

## **Les pratiques entrepreneuriales dans les organisations sportives : Identification des dimensions à travers une analyse factorielle exploratoire**

### **Entrepreneurial Practices in Sports Organizations: Identifying Key Dimensions through Exploratory Factor Analysis**

Mohamed Charif EL HARRANE  
*EMAA Business School, Agadir, Maroc.*

Soukaina JOUAD  
*École Nationale de Commerce et de Gestion Dakhla, Université Ibn Zohr, Dakhla, Maroc.*

Nada RHERIB  
*EMAA Business School, Agadir, Maroc.*

---

**Résumé.** Le secteur sportif se professionnalise de plus en plus et semble adopter progressivement des pratiques entrepreneuriales pour innover et développer les activités sportives. A ce titre, l'identification des dimensions entrepreneuriales qui structurent ces pratiques apparaît comme un enjeu clé pour appréhender les mécanismes d'un entrepreneuriat spécifique à l'intérieur du secteur sportif. Cette recherche vise ainsi à identifier les dimensions sous-jacentes des pratiques entrepreneuriales dans le secteur sportif à partir d'une analyse factorielle exploratoire. Elle repose sur une enquête quantitative sur 206 acteurs d'organisations sportives telles que des clubs, académies, associations sportives et centres sportifs privés. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire structuré comportant 30 items mesurant sur une échelle de type Likert à cinq points. Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire montrent une structure à cinq dimensions : le leadership entrepreneurial, les pratiques entrepreneuriales sportives, la dynamique collaborative, l'engagement des acteurs et la professionnalisation de la gestion. Ils mettent l'accent sur le poids important des facteurs organisationnels et managériaux dans le développement des initiatives entrepreneuriales au sein des organisations sportives. Cette recherche enrichit le corpus théorique de la littérature consacrée à l'entrepreneuriat sportif en s'efforçant d'apporter une première structuration empirique des pratiques entrepreneuriales dans le champ des organisations sportives. En parallèle, elle souligne des pistes managériales pour les dirigeants et les responsables d'organisations sportives désireux de faire progresser leur capacité d'innovation et, plus largement, leur performance organisationnelle.

**Mots-clés :** *Entrepreneuriat sportif ; Leadership entrepreneurial ; Pratiques entrepreneuriales ; Organisations sportives ; Analyse factorielle exploratoire.*

**Abstract.** Sports organizations are experiencing an increase in professionalism in the sports sector as well as a gradual shift towards entrepreneurial behavior aimed at innovation and developing sports activities. To understand how entrepreneurship functions within sports organizations, it is important to identify the dimensions of the organization that give rise to these behaviors. This research aims to identify the dimensions of entrepreneurial behavior within an exploratory factor analysis (EFA) framework. The EFA will be completed using a quantitative survey of 206 individuals from various types of sports organizations, including clubs, academies, associations, and private centers. Each data collection method consists of 30

Likert scale items measuring different dimensions of the organization. Five dimensions emerged from the EFA: entrepreneurial leadership; entrepreneurial practices within sports organizations; cooperative interaction; involvement of actors; and professionalization. The results indicate that the structural, organizational, and managerial dimensions are the critical sections that promote entrepreneurial activity in sports organizations. The present study contributes to the literature on entrepreneurship within the sports domain. This study presents an empirical structure of entrepreneurial practice within the sport organization context. Lastly, the study provides managers and leaders with managerial implications to enhance their ability to innovate and improve their organizations' performance within the sport domain.

**Keywords:** *Sport entrepreneurship; Entrepreneurial leadership; Entrepreneurial practices; Sports organizations; Exploratory factor analysis.*

---

## 1. Introduction

Le secteur du sport subit depuis longtemps des évolutions sans précédent caractérisées par la professionnalisation croissante des acteurs, le développement de nouvelles formes organisationnelles et l'accentuation des rivalités entre entités sportives. Dans ce cadre, l'entrepreneuriat sportif se révèle être un vecteur essentiel de développement et d'innovation dans les organisations sportives. Il se manifeste, comme le souligne (Ratten, 2016), à travers le développement de nouveaux services, l'implémentation de pratiques managériales innovantes ainsi que la reconnaissance de nouvelles opportunités de marché dans un environnement sportif mouvant. Ainsi, qu'il s'agisse de clubs, d'académies, d'associations ou d'entités privées, les organisations sportives sont appelées, de plus en plus, à recourir à des approches entrepreneuriales en vue d'assurer leur pérennité et leur compétitivité.

Le champ d'action de l'entrepreneuriat sportif est circonscrit par les ressources mobilisées, la capacité d'innovation et la reconnaissance respective de la formation d'opportunités permettant de créer des activités sportives à valeur économique et sociale. De nombreux travaux ont par ailleurs permis d'étayer le constat que les organisations sportives évoluent vers des modèles de gestion plus formalisés et plus tournés vers la performance organisationnelle (Bayle & Robinson, 2007). Dans ce cadre, les pratiques entrepreneuriales sont définies comme des modes de comportement et de processus d'organisation qui favorisent l'innovation, la proactivité et la prise en compte de l'exploitation d'opportunités sportifs (Ratten, 2011). Pour l'heure, ces pratiques peuvent se traduire par la création de nouveaux services sportifs, le développement de partenariats stratégiques, la professionnalisation des modes de gestion ou encore la fédération des acteurs autour de projets innovants.

