

Louvain School of Management

**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 ?**

Version anonymisée

Auteur : Wijns Quentin

Promoteur : Depaepe Philippe

Année académique 2017 – 2020

Avant-propos

Bénévole passionné de hockey souhaitant participer activement à la progression de son sport, je souhaite commencer par remercier mon promoteur, Philippe Depaepe, pour m'avoir offert l'opportunité de travailler sur ce sujet important et difficile qu'est la professionnalisation des clubs sportifs associatifs.

Je souhaite ensuite remercier les bénévoles qui gravitent autour du hockey belge et avec lesquels j'ai pu échanger longuement et passionnément. En particulier, je souhaite remercier les dirigeants des clubs interviewés pour m'avoir accordé leur temps et leurs réflexions sur les transformations de la gestion de leur club.

Je souhaite également remercier ma famille, mes proches et mes amis pour leur soutien tout au long de ce mémoire et de ses péripéties.

Finalement, je souhaite remercier les membres du jury pour l'intérêt qu'ils portent au sujet développé, à leur investissement dans la lecture de ce mémoire et aux futures réflexions qui en émaneront.

Coordonnées :

Quentin Wijns

Email : quentin.wijns@gmail.com

Tel : 0476 85 52 22

Table des matières

Echauffement	1
Introduction.....	3
Partie 1 : Revue de littérature – la professionnalisation.....	5
1.1 Définition de la professionnalisation au sein du secteur marchand	5
1.1.1 Origine et définition de la professionnalisation	5
1.1.2 Les dispositifs de développement de la professionnalisation.....	10
1.1.3 Limites et tensions de la professionnalisation	11
1.2 La professionnalisation dans le monde sportif associatif	13
1.2.1 Organisation du secteur sportif associatif en Belgique.....	13
1.2.2 Un secteur sportif en transformation	23
1.2.3 La transformation des clubs sportifs : entre professionnalisation et modernisation ...	24
1.2.4 Professionnalisation... ou modernisation du secteur associatif ?	38
1.3 Des outils de gestion pour la professionnalisation des clubs.....	40
1.3.1 Les outils de gestion au service de la stratégie	40
1.3.2 Appropriation des outils dans le monde sportif associatif.....	41
Partie 2 : Le cas des clubs belges de hockey	46
2.1 La stratégie de la Fédération	46
2.1.1 Croissance du nombre de membres.....	47
2.1.2 Bonne gouvernance de la Fédération	52
2.1.3 Équipes nationales.....	54
2.2 Les clubs de hockey belges face à la professionnalisation – analyse.....	55
2.2.1 Méthodologie	55
2.2.2 Analyse des résultats.....	56
2.2.3 Conclusion de l’analyse de cas	70
Recul critique.....	72
Conclusion et perspectives.....	74
Bibliographie.....	77
Annexes	93
Annexe A : Définition de la professionnalisation	93
Annexe B : Définition et caractéristiques du club sportif associatif.....	95
Annexe C : Professionnalisation du club sportif associatif.....	97
Annexe D : Dispositifs de gestion dans le club sportif associatif.....	98
Annexe E : Croissance du nombre de membres dans le hockey belge	99
Annexe F : Cartographie des activités d’un club de hockey	114
Annexe G : Interviews de dirigeants de clubs	132

Echauffement

Décembre 2018, le sport belge vit un moment historique. Pour la première fois de son histoire, la Belgique est championne du monde dans une discipline collective. Dix ans après leur première qualification olympique dans le hockey moderne (Pékin 2008) et deux ans après leur médaille d'argent conquise lors des Jeux Olympiques de Rio en 2016, notre équipe masculine de hockey sur gazon, les Belgian Red Lions, se hisse au sommet de son sport en devenant Championne du Monde ! Un succès qui aura retenti partout en Belgique, dans les clubs de hockey, chez les amateurs de tout horizon sportif, dans la presse et en télévision (Devilez, 2018 ; Gobert, 2018). Avec une Grand Place de Bruxelles bondée de fervents supporters venus accueillir notre équipe nationale au balcon de l'Hôtel de Ville (Belga, 2018 a), le titre d'« Équipe Belge de l'année 2018 » (Belga, 2018b) et de multiples récompenses individuelles, la preuve de l'engouement grandissant en Belgique pour cette « plus si petite » discipline est acquise. Huit mois plus tard, à Anvers, à deux ans des Jeux Olympiques de Tokyo 2020¹, ces mêmes Red Lions seront couronnés pour la première fois de leur histoire Champions d'Europe, confirmant un peu plus leur statut dans la discipline.

Ce succès est le fruit d'un travail de longue haleine de l'Association Royale Belge de Hockey (ci-après ARBH – la fédération nationale) et de son président, Marc Coudron, qui initia il y a 15 ans une véritable transformation dans la vision et dans la stratégie à donner au développement du hockey en Belgique, formalisées à travers 3 plans stratégiques (2005-2016 ; 2016-2020 ; 2018-2022). Ce travail prit racines en bas de l'échelle, à la base de l'organisation du hockey en Belgique : les clubs de hockey où pratiquent chaque jour des milliers de hockeyeurs et hockeyeuses. Si ces clubs ont su encadrer et former leurs membres pour, finalement, développer et accompagner des sportifs vers le plus haut niveau, ils n'en restent pas moins des organisations à la gestion bénévole.

Tout au long des différents succès de nos équipes nationales – car oui, notre équipe féminine, les Belgian Red Panthers, est également très active - les retombées positives sur le hockey belge ont permis à la discipline de gagner en visibilité et d'accroître considérablement sa base de membres. Passant de 15.000 à 52.000 affiliés entre 2002 et 2020 avec une croissance annuelle entre 7 et 10% (ARBH, 2018 a ; Demaret, 2020 ; RTBF, 2018), le microcosme du hockey s'est progressivement élargi, amenant d'importants challenges pour absorber cette évolution et pérenniser son essor, et faisant entrer de nouvelles réalités, avec des enjeux, des besoins, des projets, ... toujours plus nombreux et complexes.

¹ Reporté en 2021 suite à la crise du Covid-19 en 2020.

Si l'ARBH a réussi à se transformer à travers une professionnalisation² de sa structure et de ses ressources humaines pour répondre au développement du hockey en Belgique³, la réalité au sein des clubs – les principaux acteurs du service sportif – est plus variée. Face aux attentes et aux enjeux grandissants, leur gestion dépasse désormais le cadre du simple bénévolat ... sans pour autant pouvoir assumer pleinement le virage du « tout professionnel ». Avec une moyenne de 510 affiliés par club en 2018 (ARBH, 2018b), certains dépassant allègrement le millier de membres, ces structures sont devenues de véritables centres sportifs à eux seuls. Raison pour laquelle, aujourd'hui, le monde du hockey parle de plus en plus de « crise du bénévolat », de la nécessité de « professionnaliser » le hockey, sa gestion, ses outils, ses structures, ... d'améliorer « l'efficacité des bénévoles », ... et que l'on résume souvent par la formule : « le hockey de papa, c'est terminé » (Montero, 2015).

Ce contexte a amené les clubs à (se) poser des questions : Vers où se dirige le hockey belge ? Les dynamiques de « marchandisation » et de « salarisation » vont-elles envahir notre sport ? L'organisation de la pratique du hockey est-elle vouée à se transformer ? Comment accompagner cette transition ? Que signifie cet idéal de « professionnalisation » et qu'implique-t-il sur la gestion des clubs et de leurs acteurs ? Est-il compatible avec les valeurs associatives ? Y a-t-il une « crise du bénévolat » dans le hockey belge ? Est-ce un passage obligé pour tous les clubs, quel que soit leur taille, leurs objectifs, leurs statuts, ... ?

² Nous détaillerons plus loin les significations et l'utilisation du terme « professionnalisation ».

³ L'ARBH est à ce titre prise en exemple parmi les fédérations belges et dans le *Baromètre Delta de la Bonne Gouvernance et de l'innovation en Sport* (RTBF, 2016 ; Zintz, 2008 ; Zintz, Demeulemeester, Scheerder, Helsen & Corthouts, 2019)

Introduction

Membre du Louvain-la-Neuve Hockey Club depuis nos sept ans et bénévole en charge de la communication de ce même club pendant cinq ans, nous avons pu assister, en une dizaine d'année, au développement rapide de notre club, passant de 350 à 1300 membres, d'une vingtaine à presque 200 bénévoles, de la location d'un terrain sablé à la propriété de deux terrains mouillés avec clubhouse, d'une gestion opérationnelle à une vision stratégique. Au fil de cette évolution, nous avons eu l'opportunité en tant que bénévole de voir la gestion de notre club évoluer progressivement pour gagner en quantité (nouveaux bénévoles et parties prenantes) et en qualité (nouvelles responsabilités et compétences), amorçant même une salarisation partielle de quelques fonctions.

En associant l'évolution rapide du hockey belge et nos études de gestion, nous avons questionné les limites du modèle de gestion associative des clubs et de leurs acteurs. En effet, nous le considérons, selon les clubs, comme trop souvent informel, manquant parfois d'efficacité ou d'ouverture managériale. Partant de notre expérience très opérationnelle et de nos études de gestion, nous avons souhaité étendre la problématique par une approche stratégique, estimant le besoin de remettre en question l'avenir de la gestion des clubs à travers ce terme de « professionnalisation ».

L'opportunité offerte par ce mémoire nous permet de réinterroger le concept de professionnalisation des clubs sportifs associatifs dans le contexte du hockey belge pour en promouvoir les tenants et aboutissants : Pourquoi ? Comment ? Quoi ? Qui ? Quand professionnaliser ? Conscient de la fonction support des outils de gestion, nous questionnons également leur présence dans le processus de professionnalisation.

La littérature scientifique de la professionnalisation des clubs sportifs associatifs étant relativement vaste mais non spécifique à l'organisation du hockey sur gazon, notre mémoire se veut être à vocation exploratoire. Un travail prospectif sera également engagé pour, d'une part, pallier le manque d'analyse permettant de contextualiser la progression du hockey en Belgique et, d'autres part, initier un outillage des clubs de hockey.

De plus, nos observations au fil de notre revue de la littérature nous ont amené à préférer une approche systémique de la professionnalisation sportive associative ; celle-ci ne pouvant être appréciée à sa juste valeur sans toutes les dimensions de l'association et leurs interactions.

Les résultats de nos recherches seront structurés en deux parties principales.

Dans la première partie, nous présenterons une revue de la littérature scientifique de la professionnalisation et des outils.

Pour définir le processus de la professionnalisation dans le secteur sportif associatif, nous travaillerons en deux temps. Premièrement, une définition et une analyse sous l'angle du monde marchand, via le cadre de recherche de Richard Wittorski (2008 ; 2016). Deuxièmement, après avoir explicité les dimensions de l'organisation sportive associative via le cadre de Ferrand, McCarthy et Zintz (2009), nous réaliserons un important travail critique de recherche et de synthèse pour définir la professionnalisation dans le contexte sportif associatif, en transférant le cadre de Wittorski. Cette comparaison est possible puisque l'étude des changements organisationnels par les théories de Mintzberg a été validé pour le secteur sportif (Zintz & Vailleau, 2008).

Pour caractériser la place des outils de gestion dans ce processus de professionnalisation associative, nous nous appuyerons sur la littérature plus large de l'Économie Sociale et Solidaire (ci-après ESS) ; la littérature du secteur sportif associatif à ce sujet n'étant pas suffisamment fournie. L'objectif sera de définir le concept d'outil de gestion et des leviers qu'il propose, et non de les identifier précisément. Nous gardons ainsi une approche plus globale sur leur intégration dans les associations.

Dans la seconde partie, nous analyserons le cas des clubs de hockey en Belgique.

Nous commencerons par contextualiser l'évolution du hockey belge, en suivant les plans stratégiques de l'ARBH. La récolte et le recoupement de nombreuses sources nous permettra d'en donner une image représentative et de comprendre les impacts sur les clubs de hockey belge.

Dans un souci d'apport pratique et opérationnel, nous initierons également un référencement des outils de gestion possibles dans le chef des clubs de hockey et des solutions à leur disposition. Qu'ils soient tirés d'expériences existantes, inspirés d'autres associations ou organisations.

Pour terminer, nous présenterons les résultats de notre analyse qualitative du terrain. Elle fut réalisée à travers six entretiens semi-directifs de dirigeants de clubs de hockey belge de différents horizons. La méthodologie de ces entretiens est renseignée dans la partie dédiée. L'analyse des résultats fût réalisée, pour la professionnalisation, à nouveau sur base du cadre de Wittorski afin de garder une cohérence de lecture ; pour les outils, nous nous sommes servi des éléments des entretiens pour structurer notre analyse des résultats.

Enfin, nous concluons ce mémoire en en énonçant les critiques et les limites.

Partie 1 : Revue de littérature – la professionnalisation

Dans cette première partie, nous décrivons les origines et les éléments caractéristiques du processus de professionnalisation ; dans le monde marchand d'abord, dans le monde sportif associatif ensuite. Cela nous permettra de relever les spécificités et différences entre les deux secteurs. Nous terminerons par la définition, l'utilisation et l'intégration d'outils de gestion dans ce processus de professionnalisation au sein des associations sportives.

1.1 Définition de la professionnalisation au sein du secteur marchand

1.1.1 Origine et définition de la professionnalisation

Selon le dictionnaire Larousse (2018), le verbe « professionnaliser » signifie « assimiler une activité à une profession, faire qu'elle devienne une profession » ; cette dernière étant définie comme un « métier de caractère intellectuel, artistique, etc., qui donne une position sociale plus ou moins prestigieuse » ou encore « un ensemble de personnes qui exercent le même métier ».

Cependant, la notion de « professionnalisation » est plus complexe et recouvre de multiples définitions et interprétations selon les auteurs, les théories et courants de pensée (Wittorski, 2008).

La notion d'entreprise

Commençons par définir le cadre de l'entreprise : l'entreprise appartient au champ des organisations qui, elles, sont définies par les sciences sociales comme des groupes sociaux organisés interagissant dans des buts collectifs (Mintzberg, 1982)⁴. En particulier, l'entreprise se définit comme toute activité structurée et durable dans le temps grâce à la génération de profits, réalisés à travers la vente de la production de biens ou de services sur un marché concurrentiel donné (Robbins, Judge & Tran, 2014). Bien que l'objectif marchand de lucre soit préféré, l'activité marchande non lucrative pour la réalisation d'une mission sociale est admise dans la définition (Autenne & Thirion, 2018). En Belgique, la définition légale de l'entreprise est donnée par l'article 1 du Code du Droit Économique (2013) et inclut, notamment, les associations et les fondations⁵.

La gestion et le management des organisations

Parallèlement, la gestion, le management des organisations se définit comme « le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de bien ou de services, communication, marketing, ressources humaines [...] cohérentes entre elles et qui convergent dans le

⁴ L'étude des organisations est vaste et fait appel à de nombreuses approches et paradigmes. Pour s'y immerger, nous citerons notamment G. Morgan (1999) qui en traduit les différentes théories selon sept images de l'organisation.

⁵ On notera d'ailleurs, depuis le 1^{er} mai 2019, l'application du Code des Sociétés et des Associations (CSA) qui intègre l'ancien Code des Associations du 27 juin 1921.

sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle » (Bayle, 2007, p. 60, citant Evrard, 1993) et est caractérisée par des principes, des méthodes et des instruments.

L'émergence d'une logique professionnelle

Historiquement, on retrouve les premières traces d'une « logique professionnelle » au Moyen-Âge, où les corps de métiers étaient définis par les communautés de métiers (corporations), exerçant un pouvoir de monopole via l'institutionnalisation des savoirs et savoir-faire, qui justifiait la réglementation de l'organisation et de l'exercice du travail (Taskin & Dietrich, 2016). L'usage moderne du terme « professionnalisation » vient du secteur industriel du XX^e siècle, notamment durant la recomposition du paysage industriel dans les années 1970-90, à la fin des Trente Glorieuses, où les entreprises doivent considérer leur gestion interne afin de redynamiser une industrie incertaine face à l'évolution et à la complexification du marché et de l'environnement. Les pressions générées par la mondialisation de la production, les innovations technologiques, les dimensions politique, géographique et sociale, ... obligent les entreprises à repenser la manière de produire, de vendre, de s'organiser, et ce de manière continue afin de rester « en mouvement » et garder un avantage concurrentiel (Lépine, 2016 ; Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme, & Doucet, 2005 ; Wittorski, 2016). Wittorski (2008) expose trois transitions essentielles : premièrement, une transition des activités de travail de la « logique de production poussée par l'offre » (stratégie « push ») où l'entreprise planifie le travail, à une « logique de production tirée par la demande » (stratégie « pull ») où l'adaptabilité, la flexibilité de l'organisation et du travail devient primordiale et où les salariés prennent de nouveaux rôles en étant acteurs du changement (Lépine, 2016) ; Deuxièmement, le passage d'une « logique de moyen » qui détermine les ressources à mettre à disposition pour délivrer le produit/service, à une « logique de résultat et de pilotage par la performance » (recherche d'efficacité et de rentabilité) (Lorino, 2003) ; Troisièmement, le passage à une décentralisation des responsabilités par une autonomisation et une mobilisation des salariés en faisant appel à la définition des compétences (Romainville & al., 1998).

Le pilotage de la performance à tous niveaux

Professionnalisation et pilotage de la performance, bien que liés, ne doivent donc pas être confondus. Ils s'intègrent dans la gestion, qui reprend la définition des objectifs à atteindre, les plans d'actions à mettre en œuvre, les moyens et ressources mobilisées, les risques à gérer, les résultats à atteindre⁶ (Barnard, 1938). L'évaluation de la performance y est définie comme l'évaluation de l'adéquation entre les objectifs effectivement atteints et les actions menées par l'organisation pour les atteindre. La performance est mesurée à l'aide d'indicateurs, quantitatifs ou qualitatifs, et son évaluation oriente

⁶ On parlera d'organisation *pertinente* s'il y a adéquation entre les moyens et les objectifs ; d'organisation *efficace* si les objectifs sont atteints ; d'organisation *efficiente* si les moyens ont été optimisés pour atteindre les objectifs.

les prises de décisions en termes d'actions à prendre à court, moyen ou long terme pour améliorer l'efficacité, l'efficacité et/ou la rentabilité des activités⁷ (Bourguignon, 1997 ; Issor, 2017 ; Paraque, Rivaud-Danset & Slais, 1997). La notion de gestion de la performance mène à de nouvelles formes de management orientées vers la prise de décision stratégique (long terme), tactique (moyen terme) ou opérationnelle (court terme) sur base de ces indicateurs (Martory & Crozet, 2016). Le concept n'est pas propre à la professionnalisation. Cependant, la modernisation requise face à la tension concurrentielle accrue, pousse les entreprises à optimiser leur organisation, leur production, l'utilisation de leurs ressources, etc (Issor, 2017 ; Jibraili, 2016 ; Tremblay & al., 2005). Ce concept a une approche multidimensionnelle parce qu'il touche toutes les dimensions de l'entreprise (économique, sociale, écologique, ... organisationnelle, financière, logistique, ...), parce qu'il combine des mesures financières et non-financières, et parce qu'il comporte une composante subjective, propre à la notion d'excellence, de vision et de stratégie de chaque entreprise.

Le prisme de la professionnalisation

C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de professionnalisation. Selon Wittorski (2008 ; 2016) elle touche aux trois axes du prisme : individus – activités – organisation (annexe A1), donnant au concept de nombreux sens. Pour l'expliquer, il identifie trois processus de professionnalisation :

La professionnalisation, c'est d'abord une intention organisationnelle de « mise en mouvement » des travailleurs par la *prescription de compétences*⁸ et de dispositifs nécessaires à leur développement (identité prescrite par l'organisation). En ce sens, « la professionnalisation renvoie au processus d'apprentissage, d'acquisition et de développement des qualités qui transforme l'individu en un professionnel. [Elle] s'incarne dans l'exercice même du métier et se concrétise par l'accès au statut de profession » (Demaziere, Roquet & Wittorski, 2012, p. 18, citant Roquet, 2012). La notion de compétences prend alors une place déterminante dans le processus de professionnalisation.

Ensuite, la professionnalisation est un *développement professionnel* des travailleurs au fil de leur activité et une demande de reconnaissance de ceux-ci par l'organisation (identité vécue). Elle est une aspiration des travailleurs à mieux maîtriser leur parcours professionnel, et à accroître leur autonomie

⁷ « L'efficacité peut être définie comme la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs, tandis que l'efficacité compare le rapport entre les ressources utilisées et les résultats obtenus par une organisation » (Jibraili, 2016, pp. 32-33)

⁸ Selon Beckers (2002, p. 57), une compétence est la « capacité d'un sujet de mobiliser, de manière intégrée, des ressources internes (savoirs, savoir-faire et attitudes) et externes pour faire face efficacement à une famille de tâches complexes pour lui ». Elle est la conjonction entre connaissances, aptitudes et bonne volonté (Tanguy, 2005) et mobilise une « intelligence pratique » orienté vers l'action (Moreau & Delalandre, 2019). Utilisées pour individualiser le contrôle et le développement à travers l'évaluation, qui deviendra une nouvelle forme de mesure de la performance, ces compétences définissent de nouvelles exigences à l'égard du salarié dans l'organisation de son travail et dans la mobilisation des ressources adéquates (Wittorski, 2008 ; Lichtenberger, 1999 ; Coulet, 2011).

et leur adaptabilité pour garantir une sécurité d'emploi qui, elle, ne peut plus être assurée par l'employeur (Lépine, 2016).

Enfin, elle est un processus de *négociation identitaire* entre le travailleur et l'organisation via la reconnaissance de compétences en fonction de l'évaluation des résultats de l'activité (identité reconnue). Plus encore, elle pointe l'intention d'un groupe d'organiser une même activité sur un marché libre, de la constituer en tant que « profession »⁹ afin de formaliser leur contribution au marché et leur position dans celui-ci (Demaziere & al, 2012 ; Wittorski, 2008). En Europe francophone, les instances politiques profiteront de cet élan pour analyser les activités économiques et (re)structurer l'employabilité à travers le développement des compétences des individus pour accompagner une meilleure flexibilité du travail ; interventionnisme d'ailleurs vivement critiqué pour la nouvelle forme de qualification et de « consentement au travail » qu'elle induit (Corteel, Péliasse & Walter, 2009 ; Loirand, 2004), devenant aussi un enjeu de lutte sociale (Wittorski, 2008).

Une dynamique de formalisme et d'action

Le processus de la professionnalisation est donc une dynamique appelant à la fois à une logique de formalisation et à une logique d'action (Wittorski, 2008 ; 2016) :

D'un côté, c'est un consensus lexical autour de la constitution de profession (idéal de service, mesure de la contribution au marché, hiérarchie institutionnalisée), de la mise en mouvement des individus (accompagnement de la flexibilité du travail, évolution continue des compétences, autonomie et polyvalence), et de la fabrication des professionnels par la formation¹⁰ (développement professionnel, articulation étroite entre action, pratique et expérimentation) (Bessieux-Ollier, Lacroix & Walliser, 2006 ; Wittorski, 2016). On y retrouve tant les processus structurants de division du travail (spécialisation des activités productives, reconnaissance de métiers, différenciation de statuts, autonomisation de groupes professionnels, etc) que les dispositifs de la formation (articulation des formations et des emplois, objectifs des cursus formatifs, explicitation des requis à l'exercice d'un métier, définition des savoirs, etc) (Demaziere et al., 2012).

De l'autre côté, il reprend les dynamiques de valorisation de l'action, du sujet et de son développement, dans les champs de l'activité de travail (culture du résultat et d'efficacité, individualisation, décentralisation du pouvoir), de la formation (valorisation de l'activité, notion de

⁹ Définie par Wittorski (2008) selon quatre dimensions : posséder une base de connaissance, satisfaire l'intérêt général, avoir un code éthique, et faire l'objet d'une rétribution. A titre d'exemple, le secteur de la médecine est constitué d'un ensemble de professions : médecins généralistes, cardiologues, infirmiers, vétérinaires, ...

¹⁰ Selon Raymond Vatiez, cité par Tanguy (2005, p. 109), « la Formation est l'ensemble des actions propres à maintenir l'ensemble du personnel individuellement et collectivement au degré de compétence nécessité par l'activité de l'entreprise ». Elle se doit de dépasser les limites d'un enseignement d'acquisition de connaissances pour développer un processus d'acquisition de compétences (Tanguy, 2005), tout en liant étroitement la théorie et la pratique (Wittorski, 2008). Informations supplémentaires sur la formation en annexe A2.

compétences, rapprochement entre formation et travail, politique d'apprentissage) et de la recherche (valorisation d'autres paradigmes de recherche, production de savoirs pratiques, ...) (Wittorski, 2016). La professionnalisation traduit ici une charge idéologique forte, notamment dans sa dynamique sociale identitaire, tant pour l'entreprise que pour ses employés ; l'une souhaitant voir le travail évolué à travers la logique des compétences, les autres l'utilisant comme un levier de revendication d'une reconnaissance professionnelle à travers la logique des qualifications (Bourdoncle, 2000 ; Demaziere et al., 2012 ; Wittorski, 2008). Elle en appelle donc à la fois au progrès (du travail, de l'entreprise, de son organisation, ...) et à une dynamique de régulation de l'emploi (par l'action politique, par l'entreprise, par le secteur, ...) (Corteel, Pélisse & Walter, 2009).

Synthèse

En synthèse, le prisme individus – activités – organisation de Wittorski (2016) énonce que : Pour les *individus*, la professionnalisation constitue en la maîtrise du développement de compétences d'analyse et d'action qui leur permettent d'agir dans des contextes de flexibilité du travail, répondant à l'identité prescrite par l'organisation et à leur identité vécue. Elle permet d'accéder à une nouvelle forme de reconnaissance sociale légitimée par la profession (identité reconnue). Pour les *activités*, la professionnalisation réfère aux démarches de formalisation et de transformation des savoirs et compétences liés aux « façons de faire » des activités en logiques réflexives « sur l'action ou pour l'action ». Elle est un vecteur qui questionne la réalisation de l'activité. Pour les *organisations*, cela renvoie à la formalisation des connaissances et des processus d'actions collectifs caractérisant l'organisation en savoirs organisationnels qui serviront de référence dans tout travail.

