



# Déterminants de la performance sportive des clubs de football au Bénin

AGBEDE Ogoutchéoun Pierre Claver<sup>1</sup>, AGBOVOEDO S jress<sup>2</sup> Et AGADAME Jean Théophile<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Docteur en Sciences de gestion, Université d'Abomey-Calavi (Bénin) Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO)

<sup>2</sup> Docteur en Sciences de gestion, Université d'Abomey-Calavi (Bénin) Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO)

<sup>3</sup> Maitre de Conférences Agrégé en Sciences de gestion, Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM-Bénin), Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO)

**Résumé :** Le sport en général et le football en particulier ayant connu un développement accéléré et inattendu, a pris une part prépondérante dans notre société actuelle au-delà même de son cadre naturel du jeu. Cette recherche tente d'appréhender les déterminants de la performance sportive des clubs de football au Bénin. A travers une approche purement quantitative basée sur la régression multiple, cette recherche a permis de questionner cent vingt (120) personnes issues de trente (30) clubs de ligue béninoise. Les résultats montrent que le leadership du dirigeant de club, les moyens financiers mis à disposition du club et son expérience dans le domaine influencent positivement et significativement la performance sportive des clubs de sport au Bénin. Elle révèle aussi que la détention d'un diplôme d'encadrement, l'expérience professionnelle du staff technique et l'expérience du joueur influencent positivement et significativement la performance sportive des clubs de football au Bénin.

**Mots-clés:** déterminants, performance sportive, ligue de club, Bénin.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.7266997>

**Published in:** Volume 1 Issue 2



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## 1. Introduction

Devenu aujourd'hui, un véritable phénomène planétaire, le football s'est bâti autour du culte de l'entrepreneuriat qui accompagne son développement et se manifeste sous toutes ses formes. Il occupe une place primordiale dans la vie sociale, culturelle, et économique des pays (Tillou et Liarte, 2012). C'est une activité à part entière, qui emploie une forte main d'œuvre et participe à leur développement économique grâce aux externalités des manifestations sportives internationales, telles que les coupes du monde ou continentales, les jeux olympiques, les ligue etc. Pour les athlètes professionnels, le sport

leur permet de subvenir à leurs besoins et d'améliorer leurs conditions de vie. Il participe à l'épanouissement de son être, lui donne la santé physique et trempe son caractère en lui conférant courage, franchise, endurance à l'effort et saine émulation. Parmi les différents sports pratiqués, le football, de par sa célébrité et les enjeux qu'il suscite, demeure la discipline sportive la plus pratiquée et la plus populaire. Il participe à l'équilibre du pratiquant et constitue un facteur d'union et de communion. Le football, c'est la volonté de vivre ensemble, de faire ensemble et de gagner ensemble. Il crée des camaraderies, des amitiés aussi bien dans les grands centres urbains, dans les championnats que dans les petits villages. Il tisse un lien social au quotidien au sein des équipes et même des collectivités.

A l'opposé des entreprises commerciales, qui sont supposées avoir pour objectif la rentabilité économique pour assurer leur croissance et leur rentabilité financière afin de pouvoir assurer ses financements, l'objectif premier des clubs professionnels dans le cadre des ligues ouvertes européennes, fondées sur la promotion des clubs les plus forts et la relégation des plus faibles, est la maximisation de leurs performances sportives (Williams et al, 2009).

Créé en 1969, le championnat national béninois se déroule tous les ans sur le territoire béninois. Il comporte la première division Homme (Ligue 1) et Femme (Ligue 1 féminine), la deuxième division Homme (Ligue2) et Femme (Ligue 2 féminine) et la troisième division homme (Ligue 3). Au début du championnat béninois, les clubs étaient au nombre de dix-huit et répartis en deux poules de neuf (9), où ils affrontent deux fois leurs adversaires. Les quatre premiers se qualifient en poule pour la finale, le dernier de chaque poule est relégué en deuxième division. Les huit (8) qualifiés se retrouvent au sein d'une poule où ils affrontent deux fois les qualifiés issus de l'autre poule.

Mais suites aux différentes réformes et orientations dans le sport en général et le football en particulier, un nouveau système de compétition pour les prochaines saisons a été adopté par l'Assemblée générale extraordinaire de la Fédération Béninoise de Football (FBF), sur proposition du Ministère des Sports pour amorcer la véritable professionnalisation du sport-roi béninois. Ils seront désormais 34 équipes à disputer la ligue pro réparties en 4 groupes régionaux. Les quatre meilleurs clubs de chaque groupe soit un total de 16 joueront la super ligue pro en linéaire au terme duquel les deux meilleurs représenteront le Bénin aux compétitions africaines d'interclubs (FBF, 2021).

Le football béninois dans son contexte actuel, s'est vu améliorer par rapport aux années antérieures. Aujourd'hui, le football béninois a connu des périodes de gloire et a rivalisé de part la qualité des pratiquants avec les meilleures nations du continent, en occurrence la première qualification de sa sélection nationale à une phase finale de la Coupe d'Afrique des Nations (CAN) Tunisie en 2004. De plus, l'équipe nationale du football constituée par une sélection des meilleurs écureuils du Parc national de Cotonou sous l'égide de la Fédération Béninoise de Football (FBF), est actuellement quatre-vingt deuxième 82 dans la nouvelle hiérarchie des nations de football au monde avec un point de 1290,81 et seizième 16 en Afrique (FIFA, 2021). Les Ecureuils du Benin montrent ainsi, l'évolution du football par rapport aux années précédentes.

Malgré ce progrès perceptible au niveau du championnat, certains clubs sont confrontés par moment, à une mauvaise gouvernance de la part de leurs dirigeants, d'autres par contre, présentent des résultats prouvant leurs performances. Dès qu'une équipe se forme, tout le monde aspire à sa performance, quelquefois à outrance, faisant fi de ses différentes contraintes et facteurs. De ce fait, il existe des clubs qui voient le jour et disparaissent en peu de temps, affichant des résultats notoires. D'autres par contre qui perdurent avec des résultats indéniables.

Les travaux de Mannix et Neale ( 2005) ; Tillou et Liarte, (2012) font remarquer que l'expérience professionnelle est alors considérée comme un élément de la diversité du groupe qui in fine, peut influencer la performance. Cependant, l'expérience professionnelle permet de distinguer deux dimensions au niveau du groupe : le niveau d'expérience des membres du groupe et la diversité d'expérience de ces

mêmes membres, lesquels s'exprime à travers l'âge, l'expérience au sein de l'organisation et l'expérience à un poste ou à une fonction.

Néanmoins Tillou et Liarte, (2012) révèlent que les sélections présentant une forte accumulation d'expérience ne génèrent pas les performances les plus élevée, à cause de la dimension physique associée à l'activité d'un joueur de football. Ils pensent que les caractéristiques physiologiques et l'état de forme global du joueur deviennent des facteurs explicatifs incontournables à l'atteinte de la performance sportive. Au vue de ces observations, cette recherche a pour objectif de décrire les facteurs expliquant la performance sportive des clubs de football du championnat béninois.