En outre, la littérature en management entrepreneurial établit que les pratiques entrepreneuriales ne sont pas uniquement de la création d'entreprises, mais comprennent également des dynamiques organisationnelles internes permettant de favoriser innovation et transformation des organisations (Lumpkin & Dess, 1996). Ces dynamiques, dans le contexte sportif, reposent notamment sur le leadership entrepreneurial, l'engagement des acteurs de l'organisation, la capacité à travailler avec des partenaires externes et l'organisation progressive des pratiques de gestion. Or, malgré le fait que l'entrepreneuriat sportif suscite un intérêt de plus en plus marqué, très peu d'études empiriques ont été réalisées pour identifier les dimensions organisationnelles qui structurent ces pratiques.

Certes, des travaux existent sur des angles d'attaques très spécifiques, à l'image de l'innovation, de la gouvernance ou de la performance des organisations sportives, mais ils ne proposent pas d'une structuration empirique globale des pratiques entrepreneuriales dans le secteur du sport (Ratten, 2016). Or, ne pas clarifier ces dimensions complique l'exploration systématique des mécanismes organisationnels qui ancrent l'entrepreneuriat dans les structures sportives. C'est donc en ce sens qu'il semble judicieux d'explorer empiriquement les différentes dimensions qui caractérisent les pratiques entrepreneuriales dans les organisations sportives.

L'originalité de cette recherche réside dans la proposition d'une structuration empirique des pratiques entrepreneuriales dans les organisations sportives alors que la littérature abordant l'entrepreneuriat sportif a plutôt, jusqu'à alors, proposé des conceptions de l'entrepreneuriat partiel, construction par construction, innovation, gouvernance ou performance. Or là où se trouvent la plupart des travaux, qui ne relient jamais ces dimensions entre elles, il est ici proposé une approche intégrative permettant d'identifier les dimensions latentes qui organisent les pratiques entrepreneuriales au sein des clubs sportifs, des académies, des associations sportives et des centres de sports privés. Autrement dit, la recherche réalise une contribution en cherchant à unifier le contexte sportif, l'approche empirique par analyse factorielle exploratoire et la construction d'une lecture multidimensionnelle des pratiques entrepreneuriales pour offrir aux travaux sur le sport un cadre intégratif.

Dans le but de pallier cette lacune, la recherche actuelle vise à identifier les dimensions sous-jacentes des pratiques entrepreneuriales des organisations sportives à partir d'une analyse factorielle exploratoire permettant d'éclairer les structures latentes organisant ce faisant les comportements entrepreneuriaux des organisations sportives, mais également d'interroger une conceptualisation empirique des pratiques observées. L'investigation est fondée sur une enquête quantitative menée sur 206 acteurs au sein de différentes organisations sportives.

Le principal objectif de ce travail est donc d'identifier les dimensions structurelles des pratiques entrepreneuriales des organisations sportives et donc de structurer une dimension empirique de celle-ci à partir d'analyses factorielles exploratoires. Elle a permis de mettre en exergue un certain nombre de dimensions clés en lien avec la notion de leadership entrepreneuriale, les pratiques entrepreneuriales sportives, la dynamique collaborative, l'engagement des acteurs ou encore la professionnalisation de son management.

Trois apports à la littérature en résultent. Le premier montre comment clarifier empiriquement la notion de pratiques entrepreneuriales dans le sport. Le deuxième contribue au système d'apports empiriques du champ des organisations sportives, peu investigué dans les recherches en entrepreneuriat jusqu'à alors. Et il propose, en dernier lieu des implications managériales de nature à structurer et mieux gouverner les organisations sportives.

L'article se poursuit ainsi. La seconde section propose une revue de littérature sur l'entrepreneuriat sportif, puis les pratiques entrepreneuriales au sein des organisations. La troisième section explique la méthodologie de recherche mise en œuvre. La quatrième section présente les résultats de l'analyse factorielle exploratoire réalisée. Enfin, la discussion et conclusion soulignent les apports théoriques et managériaux de la recherche, ainsi que les pistes de recherche futures.

## **2. Revue de littérature**

### **a. L'entrepreneuriat dans le secteur sportif**

L'entrepreneuriat sportif représente un domaine de recherche en pleine émergence, situé à l'intersection entre l'entrepreneuriat et le management du sport. Il renvoie à l'ensemble des mécanismes mobilisés par des individus ou des organisations pour identifier et exploiter les opportunités dans le champ sportif en vue de créer de la valeur économique, sociale ou organisationnelle (Ratten, 2016). L'entrepreneuriat sportif se traduit notamment par la création de nouvelles structures sportives, le déploiement de services innovants ou l'introduction de nouveaux modes de gestion au sein des organisations sportives.

Pour Ratten (2011), l'entrepreneuriat sportif se caractérise par un processus combinant innovation, créativité et prise d'initiative dans un secteur en pleine évolution. Dans un secteur marqué par la diversification des pratiques sportives et l'augmentation de la consommation de services liés au sport et au bien-être, le comportement entrepreneurial au sein des organisations sportives est devenu incontournable pour favoriser leur développement et leur pérennité,

notamment via le repérage de nouvelles opportunités, le développement de partenariats stratégiques ou l'adaptation des modèles organisationnels face aux mutations du secteur.

