

Séminaire sur la bonne gouvernance des clubs sportifs

LFH – 17-10-2021

Quentin Wijns



Entre modernisation et professionnalisation,
comment les outils de gestion peuvent-ils aider
le développement des clubs de hockey sur gazon
sous statut associatif en Belgique ?



LOUVAIN
School of Management

Étudiant : Wijns Quentin
Promoteur : Depaepe Philippe

2020

Objectifs du mémoire

Entre modernisation et professionnalisation, comment les outils de gestion peuvent-ils aider le développement des clubs de hockey sur gazon sous statut associatif en Belgique ?

1) Démystifier le terme « professionnalisation » des clubs

- Questionner leur organisation
- Sonder le processus de professionnalisation

2) Évaluer la place des outils de gestion

1) Les clubs de hockey belges sous pression

Croissance rapide et importante

- 98 clubs, soit 530 membres/club en moyenne (basé sur Demaret, 2020)
- 40% des clubs ont > 500 membres ; 20% ont > 1000 membres (basé sur Demaret, 2020)

Pratique compétitive et de loisir

Objectif de bonne gouvernance des clubs

- Hausse des contraintes et ressources par la Fédération et par l'État
 - Introduction des licences de club (ARBH, 2020)
-
- Défis pour la gestion bénévole des clubs de hockey
 - Sportif et administratif ; stratégique et opérationnel

2) La professionnalisation des clubs par l'organisation

Monde sportif associatif :

- Se détacher des mythes associatifs traditionnels pour une **hybridation** des réalités associatives ;
- Élaborer une gestion moderne **pragmatique** au service de l'engagement individuel et collectif.

(Bayle, 2007 ; Bernet & al., 2016 ; Lochard & al., 2011)

(Gand, 2015 ; Meier & Schier, 2008 ; Rundstadler, 2018)

Outils de gestion :

- Outils de gestion souffrent de la même caricature
- Doivent être des modérateurs de l'hybridation

2) La professionnalisation des clubs par l'organisation

Autre grille de lecture :

Professionnalisation comme

- Passer de logiques d'action à des logiques de **réflexion** ;
- Trois dimensions : l'**organisation**, les **activités** et les **individus**.



2) La professionnalisation des clubs par l'organisation

Association

- Construire une stratégie à opérationnaliser (Olbia Conseil, 2016)
- Formaliser l'organisation (Gand, 2015)
- S'entourer de compétences sportives et non sportives (Legrand, 2010 ; Mathieu, 2008)
- Établir une gouvernance démocratique participative inclusive (Rundstadler, 2018)
- Préférer une gestion plurielle sur le Projet, l'Organisation et l'Action (Bernet & al., 2016)

Activités

- Développer et diversifier les activités par remise en question (Zintz & Winand, 2013 ; ADEPS, s.d.)
- Construire une cohérence entre activités *sportives* et *dans le sport* (CNARS, 2011)

Individus

- Transformer les pratiques de bénévolat (Tardif Bourgoïn, 2014)
- Légitimer des statuts qui se côtoient (Bernardeau Moreau, 2018)
- Cultiver la valorisation des statuts (Meier & Schier, 2008)