## **2. Revue de littérature**

### **2.1. La théorie du capital humain**

Le capital humain désigne l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique (OCDE, 1998). Selon la théorie du capital humain, l'accumulation de capital humain permettrait des gains de productivité favorables à la croissance et à l'emploi. Les origines de la théorie moderne du capital humain remontant aux travaux précurseurs de Schultz (1961) et de Becker (1975, 1993) lorsqu'ils proposaient des analyses théoriques et empiriques des liens entre l'investissement en capital humain et la rémunération. La théorie du capital humain suppose que les individus peuvent améliorer leur productivité en investissement dans l'éducation et la formation.

Les nouvelles théories de la croissance économique (Romer, 1986; Lucas, 1988) ont également montré l'utilité du capital humain en tant que facteur déterminant de la croissance économique. L'éducation, les formations qualifiantes et diplômâtes sont entre autres, des canaux qui permettent d'améliorer le capital humain. Mais la notion de capital humain peut s'étendre aux apprentissages informels et à la formation continue. Pour D'Olimpio (2009), le capital humain peut se déprécier si les compétences acquises sont pas maintenues en bon état par un usage régulier, Ceci montre l'utilité des formations et recyclages organisés au profit des dirigeants des clubs. En effet, le développement de la connaissance et de la science peut entraîner une caducité des connaissances précédentes acquises par un individu lors de sa formation formelle. Il importe donc que ce dernier, de temps en temps, fasse une remise à niveau à travers des formations continues et qualifiantes.

La théorie du capital humain permet donc d'expliquer en partie les facteurs de performance sportive des clubs de football. Spécifiquement, la théorie du capital humain permet d'expliquer les caractéristiques socioprofessionnelles (niveau d'expérience) et économiques (dépense du club) des dirigeants des clubs et les caractéristiques techniques du staff technique (expérience professionnelle) sur la performance sportive des clubs de football. Si les clubs disposaient à leurs têtes des dirigeants convenables pour exécuter les diverses tâches entrant dans le cadre de la gestion des clubs, le capital humain nécessaire à l'accomplissement de ces tâches serait disponible. Ceci impacterait plus les clubs et leur performance sportive. De même, si tous les acteurs (joueurs et staff technique) directement impliqués dans la performance sportive des clubs étaient suffisamment formés, ils auraient un capital humain adapté à la mise en œuvre de cette formation, ce qui engendrerait également une célérité dans le domaine de football.

### **2.2. Notion de performance sportive**

La réalisation d'une performance sportive est souvent présentée tout à la fois comme l'objectif et la récompense de tous les efforts consentis lors de séances d'entraînement plus ou moins nombreuses,

longues et intenses (Knobé, 2008). L'effort sportif est indéniablement associé pour nombre d'individus, sportifs ou non, à l'idée de dépassement de soi. La notion de performance sportive fut abordée pour la première fois par Scully (1974), il a essayé de tester empiriquement la fonction de production des clubs sportifs. Très peu de travaux lui ont succédé en s'intéressant à l'étude de la performance sportive des clubs. Selon Katz.(2001): Dawson et Dobson, (2002): Dovey et Singhota, (2005), la performance est perçue en termes de profit. Les facteurs de production du football, sont représentés d'une part par le talent des joueurs de l'équipe et, d'autre part, par d'autres variables parmi lesquelles le management de l'entraîneur, la qualité du stade, les transports et la qualité de l'équipe adverse. Il considère l'output de l'équipe à travers ses succès: la performance d'une équipe est fonction de ses résultats sportifs ou de « winning performance». Demazière et al, (2015) pensent qu'elle est fonction des classements, des chronomètres, des points, des distances ou des scores, la compétition sportive pourrait sembler emblématique d'une maîtrise de la métrologie objectivant la sélection des meilleurs, des plus efficaces, des plus productifs. Pour Fabrice et al., (2016) les conditions de haute performance ont considérablement changé ces dernières années. Les athlètes doivent consacrer plus de temps à l'entraînement et à la compétition, consacrer beaucoup de temps aux professionnels du mental, du physique et de la nutrition et continuer à répondre à certaines contraintes telles que les études, passer du temps avec leur famille, leurs amis et la qualité de vie.

La gouvernance des clubs sportifs est une problématique de recherche apparue après la seconde guerre mondiale, sous l'influence de la professionnalisation et de l'institutionnalisation du sport. Les études ont concerné les sports européens à partir des années 1980, avant de s'étendre à ceux des autres régions du monde dans les années 1990. Elle réunit un certain nombre d'approches dont les questionnements et les contributions diffèrent. Ils se rejoignent toutefois dans ce qu'ils nous permettent d'améliorer notre compréhension du club sportif et principalement les facteurs de sa performance sportive. Les pionniers de cette préoccupation se sont d'abord intéressés à un club qu'ils voyaient comme une fonction de production. Le club est alors considéré comme une combinaison d'inputs. Sa performance dépend de ses résultats sportifs, son output est directement mesurable. Ainsi l'on pense déterminer le potentiel optimal du club afin de le comparer au réel. Par la suite, d'autres auteurs ont voulu offrir une vision plus humaine du club sportif et sa performance. Ils ont choisi de replacer les acteurs au centre de l'analyse. Les joueurs, le coach voire le dirigeant, sont vus comme du capital humain, comme des ressources pour l'organisation. Il devient nécessaire de s'intéresser à leurs rôles, contributions ou attentes. Les joueurs sont considérés comme la ressource la plus importante. Les joueurs sont à la base du club. Ils constituent la principale matière première de l'organisation. Les joueurs produisent des résultats sportifs, leur contribution s'établit sur le terrain. Ils sont les ultimes intervenants au processus de production: ils ont le quasi-monopole du produit final, à savoir le match et le jeu. Individuellement, les joueurs présentent.

### **2.3. L'âge des individus et la performance sportive**

L'âge est un facteur directement et positivement lié à l'expérience professionnelle (Ali et Davies, 2003). Les recherches s'intéressant à la relation entre l'âge et la performance ont pendant longtemps confirmé les considérations théoriques comme celles du courant decremental theory of aging (Welford, 1965) selon lesquelles les individus plus âgés rencontrent de nouvelles difficultés liées à la diminution de leurs capacités motrices (Giniger et al, 1983) ou intellectuelles (Salthouse, 1991), autant d'éléments qui peuvent constituer de fortes entraves à la performance individuelle. Comme le rappellent les travaux de Sturman (2003), d'autres auteurs ont développé cette vision négative en soulignant la baisse de l'ambition et de la motivation générale des individus pour mettre en avant l'impact négatif de l'âge sur la performance (Wright et Hamilton, 1978; Judge et Locke, 1993). La prise en considération de l'environnement du travailleur senior au sein de l'organisation alimente cette relation négative dans le

sens où celui-ci lui offre moins d'opportunités comme les formations ou les augmentations qui peuvent être source de performance (Lawrence, 1988).