Le développement de l'entrepreneuriat sportif s'inscrit également dans une dynamique de professionnalisation des organisations sportives. En effet, les structures sportives, historiquement caractérisées par une gestion associative ou bénévole, tendent progressivement à adopter des pratiques managériales plus structurées et plus orientées vers la performance (Bayle & Robinson, 2007). Cette évolution conduit à l'émergence de nouvelles formes d'organisation dans lesquelles les logiques entrepreneuriales occupent une place centrale.

#### **b. Les pratiques entrepreneuriales organisationnelles**

La littérature en entrepreneuriat organisationnel met l'accent sur les pratiques entrepreneuriales comme un ensemble de comportements et de processus qui développent l'innovation et l'exploitation des opportunités au sein des organisations. Les travaux de Lumpkin et Dess (1996) définissent l'orientation entrepreneuriale comme une combinaison de plusieurs dimensions organisationnelles, notamment l'innovation, la proactivité ou encore la prise de risque.

Ces dimensions sont révélatrices de la capacité des organisations à réaliser des développements de nouvelles idées, à anticiper les évolutions de leur environnement et à prendre du risque au travers de choix stratégiques au service de l'exploitation des opportunités naissantes. Covin et Slevin (1989) notent, pour leur part, que des organisations à forte orientation entrepreneuriale tendent à pratiquer des modes de gestion favorisant l'expérimentation, l'innovation et l'initiative individuelle. Dans le cadre des organisations sportives, ces pratiques entrepreneuriales peuvent s'exprimer par la création de nouveaux programmes sportives, l'offre de nouveaux services innovants au public de pratiquants, la diversification des activités pratiquées, mais aussi par les collaborations qui peuvent s'établir avec d'autres acteurs du secteur du sport (publics, privés, associatifs).

Cependant, les pratiques entrepreneuriales ne se résument pas seulement à l'innovation ou à la création de nouvelles activités. Elles incluent également de plus larges transformations organisationnelles, notamment en matière de leadership, de mise en mouvement des ressources humaines ou de structuration des processus de gestion. Ces dimensions organisationnelles apparaissent centrales dans la capacité des organisations sportives à développer et à soutenir des initiatives entrepreneuriales.

#### **c. La professionnalisation des organisations sportives**

Au rang des évolutions majeures observées dans le secteur sportif depuis les dernières décennies, la professionnalisation se traduit par l'adoption progressive de pratiques managériales inspirées du management des organisations, notamment en termes de planification stratégique, de gouvernance et de gestion des ressources humaines (Shilbury & Ferkins, 2011).

Ainsi, la performance des organisations sportives dépend pour l'essentiel de leur capacité à structurer leurs modes de gestion, et d'adopter des pratiques organisationnelles adaptées aux exigences de leur environnement, et leur structuration passe. En matière de structuration, elle passe ainsi par la formalisation des processus décisionnels, la clarification des rôles dans l'organisation, et la mise en place de mécanismes de coordination adaptés.

Dans cette perspective, la professionnalisation des pratiques de gestion apparaît comme un levier important pour permettre aux organisations sportives de développer leur efficacité organisationnelle et leur capacité d'innovation. En effet, elle permet de saisir les ressources disponibles pour mettre en œuvre des projets entrepreneuriaux.

#### **d. Leadership entrepreneurial et engagement organisationnel**

Le leadership entrepreneurial est un déterminant clé du développement d'initiatives entrepreneuriales par les organisations. Ce type de leadership, selon Gupta et al. (2004), est caractérisé par la capacité des dirigeants à élaborer une vision stratégique, à encourager l'innovation et à mobiliser les membres de l'organisation autour de projets qui créent de la valeur.

Dans les organisations sportives, les dirigeants - ou managers - sportifs jouent souvent un rôle central dans l'initiation de nouvelles initiatives et l'élaboration des orientations stratégiques des activités sportives. Leur capacité à encourager l'innovation, à soutenir les initiatives individuelles et à mobiliser l'ensemble des acteurs organisationnels constitue un levier essentiel du développement entrepreneurial.

En sus, l'implication organisationnelle constitue un élément central dans l'exécution des projets entrepreneuriaux. Chelladurai (2014) affirme que l'engagement des membres de la structure organisationnelle permet d'optimiser la coopération en interne, la mise en œuvre des projets ainsi que l'atteinte des objectifs organisationnels. Dans le secteur du sport où, en raison du système d'organisation, souvent basé sur l'engagement des entraîneurs, des bénévoles, des managers sportifs, cette dimension prend un certain relief.

Un certain nombre d'apports ont certes été mis en évidence dans la revue, mais elle se limite également à certains points. D'un côté, on a étudié l'orientation entrepreneuriale en insistant principalement sur l'innovation, la proactivité et la prise de risque, en tant que dimensions structurantes de l'entrepreneuriat organisationnel. Et d'autre part, l'accent a été porté sur la gouvernance, la professionnalisation et la performance dans la recherche en management du sport. Pourtant, on note une articulation encore trop faible entre ces deux champs théoriques. Les études portant sur l'entrepreneuriat sportif rappellent l'importance de l'innovation et de la création de valeur, mais sont bien souvent présentes de manière éclatée sans même emprunter à une structuration empirique des pratiques entrepreneuriales propres aux organisations sportives. Ces éléments fragmentés rendent difficile la compréhension des mécanismes organisationnels pour permettre aux structures sportives de développer durablement des comportements entrepreneuriaux.

