires soient victime de l'opportunisme des dirigeants, il semble donc que les déficits récurrents des clubs de football professionnel soient, au-delà du pressing de l'environnement, le fruit d'une stratégie délibérée des acteurs acceptée par les actionnaires¹⁴.

L'ambidextrie temporelle apparaît ainsi comme une autre explication des déficits des entreprises de spectacle sportif. Les clubs maximiseraient leur utilité dans une contrainte budgétaire inter-temporelle, permettant d'adapter l'intention stratégique aux phénomènes émergents. Les clubs de Lorient et de Lille illustrent l'importance de pouvoir intégrer ce type d'événements dans l'élaboration « chemin faisant » de la stratégie (Avenier, 1999). Le relâchement temporaire de leur contrainte budgétaire a permis à ces clubs d'accéder à des segments stratégiques auxquels ils auraient eu du mal à prétendre sans cette flexibilité organisationnelle. Ces exemples s'opposent à d'autres clubs qui n'ont pas cherché à s'adapter et sont restés centrés sur leur intention stratégique. C'est notamment le cas de Rennes dont la stratégie projetée est restée sur la période une maximisation des victoires sous contrainte budgétaire stricte. Les coefficients de variation des masses salariales de Lille et Rennes (respectivement 32,96% et 12,67%)¹⁵ montrent d'ailleurs l'inertie stratégique du club breton.

Discussion et conclusion

Les cas de Lille et Lorient montrent que le fait de jongler entre les intentions délibérées et les phénomènes émergents dans l'élaboration stratégique est un atout organisationnel important. Ces comportements adaptatifs s'apparentent aux capacités dynamiques, définies comme « *l'aptitude de la firme à intégrer, construire et reconfigurer ses compétences internes et externes pour faire face rapidement aux changements de l'environnement* » (Teece et al., 1997, p. 516). Elles favorisent la réactivité des entreprises et sont donc sources d'avantages concurrentiels temporaires (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Les capacités dynamiques sont d'ailleurs identifiées par Smith et Lewis (2011) comme une condition nécessaire à la gestion des paradoxes, permettant aux organisations d'entamer un cercle vertueux.

¹⁴ L'aléa moral peut toutefois concerner d'autres acteurs que les actionnaires. Sur la période, le club du RC Lens a notamment été sauvé de la faillite par l'intervention des collectivités publiques et d'une banque.

¹⁵ La comparaison de ces clubs semble pertinente dans la mesure où ils appartiennent au même groupe stratégique selon les rapports de la DNCG en 2008, 2009, 2010 et 2015. Elle est personnifiée par Moussa Sow, meilleur buteur de Ligue 1 lors de la saison 2010/11. Le joueur avait rejoint Lille gratuitement en début de saison après que Rennes ait refusé d'augmenter son salaire. Il partira 18 mois plus tard contre plus de 10 millions d'euros d'indemnités de transfert.

Le cas de Lille en 2010/11 illustre le rôle de l'ambidextrie en tant que source d'un avantage concurrentiel (Tushman et O'Reilly, 1996, 1998 ; O'Reilly et Tushman, 2004). Le déficit temporaire du club a permis d'accompagner la progression de ses jeunes joueurs,. Cela a favorisé la valorisation de ce capital (Paché et N'Goala, 2011) et le retour à l'équilibre financier dès la saison suivante. L'exemple d'Ajaccio montre toutefois que cette capacité est une condition nécessaire mais non suffisante. Si le relâchement de la contrainte budgétaire a permis au club de se maintenir lors de sa deuxième saison en Ligue 1, le club est descendu en 2013/14, ce qui se traduit actuellement par des difficultés financières importantes, le club devant même recourir au financement participatif¹⁶. La volonté du club corse de chercher toujours davantage de succès s'est ainsi transformée en échec, illustrant le paradoxe d'Icare (Miller, 1990) qui avait déjà été identifié dans l'industrie du football professionnel (Lassalle et al., 20123). L'effet de l'ambidextrie sur la performance semble donc modéré par les autres capacités de la firme. Miller et Shamsie (1996) ont en effet montré que la valorisation d'une ressource ou d'une capacité était dépendante du contexte dans lequel la firme évolue. Nos résultats semblent indiquer que la capacité adaptative des entreprises de spectacle sportif ne pourra être source d'avantage concurrentiel que si ces organisations disposent des actifs complémentaires nécessaires à sa mise en œuvre.