Toutefois, certains travaux mettent évidence une relation positive entre l'âge et la performance. A ce titre, il semblerait que l'intelligence cristallisée (Cattell, 1963), c'est-à-dire la capacité à résoudre des tâches faisant appel à des connaissances antérieures, est une caractéristique plus présente chez les personnes âgées (Dixon et al., 1985). De même, certains auteurs ont montré que des capacités pragmatiques se développent avec l'âge, compensant ainsi le déclin des capacités physiques et mécaniques (Salthouse, 1995).

L'âge, comme l'origine ethnique ou le genre, est un élément de la diversité biodémographique, non lié au poste ou à la fonction et dont l'incidence de sa diversité au sein d'un groupe sur ses résultats fut largement étudiée (Richard et al., 2002). L'hétérogénéité en âge des membres d'un groupe a longtemps été perçue comme un frein à la performance. De nombreuses contributions empiriques et théoriques ont enrichi cette vision pessimiste en insistant notamment sur les difficultés de communication et d'intégration sociale (Horwitz, 2005) ainsi que sur l'accroissement du taux d'absentéisme et du turnover impliquant une performance du groupe plus faible (Jackson et al., 1991).

Parallèlement à l'émergence d'un besoin accru du maintien des seniors en activité dans certains pays, le thème de la diversité en âge au sein d'une équipe a progressivement bénéficié d'une représentation beaucoup plus optimiste. La compatibilité des jeunes et des moins jeunes sur des tâches différentes (Hambrick et Mason, 1984; Hambrick, 1994) et les effets positifs issus de l'hétérogénéité en âge de l'équipe (l'enrichissement des perspectives, des expériences au sein du groupe, l'amélioration de la qualité des décisions) contribuent à l'établissement d'une relation positive entre ce type de diversité et la performance (Cox et Blake, 1991; Pelled, 1996).

La diversité de ce type d'expérience a déjà fait l'objet de nombreuses contributions empiriques aux résultats contrastés. Les effets négatifs de cette hétérogénéité sont majoritairement ressentis en termes de communication interne (O'Reilly et al., 1993; Horwitz, 2005), de résolution de conflits, de cohésion sociale (O'Reilly, Caldwell et Barnett, 1989) et de turnover (McCain, O'Reilly et Pfeffer, 1983).

Pour autant, la diversité en expérience au sein de l'organisation apporte de nouvelles perspectives à l'équipe de travail et ainsi, engendre des effets positifs sur la performance de ce groupe (Horwitz, 2005). En effet, l'équipe diversifiée est plus disposée à s'engager dans de nouvelles stratégies, à faire face aux changements organisationnels et à faire preuve d'une plus grande flexibilité (Katz, 1982; Boecker, 1997). Aussi, d'autres travaux ont amené de nouveaux résultats confirmant l'incidence positive de cette diversité sur la qualité des débats et sur le processus de prise de décision dans une équipe de top-managers (Simons et al., 1999).

#### **2.4. L'expérience à un poste ou une fonction et la performance sportive**

L'expérience propre à une fonction, c'est-à-dire le nombre d'années passées à accomplir les tâches attachées à cette fonction, confère à l'individu une certaine expertise, une spécialisation et des connaissances spécifiques au domaine concerné. Comme pour la majorité des autres éléments de la diversité, les résultats relatifs à la nature des effets de cette diversité sur la performance du groupe sont variés. Les préjudices de l'hétérogénéité de l'équipe de travail sur son fonctionnement et ses résultats peuvent être nombreux : émergence de conflits, difficultés de communication, de coordination (Ancona et Caldwell, 1992) et de partage d'une même compréhension des tâches (Fiol, 1994).

Cependant, d'autres perspectives permettent d'entrevoir ce type de diversité comme un levier d'efficacité et d'efficience et donc de performance du groupe de travail (Bantel, 1994). De nombreux facteurs tels qu'une plus grande réactivité (Eisenhardt et Tabrizi, 1995), une meilleure gestion

budgétaire, une plus grande capacité d'action (Hambrick et al, 1996) et de prise de décisions stratégiques des membres de l'équipe (Lant et al., 1992) justifient cette relation positive.

Après avoir considéré les effets respectifs du niveau et de la diversité de l'expérience professionnelle, il est nécessaire d'étudier ces deux éléments de manière simultanée. En s'intéressant aux conséquences de l'accumulation et de la diversité de manière indépendante, la littérature montre qu'il n'existe aucun consensus sur l'impact que peuvent avoir ces deux variables sur la performance du groupe.

Un groupe peut être composé d'individus possédant un niveau d'expérience professionnelle plus ou moins élevé. Si tous les individus possèdent le même niveau (groupe de débutants dans lequel tous les membres ne possèdent aucune expérience significative ou groupe d'experts dans lequel tous les membres possèdent beaucoup d'expérience par exemple), la diversité est faible. En revanche, si le niveau des membres au sein d'un même groupe n'est pas le même pour tous, la diversité en termes d'expérience peut croître. Pour Tillou et Liarte (2012) en croissant un niveau d'expérience faible ou fort avec un degré de diversité faible ou fort, permet d'obtenir quatre groupes types.

- Le groupe 1 correspond à un groupe possédant un faible niveau d'expérience global mais à l'intérieur duquel il existe une diversité entre les membres.
- Le groupe 2 possède un fort niveau d'expérience global. Ce niveau est, à l'instar du groupe 1, très hétérogène puisqu'il est composé pour une part d'experts (individus possédant le niveau d'expérience le plus élevé) et pour une autre part, de débutants
- Le groupe 3 est composé d'individus possédant tous un niveau d'expérience faible. Dans ce cas, le degré de diversité est donc nul. Il s'agit là d'un groupe de débutants.
- Enfin, le groupe 4 inclut des membres possédant tous un niveau identique d'expérience élevé. Le degré de diversité est également nul dans ce groupe. Il s'agit là d'un groupe d'individus particulièrement expérimentés pouvant être qualifiés d'experts.

Si de nombreuses contributions ont montré que la relation entre l'expérience acquise sur un poste ou une fonction et la performance n'est pas linéaire dans le temps (Avolio et al., 1990), cette relation est le plus souvent considérée comme positive (Hunter, 1983; Schmidt et al., 1986). La théorie du capital humain et la théorie de l'apprentissage soulignent notamment le fait que l'accumulation d'expérience favorise le développement de connaissances, de compétences et de capacités individuelles et par conséquent, la performance individuelle sur cette fonction (Ehrenberg et Smith, 2000). Toutefois, certains auteurs (McDaniel et al., 1988; McEvoy et Cascio, 1989) ont montré que l'accumulation d'expérience au niveau du poste ou de la fonction n'engendrait pas une amélioration de la performance. Bien que des gains de performance puissent être réalisés, ils le sont généralement en début de carrière pour ensuite diminuer au fil du temps.

Si l'expérience accumulée au niveau individuel est sans aucun doute une dimension importante du groupe de travail, il est également important de ne pas négliger une autre perspective, la diversité au niveau de l'expérience professionnelle.

