

Développement d'une boîte à outils de gestion des performances pour les clubs de tennis au Botswana

Lobone Lloyd Kasale^a, Tapiwa Marobela-Masunga^b, Nonfo Othusitse^c y Moagi Mbise^a

^aUniversité du Botswana, Gaborone, Botswana. ^bDépartement du développement, Fédération internationale de tennis, Londres, Royaume-Uni. ^cÉcole de comptabilité du Botswana, Gaborone, Botswana.

RÉSUMÉ

La gestion des performances facilite la réalisation des objectifs dans les organisations sportives. Les clubs de tennis devraient mettre en œuvre des pratiques de gestion de la performance pour maximiser leurs bénéfices, améliorer leur prestation de services et la satisfaction des parties prenantes. Au Botswana, le tennis n'a pas un grand nombre d'adeptes ou un taux de participation élevé. Par conséquent, les clubs de tennis du Botswana pourraient utiliser des initiatives de gestion de la performance pour améliorer leurs pratiques organisationnelles, leurs taux de participation et leur rentabilité. Ainsi, l'objectif de ce document était de développer et de proposer une boîte à outils de gestion de la performance pour les clubs de tennis du Botswana. L'article s'est appuyé sur un examen du tableau de bord prospectif, du prisme de la performance, des composantes de la gestion de la performance. Sur la base de cette étude, une boîte à outils de gestion de la performance pour les clubs de tennis du Botswana a été développée. Cette boîte à outils comprend la planification de l'environnement externe, la planification de l'environnement interne, la mise en œuvre et la mesure de la performance. La boîte à outils reconnaît la nature cyclique du processus de gestion de la performance; par conséquent, le retour d'information et le feedback obtenus par la mesure de la performance sont utilisés pour informer les futurs plans de gestion de la performance. Ce document peut bénéficier aux managers sportifs du Botswana et les aider à mettre en œuvre des pratiques de gestion des performances. Il peut également contribuer à la recherche en gestion du sport sur la gestion de la performance dans les clubs sportifs.

Mots-clés : gestion de la performance, Tennis, Botswana.

Article reçu : 3 juin 2022

Article accepté : 4 juillet 2022

Auteur correspondant : Lobone Lloyd Kasale, University of Botswana. Private Bag 0022. Gaborone, Botswana. Email: kasalel@ub.ac.bw

INTRODUCTION

La recherche s'est intéressée à la performance organisationnelle, à la mesure de la performance et à la gestion de la performance parmi les organisations sportives au cours des quatre dernières décennies (Bayle et Madella, 2002 ; Zingiene, 2019 ; Diaz et Rossi, 2017 ; Frisby, 1986 ; O'Boyle et Hassan, 2014 ; Hulme et al., 2019 ; Omondi-Ochieng, 2018 ; Solntsev et Osokin, 2018). Une grande attention de recherche a été accordée aux organisations sportives nationales, à leur dépendance à l'égard des ressources des parties prenantes et à la façon dont elles mesurent et mettent en œuvre la performance organisationnelle. En outre, bien que les organisations sportives à but lucratif telles que les clubs et les équipes professionnelles aient également été étudiées, une grande partie de l'attention a été dirigée vers des aspects de la performance organisationnelle tels que la performance financière (Omondi-Ochieng, 2019), la gestion de la qualité (Zülch et al., 2020) et l'efficacité organisationnelle (Hulme et al., 2019). La manière dont les clubs et les équipes gèrent leur performance organisationnelle peut encore être explorée dans la recherche, afin d'établir comment ils peuvent atteindre leur objectif de manière optimale.



Les clubs sportifs peuvent être décrits comme des entités qui offrent des opportunités et des services de sport récréatif et d'élite aux consommateurs dans un but lucratif. En ce qui concerne les clubs de tennis, Plum et al. (2014) ont indiqué qu'ils jouent un rôle important dans l'encouragement et la

promotion de modes de vie sains parmi les personnes de leurs communautés. Leur quête de maximisation des profits et de prestation de services de qualité les incite à prêter attention à l'efficacité et à l'efficacité de leurs processus et activités dans la réalisation de leurs objectifs. Cela peut être réalisé par la gestion des performances. Cependant, les clubs de tennis sont uniques, et ils fonctionnent différemment des organisations classiques. Par exemple, comme Zhang (2015) et Heere (2010) l'ont noté, les produits sportifs sont uniques et il n'est pas prudent pour ces organisations de se contenter d'adopter des pratiques avec une approche unique. Par conséquent, il est impératif que des modèles de gestion de la performance spécifiques au contexte et pertinents sur le plan organisationnel soient conçus et mis en œuvre dans les clubs de tennis.

La gestion de la performance est un processus qui fournit un système de contrôle proactif en boucle fermée, où les stratégies sont déployées à tous les processus d'affaires et le retour d'information est obtenu par un système de mesure de la performance pour permettre des décisions de gestion appropriées (Bititci et al., 1997). La gestion de la performance peut être considérée sous différents angles, notamment celui des ressources humaines (Byers et al., 2012 ; McLean, 2016), des ressources systémiques (Chelladurai et al., 1987 ; Winand et al., 2010), ou même celui de la stratégie, de la structure ou de la culture organisationnelle. Dans cette étude, elle est considérée comme une question de stratégie et d'opérations qui prend en compte l'utilisation des ressources ainsi que l'efficacité et l'efficacité des activités et des processus dans la réalisation des buts et objectifs organisationnels (Ferreira & Otley, 2009). Cette perspective décrit comment les organisations peuvent s'engager dans la mesure active, la gestion et l'amélioration continue de leurs processus et activités dans la réalisation de leurs objectifs organisationnels (Bititci et al., 2013 ; Pavlov et al., 2017).