Dans nos propres mots, et de manière simplifiée, la professionnalisation pourrait donc être imagée comme le passage d'un monde d'actions à un monde d'adaptations ; pour l'individu, pour l'activité, et pour l'organisation. Ce n'est donc pas uniquement une formalisation pure et simple des savoirs et savoir-faire, mais également une capacité de remise en question itérative des logiques d'actions et de réflexions. Cette transformation, sur les trois niveaux du prisme et donc autant individuelle que collective, nécessite le développement de compétences d'analyse, de réflexion et d'action, et peuvent être enseignées par la formation. La professionnalisation devenant alors, selon nous, un processus de questionnement, de réflexion et de formation destiné à relever les exigences de travail et de performance pour répondre à une concurrence accrue du marché.

1.1.2 Les dispositifs de développement de la professionnalisation

La professionnalisation appelle donc une culture du changement reposant sur l'apprentissage. Wittorski (2016) en formule six logiques, intégrant les intentions professionnalisantes des organisations et les intentions de développement professionnel des individus (tableau 1 et annexe A3). Elle expose les procédés et réactions d'apprentissage et de développement dans des contextes spécifiques et en décrit des formes dominantes de formations, de travail et de recherche qui structureront les pratiques de l'organisation. Cette analyse met en lumière la force de la culture organisationnelle dans ce processus, et la possible segmentation de la professionnalisation des individus, des activités et des organisations.

Logique de professionnalisation	Situation	Ajustement et apprentissage	Notion
Logique de l'action	Familière mais caractère de nouveauté	Inconscient, au fil de l'action	Compétence incorporée
Logique de la réflexion et de l'action	Problème inédit	Processus intellectualisé de recherche d'information	Accompagnement réflexif, itératif
Logique de la réflexion sur l'action	Analyse rétrospective	Évaluation, formalisation, transmission	Patrimoine d'expérience
Logique de la réflexion pour l'action	Anticipation de pratiques nouvelles	Réflexion de changement	Cercle de qualité
Logique de traduction culturelle par rapport à l'action	Tutorat, accompagnement, co-construction	Transmission des savoirs ou des connaissances par un tiers	Mise à distance de l'action
Logique de l'intégration assimilation	Utilisation de savoirs acquis	Acquisition de savoirs et connaissances	Approche déductive

Tableau 1 : les six voies de la professionnalisation selon Wittorski (2016)

Dès lors, il y a une professionnalisation de et dans l'organisation, qui passe par l'apprentissage au contact des tiers/pairs et au contact de l'activité (Wittorski, 2008). On parle tant de savoirs, de connaissances, que d'action au travail, d'analyse de la pratique et d'expérimentation, qui se retrouvent alors intégrées dans un même mouvement aux exigences professionnelles. En particulier, pour s'adapter à la demande et à l'environnement, il ne s'agit non plus d'adapter la main-d'œuvre aux changements, mais surtout d'élaborer et d'accompagner les changements avec cette main-d'œuvre (Champy-Remoussenard, 2005 ; Demaziere & al., 2012 ; Wittorski, 2008). On parle d'ailleurs

d'organisation « qualifiante et apprenante »¹¹ pour définir des espaces de travail favorisant les apprentissages et les interactions, individuels, collectifs, mais aussi organisationnels. L'activité y est définie et organisée par une prise de décision collective enrichie d'expériences (Argyris & Schön (1989) parlent d'ailleurs de « mémoire organisationnelle partagée ») et invite à de nouvelles formes d'organisation du travail et de cultures du changement (groupe-projet, synergie interdisciplinaire, capitalisation du savoir, ...) (Boussard, Demazière & Milburn, 2010 ; Wittorski, 2008), de nouvelles formes de management (Tremblay & al., 2005), etc.

1.1.3 Limites et tensions de la professionnalisation

Une notion hétérogène

La notion de professionnalisation est loin d'être homogène. Chaque dispositif interne que les entreprises conçoivent requiert sa propre signification. Ainsi, la définition de compétences dites « transversales », les nouveaux systèmes de management, l'introduction d'outils de gestion, les mutations de la production des produits et des services, ... sont souvent justifiés et légitimés par une nécessaire professionnalisation. L'hétérogénéité des réalités de la professionnalisation devient propre aux sujets, aux acteurs, aux activités, à l'organisation, aux services, etc. La professionnalisation devient un tout, souhaitable ou nécessaire, un « objectif à atteindre, un élément de stratégie, le faire-valoir d'un point de vue, un argument de légitimation de leur action » (Demazière & al., 2012, p. 6), mais également un slogan rhétorique qui diffuse une lutte sociale de construction identitaire individuelle et collective, pour l'autonomie et la reconnaissance des pratiques (Bourdoncle, 2000 ; Tardif & Lessard, 2000 ; Wittorski, 2008).

Une notion en évolution continue

Cette « mise en mouvement » (Wittorski, 2008) par la professionnalisation apparaît comme étant par définition inachevée puisqu'elle concerne la maîtrise et la définition du travail ou de la formation, mettant en lien des rapports sociaux et des jeux d'acteurs sans cesse en évolution. Raison pour laquelle la professionnalisation, elle aussi, se développe, et peut être considérée ancienne ou émergente, délimitée ou volontairement floue, etc (Demazière & al., 2012). Pour autant, « il n'existe pas en soi une « échelle » unique qui marquerait des degrés et des étapes allant vers un stade final et établi de la professionnalisation » (Roquet, 2012, p. 84), l'étendue du mouvement de la professionnalisation n'a pas de raison de converger et de s'harmoniser. Les ambiguïtés et les conflits qui en émanent montrent « le caractère sensible et tangible des logiques -forcément plurielles et contradictoires- de professionnalisation » (Demazière & al., 2012, p. 8). C'est aussi vrai dans sa dimension temporelle : la

¹¹ Que l'on peut mettre en lien avec la métaphore de « l'organisation vue comme un cerveau » de Morgan (1999).

progression historique de la professionnalisation ne doit pas être vue comme une marche en avant dans une direction donnée, considérée unilatéralement comme positive et désirable. La temporalité de la professionnalisation est plus complexe, voire multiple et propre à chaque configuration historique ; « ce sont des processus historiques de segmentation incessante, de compétition entre segments, de professionnalisation de certains segments et de déprofessionnalisation d'autres segments, de restructuration périodique sous l'effet des mouvements du capital, des politiques des États ou des actions collectives de ses membres » (Demaziere & al., 2012, p. 19, citant Dubar, 2004, p. 102). L'appel de nouvelles compétences, la remise en question de certaines compétences spécifiques, les phénomènes de déqualification, le volume toujours plus important de savoirs à maîtriser, la perte de reconnaissance sociale liée à la profession, les nouveaux modes de « gouvernance¹² sociale » ... sont autant d'éléments participants à la déprofessionnalisation (Wittorski & Roquet, 2013).

¹² Le terme Gouvernance peut être défini comme « la « mise en jeu de l'ensemble des dispositifs formels et informels qui organisent les relations entre les différentes parties prenantes concernées par les performance et le développement d'une entreprise » (Cohen, 2001, p. 176). Dépassant ainsi la seule structure de gouvernement de toute organisation, la gouvernance apparaît bien comme un « dispositif impliquant à la fois des institutions, des relations, des règles et des comportements (Perez, 2003). » (Zintz & Vaillau, 2008, pp. 16-17).

1.2 La professionnalisation dans le monde sportif associatif

Au regard de la revue de la littérature de la professionnalisation dans le secteur marchand, nous nous interrogeons sur les possibles parallèles avec le secteur sportif associatif.

De prime abord, nous pourrions estimer que des dynamiques de modernisation similaires au monde marchand pourraient être à l'œuvre. Que ces dynamiques soient amenées par un environnement sportif compétitif (et donc concurrentiel), une croissance du nombre de pratiquants, la variété des missions sociales des clubs, les défis de financement, ... la gestion des clubs sportifs associatifs devrait devenir plus complexe et nécessiterait de faire appel davantage à des profils « experts », « professionnels » pour assurer leur bonne gestion et la continuité de leurs activités.

Cependant, le secteur associatif repose largement sur la bonne volonté de ressources humaines bénévoles. Cet élément nous paraît des plus importants puisqu'il s'opposerait sur de nombreux plans à une logique professionnelle : absence de lien de subordination, prévalence du temps donné à l'association sur les compétences possédées, identité bénévole en opposition avec une logique marchande et/ou de salarisation, implication par passion et non par une obligation de travail, etc.

Pour objectiver cette distinction, ci-après, nous décrivons l'organisation du sport associatif en Belgique pour ensuite sonder les processus de professionnalisation à l'œuvre dans les clubs associatifs.

1.2.1 Organisation du secteur sportif associatif en Belgique

Le secteur sportif se compose d' « organisations sportives », terme qui possède plusieurs sens dans la littérature : « tantôt il s'agit des seules organisations du mouvement sportif [ex : fédérations et clubs] [...], tantôt du concept plus large des organisations de services sportifs [ex : organisateurs d'événements, équipementiers, ...] [...], voire de manière plus générique de toute organisation concernée de près ou de loin par les activités physiques et sportives [ex : médias, sponsors, ...] » (Bayle, 2007, p. 64 ; catégorisation en annexe B1). Pour Bayle (2007), l' « organisation sportive » définit la seule catégorie des organisations du mouvement sportif (c'est-à-dire les fédérations et les clubs), et en décrit quatre caractéristiques : « une finalité autre que la recherche prioritaire ou systématique du profit [...] ; un financement sur le mode de l'économie mixte [public direct et indirect, et via le secteur marchand privé] ; un statut mixte du personnel animant la gestion [saliés et bénévoles] ; et l'appartenance à des systèmes de régulation national et supranational [fédérations, CIO, ...] » (Bayle, 2007, p. 66). L'organisation sportive associative se situe en opposition à l'entreprise sur chacune de ces dimensions (Chantelat, Bouhaouala & Champely, 2001).

Ferrand, McCarthy et Zintz (2009), reprenant la définition de Robinson et al. (2007), caractérisent l'organisation sportive, de manière similaire, par les quatre éléments : les objectifs et finalités qu'elle

poursuit, les personnes qui la constituent et leurs relations, les règles qui la gouvernent, et les ressources dont elle dispose. C'est sous cette dernière définition que nous limiterons l'objet d'étude de ce mémoire, et en particulier les organisations sportives sous le statut associatif, statut largement majoritaire dans le hockey belge. Néanmoins, il est bon de préciser que les grandes structures sportives peuvent s'organiser en Société Anonyme (SA) et qu'il conviendra de s'intéresser à ces changements ou combinaisons de statut (voir à ce sujet : Bayle, 1999 ; Bayle, 2007, Dermit-Richard, 2013).

Nous utiliserons ces quatre dimensions pour présenter les clubs sportifs associatifs.

1.2.1.1 *Les objectifs et finalités des clubs sportifs associatifs*

En Belgique, le sport est une compétence communautaire régulée par les décret-cadres visant l'organisation et le subventionnement du sport dans les Communautés française (2007) et flamande (2016). Ce cadre légal organise la pratique sportive à travers le monde associatif, en particulier sous le statut d'Association Sans But Lucratif (ASBL), où le sport est un objet social désintéressé spécifique et non un moyen d'enrichissement de ses parties. A titre comparatif, ce statut associatif constitue le fondement du système sportif en Europe (Andreff, 2007a). On étudie donc ici la pratique sportive subventionnée, et non la pratique commerciale (club de fitness, ...) (Andreff, 2012).

L'ASBL est définie comme un groupement de personnes physiques ou morales qui poursuit un but désintéressé, et où les membres ne peuvent recevoir d'avantage patrimonial de sa part. Elle a une personnalité juridique propre, indépendante de celle de ses membres, et possède des droits et des obligations (Service Public Fédéral Justice, s.d.). Elle est donc de droit privé non-marchand. Jusqu'il y a peu, les ASBL étaient régies par la loi du 27 juin 1921, qui reprenait l'ensemble des normes édictées pour les associations. Depuis le 1^{er} mai 2019, la loi sur les ASBL fût transformée et intégrée au nouveau Code des Sociétés et des Associations (CSA)¹³.

Les objectifs non lucratifs des clubs sportifs associatifs visent un intérêt commun qui les dépassent, qui peut être multiple et varié, mais toujours à vocation sociale. Cette notion d'utilité sociale, qui élargit la notion de performance au-delà des indicateurs économiques, vient compléter cette approche (Bernet, Eynaud, Maurel & Vercher-Chaptal, 2016).

Chantelat et al. (2001), via leur typologie des économies internes des clubs, identifient trois logiques de production, expliquant trois finalités principales des associations sportives (voir annexe B2 et B3) : les économies liées directement et indirectement à *la pratique sportive* (l'objet social légal ; de loisir,

¹³ Les implications à moyen et long terme de cette modification législative sur le fonctionnement des ASBL sont encore à déterminer. Par exemple, il est désormais possible pour une ASBL de réaliser des activités à caractère commercial ou industriel, ce qui « érige les ASBL au rang de véritables entreprises sans aucune limitation de réalisation de profits » (Dufour, 2019, p. 1). A titre informatif, voir l'article de la plateforme Monasbl.be du 7 février 2019.

d'éducation ou de compétition), celles liées à *l'administration et à la gestion* (salaires, formation, ...), et celles liées à la logique de *sociabilité* (événements extra sportif, production de lien social ...).

« Trois lignes de rupture entre ces différents types peuvent être identifiées. D'une part, celle qui oppose les clubs « mono-producteurs » (de sociabilité, de compétitions, de services marchands ou d'emplois) aux clubs « pluri-producteurs » (traditionnel, professionnalisé et professionnel-communautaire). D'autre part, celle qui oppose les clubs engagés dans une logique de professionnalisation [apparente] (prestataire, professionnalisé et professionnel-communautaire) aux clubs non professionnalisés (prétexte à sociabilité, traditionnel et sportivo-centré). Enfin, celle qui oppose les clubs producteurs de liens sociaux (prétexte à sociabilité, traditionnel et professionnel-communautaire) aux clubs centrés sur la compétition, le service ou la professionnalisation. Ces lignes de partage permettent de mettre en évidence la complexité de la structure des relations entre les types de clubs et de montrer qu'on ne peut pas réduire ces relations à une opposition centrale. » (Chantelat & al., 2001, p 69).

1.2.1.2 *Les personnes des clubs sportifs associatifs et leurs relations*

Un statut légiféré

Le statut d'ASBL permet de faire appel aux statuts de travailleurs salariés et indépendant, ainsi qu'au volontariat. Le volontariat est largement majoritaire dans l'organisation des clubs sportifs associatifs. En Belgique, selon le rapport de Marée, Hustinx, Xhaufclair, De Keyser & Verhaeghe (2015), la proportion d'heures prestées annuellement entre le volontariat et le salariat dans le secteur du sport était de 6,78 pour 1 (87% d'heures bénévole) en 2015, soit un poids très conséquent de volontariat.

Le volontariat est défini en Belgique par la loi du 3 juillet 2005 comme toute activité exercée sans rétribution ni obligation, au profit de personnes, groupe, organisation ou collectivité ; coordonnée par une organisation autre que le cadre familial ou privé, et qui n'est pas exercée dans le cadre d'un contrat de travail. On y retrouve donc un acte gratuit sans rémunération mais avec un défraiement possible (plafonné à maximum 34,71 euros par jour et 1.388,40€ annuel ; plafond majoré exceptionnellement à 2.549,90€ annuel pour les encadrants du sport)¹⁴, sans subordination juridique. Le bénévole « reste libre d'y mettre un terme sans procédure ni dédommagement » (Tribou, Dermitt & Wojak, 2017, p 153).

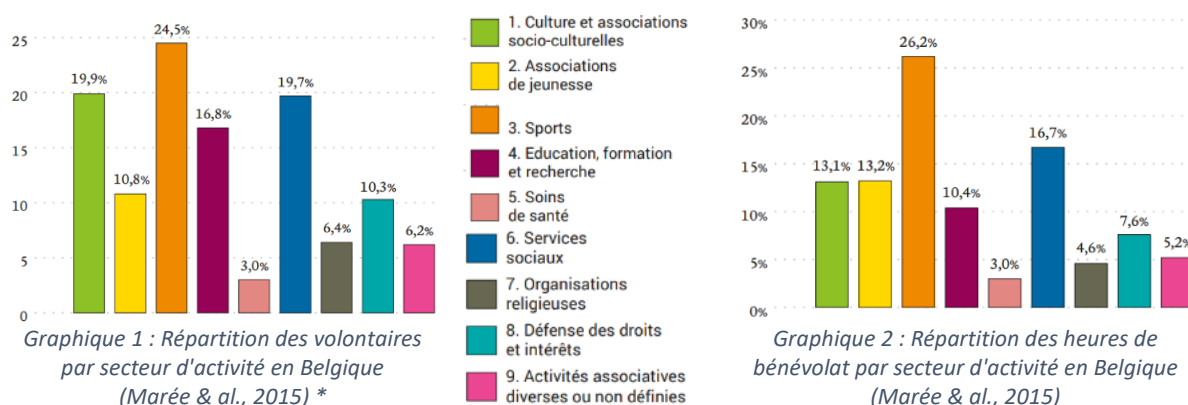
¹⁴ Les régimes de défraiement des volontaires sont donnés par la loi du 3 juillet 2005, l'Arrêté Royal du 20 décembre 2018 relevant le plafond annuel de défraiement (pour certains volontaires et secteurs), et l'introduction du nouveau statut de « travailleur associatif » via la loi du 18 juillet 2018 relative à la relance économique et au renforcement de la cohésion sociale. Ces régimes, parce qu'hétérogène et allant à l'encontre du bénévolat purement gratuit, sont fortement décriés au sein du mouvement associatif. Les organismes monasbl.be et levolontariat.be en propose différentes analyses. Par ailleurs, la loi sur

A noter qu'en Belgique, la législation distingue le « volontariat » du « bénévolat ». Bien que l'usage courant les traite indifféremment, le bénévolat peut être défini comme toute autre activité non rémunérée qui n'entre pas dans le cadre de la loi. Il faut comprendre ici que le bénévolat, à l'inverse du volontariat, n'est pas organisé par une structure (association, fondation, ...). Il conviendra de considérer que certains pays font une plus forte distinction entre ces deux notions. Dans le cadre de ce mémoire, nous utiliserons indifféremment ces deux termes, tout en prenant conscience qu'il s'agit bien de volontariat, légalement parlant.

Des bénévoles sportifs présents

Nous mettrons rapidement en perspective le volontariat belge via le rapport de la Fondation Roi Baudouin mené par Marée, Hustinx, Xhaufclair, De Keyser & Verhaeghe (2015). Selon eux, environ 12,5% de la population belge de 15 ans et plus fait acte de volontariat, soit près de 1 166 000 de personnes. Le secteur du sport est celui représentant le plus d'activités bénévoles (19,4% - annexe B4) et celui ayant le plus de volontaires (24,5%, soit environ 285 00 personnes - Graphique 1), notamment représentés par les tranches d'âge 40-49 ans et 50-59 ans (respectivement 28,8% et 26,4% du total des volontaires sportifs). Le nombre moyen d'heures par bénévole et par an est de 203,5 heures (annexe B5), faisant du secteur celui ayant le plus d'heures de bénévolat (26,2% - Graphique 2).

Malheureusement, aucune étude n'a pour l'instant raffiner davantage le phénomène du volontariat dans le sport belge. Il serait intéressant d'analyser la situation des clubs face au bénévolat, l'évolution du bénévolat dans le temps, la fréquence des engagements bénévoles, la durée d'engagement, la proportion salarié / bénévole, le budget alloué aux salariés, le nombre de formation proposée aux bénévoles, etc pour mieux comprendre et répondre à ses évolutions.



* Remarque : une personne pouvant être bénévole dans plusieurs secteurs, la somme des pourcentage peut être supérieure à 100%.

le Travailleur Associatif, véritable aubaine pour le sport associatif grâce à son plafond de 6250€, a été abrogé en juin 2020, laissant les clubs dans de lourdes inconnues financières face aux charges sociales du salariat. La Plateforme Francophone du Volontariat et l'AISF suivent ce dossier de près pour proposer des alternatives.

Les composantes du volontariat

L'activité volontaire peut être caractérisée par trois variables : la *disponibilité* (temps, compétences, ressources ...), le *dévouement* (intérêt collectif avant intérêt individuel) et le *désintéressement* (absence de revendication salariale, morale, professionnelle, ...) du volontaire (Falcoz & Walter, 2007). Ainsi, c'est « l'éthique du don » qui guide le bénévole, en particulier celui de son temps (Tribou & al., 2017), qui doit être occupé utilement : « donner son temps ne signifie pas accepter d'en perdre » (Halba, 2006, p. 5). Pour autant, il faut dépasser la caricature du simple altruisme. Des motivations plus personnelles, plus intéressées mais tout aussi teintées d'altruisme, sont avancées (partage de compétence, accès à un réseau social, employabilité, etc) (Halda, 2006).

Les compétences recherchées

Les ressources humaines des clubs sportifs remplissent des fonctions administratives (dirigeants, managers, coordinateurs), techniques (encadrants, animateurs), et événementielles (plus ponctuelles). Ainsi, certains bénévoles / salariés seront plus engagés dans le développement de l'association, quand d'autres resteront plus distanciés (Picot, 2017). Nous retiendrons particulièrement la distinction que font Chevalier et Pégard (2016) entre l'« emploi sportif » de l'« emploi dans le sport » ; l'emploi étant ici salarié ou bénévole. Le premier implique l'activité en tant que sportif et exige une expérience pratique (ex : l'entraîneur, le coach, le kinésithérapeute), alors que le second n'implique pas forcément la pratique physique (ex : le responsable du sponsoring, le responsable des infrastructures, le responsable de catégorie d'âge). Cette distinction sera utilisée dans l'analyse des réponses des clubs de hockey belge face au processus de professionnalisation.

Bien qu'aucun prérequis ne soit *a priori* nécessaire à un investissement bénévole – chacun venant avec ses compétences et son temps, et l'apprentissage étant majoritairement réalisé dans l'action (*learning by doing*) – il faut remarquer que certaines missions, domaines ou responsabilités exigent des qualifications et des compétences préalables, ou du moins à acquérir (gestion financière et comptable, juridique et légale, expertise sportive, etc). Ainsi, plus les enjeux ou la taille de l'association sont importants, plus des compétences élevées et diversifiées seront nécessaires. Un investissement plus qualitatif du bénévole devient alors indispensable, ce qui comporte un risque certain pour l'association (asymétrie d'information, dépendance aux compétences, départ inopiné du bénévole, ...). Cependant, les associations ne peuvent exiger des bénévoles trop de compétences spécifiques, au risque d'entraîner la disparition des « bonnes volontés bénévoles » non qualifiées. A l'association d'identifier les multiples compétences nécessaires à ses missions et de créer les conditions qui permettront à tous ces bénévoles de s'investir (Halba, 2006).

Une crise de responsabilité

Malheureusement, pour les petites et moyennes associations, ce travail d'organisation et d'accompagnement du bénévolat autour des missions et des compétences semble manquer. Couplé au *turnover* très importants des bénévoles impliquant le renouvellement perpétuel des effectifs pour permettre la continuité du projet associatif, le recrutement de bénévoles, leur fidélisation et leur valorisation sont vécus comme de plus en plus difficile, souvent traduit par l'expression d'une « crise du bénévolat ». (Tribou & al., 2017). Cependant, il est important de remarquer que cette crise est avant tout d'ordre qualitative, et non quantitative. Ainsi, bien que souvent un vaste vivier de bénévoles souhaite s'investir ponctuellement dans des tâches à faible responsabilité, il ne permet pas de répondre aux besoins d'engagement et de compétences que les clubs recherchent pour se gérer ou se développer (Halba, 2006 ; Picot, 2017). Pour certains auteurs, il faudrait d'ailleurs parler de « crise de responsabilité » pour décrire le phénomène (Bernard Amsalem dans Picot, 2017).

1.2.1.3 *Les règles qui gouvernent les clubs sportifs associatifs*

Se détacher des caricatures

Selon Bernet, Eynaud, Maurel et Vercher-Chaptal (2016), la représentation de la gestion associative souffre de deux caricatures. La première consiste à associer, par un mimétisme erroné, la logique associative à la logique commerciale (le pratiquant deviendrait alors un client qui achète un service dont il exige une certaine qualité). La gestion des associations, comparée à celle du secteur marchand, est alors jugée comme une organisation de type inférieur où le professionnalisme ne serait pas maîtrisé, faisant douter de leur fiabilité et de leur pérennité. La seconde caricature, tout aussi erronée, consiste à prétendre que les associations ne devraient pas s'occuper de la gestion au risque de se compromettre, reléguant au rang de danger toute tentative de procédure, de formalisation et de normalisation. En un mot, la gestion serait réservée au monde marchand, lui-même opposé à un idéal de projet social.

Un outil au service de l'engagement individuel et collectif

Quand on s'écarte de ces deux visions caricaturales, on s'aperçoit que la peur d'une perversion de l'engagement associatif par le pouvoir normatif de la gestion ne doit pas occulter l'opportunité, devenue incontournable, qu'offre une démarche de gestion pragmatique et organisée sur le renforcement de l'engagement associatif. « L'enjeu devient alors de mettre la gestion au service des causes défendues par les associations avec des outils adaptés et aussi efficaces que le marketing et la finance solidaires, ou bien le management participatif. » (Bernet & al., 2016, p. 29). La liberté individuelle d'adhésion et la liberté collective d'association qui définissent le statut des clubs sportifs

associatifs expriment un principe d'autogestion associative. Portées par des valeurs entrepreneuriales, les organisations sportives « peuvent se révéler des sources d'innovations managériales et stratégiques », par la création ou l'adaptation d'outils et de principes de management¹⁵ (Bayle, 2007, p. 75).

Les influences réciproques du Projet, de l'Organisation et de l'Action

Comme le pointent Bernet et al. (2016), la difficulté de la gestion associative réside dans la triple relation entre les pôles Projet (l'objet social), Organisation (la structure), et Action (la mise en œuvre), qui incarnent des dynamiques, des organisations, des niveaux de décisions et des synergies différentes, s'influençant l'un l'autre. Ce faisant, chacun des trois pôles est confronté aux aléas des deux autres. Les valeurs prônées par le Projet doivent être confrontées à celles perçues dans l'Organisation et réalisées concrètement dans l'Action ; la légitimité perçue de l'Organisation est liée à sa capacité à répondre à la redéfinition des besoins émanant de l'Action, qui peut également réorienter le Projet ; l'intégration de nouveaux bénévoles dans l'Action peut se heurter à des valeurs (perçues ou réelles) différentes ; etc. A cela s'ajoute encore l'environnement externe à l'association qui vient influencer ce triptyque.

