

# Utiliser la carte de score pour équilibré et améliorer la gestion des clubs de tennis

Andrés Crespo-Dualde 

ESIC – Business & Marketing School, Valence, Espagne.

## RÉSUMÉ

Les clubs et les installations de tennis locales sont les principaux fournisseurs de programmes de base, ce qui constitue un élément clé pour faciliter les parcours d'élite et de participation à différents niveaux du jeu. Afin de fournir les services requis par leurs parties prenantes, les clubs de tennis ont progressivement évolué dans la réalisation de leurs opérations pour se conformer aux normes et procédures mises en œuvre par d'autres industries. Le contrôle des opérations de ces organisations est un aspect crucial de leur plan stratégique. L'un des outils qui peut être utilisé pour effectuer ce contrôle, qui incorpore des perspectives financières et non financières, est le tableau de bord prospectif (BSC). Cet article réfléchit à la pertinence de cet instrument dans le contexte du tennis et propose un exemple pratique sur la façon dont les clubs et les installations locales peuvent l'adopter pour la mise en œuvre de leur stratégie.

**Mots-clés :** administration, stratégie, entreprise, indicateurs de performance clés (KPI).

**Article reçu :** 8 mai 2022

**Article accepté :** 1 juillet 2022

**Auteur correspondant :**

Andrés Crespo. Email:

[andrescrespodualde@gmail.com](mailto:andrescrespodualde@gmail.com)

## INTRODUCTION

L'industrie du sport a évolué dans l'exécution de ses opérations pour se conformer aux normes et procédures mises en œuvre par d'autres industries (Chadwick, 2009). Ce processus, qui est toujours en place, provient d'une variété de sources qui incluent les pressions externes générées par un environnement de plus en plus compétitif ainsi que les motivations internes de l'industrie du sport pour répondre aux besoins de leurs parties prenantes.

Avec une tradition séculaire et la popularité de près de 90 millions de joueurs et de plus de 71 000 clubs dans le monde (ITF, 2021), le tennis en tant que sport, spectacle et entreprise n'a pas échappé à cette évolution vers une gestion plus professionnelle. Dans ce contexte, les différentes organisations de l'industrie du tennis ont été appelées avec un sentiment d'urgence à s'engager dans une voie de transformation pour l'amélioration de la prestation de leurs services (Crespo et al., 2021).

Le rôle des clubs de tennis et des installations locales dans la fourniture de services et d'expériences de haute qualité pour les membres et les fans a été reconnu par les chercheurs et les praticiens. En fait, la recherche a montré comment les clubs de tennis jouent un rôle vital dans la santé et le bien-être des gens, non seulement des joueurs de performance mais aussi des amateurs (Storr & Richards, 2022). Le fait que les clubs et les installations de tennis locales soient les principaux fournisseurs de programmes de base a été reconnu comme un élément clé pour faciliter les parcours d'élite et de participation à différents niveaux du jeu (Browsers et al., 2015).



Ainsi, l'aspect initial sur ce chemin vers la gestion professionnelle des organisations de tennis est la création d'un plan stratégique qui crée de la valeur pour l'organisation. Il s'agit d'un exercice de réflexion, d'analyse et de délibération qui permettra de positionner l'organisation pour atteindre ses objectifs de transformation. L'une des étapes clés de ce plan est l'utilisation de tableaux de bord équilibrés (BSC). Cet outil a été défini comme une mesure de performance qui "relie des informations apparemment disparates sur les finances et les opérations d'une entreprise" (Kaplan & Norton, 1992 : 71). Cet instrument est devenu un sujet prédominant dans la gestion de la performance car il a été appliqué à de nombreux domaines, entreprises et industries et il a été conclu qu'il est utilisé par 70% des entreprises dans les pays occidentaux (pour une revue sur son application, voir Hasan & Chyi (2017)).

Cependant, même si la BSC est un outil largement utilisé par de nombreuses organisations, les chercheurs ont identifié une lacune dans la littérature relative à son application peu commune aux entités sportives en général et aux clubs de tennis et aux installations locales en particulier (Kotsovos, 2008 ; Kozma, & Kazaine, 2014 ; 2015).

Par conséquent, l'objectif de cet article est double. Premièrement, il s'agit de réfléchir à l'utilisation du BSC dans l'écosystème du tennis, plus précisément dans les clubs de tennis et les organisations locales. Deuxièmement, il présentera une proposition pratique sur son application à ces entités.

## CONTEXTE THÉORIQUE

Cette section présente un aperçu de haut niveau de l'origine du BSC, suivi des principales conclusions concernant son application à la fois au contexte sportif général et à l'environnement spécifique du tennis.

### Origine et principales caractéristiques du BSC

La pertinence économique du secteur du sport et celle des clubs en tant que principaux lieux de prestation de services, a rendu évident que le modèle sportif traditionnel opéré par ces organisations devait évoluer vers un modèle commercial (Fenyves et al., 2015). La création et la mise en œuvre d'une stratégie pour toute organisation, également appelée carte stratégique, implique que l'entreprise s'engage dans une série de phases qui peuvent inclure : l'analyse de l'organisation (c'est-à-dire l'analyse SWOT) et de l'environnement (c'est-à-dire, analyse PESTEL), l'identification des parties prenantes, le développement d'une vision et d'une mission (et/ou d'une ambition) claires, l'identification des principes fondamentaux et des valeurs directrices, la définition des objectifs ou buts stratégiques, la génération de projets spécifiques pour chaque but, et la conception d'indicateurs clés de performance précis (y compris la ligne budgétaire, la personne responsable, les délais, l'affectation du personnel, les résultats attendus, le MVP, etc.