Ainsi, le gap scientifique identifié réside dans le fait qu'il n'existe pas de modèle empirique exploratoire permettant d'identifier les dimensions organisationnelles qui structurent les pratiques entrepreneuriales dans les organisations sportives alors même si de nombreux travaux ont été engagés sur l'entrepreneuriat, la professionnalisation ou la gouvernance sportive, rares sont ceux qui ont cherché à établir à partir de données empiriques des facteurs latents qui sous-tendent ces pratiques dans le sport. La recherche ici exposée ambitionne ainsi de combler ce gap en soumettant 206 acteurs issus de diverses organisations sportives à une analyse factorielle exploratoire.

#### **e. Cadre conceptuel de l'étude**

Dans la littérature qu'il nous a été donné de parcourir, les pratiques entrepreneuriales au sein des organisations sportives peuvent être décrites à partir de plusieurs dimensions organisationnelles complémentaires qui intègrent notamment le leadership entrepreneurial, les pratiques entrepreneuriales sportives, la dynamique collaborative vis-à-vis de l'environnement externe, l'implication organisationnelle des acteurs et la professionnalisation des pratiques de gestion.

Sur un mode exploratoire, la recherche qui suit a pour objectif d'identifier de manière empirique les dimensions qui structurent les pratiques entrepreneuriales des organisations sportives. Pour cela, une analyse factorielle exploratoire est utilisée pour faire apparaître les structures latentes sous-jacentes aux différentes pratiques organisationnelles observées.

### **3. Méthodologie de recherche**

### a. Design de la recherche

Dans le cadre de la recherche, l'approche quantitative est exploratoire, permettant ainsi de repérer les dimensions cachées des pratiques d'entreprise dans les organisations sportives. Dans la littérature en sciences de gestion, l'analyse factorielle exploratoire (AFE) est couramment référencée dans les approches statistiques qui visent à mettre à jour la structure latente d'un ensemble de variables, mais également à repérer les dimensions qui composent un construit multi-dimensionnel (Hair et al., 2019).

La méthode AFE est particulièrement indiquée surtout quand la structure conceptuelle qui vient à l'esprit sur un phénomène n'est pas encore exactement précisée sinon validée empiriquement dans un cadre particulier. L'AFE permet ainsi d'identifier les dimensions organisationnelles des pratiques d'entreprise des organisations sportives, objet même de cette recherche.

L'AFE a été mise en œuvre avec le logiciel SPSS, par la méthode d'extraction des facteurs par factorisation en axes principaux. L'application de la rotation Varimax avec normalisation Kaiser permet d'aboutir à une structure factorielle lisible et facilite l'interprétation des facteurs.

### b. Instrument de mesure

Les données ont été recueillies en vue de cette recherche à l'aide d'un questionnaire structuré adressé aux différents acteurs concernés dans la gestion et le développement des organisations sportives. Ce questionnaire est construit à partir des concepts clés identifiés dans la littérature sur l'entrepreneuriat organisationnel, le management sport et les différentes formes de gestion en entrepreneuriat.

Le dispositif de mesure comporte 30 items ayant été regroupés puis initialement classés en cinq dimensions conceptuelles :

**Tableau 1 : Dimensions conceptuelles et items**

<b>Dimension</b>	<b>Nombre d'items</b>	<b>Sources principales</b>
Pratiques entrepreneuriales sportives	6	Lumpkin & Dess (1996); Covin & Slevin (1989); Ratten (2016)
Professionnalisation de la gestion	6	Bayle & Robinson (2007); Shilbury & Ferkins (2011)
Leadership entrepreneurial	6	Gupta et al. (2004); Renko et al. (2015)
Engagement des acteurs	6	Meyer & Allen (1991); Chelladurai (2014)
Dynamique collaborative	6	Huxham & Vangen (2005); Ratten (2011)

*Source : Par les auteurs, adapté de la littérature*

Chaque item a été mesuré selon une échelle en Likert à cinq points, dont le point 1 correspond à « pas du tout d'accord », et le point 5 à « tout à fait d'accord » et qui est largement utilisée dans les recherches en sciences sociales en vue de mesurer les perceptions ou les attitudes des répondants.

Les items ont été soigneusement formulés afin de rendre compte de fait de différentes dimensions des pratiques entrepreneuriales observées au sein des organisations sportives comme l'innovation dans les activités sportives, la structuration des pratiques de gestion, la fonction du leadership dans l'encouragement à l'initiative, l'engagement des acteurs organisationnels mais aussi le développement de collaborations avec l'environnement externe.

### **c. Échantillon et collecte des données**

Les données ayant fait l'objet d'une collecte sont celles provenant de différents acteurs de la scène sportive, placés dans différents types d'organisations sportives. On dénombre un échantillon de 206 répondants, constitué de dirigeants, de managers sportifs, d'entraîneurs, de responsables administratifs ou encore d'entrepreneurs en sport.

L'étude rassemble différents types d'organisations sportives : clubs sportifs, académies sportives, associations sportives, centres sportifs privés, ou encore entreprises de type entrepreneurial.