Il convient de noter que des modèles, systèmes et cadres de gestion de la performance ont été conçus et mis en œuvre au fil du temps (Bititci et al., 2013 ; Ferreira & Otley, 2009 ; Kasale et al., 2018). Ces modèles, systèmes et cadres sont des systèmes de contrôle de gestion qui suivent l'utilisation des ressources organisationnelles, ainsi que l'efficacité et l'efficacité des processus et des activités dans la réalisation des buts et objectifs organisationnels (Chelladurai et al., 1987 ; Winand et al., 2010). Ces systèmes de contrôle de gestion s'appuient sur la mesure de la performance et le retour d'information pour améliorer les cycles de performance futurs (Bititci et al., 1997 ; Kaplan & Norton, 1996 ; Ferreira & Otley, 2009). Par exemple, les modèles de gestion des performances tels que la gestion de la qualité totale (TQM), Six-Sigma, Lean Manufacturing, Balanced Scorecard et Performance Prisme contrôlent l'efficacité et l'efficacité des processus organisationnels et la réalisation des buts et objectifs dans différents secteurs. Bien que la plupart de ces modèles aient été utilisés dans une myriade d'organisations, Kasale et al. (2018) ont noté l'importance de développer des modèles de gestion de la performance qui tiennent compte de l'influence de leurs environnements, du caractère unique des organisations sportives et de leurs systèmes d'exploitation. Par conséquent, il devient essentiel de développer des boîtes à outils de gestion de la performance qui améliorent l'efficacité et l'efficacité des processus organisationnels, conduisant à l'atteinte des objectifs des clubs de tennis.

L'objectif de cette étude est de développer une boîte à outils de gestion de la performance spécifique au contexte et pertinente sur le plan organisationnel pour les clubs de



tennis du Botswana, qui les aidera à assurer une prestation de services de qualité et la réalisation de leur objectif. L'utilisation de boîtes à outils de gestion de la performance peut faciliter la durabilité et la rentabilité des clubs de tennis, en améliorant la confiance des parties prenantes et leur performance organisationnelle globale. Cette étude permettra d'acquérir des connaissances sur la gestion de la performance dans les clubs de tennis et d'initier un dialogue sur les efforts de gestion de la performance efficaces pour ces organisations. En outre, cette étude informera les gestionnaires sportifs sur les moyens d'engager des systèmes de gestion de la performance complets, solides et cohérents dans leurs clubs de tennis.

CLUBS DE TENNIS AU BOTSWANA ET GESTION DE LA PERFORMANCE

Le tennis existait déjà au Botswana avant l'indépendance du pays en 1966. La Bechuanaland Lawn Tennis Association a été l'une des deux premières organisations sportives à s'affilier au Botswana National Sports Council lors de sa création en 1965 (Botswana National Sports Council Handbook, 2010). Le tennis était pratiqué par les autorités botswanaises dans des clubs de loisirs alors que la capitale administrative du Botswana se trouvait à Mahikeng en Afrique du Sud, un pays qui administrait un système d'apartheid (Hudson, 2018). Selon Hudson (2018), Notwane Tennis Club, a été le premier club de tennis à être créé au Botswana dans le but de créer un club de tennis inclusif qui accueillait des personnes de toutes les races. Le Notwane Tennis Club a finalement conduit à la création de la Botswana Tennis Association et à la croissance subséquente du sport dans le pays (Hudson, 2018). À ce jour, il existe environ neuf (9) clubs de tennis actifs au Botswana. Bien que le tennis en tant que sport ait une histoire de plus de 50 ans, il n'a pas acquis une grande notoriété en termes d'adeptes, ni un taux de participation élevé, avec 0,24% de la population jouant au tennis en 2019 (ITF Global tennis report,

2019). En outre, les performances des équipes nationales et des athlètes d'élite lors des compétitions internationales telles que les Jeux africains restent en deçà de la moyenne, et les joueurs de tennis botswanais n'ont pas encore fait de grand chelem. À cette fin, les clubs de tennis du Botswana peuvent avoir besoin de mettre en œuvre des systèmes de gestion de la performance qui garantiraient qu'ils augmentent leur base de fans, leurs taux de participation, leurs membres et leur capacité à répondre aux besoins de leurs partenaires tout en restant rentables.

En ce qui concerne la gestion de la performance au Botswana, différentes formes de systèmes de gestion de la performance (PMS) ont été introduites pour améliorer la productivité et la prestation de services dans différents secteurs de la fonction publique depuis les années 1990 (Bulawa, 2011 ; Mosware 2011). Si ces initiatives ont aidé la fonction publique à améliorer ses systèmes de prestation de services, elles ont pu s'infiltrer dans les pratiques organisationnelles d'autres secteurs industriels au Botswana. Par exemple, de nombreux bénévoles qui administrent le sport dans les organisations sportives nationales et les clubs sont membres de la fonction publique botswanaise. Kasale et al. (2019) affirment que ces bénévoles ont été exposés à des pratiques de gestion de la performance sur leur lieu de travail et peuvent donc adopter et mettre en œuvre ces pratiques dans les organisations sportives nationales et les clubs qu'ils administrent. Par conséquent, la gestion de la performance peut ne pas être nouvelle pour les administrateurs sportifs des clubs de tennis du Botswana. Ainsi, un kit d'outils de gestion de la performance peut être utile pour les clubs de tennis du Botswana.