Ainsi, « l'association se dote d'une structure organisationnelle qui « produit » les moyens (méthodes, procédures, outils, etc.) pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer leur coordination » afin d'atteindre la réussite de ses objectifs (Bernet & al., 2016, p. 36). Ce faisant, c'est au fil du résultat de leur histoire, de leurs activités, de leurs stratégies, de leurs ressources humaines et financières disponibles, ... que les associations construisent leur structure, dans un objectif de performance organisationnelle. Comité de direction, Cellule sportive, Cellule éthique, Département marketing, communication, ... chacun ayant ses responsabilités, structurent ainsi l'organisation du club.

Une auto-évaluation défailante

La gestion associative reste pourtant souvent très informelle, peu structurée, avec une forte centralisation des décisions (Chantelat, Bouhaouala & Champely, 2001), avec parfois des prestations de faible qualité, notamment à cause de la difficulté d'encadrer ou de contrôler le bénévole (le dirigeant ne disposant pas de levier de rémunération ou d'un lien de subordination par un contrat de travail, laissant les rétributions symboliques comme seuls leviers) (Tribou, 2011). De plus, les valeurs sociales et solidaires sont empreintes dans la culture de ces organisations. Les besoins de contrôle sont perçus comme des éléments entravant leur mission (Bollinger Raedersdorf, 2018). Même au niveau le

¹⁵ Bilan associatif et social, gestion et encadrement de binômes bénévoles/salariés, développement de réseaux bénévoles, catégorisation d'investissement des bénévoles, individualisation de la performance sportive ... en sont quelques exemples.

plus rudimentaire, le manque d'évaluation systématique de leur travail est l'un des principaux problèmes des associations. « Elles devraient pouvoir mesurer le besoin d'action, hiérarchiser les buts de la structure ou du projet, conceptualiser des programmes efficaces, estimer l'action (en temps et en argent) de manière appropriée, maximiser les ressources salariées et bénévoles, récompenser les participants, mesurer l'efficacité et les débouchés de leur action. » (Halba, 2006, p. 108 ; Meier & Schier, 2008).

1.2.1.4 *Les ressources des clubs sportifs associatifs*

La diversité des sources de financement

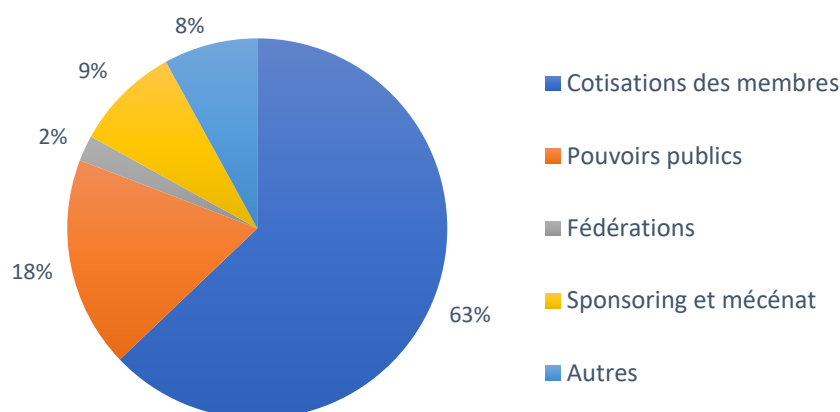
Constituant un moyen de poursuivre son objet social et non un but en soi comme pour le secteur privé marchand¹⁶, le financement des clubs sportifs, à l'instar d'autres organisations du secteur tertiaire, est basé sur la mixité des ressources et leur grande diversité. D'une part, par une source interne via les cotisations d'inscription dont doivent s'affranchir chaque membre pour le service presté (entraînement, match, encadrements, assurances, etc). Ensuite, par une source externe publique dans l'octroi des subsides par l'État (communes, Communautés et Régions). Enfin, par une source externe marchande, via la participation de sponsors, partenaires, voire mécènes ; par l'organisation de manifestations sportives payantes (droit d'entrée dans les stades, ...) ; et par les sources extra-sportives comme les entrées de merchandising, les consommations Horeca (buvette, ...) (Barget & Chavinier-Réla, 2017 ; Chantelat, Bouhaouala & Champely, 2001). Cette diversification, directement liée au projet associatif, implique de mobiliser des revenus de différentes origines et d'acteurs économiques variés (adhérents, collectivités publiques, partenaires privés, etc) pour à la fois, augmenter les recettes de l'association sportive et en stabiliser le financement. « Le principe est identique à celui de la finance de marché où l'on cherche à avoir un portefeuille d'actions très diversifié pour qu'il soit moins risqué, plus rentable et donc plus viable à long terme » (Barget & Chavinier-Réla, 2017, p. 10), dénonçant ainsi la concentration des ressources qui caractérise des clubs fragiles ou stagnants.

Des sources très inégales, voire aléatoires

Cependant, force est de constater que cette mixité de financement est loin d'être équilibrée. Selon un rapport de la Commission Européenne (Eurostrategies & al., 2011), le sport amateur européen trouve 63% de ses revenus dans les cotisations des adhérents, 18% via les pouvoirs publics, 9% par le sponsoring, 2,2% via les Fédérations, et les 8% restants constituant les postes divers (Graphique 3). Des différences significatives entre sports et entre pays sont cependant observées selon les politiques

¹⁶ Rappelons qu'au regard de la loi, une association peut générer un bénéfice, mais que celui-ci doit être intégralement voué à l'objet social, et non distribué à ses membres sous quelconque gain matériel.

de financement publique, les contextes économiques, l'image et la visibilité des sports, l'institutionnalisation de certaines pratiques, les niveaux et les tendances de participation, la marchandisation des sports (Bernardeau & Collinet, 2009), les niveaux de compétition (Andreff, 2007b), etc.



Graphique 3 : Répartition des sources de revenu des clubs sportifs amateurs européens en 2008 (Eurostratégies & al., 2011)

Nous expliquerons les tendances de ces principales sources de revenus d'après les analyses faites en France ; situation et modèle sportif s'apparentant au système belge (Eurostratégies & al., 2011).

Traditionnellement, le prix des cotisations est peu élevé de par le subventionnement du sport (politique de santé : combattre la sédentarité par l'accès gratuit / bon marché aux pratiques sportives), l'entretien des infrastructures par une entité institutionnalisée (commune, centre sportif, ...) et l'encadrement bénévole (à faible défraiement). Cependant, l'utilisation et les besoins plus importants en équipements sportifs (locataire ou propriétaire), le défraiement (en augmentation) des bénévoles, l'arrivée de salariés, la baisse des subventions¹⁷, les coûts demandés par les Fédérations (représentant 13% des coûts totaux des clubs (Eurostratégies & al., 2011)) ... remettent en cause cette situation. Légitimée par le principe simple (mais sécurisant) du coût-vérité appliqué par les dirigeants des clubs, où l'adhérent paye les coûts engendrés par sa pratique, ce sont ainsi les prix des cotisations qui augmentent pour permettre la continuité du projet associatif (Sport Value Conseil & Olbia Conseil, 2016).

De leur côté, sponsoring, mécénat et partenariat sont une source de revenus très (trop) aléatoire : faibles montants (quelle que soit la taille ou le niveau des clubs), volatilité importante, difficulté de rétention ou de négociation, danger de dépendance et de conflit d'intérêt du mécénat, ... ne permettent pas aux clubs des rentrées sécurisées (Sport Value Conseil & Olbia Conseil, 2016). De plus,

¹⁷ À ce propos, en Belgique, l'Association Interfédérale du Sport Francophone (AISF) dénonçait en 2019 la proportion ridiculement faible du budget de la Fédération Wallonie-Bruxelles allouée au sport : 0,5% (AISF, 2019)

la recherche de liquidité à court terme principalement recherchée par les clubs, leur font oublier les partenariats, en termes de développement de compétences, de gouvernance, de technologie, d'audit, ... (Olbia Conseil, 2016).

La part des recettes obtenues par les produits additionnels divers (stades, Horeca, merchandising, services extra-sportifs, ...) reste relativement faibles avec 10% du total des recettes. Elle est également très variable selon les infrastructures, la visibilité et la médiatisation du sport, le taux d'engagement dans la population, la taille des clubs etc. (Eurostratégies & al., 2011). Le football fait d'ailleurs figure d'exception dans ce segment avec des recettes d'activités comptant pour 29% (Barget & Chavinier-Réla, 2017).

Une stratégie de financement

Finalement, ce constat montre que les financements alternatifs (autre que les cotisations des membres) ont encore des difficultés à se stabiliser au sein des clubs sportifs associatifs. Et c'est au niveau managérial que l'association doit construire une vraie stratégie de financement et démontrer sa capacité à mobiliser des ressources aussi variées qu'importantes. En conséquence, c'est la dynamique de l'organisation bénévole qui impactera la structure du budget (recherche de sponsors et de subsides, fixation des montants des cotisations, défraiement ou non des bénévoles, merchandising, ...); l'augmentation du nombre de bénévoles devenant un facteur de mixité des ressources. Ses compétences et, surtout, son évolution devenant des variables déterminantes sur les finances du club, posant ainsi la question d'une gestion professionnelle (Barget & Chavinier-Réla, 2017 ; Sport Value Conseil & Olbia Conseil, 2016).

Pour aller plus loin, il conviendra de se pencher en détail sur la littérature de la financiarisation des clubs sportifs associatifs, où des études analysent l'impact de multiples variables sur les capacités de financement des clubs. Cette littérature reste aujourd'hui encore très limitée (Barget & Chavinier-Réla, 2017), mais elle met en perspective le poids économique du sport et permet d'établir les principales tendances, risques et opportunités de financement de ces structures.

1.2.2 Un secteur sportif en transformation

A l'instar de la transformation du paysage marchand, le secteur sportif connaît ces trente dernières années une expansion remarquable, et ce singulièrement par sa mondialisation et la régulation des pratiques par les Fédérations et Organismes internationaux et nationaux, ainsi que par les États (Delcourt, 2016 ; Winand & Zintz, 2013).

L'extension du marché sportif

Ainsi, la multiplication et la diversité des structures de pratiques sportives, la massification du sport, la visibilité d'événements sportifs d'envergure mondiale, la structuration internationale du sport, l'engouement populaire dans et hors des associations sportives, la diversité des publics, la clientélisation de la pratique sportive, l'utilisation du sport comme vecteur de santé publique, l'émergence de nouveaux sports et compétitions¹⁸ ... ont mené à l'intensification du poids économique et social du sport à travers l'industrie et les services sportifs, donnant à l'activité et au loisir physique une place significative, voire incontournable, dans la société¹⁹ (Bayle, 1999 ; Bayle, 2007 ; Chevalier & Pégard, 2016 ; Dalla Pria, 2019 ; Delcourt, 2016 ; Ehrenberg, 2011 ; Falcoz & Walter, 2007 ; Gasparini, 2003 ; Jibraili, 2016 ; Winand & Zintz, 2013 ; Zintz, 2009). A titre d'illustration, en Belgique, l'Eurobaromètre renseigne qu'en 2018, 71% des belges pratiquaient une activité physique (49% entre 1 à 5 fois ou plus par semaine) dont 14% dans un club de sport (European Union, 2018).

La logique de prestation de service

L'extension des marchés et les pressions concurrentielles subies par les entreprises marchandes du secteur sportif les ont amenées à innover afin de leur garantir un avantage concurrentiel (Winand, Qualizza, Vos, Scheerder & Zintz, 2013). Est alors apparue une logique de prestation de service pour de nouvelles pratiques sportives – de loisir ou d'éducation, contrastant avec la référence compétitive – illustrant l'intégration, par le processus de professionnalisation, de nouvelles demandes et de nouveaux acteurs dans l'espace sportif marchand et, par proximité, également dans l'espace associatif (Falcoz & Walter, 2007). Les marchands d'équipements, les conseillers en sport, les médecins du sport, les encadrants sportifs (coach, entraîneur, agent, ...), les organisateurs d'événements et spectacles sportifs, les services à destination du sport ... se sont constitués en véritables professions nécessitant des savoirs et des compétences reconnues au sein de l'identité sportive (Barbusse, 2009), constituant parfois des activités très lucratives aux chiffres de plus en plus exorbitants (Delcourt, 2016).

¹⁸ A titre purement informatif, l'émergence de l'e-sport (sport numérique) sonne une petite révolution dans les pratiques sportives (Deloitte, 2019), dont un rapprochement avec les Jeux Olympiques (Martin, 2018).

¹⁹ Prise en exemple des « vertus du sport » dans l'intégration sociale, l'éducation, le management des entreprises ... ; ultra médiatisation, utilisation de l'histoire et des icônes sportives dans le discours politique, ... sont autant d'exemple de la portée du sport dans la société (Delcourt, 2016)

1.2.3 La transformation des clubs sportifs : entre professionnalisation et modernisation

L'extension du marché sportif et l'influence de la dynamique marchande (prestataire de service) présentées ci-dessus touchent également les clubs sportifs associatifs, où les gestionnaires bénévoles doivent répondre aux nouvelles exigences de la demande et de leur environnement.

1.2.3.1 *Le mythe du club sportif traditionnel*

Avant d'avancer dans la professionnalisation des clubs associatifs à proprement parler, il nous semble indispensable d'évoquer une critique que la majorité des auteurs consultés formule à ce propos. Cette mise en garde concerne tant le grand public, observateur ou consommateur du mouvement associatif, que les dirigeants associatifs, qui tombent trop facilement dans une vision simpliste, traditionnelle (pour ne pas dire amateur) de la gestion associative, sous-estimant les besoins de structuration et d'organisation de leurs clubs sportifs.

De l'économie du don à l'entreprise associative

Comprendre les changements importants qui secouent le monde sportif associatif, c'est d'abord déconstruire le mythe associatif traditionnel. L'ancrage historique autour du bénévolat sportif – qui donnait l'illusion d'atténuer les contraintes et pressions du monde du travail (concurrence, exigence, ...), faisant des clubs sportifs des espaces « protégés » où les notions d'esprit familial et de convivialité domineraient sur les exigences professionnelles – s'estompe peu à peu (Falcoz & Walter, 2009b).

Loin de l'« économie du don » qui considérait le monde associatif comme hors du monde du travail, la croisée de ces deux réalités dans l'économie sociale est aujourd'hui acceptée, faisant de plus en plus des associations de véritables acteurs économiques à part entière (Bayle, 2007 ; Bernardeau Moreau, 2009 ; Flahault, Dussuet & Loiseau, 2009 ; Lochard, Trenta & Vezinat, 2011). La dépendance des associations aux politiques sociales et aux aides de l'État (Lochard & al., 2011), la constitution de savoirs et savoir-faire spécifiques et la naissance d'une dynamique entrepreneuriale (Corneloup, 1999), les dimensions juridique, fiscale, managériale, etc (Bayle, 2007), échos à la dynamique marchande, ... influencent les logiques d'actions et les pratiques de management des dirigeants de clubs associatifs.

Le statut hybride des entreprises associatives sportives

Les frontières et l'identité des organisations sportives devenant de plus en plus imprécises (Bayle, 2007 ; Flahault, Dussuet & Loiseau, 2009), le risque d'une dualisation du monde associatif entre une approche bénévole « traditionnelle » et une approche d'« entreprise associative » est en marche (Barbusse, 2006 ; Bernardeau Moreau, 2006 ; Lochard & al., 2011). Cette dernière conserve son caractère non lucratif de l'activité sociale associative désintéressée, se différenciant de la finalité de l'entreprise marchande guidée par la rentabilité du capital et la répartition des dividendes, mais se

distingue par un contexte organisationnel structuré avec des pratiques de gestion s'inspirant du secteur marchand (Lochard & al., 2011). On parle d'ailleurs désormais de « statut hybride »²⁰, plus riche mais plus complexe, pour qualifier les organisations sportives relevant des secteurs associatif, marchand et/ou public, qui ont des réalités hétérogènes²¹ selon l'amplitude des quatre variables de l'organisation sportive : finalité – financement – personnel – régulation (Bayle, 2007 ; représentation graphique en annexe C1).

Cette hybridation est principalement caractérisée par la diversité des parties prenantes participant à la gouvernance (bénévoles, salariés, fédération, État, ...), la diversité des ressources financières (cotisations, sponsorings, mécénat, Horeca ...) et la diversité des buts recherchés dans la finalité sociale (loisir, éducatif, compétitif, emploi, communautaire ...) (Mair, Battilana & Cardenas, 2012). Cette diversité fait apparaître des réalités hétérogènes génératrices de tensions qu'il faudra apaiser pour pérenniser l'activité (ex : mission sociale versus efficacité économique, contraintes réglementaires, intégrité du modèle du volontariat, etc). La seule maîtrise des variables sportives ne suffit plus ; la « professionnalisation » de la structure, de l'organisation et du facteur humain des clubs dans une optique de gestion de la performance organisationnelle devient primordiale pour pérenniser l'objet social ... et elle n'est pas l'apanage des seuls grands clubs sportifs, clubs professionnels ou semi-professionnels (Codello-Guijarro & Béji-Bécheur, 2015 ; Winand & Zintz, 2013).

De l'économie du don à la logique du don

Il est également important de s'affranchir du mythe selon lequel, en se rationalisant, en se modernisant ou en employant des salariés, les associations « perdraient leur âme » ou seraient « perverses » (Lochard & al., 2011). En particulier, dans le monde sportif associatif, Falcoz & Walter (2007) ont montré que la logique originelle vocationnelle fait place à une logique professionnelle, mais qu'elle reste profondément teintée de la logique du don et du désintéressement. Bien que l'économie du don s'efface, la logique du don, elle, reste ; fonctionnement et reconnaissance restant dominés par les principes du bénévolat.

« Si l'essor du salariat sportif questionne effectivement la place structurante du bénévolat sportif, il n'en remet pas en cause la prégnance et la domination morales. Nul ne conteste que les compétences professionnelles des salariés demeurent nécessaires au bon fonctionnement des clubs sportifs, mais les qualités les plus gratifiantes restent celles de l'engagement et du don de soi. Les dispositions « naturelles » des bénévoles qui se

²⁰ Le phénomène d'hybridation cherche à combiner « les caractéristiques idéales typiques des associations, des administrations et des entreprises » (Bayle, 2007, p. 69, citant Koski & Heikalla, 1998).

²¹ Hétérogénéité qui peut être catégorisée via les capacités économiques des clubs pour « produire » le service sportif (Bayle, 2007).

déclinent en termes de désintéressement, de disponibilité et de dévouement s'imposent aux salariés comme des compétences dominantes car qualifiant une « capacité à être » primordiale au regard de l'idéal éthique du sport associatif » (Falcoz & Walter, 2007, p 79)

Un engagement encore et toujours bénévole

Enfin, il ne faut pas tomber dans la pensée d'une transformation unilatérale professionnelle des clubs sportifs associatifs, déplaçant leurs structures, fonctionnements et symboliques vers une base fondée uniquement sur le travail salarié. Bien que la présence médiatique et symbolique du sport croît, le développement de l'emploi sportif par rapport au bénévolat sportif, mais aussi globalement dans le volume total d'emploi, y est relativement faible (Falcoz & Walter, 2007 ; 2009b).

1.2.3.2 *La professionnalisation du club sportif associatif*

Pour exploiter le haut potentiel économique et social du sport, une nécessaire efficacité modernisatrice, plus pragmatique, touchant tous les segments de la gestion du sport, devient pertinente et doit être mise en place au sein des clubs sportifs. Rationalisation de la gestion d'établissements sportifs, amélioration des compétences des dirigeants, mesure et pilotage de la performance, révision du contrôle interne, formalisation de procédures, réorganisation par projets, répartition des tâches, gestion des risques, augmentation de l'emploi ... sont autant de formes et pratiques de management qui doivent être considérées pour l'autonomisation et la performance des associations dans ce contexte dynamique (Bayle, 2007 ; Bernardeau Moreau & Delalandre, 2019 ; Chevalier & Pégard, 2016 ; Loirand, 2004).

Pour des questions d'analyse et de cohérence avec notre revue de la littérature sur la professionnalisation, nous réutiliserons le prisme à trois dimensions de Wittorski (2008 ; 2016) pour organiser notre synthèse de la littérature sportive associative à ce sujet. Jean Camy adapta déjà brièvement ce prisme au secteur sportif associatif en 2007 (Figure 1).

Notre objectif, par la suite, sera de démontrer comment les outils de gestion²² peuvent agir comme des « facilitateurs », des « modérateurs » du changement dans les organisations sportives en vue de leur professionnalisation. Nous en donnerons quelques exemples au fil de notre argumentaire, et référencerons des exemples spécifiques au hockey dans la Partie 2.

²² Les outils de gestion sont « un moyen matériel et/ou conceptuel mettant en relation plusieurs variables issues de l'organisation et destiné à instruire les actes classiques de la gestion : prévoir, décider, évaluer, contrôler. » (Grimand, 2012, p. 238). Nous reviendrons plus tard sur ce concept.

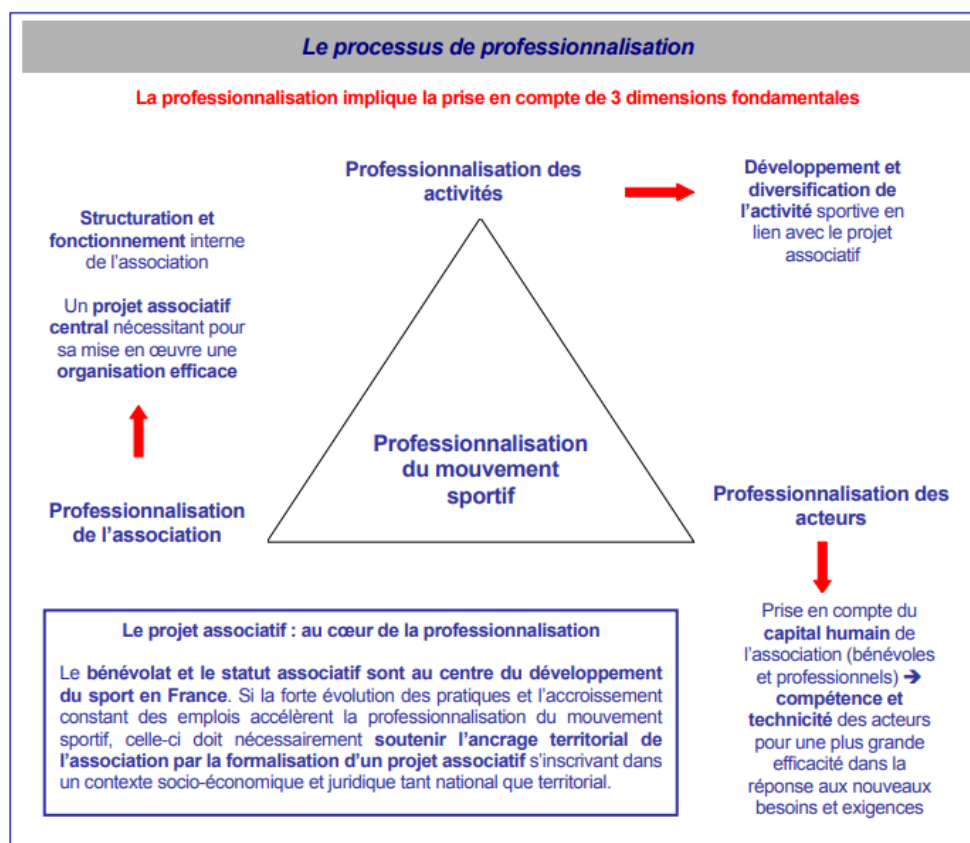


Figure 1 : Le processus de professionnalisation des clubs sportifs associatifs
(Centre National d'Appui et de Ressources du Sport, 2007)²³

1.2.3.2.1 Professionnalisation de l'association

Parler de professionnalisation de l'association, c'est d'abord parler de son projet associatif et ensuite de son organisation, de ses structures et de ses fonctionnements.

Un projet associatif revisité

L'environnement des clubs sportifs questionne l'orientation du projet associatif, pièce maîtresse du club. Celui-ci incarne l'ensemble du fait associatif (identité du club, histoire, raison de l'engagement), et doit être en adéquation avec le contexte et les acteurs internes et externes (Bernet & al., 2016 ; Chantelat, 2001). On assiste actuellement à un « nouveau associatif » qui valorise la prestation de services sportifs performants, poussant les clubs à réévaluer ou diversifier leurs options de développement (Barbusse, 2006 ; Callède, 2015). L'État cherchant parfois à structurer, coordonner ou représenter l'action sociale, il influence également les projets associatifs²⁴ (Lochard & al., 2011).

²³ Renommé depuis en Centre de Ressources : Dispositif Local d'Accompagnement du Sport (<https://crdla-sport.franceolympique.com/accueil.php>)

²⁴ Par exemple, le volontariat étant perçu par les pouvoirs publics comme un moyen d'insertion sociale et professionnelle contribuant à l'employabilité des citoyens et favorisant leur participation civique, l'État peut en faire un objectif à charge des associations (Chevalier & Pégard, 2016).

Des orientations stratégiques à opérationnaliser

Que la pratique sportive reste ou non le fondement premier de l'association²⁵, le développement de la plus-value sociale et sociétale proposée par le club doit passer par la constitution d'objectifs et de stratégies sur le long terme, afin de développer une visée prospective et se détacher du motif impératif d'opérationnalité à court terme (Bernet & al., 2016). Trop souvent sous-estimée par les associations, une véritable réflexion stratégique, menant à des orientations stratégiques formalisées en plans d'actions détaillant les moyens, ressources, responsables, échéances et indicateurs de chaque action, permettra la construction d'un cadre cohérent au projet (Jibraïli, 2016 ; Olbia Conseil, 2016), et permettra le pilotage et l'évaluation de leurs performances sociale, économique, sportive, organisationnelle, managériale ... (Bayle, 2007 ; Boutroy, Gueye & Soulé, 2015 ; Jibraïli, 2016).

Un investissement humain et financier

Cette réflexion stratégique influencera le degré de professionnalisation et d'emploi de l'encadrement sportif et non sportif requis. En effet, les exigences de qualifications et/ou de compétences sportives, organisationnelles ou managériales sont déterminantes pour opérationnaliser la stratégie et fortifier les investissements importants (Barbusse, 2002 ; Barbusse, 2006 ; Falcoz & Walter, 2009a ; Legrand, 2010 ; Mathieu, 2008). Cette transformation couvre une incertitude quant aux besoins en financement. Ceux-ci nécessitent une approche d'autant plus « professionnelle » de la gestion de club pour répondre aux contraintes socio-économiques, faisant de la dimension économique un élément majeur du jeu associatif (Bernardeau Moreau & Collinet, 2009 ; Lardinois & Tribou, 2004a ; Mathieu, 2008 ; Winand & Zintz, 2013).