L'approche par les ressources a identifié plusieurs dimensions internes expliquant la performance des entreprises de spectacle sportif. Le développement de connaissances tacites (e.g. Berman, Down et Hill, 2002 ; Lechner et Gudmundsson, 2012 ; Smart et Wolfe, 2000) et l'hétérogénéité des compétences managériales (e.g. Holcomb et al., 2009 ; Sirmon, Gove et Hitt, 2008) peuvent permettre d'anticiper les écarts entre aspirations et performance. Les deux modélisations retenues ne permettent pas de comprendre la source du (dés)avantage concurrentiel, mais permet néanmoins d'identifier sa présence en évaluant cet écart. En ce sens, cette recherche concilie les deux conceptions de la stratégie (Saïas et Métais, 2001), à savoir le positionnement (i.e. l'adéquation stratégique) et le mouvement (i.e. l'intention stratégique) pour s'intéresser à son niveau « méta » : *« le problème n'est plus de s'adapter ou de transformer, mais plus précisément d'avoir l'intelligence, la compréhension fine du monde concurrentiel dans lequel évolue l'entreprise. Une entreprise doit pouvoir moduler sa posture stratégique, selon les enjeux de sa situation »* (Saïas et Métais, 2001, p. 209). Les entreprises de spectacle sportif doivent donc disposer d'une capacité d'ambidextrie temporelle, mais seulement la mettre en œuvre seulement lorsqu'elle permet d'atteindre un segment d'accès à

¹⁶ <http://sport24.lefigaro.fr/le-scan-sport/business/2015/12/16/27004-20151216ARTFIG00189-ajaccio-lance-un-appel-aux-dons-des-supporteurs-pour-recruter.php>

certaines marchés stratégiques (i.e. une qualification en Ligue des Champions ou la pérennisation du club en Ligue 1). L'organisation doit également s'assurer de disposer des compétences et ressources pour parvenir à ses nouvelles aspirations sous peine de « se brûler les ailes » (Miller, 1990).

Cette recherche a montré à travers une analyse dialectique fins / moyens comment les organisations peuvent tirer profit d'une orchestration des phénomènes émergents. Elle a également éclairé le processus d'élaboration stratégique dans une démarche empirique, alors que les recherches existantes sont principalement qualitatives. Cette méthode permet de dépasser deux limites inhérentes aux analyses sur l'élaboration stratégique reposant sur le déclaratif des acteurs. Ces derniers peuvent être soumis, consciemment ou non, au processus de rationalisation *ex-post* (Laroche et Nioche, 2006). Ils peuvent également masquer leurs véritables intentions pour des raisons de conformités sociales (Laroche et Nioche, 2006), notamment eu égard à la partie prenante définitive que représente les supporters du club (Senaux, 2008). A titre d'exemple, notons les dente de deux des meilleurs joueurs bordelias (dont son capitaine) pour 16 millions d'euros, deux mois après la déclaration de son président indiquant le refus de cette solution pour équilibrer les comptes.

Le modèle théorique présenté repose sur une méthodologie robuste à travers la méthode DEA et un modèle économétrique, qui permet de distinguer objectivement les stratégies non réalisées des cas de changements stratégiques. Fort de cette base positiviste, il serait intéressant d'enrichir ce travail d'une analyse qualitative pour pénétrer la boîte noire de l'élaboration stratégique, en distinguant les théories affichées de celles effectivement utilisées (Argyris et Schön, 1978 ; Laroche et Nioche, 2006). Une confrontation du modèle aux acteurs semble en effet pertinente pour lever les biais issus des méthodes quantitatives. Une telle démarche pourrait enfin aider à mieux contextualiser la portée des résultats obtenus dans un secteur d'activité atypique et comprendre les conditions de valorisation de la capacité d'ambidextrie.

Bibliographie

Andreff, W. (2007). French Football A Financial Crisis Rooted in Weak Governance. *Journal of Sports Economics*, 8, 652-661.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: Business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Book.

Ascari, G., & Gagnepain, P. (2006). Spanish football. *Journal of Sports Economics*, 7, 76-89.

- Avenier, M.-J. (1999). La complexité appelle une stratégie chemin faisant. *Gestion 2000*, 5, 13-34.
- Baroncelli, A., & Lago, U. (2006). Italian football. *Journal of Sports Economics*, 7, 13-28.
- Barros, C. P., & Garcia-del-Barrio, P. (2011). Productivity drivers and market dynamics in the Spanish first division football league. *Journal of Productivity Analysis*, 35, 5-13.
- Berman, S. L., Down, J., & Hill, C. W. (2002). Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association. *Academy of Management Journal*, 45(1), 13-31.
- Bodwell, W., & Chermack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Techn. Fore. and Social Change*, 77, 193-202.
- Cavaignac, L. F., & Villesèque-Dubus, F. (2014). L'apport de la méthode DEA au pilotage de la performance des centres de coût: l'exemple de la logistique amont. *Finance Contrôle Stratégie*, 17(3), 69-92.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the american enterprise*. Massachusetts Institute of Technology (Cambridge), vol. 1.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic manoeuvring*. The Free Press, New York.
- Dermit-Richard, N., & Scelles, N. (2014). Rentabilité économique des clubs de football: le pressing de l'environnement, obstacle à l'action stratégique. *Revue Européenne de Management du Sport*, 41, 35-49.
- Eisenhardt, K. M. (2000). Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism. *Academy of Management Review*, 25, 703-705.
- Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strat. Man. J.*, 23, 561-594.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25, 154-177.
- Frick, B. (2007). The football players' labor market: Empirical evidence from the major European leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 54, 422-446.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209-226.
- Ginsberg, A. (1988). Measuring and modelling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions. *Strategic Management Journal*, 9, 559-575.
- Grimand, A., Oiry, E., & Raccigne, A. (2014). L'ambidextrie, un mode de gestion des paradoxes ? Une étude comparative de cas. XIIIème conf. de l'AIMS, Rennes, 24-26 mai.