La technique d'échantillonnage adoptée est la stratégie d'échantillonnage non-probabiliste par convenance, assortie d'une approche raisonnée dans le choix des personnes interrogées. Le choix de la méthode d'échantillonnage repose sur la spécificité de la population observée composée d'acteurs directement engagés dans la gestion, l'encadrement ou le développement d'organisations sportives. Pour un travail d'ordre exploratoire, l'objectif n'était pas de produire une généralisation statistique à toute la population du secteur sportif, mais d'interroger des répondants susceptibles de transmettre une connaissance suffisante sur les pratiques organisationnelles et entrepreneuriales mises en œuvre sur le terrain. Par ailleurs, la taille de l'échantillon de 206 personnes pour 30 items peut être qualifiée d'acceptable pour une analyse factorielle exploratoire, dès lors qu'elle respecte bien les préconisations méthodologiques en matière de ratio observations/items habituellement retenues.

La collecte des données et l'administration du questionnaire a été fait en auto-administration, les répondants ayant été sélectionnés selon leur implication dans la gestion ou l'organisation d'activités sportives. Cette diversité des profils permet d'approcher les pratiques entrepreneuriales des organisations sportives dans leur globalité.

### **d. Techniques d'analyse des données**

L'analyse des données a été conduite en plusieurs étapes.

Tout d'abord, des analyses descriptives ont été effectuées afin de caractériser le profil des répondants et d'examiner la distribution des variables analysées.

Ensuite, l'adéquation des données à l'analyse factorielle a été vérifiée au moyen de l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et du test de sphéricité de Bartlett. L'indice KMO qui évalue la qualité de l'échantillon et la pertinence de l'analyse factorielle, et le test de Bartlett qui permet de vérifier l'existence d'une corrélation significative entre les variables (Field, 2018).

Enfin, une analyse factorielle exploratoire a été réalisée via la méthode d'extraction par la factorisation en axes principaux. Le nombre de facteurs a été déterminé en utilisant le critère de Kaiser, qui stipule que le seul à être conservé est celui dont la valeur propre est supérieure à 1. Pour finir, nous avons réalisé une rotation orthogonale de Varimax ainsi qu'elle a été mise en œuvre dans le but d'améliorer l'interprétation des facteurs extraits. Effectivement, cette rotation permet de maximiser les charges factorielles des variables sur un facteur et de minimiser leurs charges sur les autres facteurs afin de faciliter l'identification des dimensions sous-jacentes (Hair et al., 2019).

Les items possédant des charges factorielles supérieures à 0,50 ont été qualifiés de significativement associés à un facteur.

## **4. Résultats**

### **a. Profil des répondants**

Constitué de 206 répondants multi-organisationnels du champ sportif, l'échantillon comporte des acteurs avec des fonctions variées au sein d'organisations telles des clubs sportifs, des académies, des associations sportives, des centres sportifs privés, tels que dirigeants, managers sportifs, entraîneurs, gestionnaires administratifs et entrepreneurs issus du secteur du sport. La

mixité des profils contribue à la prise en compte de l'ensemble des pratiques organisationnelles et entrepreneuriales au sein des structures sportives.

### b. Adéquation des données à l'analyse factorielle

Avant de mener l'analyse, l'adéquation des données a été contrôlée en s'appuyant sur l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett.

**Tableau 2 : Indice KMO et test de Bartlett**

Test	Valeur
Indice KMO	<b>0,860</b>
Khi carré Bartlett	3857,158
ddl	435
Signification	0,000

*Source : Par les auteurs, adapté des sorties SPSS*

Les résultats montrent une valeur KMO de 0,860, ce qui indique une très bonne qualité d'échantillonnage. Selon ce même Kaiser (1974), une valeur supérieure à 0,80 assure que le niveau de corrélations entre les variables est suffisamment haut pour pouvoir conduire une analyse factorielle.

De plus, le test de sphéricité de Bartlett est statistiquement significatif ( $\chi^2 = 3857,158$  ; ddl = 435 ;  $p < 0,001$ ) ce qui signifie que la matrice de corrélations n'est pas une matrice identité et que les variables sont suffisamment corrélées pour mener à bien l'analyse factorielle.

Ces éléments apportent une justification à la mise en œuvre de l'analyse factorielle exploratoire sur nos données collectées.

### c. Qualité de représentation des variables

La représentation des variables a été appréciée à travers les communalités après extraction. De ces résultats, nous attendons des communalités comprises entre 0,527 et 0,736, ce qui souligne un certain niveau de variabilité des facteurs extraits pour rendre compte de la variance de chacun des items.