Une formalisation pour améliorer la gestion collective

La professionnalisation de l'association questionne également une différenciation grandissante des rôles de gestion et une plus grande technicité et spécificité des tâches. Asymétrie et rétention d'information, concentration des pouvoirs, des savoirs et des compétences, ... planent alors sur la gestion collective démocratie associative (Gand, 2015). C'est pourquoi un travail de rationalisation, de formalisation organisationnelle, de sa structure et de son fonctionnement se démarque dans la recherche d'une qualité de fonctionnement, de réactivité organisationnelle et planificatrice, d'atmosphère organisationnelle et de communication interne (Bayle, 2000). Ce contexte ne permet pas aux clubs d'échapper à la généralisation de l'utilisation des compétences, appelant de nouvelles formes de légitimation des rôles « sportifs » et « dans le sport », pour les statuts bénévoles et salariés (Bernardeau Moreau & Delalandre, 2019).

²⁵ Revoir Chantelat, Bouhaouala et Champely (2001) à l'annexe B1 (objet sportif, communautaire, ou professionnel)

Des processus variés à formaliser

Ce processus peut couvrir différentes formes comme la division du travail, la description de fonctions ou les référentiels de compétences identifiant les besoins assignés à chaque rôle ou structure organisationnelle (Bernardeau Moreau & Delalandre, 2019) ; la construction d'un organigramme clair pour différencier les pôles stratégiques et opérationnels et les types de décisions qu'ils peuvent prendre (Sport Value Conseil & Olbia Conseil, 2016) ; les règles de fonctionnement des structures (Gand, 2015) ; la cartographie des processus permettant d'identifier les tâches à valeur ajoutée et leurs acteurs (Delavallée, 1995 ; Paraque, 1995) ; la mise en place d'un système de gestion de la performance organisationnelle (Jibraili, 2016) ; l'élaboration de dispositif de gestion des informations et des savoirs formels et informels (sauvegarde, partage, intégration) (Gand, 2015), etc.

De telles analyses permettront de cibler plus facilement les besoins en recrutement salarié (Vailleau & Zintz, 2008), d'entrevoir l'apparition et la mobilisation de nouvelles fonctions et acteurs (Rundstadler, 2018), d'allouer utilement le temps offert par les bénévoles en analysant leurs attentes (Halba, 2006), de faire la lumière sur l'opacité de certains groupes de travail et de pouvoir (Olbia Conseil, 2016), de formaliser des connaissances et spécificités informelles des bénévoles pas toujours partagées (Bayle, 2007), etc.

Attention cependant que ces pratiques, bien qu'elles s'inscrivent dans un processus d'apprentissage sensé valoriser et accompagner avant tout le bénévole, peuvent aussi être à l'origine d'une « différenciation qualitative » qui exclut certains profils, durant ou même à l'entrée du projet associatif, créant des barrières aux nouveaux volontaires considérés comme « sous qualifiés » (Tardif Bourgoin, 2014).

La mobilisation des acteurs pour une gouvernance démocratique

Cette organisation doit faire la part belle à la capacité de collaboration des acteurs, qui se distingue de l'autonomie volontaire par la mise en commun des savoirs et esprits d'initiative individuels mobilisés ponctuellement dans l'association (Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019 ; Rundstadler, 2018). Plus encore, elle doit adopter un mode de gouvernance et des conditions favorables au processus de changement organisationnel en mobilisant adéquatement les individus, les rôles et les responsabilités, en mesurant et en maîtrisant la complexité des rapports qui la compose (Boutroy, Gueye & Soulé, 2015 ; Meier & Schier, 2008 ; Olbia Conseil, 2016 ; Rundstadler, 2018), tout en étant conscient que l'idéologie d'autogestion associative démocratique peut entraîner de lourdes résistances au changement (Bayle, 2007).

C'est donc une vision cognitive de l'association qui est défendue par les auteurs. L'innovation et l'apprentissage, la gestion de l'information et le management de la connaissance permettent aux

associations de proposer une gouvernance capable d'identifier et de répondre aux problèmes en cohérence et en cohésion avec les acteurs et les valeurs associatives (Meier & Schier, 2008). L'association doit se trouver une gouvernance démocratique, en allant au-delà de la seule définition de représentativité, trop souvent prépondérante. Elle doit offrir un système de participation ouvert et accessible à tous²⁶ dans l'exercice régulier de la vie associative, en organisant les décisions sur le débat argumenté, le conflit constructif, les moments de convivialité, la co-construction, la co-production etc. Ainsi, c'est une volonté d'action collective autour d'un intérêt commun défini qui doit être partagée, et pas seulement une allocation de ressources par des représentants élus (Bernet & al., 2016). Ce critère de participation et d'émancipation, qui permettra une gouvernance multi-parties prenantes inclusive, implique la gestion de l'ouverture du périmètre des acteurs concernés et les modalités organisationnelles de cette ouverture (accueil, association et mobilisation des acteurs, gestion de la diversité des points de vue, motivation, système d'engagement bénévole, outils de co-construction, ... compétences nécessaires et prérequis, formations, etc), et où la communication interne devient un défi vital. Il n'est donc plus question d'une gestion « à la petite semaine », mais bien d'une gestion puisée via toutes les parties prenantes, impliquant une vraie gestion des ressources humaines (Eynaoud & Carvalho de França Filho, 2019 ; Halda, 2006).

Une structure de coordination

Selon Lassalle (2015), cette coordination entre les acteurs n'est rendue possible que si la structure de l'association joue son rôle de facilitateur pour coordonner les services (sportifs, administratifs, marketing, communication ...), via la mise en place de mécanismes et de ressources pour chaque mission de chaque département. En transposant les 3 niveaux fondamentaux de la théorie des organisations d'Henry Mintzberg (1982)²⁷ au modèle associatif, Lassalle (2015) souligne l'important travail d'autocritique et de création que l'association doit réaliser pour atteindre une structure performante d'après les ressources dont elle dispose. Il faut également que les dirigeants ne tombent pas dans le piège d'un idéal de contrôle bureaucratique rigide, au risque d'emprisonner la dynamique de participation qu'ils entendent instaurer.

²⁶ Meier & Schier (2008) vont même jusqu'à considérer les bénéficiaires (les joueurs), car co-producteurs du service (initiatives diverses, participation implicite au projet associatif, ...)

²⁷ Le niveau de *spécialisation* questionne la répartition des tâches et la division horizontale et verticale du travail, la hiérarchisation et le contrôle de gestion, etc. Plus la spécialisation est importante, plus la différenciation organisationnelle (le nombre d'unités) sera importante. Le niveau de *coordination* questionne l'équilibre et l'homogénéisation à trouver entre les liaisons fonctionnelles de l'organisation pour la réussite de ses objectifs. Il est lié positivement au niveau de spécialisation. Structurer doit faciliter la coordination. Mintzberg (1982) en a défini 6 modes. Le niveau de *formalisation* questionne la standardisation des processus de travail en délimitant les champs d'action des unités, des individus, des flux, ... et d'assurer une cohérence efficace dans le travail (Lassalle, 2015).

L'importance d'une gestion plurielle

Il convient d'apporter un regard critique sur ce que la professionnalisation peut apporter à l'association. Tout comme il ne faut pas tomber dans la naïveté des uniques valeurs traditionnelles du sport, il ne faut pas tomber dans le piège de l'idéologie managériale et entrepreneuriale qui fascine tout en portant à confusion le secteur associatif. Et ce au risque d'associer erronément management et logique commerciale (recherche de profits), modernisation des associations et marchandisation des activités non-marchandes. Cet amalgame peut mener les associations à la banalisation de l'objet social, la perte de sens, de leur finalité et de leur identité, mais aussi une distanciation entre les gestionnaires et les autres acteurs de l'organisation (Baile, 2007 ; Bernardeau Moreau, 2009 ; Maisonnasse, Petrella & Richez-Battesti, 2019), à moins que l'objectif de lucre, même sous le couvert du statut associatif, devienne réalité²⁸ (Barbusse, 2016). Pour ces raisons, il faut dépasser la vision classique, trop formelle, de la gestion centrée sur la dimension Organisationnelle (et peu/pas Projet et Action) pour préférer une gestion plurielle, élaborant des mécanismes de régulation permettant de mettre de la cohérence entre les logiques contradictoires qui s'y créent (Bernet & al., 2016). Eynaud et Carvalho de França Filho (2019) résumant cette pensée en énonçant le besoin, pour les associations, de « (re)solidariser la gouvernance des associations », en s'opposant à une entreprise managériale du chiffre enfermée dans sa normativité, et en valorisant les vecteurs d'innovation sociale et d'émancipation du collectif démocratique associatif.

Parallèle théorique

Bien que le cadre théorique de Wittorski (2008 ; 2016) ne soit pas explicitement comparé par la littérature sportive associative, nous pouvons distinguer ici la logique de formalisation des connaissances et des processus d'action de nature organisationnelle pour les transformer en savoirs collectifs qui caractériseront le « métier » de l'association. Comme chez Wittorski, ce travail de formalisation doit faire l'objet d'un tri et d'une validation collective pour développer un travail prescrit à tous cohérent. On retrouve donc également, dans la professionnalisation des clubs sportifs associatifs, la dimension de recherche identitaire, prescrite par l'association mais aussi vécue par les individus, via une gouvernance démocratique participative aux valeurs associatives.

²⁸ Barbusse (2016) analyse le cas de clubs et fédérations s'adonnant à la marchandisation de l'activité sportive et à l'objectif de lucre sous le statut associatif.

1.2.3.2.2 Professionnalisation des activités

La professionnalisation des activités, qui permettent d'atteindre les finalités du projet associatifs, implique leur développement et leur diversification (Centre National d'Appui et de Ressources du Sport, 2007). Elle est légitimée par la responsabilité du club envers son public.

Un développement par innovation

Bien que les clubs trouvent leurs possibilités de développement et de diversification d'abord dans leur projet associatif, ceci est également vrai pour les activités des clubs. Comme l'écrivent Zintz & Winand (2013) pour les Fédérations (qui sont, comme les clubs, des organisations sportives) :

« De nouveaux services sportifs et non sportifs doivent être développés par les fédérations sportives pour se démarquer d'autres fournisseurs de services sportifs, et ainsi retenir et attirer des membres et mieux détecter et entraîner les athlètes. L'adoption d'une nouvelle initiative (activité ou service) pour satisfaire leurs membres doit être considérée comme une innovation. Les organisations sportives à but non lucratif peuvent innover pour mieux satisfaire leurs membres ou pour combler de nouvelles attentes. Pour cela, elles doivent entretenir une attitude et un climat propice à leur développement. L'adoption d'une attitude en faveur de l'innovation et du changement semble, en effet, être une réaction positive et constructive par rapport à l'environnement concurrentiel auquel elles font face. » (Zintz & Winand, 2013, pp. 41-42).

Une réflexion sur les pratiques

Cette diversification/développement d'activités nécessite d'abord d'identifier les nouvelles pratiques (sportives et non sportives) en prenant conscience des possibilités internes et des bénéfiques potentiels, et en détectant les tendances et opportunités. C'est autant un processus créatif qu'un travail de veille. Ensuite, c'est un travail de cohabitation des différentes pratiques et des attentes spécifiques à chaque activité ; la pratique traditionnelle ne devant pas forcément s'effacer du club, les activités ne devant pas se cannibaliser. Enfin, c'est la création d'un nouveau modèle d'offre de services autour de l'encadrement de ces activités, qui permettra l'entrée de nouvelles recettes. A titre d'exemple, les activités liées au sport-loisir ou au sport-santé possèdent un fort potentiel de développement, et contrastent avec la demande compétitive traditionnelle qui tend à se spécialiser (Sport Value Conseil & Olbia Conseil, 2016). Il s'agit, dès lors, d'un travail de réflexion sur la façon dont les services et les activités peuvent être améliorées et/ou diversifiées pour répondre et capter la demande ; de l'analyse de l'état des lieux à l'évaluation des programmes mis en place. C'est une occasion pour remettre en question les pratiques en place pour mieux les faire correspondre aux besoins (Administration de l'Éducation Physique et du Sport, s.d.). Naturellement, ces nouvelles activités doivent pouvoir supporter un modèle économique pérenne et amener un impact bénéficiaire (Nauleau Sport, s.d.).

Une cohérence des activités « sportives » et « dans le sport »

Ce développement d'activités doit être mis en cohérence dans le projet associatif qui, lui, produit une réponse collective inscrite dans la durée. Ainsi, outre les services sportifs, les activités supports que sont les fonctions administratives, managériales, promotion, sponsoring, ... font partie intégrante de ce développement et doivent évoluer au même rythme. Savoirs, savoir-faire, compétences, process, ... de ces activités doivent être remis en question pour se consolider afin de s'aligner avec la production des services proposés (Centre National d'Appui et de Ressources du Sport, 2011). L'optimisation des démarches administratives et de la communication interne avec les membres, l'optimisation de l'utilisation et de la disponibilité des infrastructures, les synergies à trouver entre les activités sportives et la valorisation des sponsors/partenaires, ... en sont quelques exemples.

Parallèle théorique

De manière intéressante, la comparaison avec la professionnalisation selon Wittorski (2008 ; 2016) semble ici plus nuancée. Bien qu'on retrouve l'idée d'une réflexion des clubs sportifs sur leurs activités pour développer leurs services, la littérature sportive associative pointe peu le besoin de formalisation des façons de faire des activités, même s'il est sous-entendu. La transformation de ces savoirs d'action en logiques de réflexion intégrées dans la production nous semble donc peu engagée et questionne la rétention des savoirs et savoir-faire au sein de l'association, notamment quand on sait que les responsables des activités sont majoritairement des bénévoles.

1.2.3.2.3 Professionnalisation des acteurs

La professionnalisation des acteurs fait appel au capital humain et aux relations des parties prenantes au sein de l'association. Nous resterons ici dans le cadre des acteurs internes aux clubs.

Un engagement des deux parties

La professionnalisation transforme les pratiques de bénévolat. Initialement basée sur la disponibilité, le dévouement et le désintéressement, la logique d'engagement bénévole a désormais tendance à se « contractualiser » au sein de l'association. En effet, celle-ci a besoin de la régularité et de l'expertise du bénévole (avec les risques de surinvestissement, voire de dépendance) et elle doit respecter certaines contraintes et échéances. De son côté, le bénévole se sent en droit d'attendre de l'association un accueil, un soutien, de la formation, ... (Tardif Bourgoïn (2014) reprenant d'Eloy (2007)).

Bien que les sentiments d'être utile et de s'épanouir restent les deux fondements de l'engagement bénévole, la reconnaissance individuelle semble prendre le dessus sur une identité collective. Cette évolution des formes d'engagement « nécessite alors d'identifier les besoins ; la connaissance des motivations permettant d'identifier les trajectoires personnelles et d'articuler les formes

d'engagement aux spécificités du projet associatif : Connaître les motivations, c'est, pour l'organisation, être en capacité de satisfaire les termes de l'échange » (Tardif Bourgoïn, 2014, p. 120).

Des statuts qui se côtoient

D'autre part, les relations entre bénévoles, salariés et professionnels (salariés) se complexifient, notamment car elles posent la question de la légitimité de leurs statuts dans une réalité complexe et paradoxale où compétences, carrière, reconnaissance professionnelle, ... ne structurent pas prioritairement le domaine de valeurs de l'association, limitant les trajectoires professionnelles et questionnant leur stabilité (Falcoz & Walter, 2009b). L'apparition de nouvelles formes de « bénévolat rémunéré », « bénévolat de compétences » ou « bénévolat professionnel » fait aussi écho à cette complexification des ressources humaines, quitte à positionner l'activité du bénévole comme un métier. Cette forme de bénévolat plus professionnelle, « compétentielle » tend à se substituer à sa forme traditionnelle et amateur, ce qui engendre des réactions très contrastées au sein des associations, entre synonyme de menace du projet associatif pour les uns et opportunités de développement du management associatif pour les autres (Bernardeau Moreau, 2018).

Pour autant, la professionnalisation des individus se doit de dépasser une simple confrontation avec le mythe du « club traditionnel », comme nous le mentionnions ci-avant. L'autonomie des bénévoles, le sens entrepreneurial et innovateur, la gouvernance participative, ... sont autant de preuves que l'engagement bénévole peut adhérer aux formes de « conscience professionnelle », où l'individu bénévole adopte des attitudes et comportements d'apprentissage pour développer ses compétences avec la finalité de répondre au projet associatif (Bernardeau Moreau, 2018 ; Tardif Bourgoïn, 2014).

La distinction entre salarisation et professionnalisation

Il convient ici de s'arrêter un instant pour distinguer la « salarisation » de la « professionnalisation », car le monde associatif donne couramment à ces deux concepts un sens équivalent, alors qu'ils n'ont pas les mêmes implications dans la reconnaissance du travail.

La salarisation implique un contrat de travail qui fixe les tâches liées au salaire, est réglementé par la loi, et positionne l'association en position d'employeur. Elle est une reconnaissance matérielle fonction de la qualification de l'employé (ses savoirs, compétences, ...). A contrario, la professionnalisation est une reconnaissance sociale et identitaire de l'exercice légitime d'une profession (expertise) dans un domaine spécifique (Dussuet & Flahault, 2010 ; Flahault & al., 2009). L'amalgame entre ces deux concepts par les associations est un élément majeur de tension dans la reconnaissance et la distinction du travail salarié et du bénévolat. Il pose la question de la plus-value du salarié face au bénévole²⁹, de

²⁹ Comme le disent Falcoz & Walter (2009a, p.31) : on peut être « bénévole dans l'esprit, professionnel dans ses compétences », sans pour autant vouloir monétiser ses savoirs et savoir-faire.

leur substituabilité et de la dénégation de qualifications (Falcoz & Walter, 2009 ; Flahault & al., 2009), de la reconnaissance matérielle des compétences bénévoles par le défraiement, de la reconnaissance sociale des salariés (et des professionnels) dans les valeurs associatives et bénévoles, de la légitimité de l'évolution d'un bénévole en salarié ... Cet amalgame questionne les limites de l'ambiguïté entre salariat et bénévolat, de la faible gestion des ressources humaines et de la fonction d'employeur des associations, de la valorisation du bénévole, des contraintes matérielles et organisationnelles des associations (Flahault & al., 2009), ou encore de leurs défis de financement pour supporter les charges du salariat (Barbusse, 2009). Des auteurs comme Barbusse (2006), Flahault & al. (2009), Peter (2009) parlent même de « marché du bénévolat » pour dénoncer les dynamiques concurrentielles que se livrent les associations pour attirer des bénévoles (et des salariés) qualifiés sur les principes de l'offre et de la demande (dans les rôles sportifs plus que dans les rôles administratifs ou organisationnels).

Pour aller plus loin, ce que la littérature n'a pas encore démontré empiriquement, il serait intéressant d'analyser l'impact du défraiement croissant des bénévoles (bien au-delà des limites légales). Liée à des contraintes de réussite des objectifs (sportifs) ou des contraintes de disponibilités/engagement, la relation association-bénévole tend à s'apparenter au contrat de travail par cette variable.

La contamination perverse des deux statuts

De par la présence majoritaire de bénévoles au sein des clubs sportifs, cet amalgame peut avoir de lourdes conséquences comme mener à de mauvaises conditions d'emploi, enclencher un contexte interne en porte-à-faux avec les valeurs et/ou le projet associatif, conduire au désengagement bénévole, voire mettre en péril l'association. Paradoxalement, on assiste à un « contexte structuré avec, par et pour les bénévoles » qui marque l'influence négative de la dominance du bénévolat sur le salariat, où l'éthique et les principes du bénévolat autour de la logique du don s'impose comme condition d'intégration au club (Falcoz & Walter, 2007, p. 81 ; Flahault & al., 2009 ; Fleuriel, 2006 ; Simonet, 2006). Flahault & al. (2009, p. 69) pointent l'effet pervers d'une « contamination » des deux statuts l'un envers l'autre « qui fait que l'on en vient à attendre des compétences toujours plus fines et spécifiques, « professionnelles », pour les bénévoles, et un engagement au-delà du contrat de travail de la part des salarié-e-s », en termes de disponibilité (temps), de dévouement (intérêt collectif) et de désintéressement (absence de revendication salariale, morale, professionnelle, ...), et qui doivent sans cesse être prouvées pour être acceptés et reconnus. Cette tension salariat-bénévolat est souvent relativisée par les salariés au regard des valeurs et de la mission associative auxquels ils adhèrent et qu'ils intègrent. Bien qu'admettant l'existence de situations de malaises ou d'exigences parfois démesurées, l'injonction paradoxale est souvent acceptée et justifiée par une « norme » associative sportive considérée comme allant de soi (Falcoz & Walter, 2007). Elle n'en reste pas moins un vecteur important dans le processus de professionnalisation des organisations sportives (Simonet, 2006).

Reconnaissance et valorisation

La littérature sur les évolutions des relations entre bénévoles, salariés et professionnels dans la littérature sportive, et encore plus dans l'économie sociale et solidaire, est très vaste et propose des réponses très variées selon le secteur d'activité (Devetter & Fleuriel, 2016 ; Falcoz & Walter, 2009a ; Meier & Schier, 2008). Ce que nous souhaitons retenir ici est que la reconnaissance du travail au sein des clubs sportifs associatifs est un exercice périlleux avec une double dimension, matérielle et sociale, qui doit prendre en compte de nombreux profils ayant différents statuts, besoins, modes de fonctionnement, ... appartenant à des réalités de prime abord opposées (sociale versus économique). Cela montre également le besoin primordial d'une réelle gestion des ressources humaines (GRH) au sein des clubs sportifs pour la poursuite de l'activité à travers la pérennisation, la cohésion et la coopération des différents profils.

Parallèle théorique

La comparaison avec la professionnalisation de Wittorski (2008 ; 2016) est ici beaucoup plus tranchée. Bien que nous observons un besoin de compétences et de profils professionnels au sens de Wittorski, les spécificités de l'association et de ses ressources humaines semblent complexifier cette dynamique de transformation des individus. Selon nous, se démarque ici une approche structurelle du problème pour accompagner les différents statuts vers de nouvelles logiques d'apprentissage et d'action. De plus, il nous semble que les compétences *a priori* des bénévoles deviennent prépondérante.

1.2.3.2.4 Dispositifs transversaux : la formation et l'encadrement

Des compétences à développer et à partager

Poussé par la diversification des objectifs associatifs et de leurs services liés, le besoin de savoirs et de compétences plus spécifiques et plus techniques, aussi bien dans les dimensions sportives qu'administratives ou managériales, appelle une démarche collective et itérative de formalisation. L'accompagnement des acteurs bénévoles et salariés doit permettre de partager, de coconstruire et de transmettre ces savoirs et savoir-faire via des dispositifs d'apprentissage et de formation. En particulier, les expériences des bénévoles peuvent être mobilisées dans le processus de professionnalisation et la rédaction de support tels l'introduction au bénévolat dans le club, le guide des bonnes pratiques du bénévole, les méthodes de travail, la mobilisation de compétences dans l'action, les fiches de missions, la valorisation des acquis d'expériences bénévoles, les bilans de compétences ... (Bernardeau, 2018 ; Halba, 2006 ; Tardif Bourgoïn, 2014). Se faisant, l'association dispose de moyens de valorisation, de motivation et de recrutement de bénévoles.

Ces actions de formation des acteurs internes au club sont de plus en plus importantes suivant l'étendue des services proposés, des publics touchés, des ressources nécessaires, etc et peuvent traiter de thématiques générales au bénévolat, spécifiques à l'objet associatif, ou transversales à ses domaines d'activités (Halba, 2006). L'accompagnement individuel, les réunions ou espace de débat (voire moments conviviaux plus informels), la formation technique interne, et la formation fédérale (État et Fédérations) sont quatre voies d'encadrement du bénévole (Tardif Bourgoïn, 2014).

Institutionnalisation des formations

Ce dernier type de formation fait écho à l'institutionnalisation de la pratique sportive par l'État et les Fédérations. Elle fut à l'origine de formations sportives via la progressive codification de leurs normes techniques et modalités de certifications fédérales, principalement en ce qui concerne les emplois « sportifs ». La reconnaissance par l'État de ces certifications en termes de compétences pour pouvoir exercer (professionnellement) a ouvert la porte à d'autres brevets, formations et cursus scolaires, ainsi qu'à des obligations de formation ou de certification pour les clubs (Bernardeau Moreau & Delalandre, 2019 ; Chevalier & Pégard, 2016). A titre d'exemple, en Belgique, les Communautés, via l'ADEPS et Sport Vlaanderen³⁰, sont les garants de la formation sportive (en quatre niveaux de diplomation), dont la réussite peut être rendue obligatoire par les fédérations nationales ; l'Association Interfédérale du Sport Francophone (AISF) et la Vlaamse Sport Federatie (VSF), elles, forment les dirigeants de clubs et les gérants d'infrastructures sportives. Les parcours académiques touchant le sport sont également une porte d'entrée. En France, contrairement à la Belgique, l'« éducateur sportif » (qui reprend les rôles d'entraîneur, de moniteur, de professeur, ...) constitue une profession à part entière et il doit être titulaire d'un diplôme/licence pour encadrer contre rémunération.

Une politique de formation balbutiante

Cependant, la création et la diffusion de formation (et *de facto* d'une politique et d'un programme de formation à part entière) sont vécues comme difficile par les clubs sportifs associatifs. Par la taille du club d'abord, où les petites et moyennes associations sont les plus démunies ; par les spécificités de chacun ensuite, où tous ont des attentes et des besoins différents, des formations initiales inégales, des sensibilités d'apprentissage propres ; par un absentéisme souvent conséquent enfin (Halda, 2006).

L'encadrement des bénévoles

Parallèlement à la formation, le recrutement et la coordination des bénévoles devient une fonction clef pour activer l'implication bénévole. La fonction d'intermédiaire facilitateur entre le bénévole et l'association devant permettre, sur base d'analyses des besoins des deux parties, d'inciter chacune d'elles à participer à leur développement mutuel. La planification et la mise en action des ressources

³⁰ Anciennement appelé BLOSO

humaines (issue d'une véritable politique de gestion des ressources humaines) devenant dès lors une activité à part entière dans la mission de l'association. Cependant, à nouveau, tout comme pour la formation, ces démarches de suivi des bénévoles deviennent rapidement très exigeantes en terme humain et logistique, limitant leur instauration et leur efficacité, notamment si cette responsabilité n'est assumée que par un ou quelques bénévoles (Halba, 2006).