Une fois la stratégie définie, sa mise en œuvre efficace exige l'utilisation de solutions adéquates pour suivre et contrôler la performance de l'organisation. Les entreprises utilisent différents types d'instruments d'évaluation pour mettre en œuvre les contrôles stratégiques (c'est-à-dire référencés par le plan, le long terme et le contexte) et opérationnels (c'est-à-dire financiers et fonctionnels) (Fenyves et al., 2015). Parmi ces outils, citons le Prisme de performance (Neely et al., 2002), le Déploiement de la fonction qualité (QFD) (Partovi & Corredoira, 2002), le Q-Score 2018 de la gestion du football (FoMa) (Zülch et al., 2020), ainsi que le BSC.

La BSC a été créée en tant que solution pour compléter les indicateurs financiers d'une entreprise qui aideront à fournir un meilleur paysage de l'entreprise dans un environnement complexe et en évolution dynamique. Les informations ajoutées comprenaient des données relatives aux facteurs susceptibles de déterminer la performance future de l'entreprise et étaient représentées dans quatre perspectives : client, interne, innovation et apprentissage,

et financière (Kaplan & Norton, 1992). C'est l'un des systèmes de mesure de la performance les plus utilisés en raison de sa possibilité d'être adapté à différents environnements commerciaux.

Cet outil se concentre sur la réalisation des principaux objectifs stratégiques de toute entreprise. Il combine la concentration sur les indicateurs financiers et opérationnels avec l'accent mis sur la gestion des ressources non matérielles de l'organisation (c'est-à-dire les clients, l'apprentissage et le développement). La création de valeur est d'une importance primordiale. Les KPI doivent découler de la vision et de la mission de l'entreprise et indiquer clairement les performances à mettre en œuvre pour atteindre un certain résultat.

### Application du BSC au sport et au tennis

Les possibilités d'application du BSC en tant qu'instrument de planification et de contrôle stratégique dans la gestion des organisations sportives ont suscité un intérêt considérable dans la littérature. O'Boyle (2017) a souligné la pertinence de son approche consistant à combiner les perspectives financières et non financières de l'entreprise sportive. Il a également suggéré que même s'il existe des modèles standard de cet outil (Carroll, 2020), il est recommandé de l'adapter à chaque organisation.

Dans le cas des clubs de football, on rapporte que l'équipe allemande VfB Stuttgart a été la première de la Bundesliga à faciliter la définition de sa direction stratégique et à contribuer au contrôle de leurs processus de gestion (IFUA Horváth and Partners, 2004 ; Wehrle & Heinzelmann, 2004). Dans une autre étude, Molcut (2015) a suggéré l'ajustement des quatre perspectives originales du BSC en concevant neuf dimensions : (1) Performance : victoires, récompenses et succès ; (2) Durabilité financière : profit, liquidité, dettes à long terme, ROI et augmentation des actifs nets ; (3) Marché de distribution : nombre de membres, de joueurs, de fans, etc. ; (4) Taille et part de marché ; (5) Satisfaction des clients : engagement ; (6) Procédures et processus internes : attraction et fidélisation des membres, fourniture d'un environnement sûr ; (7) Amélioration du produit : procédures d'innovation ; (8) Développement et apprentissage : amélioration du personnel, culture organisationnelle, compétences humaines, etc. ; et (9) Impact économique, social et environnemental : diversité, égalité des chances, inclusion, respect, etc. Lakatos et al. (2019) ont également étudié la perspective client de la BSC dans un club de football et ont conclu que l'identification des segments de consommateurs et de marché était cruciale. Ils ont déclaré que la part de marché, les clients conservés/retournés, les nouveaux clients, la satisfaction des clients et la rentabilité des clients pouvaient être des indicateurs pertinents. Un cadre pour la gestion des performances stratégiques des clubs de football a été proposé par Coskun et al. (2021) qui ont indiqué que les principes stratégiques, les domaines et les indicateurs clés de performance devraient être différenciés en fonction de la taille des organisations. Ils ont également ajouté une nouvelle perspective, l'infrastructure, qui pourrait être pertinente pour ces clubs. D'autres études sont celles d'Ahmed et al. (2018), Gholipour et al. (2021), ou El-Guennouni & Ezzahiri (2021).

Dans le cas d'autres sports d'équipe, Jones (2006) a suggéré l'utilisation de la BSC pour mesurer les résultats et la performance dans les centres de fitness et a souligné la pertinence de la responsabilité et de l'engagement du personnel dans les opérations de l'organisation. La mise en œuvre de cet outil dans le cadre du processus de création de valeur dans un club de natation a été proposée par Hemmings & Pampalis (2008), qui ont intégré son utilisation pour évaluer la mise en œuvre d'une stratégie de l'organisation pour mieux s'aligner sur les besoins de leurs parties prenantes et les impératifs des organisations faitières. Des auteurs tels que Becsky (2011) ont étudié l'utilisation de la BSC dans les sports d'équipe et ont souligné la pertinence d'atteindre une performance réussie comme priorité stratégique pour ces organisations. La mesure de la croissance des revenus et le calcul des coûts pour prendre de bonnes décisions de gestion dans un club de handball ont été étudiés par Kozma & Kazaine (2014 ; 2015) qui ont indiqué que l'un des éléments clés de la BSC est l'identification et la mesure des facteurs de valeur tels que la croissance des revenus, la marge bénéficiaire d'exploitation, le taux d'imposition sur le revenu, l'investissement supplémentaire dans les actifs fixes, l'investissement net dans le fonds de roulement, le coût du capital et la durée de l'augmentation de la valeur. La performance des clubs japonais a été analysée par Mizuno & Suzuki (2010) qui ont identifié le nombre d'événements organisés, la fréquentation des stades par les spectateurs et la capacité à remplir les salles comme des indicateurs de performance clés pour ces clubs sportifs professionnels.