Au vue de cette littérature nous formulons les hypothèses de recherche suivantes :

H1 : « *les caractéristiques socioprofessionnelles des dirigeants de club influencent positivement la performance sportive des clubs* » ; H2 : « *les caractéristiques économiques des dirigeants de club influencent positivement la performance sportive des clubs* » et H3 : « *les caractéristiques techniques du staff technique (diplôme en matière d'encadrement, expérience, effectif du staff technique) du club influencent positivement la performance sportive des clubs* ».

### **3. Méthodologie de la recherche**

Cette partie permet de présenter la méthode de collecte des données et les outils d'analyse de l'étude. Il s'agit de décrire les outils et techniques de collecte des données ainsi que l'échantillonnage.

### **3.1. Opérationnalisation des variables**

Afin de pouvoir étudier les déterminants de la performance sportive il est nécessaire d'opérationnaliser les concepts centraux à travers des variables adaptées. Pour cela, des variables ont été choisies afin d'appréhender les caractéristiques du dirigeant, celles du staff technique, celles du joueur et enfin la mesure de la performance sportive.

#### **3.1.1. Variables indépendantes :**

Partant des travaux de Tillou et Liarte, (2012) la performance sportive peut dépendre de plusieurs facteurs comme les caractéristiques socioculturelles et économiques du dirigeant, les caractéristiques du staff technique et celles du joueur. Les travaux Fabrice et al., (2016) résume la performance sportive à cinq (5) dimensions comme la compétence, la motivation, l'objectif, les moyens et l'état d'esprit de l'équipe à travers le temps consacré à l'entraînement et à la compétition, le physique et la nutrition. Compte du niveau non élevé du championnat au Bénin, nous avons décidé d'utiliser pour cette étude les items de Tillou et Liarte, (2012).

#### **Les caractéristiques du dirigeant**

Cette partie prend en compte le leadership, l'âge, l'expérience dans le domaine et les moyens financiers dont dispose le dirigeant.

- le leadership est mesuré par une échelle de likert à trois points allant de 0=faiblement apprécié, 1=moyennement apprécié et 2=très apprécié
- l'âge est mesuré par intervalle 1=[30-40], 2=[40-50], 3=[50-60] 4=[60-plus[
- l'expérience dans le domaine est mesuré par intervalle 1=[0-5], 2=[5-10], 3=[10-15] 4=[15-plus[
- le moyen financier est mesuré par intervalle 1=[0-5.000.000], 2=[5.000.000-10.000.000], 3=[10.000.000-15.000.000] 4=[15.000.000-plus[

#### **Les caractéristiques du staff technique**

Cette partie prend en compte le diplôme, l'expérience au poste et l'effectif du staff technique.

- le diplôme est mesuré par la détention du diplôme dans la matière et qui prend la valeur 0 si non et 1 oui.
- l'expérience au poste est mesuré par intervalle 1=[0-5], 2=[5-10], 3=[10-15] 4=[15-plus[
- l'effectif du staff technique qui est mesuré par le nombre de personne dans le staff technique

#### **Les caractéristiques du joueur**

Cette partie prend en compte l'âge et l'expérience du joueur.

- La dimension âge est mesurée en jours. Les joueurs de football débutent leur apprentissage et leur carrière à des âges très proches. Les centres de formation recrutent les jeunes joueurs au même âge. Il est donc possible d'affirmer que plus un joueur est âgé, plus il a de l'expérience. De plus, il n'est pas possible d'arrêter son activité pendant un certain temps pour la reprendre ensuite. Il n'est pas possible non plus de devenir joueur de football professionnel après avoir réalisé une première carrière dans un autre domaine. Seules les blessures peuvent écarter momentanément les joueurs de football de leur activité.

- le niveau d'expérience au sein du club, est mesuré par le nombre de matchs joués en ligue sous le maillot du club. Cet indicateur est plus révélateur de l'expérience au sein du groupe que le simple nombre de sélections qui peut être très éloigné du nombre de matchs joués.

### **3.1.2. Variables dépendante : performance sportive**

L'objectif de l'équipe sportive du club en ligue est in fine. Le premier critère de performance la victoire du club en ligue et l'effort pour rester dans le top 4 du championnat. Mais ce simple critère, compte tenu de sa nature dichotomique, ne permet pas de mener l'analyse la plus fine possible.

Ainsi, dans cette recherche trois critères de performance différents inspirés dans travaux de Tillou et Liarte, (2012) ont été retenus pour mesurer la performance sportive :

- la distance parcourue dans l'épreuve mesurée par le rapport entre le nombre de matchs gagnés dans la compétition et le nombre total de matchs qu'il est nécessaire de gagner pour remporter la compétition est considérée ;
- le nombre de matchs gagnés par le club en ligue est pris en compte ;
- le nombre total de buts marqués dans la compétition est considéré pour rendre compte de l'efficacité offensive de l'équipe.

### **3.2. Outils de collecte des données**

Notre méthodologie s'appuie sur deux méthodes de collecte des données. Il s'agit de la recherche documentaire et de l'enquête par questionnaire

Cette recherche utilise deux types de données: les données secondaires et les données d'enquête.

Les données secondaires sont relatives aux statistiques existantes sur la performance sportive des clubs. Les données d'enquête recueillies au cours d'une enquête par questionnaire servent à valider les hypothèses formulées. Le questionnaire est le rapport par lequel on traduit les objectifs de l'enquête en interrogations, afin d'obtenir des enquêtés, les informations susceptibles de répondre à la question initiale, source de l'étude. Les données ont été récoltées à partir de sources secondaires tels que les archives du Fédération Béninoise de Football (FBF) qui ont constitué la principale source d'informations. Les données ont été recoupées à travers les bases de données du site de la Confédération Africaine de Football (CAF), du ministère des sports et loisirs, puis celles de la Fédération Française Internationale de Football (FIFA). Les histoires des ligues de football ainsi que les documents concernant chaque coupe d'Afrique ont également enrichi les données secondaires collectées. Nous avons recueillis les opinions des acteurs sur un certain nombre de causes identifiées dans la littérature et susceptibles d'engendrer les problèmes soulevés dans notre problématique, afin d'en ressortir les causes qui requièrent l'adhésion de la moyenne de l'effectif de l'échantillon. Ainsi, les dirigeants, et les staffs techniques des clubs à la date de réalisation de l'étude concernée par l'enquête seront sélectionnés selon une technique d'échantillonnage bien précise.

#### **• Population mère de la recherche**

La présente étude est intitulée analyse des facteurs de la performance sportive des clubs de football dans le championnat béninois. Et ces facteurs de performance sportive passent par l'identification des différents résultats des clubs présents dans le championnat béninois. Notre population mère est donc composée de l'ensemble des clubs du championnat béninois. Il s'agit des clubs masculins et féminins présentant des résultats notoires et indéniables au cours de leurs parcours dans le championnat (Ligue professionnelle et ligue3) sur les trois dernières années. La population mère prend en compte aussi les clubs de football masculin et féminin du championnat (Ligue 1 et 2), à l'exception des clubs qui ne présentent pas d'existence légale.