MÉTHODOLOGIE

L'élaboration d'une boîte à outils de gestion de la performance pour les clubs de tennis du Botswana s'est appuyée sur un examen du tableau de bord prospectif, du prisme de la performance, des composantes d'un modèle de gestion de la performance tel que décrit par Otley (1999), Ferreira et Otley (2009) et Bayle et Robinson (2007). En outre, le modèle de gestion des performances développé et proposé pour les organisations sportives nationales par Kasale et al. (2018) a également été examiné. Un examen du tableau de bord prospectif et du prisme de la performance a révélé que la satisfaction des clients, la contribution des parties prenantes, les processus organisationnels, les compétences, les bénéfices, la croissance, l'augmentation de la valeur pour les actionnaires et la capacité à s'améliorer sont des composantes essentielles de la gestion de la performance (Kaplan et Norton, 1996). Ferreira et Otley (2009) et Otley (1999) ont déclaré que la vision et la mission de l'organisation, sa structure, les plans stratégiques, les indicateurs clés de performance, les objectifs, les processus d'évaluation, les récompenses, le retour d'information, la courbe d'apprentissage, les influences environnementales et l'interdépendance du système opérationnel de l'organisation jouent tous un rôle dans la gestion de la performance. Bayle et Robinson (2007) et Kasale et al. (2018) ont noté l'importance de développer des modèles de gestion de la performance qui tiennent compte du caractère unique des organisations sportives. En outre, Kasale et al. (2018) ont proposé un modèle holistique de gestion de la performance qui tient compte de l'influence des environnements externe et interne, du caractère unique du contexte des organisations sportives ainsi que de l'interdépendance de son système d'exploitation.

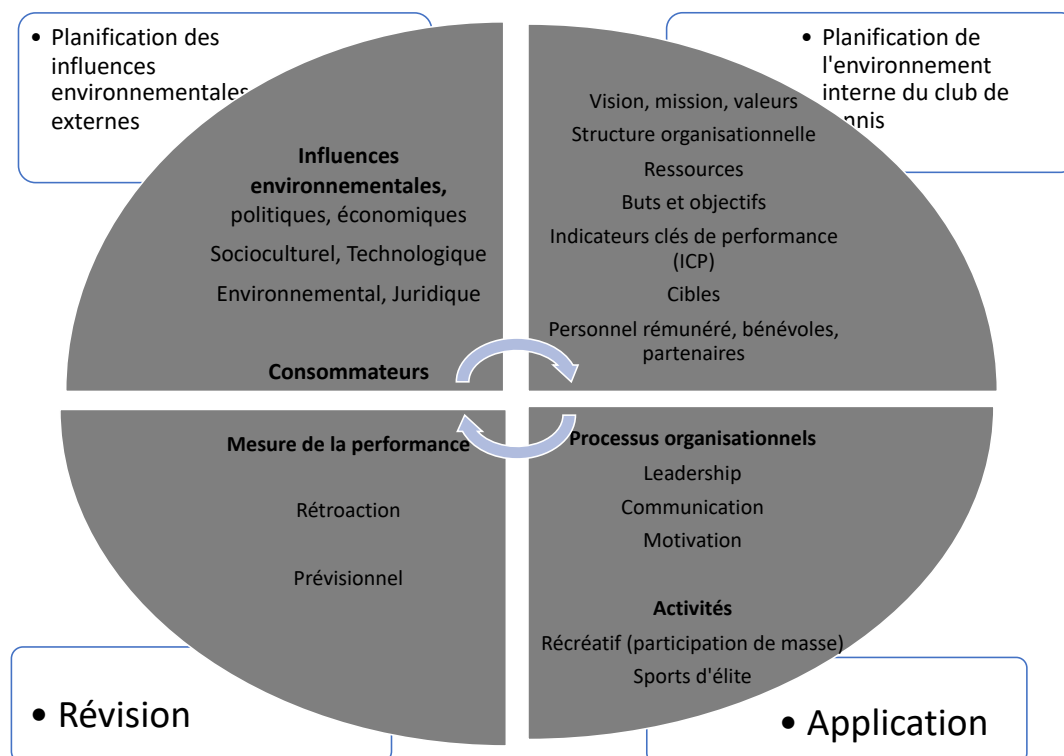


Figure 1. Composants d'une boîte à outils de gestion de la performance.

Sur la base de l'examen du tableau de bord prospectif (Kaplan & Norton, 1996), du Prisme de performance (Neely et al., 2001), des composants essentiels de la gestion de la performance (Ferreira & Otley, 2009 ; Otley, 1999) et des exigences de la gestion de la performance pour une organisation sportive (Bayle & Robinson, 2007 ; Kasale et al., 2018), une boîte à outils de gestion de la performance pour les clubs de tennis du Botswana a été développée. La boîte à outils est basée sur les composants d'une boîte à outils de gestion de la performance, comme illustré dans la figure 1.

Sur la base des composants d'une boîte à outils de gestion de la performance tels qu'illustrés ci-dessus, une boîte à outils de gestion de la performance pour les clubs de tennis du Botswana a été développée et est présentée dans la section des résultats.

RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Sur la base des composants de la boîte à outils de gestion de la performance illustrés dans la figure 1, la boîte à outils de gestion de la performance pour les clubs de tennis du Botswana a été développée.

La boîte à outils de gestion de la performance pour les clubs de tennis du Botswana est proposée ici et présentée dans la figure 2.

La figure 2 montre que la boîte à outils de la gestion des performances comprend les influences de l'environnement externe, les influences de l'environnement interne, la mise en œuvre et la révision. Les flèches au milieu de la figure 2 illustrent que la gestion de la performance est un processus cyclique qui commence par la planification de l'environnement

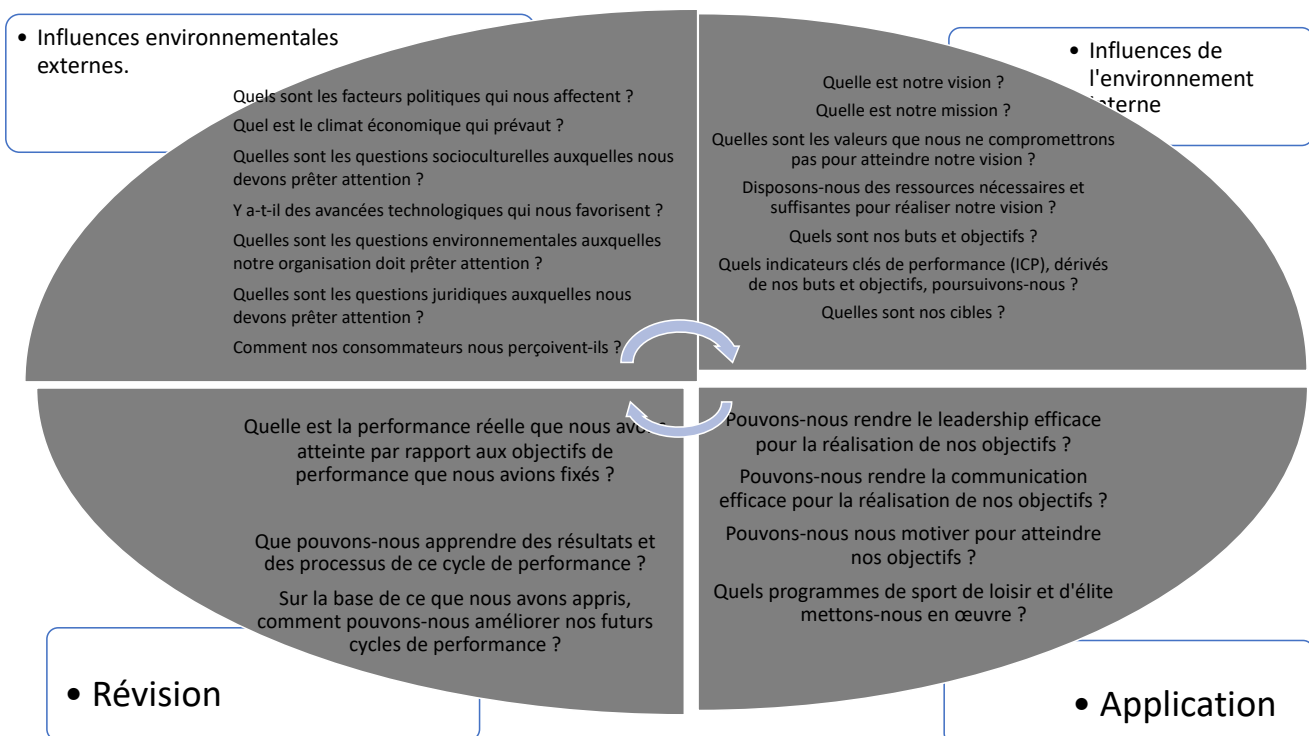


Figure 2. Boîte à outils de gestion de la performance pour les clubs de tennis du Botswana..

externe, la planification de l'environnement interne, la mise en œuvre du plan, l'examen du processus par la mesure de la performance, l'utilisation de la rétroaction et de l'anticipation pour tirer des leçons du processus et préparer les cycles de performance futurs (Ferreira & Otley, 2009 ; Kaplan & Norton, 1996 ; Kasale et al., 2018 ; Otley 1999). Ainsi, après l'examen, le processus revient à la planification.

LES INFLUENCES DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Il est important de noter que l'environnement externe d'un club de tennis est dynamique, et qu'il évolue et change au fil du temps (Melnyk et al., 2014). Par conséquent, les organisations sportives telles qu'un club de Tennis doivent

planifier de manière adéquate et s'adapter aux changements de leur environnement externe (Kasale et al., 2018). Cela peut être réalisé en analysant l'environnement où le club de Tennis existe pour établir les facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, environnementaux et juridiques et comment ils peuvent potentiellement affecter la façon dont le club de Tennis fonctionne (Ferreira & Otley, 2009 ; Kasale et al., 2018).