1.2.4 Professionnalisation... ou modernisation du secteur associatif ?

Au fil de nos recherches pour cette revue de la littérature, nous avons eu un sentiment mitigé sur la définition que le monde sportif associatif donne (ou souhaite donner) au concept de la « professionnalisation » par rapport à celle du monde marchand développée auparavant.

D'un côté, une partie de la littérature nous renseigne sur le besoin criant de développer les compétences des gestionnaires et d'accroître les performances organisationnelles au sein des associations. Cela nécessite de prendre conscience de leurs fonctionnements, structures, ressources, ... et de les repenser pour en assurer leurs mobilisations adéquates. Les notions autour d'une gouvernance participative via le développement d'une gestion des ressources humaines plus active représentent bien ce désir de « mise en mouvement des individus dans des contextes de travail flexibles » qu'énonçait Wittorski (2016, p. 65). En cela, nous estimons opportun de parler de professionnalisation dans la gestion des clubs sportifs associatifs.

A l'inverse, un autre pan de la littérature pointe la difficulté, voire l'impossibilité, de transformer les acteurs des clubs sportifs en véritable professionnel, appelant la notion de profession. Seule exception où s'accorde la littérature : les rôles « sportifs » (entraîneurs, coachs, manager sportifs, ...), qui en plus d'être fréquemment institutionnalisés (et donc reconnus comme profession et disposant d'un bagage professionnel de formation), représentent la majorité du service des clubs et seront plus fréquemment soumis à des attentes professionnelles. Les raisons sont d'abord d'ordre pragmatique, de par les difficultés de financement qui ne permettent pas le recrutement de (nombreux) salariés aux compétences professionnelles ; de par les caractéristiques et valeurs désintéressées du bénévolat ensuite, où les disponibilités, les volontés d'apprentissage, les reconnaissances identitaires, ... ne s'alignent pas forcément avec le « développement professionnel » qu'implique les logiques de professionnalisation selon Wittorski (2016). En cela, parler d'une professionnalisation formelle des acteurs de la gestion des clubs sportifs associatifs ne nous paraît pas opportun, mais ils peuvent acquérir des comportements professionnels, des exigences professionnelles, quel que soit leur statut.

Une autre critique que nous formulons concerne l'utilisation à outrance du terme « professionnalisation » dans la littérature. Comme pour la professionnalisation dans le secteur marchand, plusieurs auteurs du monde sportif associatif ont pointé cette professionnalisation comme « multiforme », ralliant de très nombreuses approches selon le domaine de recherche. Falcoz & Walter (2009a, p. 29) résumant la situation en énonçant que « le terme même de « professionnalisation » prête à confusion et sert à désigner trop hâtivement un passage de l'amateurisme au professionnalisme relevant plus du discours que de la réalité. Autrement dit, il ne faut pas confondre une augmentation, même significative, du volume d'emplois dans les associations sportives, avec une logique de « professionnalisation » du secteur ». Cette opposition binaire amateur-professionnel ne permettant pas rendre compte de la diversité organisationnelle qui compose les clubs. Pour Chantelat (2001, p. 125), c'est un « processus où l'amateurisme cède le pas à la rationalisation, à l'efficacité et à la conduite des actions par projet. ». Pour Jibraili (2016), cela souligne davantage le besoin d'établir un système qui puisse répondre à une gestion plus complexe des besoins et des attentes de l'association et de ses parties prenantes, tout en maintenant un service sportif comprenant les valeurs associatives. En cela, la professionnalisation du sport associatif doit être vue à la fois comme le symptôme et comme le vecteur des bouleversements (Falcoz & Walter, 2009b).

Cette difficulté de définition n'est pas propre au secteur sportif associatif. Dans l'Économie Sociale et Solidaire, Francois (2015, p. 115 reprenant Ughetto & Combes, 2010) énonce que « la professionnalisation est cette organisation mise en face des problèmes productifs qui s'accroissent, en quantité et en complexité, quand les volumes atteignent des niveaux importants, que les promesses sur la qualité augmentent les exigences, et que cela conduit à s'interroger sur un « amateurisme » qui, jusqu'alors, n'apparaissait pas comme une difficulté ». Amateurisme qui, chez Francois (2015) est vu comme l'ignorance de la gestion et le manque de préoccupation d'efficacité ou de rendement, rimant avec un manque de méthode, de systématisme, de connaissance profonde des bases du métier.

Ainsi, nous questionnons de possibles amalgames entre la « professionnalisation » des clubs et une dynamique de « modernisation » qui viendrait dépoussiérer le mythe du « club traditionnel » ; entre le statut professionnel ou amateur du sport (via le statut des joueurs) et les besoins d'une gestion « professionnelle » ; entre des compétences « professionnelles » et la salarisation de la disponibilité. Des amalgames que l'on retrouve dans la littérature, relevant toute la difficulté de la définition, mais que l'on pourrait également retrouver comme concept « fourre-tout » dans le discours des dirigeants sportifs et du grand public. Nous vérifierons ce constat à travers nos interviews avec des dirigeants de clubs de hockey belges.

1.3 Des outils de gestion pour la professionnalisation des clubs

Les sections précédentes nous ont permis de comprendre les processus de professionnalisation à l'œuvre dans les clubs sportifs associatifs, montrant l'émergence d'un phénomène d'hybridation qui les pousse à se détacher du mythe du club traditionnel en s'organisant comme de véritables entreprises afin de répondre aux exigences de leur environnement et de performer sur les plans sportifs, organisationnels et économiques.

L'objectif du présent chapitre est de questionner la place des outils de gestion dans ce processus de transformation, en gardant une approche large des outils de gestion et non l'étude d'un outil en particulier. Cependant, à titre d'illustration, nous réaliserons dans le point 2.1.2 (p. 52) un exercice de synthèse non-exhaustif d'outils de gestion existants ou utilisables dans les clubs de hockey.

La littérature n'étudiant pas spécifiquement le cas du monde sportif associatif, nous nous sommes appuyés sur la littérature plus large de l'économie sociale et solidaire.

1.3.1 Les outils de gestion au service de la stratégie

Afin d'accroître la professionnalisation et le pilotage de la performance, la gestion des clubs sportifs s'instrumentalise, via des outils taillés pour et par le secteur associatif ou inspirés du monde marchand. Ce contrôle de gestion par les outils les incite, outre à formaliser leur stratégie sportive ou associative sur le long terme, à la décliner en orientations stratégiques pertinentes compte tenu des spécificités des acteurs, à opérationnaliser ces projets en plan d'actions cohérents, à en valider la faisabilité compte tenu des ressources disponibles, à en assurer le pilotage efficace et efficient, afin que les résultats et objectifs souhaités soient effectivement atteints (Bayle, 2007 ; Bernet & al., 2016 ; Codello-Guijarro & Béji-Bécheur, 2015 ; Diné & Yahiaoui, 2018 ; Szostak, Boughzala, Bollinger Raedersdorf, 2018). Les outils déjà utilisés dans le monde sportif associatif sont (selon les sports et les ressources), par exemple, des outils de simplification de tâches administratives, l'aide à la gestion financière, l'optimisation de l'occupation des infrastructures, la meilleure communication avec les adhérents, l'analyse de l'organisation, le positionnement de la gestion ... (Rundstadler, 2018).

Les outils sont « un moyen matériel et/ou conceptuel mettant en relation plusieurs variables issues de l'organisation et destiné à instruire les actes classiques de la gestion : prévoir, décider, évaluer, contrôler » (Grimand, 2012, p. 238). Ils apparaissent comme des entités mixtes associant d'un côté des artefacts, matériels ou symboliques (des concepts, des schémas, des grilles de lecture, des interfaces d'outils informatiques...), de l'autre des registres d'action, d'usage qui vont leur donner sens (réflexivité, innovation, évaluation, ...) (Rabardel (2005) repris par Grimand (2012)). Ils brassent autant les dispositifs physiques qu'immatériels, peuvent être spécifiques à l'organisation, ou intervenant au-delà du périmètre organisationnel (bonnes pratiques d'un secteur d'activité, labellisation

internationale, ...) (Bernet & al., 2016). Les outils n'étant que des supports aux actions du management, ils n'ont pas de finalité en eux-mêmes et doivent s'adapter selon les objectifs définis (Bayle, 2007).

Pour mieux comprendre comment les outils peuvent aider la professionnalisation des associations, il convient d'en donner leur triple dimension. D'abord, la *dimension fonctionnelle*, qui définit le rôle de l'outil dans les performances de l'organisation (« à quoi ça sert ? » - logique formelle de contrôle du coût-efficacité), et qui donne les intentions de l'outil (prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler). Business plan, organigramme, système d'incitation, jalonnement de projet, tableaux de bord en sont des exemples. Ensuite, la *dimension structurelle*, qui définit la matérialité de l'outil (« de quoi est-il fait ? » - l'utilisation pratique), qui donne le support (tableau de chiffres, formulaire, ...) et le contenant (gens, choses, ressources, actions, résultats d'activité). Enfin, la *dimension processuelle*, qui définit l'actualisation de l'outil dans l'usage (« comment s'en servir ? » - mode d'emploi des traditions d'utilisation de l'outil), et qui en donne son opérationnalité (compter, quantifier, classer, évaluer, hiérarchiser, comparer, réduire, modéliser) par construction préalable des formalisations, des standards, des règles de classement, etc (Bernet & al., 2016 ; Chiapello & Gilbert, 2013a).

En dépassant la vision déterministe et rationnelle des outils de gestion³¹, principale critique de l'utilisation des outils de gestion dans les associations, on s'aperçoit qu'ils interviennent dans un processus de réflexion sur toutes les dimensions de l'organisation. Ils permettent d'initier et de guider les introspections, de mettre en lumière les zones d'ombre, de questionner les acquis, de mettre en mots l'informel, de structurer et de coordonner l'organisation etc (Chiapello & Gilbert, 2013a). C'est sous cette interprétation que les outils peuvent épauler le triple processus réflexif et d'innovation lié à la professionnalisation associative (association-activités-acteurs).

Cependant, comme le verrons ci-après, cette interprétation doit encore faire son chemin dans le milieu associatif. Car, comme le disent Szostak et al. (2018, p. 122) : « l'un des enjeux majeurs pour les organisations réside tant dans l'appropriation de l'outil de gestion que dans l'outil lui-même ».

1.3.2 Appropriation des outils dans le monde sportif associatif

L'éternel dilemme

L'intégration d'outils de gestion dans les associations est acceptée très différemment selon leur rapport avec l'évolution de leurs logiques de gestion, sur lesquelles s'aligneront les dispositifs. Ainsi, la

³¹ Chiapello & Gilbert (2013b) donnent une vaste analyse des approches des outils de gestion en phase avec les évolutions des théories des organisations.

compatibilité des outils de gestion est vue comme un dilemme entre deux extrêmes : soit leur refus, au risque de voir l'association être marginalisée ; soit leur intégration totale, au risque d'un isomorphisme avec les structures marchandes, la banalisation de leurs activités et le brouillage de leur identité (Codello-Guijarro & Béji-Bécheur, 2015 ; Szostak & al., 2018). De ce constat apparait que l'approche structurelle des outils de gestion, notamment sur bases économiques, est trop souvent vécue dans le monde associatif, traduisant les outils comme rigides et réducteurs, comme ignorant l'environnement et normant les comportements. Cette traduction fait échos aux facteurs déstabilisant du « managérialisme »³², menant à la perte de sens de l'association par l'influence négative des outils sur les représentations, les modes de coordination du travail, la nature des objectifs, les modalités de l'évaluation, etc (Bernet & al., 2016 ; Gand, 2015).

Cette approche, trop traditionnelle, dangereuse même pour les associations, est beaucoup critiquée (Bernet & al., 2016 ; Chiapello & Gilbert 2013b). Elle délaisse une approche interactionnelle des outils de gestion, pro-active et itérative, mettant l'accent sur les acteurs et leur autonomie, où les outils deviennent vecteurs de réflexivité, d'apprentissage et de changement. Plus encore, c'est à travers le statut hybride des associations que les dispositifs de gestion peuvent s'insérer favorablement avec un rôle de « médiation » entre leurs réalités hétérogènes pour (re)créer du sens en leur sein, construire une cohérence entre les formes de gestion et le militantisme (bénévolat) constituant le socle du projet social par l'ouverture d'espaces de liberté et de création collective. La gestion associative doit s'éloigner d'une vision des outils aux seules finalités économiques pour préférer les finalités politiques démocratiques qu'ils permettent (Bollinger Raedersdorf, 2018 ; Château-Terrisse, 2015 ; Codello-Guijarro & Béji-Bécheur, 2015 ; Grimand, 2012 ; Maisonnasse & al., 2019 ; Szostak & al., 2018). Sous cette lecture, les liens avec le processus de professionnalisation associative prennent tous leurs sens. C'est donc un changement d'approche des outils de gestion qui doit être considéré.

L'appropriation itérative et collective des outils

La littérature répond au *comment* par la condition *sine qua non* « d'appropriation » des dispositifs de gestion par l'ambiguïté caractéristique de la gestion associative, de ses valeurs, de ses acteurs, de son environnement, etc.

Ce processus d'appropriation est une approche multidimensionnelle de construction, d'implémentation et de suivi des outils permettant d'accompagner les acteurs dans le changement. Ce concept tend à la fois à la *dimension rationnelle* de l'outil (traduction et diffusion instantané d'une réponse efficiente et efficace à une situation), à la *maitrise cognitive* de l'outil (traitement

³² Taksin & Dietrich (2016, p 28) définissent le managérialisme comme « une idéologie de la performance soutenue par un machinerie gestionnaire dont les techniques, outils et dispositifs contraignent de manière croissante les activités et les individus au travail ».

d'information et support d'apprentissage), à un *processus interprétatif et relationnel* où l'individu y met un sens et s'y construit (relation et utilisation de l'outil ; valorisation de l'argumentaire et de l'influence), et *symbolique* (identitaire et construction de sens) (Annexe D1). L'appropriation ne doit pas être un processus linéaire mais bien ouvert (au sens collectif) et itératif, où son évolution est continue par la contextualisation et l'intégration des pratiques et des systèmes d'outils. Cela appelle, une nouvelle fois, à la réalisation d'un travail de création collective démocratique pour comprendre les besoins, attentes, tensions, contextes, relations, ... des parties prenantes dans l'organisation (Bayle, 2007 ; Grimand, 2012).

Quatre conditions d'appropriation

Dans leur méta-analyse de la littérature sur l'intégration d'outils de gestion dans l'économie sociale et solidaire, Szostak et al. (2018) identifient quatre conditions d'appropriation des outils de gestion spécifiques au statut associatif. Les trois premières apparaissent comme n'étant pas spécifiques aux organisations de l'économie sociale et solidaire, mais communes avec les entreprises marchandes. La dernière, en revanche, semble plus spécifique.

La première condition est la *concertation démocratique* des acteurs. Dans le cas d'outils au niveau opérationnel, ils nécessitent une réflexion collective de toutes les parties prenantes, prenant en compte la mission sociale, en considérant que tous les acteurs sont en capacité de s'exprimer sur le sujet même s'il est délicat ; ce qui renforce l'appropriation (ex : grille de rémunération/défraiement, le suivi des tâches, ... ou la reprise des entraînements lors du déconfinement suite au Covid-19 en mai 2020). Dans le cas d'outils au niveau stratégique, la coexistence des logiques stratégiques et tactiques (notamment financière et sociale) complexifie le cadre de la concertation des acteurs. L'indispensable travail de négociation intense entre les logiques renforce, à terme, la coopération menant à l'appropriation (ex : investissement en infrastructure, augmentation du nombre de membres, financement de équipes compétitives, ...). Gand (2015) ajoute que cette concertation et cette inclusion doit nécessairement impliquer la circulation des informations, via une approche instrumentale (espaces et outils de débats, système d'information ...) ou structurelle (groupes d'expertise, structure intermédiaire d'échange, ...) pour construire du sens et une identité collective par la réflexivité des acteurs. Ce sur quoi Château-Terrisse (2015) précise qu'il convient alors de favoriser la diversité des profils et responsabilités au sein des outils pour que chaque groupe d'acteurs, représentant les différentes logiques de l'association, soit correctement représenté.

La seconde condition concerne la *légitimation de l'outil de gestion et de son appropriation* par les acteurs. Imposé ou suggéré par l'environnement de l'association, l'outil doit rassurer les parties prenantes (apporter une réponse) et proposer des externalités positives (ex : gestion des membres,

communication des logistiques des services, pilotage de la formation et de l'évaluation des encadrants sportifs, liaison avec outils des Fédérations, ...). « Le risque réside cependant dans le choix des arguments de légitimation, afin de ne pas perdre les valeurs de la création de l'organisation elle-même » (Szostak & al., 2018, p 124 reprenant Everaere, 2011) (ex : grille d'évaluation de l'encadrement sportif pour parvenir à une formation qualitative pour tous).

La troisième condition concerne *l'adaptabilité de l'outil de gestion et de son appropriation*, c'est-à-dire l'intégration de nouveaux usages et dimensions pour correspondre à la réalité de l'organisation. Ainsi, l'outil n'est pas conçu *a priori* mais forgé à travers l'expérience et les usages, de l'organisation et des acteurs, traduisant sa flexibilité (ex : Vademecum des Fédérations adapté en local, accueil des nouveaux membres, gestion des bénévoles, ...). Cette condition met en avant le défi d'innovation que doivent accomplir les associations pour établir la pertinence de leurs outils, et le rôle de ces derniers comme support continu d'apprentissage (Château-Terrisse, 2015). Dans le cadre d'associations sportives, Bayle (2007) met en avant l'adaptation des outils au regard des quatre caractéristiques des organisations sportives (finalité non lucrative, mixité des financements, mixités des ressources humaines, et régulation nationale), et leur intégration comme sources d'innovations managériales³³.

La quatrième condition, plus spécifique aux organisations de l'économie sociale et solidaire, est le pilotage de l'organisation par une équipe de direction incarnée dans le *manager social*, garant du respect des valeurs de l'économie sociale et solidaire. Capable d'une gestion plus complexe par ses compétences propres et incarnant le sentiment d'appartenance et de fierté aux valeurs de l'économie sociale, il devient un socle de cohésion entre les activités économiques et la mission sociale de l'organisation. Ce rôle essentiel permet de garantir la présence des valeurs porteuses dans les pratiques induites par des outils et formes de gestion... pour autant qu'il soit lui-même convaincu de la pertinence de l'outil. De plus, le manager détient un « rôle d'interface » entre le politique et le technique, entre tous les acteurs, capable de transformer les objectifs stratégiques qu'il définit en actions opérationnelles portées par toute l'organisation. Il a aussi le rôle d'inciter la participation de toutes les parties prenantes dans les débats et d'animer la concertation démocratique, surtout pour modérer les situations paradoxales ou contradictoires de l'hybridation. Ce rôle, on le retrouve dans la figure de « l'acteur du changement » essentiel à la professionnalisation (Winand & al., 2013). Le danger lié à cette figure, cependant, provient du recrutement de profils de manager formés aux organisations capitalistes classiques, mieux préparés aux outils de gestion mais moins aux spécificités des organisations sociales et solidaires.

³³ A titre d'exemple, nous noterons l'article de Bernardeau Moreau et Delalandre (2019) sur les compétences d'innovation des rôles sportifs dans les clubs associatifs.

Concertation, légitimation et adaptabilité

Ces conditions d'appropriation d'outil de gestion dans les organisations de l'économie sociale et solidaire sont, en adoptant l'approche interactionnelle, finalement très proches de celles posées dans n'importe quelle autre organisation (Szostak & al., 2018). Les nuances interviennent en ce qui concerne le rôle du manager social, le poids démocratique des acteurs, et l'apport de sens : « les valeurs des individus semblent ici essentielles, bien plus que dans une organisation classique, notamment pour choisir et respecter le pluralisme des outils de gestion, mais aussi pour renforcer les trois autres conditions : concertation, légitimation et adaptabilité de l'outil de gestion et de son appropriation. » (Szostak & al., 2018, p. 126). Des observations confirmées par Maisonnasse et al. (2019) qui renchérissent que les dispositifs de gestion doivent être porteur de « sens », construit collectivement, pour les individus et l'association. Afin de renforcer la cohérence du projet associatif et des valeurs véhiculées, ils doivent être au service de l'engagement collectif des acteurs et du travail collectif, favorisant le développement de l'association par une approche *bottom-up*. Enfin, la philosophie gestionnaire qui accompagne l'outil se doit d'être imprégnée d'un engagement militant affirmé (vu comme le mythe associatif), et n'est donc, selon eux, pas réservée au seul « manager social ».

Synthèse

En résumé, les outils de gestion ont un rôle important à jouer dans la modération et l'équilibre des logiques associatives que fait émerger l'hybridation des associations, berceau de leur professionnalisation. En alliant une gouvernance démocratique participative à une approche interactionnelle des outils, les clubs associatifs peuvent y trouver de puissants leviers de réflexion et de transformation de leur gestion. En dépassant l'approche rationnelle traditionnelle des outils, les clubs peuvent conserver voire même renforcer les spécificités associatives, tout en garantissant le développement d'une gestion collective maîtrisée de leur projet associatif, de leur organisation, etc. Ce faisant, c'est donc aussi un changement de mentalité qui est nécessaire pour favoriser l'appropriation d'outils de gestion dans le secteur associatif.

Partie 2 : Le cas des clubs belges de hockey

Depuis une dizaine d'année, le hockey sur gazon belge se transforme. Loin des clichés élitistes du XX^{ème} siècle qui réservaient la discipline à la bourgeoisie francophone, l'accessibilité du sport et sa démocratisation permettent aujourd'hui de toucher un public plus diversifié et plus nombreux.

L'objectif du présent chapitre est, tout d'abord, de présenter le hockey belge, ses clubs et leur évolution afin de les contextualiser. Nous questionnerons ensuite le processus de professionnalisation et l'intégration d'outils de gestion via des interviews de dirigeants de clubs.

Parce que la littérature et les données sur l'organisation du hockey, et encore plus sur le hockey belge, est rare et dispersée, nous ferons ici un travail d'analyse pour représenter au mieux la situation.

2.1 La stratégie de la Fédération

L'Association Royale Belge de Hockey (ci-après ARBH), créée en 1907, est la fédération nationale belge de la discipline. Suite à la répartition des compétences entre Communautés et Régions, elle se compose depuis 2012 de deux autres organes régionalisées³⁴, appelées Ligues, que sont la Ligue Francophone de Hockey (ci-après LFH) et la Vlaamse Hockey Liga (ci-après VHL). Chacune des trois entités s'occupe de l'organisation de la pratique et du développement du hockey à son niveau (national et international pour l'ARBH, régional pour les Ligues) (ARBH, s.d. a ; ARBH, s.d. b ; ARBH, s.d. c).

Dans les différents plans stratégiques de l'ARBH, initiés dès 2005 par Marc Coudron lors de son entrée en fonction, on retrouve 3 axes : Le développement du hockey belge, en termes de croissance et de qualité, la bonne gouvernance de la fédération et de ses organes, et les performances des équipes nationales (ARBH, 2012). Cette réflexion stratégique aura guidé une progression saine et ambitieuse du hockey belge (Zintz, 2006 ; Zintz, 2008 ; Zintz & Winand, 2008). Ces trois axes stratégiques ont été poursuivis à travers les plans 2005-2016, 2016-2020 et 2018-2022 de l'ARBH, et déclinés dans ceux des deux Ligues.

Nous les utiliserons dans les pages suivantes pour contextualiser et rendre compte de la mutation de l'environnement du hockey belge.

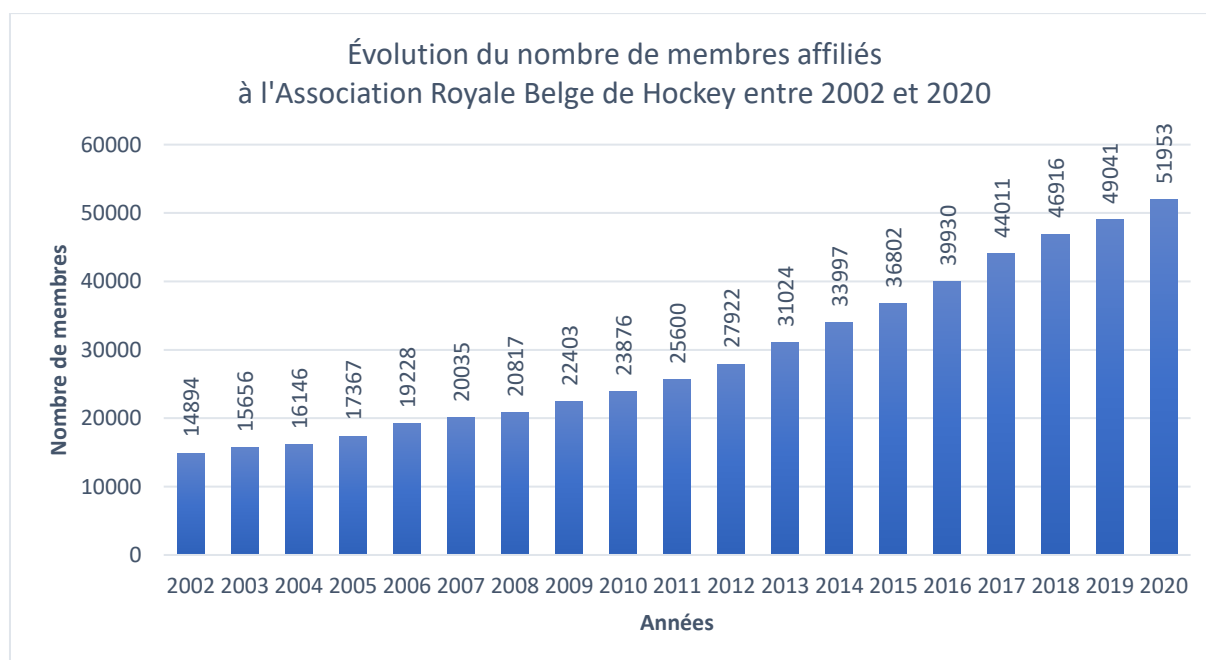
³⁴ ARBH comme Ligues doivent respecter le décret-cadre visant l'organisation et le subventionnement du sport dans les Communautés française (2007) et flamande (2016).