La recherche sur l'application de la BSC a également été étudiée dans le cas des fédérations sportives. Kotsovos et al. (2008) ont souligné la capacité de cet outil à fournir un retour d'information sur les processus opérationnels internes et les résultats externes dans une voie continue d'amélioration des performances. L'instrument a également été utilisé parmi les organisations sportives à but non lucratif et les organes directeurs nationaux en Australasie (O'Boyle & Hassan, 2014). Dans leur étude, Perechuda & Gulak-Lipka (2020) ont examiné l'utilisation de la BSC dans les fédérations d'équipes sportives en identifiant les domaines clés et les indicateurs de performance de ces organisations. Ils ont conclu que les domaines clés identifiés étaient l'administration et les ressources sociales, les affaires, le sport et le social. Par exemple, Ramos et al. (2020) ont souligné la pertinence de la responsabilité sociale de l'entreprise comme l'un des indicateurs clés de performance que les organisations sportives telles que les clubs de baseball devraient prendre en compte dans la perspective du client.

Un autre domaine de recherche et d'application du BSC au sport est celui des organisations publiques (Durán & Rodríguez, 2012). Barajas & Sánchez (2009) ont analysé l'utilisation de cet outil dans l'investissement public dans le sport et ont proposé des KPI spécifiques liés au BSC pour améliorer le contrôle de l'investissement dans ces organisations. Rodríguez et al. (2010) ont également étudié sa mise en œuvre dans les services sportifs municipaux et, partant de l'hypothèse qu'il s'agit d'un outil pouvant être utilisé par les organisations gouvernementales pour transformer leurs services, ils ont suggéré une adaptation flexible de l'outil aux circonstances de chaque organisation. Le BSC comme outil pour soutenir la mise en œuvre de la

stratégie du programme de sport et de loisirs d'une ville a été étudié par Nieplowicz (2014) qui a identifié trois domaines de prestation : les écoles certifiées, les sports scolaires et les loisirs. Dimitropoulos et al. (2016) ont également étudié la mise en œuvre de la méthodologie du balanced scorecard (BSC) sur une organisation sportive publique (municipale) à but non lucratif. Ces auteurs ont conclu que l'utilisation de cet outil a aidé à l'efficacité de la gestion et de la performance de l'organisation pour améliorer sa durabilité future. Cet outil a également été appliqué pour l'évaluation stratégique des départements sportifs des universités (Delaney, 2008 ; Kriemadis, et al., 2008).

Dans la perspective d'un événement sportif, Gratton et al. (2009) ont proposé une approche globale de l'évaluation en utilisant le BSC, comme le montre la figure 1.

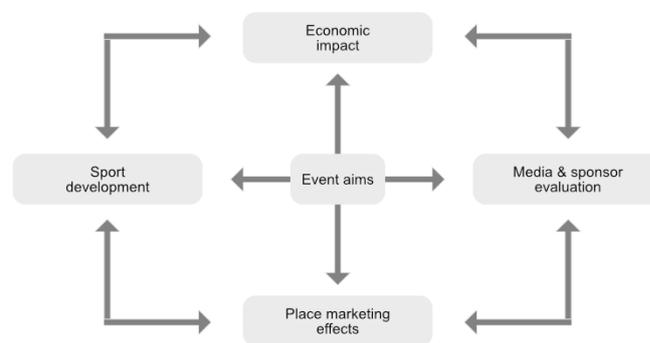


Figure 1. Une approche globale de l'évaluation des événements sportifs (adapté de Gratton et al., 2009).

L'application de la BSC à un club de golf a été étudiée par Ngure (2022) qui a souligné la pertinence du leadership, de la culture d'organisation et du travail d'équipe comme certains critères de base pour la perspective d'apprentissage et de croissance. L'auteur a conclu que cet outil est un excellent instrument pour évaluer le plan stratégique d'une organisation sportive telle qu'un club de golf.

Comme le montrent les recherches mentionnées ci-dessus, la performance sportive et sa mesure pour une meilleure prise de décision est un aspect crucial pour les organisations dans tous les sports.

Dans le cas du tennis, seules deux études ont été trouvées dans la littérature qui ont étudié l'application du BSC à une fédération nationale de tennis. Vinck (2009) a analysé les possibilités et les limites du développement d'une BSC pour la Fédération allemande de tennis. Tout d'abord, des objectifs stratégiques clés ont été identifiés compte tenu des ressources financières limitées : La promotion du sport de compétition junior et l'image du sport du tennis avec le retrait simultané de l'organisation d'événements de tennis de haute qualité (dans un goulot d'étranglement économique). En ce qui concerne la conception concrète d'un BSC pour le DTB, les principales conclusions suivantes ont été tirées : (a) Lors de l'introduction d'un BSC pour la première fois dans une AN, qui a relativement peu de points de contact avec des instruments de contrôle plus complexes, on devrait s'orienter fortement vers le modèle de base (avec seulement quatre perspectives). (b) Les perspectives des processus internes et du potentiel du

personnel devraient constituer la base de la construction du modèle. (c) Dans une grande organisation faitière comme le DTB, les offres destinées aux larges masses et leur satisfaction devraient avoir le même statut que les succès des sportifs de haut niveau. (d) Dans une phase de grande tension financière due, par exemple, à des projets d'investissement coûteux ou à de graves goulets d'étranglement en matière de liquidités, la perspective financière devrait occuper la première place au sein du BSC.