Le but visé par l'enquête est de recueillir les opinions des membres de l'échantillon sur un certain nombre de facteurs expliquant la performance sportive des clubs de football. Le répertoire des clubs ayant une existence légale et participant au championnat de football du Bénin organisé par la Fédération Béninoise de Football (FBF) est disponible à la Direction des Sports d'Elite du Ministère des sports. Ceci nous a permis de connaître l'effectif exact de la population mère telle que défini ci-dessus.

- **Tirage des clubs**

L'échantillonnage consiste essentiellement à tirer des informations d'une fraction d'un grand groupe ou d'une population, de façon à en tirer des conclusions au sujet de l'ensemble de la population. Son objet est donc de fournir un échantillon qui représentera la population et reproduira aussi fidèlement que possible les principales caractéristiques de la population étudiée. En vue de l'extrapolation des résultats de l'échantillon à l'ensemble de la population mère, nous choisissons de réaliser un échantillonnage probabiliste stratifié simple sans remise. En effet, dans un sondage, lorsque des sous-populations varient au sein d'une population générale, il peut être avantageux de sélectionner un échantillon au sein de chaque sous population (ou strates). Ainsi, les 30 clubs qui constitueront notre échantillon seront sélectionnés grâce à un tirage aléatoire simple sans remise de 36% de l'effectif de chaque sous-groupe. Ceci revient à tirer au hasard et sans remise un total de 30 clubs, parmi les 82 clubs constituant la population mère, grâce à une table des nombres aléatoires, mais en respectant la stratification au sein

- **Tirage des dirigeants des clubs**

Pour l'ensemble des clubs de l'échantillon, nous choisissons de sélectionner les présidents des clubs (ou représentant) comme dirigeant des clubs. Ainsi au niveau de la sélection des dirigeants, nous faisons donc un recensement exhaustif de l'ensemble des présidents des clubs. L'effectif des dirigeants des clubs est donc constitué de trente (30) dirigeants ou leaders de clubs questionnés.

- **Sélection des entraîneurs**

S'agissant de la sélection des membres de l'encadrement technique, nous choisissons également un recensement exhaustif des entraîneurs principaux des 30 clubs sélectionnés (ou les adjoints). Ceci nous donne un échantillon de trente (30) entraîneurs à questionner, pour éviter les biais dans les données, nous choisissons de recueillir les informations concernant les joueurs auprès des entraîneurs.

- **Sélection des joueurs**

En ce qui concerne la sélection des jours nous avons questionné deux (2) joueurs par club selon leur disponibilité à nous écouter au cours de la période de recherche. Ce qui a permis de questionner soixante (60) joueurs dans les trente (30) clubs sélectionnés pour cette recherche.

### **3.3. Analyse des données**

Pour analyser les données collectées nous avons eu recours dans un premier temps, à étudier les différences de performance selon le positionnement affiché par le biais de tests de comparaisons de moyenne (ANOVA), puis dans un second à la régression multiple entre les caractéristiques du dirigeants, du joueur et du staff technique sur la performance sportive des clubs.

## **4. Résultats et discussions**

### **4.1 Statistique descriptive des variables**

Dans le cadre de notre recherche nous avons utilisé le logiciel SPSS 21 pour l'analyse des données grâce à un modèle de mesure et à des techniques de modélisation de régression multiple basées sur les données collectées.

**Tableau n 1: Statistique descriptive des variables**

Variabes	Minimum	maximum	Moyenne	Ecart-type
Diplôme dans le domaine /staff T	0	1	0,865	,2154
Effectif du staff F	4	6	5,025	,8145
Expérience au poste du staff T	1	12	7,565	,7895
Age du dirigeant	30	70	56,500	,7458
Leadership du dirigeant	0	2	1,175	,8256
Mon financier	1.000.000	55.000.000	37.258.000	,4525
Expérience du dirigeant	1	25	12,25	,9255
Age du joueur	17	35	24	,6525
Expérience du joueur	6	110	47	,4545

**Source : nos résultats, juin 2022**

Les résultats de ce tableau montrent au niveau des caractéristiques du staff technique, la détention du diplôme par les membres du staff a un minimum de 0 et un maximum de 1 avec une moyenne 0, 865. Ce qui prouve la majorité des membres du staff technique des clubs dispose d'un diplôme dans le domaine, et que certains ne dispose pas. De plus le staff technique des clubs est constitué en moyenne de 5 personnes ayant une expérience qui varie entre 1 an et douze (12) ans.

Au niveau des caractéristiques du dirigeant, cette recherche montre que l'âge moyen du dirigeant est de 56 ans avec un leadership qui n'est pas très apprécié et mettant à la disposition de ses clubs des ressources qui varient entre un (1) million et cinquante-cinq (55) millions.

En ce qui concerne les caractéristiques du joueur, l'âge varie entre dix-sept (17) ans et trente-cinq (35) ans avec une moyenne de vingt-quatre (24) ans par joueur, et une expérience moyenne de quarante-sept (47) matchs en ligue.

## 2.5. Résultats des écarts entre la performance des clubs performants et clubs moins performants

**Tableau n 2 : Tableau récapitulatif des résultats obtenu**

Écarts	Caractéristiques socioprofessionnelles et économique		
	Niveau d'étude	Expérience sportive	Dépenses du club
<b>Performance moyenne liée au nombre de matchs de championnat gagnés</b>			
<b>Ecart entre clubs Performants et moins performants</b>	Pas d'écart	1.67 ans**	50 millions**
<b>Performance moyenne liée au nombre que le club a passé au moins en ligue 2</b>			
<b>Ecart entre clubs Performants et moins performants</b>	Pas d'écart	7 ans*	54 millions**
<b>Caractéristiques techniques du staff technique</b>			

<b>Ecart</b>	Années d'expérience en matière d'encadrement (Moyenne)	Diplômes-en matière d'encadrement (Diplôme le moins élevé)	Oui l'effectif du staff technique est au complet
<b>Performance moyenne liée au nombre de matchs de championnat gagnés</b>			
<b>Ecart entre clubs Performants et moins performants</b>	16 ans**	Ecart positif	67 %*
<b>Performance moyenne liée au nombre que le club a passé au moins en ligue 2</b>			
<b>Ecart entre clubs Performants et moins performants</b>	4 ans*	Ecart positif	75 %**

Source : nos résultats, juin 2022

Le tableau présente le lien entre les caractéristiques socioprofessionnelles et économiques des dirigeants de club et la performance sportive (cas du nombre de matchs de championnat gagnés). L'analyse montre que concernant l'expérience sportive des présidents de clubs et les dépenses annuelles du club, il existe un écart significatif entre les valeurs enregistrées par les clubs performants et les clubs moins performants. Par ailleurs, il n'existe pas d'écart entre les deux catégories de clubs en matière du niveau d'étude du président du club. Ceci montre que l'expérience sportive des présidents de clubs et les dépenses annuelles effectuées sur le club influencent positivement la performance sportive du club.