Les facteurs politiques sont externes au club de tennis mais ont la capacité d'influencer ses fonctions et ses opérations (Robinson, 2010). Les facteurs politiques comprennent un cadre de règles et de règlements qui affectent le fonctionnement d'un club de tennis. Il s'agit notamment des lois, règles, règlements et statuts qui régissent le sport au

Botswana, tels que la loi sur la Commission nationale du sport du Botswana, la politique nationale du sport et des loisirs, et la Charte olympique. Les clubs de tennis du Botswana doivent observer ces instruments politiques, ce qui peut impliquer leurs processus et activités (Kasale et al., 2019 ; Robinson, 2010). Par conséquent, il est nécessaire que les clubs de tennis du Botswana posent et répondent à des questions telles que : quel est l'environnement politique dominant ? L'environnement politique est-il favorable à notre club ? Quels facteurs politiques spécifiques affectent notre organisation. En ce qui concerne l'environnement économique, l'environnement économique dominant peut, dans une large mesure, affecter le fonctionnement d'un club de tennis. Par exemple, une récession économique peut affecter le montant du sponsoring que les entreprises partenaires peuvent mettre à la disposition d'un club. Ainsi, les organisations sportives doivent tenir compte de la dynamique de l'environnement économique et doivent s'adapter aux conditions dominantes pour réussir (O'Boyle & Bradbury, 2017). Par conséquent, les clubs de tennis du Botswana devraient se poser des questions telles que : quelle est la situation économique actuelle et comment affecte-t-elle notre club ? Plus précisément, quels sont les facteurs économiques qui affectent nos opérations en tant que clubs de tennis.

Les facteurs socioculturels jouent un rôle important dans le type de services que les organisations sportives proposent, et donc ces organisations devraient y prêter attention (Robinson, 2010 ; O'Boyle & Bradbury, 2017). Par exemple, les caractéristiques démographiques d'une communauté dans laquelle un club de tennis existe, y compris les tendances démographiques, la répartition des âges et des revenus, peuvent affecter le type de programmes qu'un club de tennis met en œuvre. Par conséquent, un club de tennis doit se poser la question suivante et y répondre : à quels problèmes socioculturels devons-nous prêter attention ? En ce qui concerne les facteurs technologiques, il est important de noter que les avancées technologiques ont une manière d'affecter la façon dont les organisations mettent en œuvre leurs opérations. Les organisations ont tiré parti de la technologie et des innovations pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de leurs processus (Blakey, 2011 ; O'Boyle & Bradbury, 2017). Cependant, ces avancées peuvent aussi être des inhibiteurs. Il est donc essentiel pour les clubs de tennis de poser et de répondre à des questions telles que : quelles sont les avancées technologiques et les innovations dominantes ? Dans quelle mesure les avancées technologiques favorisent-elles notre club de tennis ? Comment pouvons-nous utiliser les avancées technologiques et les innovations pour optimiser nos processus ?

Les questions d'environnement et de durabilité environnementale ont pris de l'importance, car le monde s'est orienté vers la durabilité de la planète au cours des dernières années. Les nations doivent se conformer aux objectifs environnementaux et écologiques liés au changement climatique, à l'empreinte carbone, à la pollution, au transport et à l'énergie. Par conséquent, les clubs de tennis du Botswana doivent tenir compte des problèmes environnementaux en posant et en répondant aux questions suivantes : Quels sont les objectifs de durabilité environnementale et écologique que le Botswana a fixés ? Comment ces objectifs affectent-ils notre organisation ? Quels sont les problèmes environnementaux auxquels nous devons prêter attention ? En ce qui concerne les facteurs juridiques, il est important de noter qu'il existe de nombreuses questions juridiques qui sont prévalentes dans le secteur du sport (Robinson, 2010 ; O'Boyle & Bradbury,

2017). Il s'agit notamment de la discrimination, des matchs truqués, du dopage et de la corruption. Il est important pour les clubs de tennis de tenir compte de ces problèmes en posant et en répondant à des questions telles que : Quels sont les problèmes juridiques auxquels nos clubs sont confrontés ? Quels sont les problèmes juridiques auxquels nous devrions particulièrement prêter attention ?

Les questions environnementales externes, notamment les facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, environnementaux et juridiques, sont importantes car elles décrivent les changements dans l'environnement. Il est important de souligner qu'un club de tennis n'a aucun contrôle sur ces influences. Cependant, la capacité des clubs de Tennis à répondre à ces influences environnementales influencera dans une large mesure la façon dont ils mettent en œuvre leurs initiatives de gestion de la performance (Kasale et al., 2018).

Un autre facteur clé de l'environnement externe est le consommateur, notamment les clients qui consomment les services proposés par le club de tennis. Selon Kaplan et Norton (1992), il est important de se poser la question suivante : comment nos clients nous perçoivent-ils ? Répondre à cette question permet de s'assurer qu'une bonne relation est créée entre le club de tennis et les consommateurs. Cela permet de s'assurer que les consommateurs continuent à bénéficier des services offerts par le club de tennis, garantissant ainsi la rentabilité du club sur le long terme.

LES INFLUENCES DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE

L'environnement interne du club de tennis comprend la vision, la mission, les valeurs, les caractéristiques de la conception structurelle de l'organisation, les ressources disponibles, les buts et objectifs, les cibles des indicateurs clés de performance (ICP), les individus au sein des clubs de tennis, y compris les membres du personnel rémunéré, les bénévoles et les partenaires. Il est important pour un club de tennis de s'assurer que son environnement interne est organisé de manière efficace pour répondre à l'environnement externe dynamique afin qu'il puisse atteindre une bonne performance (Ferreira & Otley, 2009 ; Kasale et al., 2018).