Dans une autre étude, Bács & Patai (2011) ont appliqué la BSC à la Fédération hongroise de tennis. Leur proposition a identifié les parties prenantes de l'organisation, parmi lesquelles : les médias, les fans, les sponsors, les téléspectateurs, les entrepreneurs, les exploitants d'installations, les clubs, les joueurs, les concurrents, les entraîneurs et les arbitres, le gouvernement, les organisations internationales, etc. Elle spécifiait également les indicateurs suivants dans les différentes perspectives : financières (plan financier, positions au classement de la nation), processus d'exploitation (c'est-à-dire système d'inscription en ligne, positions au classement des joueurs), développement et apprentissage (c'est-à-dire nombre d'entraîneurs certifiés), et client (c'est-à-dire nombre de joueurs dans les compétitions, attractivité du site web).

Par conséquent, à partir de la recherche spécifique au tennis sur l'utilisation du BSC mentionnée ci-dessus, il semble évident qu'une proposition plus pratique et conviviale serait conseillée.

**PROPOSITION PRATIQUE**

Cette section présentera une proposition pratique sur l'application du BSC aux clubs de tennis et aux installations locales. Comme nous l'avons déjà indiqué, le BSC vise à mettre en évidence certains principes stratégiques clés établis pour réaliser la vision et la mission du club.

La figure 2 adapte les perspectives de la BSC à un club de tennis sur la base de la proposition de Becsky (2011) qui

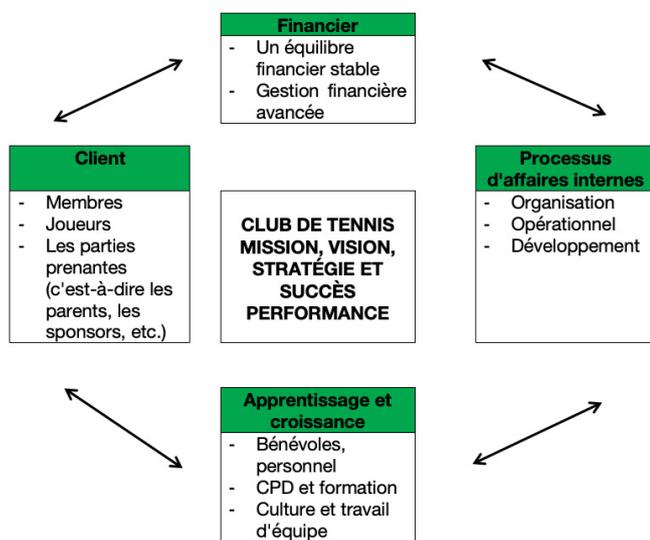


Figure 2. Perspectives de la BSC dans un club de tennis (adapté de Bács & Patai, 2011 ; Barajas 2009 ; Becsky, 2011).

a souligné la nécessité d'une performance réussie tout en assurant la durabilité à long terme de l'entreprise comme la principale priorité de l'organisation.

Les principes stratégiques doivent être alignés sur les différentes perspectives du BSC. Le tableau 1 résume les principaux principes de cette proposition.

**Tableau 1**

Résultats du tableau de bord de l'équilibre pour un club de tennis (adapté de Hemmings & Pampalis, 2008 ; Barajas, 2009).

Domaine du tableau de bord prospectif	Principe stratégique
<b>Perspectives financières</b> - Viabilité et croissance (Comment allons-nous paraître aux yeux de nos partenaires ? Comment les ressources sont-elles utilisées avec des critères d'efficacité pour atteindre les objectifs du club ?)	- Le club doit être financièrement viable grâce aux cotisations des membres, aux fonds de parrainage et aux subventions publiques. - Le club doit montrer un solide retour sur investissement aux membres et aux sponsors. - Le club doit augmenter sa part de marché.
<b>Processus opérationnels internes</b> - Efficience et efficacité internes (Quels sont les processus clés qui offrent des services de qualité efficaces ? Dans quels processus internes devrions-nous exceller ?)	- Le club doit nommer une commission qui sera responsable de l'efficience interne et de l'efficacité de toutes les activités du club. - Le club doit hiérarchiser les objectifs de la stratégie qui seront atteints et les processus mis en place pour y parvenir. - Le club doit s'assurer que la commission, les bénévoles et le personnel sont orientés vers l'action et les résultats.
<b>Innovation, apprentissage et croissance</b> - Durabilité et compétence individuelle (Comment le club peut-il apprendre et s'améliorer ? Comment le club peut-il garantir l'apprentissage continu de ses membres ?)	- Le club doit exceller grâce au dévouement et à l'engagement des bénévoles et du personnel. - Le club doit fournir la formation continue nécessaire (par le biais du mentorat ou du coaching) aux personnes qui ont besoin d'aide pour remplir efficacement leurs fonctions.
<b>Perspective des parties prenantes / des clients</b> (Comment devons-nous considérer nos parties prenantes ? Comment les investissements du club répondent-ils aux besoins et aux attentes des clients ?)	- Le club doit s'aligner sur les stratégies et les programmes des organes directeurs (c'est-à-dire les associations de tennis provinciales, régionales et nationales, le conseil local, etc.) - Le club doit être l'organisation préférée des joueurs de tennis et des fans qui souhaitent y adhérer en raison des services offerts à leurs membres.