Le tableau présente également l'effet des caractéristiques socioprofessionnelles et économiques des dirigeants de club sur la performance sportive du club (nombre d'années que le club a passé au moins en ligue). L'analyse du tableau montre qu'il existe un écart significatif entre l'expérience sportive moyenne des dirigeants des clubs performants et moins performants. Il en est de même pour les dépenses du club. En effet, les présidents des clubs performants sont plus expérimentés que les présidents des clubs moins performants. Il en est de même pour les dépenses annuelles des clubs performants qui sont plus élevées que celles des clubs moins performants.

Le tableau met en relation l'expérience professionnelle du staff technique du club sur la performance sportive du club (cas du nombre de matchs du championnat gagnés). L'analyse du tableau montre que, à propos de l'année d'expérience en matière d'encadrement et l'effectif du staff technique, il existe un écart significatif entre les valeurs enregistrées par les clubs performants et les clubs moins performants. Il existe un écart positif entre les deux catégories de club en matière de diplôme d'encadrement. Ceci montre que l'expérience professionnelle du staff technique détermine la performance sportive du club.

Le tableau présente le lien entre l'expérience professionnelle du staff technique du club et la performance sportive du club (cas du nombre d'année que le club a passé au moins en ligue). L'analyse du tableau montre qu'il existe un écart significatif entre l'année d'expérience en matière d'encadrement (moyenne) des clubs performants et moins performants. Il existe aussi un écart significatif entre l'effectif du staff technique des clubs performants et moins performants. Notons que les entraîneurs des clubs performants ont plus d'année d'expérience que les clubs moins performants, de même que l'effectif du staff technique des clubs performants est au complet contrairement aux clubs non performants.

### 3.2. Résultats issus de la régression multiple

- Régression caractéristiques du staff technique et la performance sportive

Tableau n 3 : Caractéristiques du staff technique et la performance sportive

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1 (Constante)	3,438	,560		6,136	,000	2,306	4,570
Diplôme	,510	,250	,311	2,038	,048	,004	1,016
Effectif	-,364	,224	-,244	-1,619	,113	-,817	,090
Expérience	,358	,217	,238	1,648	,007	-,081	,796

a. Variable dépendante : performance sportive

Source : nos résultats, juin 2022

De la lecture de ce tableau on peut comprendre que les caractéristiques du staff technique influence positivement et significativement la performance sportive des clubs. Les résultats issus de ce tableau montrent que la détention d'un diplôme par le staff technique et leur expérience sportive influence positivement et significativement la performance sportive des clubs au Bénin. Cependant l'effectif du staff technique affecte négativement la performance sportive des clubs.

- Régression caractéristiques du dirigeant et la performance sportive

Tableau n 4 : Caractéristiques du dirigeant et la performance sportive

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1 (Constante)	5,184	,525		9,874	,000	4,122	6,246
Age	,179	,187	,142	,954	,346	,157	,200
Leadership	,054	,045	,180	1,201	,003	,015	,037
Moyen financier	,146	,237	,095	,617	,041	,333	,625
Expérience	,469	,203	,361	2,305	,027	,020	,057

a. Variable dépendante : Performance sportive

Source : nos résultats, juin 2022

De la lecture de ce tableau on peut comprendre que les caractéristiques du dirigeant influence positivement et significativement à 1% la performance sportive des clubs (A=5,184 ; p=,000). L'analyse de ce tableau montre que le leadership du dirigeant de club (A=,054 ; p=,003), les moyens financiers misent à disposition du club (A=,146 ; p=,041) et son expérience dans le domaine (A=,469 ; p=,027) influence positivement et significativement la performance des clubs de sport au Bénin. Elle révèle aussi

que l'âge du dirigeant ( $A=,179$  ;  $p=,346$ ) établit un effet positif et non significatif sur la performance sportive des clubs de football.

- **Régression caractéristiques du joueur et la performance sportive**

**Tableau n5 : Caractéristiques du joueur et la performance sportive**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite Supérieure
1 (Constante)	1,859	,608		3,055	,005	,616	3,101
Age du joueur	-,007	,210	-,004	-,032	,975	-,435	,421
Expérience	,464	,210	,305	2,212	,035	,036	,892

a. Variable dépendante : performance sportive

**Source : nos résultats, juin 2022**

On constat de la lecture de ce tableau que l'âge du joueur influence négativement la performance sportive des clubs, cependant son expérience influence positivement et positivement la performance sportive des clubs.

#### 4.2 Discussions des résultats

Le développement d'une approche cohérente dans le domaine de l'analyse de la performance sportive des clubs s'identifie sur une base objective de leurs faiblesses, de concevoir les solutions pour les surmonter et de développer des stratégies pour prévenir des menaces potentielles. Elle s'exprime par une performance collective et individuelle que tous les clubs ambitieux devraient entreprendre pour lutter contre la culture du court-terme encore dominante dans le milieu du football professionnel.

Les résultats de cette recherche montrent l'existant d'un écart significatif entre les valeurs enregistrées de l'expérience sportive des présidents de clubs et les dépenses annuelles du club, par les clubs performants et les clubs moins performants. Ce qui permet de dire que les présidents des clubs performants sont plus expérimentés que les présidents des clubs moins performants. La régression indique qu'au niveau du dirigeant que son leadership ( $A=,054$  ;  $p=,003$ ), les moyens financiers misent à disposition du club ( $A=,146$  ;  $p=,041$ ) et son expérience dans le domaine ( $A=,469$  ;  $p=,027$ ) influence positivement et significativement la performance des clubs de sport au Bénin. Elle révèle aussi que l'âge du dirigeant ( $A=,179$  ;  $p=,346$ ) établit un effet positif et non significatif sur la performance sportive des clubs de football. Cette recherche rejoint les travaux de Pfeffer, (1983) et Tesluk et Jacobs (1998) qui pensent que l'expérience accumulée au sein d'une organisation permet à l'individu d'assimiler des informations relatives à celle-ci qui vont lui permettre non seulement de s'intégrer socialement, mais aussi, d'accroître sa motivation et son investissement organisationnels. De même l'expérience accumulée au sein d'une organisation peut restreindre la capacité de l'individu à envisager de nouvelles perspectives du fait de la limitation du socle de connaissances individuelles et de la capacité de réflexion à de nouvelles alternatives possibles (Guthrie et Datta, 1997).

Ce travail de recherche montre que le leadership du dirigeant de club, les moyens financiers misent à disposition du club et son n'expérience dans le domaine influence positivement et significativement la performance des clubs de sport au Bénin. Elle révèle aussi que l'âge du dirigeant établit un effet positif

et non significatif sur la performance sportive des clubs de football. Si cette recherche révèle que les dépenses annuelles des clubs performants qui sont plus élevées que celles des clubs moins performants. Les recherches de ce dernier volet se sont appuyées sur le fondement théorique selon lequel les clubs de football cherchent à optimiser simultanément les performances sportives et financières. Ils confortent les travaux de Pinnuck et Potter, (2006) ; Benhrimida et Chaltou, (2020) qui montrent que dans la majorité des cas, les clubs de football maximisent leur processus de transformation économique des intrants à savoir les salaires des joueurs et des entraîneurs, les fournitures et les services, le nombre de joueurs, les dépenses liées aux installations du stade, entre autres en extrants comme entre autres les points obtenus pendant la saison, la fréquentation et le chiffre d'affaires des matches, les revenus financiers, les frais de transfert.