2.1.1 Croissance du nombre de membres

Une croissance importante et contrôlée

La croissance du nombre de membres est impressionnante. De 17.367 membres en 2005, le hockey belge en compte désormais 51.953 en fin de saison 2019-2020 (Toussaint, 2020), marquant une croissance annuelle oscillant entre 7 et 10% ; l'effectif total ayant doublé entre 2011 et 2020 (graphique 4 ; annexe E1). Les pics de croissance importants coïncidant avec les participations de nos équipes nationales de hockey aux Jeux Olympiques de 2008 (Pékin), 2012 (Londres) et 2016 (Rio), et aux titres masculins de Champions du Monde (2018) et Champions d'Europe (2019).

En 2013, les femmes représentaient 39% des membres, contre 43% en 2018. La proportion de jeunes (18 ans et moins) par rapport aux adultes est stable avec 56% sur les deux périodes (annexe E2 ; Jourdain & Vinel, 2013 ; ARBH, 2018b)³⁵.



Graphique 4 : Évolution du nombre de membres affiliés à l'Association Royale Belge de Hockey entre 2002 et 2020 (ARBH, 2018b ; ARBH 2019a ; Toussaint, 2020) (Annexe E1)

Cette augmentation a été planifiée de manière réaliste et mesurée³⁶ au cours des trois plans stratégiques afin d'encadrer sainement le développement de la pratique et de construire des bases solides pour la suite de son évolution. L'objectif est de préserver un environnement de qualité pour les joueurs et éviter une croissance sauvage impossible à soutenir (Fayat, 2016a). C'est notamment le cas en ce qui concerne les clubs et les infrastructures, principal cheval de bataille de la Fédération. Car

³⁵ La fédération ayant régulièrement mis à jour ses chiffres de membres avant 2019, ceux utilisés ci-après peuvent varier légèrement suivant les sources.

³⁶ A titre d'exemple, en 2012, les prévisions pour 2016 donnaient un nombre total d'affilié avoisinant les 40.000. Quatre ans plus tard, ce sont 39.930 affiliés qui composaient le hockey belge (ARBH, 2012 ; ARBH, 2018 a)

si le nombre de membres explose, le manque d'infrastructure est criant (Toussaint & Wilmotte, 2016 ; Vinel, 2013), notamment en termes de terrains où le coût d'un synthétique mouillé avoisine le million d'euros (Toussaint, 2016). De plus, cette croissance ne pourrait se faire au détriment des valeurs du hockey (Communauté, Fair-play, Respect, Qualité) (ARBH, 2016). La gestion de la croissance n'est donc pas qu'une question logistique ou financière, mais également identitaire.

« Ce qu'il faut, c'est garder une croissance saine. La pire des choses serait, par exemple, qu'en 2017, on se trouve avec 60.000 membres. [...] Ce que je veux pour le hockey, c'est que chaque jeune qui souhaite s'y adonner puisse être accueilli dans un environnement de qualité. Dans tous les clubs, on manque de personnel qualifié. Ce sont des problèmes positifs bien entendu, et c'est un gros défi qui nous attend. » (Marc Coudron, président de l'Association Royale Belge de Hockey, dans Fayat (2016b))

Des clubs plus nombreux et plus grands

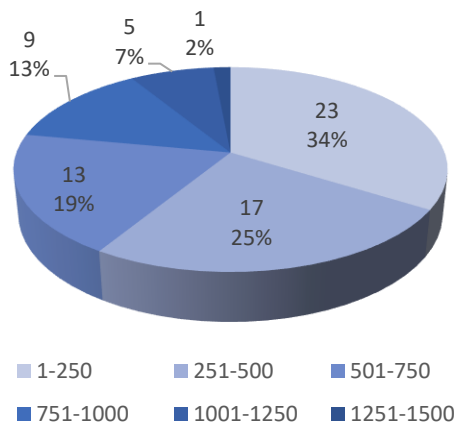
Ci-après, nous étayerons cette croissance au sein des clubs, entre 2013 et 2018. Données et graphiques de comparaison sont disponibles dans les annexes référencées. Les données de 2013 sont extraites de Jourdain & Vinel (2013), basé sur l'ARBH ; celles de 2018 de l'ARBH (2018b).

Nous introduisons ici une notion importante : il est généralement admis que pour garder un encadrement de qualité, un terrain de hockey supporte au maximum 500 membres. Ce faisant, nous pouvons interpréter les résultats suivant en termes de membres, mais également en termes de nombre de terrains³⁷ dont disposent les clubs. Raison pour laquelle nous catégorisons les clubs en « petits » clubs (1 à 500 membres ; un seul terrain), clubs « moyens » (501 à 1000 membres ; deux terrains), « grands » clubs (1001 à 1500 membres ; 3 terrains) et « très grands » clubs (1500 à 2000 membres ; 4 terrains). Comme nous le verrons plus tard, cette catégorisation est très relative par rapport à d'autres sports belges, relevant l'importance des défis de gestion des clubs de hockey.

En 2013, les 31.000 membres étaient répartis dans les 68 clubs de hockey, principalement sur l'axe Anvers-Brabant Wallon (cartographie en annexe E3), soit une moyenne de 456 membres par clubs, pour 41% des clubs ayant plus de 500 membres, et 6 clubs dépassant le millier d'affiliés (graphique 5). Les deux ligues, LFH et VHL, disposent d'une répartition similaire des clubs par nombre de membres : davantage de « petits » clubs pour quelques clubs de plus grande envergure (graphique 6).

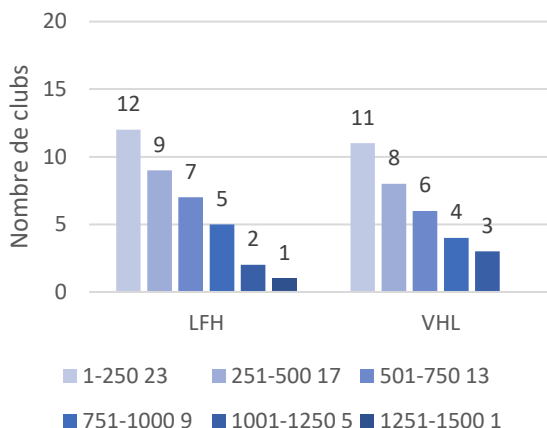
³⁷ Cependant, les différents types terrains (sablés, semi-sablés, semi-mouillés, mouillés) impliquent des variations parfois importantes en termes d'accueil et de niveau de jeu. Il faut aussi prendre en compte leurs disponibilités, notamment lorsqu'ils sont partagés avec d'autres structures et/ou activités. En conséquence, les données doivent être interprétées sur une base illustrative.

Nombre de clubs de hockey par tranche de membres en 2013 en Belgique



Graphique 5 : Nombre de clubs par tranche de membres en 2013 en Belgique (Annexe E4)

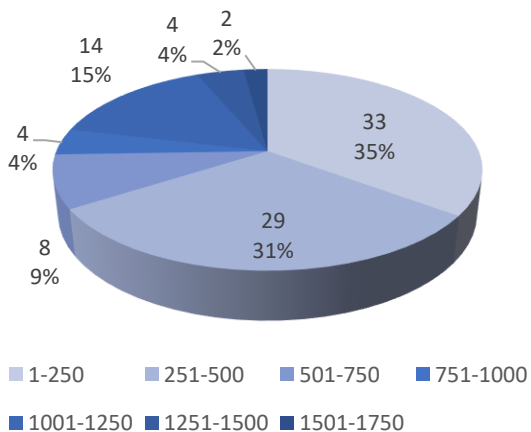
Nombre de clubs de hockey par tranche de membres et par Ligue en 2013 en Belgique



Graphique 6 : nombre de clubs par tranche de membres et par Ligue en 2013 en Belgique (Annexe E5)

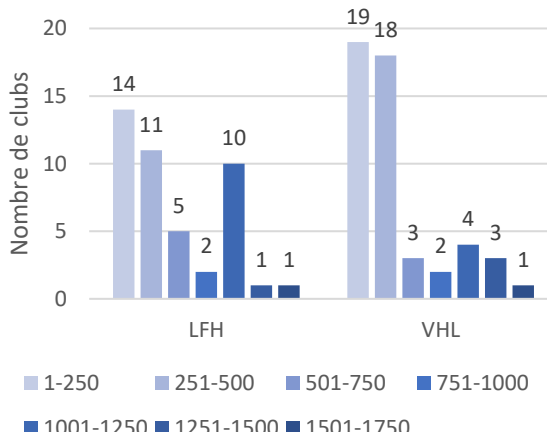
Cinq ans plus tard, le paysage a changé : 94 clubs (+26) accueillent 48.000 membres (+ 17.000), soit en moyenne 510 membres par clubs (+54), 32 clubs (34%) ayant plus de 500 membres (graphique 7 & 8), 20 clubs (21%) en ayant plus de 1000, le plus peuplé ayant 1649 affiliés. Les variations par club sont disponibles dans l'annexe E8.

Nombre de clubs de hockey par tranche de membres en 2018 en Belgique



Graphique 7 : Nombre de clubs par tranche de membres en 2018 en Belgique (Annexe E6)

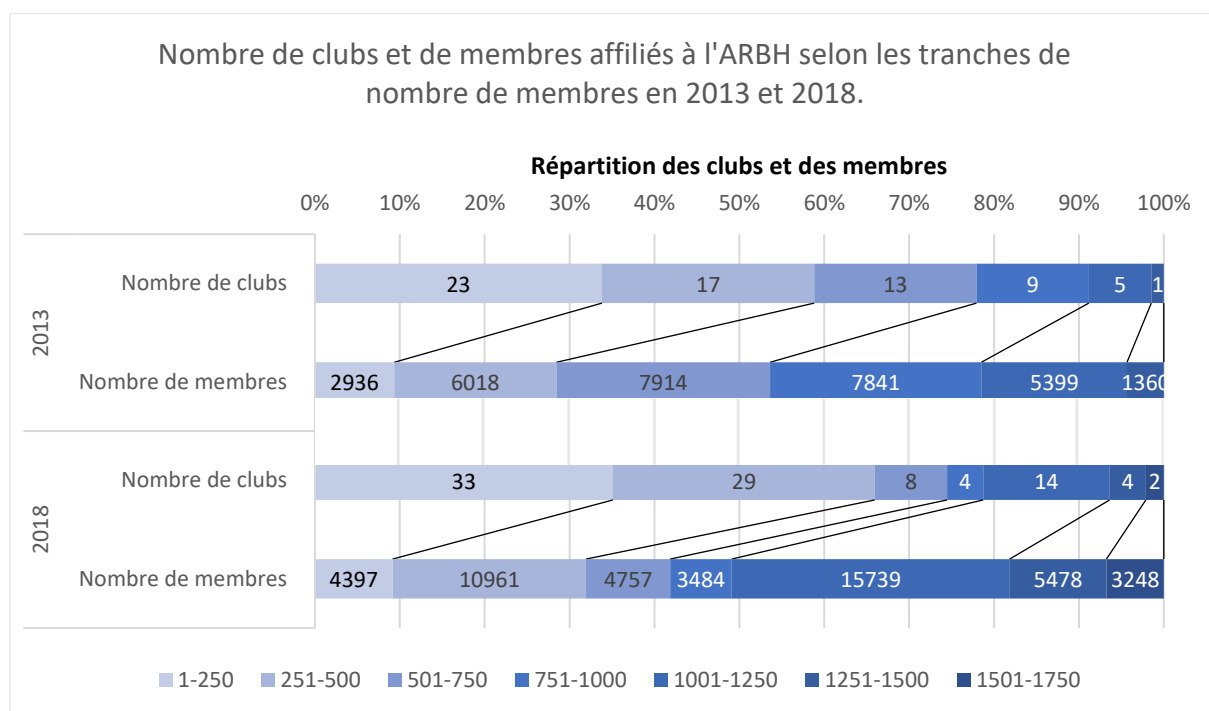
Nombre de clubs de hockey par tranche de membres et par Ligue en 2018 en Belgique



Graphique 8 : Nombre de clubs par tranche de membres et par Ligue en 2018 en Belgique (Annexe E7)

Par soucis de clarté et de facilité de comparaison, nous donnons dans les annexes E9 et E10 les tableaux et graphiques comparatifs de ces deux périodes.

Pour souligner d'avantage le nombre de membres dans les clubs, nous résumons graphiquement la situation via le graphique 12 (annexes E11 et E12) qui reprend, par tranches de nombre de membres, le nombre de clubs et le nombres d'affiliés correspondant.



Graphique 9 : Nombre de clubs et de membres affiliés à l'ARBH selon les tranches de nombre de membres, par Ligue pour 2013 et 2018 (Annexe A6)

En cinq ans, l'absorption de la croissance globale du nombre de membres (+16.596 membres, soit +52,7%) a été rendue possible d'une part via la création de nouveaux clubs (+26 clubs) et d'autres part via la rénovation et/ou la construction de nouveaux terrains dans les clubs existants, permettant à ceux-ci de grossir (de 6 à 20 clubs de plus de 1000 membres). En conséquence, la répartition des clubs par leur taille s'est remaniée : d'une concentration des membres dans les clubs « moyens » (501 à 1000 membres) avec peu de « grands » clubs, nous sommes passés à une représentation extrême où les membres se concentrent dans les « petits » clubs et dans les « grands » et les « très grands » clubs, désormais plus nombreux. A titre d'exemple, en 2018, 24.465 membres, soit 50,90% du total des membres, sont dans l'un des 20 clubs possédant plus de 1000 membres ! La moitié des joueurs belges sont affiliés une de ces vingt associations, soit un cinquième du nombre de clubs, et principalement du côté francophone (14.407 membres en LFH, 10.058 en VHL ; annexe E13).

Des quelques chiffres disponibles en fin de saison 2019-20 (Demaret, 2020), la tendance évoquée semble se poursuivre (annexes E14) : 98 clubs accueillent 52.000 membres, soit une moyenne de 530 membres par club. Les associations de plus de 1000 membres évoluant vers des structures plus imposantes encore.

La situation du hockey sur gazon est un cas assez atypique dans le paysage du sport belge. Le tableau 2 reprend les données comparant la situation avec cinq autres disciplines belges, représentant les 5 sports collectifs les plus populaires en Belgique (football, rugby, basketball, volleyball et handball). Les fédérations respectives nous ayant refusées l'accès à ces données, nous nous baserons sur des chiffres de l'ADEPS (base 2016) pour la Fédération Wallonie-Bruxelles (L.T., 2018) et de Sport Vlaanderen (base 2017) pour la Communauté Flamande (Sport Vlaanderen, s.d.). Les données relatives au hockey sont de ce fait sous-estimées par rapport à la situation présentée ci-avant.

Sport	Communauté	Nombre d'affiliés	Nombre de clubs	Nombre moyen d'affiliés par club	Répartition des clubs par nombre de membres		
					≤ 30	30 - 250	> 250
Hockey	FWB	20.192	41	492,5	/	/	/
	Flamande	22.057	48	459,5	10,8%	43%	46,2%
Football	FWB	201.663	1711	117,9	/	/	/
	Flamande*	317.738	4353	72,6	62,5%	26,2%	11,3%
Basketball	FWB	49.115	272	180,6	/	/	/
	Flamande	52.021	390	132,4	32,3%	58,3%	9,4%
Volleyball	FWB	13.465	148	91,0	/	/	/
	Flamande	68.253	961	71,0	58,8%	36,2%	5%
Handball	FWB	3.645	53	68,8	/	/	/
	Flamande	7.535	73	102,6	16,4%	79,5%	4,1%
Rugby	FWB	6.714	41	163,8	/	/	/
	Flamande	3.898	31	126,5	10,3%	72,4%	17,3%

Tableau 2: Nombre d'affiliés et nombres de club par disciplines et par Communauté (2016-2017).

* remarque : Sport Vlaanderen intègre les données des clubs et pratiquants du football en salle, biaisant la comparaison.

Nous remarquons que dans ces cinq sports, le nombre moyen d'affiliés par club est bien plus faible que dans le hockey (de moitié au minimum) et que les clubs ayant plus de 250 membres sont plus rares. Cela peut s'expliquer par un nombre d'affiliés plus retreint (handball, rugby), mais également par un nombre plus important de clubs (football, basketball, volley ball). Ces observations doivent être mises en perspective avec les spécificités de chaque sport : la pratique, les règlements, les infrastructures disponibles et leur taux d'utilisation, le développement du sport... peuvent expliquer ces écarts. Les chiffres disponibles ici nous aide à mettre du contexte sur les besoins en gestion des clubs sportifs, mais ne nous permettent pas de tirer de conclusions.

A titre illustratif, en 2018, nos voisins néerlandais, dans le hockey sur gazon, comptaient 250.255 membres répartis dans 322 clubs (928 terrains), soit une moyenne de 777,2 membres par clubs (2,88 terrains par clubs) ; le plus grand ayant 3154 membres pour 9 terrains (Koninklijke Nederlandse Hockey Bond, 2018). L'annexe E15 synthétise et illustre la composition des clubs hollandais par tranche de

membres. Nous y remarquons que 40% des clubs ont moins de 500 membres, captant 15% du nombre total d'affiliés ; 35% ont entre 500 et 1000 membres, pour 32% du nombre total d'affiliés ; 21% ont entre 1001 et 2000 affiliés, soit 37% du nombre total d'affiliés ; 15 clubs (4,6%) dépassant les 2000 membres et représentant 14% du nombre total d'affiliés. Ainsi, toute proportion gardée, le hockey belge n'est pas un cas isolé ; de grosses structures de hockey existent. En termes de gestion, en revanche, il sera intéressant de réaliser une étude comparative des deux situations.

Une croissance à gérer à tout niveau

De ces chiffres, nous souhaitons souligner la croissance importante et rapide du nombre de membres dans les clubs. Cela devrait impliquer des défis de gestion importants en termes sportif (encadrement et formation, hockey compétitif et de loisir, pour tous les âges ...) et administratif (cadres légaux, finance, logistique...), stratégique (vision, investissement, politique sportive, ...) et opérationnel (logistique, inscription, prestations, day-to-day ...), mais également en prévision de leur croissance (masse critique, segmentation de la cible, développement RH, ...) ... questionnant le modèle de gestion et la place des phénomènes d'hybridation et de professionnalisation dans ces associations. D'autre part, cela interroge sur la conception et l'utilisation d'outils de gestion pour encadrer cette transformation, stratégiquement mais aussi opérationnellement. Finalement, cela interpelle sur l'alignement de la littérature sportive associative, où les clubs étudiés dépassent rarement les 250 membres et encore moins les 500 membres, et sur son adéquation avec la réalité du hockey belge.

2.1.2 Bonne gouvernance de la Fédération

Le deuxième axe du plan stratégique de l'ARBH concerne la gestion de la Fédération³⁸, dans un objectif de continuité de l'activité (finances saines, organisation des championnats, valeurs à préserver, ...) et de développement de celle-ci (activation du sponsoring, communication professionnelle, performances sportives des équipes nationales, ...), via l'amélioration des fonctionnements et du contrôle interne (ARBH, 2012).

Au-delà de la bonne gouvernance de la Fédération même, celle-ci souhaite mettre à disposition de ses clubs affiliés les ressources nécessaires à leur développement et à leur bonne gouvernance.

Cela débute par la gestion administrative des membres à affilier à la Fédération. A travers un logiciel en ligne mis à disposition des clubs par la Fédération (*Dimasport* entre 2011 et 2018 et *SportLink* par la suite), l'ARBH centralise l'administration par les clubs des membres. Cela permet d'organiser les championnats, d'assurer les membres, d'évaluer les parts de cotisation-fédération, etc. Cette

³⁸ Lire à ce propos : Zintz (2006) et Zintz & Winand (2008).

digitalisation précoce de l'administration du hockey fit rapidement entrer des ERP dans la gestion des clubs (à savoir Twizzit et iClub, les deux candidats historiques toujours en activité), allant de la gestion des membres aux suivis des cotisations, en passant par l'aménagement des agendas et la gestion du site web du club. Cependant, les nouvelles possibilités de ces outils et la croissance du nombre de membres questionnent les capacités de gestion administrative du bénévole, en termes de compétences et de temps.

Dans un autre registre, en 2016, la Fédération a initié son premier axe de formation à destination des clubs et des membres : l'« *Umpire Academy* », pour la formation en ligne des arbitres et la formation des coachs-arbitres sur le terrain. Suivront ensuite la « *Coach Academy* », en partenariat avec l'ADEPS et Sport Vlaanderen, pour les coachs, entraîneurs et les coordinateurs sportifs des clubs, et la « *Club Manager Academy* », en partenariat avec l'Association Interfédérale du Sport Francophone (AISF) et de la Vlaamse Sport Federatie (VSF), pour les dirigeants de clubs. Ces trois axes de formations seront formalisés et valorisés, à partir de 2018, via des labels (or, argent, bronze), soulignant la qualité des clubs dans chaque thématique³⁹. Ci-jointe également des webinars pour les dirigeants de clubs (ex : utiliser le logiciel de la Fédération *SportLink* pour la gestion des membres et du championnat, assurer ses bénévoles, gérer ses équipements, construire sa communication, gérer une École des Jeunes ...) et différents outils (ex : vademecum du secrétaire de club, club assesment, guide de subsides ...) ⁴⁰. Les deux premières *Academy* recouvrent un caractère obligatoire pour assurer certaines responsabilités (ex : coacher en divisions compétitives nécessite un niveau de formation adéquat ; les joueurs d'un certain âge doivent avoir leur diplôme d'arbitrage ; etc). On retrouve ici l'activation de la professionnalisation des clubs par la Fédération via l'angle de la formation (Chevalier & Pégard, 2016) ; formations majoritairement destinées aux fonctions « sportives » plutôt que « dans le sport ». Ces obligations interpellent cependant quant au suivi logistique à réaliser par le club et au nombre de bénévoles effectivement formés au sein du clubs.

Depuis plus récemment, la Fédération constitue des « tasks force » autour de projets clairement définis, constitués de membres de la Fédération mais surtout des clubs eux-mêmes. L'objectif étant de remettre la réalité des clubs au centre des discussions et de pouvoir proposer des solutions réalistes pour tous les clubs. Par exemple, le premier tasks force, intitulé « La Coupe est Pleine », taclait le problème de la consommation d'alcool dans les clubs de hockey et des dérives sur notre sport (ARBH, 2019 b). On retrouve ici la dimension de gouvernance participative, et sa transcription dans les outils.

³⁹ L'obtention des labels n'est pas contraignante ou obligatoire pour les clubs, comme cela pourrait l'être avec un système de licence. Lire à ce propos le mémoire de Lheureux E. sur l'opportunité d'un système de licences pour les clubs de hockey de Division d'Honneur en Belgique (2017) ; système qui pourrait voir le jour pour tous les clubs (ARBH, 2018c).

⁴⁰ A titre informatif, la Ligue Francophone de Hockey regroupe ces ressources ici : <https://hockey.be/fr/formations-lfh/club-manager-academy/>

Enfin, en dehors des dispositifs de la Fédération, on retrouve également divers acteurs privés qui offrent des solutions notamment pour la gestion de l'encadrement sportif et de la formation sportive (Talitek, John-John Dohmen Academy, GoFox, SportPlan, ...).

Dans le cadre de ce mémoire, nous souhaitons apporter notre pierre à l'édifice en réalisant un exercice de cartographie des activités des clubs de hockey. En nous basant sur notre connaissance de la gestion d'un club de hockey et sur divers référentiels, nous avons structuré, décrit et ressourcé les activités essentielles d'une douzaine de Comités. Loin d'être exhaustif, ce travail d'analyse des besoins des clubs se veut évolutif et coconstruit ; chaque club ayant ses spécificités. Ce faisant, nous apportons davantage de contextualisation à leur organisation. Cette cartographie est disponible dans l'Annexe F.

2.1.3 Équipes nationales

Le troisième et dernier axe stratégique traite de nos équipes nationales masculines et féminines, les Belgian Red Lions et les Belgian Red Panthers, utilisées comme leviers de visibilité et d'attractivité via des objectifs compétitifs de médailles (Olympiques, Mondiales, Européennes, ...)⁴¹.

Conséquences directes sur le championnat belge et sur la vie des clubs : l'ambition de posséder le championnat national le plus relevé d'Europe, tout en donnant la priorité aux équipes nationales ; ARBH et clubs devant trouver un équilibre pour créer un modèle sportif où le championnat ne serait pas en péril (ARBH, 2016 ; ARBH, 2018c). Cet engouement se traduit ainsi par une élévation quantitative de la base de membres, et une élévation qualitative du niveau dans toutes les divisions et catégories d'âge, impliquant pour les clubs des investissements toujours plus importants pour développer leurs activités et proposer un service de qualité (ex : nombre d'entraînement par semaine, qualification des entraîneurs et coaches, encadrement extra-sportif, ...). Pour certains, c'est aussi l'opportunité d'amorcer la commercialisation du hockey comme sport-spectacle⁴², d'élargir la base de membres et fans du hockey (ex : communauté de club, sport-loisir, handisport ...), d'aménager de nouveaux services (ex : networking business, coaching d'entreprise, ...), etc.

On peut retrouver ici les dynamiques de professionnalisation de l'association (choix du projet associatif, stratégie de développement, ...), des activités (diversification et/ou spécialisation des services), et des individus (logique d'actions et de réflexions face aux situations, aux innovations, ... qui permettent des réponses flexibles), qui sont influencées ou non par la Fédération.

⁴¹ Jourdain (2017) retrace la progression fantastique du hockey belge sur la scène mondiale, des années 90 à 2016.

⁴² Les matchs de Division d'Honneur ne sont, en 2020, toujours pas à entrée payante (Martin, 2019).

2.2 Les clubs de hockey belges face à la professionnalisation – analyse

Suite à notre revue de littérature et à la contextualisation du hockey en Belgique, nous souhaitons à présent apporter une vue du terrain sur le processus de professionnalisation et la place des outils de gestion dans les clubs de hockey. Après avoir expliqué la méthodologie employée, nous réaliserons l'analyse des entretiens semi-directifs individuels réalisés avec des dirigeants de clubs et comparons les résultats avec notre étude de la littérature.