Les aspects spécifiques liés à chacune des différentes perspectives sont détaillés dans les tableaux 2 à 5.

**Tableau 2**

Principaux aspects liés aux perspectives financières.

Perspectives financières	
Comment ajouter de la valeur pour nos clients tout en contrôlant les coûts ?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir les fonds nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie</li> <li>- Fournir les ressources humaines nécessaires à la réalisation des programmes</li> <li>- Allouer les installations et les infrastructures adéquates pour accueillir les événements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintenir un contrôle strict du budget</li> <li>- Assurer l'application des lignes budgétaires correctes aux programmes appropriés</li> <li>- Suivi du retour sur investissement du processus global</li> </ul>

**Tableau 3**

Principaux aspects liés à la perspective des processus internes.

Perspective des processus internes		
Quels sont les processus commerciaux dans lesquels nous devons exceller pour satisfaire nos clients et respecter les contraintes budgétaires ?		
Organisation	Gestion	Opérations
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer une structure efficace de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concevoir des descriptions de rôles claires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartographie des activités pertinentes à l'aide de manuels d'événements</li> </ul>

**Tableau 4**

Principaux aspects liés à la perspective d'apprentissage et de croissance.

Perspective d'apprentissage et de croissance	
Comment apprendre, grandir et changer tout en répondant aux exigences permanentes ?	
Éducation	Innovation
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fournir les outils nécessaires à la formation des personnes</li> <li>- Générer une culture de DPC dans l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encourager le besoin de pratiques innovantes</li> <li>- Favoriser la génération et l'application de nouvelles idées et de nouveaux processus</li> </ul>

Le tableau 5 décrit certains des principaux aspects liés à la perspective du client/de la partie prenante qui peuvent être pris en compte dans la BSC d'un club de tennis ou d'une installation locale.

**Tableau 5**

Principaux aspects liés à la perspective du client/de la partie prenante.

Le point de vue du client			
Qui sont nos clients ? Comment créons-nous de la valeur pour eux ?			
Membres	Joueurs	Sponsors	Parents
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service de qualité par le club</li> <li>- Des frais raisonnables</li> <li>- Image et environnement du club</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des programmes de formation de qualité</li> <li>- Des opportunités concurrentielles adéquates</li> <li>- Un personnel d'encadrement dévoué</li> <li>- Bonnes installations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RCI valorisé</li> <li>- Une présence efficace en termes d'image</li> <li>- Accroître la valeur de la marque</li> <li>- Un partenariat fructueux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Environnement familial accueillant</li> <li>- Des activités adéquates pour tous les membres</li> <li>- Tarifs spéciaux pour les familles</li> </ul>

Dans ce contexte, les indicateurs clés de performance liés aux objectifs financiers, aux processus de gestion, à l'innovation, à l'apprentissage et à la croissance, ainsi qu'à la satisfaction des clients, peuvent être des indicateurs efficaces de la performance du club dans ce domaine, comme le montre le tableau 6.

**Tableau 6**

Matrice de indicateurs clés de performance alignés sur le tableau de bord prospectif d'un club de tennis (adapté de Barajas, 2009 ; Rodríguez et al., 2010).

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE SUR LES PERSPECTIVES	
FINANCIAL	PROCESSUS DE GESTION INTERNE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation efficace des ressources</li> <li>- Économies dans les dépenses</li> <li>- Productivité du personnel</li> <li>- Investissement dans les ressources et les installations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité des processus (coordination, synergies et coopération)</li> <li>- Efficacité des processus (livraison, analyse et contrôle)</li> <li>- Description du rôle</li> <li>- Productivité (manuel de procédures)</li> </ul>
APPRENTISSAGE ET CROISSANCE	CLIENT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opportunités (promotion et diversification des activités de tennis)</li> <li>- Possibilités de DPC</li> <li>- Le degré d'innovation</li> <li>- Échange de connaissances</li> <li>- Faire correspondre la formation et les rôles des personnes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de membres du club</li> <li>- Qualité des services (événements, installations, programmes, etc.)</li> <li>- Qualité du produit</li> <li>- Indice de satisfaction des clients</li> </ul>

Certains des outils qui peuvent être utilisés par les clubs et les installations de tennis pour mesurer les indicateurs clés de performance appropriés sont inclus dans le tableau 7.

**Tableau 7**

Outils pouvant être utilisés pour mesurer les KPI de chaque perspective de la BSC.

PERSPECTIVE	OUTIL DE MESURE
Financier	- Analyse du budget - Sources de revenus
Gestion interne	- Organigramme du club - Flux des processus - Productivité du personnel
Apprentissage et croissance	- Enquête auprès des volontaires - Enquête auprès du personnel - Activité d'éducation - Registres des innovations mises en œuvre
Client	- Enquête auprès des membres (par exemple, satisfaction, engagement, etc.) - Données sur les caractéristiques démographiques du club

Un exemple de tableau de mise en œuvre est présenté dans le tableau 8. Ce tableau comprend les différents éléments qui doivent être pris en compte dans le processus de livraison de l'outil. Parmi eux, nous pouvons considérer l'objectif stratégique, l'action, la mesure, le KPI, le délai, le responsable, le budget alloué et les résultats.