- Hall, S., Szymanski, S., & Zimbalist, A. S. (2002). Testing causality between team performance and payroll: The cases of major league baseball and english soccer. *Journal of Sports Economics*, 3, 149-168.
- Holcomb, T. R., Holmes Jr, R. M., & Connelly, B. L. (2009). Making the most of what you have: Managerial ability as a source of resource value creation. *Strategic Management Journal*, 30(5), 457-485.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1999). Creating new market space. *Harvard Business Review*, 77, 83-93.
- Lassalle, F., Meschi, P. X., & Métails, E. (2012). L'écart entre performance et aspirations affecte-t-il la performance future d'une organisation? Le cas de la Ligue des Champions UEFA (1994-2008). *Finance Contrôle Stratégie*, 15(4), 71-87.
- Leach, S. A. (2007). *Financial viability and competitive balance in English football*. Thèse de doctorat, Imperial College London.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (LCAG) (1969). *Business policy: Text and cases*. RD Irwin Homewood, IL.
- Lechner, C., & Vidar Gudmundsson, S. (2012). Superior value creation in sports teams: Resources and managerial experience. *M@ n@ gement*, 15(3), 284-312.
- Le Roy, F., Marques, P., & Robert, F. (2007). Coopétition et performances : Le cas du football professionnel français. *Revue Sciences de Gestion*, 64, 127-149.
- MacIntosh, R., & MacLean, D. (1999). Conditioned emergence: A dissipative structures approach to transformation. *Strategic Management Journal*, 20, 297-316.
- McNamara, P., & Baden-Fuller, C. (1999). Lessons from the Celltech case: Balancing knowledge exploration and exploitation in organizational renewal. *British Journal of Management*, 10, 291-307.
- Meyssonnier, F., & Mincheneau, M. (2013). Le contrôle de gestion des clubs de football professionnel. *Finance Contrôle Stratégie*, 16(4), 1-20
- Miller, D. (1979). Strategy, structure and environment: Context influences upon some bivariate associations. *Journal of Management Studies*, 16, 294-316.
- Miller, D. (1990), *The Icarus Paradox*, Harper Business.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Acad. of Manag. Journal*, 39(3), 519-543.
- Minquet, J.-P.-L. (2004). Sports, football et finance. *Revue Fran. de Gestion*, 150(3), 141-160.
- Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 162, 160-197.

- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate, and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. The Free Press, New York.
- Nooteboom, B. (1999). *The Combination of Exploitation and Exploration: How does it work?* EGOS colloquium, Knowledge an Organization Track, Warwick, 3-6 juillet.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82, 74-83.
- Paché, G., & N'Goala, G. (2011). Les stratégies de création et d'appropriation de la valeur dans un contexte d'incertitude majeure: le cas du football professionnel. *Management & Avenir*, 46(6), 53-78.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. The Free Press, New York.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood IL, Irwin.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20, 685-695.
- Rottenberg, S. (1956). The baseball players' labor market. *The Jour. of Pol. Eco.*, 64, 242-258.
- Saïas, M., & Métais, E. (2001). Stratégie d'entreprise: évolution de la pensée. *Finance Contrôle Stratégie*, 4, 183-213.
- Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4(1), 4-17.
- Sloan, P. (1971). The economics of professional football: The football club as a utility maximizer. *Scottish Journal of Political Economy*, 17, 121-146.
- Sirmon, D. G., Gove, S., & Hitt, M. A. (2008). Resource management in dyadic competitive rivalry: The effects of resource bundling and deployment. *Academy of Management Journal*, 51(5), 919-935.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390-1412.
- Sloane, P. J. (1971). The economics of professional football: The football club as a utility maximiser. *Scottish Journal of Political Economy*, 18, 121-146.
- Smart, D. L., & Wolfe, R. A. (2000). Examining sustainable competitive advantage in intercollegiate athletics: A resource-based view. *Journal of Sport Management*, 14, 133-153

- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16, 522-536.
- St. Exupery, A. (1946). *Le petit prince*. Gallimard, Paris.
- Szymanski, S. (2012). Insolvency in English professional football: Irrational exuberance or negative shocks? Working paper.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, 8-30.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1998). Building ambidextrous organizations. Forming your own "skunk works". *Health Forum Journal*, 42, 20-23.
- Wolfe, R. A., Weick, K. E., Usher, J. M., Terborg, J. R., Poppo, L., Murrell, A. J., Dukerich, J. M., Crown Core, D., Dickson, K. E. & Jourdan, J. S. (2005). Sport and organizational studies exploring synergy. *Journal of Management Inquiry*, 14(2), 182-210.