Cette recherche révèle également, l'existence d'un écart positif entre les catégories de club en matière de diplôme d'encadrement. Ceci montre que l'expérience professionnelle du staff technique détermine la performance sportive du club. Ils sont similaires à ceux de Tesluk et Jacobs, (1998). Ainsi, l'expérience accumulée sur un poste ou une fonction implique « une accumulation de connaissances spécifiques au travail à partir de l'activité, la pratique et la perception des tâches et des devoirs associés à ce travail spécifique ». Ce type d'expérience peut être considéré comme un marqueur d'identité qui renseigne sur le type de compétences et de connaissances apportées par l'individu et aux effets propres et distincts de ceux engendrés par l'expérience accumulée au sein de l'organisation. Il conforte les résultats de Hélène et al., (2020), qui montrent que tous les coachs impliqués dans la préparation des équipes de France pour les Jeux Olympiques de Rio (2016), Pyeongchang (2018) et/ou Tokyo (2020) entretiennent une relation passionnelle avec leur métier, ce qui a un impact sur leur vie de famille.

On constate aussi que l'âge du joueur influence négativement la performance sportive des clubs, cependant son expérience influence positivement et positivement la performance sportive des clubs. En effet les équipes présentent des joueurs jeunes possédant des caractéristiques physiques permettant d'assurer un niveau de jeu élevé tout en bénéficiant de la plus grande expérience de quelques joueurs. Cependant, l'âge moyen des joueurs en ligue béninoise est de 27 ans, constitue bien une version plus aguerrie au niveau de l'expérience, mais les joueurs restent encore, en moyenne, moins expérimentés en terme d'âge et du nombre du nombre de match joué. Il conforte les travaux de Tillou et Liarte, (2012) qui prenant en Compte la dimension physique associée à l'activité d'un joueur de football, les caractéristiques physiologiques et l'état de forme global de l'individu deviennent des facteurs explicatifs incontournables à ce type d'analyse. Dans ce contexte sportif, il est normal d'avoir une relation négative entre l'expérience accumulée (en particulier l'âge moyen) de l'équipe et le niveau de performance global. Ce lien négatif entre l'âge et la performance physique spécifique à l'activité sportive rappelle les limites de la généralisation de ce résultat à un contexte de travail dans lequel l'activité physique ne s'avère pas être essentielle.

## 5. Conclusion

Le sport en général et le football en particulier ayant connu un développement accéléré et inattendu a pris une part prépondérante dans notre société actuelle au-delà même de son cadre naturel du jeu. Cette recherche tente d'appréhender les déterminants de la performance sportive des clubs de football au Bénin. A travers une approche purement quantitative basée sur la régression multiple, cette recherche a permis de questionner cent vingt (120) personnes issues de trente (30) clubs de ligue.

Les résultats montrent que le leadership du dirigeant de club, les moyens financiers misent à disposition du club et son expérience dans le domaine influence positivement et significativement la performance sportive des clubs de sport au Bénin. Elle révèle aussi que la détention d'un diplôme d'encadrement,

l'expérience professionnelle du staff technique et l'expérience du joueur influencent positivement et significativement la performance sportive des clubs de football au Bénin.

Malgré la bonne robustesse du modèle testé, cette recherche présente certaines limites. En effet cette recherche n'a pas pris en compte l'approche qualitative. De même, elle n'a pas abordé les de façon détaillé chaque ligue. D'autres recherches futures pourraient utiliser une approche mixte en vue d'approfondir les déterminants obtenus. D'autres études pourraient étudier l'effet des variables de contrôle tel que le sexe du dirigeant de club et la performance sportive de chaque ligue.

### **Bibliographie**

- [1] Ali H. et Davies D.R. (2003), The effects of age, sex and tenure on the job performance of rubber tappers, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 3, 381-391. Google Scholar 10.1348/096317903769647238
- [2] Ancona D.G. et Caldwell D.F. (1992), Bridging the boundary : External activity and performance in organizational teams, *Administrative Science Quarterly*, 37, 4, 634-665. Google Scholar 10.2307/2393475
- [3] Avolio B.J., Waldman, D.A. et McDaniel M.A. (1990), Age and work performance in non-managerial jobs : The effects of experience and occupational type, *Academy of Management Journal*, 33, 2, 407-422. Google Scholar 10.2307/256331
- [4] Bantel K. (1994), Strategic Planning Openness : The role of top team demography, *Group & Organization Management*, 19, 4, 406-424. Google Scholar 10.1177/1059601194194002
- [5] Benhrimida M. & Chaltoute M.N. (2020) «Proposition d'un modèle de calcul de la performance globale», *Revue Internationale du Chercheur «Volume 1 : Numéro 2»* pp : 342 – 364
- [6] Cattell R.B. (1963), Theory of fluid and crystallized intelligence : A critical experiment, *Journal of Educational Psychology*, 54, 1-22. Google Scholar 10.1037/h0046743
- [7] Cox T. et Blake S. (1991), Managing cultural diversity : Implications for organizational competitiveness, *Academy of Management Executive*, 5, 3, 45-56. Google Scholar
- [8] Dawson, P. et Dobson, S. (2002). Managerial Efficiency and Human Capital: An Application to English Association Football. *Managerial and Decision Economics*, vol. 23, n°8, p. 471
- [9] Demazière D, Fabien O et Olivier (2015), La performance sportive comme travail, *revue sociologie du travail*, Volume 57, numéro 4, octobre-décembre 2015, pages 407-421
- [10] Dixon R.A., Kramer, D.A. et Baltes P.B. (1985), Intelligence : Its life-span development, in B.B. Wolman (éd.), *Handbook of intelligence : Theories, measurements, and applications*, pp. 469-518, New York, NY : Wiley. Google Scholar
- [11] Dovey, K. et Singhots, J. (2005). Learning and knowing in teams: Lessons for business from professional sport. *Development and Learning in Organizations*, vol. 19, n°3. p. 18-20.
- [12] Ehrenberg R.G. et Smith R.S. (2000), *Modern Labor Economics : Theory and Public Policy*, Reading, MA : Addison Wesley.
- [13] Eisenhardt K., et Tabrizi B.N. (1995), Accelerating adaptive processes : Product innovation in the global computer industry, *Administrative Science Quarterly*, 40, 1, 84-110. Google Scholar 10.2307/2393701