Les gestionnaires peuvent évidemment décider d'ajouter ou de supprimer tout aspect pour améliorer le processus de contrôle des performances de l'organisation.

**CONCLUSION**

Les clubs de tennis et les installations locales, ainsi que d'autres organisations de tennis, prennent progressivement des mesures pour articuler leurs stratégies commerciales dans le but de naviguer dans les écosystèmes de plus en plus complexes avec lesquels ils interagissent. Cette tendance est d'une importance capitale si ces entités veulent poursuivre leur objectif de concrétiser leurs visions et leurs missions et de répondre aux besoins de leurs parties prenantes en créant de la valeur pour elles et en fournissant les meilleurs services possibles (Barget, 2009).

Comme l'a suggéré O'Boyle (2017), les clubs et autres OSBL peuvent envisager de renommer ou d'ajouter d'autres perspectives à cet outil, qui seraient plus appropriées pour aider au processus de contrôle de la réalisation de leur stratégie. L'inclusion d'autres dimensions de performance ou de dimensions différentes de celles du modèle original est recommandée pour améliorer la précision de l'instrument.

En effet, le développement de la stratégie commerciale appropriée pour un club de tennis ou une installation locale est un processus qui doit prendre en compte une série de phases pour identifier l'approche à adopter pour planifier l'avenir de l'organisation. La BSC s'est avérée extrêmement utile car elle relie la mission de l'entreprise à la stratégie de l'organisation et traduit ensuite cette stratégie en objectifs mesurables plus tangibles, en actions et en mesures de performance (Kotsovos et al., 2008).

La qualité des processus suivis par le club de tennis et l'installation locale ainsi que leur stabilité financière sont déterminantes pour la réalisation des objectifs fixés et la durabilité à long terme de l'organisation. Dans ce processus, l'utilisation de la BSC s'est avérée être d'une aide considérable pour développer et gérer la stratégie de l'entreprise (Becky, 2011) ainsi que pour soutenir des décisions de gestion informées et efficaces (Kozma & Kazaine, 2014 ; 2015).

**Tableau 8**

Exemple d'application de la BSC aux quatre perspectives.

Objectif stratégique	Action	Mesure	KPI	Calendrier	Personne responsable	Ligne budgétaire et montant alloués	Résultats
<b>FINANCIAL</b> Augmenter les revenus et contrôler les coûts	Introduire un plan pour engager les sponsors	Nombre de nouveaux sponsors signés	Signer 25% de sponsors en plus en 1 an	1 an	Directeur financier	FIN-001 X,XXX	A CONFIRMER
<b>INTERNES</b> Clarifier la structure de l'organisation	Définir les postes, les rôles et les lignes de rapport	Organigramme	Finaliser le tableau	6 mois	Directeur des RH	STR-004 X,XXX	A CONFIRMER
<b>APPRENTISSAGE</b> Améliorer la formation des personnes	Créer un programme éducatif	Nombre d'employés et de volontaires inscrits	Inscrire 50% des personnes à un cours de DPC	6 mois	Directeur des RH	EDU-002 X,XXX	A CONFIRMER
<b>CLIENT</b> Fournir des services de qualité aux membres	Mettre en œuvre un projet de premier service de qualité	Questionnaire sur l'expérience de la qualité	Obtenir un taux de satisfaction de 8/10 de la part des membres	6 mois	Responsable de projets	QLT-001 X,XXX	A CONFIRMER

Dans ce contexte, l'utilisation du BSC dans le domaine du sport est considérée comme un soutien à l'interaction, la synchronisation et l'alignement entre la concurrence, les stratégies commerciales et la gestion des opérations. Comme indiqué par Bamford et al. (2015), cet instrument peut être spécialement indiqué pour surveiller la planification, l'ordonnement et le contrôle des opérations sportives hors terrain en raison des caractéristiques particulières de l'industrie du sport représentée par les clubs (c'est-à-dire l'incertitude des résultats, le contrôle organisationnel limité sur le service, la combinaison de la coordination, de la coopération et de la concurrence, les défis pour mesurer la performance, et les membres qui sont des producteurs et des consommateurs).

Les défis auxquels sont confrontés les clubs et les installations locales de tennis exigent la mise en œuvre d'outils qui les aideront à atteindre leurs objectifs stratégiques tout en gérant les attentes de leurs parties prenantes afin d'obtenir un succès commercial et sportif. L'utilisation de la BSC est devenue indispensable dans les opérations quotidiennes de nombreuses entreprises dans le monde. Comme l'a déjà indiqué Kennedy (2002 : 120), la BSC "mesure des activités auparavant difficiles à quantifier qui sont de plus en plus considérées comme donnant à une entreprise son avantage concurrentiel - comme la satisfaction du client et le développement des compétences de l'organisation et des employés".

L'application effective et efficace de différents outils de gestion des performances, tels que le BSC, se traduira par la création de valeur pour toutes les parties prenantes du club. Il s'agit d'une étape positive nécessaire à franchir pour progresser et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

La révision et l'amélioration constantes des processus de gestion pertinents donneraient l'impulsion nécessaire au développement et à la croissance des différents secteurs de l'industrie du tennis aux différents niveaux du jeu. Ces domaines doivent s'inscrire dans le cadre approprié du plan stratégique de l'entreprise afin de conduire les organisations à un niveau de service qui les rendrait compétitives.