La vision, la mission et les valeurs sont importantes dans la gestion de la performance car elles précisent le plan stratégique qu'un club de tennis veut atteindre (Ferreira & Otley, 2009 ; Kasale et al., 2018). Par conséquent, les questions qui incluent : Que voulons-nous atteindre ? Comment allons-nous atteindre notre objectif global ? Quelles valeurs ne compromettrons nous pas pour atteindre notre grande image ? devraient être posées et répondues par le club de tennis. Sur la base de la vision, de la mission et des valeurs du club de tennis, des buts et des objectifs organisationnels sont fixés. Sur la base des buts et objectifs fixés, les indicateurs clés de performance (ICP) sont développés (Ferreira & Otley, 2009 ; Kasale et al., 2018). Les indicateurs clés de performance sont des facteurs critiques de succès que le club de tennis vise à atteindre (Bititci et al., 1997 ; Ferreira & Otley, 2009). Sur la base des indicateurs clés de performance, des cibles sont dessinées pour élaborer sur ce qui devrait être réalisé. Ces cibles sont utilisées pour mesurer la performance (Ferreira & Otley, 2009). Kasale et al. (2018) soulignent la nécessité de tenir compte des ressources lors de l'élaboration des buts, des objectifs, des indicateurs clés de performance et des cibles. Étant donné que, dans la plupart des cas, les clubs des pays en développement ont des contraintes en matière de ressources,

les questions qui doivent être posées et auxquelles il faut répondre sont les suivantes : disposons-nous de suffisamment de ressources pour ce que nous voulons réaliser ? Comment pouvons-nous utiliser les ressources à notre disposition de manière optimale pour atteindre nos objectifs ? En outre, Ferreira et Otley (2009) ont souligné l'importance pour tous les membres du club de tennis d'avoir une compréhension commune des buts, objectifs, indicateurs clés de performance et cibles. Cela permet d'unir les efforts pour atteindre la vision et la mission du club de tennis et, par conséquent, d'améliorer la performance organisationnelle globale.

Il est important de tenir compte de la structure organisationnelle du club de tennis pour s'assurer qu'elle permet l'efficacité et l'efficacité (Parent et al., 2018 ; Perck et al., 2016). L'arrangement structurel d'un club de tennis implique la spécialisation des tâches, la centralisation de la prise de décision et la standardisation/formalisation des règles et règlements au sein du club de tennis (Parent et al., 2018). Le club de tennis doit se poser et répondre aux questions suivantes : dans quelle mesure notre structure organisationnelle est-elle adaptée à notre objectif ? Comment notre structure organisationnelle affecte-t-elle notre efficacité et notre efficacité pour atteindre les objectifs ?

Les individus au sein d'un club de tennis comprennent le personnel rémunéré, les bénévoles et les partenaires. Chacun d'entre eux doit remplir des rôles spécifiques qui permettent au club de réussir dans ses efforts. Toutefois, il convient de noter que la plupart du temps, les individus au sein de ces clubs sont des bénévoles, il peut donc être difficile d'attendre d'eux qu'ils atteignent certains niveaux sans être récompensés. Néanmoins, un club de tennis compte sur ces personnes pour faciliter les processus et les activités organisationnels afin de garantir la réalisation de l'objectif du club et la satisfaction des parties prenantes. Par conséquent, il est important pour un club de tennis de poser des questions et d'y répondre, notamment : qui sont les individus au sein de notre club ? Quels rôles jouent-ils dans le club ? Quels sont les problèmes concernant les individus au sein du club auxquels nous devons prêter attention ?

La planification de l'environnement interne comprend la prise en compte de la vision, de la mission, des valeurs, de la conception de la structure organisationnelle, des ressources, des buts et objectifs, des indicateurs clés de performance, des cibles et des individus au sein du club. Pour mettre en œuvre un cycle de gestion de la performance, il est important pour le club de tennis d'examiner comment il met en œuvre les processus et les activités organisationnels.

MISE EN ŒUVRE

Il a été dit que les organisations sportives sont uniques, et que leurs caractéristiques uniques peuvent les amener à mettre en œuvre leurs processus organisationnels différemment des organisations traditionnelles. Néanmoins, les clubs de tennis doivent être conscients et accorder une attention particulière à la manière dont ils mettent en œuvre les processus qui incluent le leadership, la communication et la motivation. Ces processus organisationnels sont essentiels pour un club de tennis et doivent être mis en œuvre efficacement pour obtenir des résultats positifs. Le leadership sert à guider les processus d'une organisation sportive (Arnold et al., 2012). La communication sert de canal pour fournir une compréhension commune de ce qui doit être réalisé au sein de l'organisation (Ferreira & Otley, 2009). La motivation garantit que les individus sont poussés à poursuivre les buts et les objectifs

du club de tennis. Kasale et al. (2018) et Bayle et Robinson (2007) ont également souligné qu'il est nécessaire pour les organisations sportives de faciliter un environnement qui soutient la performance organisationnelle pour mettre en œuvre efficacement le processus. Par conséquent, les clubs de tennis devraient se demander et répondre à la question suivante : quelles sont les questions concernant nos processus organisationnels auxquelles nous devrions prêter attention ? Les pratiques dominantes en matière de leadership, de communication et de motivation servent-elles nos efforts pour atteindre une haute performance ?

En ce qui concerne les activités, les clubs de tennis facilitent la participation de masse ou les programmes de sport récréatif et d'élite. Ils doivent s'assurer qu'ils développent et mettent en œuvre des programmes pour satisfaire efficacement leurs consommateurs et construire des relations durables qui favorisent la durabilité et la rentabilité du club de tennis. Par conséquent, le club de tennis doit se demander et répondre à la question suivante : à quels problèmes devons-nous prêter attention en ce qui concerne nos activités sportives récréatives et d'élite ?