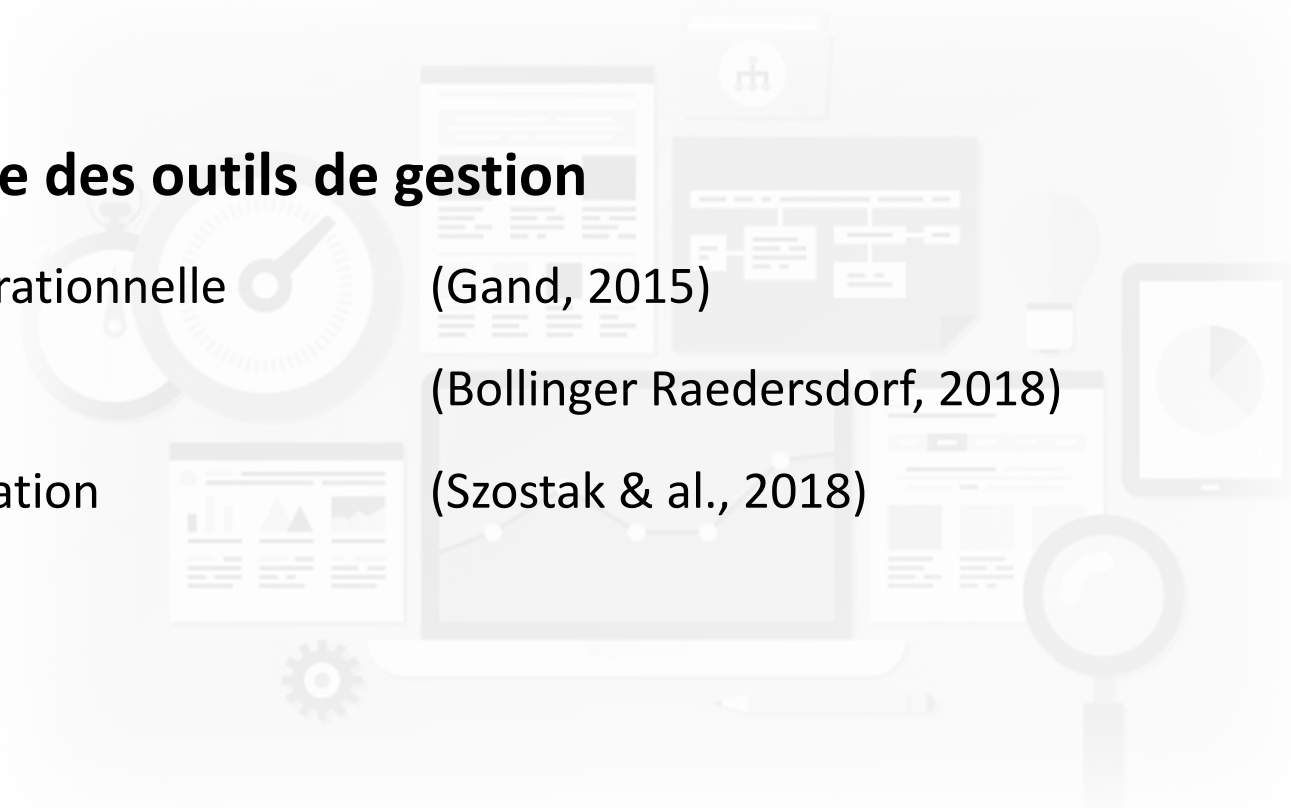
3) Un changement d'approche des outils de gestion

Instrumentaliser les clubs pour servir la stratégie associative

- Instruire la gestion pour piloter la performance (Codello-Guijarro & Béji-Bécheur, 2015 ; Grimand, 2012)
- Guider les réflexions : logique professionnelle (Chiapello & Gilbert, 2013)

Évoluer vers une approche interactionnelle des outils de gestion

- Dépasser la vision traditionnelle déterministe et rationnelle (Gand, 2015)
- Préférer une approche articulant les acteurs (Bollinger Raedersdorf, 2018)
- Utiliser les outils comme modérateur de l'hybridation (Szostak & al., 2018)



4) Professionnalisation et outillage des clubs de hockey

Hybridation

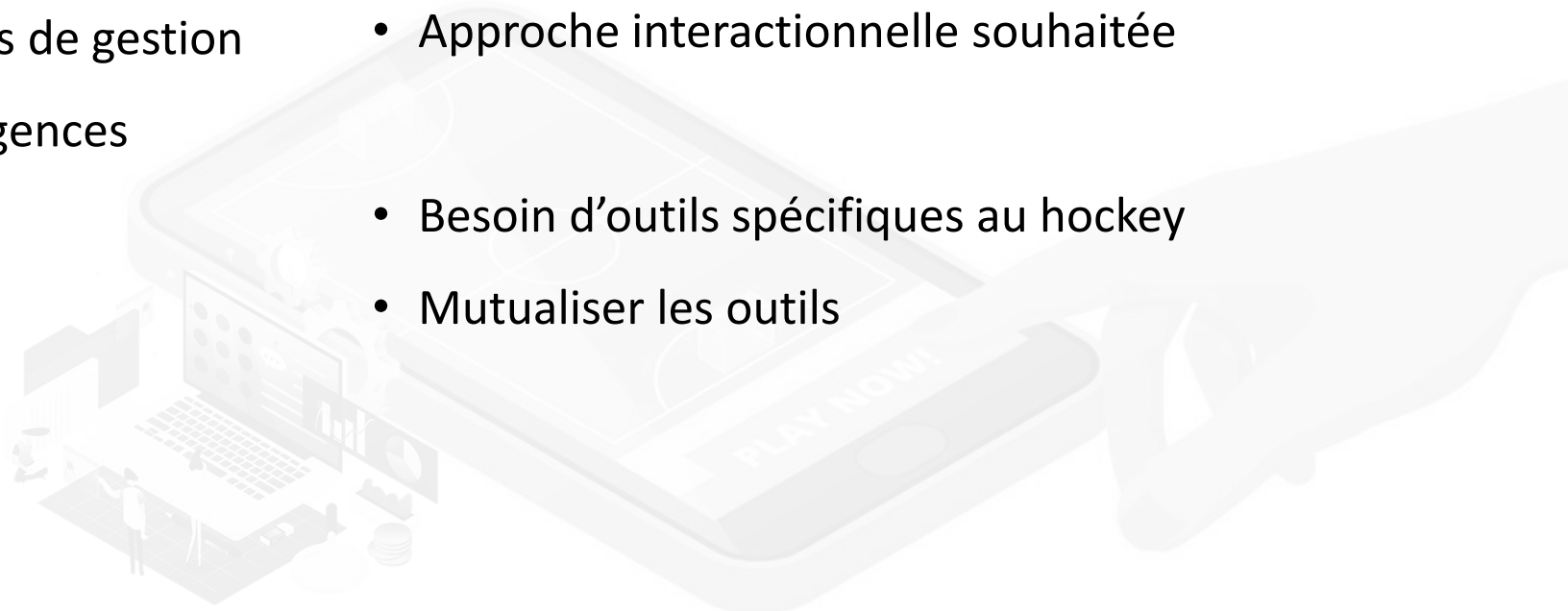
- Reconnue essentielle et en cours
- Gestion traditionnelle encore présente