Les clubs de tennis et les installations locales ont de nombreux défis à relever. La nécessité d'accélérer le rythme du changement et de la transformation tout en assurant la durabilité à long terme de l'organisation peut être identifiée comme l'un, sinon le plus pertinent. Dans ce scénario incertain, les entreprises de tennis doivent continuer à se concentrer sur l'apport du tennis à toutes les communautés. Il s'agit d'une tâche qui nécessitera la mise en œuvre des meilleures pratiques de gestion professionnelle afin de s'assurer que toutes les personnes impliquées participent à cette entreprise. "Le temps des excuses est terminé - nous devons maintenant atteindre ces objectifs de transformation" (Hemmings & Pampalis, 2008 : 8).

## DÉCLARATION DE FINANCEMENT ET DE CONFLIT D'INTÉRÊT

L'auteur déclare qu'ils n'ont aucun conflit d'intérêts et qu'elle n'a reçu aucun financement pour la rédaction de cet article.

## RÉFÉRENCES

- Ahmed, E. E. D. M., & El Asbah, M. E. I. (2018). Applying the Balanced Performance Model in a confrontation the risks of investing in Egyptian sports clubs. *Life Science Journal*, 15(2) 26-44.
- Bács, Z., & Patay, L. (2011). Sportszervezeti controlling "A controlling gyakorlata", Conference Magyar Controlling Egyesület és a Debreceni Egyetem szervezésében. October 19. Available at: [http://www.mce.hu/images/stories/2011\\_konferencia\\_debrecen/3%20-%20sportszervezeti%20controlling.pdf](http://www.mce.hu/images/stories/2011_konferencia_debrecen/3%20-%20sportszervezeti%20controlling.pdf)
- Bamford, D., Moxham, C., Kauppi, K., & Dehe, B. (2015). Going the distance: Sport operations management in the public and third sectors. In Zoe J. Radnor, Nicola Bateman, Ann Esain, Maneesh Kumar, Sharon J. Williams, & David Upton (Eds.) *Public Sector Operations Management*, Routledge, 13-29.
- Barajas, A., & Sánchez-Fernández, P. (2009). The balanced scorecard of public investment in sport: proposal for change. *Rivista de Diritto ed Economia Dello Sport*, V, 1, 89-107.
- Barget, E. (2006). The economics of tennis. In W. Andreff & S. Szymanski (Eds.), *Handbook on the economics of sport* (pp. 418-431). Cheltenham, England: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781847204073.00054>
- Becsky, A. (2011). The application of balanced scorecard in team sports. *Applied studies in Agribusiness and Commerce*, 5(3-4), 29-32. <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2011/3-4/3>
- Brouwers, J., Sotiriadou, P., & De Bosscher, V. (2015). An examination of the stakeholders and elite athlete development pathways in tennis. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 454-477.
- Carrol, J. (2020). How balanced is your scorecard, *Strategic Sport Solutions*, December 3. Available at: <https://www.strategicsport.com.au/articles/how-balanced-is-your-scorecard>
- Chadwick, S. (2009). "From outside lane to inside track: sport management research in the twenty-first century", *Management Decision*, Vol. 47 No. 1, pp. 191-203. <https://doi.org/10.1108/00251740910929786>
- Coskun, A., Dinc, M.S., & Tetik, S. (2021). Strategic performance management for soccer clubs: A quantitative model proposal. *Journal of Human Sport and Exercise*, 16(4), 836-852. <https://doi.org/10.14198/jhse.2021.164.08>
- Crespo, M., Botella-Carrubí, D., & Jabaloyes, J. (2021). Innovation in tennis: An overview of research. *ITF Coaching & Sport Science Review*, 29(83), 28-30. <https://doi.org/10.52383/itfcoaching.v29i83.53>
- Delaney, D. D. (2008). Accounting for Athletics: A Balanced Scorecard Approach. Honors Scholar Theses. 43. [https://opencommons.uconn.edu/srhonors\\_theses/43](https://opencommons.uconn.edu/srhonors_theses/43)
- Dimitropoulos, P., Kosmas, I., & Douvis, I. (2017). Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization: Evidence from Greece. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66 (3), 362-379, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2015-0167>
- Durán, R. A. y Rodríguez, A. G. (2012). Modelo de evaluación de la planificación de la estrategia de la gerencia de alto rendimiento deportivo del Instituto Regional de Deporte del Estado Barinas, Venezuela. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 16(164), 1-8.
- El-Guennouni, G., & Ezzahiri, M. (2021). L'opportunité d'application du balanced scorecard dans les clubs sportifs de football. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6), 445-457.
- Fenyves, V., Bács, Z., & Tarnóczy, T. (2015). Role of controlling in the life of sports undertakings. *Acta Oeconomica Universitatis Selye, Komarno*, 30-40.
- Gholipour, N., Eidi, H., Yousefi, B., & Soroush, S. (2021). Strategies for the Development of Iranian Premier League Brand Based on the Balanced Scorecard (BSC). *RBFF-Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 13(53), 251-265.
- Gratton, C., Shibli, S., & Coleman (2006). The economic impact of major sports events. In J. Horne & W. Manzenreiter (Eds.), *Sports mega-events: Social scientific analyses of a global phenomenon*. (pp.41 - 58). Malden, MA. Blackwell Publications.
- Hasan, R. U., & Chyi, T. M. (2017). Practical application of Balanced Scorecard-A literature review. *Journal of Strategy and Performance Management*, 5(3), 87.
- Hemmings, F., & Pampallis, A. (2008). Creating value within "Florida swimming club": strategic imperatives for 2008 & beyond.
- IFUA Horváth & Partners (2004). Radikális váltás a VfB Stuttgart irányításában, *Balanced Scorecard a Bundesligában*. Available at: [http://oldsite.ifua.hu/files/50/Sajtoanyag\\_IFUA\\_VfB\\_Stuttgart\\_BS\\_C.pdf](http://oldsite.ifua.hu/files/50/Sajtoanyag_IFUA_VfB_Stuttgart_BS_C.pdf)
- ITF (2021). *ITF Global Tennis Report*. London: ITF Ltd. Available at: <http://itf.uberflip.com/i/1401406-itf-global-tennis-report-2021/0?> Accessed 30 May 2022.
- Jones, D. L. (2006). Balanced scorecards: improving your outcomes measures. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 10(2), 28-31.

- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard. Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71-80.
- Kennedy, C. (2002). *Guide to the Management Gurus: The best guide to business thinkers*. London: Random House.
- Kriemadis, T., Kotsovos, A., & Alexopoulos, P. (2008). Applying the Balanced Scorecard strategic evaluation method to a University Athletic Department. *Sport Management International Journal*, 4 (2).
- Kotsovos, A., Kriemadis, A., Vrontou, O., & Theakou, E. (2008). Assessing balanced scorecard in Greek sport federations. In *Proceedings of the 16th European Association for Sport Management Conference*.
- Kozma, M. & Kazaine, A.O. (2014). Measuring Business Performance in Sports – How Revenue and Cost Calculations can Help Sports Organisations in Making Good Business Management Decisions. In Karlovitz J. T. (Ed.), *Economics questions, issues and problems* (pp. 209-220). Komárno: International Research Institute sro. ISBN 978-80-89691-07-4
- Kozma, M. & Kazaine, A.O. (2015). Applying the Public Sector ScoreCard in Professional Sports. In Karlovitz J. T. (Ed.), *Some Current Issues in Economics* (pp. 303-316). Komárno: International Research Institute sro. ISBN 978-80-89691-07-4
- Lakatos, V., Erdey, L., Szűcs, N., Rózsa, A., & Nagy, A. (2019). Establishment of the customer perspective of the balanced scorecard system at sports enterprises through the example of a Hungarian football club. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 13(1-2), 5-16.
- Mizuno, K., & Suzuki, H. (2010). A study on relationships between performance of professional sports clubs using network analysis. *Journal of Japan Industrial Management Association*, 61(4), 263-274.
- Molcut, A. (2013). Analyzing romanian sports organizations management using econometric frontier. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*, 15(2), 692.
- Neely, A., Adams, C. & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism*. London: Financial Times, Prentice Hall.
- Nieplowicz, M. (2014). The use of the balanced scorecard in the implementation of the strategy to support the development of sport and recreation in the city of Lublin. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (375), 94-104.
- Ngure, S. W. (2022). The balance score card as a strategic plan monitoring and evaluation tool: A practical approach. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 4(2), 37-49.
- O'Boyle, I. (2017). Strategic management in non-profit sport. In T. Bradbury, & I. O'Boyle (Eds.), *Understanding sport management: International perspectives* (pp. 116-129), Taylor & Francis.
- O'Boyle, I. & Hassan, D. (2014): Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations, *European Sport Management Quarterly*, <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.898677>
- Partovi, F. Y., & Corredoira, R. A. (2002). Quality function deployment for the good of soccer. *European journal of operational research*, 137(3), 642-656.
- Perechuda, I., & Gulak-Lipka, P. (2020). Balanced scorecard decomposition in teams sports federations. *Journal of Physical Education and Sport*, 20(4 (Supplement Issue)).
- Porter, M. E. (1983). *Cases in competitive strategy*. New York: Simon and Schuster.
- Ramos, I. N., Madrigal, A. D., Gonzalez, O., Figueredo, R. W., Rodriguez-Gallo, Y., Barroceta, C. R., & Gomez, Y. (2020). Balanced scorecard as a tool for sport managers. an approach from Cuban baseball. *SPORT TK: Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, vol. 9 n. 2, 7-16.
- Rodríguez Bolívar, M. P., López Hernández, A., & Ortiz Rodríguez, D. (2010). Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services. *Academia Revista latinoamericana de administración*, 45, 116-139.
- Tinaz, C., & Emiroglu, O. (2020). Reopening of tennis clubs and solutions for changing consumer habits in the COVID-19 era. *ITF Coaching & Sport Science Review*, 28(81), 35-37. <https://doi.org/10.52383/itfcoaching.v28i81.39>
- Storr, R., & Richards, J. (2022). 'The tennis club is my safe space': assessing the positive impact of playing tennis on LGBT+ people in Australia. *Sport, Education and Society*, 1-14.
- Vinck, C. (2009). Die Entwicklung einer Balanced Scorecard für eine Non-Profit-Organisation – Am Beispiel des Deutschen Tennis Bundes e. V., Norderstedt.
- Wehrle, A., & Heinzlmann, M. (2004) Reporting and strategic management in professional football: conception and implementation of a Balanced Scorecard-based system at VfB Stuttgart, *Controlling: Zeitschrift Für Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, Vol. 16, pp. 349-354.
- 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*.

Copyright © 2022 Andrés Crespo-Dualde



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 \(CLIQUEZ\)](#)