**Tableau 3 : Communalités des variables**

Variable	Initiale	Extraction
----------	----------	------------

PES1	0,535	0,527
PES2	0,650	0,670
PES3	0,647	0,645
PES4	0,663	0,696
PES5	0,663	0,684
PES6	0,648	0,612
PG1	0,595	0,614
PG2	0,595	0,628
PG3	0,649	0,681
PG4	0,552	0,549
PG5	0,587	0,549
PG6	0,583	0,608
LE1	0,644	0,662
LE2	0,628	0,658
LE3	0,592	0,575
LE4	0,704	0,726
LE5	0,644	0,664
LE6	0,711	0,736
EA1	0,644	0,635
EA2	0,605	0,620
EA3	0,664	0,679
EA4	0,642	0,667
EA5	0,605	0,585
EA6	0,587	0,592
DCP1	0,620	0,657
DCP2	0,607	0,636
DCP3	0,609	0,605
DCP4	0,648	0,668
DCP5	0,594	0,617
DCP6	0,601	0,592

Source : Par les auteurs, adapté des sorties SPSS

En analyse factorielle exploratoire, une communalités permettant d'affirmer une contribution des facteurs extraits significative à la variance de chaque item est souvent considérée comme acceptable si elle dépasse le seuil de 0,50 (Hair et al, 2019). Dans notre recherche, tous les items exhibant des valeurs acceptées de ce type ont donc été maintenues dans l'analyse.

#### d. Extraction des facteurs

L'extraction des facteurs a été menée à bien à l'aide de la méthode de trait à trait : la détermination du nombre de facteurs à retenir est fondée sur le critère de Kaiser qui stipule que seuls les facteurs ayant une valeur propre supérieure à 1 doivent être conservés.

**Tableau 4 : Variance totale expliquée**

Facteur	Valeur propre	% variance	% cumulé
1	4,907	16,35	16,35
2	4,408	14,69	31,05
3	4,370	14,57	45,62
4	3,875	12,91	58,53
5	3,292	10,97	69,51

Source : Par les auteurs, adapté des sorties SPSS

L'analyse des résultats a abouti à la détection de cinq facteurs principaux.

Ces cinq facteurs représentent 63,46 % de la variance totale, ce qui peut être jugé comme un niveau satisfaisant dans la recherche en sciences de gestion.

**e. Structure factorielle après rotation**

Pour favoriser l'interprétation des facteurs, nous avons effectué une rotation orthogonale Varimax normalisée par Kaiser. En maximisant les charges factorielles des variables sur un facteur donné, cette rotation a permis d'obtenir une structure factorielle plus lisible.

**Tableau 5 : Matrice factorielle rotée**

Variable	F1	F2	F3	F4	F5
LE6	0,857				
LE4	0,848				
LE5	0,814				
LE1	0,812				
LE2	0,801				
LE3	0,752				
PES4		0,826			
PES5		0,822			
PES2		0,812			
PES3		0,800			
PES6		0,781			
PES1		0,724			
DCP4			0,809		
DCP1			0,807		
DCP2			0,786		
DCP5			0,776		
DCP3			0,772		
DCP6			0,768		
EA3				0,818	
EA4				0,809	
EA1				0,792	
EA2				0,785	
EA5				0,759	
EA6				0,755	
PG3					0,815
PG2					0,787
PG1					0,781
PG6					0,776
PG4					0,736
PG5					0,727

*Source : Par les auteurs, adapté des sorties SPSS*

Les résultats affichant la matrice rotée démontrent que les items se regroupent bien autour de cinq dimensions claires.

**f. Synthèse des dimensions identifiées**

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire font apparaître cinq dimensions principales structurant les pratiques entrepreneuriales dans les organisations sportives.

**Tableau 6 : Synthèse des dimensions identifiées**

Facteur	Dimension
F1	Leadership entrepreneurial

F2	Pratiques entrepreneuriales sportives
F3	Dynamique collaborative
F4	Engagement des acteurs
F5	Professionnalisation de la gestion

*Source : Par les auteurs, adapté des sorties SPSS*

Ces résultats montrent que l'entrepreneuriat dans les organisations sportives repose sur un mélange d'éléments organisationnels, de leadership et de relations inter-organisationnelles.

## **5. Discussion**

Les résultats obtenus trouvent donc du sens, globalement, dans la continuité des travaux antérieurs, tout en étant mieux structurés dans le contexte particulier du sport. Ce qui est lié au leadership entrepreneurial fait écho aux travaux de Gupta et al. (2004) et Renko et al. (2015) qui soulignaient le rôle du dirigeant comme moteur de l'innovation et de l'initiative organisationnelle. L'identification des pratiques entrepreneuriales sportives confirme la thèse portée par Lumpkin et Dess (1996) et Covin et Slevin (1989) pour qui l'innovation, la proactivité et l'exploitation des occasions sont centrales dans l'orientation entrepreneuriale. La dimension collaborative est également en adéquation avec les travaux de Huxham et Vangen (2005) qui rappellent l'importance de la collabore et des partenariats en matière de création de valeur organisationnelle. En revanche, la recherche montre que dans les organisations sportives, ces dimensions ne semblent pas fonctionner isolément mais en emboîtement avec la mobilisation des acteurs et la professionnalisation de la gestion comme contribution empirique importante de la recherche.

### **a. Leadership entrepreneurial dans les organisations sportives**

La première dimension ayant fait l'objet d'une identification est celle du leadership entrepreneurial, qui regroupe tous les items relatifs à la capacité des dirigeants à favoriser l'innovation, à encourager les initiatives et à mobiliser les membres de l'organisation autour de la mise en œuvre de projets entrepreneuriaux. Les charges factorielles élevées obtenues pour les items relatifs à cette dimension indiquent que le rôle des dirigeants constitue une des composantes majeures au développement des pratiques entrepreneuriales au sein des organisations sportives. Ces résultats s'avèrent cohérents avec ceux de Gupta et al. (2004) qui définissent le leadership entrepreneurial comme la capacité des dirigeants d'aller diriger et influencer les membres de l'organisation vers l'opportunité entrepreneuriale et son exploitation. Dans le milieu sportif, le dirigeant endosse souvent un rôle prépondérant dans la mise en œuvre de nouvelles initiatives ainsi que dans l'orientation stratégique des activités sportives.