CONSULTEZ LE SITE

Un cycle de performance doit être examiné à sa fin. En général, cela correspond à la durée stipulée dans les buts et objectifs. Un cycle de performance est examiné par le biais d'un processus de mesure de la performance (Biticti et al., 1997 ; Ferreira & Otley, 2009). Ce processus consiste à mesurer ou à comparer la différence entre la performance envisagée ou les objectifs fixés et la performance réelle atteinte (Ferreira & Otley, 2009). Les résultats obtenus à partir de ce processus de mesure de la performance servent de rétroaction ou de feedback (Kasale et al., 2018). Le feedback est utilisé pour informer les parties prenantes et les individus au sein du club de tennis sur ce qui a été réalisé et comment cela a été réalisé. D'autre part, le feedback fournit des détails sur ce qui est appris du cycle de performance et les moyens par lesquels le club de tennis peut améliorer son efficacité et son efficacité. Par conséquent, en facilitant le processus d'évaluation, le club de tennis doit poser les questions suivantes et y répondre : qu'avons-nous réalisé par rapport aux objectifs et aux cibles que nous avons fixés ? Que pouvons-nous apprendre du cycle de performance pour améliorer et optimiser les cycles de performance futurs ?

CONCLUSIONS ET RECHERCHES FUTURES

L'objectif de ce projet de recherche était de développer une boîte à outils de gestion de la performance pour les clubs de tennis. Pour ce faire, il a fallu examiner le tableau de bord prospectif, le prisme de la performance, les composantes de la gestion de la performance (Otley (1999, Ferreira & Otley, 2009 ; Bayle & Robinson, 2007) et le modèle holistique de gestion de la performance des organisations sportives nationales (Kasale et al., 2018). Sur la base de cet exercice d'examen, une boîte à outils de gestion de la performance pour les clubs de tennis du Botswana a été développée et proposée. La boîte à outils comprend un processus cyclique qui commence par la planification de l'environnement externe, suivie de la planification de l'environnement interne, puis de la mise en œuvre, suivie d'un exercice de révision. L'examen facilite les processus de retour d'information et de rétroaction qui initient un autre cycle de performance. Cette boîte à outils de gestion des performances a été développée à partir de la littérature et n'a pas été testée. Ainsi, d'autres

recherches pourraient envisager de tester cette boîte à outils de gestion de la performance pour examiner les suppositions faites à partir de la littérature. En outre, il est envisagé que ce document initie d'autres recherches sur la façon dont l'efficacité et l'efficacité des clubs de tennis peuvent être optimisées et améliorées pour favoriser leur durabilité.

CONFLIT D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

Les auteurs déclarent n'avoir aucun conflit d'intérêt et n'avoir reçu aucun financement pour la rédaction de cet article.