Professionnalisation

- *Organisation* : priorité par les rôles de gestion
- *Individus* : deux dynamiques d'exigences
- *Activités* : manque de réflexion

Outils de gestion

- Instrumentalisation avérée
- Focus structuration et administratif
- Essai de coordination par les outils
- Approche interactionnelle souhaitée
- Besoin d'outils spécifiques au hockey
- Mutualiser les outils



Conclusion

Entre modernisation et professionnalisation, comment les outils de gestion peuvent-ils aider le développement des clubs de hockey sur gazon sous statut associatif en Belgique ?

- Favoriser des logiques de réflexion collective
- Valoriser les trois dimensions de la professionnalisation
- Modérer les tensions de la professionnalisation



Merci de votre attention

Avez-vous des questions ?

Bibliographie (1)

- Administration de l'Éducation Physique et du Sport. (s.d.) *Aide méthodologique pour l'élaboration d'un programme sportif*. En ligne http://www.sport-adepts.be/index.php?eID=tx_nawsecured1&u=0&g=0&hash=ec6c40e57ae9abd083adf2272ef200dc91d81486&file=fileadmin/sites/adepts/upload/adepts_super_editor/adepts_editor/images/articles/Amelie/Aide_methodologique_pour_l_elaboration_d_un_projet_sportif_02.pdf
- Association Royale Belge de Hockey. (2016). *Strategisch plan stratégique 2016-2020+*. En ligne <https://www.hockey.be/app/uploads/2019/03/Plan-strat%C3%A9gique-FR.pdf> , consulté le 23/06/2019.
- Association Royale Belge de Hockey. (2018). *51 799 membres à l'ARBH*. En ligne <https://hockey.be/fr/51-799-membres-affilies-a-larbh/> , consulté le 10/06/2020.
- Association Royale Belge de Hockey. (2020). *Introduction de l'obligation de licence approuvée par une large majorité*. En ligne, <https://hockey.be/fr/introduction-de-lobligation-de-licence-approuvee-par-une-large-majorite/>, consulté le 10/06/2020.
- Barbusse, B. (2006). Le management des professionnels du sport ? Le cas d'un club de handball. *Revue française de gestion*, 168-169(9), 107-123. doi: 10.3166/rfg.168-169.107-123
- Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, 75(1), 59-81. doi:10.3917/sta.075.0059
- Bernardeau Moreau, D. (2018). *Professionalisation des bénévoles : compétences et référentiels*. En ligne sur <https://journals.openedition.org/sociologies/6758> , consulté le 13/10/2018.
- Bernet, J., Eynaud, P., Maurel O. & Vercher-Chaptal C. (2016) 1. Qu'est-ce que la gestion des associations ?. In J. Bernet, P. Eynaud, O. Maurel & C. Vercher-Chaptal (Ed), *La gestion des associations* (pp. 17-41). Toulouse, France : ERES.