2.2.1 Méthodologie

L'approche exploratoire donnée à notre mémoire nous enjoint à préférer une étude de recherche qualitative plutôt que quantitative. Ce type d'étude permet la récolte d'informations et d'explications plus riches et fondées (Suma, 1988, dans Steils, n.d.) sous couvert du respect des critères de diversification et de saturation de l'échantillon (Pires, 1997). Cela permettra de mieux percevoir les significations qu'accordent les répondants aux événements et processus (Lejeune, 2013), et de traiter des situations plus complexes en intégrant des facteurs imprévisibles (Voynnet Fourboul, 2012). Le caractère semi-directif favorise l'expression de l'interviewé en le laissant parler au maximum, le chercheur redirigeant l'entretien sur les thèmes clefs si la discussion s'en écarte (Steils, n.d.). Le caractère individuel favorise la spontanéité des intervenants et évite les influences d'effet de groupe, garantit la liberté d'expression et favorise le contact direct et personnel, et ce afin d'installer un climat de confiance permettant de récolter des réponses plus sincères et plus complètes (Morgan, 1997). La structure des entretiens est dite « en entonnoir » (*funnel approach*), débutant par des questions génériques et évoluant vers des questions plus ciblées (Morgan, 1997 ; Pires, 1997) (guide d'entretien à l'annexe G1).

Ainsi, nous avons réalisé 6 entretiens semi-directifs individuels de 50 minutes avec des dirigeants de clubs de hockey belge. Pour répondre au critère de diversification, nous avons variés les clubs sur base de leur localisation, leur nombre de membres, leur projet associatif, et leurs développements récents. Ainsi, nous nous sommes entretenus avec Patrice de Walque, président du club de Rixensart ; Philippe Van Erkel, président du club du Lara Wavre ; Vincent Meurisse, Secrétaire Général du club de l'Ascalon Mons ; Luc Depré, président de la section hockey du club d'Uccle Sport ; Thibaut Devroye, co-directeur exécutif du club du White Star Evere ; Géry Dohmen, président du club du Waterloo Ducks. Ces dirigeants de clubs sont tous des administrateurs bénévoles, avec des affinités au sport et au monde de l'entreprise différentes. Suivant les réalités et l'organisation de leurs clubs, leurs implications dans le processus de professionnalisation seront tout aussi diversifiées. Leurs approches nous ont permis de couvrir le phénomène de professionnalisation dans le club de hockey et l'aide que leur apporte les dispositifs de gestion dans ce processus.

L'analyse des données récoltées sera opérée selon une méthode interprétativiste, pour pouvoir comprendre le sujet de l'intérieur. Cette méthode, parce qu'elle laisse place inévitablement aux interprétations de l'interviewé et du chercheur, ne doit cependant pas en déformer les propos (Huberman & Miles, 2003). Nous utiliserons la méthode de comparaison constante (Voynnet Fourboul, 2012), qui catégorise les questions posées issues de la problématique étudiée, pour ensuite allouer à une ou plusieurs de ces catégories les informations de chaque entretien. Un tableau de synthèse (Annexe G8) nous permettra ensuite des analyses horizontales et verticales en comparant les réponses des intervenants selon ces thématiques et au sein d'une même interview. Cela nous permettra d'identifier les convergences et/ou divergences de propos. Nous pourrions ensuite tirer des conclusions en regard de notre revue de littérature et répondre à notre question de recherche.

Concrètement, l'analyse se fera en trois temps principaux : d'abord, la présentation des clubs interviewés ; deuxièmement, leur rapport à la professionnalisation, de son origine à sa concrétisation selon les trois dimensions de Wittorski (2008 ; 2016) ; enfin, la place donnée aux outils de gestion dans ce processus.

2.2.2 Analyse des résultats

2.2.2.1 Présentation des clubs

Les dirigeants interviewés représentent des clubs aux caractéristiques contrastées. Le tableau 3 en synthétise quelques données.

En termes de *date de création*, les clubs de Rixensart et de l'Ascalon sont relativement jeunes (2016 et 2013) par rapport au Lara et au Waterloo Ducks (1997 et 1950), et d'autant plus face aux deux clubs historiques que sont le White Star et Uccle Sport (1921 et 1907). En termes de *membres*, seul l'Ascalon est, en 2020, sous les 500 membres (450), Rixensart et le Lara sont sous le millier (750 et 950), suivi du White Star (1000) et d'Uccle Sport (1300), le Waterloo Ducks étant le 3^e club de hockey le plus peuplé de Belgique en 2020 avec 1539 membres. En termes de *localisation*, cinq des six clubs se trouvent sur l'Axe Anvers-Brabant Wallon : deux à Bruxelles (Uccle Sport et White Star) et trois en Brabant Wallon (Rixensart, Lara et Waterloo Ducks). L'Ascalon faisant exception en étant établi à Mons. En termes de *projets sportifs*, tous ont une vocation à la formation des jeunes. Cependant, une tendance au hockey de compétition élitiste (jeunes et adultes) semble se dessiner davantage chez le Waterloo Ducks, qui a placé toutes ses catégories jeunes en Division d'Honneur, tout comme ses deux équipes fanions adultes (Hommes et Dames). Uccle Sport et le Lara ont également ce désir pour les catégories jeunes, et disposent d'équipes premières Hommes et Dames en Division 1. Rixensart et l'Ascalon sont, eux, plutôt orientés vers un hockey de formation pour tous autour de la dimension « loisir » ; la dimension

compétition ne disparaissant pas totalement (« tout le monde veut gagner »). Le White Star, lui, est entre les deux, possédant des équipes fanions adultes en Division d'Honneur et en Division 1 avec un projet de formation pour tous chez les jeunes, qui évolue vers une dimension compétitive.

Interviewé	Club	Année création	Localisation	Nombre de membres (2020)	Projet sportif
Vincent Meurisse	Ascalon	2013	Mons	450	Formation
Philippe Van Erkel	Lara HC	1997	Wavre	950	Compétition + formation
Patrice de Walque	Rixensart HC	2016	Rixensart	750	Formation
Luc Depré	Uccle Sport	1907	Uccle	1300	Compétition + formation
Géry Dohmen	Waterloo Ducks	1950	Waterloo	1600	Compétition + formation
Thibaut Devroye	White Star	1921	Evere	1000	Compétition + formation

Tableau 3: Synthèse des caractéristiques des clubs de hockey interviewés

2.2.2.2 Définition de la professionnalisation

En donnant les origines de la professionnalisation de leur club, les dirigeants ont tous relevé la difficulté de sa définition. Basé sur leurs témoignages, nous en avons identifié 6 grandes tendances :

Un statut amateur aux exigences professionnelles

Quatre des six dirigeants ont pointé que la définition légale du terme professionnalisation n'était pas (encore) d'application : les joueurs de hockey ne sont pas salariés, même en Division d'Honneur, ou du moins cela ne leur permet pas d'en vivre. La raison est simple : les clubs n'ont pas les ressources financières pour se le permettre. Ainsi, en Belgique, le hockey reste un sport amateur au sens légal.

Cependant, si le sport reste amateur, la gestion des clubs de hockey doit, selon eux, être professionnalisée pour répondre aux exigences de leur environnement. D'entrée, les dirigeants des six clubs interviewés font le parallèle entre, d'un côté, le statut associatif et ses logiques sociales, et de l'autre les obligations de gestion financière pour assurer la continuité de l'association et la qualité du service à fournir. Sans en employer le terme, nos interviewés affirment que « l'hybridation » de la gestion des clubs est évidente et essentielle : Mr YY fait remarquer que les clubs avec une gestion financière qualitative se démarqueront dans le futur en termes de rétention de membres, de qualité d'encadrement et d'accueil ; Mr XX parle d'un « esprit entrepreneurial » que doivent développer la gestion des clubs ; Mrs VV, WW et ZZ font constater le volume toujours plus important du budget (près de 1,5 millions d'€ pour le club Z) et la nécessaire gestion professionnelle de celui-ci. Quand tous

pointent les difficultés financières que semblent avoir les clubs de hockey face à l'évolution rapide de la discipline en Belgique (investissement en infrastructure, encadrement, ...), tous affirment la logique financière comme faisant partie de la logique associative. Mr XX appuie d'ailleurs que la professionnalisation des clubs n'est pas l'apanage des clubs compétitifs jouant les Titres en Division d'Honneur (adulte notamment), mais est davantage lié positivement à la taille des clubs qui doivent assurer plus d'encadrement, plus d'infrastructure, plus de diversité de pratique, etc. La professionnalisation serait, selon lui, lié positivement à leur croissance de nombre de membres et non à leur niveau de compétition. Cela rejoint les observations faites par Codello-Guijarro & Béji-Bécheur (2015) et Francois (2015) que nous étayions aux titres 1.2.3.1 et 1.2.4.

Autre élément que de plus amples recherches pourront détailler, Mr YY souligne que le sport amateur, au sens légal, ne profite pas en Belgique des mêmes aides et avantages, principalement financiers, que peut offrir le statut professionnel. Or, avec des exigences de gestion professionnelle attendues des clubs amateurs par les autorités publiques, des interrogations semblent surgir quant à l'implication suffisante de l'État dans le sport amateur, et à la légitimité de cette législation.

Des exigences professionnelles par des bénévoles modernes

Dans une autre tentative de définition, nos six dirigeants soulignent unanimement que la gestion des clubs de hockey nécessite une qualité professionnelle de gestion, mais sans quitter le statut de bénévole. Le terme de professionnalisation désigne pour eux davantage le besoin de partager une « conscience professionnelle de travail » au sein de l'organisation. Les raisons évoquées sont financières : impossible de salarier toutes les fonctions du club par manque de moyens. Compétences, expériences, qualité d'engagement, qualités des résultats, qualités organisationnelles ... semblent donc être attendues du bénévole. Nos six répondants affirment également que cette conscience professionnelle s'adresse autant aux rôles « sportifs » que « dans le sport », avec des exigences plus appuyées dans le chef des clubs compétitifs.

Ces exigences de qualité semblent être facilitées par le contexte socio-économique favorable du hockey belge. Tous affirment qu'une grande partie des parents et des acteurs du club sont eux-mêmes des « professionnels sur leur secteur ». Consultants, professionnels financiers, gestionnaires d'infrastructures, responsables éditoriaux, marketeurs, ... les profils ne paraissent pas manquer aux bords des terrains. Dès lors, c'est un vivier de compétences professionnelles qui semble entourer les clubs. Dans cette situation, nos interviewés estiment que, finalement, l'exercice clef est d'être capable d'identifier les personnes pouvant répondre aux besoins du club et de « susciter des vocations » pour qu'elles s'y investissent bénévolement. Ces types de profils sont principalement destinés aux rôles « dans le sport » de par leurs compétences de gestion.

Mais si ce constat est posé, la réalité est plus contrastée. Les clubs XX et YY, les deux clubs les plus jeunes, ont décidé d'affirmer cette mentalité professionnelle dès leur création en s'entourant de pareils profils. Pour leurs dirigeants, cette professionnalisation est vécue comme « normale », « évidente », « plus facile » et ancrée dans leur vision et leur fonctionnement. A l'inverse, les clubs ZZ, WW, VV, plus vieux, ont exprimé la réalisation d'une remise en question nécessaire pour rénover la structure et le fonctionnement de leur club, en identifiant ensuite les profils requis et en remplissant au fur-et-à mesure les « cases » de leurs organigrammes. Par contre, pour le club XX, Mr X exprime que le club a « raté le train » de la professionnalisation, qu'il n'a pas su se remettre en question au bon moment, menant au départ des meilleurs joueurs formés au club, à la stagnation du nombre de membres, et à une perte de vitesse globale dans la gestion du club. En expliquant les raisons de ce « retard », Mr X présente le besoin de « questionner les statuts du club », les « traditions », les « fonctions et personnes historiques du club », ... Bien que semblant reconnaître que le « hockey de bon-papa » soit derrière son club, notamment en terme sportif (les résultats parlent pour lui), nous percevons ici la dimension du « club traditionnel ».

Un mythe traditionnel déclassé mais toujours présent

D'après nos interviewés, ce « mythe du club traditionnel » semblent avoir été dépassé par une majorité de clubs de hockey belge. Cependant, quatre dirigeants sur six déplorent que cette gestion traditionnelle soit toujours partiellement présente dans certaines structures. En citant quelques exemples (certains de notoriété publique), les répondants semblent montrer que cette gestion traditionnelle touche aussi bien les jeunes clubs que les clubs historiques, mais surtout les clubs à vocation compétitive (Division d'Honneur Hommes et Dames). Pour ceux-ci, nos dirigeants interviewés expriment les possibles difficultés de remise en question face à une gestion traditionnelle « engluée dans les traditions et les passes droits ». Sur le point financier, trois de nos dirigeants se montrent critiques vis-à-vis de la gestion des budgets de clubs presque en faillite, alors que l'argent reste le « nerf de la guerre » pour tout club de hockey belge ; indépendance face au mécénat et besoin d'encadrer les investissements importants du hockey compétitif en sont les principaux arguments.

La croissance rapide du nombre de membres et de sa gestion, les besoins et obligations fédérales en encadrements qualifiés, les besoins en infrastructure de qualité, les pressions et obligations de la Fédération, l'arrivée de décisions stratégiques à maîtriser, la plus grande visibilité du hockey qui expose aux contrôles, ... sont autant d'éléments relevés par les dirigeants comme origines et influences de la professionnalisation qui ne peuvent plus être ignorés. L'un d'eux parlent d'ailleurs de la professionnalisation comme d'une réponse naturelle à un environnement concurrentiel très dynamique. Un autre allant même jusqu'à estimer le risque d'un « hockey à deux vitesses » entre des clubs « riches » qui auront réussi à se transformer et à développer la professionnalisation, et des clubs

« pauvres » qui n'auront pas de gestion pérenne de leurs activités. Plus que nécessaire, la sortie du mythe associatif traditionnel en est presque urgente car elle nécessite un travail de fond. On retrouve ici le risque d'une « dualisation du monde associatif » que mentionnait Bernardeau Moreau (2006).

Une professionnalisation par salarisation de la disponibilité plus que des compétences

Bien que la professionnalisation soit vue par nos six dirigeants à travers une conscience professionnelle des bénévoles, la limite de ceux-ci est la disponibilité. Car si les bénévoles peuvent être des experts dans leur domaine et proposer leurs compétences, nos interviewés rappellent le difficile équilibre entre vie professionnelle, vie privée et bénévolat. Bien qu'importante, la recherche de compétences ne semble donc pas être le motif premier de salarisation ; le recrutement salarié tend à s'imposer pour certaines fonctions chronophages du club. Dans notre étude, trois des six clubs disposent d'au moins un salarié administratif (« dans le sport »), cinq disposant au moins d'un salarié « sportif ».

Selon les clubs concernés, la salarisation de l'administratif concerne principalement le secrétariat, sujet à d'importantes contraintes dans la gestion des membres et des relations avec la Fédération. Pour des grands clubs comme le club VV, le recrutement d'un Manager Opérationnel temps plein coordonnant tout l'exécutif du club est également nécessaire. A titre comparatif, toute chose égale par ailleurs, cette fonction est occupée par deux postes bénévoles au club YY, trois au club ZZ. En ce qui concerne les fonctions sportives, la salarisation concerne principalement les rôles de directeur sportif et de responsable de formation dans l'École des Jeunes. De plus, dans cette logique de la rémunération de la disponibilité, tous les clubs nous ont affirmés défrayer les encadrants sportifs bénévoles (entraîneurs et coachs) selon le régime du volontariat.

D'après les réponses récoltées, on observe une forte propension à rémunérer/défrayer les rôles « sportifs » plutôt que « dans le sport », alors que ces derniers peuvent également être sujet à de lourdes charges de travail. Cependant, deux dirigeants nous enjoignent à rester pragmatique : le financement actuel des clubs ne permet simplement pas la salarisation / défraiement de toutes les fonctions bénévoles. Ensuite, cinq dirigeants nous rappellent que la gestion du club reste motivée par les valeurs associatives et que, par un contexte socio-économique favorable, l'investissement bénévole gratuit de professionnels trouve plus facilement sa place dans la gestion du club que dans les activités sportives. Paradoxalement, quatre des six dirigeants éprouvent que ce sont en fait les compétences sportives qui deviennent difficiles à trouver, nécessitant d'être plus attractif dans le défraiement volontaire ou la rémunération. Deux dirigeants nous parlent d'ailleurs de l'établissement d'un marché de l'emploi et du bénévolat de plus en plus concurrentiel pour les encadrants sportifs de hockey ; tant et si bien qu'il permet dorénavant d'en vivre avec des possibilités de carrière en Belgique.

Une professionnalisation forcée par l'arrivée du clientélisme ?

Un dernier axe de définition de la professionnalisation est soulevé par deux dirigeants. Ils s'aperçoivent que les membres deviennent de plus exigeants quant aux activités proposées par les clubs : qualité de formation, qualité d'infrastructure, activités extra-sportives, services annexes ... les membres considèreraient avoir des droits sur la qualité du service à prester, comme des clients. Cela amène l'idée d'un « professionnalisme de l'encadrement exigé par les membres », et ce sans toucher au montant des cotisations, considérées comme exorbitantes. Pourtant, comme nous le dit un dirigeant, le coût horaire pour le membre d'une année de hockey en formation Élite rapporté au prix de sa cotisation (300 à 600€) oscille entre 1,50 €/heure et 3,20 €/heure, soit un prix finalement très faible comparé à d'autres offres sportives.

Synthèse

La professionnalisation de la gestion des clubs de hockey ne doit être comprise ni comme le passage au statut de sport professionnel, ni comme la salarisation des profils de gestion, mais davantage comme une vision commune d'exigence professionnelle à adopter dans le travail bénévole face aux évolutions de l'environnement des clubs.

Ces 6 tendances identifiées lors de nos entretiens rejoignent les différentes origines de la professionnalisation associative reprises dans le titre 1.2 ; du mythe associatif traditionnel à l'hybridation des logiques financières et associatives, jusqu'à la difficulté de définition de la professionnalisation des organisations sportives associatives (voir titre 1.2.3.1 et 1.2.4).

Particulièrement, nos observations rencontrent celles de Falcoz & Walter (2007 ; 2009a) avec, d'abord, l'effacement de l'économie du don sans pour autant que la logique du don ne disparaisse ; la logique vocationnelle faisant place à une logique professionnelle. Ensuite, nos observations correspondent à l'opposition binaire tronquée entre amateurisme et professionnalisme qui masque la diversité organisationnelle des associations. Les interprétations de nos dirigeants peuvent aussi être mises en parallèle avec Francois (2015), qui voit en la professionnalisation associative l'émergence bénévole des préoccupations de gestion, appelant méthode, connaissance et base de métier pour devenir efficace.

2.2.2.3 *Professionnalisation des clubs de hockey selon le cadre de Wittorski*

Dans cette section, nous analyserons le point de vue des dirigeants sur la concrétisation de la professionnalisation au sein de leurs clubs selon les trois dimensions de Wittorski (2008 ; 2016).

2.2.2.3.1 Professionnalisation de l'association

Des compétences et des structures

Tout d'abord, cinq des six dirigeants ont approché directement la professionnalisation de leur club par la dimension des rôles et des compétences. D'après eux, l'essentiel du travail fut d'identifier les compétences nécessaires au développement de leur club, principalement pour le Conseil d'Administration, pour ensuite dresser le profil des bénévoles recherchés et recruter. Ce travail permit également d'identifier les rôles où le modèle du bénévolat trouve ses limites (disponibilité notamment) et ainsi influencer le degré d'emploi. Cette remise en question fût réalisée via des organigrammes, des descriptions de fonctions, des descriptions de missions et de tâches, etc pour tous les rôles à responsabilités du club. En l'occurrence, ce sont des compétences professionnelles spécifiques qui sont recherchées (ex : légal et judiciaire, gestion d'infrastructure, comptable et financier, etc). Ensuite, pour deux dirigeants, cette réflexion stratégique de la gestion de club fût comprise dans un processus plus large de remise en question de sa structure et de ses fonctionnements. Selon eux, identifier les fonctions ne suffit pas, il faut revoir le mode de gouvernance pour assurer un fonctionnement efficient et efficace des différents Comités et responsabilités afin de couvrir tous les sujets de la gestion du club. Le sixième club, lui, n'a pas encore passé cette étape de formalisation de la structure et des rôles de gestion. Conscient de son retard, il décrit son Conseil d'Administration comme « trop opérationnel ».

Un apprentissage collectif

Dans un second temps, quatre des six dirigeants insistent sur la dimension collective d'apprentissage de la gestion de club. Les bénévoles n'étant pas formés à la gestion d'un club sportif à proprement parler, ils estiment important « d'établir une vision et une gouvernance collective » qui permette « d'apprendre et de maîtriser la gestion de club » à travers les « expériences collectives et continues » de la variété des profils. Ils signifient ainsi que cette conscience professionnelle du bénévole doit être inscrite dans la culture et l'action organisationnelle afin de pouvoir « progresser ensemble » par la « maîtrise des sujets complexes sur lesquels le club a besoin de garanties ». L'un des répondants va plus loin en mentionnant le besoin d'insuffler cette vision professionnelle de la gestion de club jusque chez les membres, pour les conscientiser et pour susciter des vocations. A titre d'exemple, le club VV, vers 2007, mit en place un groupe de travail de 10 personnes aux compétences professionnelles, baptisé « G10 », pour réfléchir et organiser la refonte totale des organes de gouvernance du club.

Une vision stratégique

Cette vision professionnelle, quatre de ces cinq dirigeants disent l'avoir intégrée dans leurs axes de développements stratégiques. Bien que la dimension sportive reste leur *core business*, les actions pour opérationnaliser l'ensemble des tâches de gestion demandent une clarification des objectifs et des projets à tous les niveaux. Tableaux de bord et autres canevas de gestion font partie des outils stratégiques utilisés pour formaliser les orientations de gestion. Étonnement, le questionnement du projet associatif n'a fait été soulevée que par un seul club, où la dimension sportive de formation-loisir couplée à une dimension communautaire se verra complétée par du hockey compétitif en 2020-21. Dans les cinq autres clubs, la dimension sportive compétitive ou de formation est la seule défendue.

Parallèle théorique

On retrouve ici les dimensions de formalisation de l'organisation et des savoirs organisationnels collectifs de Wittorski (2016), et leurs pendants dans le milieu sportif associatif selon Gand (2015), Bernardeau Moreau & Delalandre (2019) ou encore Bayle (2000) du chapitre 1.2.3.2.1. Particulièrement, on notera le besoin de mobilisation collective des acteurs dont parlent Eynaud & Carvalho de França Filho (2019) et Rundstadler (2018). Cependant, les savoirs organisationnels nous semblent être encore teintés d'une forte informalité chez les clubs interviewés.

2.2.2.3.2 Professionnalisation des activités

Les activités des clubs de hockey, bien que variées, nous ont semblé être rapidement divisées en trois catégories au cours de nos interviews : les activités sportives, les tâches administratifs, et « le reste » (c'est-à-dire le sponsoring, le marketing, la communication, les événements, etc).

Les activités sportives

Core business des clubs de hockey, les activités sportives semblent représenter la majorité de la logistique opérationnelle. La professionnalisation de l'activité sportive recouvre alors plusieurs dimensions. Tout d'abord, quatre des six clubs ont particulièrement pointé le besoin d'un encadrement de qualité pour garantir leur(s) service(s) sportif(s), via des entraîneurs et coachs aux qualifications reconnues (ADEPS et Fédération) et à la formation continue (en interne). Ensuite, trois clubs estiment le besoin d'encadrer ces bénévoles par la présence d'un (de) professionnel(s) salarié(s) pour animer la formation et les plans d'actions émanant des objectifs stratégiques sportifs. Ces profils sont repris, avec d'autres rôles sportifs et/ou administratifs bénévoles ou salariés, dans une structure dédiée à la gestion sportive (Comité Sportif, École des Jeunes, Filières, ...). Il y a donc une approche qualitative et structurelle. De manière intrigante, un seul club nous alerte sur le besoin de « documenter le *know-how* », les façons de faire, les savoirs, ... des activités sportives, de le garder en interne. Et ce,

premièrement, afin, de « ne pas réinventer la roue chaque année » et être plus efficace. Deuxièmement, afin de pouvoir perfectionner l'organisation au fur-et-à mesure par remise en question des connaissances accumulées. Documenter ce *know-how* est pour lui tout aussi important que la rétention des talents au sein du club, ce qu'il considère d'autant plus vrai avec le marché des entraîneurs et l'important turnover du bénévolat sportif.

Les activités administratives

Les activités administratives, quant à elles, sont vécues par les dirigeants comme les tâches les plus chronophages et les plus contraignantes. Dans quatre de nos six clubs interviewés, ce poste est salarié (mi-temps) sur base du besoin de disponibilité. Cependant, seuls trois clubs, ayant un nombre de membres très différents, nous ont exprimé le souhait de « repenser », « outiller », « innover » ces tâches administratives en interne et les faire évoluer. Sur base des interviews, nous avons finalement l'impression que les clubs semblent s'être résignés à une gestion administrative lourde, pointant systématiquement la Fédération comme responsable à cause de tâches opérationnelles trop nombreuses et trop conséquentes. Sur ce point, il serait bon d'analyser plus en profondeur les processus à l'œuvre et les natures des difficultés afin d'y apporter une réponse plus adéquate.

Les autres activités

Au-delà des activités sportives et administratives, les autres activités, comités et cellules du club ont été balayées relativement rapidement par les dirigeants interviewés. Ce constat nous pose question. Le dirigeant est-il conscient de l'existence de telles activités et l'étendue des tâches liées ? De leur importance et des opportunités ? ... En opérant les analyses verticales de chaque dirigeant, nous estimons que pour cinq des six clubs, pareilles activités existent, mais qu'elles profitent d'une attention variable selon les clubs. En tout cas, toujours selon notre analyse verticale, ces activités semblent être fortement moins représentées relativement aux activités sportives. Il conviendra donc de questionner la formalisation des savoirs pour ces activités et les structures qui en sont responsables.

Enfin, il faut souligner que seuls deux clubs ont exprimé le souhait de favoriser l'autonomie créatrice des bénévoles pour développer les activités du club ; par souhait d'innovation face aux contraintes financières pour l'un, par simple état d'esprit d'initiative pour l'autre. Un troisième club va au-delà en énonçant le besoin de créer de nouvelles sources de revenus via l'organisation de nouvelles activités et services, notamment sportif, en dehors des horaires d'entraînements et des championnats. D'après Mr WW, la demande de diversification de service est bien présente et doit être exploitée via la disponibilité des salariés.