RÉFÉRENCES

- Arnold, R., Fletcher, D., & Molyneux, L. (2012). *Performance leadership and management in elite sport: recommendations, advice and suggestions from national performance directors*. *European Sport Management Quarterly*, 12(4), 317-336. <https://doi.org/10.1080/16184742.2012.693115>
- Bayle, E., & Madella, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. *European Journal of Sport Science*, 2(2), 1-21. <https://doi.org/10.1080/17461390200072205>
- Bayle, E. & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249-268. <https://doi.org/10.1080/16184740701511037>
- Bititci, U.S., Carrie, A.S. and McDevitt, L. (1997). *Integrated performance measurement systems: a development guide*, *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5), 522-534. <https://doi.org/10.1108/01443579710167230>
- Bititci, U., Cocca, P., & Ates, A. (2016). *Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organisations*. *International Journal of Production Research*, 54(6), 1571-1593. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1005770>
- Blakey, P. (2011). *Sport marketing*. Learning Matters, Exeter.
- Botswana National Sports Council Handbook (2010). BNSC. Gaborone. Botswana.
- Bulawa, P. (2011). *Implementation of the performance management system in senior secondary schools in Botswana: the perspective of the senior management team*. (Doctoral dissertation, James Cook University).
- Byers, T., Slack, T., and Parent, M. (2012). *Key concepts in sport management*. Sage. London. <https://doi.org/10.4135/9781473914599>
- Čingienė, V. (2019). Governance of sports in Lithuania: empirical findings towards challenging implications. In M. Winand and C. Anagnostopoulos (Eds.), *Research Handbook on Sport Governance* (pp. 134-150). Edward Elgar. Cheltenham. <https://doi.org/10.4337/9781786434821.00016>
- Chelladurai, P., Szyszlo, M. and Haggerty, T. R. (1987). *Systems-based dimensions of effectiveness-the case of national sport organizations*. *Canadian Journal of Sport Sciences-Revue Canadienne des Sciences du Sport*, 12(2), 111-119.
- Dias, I. R. R., and Rossi, G. B. (2017). *How far is World Champion from World Class? Institutional effects on a Brazilian non-profit sports organization*. *Brazilian Business Review*, 14(Special Ed), 24-44. <https://doi.org/10.15728/edicaoesp.2017.2>
- Ferreira, A., and Otle, D. (2009). *The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis*. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Frisby, W. (1986). *Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies*. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 11(2), 94-99.
- Heere, B. (2010). *A New Approach to Measure Perceived Brand Personality Associations Among Consumers*. *Sport Marketing Quarterly*, 19(1).
- Hudson, D. (2018). *Quill Hermans' role in the development of Botswana Alongside Setse Khama and Quett Masire*. *Botswana Notes and Records*, 50, 323- 326.
- Hulme, A., McLean, S., Read, G. J. M., Dallat, C., Bedford, A., and Salmon, P. M. (2019). *Sports organisations as complex systems: using Cognitive Work Analysis to identify the factors influencing performance in an elite Netball organisation*. *Frontiers in Sports and Active Living*, 1, 56. <https://doi.org/10.3389/fspor.2019.00056>
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kasale, L. L., Winand, M., and Morrow, S. (2019). *A stakeholder approach to performance management in Botswana National Sport Organisations*. *Managing Sport and Leisure*, 24(4), 226-243. <https://doi.org/10.1080/23750472.2019.1612269>
- Kasale, L. L., Winand, M. and Robinson, L. (2018). *Performance Management of National Sport Organisations: A holistic theoretical model*, *Sport Business Management: An International Journal*, 8(5), 469-491. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2017-0056>
- MacLean, J. (2016). 'Performance Management' in Hoye, R. and Parent, M.M. (Eds.), *The Sage Handbook of Sport Management*, Sage Publications, London, pp.160 - 180. <https://doi.org/10.4135/9781473957961.n10>
- Melnik, S.A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J. and Andersen, B. (2014). *Is performance measurement and management fit for the future?* *Management Accounting Research*, 25(2), 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.007>
- Mosware, R. B. (2011). *An investigation of attitudes and challenges faced by teachers in the implementation of performance management system in secondary school in Botswana* (Doctoral dissertation).
- Neely, A., Adams, C. and Crowe, P. (2001). *The performance prism in practice*. *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 No. 2, pp. 6-13. <https://doi.org/10.1108/13683040110385142>
- O'Boyle, I. and Bradbury, T. (2017). *The new sport management environment*. In Bradbury, T and O'Boyle, I (Eds.), *Understanding Sport Management*, Routledge, London, pp. 21-28. <https://doi.org/10.4324/9781315657554>
- O'Boyle, I. and Hassan, D. (2014). *Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations*, *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 299-314. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.898677>
- Omondi-Ochieng, P. (2018). *US Tableau tennis association: a case study of financial performance using effectiveness indicators and efficiency ratios*. *Managerial Finance*, 44(2), 189-206. <https://doi.org/10.1108/MF-10-2017-0393>
- Otle, D. (1999). *Performance management: a framework for management control systems research*, *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Parent, M. M., Naraine, M. L., and Hoye, R. (2018). *A new era for governance structures and processes in Canadian national sport organizations*. *Journal of Sport Management*, 32(6), 555-566. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0037>
- Pavlov, A., Mura, M., Franco-Santos, M., and Bourne, M. (2017). *Modelling the impact of performance management practices on firm performance: interaction with human resource management practices*. *Production Planning & Control*, 28(5), 431-443. <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1302614>
- Perck, J., Van Hoecke, J., Westerbeek, H. and Breesch, D. (2016). *Organisational change in local sport clubs: the case of Flemish gymnastics clubs*, *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6(2), 158-181. <https://doi.org/10.1108/SBM-01-2014-0002>
- Pluim, B.M., Earland, J. & Pluim, N. E. (2014). *The development of Healthy Tennis clubs in the Netherlands*. *British Journal of Sport Medicine*. 48 898 - 904 <https://doi.org/10.1136/bjsports-2012-091567>
- Robinson, L. (2010). *The Operating Environment of Voluntary Sport Organizations*. In Robinson, L., and Palmer, D. (Eds.), *Managing Voluntary Sport Organizations*, Routledge, New York. <https://doi.org/10.4324/9780203881354>
- Solntsev, I., and Osokin, N. (2018). *Designing a performance measurement framework for regional networks of national sports organizations: evidence from Russian football*. *Managing Sport and Leisure*, 23(1-2), 7-27. <https://doi.org/10.1080/23750472.2018.1452628>
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E. and Robinson, L. (2010). *Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities*, *Managing Leisure*, 15(4), 279-307. <https://doi.org/10.1080/13606719.2010.508672>
- Zhang, J. J. (2015). *What to study? That is a question: A conscious thought analysis*. *Journal of Sport Management*, 29(1), 1-10. <https://doi.org/10.1123/JSM.2014-0163>
- Zülch, H., Palme, M., & Jost, S. P. (2020). *Management quality of professional football clubs: the Football Management (FoMa) Q-Score 2018*. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 10(5), 567- 598. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2019-0092>

Copyright © 2022 Lobone Lloyd Kasale, Tapiwa Marobela-Masunga, Nonono Othutitse et Moagi Mbise



Ce texte est protégé par une licence [Creative Commons BY 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Vous êtes autorisé à partager, copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats et adapter le document, remixer, transformer et créer à partir du matériel pour toute utilisation y compris commerciale, tant qu'il remplit la condition de :

Attribution : Vous devez correctement créditer l'œuvre originale, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire de toute manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggère que vous avez l'approbation du concédant de licence ou que vous la recevez pour votre utilisation du travail.

[CC BY 4.0 license terms summary](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 license terms](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[SÉLECTION DE CONTENU DU SITE ITF ACADEMY \(CLIQUEZ\)](#)