- [14] Fabrice B, Rémi R et Hélène J. (2016), La vie des sportifs de haut niveau: le défi de la haute performance face à la contrainte de temps, *Revue internationale de sociologie du sport*, Tome 53, Numéro 2
- [15] Fiol C.M. (1994), Consensus, diversity, and learning in organizations, *Organization Science*, 5, 3, 403-420. Google Scholar 10.1287/orsc.5.3.403
- [16] Fraisse-d'olimpio, S. (2009). Les fondements théoriques du concept de capital humain. Ressources en Sciences Economiques et Sociales, numéro du 11/05/2009. Les fondements théoriques du concept de capital humain Sciences économiques et sociales (ens-lyon.fr). Consulté le 22 novembre 2021
- [17] Giniger S., Dispenzieri A. et Eisenberg J. (1983), Age, experience, and performance on speed and skill jobs in an applied setting, *Journal of Applied Psychology*, 68, 3, 469-475. Google Scholar 10.1037/0021-9010.68.3.469
- [18] Guthrie J.P. et Datta D.K. (1997), Contextual influences on executive selection : Firm characteristics and CEO experience, *Journal of Management Studies*, 34, 4, 537-560. Google Scholar 10.1111/1467-6486.00062
- [19] Hambrick D., Cho T. et Chen M. (1996), The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves, *Administrative Science Quarterly*, 41, 4, 659–684. Google Scholar 10.2307/2393871
- [20] Hambrick D.C. (1994), Top management groups : A conceptual integration and reconsideration of the 'team' label, in B. M. Staw et L.L. Cummings (éds.), *Research in Organizational Behaviour*, 16, 171-213, Greenwich, CT : JAI. Google Scholar
- [21] Hambrick D.C. et Mason P.A. (1984), Upper echelons : The organization as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, 9, 2, 193-206. Google Scholar
- [22] Hélène J Fabrice B et Mathilde J-M. (2020), La partie est-elle perdue d'avance? Être un coach performant et préserver la vie de famille; revue *Journal international des sciences du sport et de l'entraînement*, Tome 14. Numéro 4, <https://doi.org/10.1177/1747954119860223>
- [23] Horwitz S.K. (2005), The compositional impact of team diversity on performance : theoretical considerations, *Human Resource Development review*, 4, 2, 219. Google Scholar
- [24] Jackson S., Brett J., Sessa, V., Cooper D., Julin J. et Peyronnin, K. (1991), Some differences make a difference : Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions and turnover, *Journal of Applied Psychology*, 76, 5, 675- 689. Google Scholar 10.1037/0021-9010.76.5.675
- [25] Judge T.A. et Locke E.A. (1993), Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 78, 3, 475–490. Google Scholar 10.1037/0021-9010.78.3.475
- [26] Katz, N. (2001). Sports teams as a model for workplace teams: Lessons and Liabilities *Academy of Management Executive*, vol. 15, n°3, p. 56-67.
- [27] Knobé S. ( 2008); La performance au regard de l'effort sportif : quelques réflexions », dans revue *Interrogations ?*, N°7. Le corps performant, décembre 2008 Ten ligne] <https://www.revueinterrogations.org/La-performance-au-regard-del> (Consulté le 15 septembre 2022).

- [28] Lant T.K., Milliken F.J. et Batra B. (1992), The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation : An empirical exploration, *Strategic Management Journal*, 13, 8, 585-608. Google Scholar 10.1002/smj.4250130803
- [29] Lawrence B.S. (1988), New wrinkles in the theory of age : Demography, norms, and performance ratings, *Academy of Management Journal*, 31, 2, 309–337. Google Scholar 10.2307/256550
- [30] Lucas, R. E. (1988). On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics*, 22, 3-42.
- [31] Mannix E. et Neale M.A. (2005), What differences make a difference ? The promise and reality of reality of diverse teams in organisations, *Psychological Science in the Public Interest*, 6, 2, 31-55. Google Scholar 10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x
- [32] McDaniel M.A., Schmidt F.L. et Hunter J.E. (1988), Job experience correlates of performance, *Journal of Applied Psychology*, 73, 327-330.
- [33] McEvoy G.M. et Cascio W.F. (1989), Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance, *Journal of applied psychology*, 74, 1, 11-17. Google Scholar 10.1037/0021-9010.74.1.11
- [34] O'Reilly C.A, Caldwell D. et Barnett W. (1989), Work group demography, social integration, and turnover, *Administrative Science Quarterly*, 34, 1, 21-37.
- [35] O'Reilly C.A., Snyder, R.C. et Boothe J.N. (1993), Effects of executive team demography on organizational change, in G.P. Huber et W.H. Glick (éds.), *Organizational Change and Redesign*, 147-175, New York, NY : Oxford University Press. Google Scholar
- [36] Pelled L.H. (1996), Demographic diversity, conflict, work group outcomes : An intervening process theory, *Organizational Science*, 7, 6, 615-631. Google Scholar 10.1287/orsc.7.6.615
- [37] Pfeffer J. (1983), Organizational demography in B. Staw et L. Cummings (éds.), *Research in Organizational Behavior*, 5, 299–357, Greenwich, CT : JAI Press. Google Scholar
- [38] Richard O.C., Kochan T.A. et McMillan-Capehart A. (2002), The impact of visible diversity on organizational effectiveness : Disclosing the contents in the Pandora's black box, *Journal of Business and Management*, 8, 3, 265-292. Google Scholar
- [39] Romer, P. (1986). Increasing Returns and Long Run Growth. *Journal of Political Economy*.94, 1002-1037.
- [40] Salthouse T.A. (1991), *Theoretical Perspectives on Cognitive Aging*, Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum. Google Scholar
- [41] Schultz T.W. (1961), Investment in human capital. *The American Economic Review*. Vol. 51, Number 1:1-17
- [42] Scully, G. W. (1974). Pay and Performance in Major League Baseball. *The American Economic Review*, vol. 64, n°6, p. 915-930.
- [43] Simons T., Pelled L.H. et Smith K.A. (1999), Making use of difference : Diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams, *Academy of Management Journal*, 42, 6, 662-673. Google Scholar 10.2307/256987

- [44] Staw B.M. et Hoang H. (1995), Sunk costs in the NBA : Why draft order affects playing time and survival in professional basketball ?, *Administrative Science Quarterly*, 40, 3, 474-494. Google Scholar 10.2307/2393794
- [45] Sturman M.C. (2003), Searching for the inverted u-shaped relationship between time and performance : Meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships, *Journal of Management*, 29, 5, 609-640.
- [46] Tesluk P.E. et Jacobs R.R. (1998), Toward an integrated model of work experience, *Personnel Psychology*, 51, 2, 321-355. Google Scholar 10.1111/j.1744-6570.1998.tb00728.x
- [47] Tillou, C. & Liarte, S. (2012). L'impact de l'expérience sur la performance du groupe. Le cas de l'équipe nationale de football du Brésil de 1954 à 2010. *Management international / International Management / Gestão Internacional*, 16(2), 113–128. <https://doi.org/10.7202/1008711ar>
- [48] Williams E. A., Scandura, T. A. et Gavin M. (2009), Understanding team-level career mentoring by leaders and its effects on individual team-source learning : The effects of intra-group processes, *Human Relations*, 62, 1635-1666.
- [49] Wright J.D. et Hamilton R.F. (1978), Work satisfaction and age : Some evidence for the 'job change' hypothesis, *Social Forces*, 56, 4, 1140-1158
- [50] Wright P.M., McMahan G.C. et McWilliams A. (1994), Human resources and sustained competitive advantage : A resource-based perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 5, 2, 301–326.