Les résultats confirment également les propos de Renko et al. (2015), lesquels avancent que le leadership entrepreneurial est un levier facilitant l'innovation organisationnelle et favorisant les comportements proactifs au sein de celle-ci. Dans les structures sportives, ce type de leadership apparaît d'une importance toute particulière, étant donné l'extrême sensibilité des organisations à l'engagement et à la mobilisation des acteurs.

### **b. Pratiques entrepreneuriales sportives**

La deuxième dimension se réfère aux pratiques entrepreneuriales sportives, qui désignent l'aptitude des organisations à développer de nouvelles activités et innover dans l'offre de services, mais aussi à tirer parti des opportunités que leur offre l'environnement sportif. Les résultats suggèrent ainsi que cette dimension est centrale dans le cadre des pratiques organisationnelles des structures sportives.

Ces résultats s'inscrivent dans le prolongement des études développées sur l'orientation entrepreneuriale, qui montrent l'importance de l'innovation, de la proactivité et de la prise de risque, dans le développement des organisations (Lumpkin & Dess, 1996 ; Covin & Slevin,

1989). Dans le secteur sportif, ces pratiques peuvent être aussi bien le développement de nouvelles disciplines ou d'événements sportifs que l'introduction de services dédiés aux pratiquants et innovants.

Les travaux de Ratten (2016) montrent en effet aussi que l'entrepreneuriat sportif passe par la capacité des organisations à adapter leur modèle d'affaire à l'évolution du secteur sportif et à exploiter les opportunités qui se présentent dans l'industrie du sport.

### **c. Dynamique collaborative et réseaux organisationnels**

La troisième dimension mise en avant consiste en la dynamique collaborative soit l'importance des partenariats et collaborations dans le développement des organisations sportives. Les résultats montrent que les relations qu'entretiennent les acteurs sportifs avec les acteurs externes constituent un enjeu important de l'innovation et du développement de leurs activités sportives. Cette dimension fait écho à ceux des travaux portant sur les réseaux organisationnels et la collaboration inter-organisationnelle. Au sens de Huxham et Vangen (2005), les organisations qui collaborent permettent la mise en commun des ressources, la mutualisation des innovations et l'amélioration de la performance organisationnelle.

Dans le secteur sportif, les organisations collaborent avec des administrations publiques, avec le secteur économique ou d'autres organisations sportives pour élargir leur champ d'activité et développer leur notoriété (Ratten, 2011). Ces résultats confirment l'importance de ces réseaux dans la structuration des pratiques entrepreneuriales.

### **d. Engagement des acteurs organisationnels**

La quatrième dimension est celle de l'engagement des acteurs qui traduit le degré d'investissement et de motivation des membres d'une organisation pour réaliser des projets sportifs. Les résultats mettent en évidence que cette dimension est un facteur clé facilitant la mise en œuvre des initiatives entrepreneuriales.

Ces résultats corroborent avec les résultats de Meyer et Allen (1991) qui ont démontré que l'attachement des individus à leur organisation favorise la coopération interne, la motivation et donc la performance organisationnelle.

L'engagement des acteurs est particulièrement capital pour les organisations sportives en raison de l'implication forte des entraîneurs, des encadrants et dans certains cas des bénévoles dans le fonctionnement quotidien des structures sportives (Chelladurai, 2014). Les résultats démontrent que cet engagement est un levier central pour développer les pratiques entrepreneuriales.

### **e. Professionnalisation de la gestion**

Le cinquième axe concerne la professionnalisation de la gestion, soit la structuration des pratiques de gestion, en matière notamment de construction d'une planification stratégique, de formalisation des processus voire de détermination des rôles organisationnels.

Ces résultats s'intègrent dans la littérature sur la professionnalisation des organisations sportives, qui, selon Bayle et Robinson (2007), serait un facteur déterminant pour la performance des structures de ce domaine. D'eux, puis de Shilbury et Ferkins (2011), il est soutenu que la professionnalisation des structures sportives est une condition sine qua non pour l'amélioration de leur gouvernance et de leur capacité d'innovation. La présente étude pourrait ainsi témoigner que la structuration des pratiques de gestion compétitive serait un des ressorts du développement entrepreneurial des organisations sportives.

### **f. Contributions théoriques, empiriques et méthodologiques**

Cette recherche s'articule autour de trois contributions ; D'un point de vue théorique, elle enrichit la littérature en entrepreneuriat sportif par une lecture multiple des pratiques entrepreneuriales dans les organisations sportives. Ses résultats montrent que celles-ci ne s'appartiennent pas uniquement à l'innovation ou à la création, mais également au leadership

entrepreneurial, à la dynamique collaborative, à l'engagement des acteurs, à la professionnalisation de la gestion.