Bibliographie (2)

- Bollinger Raedersdorf, S. (2018). La construction d'un outil de contrôle de gestion innovant dans l'économie sociale et solidaire : le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil. *Innovations*, 57(3), 109-136. doi:10.3917/inno.057.0109.
- Centre National d'Appui et de Ressources du Sport. (2011). *La professionnalisation*. En ligne https://crdla-sport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/fiches_de_presentation/110705_fiche_professionnalisationv4.pdf
- Chiapello, E. & Gilbert, P. (2013). I. De la technique aux outils de gestion. In E. Chiapello (Ed.), *Sociologie des outils de gestion: Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion* (pp. 19-36). Paris: La Découverte.
- Codello-Guijarro, P. & Béji-Bécheur, A. (2015). Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion. *Revue française de gestion*, 246(1), 103-109.
- Demaret, P. (2020). *ARBH : la progression club par club*. En ligne sur le site de Okey.be <https://okey.lalibre.be/arbh-la-progression-club-par-club/>, consulté le 12/05/2020.
- Falcoz, M. & Walter, E. (2007). Travailler dans un monde de bénévoles : contraintes et limites de la professionnalisation dans les clubs sportifs. *Revue internationale de l'économie sociale*, (306), 78-91. Doi: 10.7202/102125ar
- Falcoz, M. & Walter, E. (2009). L'emploi dans le sport associatif et fédéral. Un état de la question. *Staps*, 83(1), 43-54.
- Ferrand, A., McCarthy, S. & Zintz, T. (2009). *Marketing des organisations sportives. Construire les réseaux et les relations* (1^è éd.). Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Gand, S. (2015). Gouvernance démocratique et circulation des savoirs. Quels dispositifs de gestion ? *Revue française de gestion*, 246, 127-142.
- Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir*, 54(4), 237-257.

Bibliographie (3)

- Legrand, C. (2010). *Dynamique stratégique des organisations sportives et modes de régulation* (Thèse de doctorat). Conservatoire national des arts et métiers, Paris, France.
- Lochard, Y., Trenta, A. & Vezinat, N. (2011). Quelle professionnalisation pour le monde sportif associatif ? En ligne sur le site web de La Vie des Idées <https://laviedesidees.fr/Quelle-professionnalisation-pour.html> , consulté le 07/07/2019.
- Marée, M., Hustinx, L., Xhaufclair, V., De Keyser, L. & Verhaeghe, L. (2015). *Le volontariat en Belgique. Chiffres-clés*. En ligne sur le site web de la Fondation Roi Baudouin <https://www.kbs-frb.be/fr/Virtual-Library/2015/20151019DS>
- Mathieu, N. (2008). *Quels sont les obstacles à la professionnalisation d'un club de basket-ball amateur ?* (Mémoire de master). Université Paris XII, Paris.
- Meier, O. & Schier, G. (2008). Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? *Management & Avenir*, 20(6), 179-198. doi:10.3917/mav.020.0179.
- Olbia Conseil. (2016). *Après 2017. 8 débats sur l'avenir du sport français. Fédérations et associations sportives : vers un nouveau modèle de développement ?* En ligne <https://sportapres2017.files.wordpress.com/2017/01/sport-apres2017-debat5.pdf>
- Rundstadler, L. (2018). Management et fédération sportive. Entre tentative de rationalisation de l'offre sportive locale et expression de stratégies associatives. L'exemple de la Fédération française de tennis. *Management & Avenir*, 102(4), 67-87. doi: 10.3917/mav.102.0067
- Szostak, B., Boughzala, Y., Diné, S. & Yahiaoui, S. (2018). La dynamique d'appropriation des outils de gestion dans le champ de l'ESS : est-elle spécifique ? *Management & Avenir*, 100(2), 111-133. doi:10.3917/mav.100.0111
- Tardif Bourgoïn, F. (2014). L'accompagnement à la professionnalisation des bénévoles : pour quelle(s) légitimité(s) ? *Vie sociale*, 8(4), 113-122. doi: 10.3917/vsoc.144.0113.

Bibliographie (4)

- Wittorski, R. (2008). La professionnalisation. *Savoirs*, 17(2), 9-36. doi: 10.3917/savo.017.0009.
- Wittorski, R. (2016). *A propos de la professionnalisation*. Dans : *La professionnalisation en formation : Textes fondamentaux*. Mont-Saint-Aignan, France : Presses universitaires de Rouen et du Havre. doi : 10.4000/books.purh.1514
- Zintz, T. & Winand, M. (2013). Les fédérations sportives. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2179(14), 5-52. doi: 10.3917/cris.2179.0005