D'un point de vue empirique, l'étude apporte des données originales sur 206 acteurs issus de différents types d'organisations sportives : club, académies, associations sportives, centres sportifs privés. Elle permet ainsi de comprendre comment se structurent les pratiques entrepreneuriales dans un monde sportif encore peu étudié empiriquement.

D'un point de vue méthodologique, cette recherche recourt à l'analyse factorielle exploratoire pour révéler les dimensions latentes du construit étudié. Ce choix est pertinent tant la conceptualisation des pratiques entrepreneuriales dans le sport est encore peu stabilisée. L'étude propose ainsi un socle empirique pour une recherche confirmatoire, notamment par analyse factorielle confirmatoire ou modélisation par équations structurelles.

## 6. Conclusion

La présente recherche vise à identifier les dimensions organisationnelles qui configureront les pratiques entrepreneuriales dans les organisations sportives. Pour ce faire, une analyse factorielle exploratoire a été mise en œuvre à partir d'un recueil de données émanant de 206 acteurs diversifiés évoluant dans les différentes structures sportives. Les résultats permettent d'identifier une structure factorielle avec cinq dimensions majeures : le leadership entrepreneurial, les pratiques entrepreneuriales sportives, la dynamique collaborative, l'engagement des acteurs et la professionnalisation de la gestion. Ces résultats montrent que les pratiques entrepreneuriales des organisations sportives s'appuient sur un agrégat de facteurs managériaux, organisationnels et relationnels. Le leadership entrepreneurial se révèle un facteur crucial dans l'encadrement des pratiques d'innovation et dans la mobilisation des membres de l'organisation. Les pratiques entrepreneuriales sportives reflètent la faculté des organisations à développer de nouvelles activités et à saisir les occasions offertes par l'environnement sportif. Quant à la dynamique collaborative, elle met l'accent sur les partenariats et les réseaux à la base du développement des organisations sportives. Ensuite, l'engagement des acteurs organisationnels constitue également un facteur déterminant au succès des projets entrepreneuriaux. Enfin, la professionnalisation de la gestion témoigne de la structuration progressive des pratiques organisationnelles dans les différentes structures sportives.

Cette recherche apporte une contribution à la littérature sur l'entrepreneuriat et le management du sport en ce qu'elle propose une structuration empirique des pratiques entrepreneuriales du secteur sportif en identifiant cinq dimensions organisationnelles qui permettent de mieux appréhender les mécanismes de l'entrepreneuriat dans un secteur bien particulier. Elle enrichit également des travaux de recherche existants en intégrant des dimensions organisationnelles telles que le leadership entrepreneurial, l'engagement organisationnel, le lien à la mission et la collaboration inter-organisationnelle qui jouent un rôle non négligeable dans la dynamique entrepreneuriale propre des organisations sportives. Sur le plan managérial, les résultats renseignent les responsables et les acteurs sportifs de la nécessité de stimuler le développement d'un leadership entrepreneurial, de l'innovation et d'encourager les initiatives au sein des organisations sportives, et non pas au gré du hasard des énergies individuelles. Ils illustrent l'importance stratégique de la collaboration et du partenariat dans le développement des activités sportives et dans la recherche de nouvelles ressources. Enfin la professionnalisation des pratiques de gestion apparaît comme un levier essentiel à la fois pour améliorer la gouvernance et la performance des structures sportives.

Cette recherche, malgré ses apports, présente des limites. L'approche exploratoire retenue ne permet pas de déterminer des relations causales entre les différentes dimensions qui viennent d'être identifiées. Par ailleurs, les données ont été recueillies dans un contexte précis, celui d'organisations sportives, qui pourrait limiter la portée des résultats au-delà de cette sphère d'activité. D'autre part, le recours à un questionnaire auto-administré pourrait être source d'une

certaines distorsions en raison de biais de perception des répondants. Dans cette perspective, d'autres recherches pourront s'orienter vers des stratégies confirmatoires, telles que l'analyse factorielle confirmatoire ou l'utilisation de modèles d'équations structurelles, pour valider la structure conceptuelle ainsi identifiée. Un second axe prometteur pourrait porter sur la relation qui unit les pratiques entrepreneuriales à la performance des organisations sportives. Enfin, des travaux comparatifs entre différents contextes géographiques ou entre différents types d'organisations sportives seraient bénéfiques pour mieux cerner les dynamiques entrepreneuriales dans le secteur sportif.

## 7. Références

- 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/10.1080/16184740701353381>
- Chelladurai, P. (2014). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351818216>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Fabrigar, L. R., & Wegener, D. T. (2011). *Exploratory factor analysis*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199734177.001.0001>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage Publications.
- Gupta, V., MacMillan, I., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241–260. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Pearson.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203019124>
- Jones, P., & Spaaij, R. (2013). Social entrepreneurship and sport: Theory and practice. *Journal of Sport Management*, 27(6), 470–484. <https://doi.org/10.1123/jsm.27.6.470>
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Ratten, V. (2011). Sport-based entrepreneurship: Towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(6), 614–629. <https://doi.org/10.1108/13552551111174699>
- Ratten, V. (2016). *Sport entrepreneurship: Developing and sustaining an entrepreneurial sports culture*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-28355-2>
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54–74. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>

- Shilbury, D., & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, 16(2), 108–127. <https://doi.org/10.1080/13606719.2011.559090>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.