Parallèle théorique

Le parallèle avec notre revue de la littérature est ici plus nuancé. La professionnalisation des activités selon Wittorski (2008 ; 2016) comme la « formalisation des façons de faire » et la « transformation des savoirs d'action en logique de réflexion » nous semble partiellement vérifiée dans les activités sportives, bien qu'un travail plus profond de formalisation puisse prendre place. Ceci est également corroboré par l'institutionnalisation des savoirs et savoir-faire sportifs à travers les formations de l'ADEPS et de la Fédération. Par ailleurs, le développement qualitatif de l'activité sportive semble rejoindre les propos de Zintz & Winand (2013) (voir 1.2.3.2.2). Pour les activités administratives, par contre, la réponse initiale de la salarisation de la disponibilité nous semble masquer une logique toujours tournée vers les actions et non une logique réflexive au sens de Wittorski (2008 ; 2016), ne permettant pas de remettre en question les pratiques administratives. La nature trop discrète des « autres » activités dans nos interviews nous enjoint à questionner les étapes de la professionnalisation : l'accent est aujourd'hui mis sur le développement des activités sportives déjà en place, d'autres activités seront peut-être développées dans le futur. Cela rejoint l'observation d'une très faible diversification des activités, vue pourtant comme vecteur de professionnalisation par Jean Camy (Centre National d'Appui et de Ressources du Sport, 2007) ou Zintz & Winand (2013).

2.2.2.3.3 Professionnalisation des individus

Une professionnalisation selon les rôles au sport

La professionnalisation des individus, elle, semble particulière. En effet, comme nous le mentionnons ci-avant, quatre des cinq clubs disent avoir dans leur gestion des profils professionnels s'impliquant bénévolement. Ainsi, la professionnalisation des rôles de gestion (« dans le sport ») semble acquise, pour autant que le club dispose de telle ressource, qu'il puisse les identifier et les recruter. Pour ces profils, le club s'attend donc à des résultats, des attitudes et des manières de faire professionnelles. Ainsi, l'individu est « déjà professionnel » ; il sera capable d'intégrer l'expertise de gestion de club.

Pour les rôles « sportifs », par contre, les profils semblent moins sujets à des compétences sportives professionnelles préalables, et sont également plus jeunes. Pour ces rôles, la professionnalisation semble devoir passer par la formation et l'encadrement des bénévoles sportifs afin qu'ils acquièrent les compétences et comportements nécessaires, et ce chez nos six répondants. Les personnes-ressources deviennent alors des éléments clef du « coaching des coachs », du « coaching des arbitres », du « coaching des bénévoles sportifs » ... et permettent aux encadrants d'évoluer selon les exigences du club. Un autre levier concerne le défraiement des entraîneurs, voire des bénévoles sportifs plus généralement, qui tend à apparaître/augmenter pour les motiver à se former ou à prendre des responsabilités. Également, deux clubs pointent l'utilisation du marché des bénévoles et de

l'emploi pour recruter des profils compétents et disponibles. En particulier pour le rôle du coordinateur ou du directeur sportif, des compétences sportives et de gestion sont attendues. On retrouve ici le phénomène de « contractualisation du bénévolat » dont parle Tardif Bourgoïn (2014), voire celui « d'une contamination des statuts bénévoles et salariés » de Flahault & al. (2009).

Une gestion des ressources humaines pour les rôles sportifs

Bien que nos interviewés ne le mentionnent pas formellement, leurs clubs semblent mettre en place dans les rôles sportifs une certaine gestion des ressources humaines pour répondre aux besoins d'encadrement (quantitatif et qualitatif) et aux besoins de valorisation du bénévole et du salarié sportif. Cette GRH semble se focaliser sur les rôles sportifs car ils représentent le *core business*, et donc l'axe principal de développement, mais surtout car la population qui les constituent ne possède pas *a priori* toutes les compétences nécessaires. Ainsi, cette GRH ne semble pas encore avoir fait son chemin pour toutes les fonctions ; un seul club voyant un potentiel intérêt à coordonner les actions de tous les bénévoles (responsables et petites mains) pour des clubs de plus de 1500 membres.

Parallèle théorique

La professionnalisation des individus selon Wittorski (2008 ; 2016) comme « intégration de compétences d'analyse et de réflexion sur les actions » nous semble ici très différentes selon les rôles « sportifs » et « dans le sport ». Nous estimons que cela est vérifié pour les principaux acteurs de la gestion du club (Conseil d'Administration, Comité Exécutif) et pour les principaux rôles de gestion sportive (Directeur sportif). Et ce, soit parce que ces rôles sont déjà professionnels, soit parce que le club est en droit de leur demander des résultats via le salariat. Pour les rôles sportifs opérationnels, bénévoles, bien que de nombreuses formations, qualifications et encadrements semblent être mis en place pour promouvoir les exigences professionnelles, nous nous interrogeons sur le niveau d'intégration effective des compétences demandées. Le jeune entraîneur de 16 ans intégrera-t-il la conscience professionnelle attendue par son club ? Difficile à mesurer dans notre cadre. Finalement, pour les rôles sportifs, la professionnalisation des acteurs nous semble être demandée et organisée par le club, mais nous n'avons pas perçu une construction bilatérale de cette dynamique comme le propose Tardif Bourgoïn (2014). Il y a là sans doute matière à creuser pour favoriser l'engagement.

2.2.2.3.4 Limites de la professionnalisation des clubs de hockey en Belgique

Les limites de la professionnalisation des clubs de hockey belge énoncées par les dirigeants interviewés ont été reprises en quatre catégories.

D'abord le nerf de la guerre : les *financements*. Deux dirigeants mentionnent que les ressources sont limitées et ne permettent pas d'amorcer tous les changements nécessaires à la rapide évolution du hockey, nécessitant une prise de conscience pour faire un pas de côté si besoin. Cinq clubs soulèvent des difficultés de financement pour augmenter l'emploi salarié (ex : manager exécutif, secrétaire), et ce d'autant plus pour les profils experts, tout comme pour l'encadrement sportif bénévole en concurrence. Deux clubs pointent également la fin de la loi sur le travail associatif (qui était une aubaine pour le monde sportif) comme une menace sur un encadrement qualitatif à cause d'un statut bénévole trop limité et de charges sociales des contrats de travail impossibles à assumer.

Les six clubs font ensuite remarquer les *limites du modèle du bénévolat*, tout en précisant qu'on ne peut pas s'en défaire. Trois d'entre eux pointent les problèmes de disponibilité des bénévoles face à une demande toujours plus importante des clubs et des membres. Ce à quoi un autre club nous réplique que ce modèle « dépend de la capacité à rassembler les profils compétents et à les organiser ». En d'autres mots, tant que le travail bénévole est gérable, structuré, entouré, partagé, efficace, ... la passion peut rester le moteur de l'investissement et un cercle vertueux pourra s'installer. Mais cela prend du temps à instaurer car il faut s'y mettre collectivement et questionner en profondeur le fonctionnement du club pour ne pas déboucher sur des demi-solutions. Enfin, deux autres clubs constatent la difficulté de trouver des successeurs aux responsabilités, comme le mentionnait Picot (2017). Les nécessités de l'engagement, de la formation, de l'autonomie, de responsabilité semblent primer sur les « bonnes volontés ponctuelles ».

En termes de *recrutement* de profils sportifs, trois clubs estiment que le marché de l'emploi et du bénévolat dans le hockey semble devenir de plus en plus compliqué, avec une demande criante mais une offre encore faible, faisant exploser les prix. Les profils salariés compétents acceptant de travailler à temps partiel sont également plus rares.

Enfin, quatre clubs s'interrogent sur *l'avenir du hockey* comme risque de professionnalisation : sa croissance ou décroissance potentielle, l'évolution de son statut avec l'introduction d'un système de licence de club, la faible participation des aides publiques dans le sport amateur, le manque de rapidité dans l'évolution du modèle de gestion de club, le développement d'un phénomène de clientélisation ... Toutes ces questions et incertitudes questionnent la définition de la professionnalisation comme ils l'imaginent aujourd'hui, questionne l'avenir de la professionnalisation dans leurs clubs associatifs, et questionne l'avenir de la gestion de leurs clubs.

2.2.2.4 Place des outils de gestion dans la professionnalisation des clubs de hockey

Dans la partie suivante, nous nous attarderons sur l'utilisation d'outils de gestion dans les clubs de hockey interviewés et les réponses qu'ils offrent à leur processus de professionnalisation.

2.2.2.4.1 Utilisation d'outils de gestion

Sur les six dirigeants interviewés, cinq nous ont dit disposer d'outils stratégiques permettant de décrire la vision et les axes stratégiques directeurs de la gestion de leurs clubs. Des outils « simples », « classiques » de gestion : description de la vision, tableaux de bord de suivi, ... Trois dirigeants précisent que bien qu'un cadre d'actions soit délimité (notamment en termes financier), l'élaboration des plans d'actions et l'utilisation d'outils est laissée à l'initiative des bénévoles responsables et des structures (comités, ...). Leur connaissance des outils opérationnels est donc plus limitée.

Cinq raisons d'utilisation des outils de gestion

Les raisons d'utilisation des outils de gestion ressortant des interviews peuvent être catégorisée en cinq parties. D'abord, un *besoin d'organisation*. Cinq des six clubs utilisent (ou ont utilisé) des outils pour identifier la structure du club, établir les responsabilités, orienter les autonomies et donner les lignes directrices d'organisation afin de posséder une identité de gestion cohérente. Ils sont aussi là dans une dimension de suivi des objectifs et des budgets. Pour deux clubs, ils servent également au support de la gestion opérationnelle en centralisant les informations afin de favoriser la coordination dans la prise de décision. Ensuite, un *besoin d'efficacité*. Pour quatre clubs, les outils doivent s'inscrire dans l'optimisation du temps utile alloué par le bénévole. Canalisation des énergies sur des cadres d'actions délimités, méthodes d'efficacité du travail, facilitation des tâches opérationnelles, ... sont autant de types d'outils déployés. Troisièmement, un *besoin de conscientisation*. Pour deux clubs, les outils permettent d'identifier et de questionner les tâches à réaliser. Pour trois clubs, cela permet d'insuffler les besoins et les exigences de gestion aux membres et aux bénévoles pour « leur faire prendre conscience de tout ce qu'il y a à faire ». Cela appuie le *besoin de participation*. Deux clubs soulignant que l'utilisation d'outils permet d'inclure les membres du club dans la gestion et les réflexions du club plus largement et fréquemment, afin de créer des vocations. Pour l'un d'entre eux, cela passe également par une planification obligatoire de tâches à réaliser par les membres durant la saison. Enfin, la dernière catégorie reprend le *besoin d'évaluer le travail*, les projets, les actions. Pour trois clubs, ce suivi est principalement tourné vers la dimension sportive, notamment l'École des Jeunes, où les attentes de résultats et la logistique à mettre en place est la plus importante. Pour la dimension « dans le sport », cependant, l'évaluation des actions semble plus limitée.

Parallèle théorique

Les outils de gestion sont donc largement utilisés au sein des clubs de hockey pour encadrer et guider leur gestion, synonyme d'une instrumentalisation au service de la stratégie, comme le reprenions au titre 1.3.1. De manière intéressante, les discours des dirigeants interviewés semblent indiquer une approche interactionnelle des outils, misant sur la cohérence et la coordination à trouver entre une vision stratégique et une opérationnalisation par les acteurs du club, où chacun d'eux peut s'insérer dans les outils. De plus, nous percevons également une approche teintée de rationalité économique, plus rigide, notamment pour la conduite des projets, mais qui se veut bienveillante car elle assure la continuité de l'association. On retrouve ici le rôle de médiation des outils qu'énonçaient Szostak & al. (2018) ou Grimand (2012). De plus, pour quelques clubs, on peut clairement distinguer l'utilisation d'outils comme support à la réflexion de l'organisation du club, permettant de questionner leur performance organisationnelle et d'en structurer les réponses et les plans d'actions (structure, rôles, compétences, processus, ...). On retrouve ici les interprétations de Chiapello & Gilbert (2013a) et de Rundstadler (2018).

2.2.2.4.2 Appropriation des dispositifs de gestion

Sur la question de l'intégration des outils, les six dirigeants ont repris les points essentiels développés par Szostak et al. (2018). Sur la *concertation démocratique* et la *légitimation des outils*, le besoin d'écouter les bénévoles et de les fédérer autour d'outils ressort particulièrement, tout comme le besoin de centraliser les inputs de gestion via des outils disponibles par tous. Deux clubs notent cependant la difficulté d'inciter à l'utilisation récurrente des outils ou des dispositifs, par les bénévoles mais aussi par des salariés. Concernant *l'adaptabilité des outils*, il est intéressant de remarquer que trois clubs soulignent le manque d'outils de gestion de clubs spécifiques au hockey, aussi bien dans les dimensions sportives que de gestion. Ils estiment y voir là un énorme potentiel pour faciliter la gestion des clubs et amener davantage de cette professionnalisation. Deux autres clubs pointent même le besoin de mutualiser des outils que d'autres clubs auraient construits et approuvés, et ce afin de ne pas perdre de l'énergie à réinventer la roue ou déployer des demi-solutions. Cinq clubs mettent finalement en lumière le besoin de *coordonner ces outils*. Pour quatre d'entre eux, cette coordination ne doit pas être le rôle d'une seule personne, mais bien d'une volonté collective des responsables du club d'être « des modèles par exemple » et ainsi « se tirer les uns les autres vers le haut » ; avoir les bonnes ressources humaines restent l'élément le plus essentiel. Pour un dernier club, cette coordination doit passer par un rôle rémunéré afin de garantir l'utilisation des outils. On ne retrouve donc pas ici, à proprement parler, la figure du « manager social » de Szostak et al. (2018), mais elle semble se dessiner plus globalement à travers la culture organisationnelle du club.

2.2.3 Conclusion de l'analyse de cas

Une entrée dans la professionnalisation par la dimension organisation

Les six dirigeants des clubs de hockey que nous avons interviewés nous portent à croire que la gestion des clubs de hockey belge est très consciente du besoin de se professionnaliser face à un environnement changeant, comme nous le suggérait la littérature. Plus encore, la gestion des clubs de hockey semble avoir déjà franchi une étape dans ce processus en sortant du mythe du club traditionnel pour accepter la logique hybride « d'entreprise associative ». Ceci semble notamment motivé par la recherche d'une maîtrise financière face aux investissements importants et aux contraintes de la Fédération et de l'État.

En conséquence, les rôles clef de l'administration de la gestion des clubs se sont professionnalisés, en termes de compétences et non de rémunération, ce qui est favorisée par le contexte socio-économique du hockey belge disposant des profils entrepreneuriaux. Ces profils permettent de questionner l'organisation et la vision stratégique du club, raison pour laquelle il semblerait que la professionnalisation de l'association soit le premier pilier développer par les clubs via une « conscience professionnelle collective » guidant les exigences de la gouvernance du club. Dans ce processus, l'outillage de la réflexion stratégique des rôles « dans le sport » semble permettre la réalisation d'un travail de fond des clubs, englobant toutes les dimensions de leur gestion.

Cependant, cette « conscience professionnelle » dans l'organisation collective semble encore devoir faire son chemin jusqu'aux tâches opérationnelles afin d'optimiser les actions, et ainsi véritablement amener des pratiques réflexives sur l'organisation du club. Cela semble aussi vrai pour les rôles sportifs bénévoles, qui semblent nécessiter d'une grande logistique de formation et d'encadrement.

Des activités en développement

La professionnalisation des activités, elle, se développe principalement dans le service sportif à travers l'organisation des logistiques et la formation d'un encadrement qualitatif. Cependant, cet élément de professionnalisation semble devoir encore progresser pour établir de véritables bases de connaissances collectives solides sur les activités pour permettre aux clubs de développer ces dernières. D'ailleurs, que l'on parle des activités sportives ou celles dans le sport, le travail de formalisation des actions ne semble pas encore être très considéré au sein des clubs. Pourtant, il est nécessaire pour véritablement repenser, optimiser, monter en qualité ces activités, et ce autant pour les membres (consommateurs du service sportif) que les autres parties prenantes (sponsors, partenaires, communes, Fédération, ...). Le cas du suivi des tâches administratives nous semble particulièrement interpellant. Bien que l'utilisation d'outils de gestion opérationnel semble pourtant

être courant dans les clubs, ils sont évoqués comme trop peu adaptables, preuve que la réflexion est déjà partiellement engagée.

De plus, la diversification des activités paraît également être un axe de développement sous-estimé par les clubs, avec des projets associatifs et des services relativement similaires. L'analyse et l'anticipation de l'évolution du hockey belge, dans ses publics ou ses pratiques, seront déterminantes pour accompagner la pérennité des clubs.

Une professionnalisation des individus en deux temps

La professionnalisation des individus, enfin, nous paraît être prise entre deux dynamiques : d'un côté des profils de gestion, bénévoles ou salariés, aux compétences, aux exigences et à la conscience professionnelle qu'il faut trouver et persuader ; de l'autre côté, des profils sportifs ou opérationnels sous statut bénévole défrayé (voire indépendant) que le club doit recruter, former et évaluer en continu avec les ressources dont il dispose, sans garantie de « retour sur investissement » ou de pérennité d'engagement.

Ainsi, si nous estimons pouvoir acter la professionnalisation des responsabilités de gestion, la transformation des rôles sportifs et opérationnels bénévoles vers davantage de compétences réflexives nous paraît encore à venir et nécessitera plus d'investissement dans l'encadrement général de leurs rôles et fonctions. Un besoin d'encadrement et non une salarisation de quelques profils car le financement des clubs ne permet pas de se passer du modèle du bénévolat. En conséquence, la professionnalisation des individus dans les clubs de hockey nous semble devoir passer, comme le mentionne la littérature, par des investissements dans la gestion des ressources humaines opérationnelles et sportives. En favorisant une approche interactionnelle des outils de gestion, les clubs de hockey interviewés ont choisi de mettre leurs acteurs internes à contribution et d'amorcer ainsi un processus d'apprentissage qui, à terme, permettra aux individus d'acquérir la conscience professionnelle promue par le club. Cependant, en ce qui concerne les compétences professionnelles à acquérir, les clubs semblent rester tributaire des formations déployées et de l'expérience de chaque individu.

Recul critique

Le travail de recherche et d'analyse mené durant ce mémoire présente des limites qu'il faut souligner.

En premier lieu, l'approche exploratoire systémique que nous avons choisie pour aborder la professionnalisation des clubs associatifs et de ses outils de gestion implique une information très dense, mais nécessaire pour comprendre l'étendue de la professionnalisation associative. Ceci implique par endroit un manque de détails dans nos argumentations, soulignant trop faiblement l'importance de certaines analyses, derrière lesquelles se cachent une littérature plus fournie. De même, le cadre de ce mémoire ne permet pas d'explorer de manière exhaustive toutes les dimensions de la gestion du club associatif et du processus de professionnalisation à l'œuvre. Il conviendra dès lors de s'intéresser en profondeur à certaines dimensions de l'organisation sportive et à certains vecteurs de changement dans le contexte associatif pour mieux comprendre les leviers de professionnalisation et d'utilisation d'outils de gestion dans les clubs de hockey.

Ensuite, bien que nous étudions le seul cas des clubs de hockey sur gazon en Belgique, notre revue de la littérature de la professionnalisation du secteur sportif associatif emploie une littérature large, empreinte de l'économie sociale et solidaire, mais non spécifique à la gestion des clubs de hockey belge, trop clairsemée. Il conviendra dès lors de faire remarquer les possibles différences, voire divergences dans les processus de professionnalisation des divers sports repris par les auteurs. Par ailleurs, comme nous l'avons montré, le hockey en Belgique semble se démarquer sensiblement des autres sports belges sur plusieurs points. Une analyse comparative par discipline de la gestion des clubs de sport en Belgique permettra de mieux pointer les développements à l'œuvre, de révéler les bonnes pratiques issues de chaque sport, de mutualiser certains outils, etc.

De plus, c'est une littérature principalement française que nous avons utilisée pour supporter le manque d'étude belge sur le sport associatif. Cet alignement est possible car la structure et la gestion du sport français se rapprochent sensiblement du système belge (Eurostrategies & al., 2011). Cependant, la vision française est très focalisée sur l'institutionnalisation de la professionnalisation, où l'Etat construit en détail les professions et les parcours professionnels (et pas uniquement dans le sport). Cela a comme conséquence une plus grande propension à la rationalisation et la formalisation de l'organisation, des activités et des acteurs, et peut conduire à une plus forte instrumentation des outils de gestion. D'autre part, il aurait été intéressant de diversifier notre approche via le monde anglosaxon, qui possède une gestion du sport très différente (système de licence, ...) et une professionnalisation moins institutionnalisée, visant davantage une contribution au marché par un idéal de service (Wittorski, 2008).

En ce qui concerne la littérature sur l'intégration de dispositifs de gestion spécifique à des structures sportives associatives, elle reste particulièrement rare. Raison pour laquelle nous avons décidé d'élargir nos recherches à l'ensemble de l'économie sociale et solidaire. Ce faisant, il faut prendre en considération l'approche plus généraliste que nous apportons ici ; les différences sectorielles au sein de l'économie sociale et solidaire étant importantes en termes de finalités, de fonctionnement, de ressources humaines et de financement, mais également en ce qui concerne l'accueil des outils de gestion. Le sport nous semble d'ailleurs être bien moins représenté dans ce champ de la littérature comparativement à des structures de santé sociale, culturelle, d'insertion professionnelle, etc.

Enfin, le profil bénévole des dirigeants interviewés peut apporter une part de subjectivité qui doit être mitigée. Par l'attachement à leur club, leur position, leur passion pour le sport, les valeurs bénévoles, la logique du don, ... l'émotionnel peut prendre le pas sur le rationnel, questionnant ainsi l'objectivité des interviewés. La remise en question de la gestion du club et de l'utilisation d'outils peut également être sous-estimée. Aussi, étant nous-même bénévole au sein de la gestion d'un club de hockey, nos interprétations pourraient être teintées de cette dimension émotionnelle et/ou d'une empathie tronquée à l'égard de la gestion bénévole. Par ailleurs, le profil professionnel des dirigeants interviewés et leur place au sein de l'administration du club pourrait éluder d'autres approches ou sensibilités à la professionnalisation. L'avis d'autres responsabilités ou fonctions plus opérationnelles pourrait apporter de nouveaux éléments.

Conclusion et perspectives

D'un sport alors inconnu du grand public belge dans les années 2000, le hockey belge a su se placer ces 15 dernières années sur l'échiquier sportif mondial pour devenir aujourd'hui une nation de hockey respectée et affirmée. Les excellents résultats sportifs de nos équipes nationales, le renforcement du niveau de notre championnat domestique, l'impressionnante augmentation du nombre de membres, la diversification des projets de clubs, le maintien des valeurs essentielles, ... le modèle du hockey belge inspire, en Belgique et à l'étranger. Si la Fédération a ouvert et balisé le chemin via ses plans stratégiques, les interviews réalisées avec six dirigeants de club nous ont montré que les clubs sont aussi capables de remettre en question le « hockey de (bon) papa », figure du mythe associatif traditionnel. Ils sont capables de se mettre autour de la table pour se tourner vers une gestion « professionnalisée », ou plutôt « à la conscience professionnelle », image de l'hybridation du modèle associatif moderne acceptant la dualité des logiques sociales et financières.

A travers ce mémoire, nous avons réalisé un triple travail d'analyse de la définition de la professionnalisation selon le prisme de Wittorki (2016) : une première fois dans le secteur marchand, une seconde fois via notre travail de synthèse de la littérature sportive associative, et une troisième fois via notre analyse de cas des clubs de hockey belge. Ce travail de longue haleine permet d'abord de donner un cadre pertinent et cohérent à l'emploi (ou plutôt aux emplois) du terme professionnalisation, galvaudé dans le secteur sportif associatif. Il permet d'en comprendre les sens et les implications selon trois niveaux d'interprétation intrinsèquement liés. Il permet de mieux représenter la professionnalisation dans le contexte du hockey belge, spécifiquement, en livrant les différentes perceptions et les amalgames. Il permet de donner les limites et les tensions à l'œuvre dans ce processus, aussi bien pour le monde marchand que pour le monde sportif associatif. Ce travail permet également d'identifier les organisations sportives selon leurs quatre dimensions, mettant en relief la caricature d'une gestion trop amateur et leur désir d'une gestion plus riche, plus développée pour assurer la continuité de leurs projets. Il permet de mettre en valeur les richesses qui composent ce secteur, du modèle démocratique de l'association sans but lucratif à la logique du don du bénévolat, en passant par la diversité et l'ampleur des projets associatifs réalisés avec des moyens financiers limités, ou encore la dominance du bénévolat sportif dans un contexte de crise de responsabilités. Il permet d'en pointer les limites et les risques, ainsi que leurs évolutions via le processus de professionnalisation. Enfin, ce travail permet de questionner la place des outils de gestion dans le processus de réflexion, de transformation et d'innovation des clubs qu'amène la professionnalisation. Il permet de donner les facettes nécessaires à la compréhension du concept d'outil, afin de garder une vue d'ensemble sur les possibilités à l'œuvre et ne pas tomber dans leurs spécificités. Il permet de pointer le nécessaire changement d'approche que les associations doivent réaliser sur les outils de

gestion pour qu'ils puissent s'aligner avec leurs valeurs, leurs organisations, leurs acteurs, ... et toutes leurs spécificités. Il permet, par l'étude de cas pratiques, de montrer l'impact et la valeur positives des outils dans le « nouveau associatif ». Il permet finalement de découvrir et de témoigner de la multitude et de la variété des outils à disposition des gestionnaires et des bénévoles, en entrouvrant la porte vers des besoins et des innovations futures.

Au fil de ce mémoire, nous avons montré que les qualités gestionnaires professionnelles sont indispensables aux développements des clubs de hockey et du hockey belge plus généralement. Cette professionnalisation est nécessaire si les clubs veulent être capables de proposer des activités de qualité à un nombre croissant de sportifs et de sportives toujours plus ambitieux, et faire leur place dans un secteur sportif en transformation. Pourtant, cette professionnalisation de la gestion des clubs de hockey belge ne rime que peu avec des dynamiques de salarisation et d'emploi. Elle fait davantage la part belle au modèle associatif volontaire en proposant une « conscience professionnelle » à adopter et à partager dans l'organisation ; l'usage du descriptif « bénévole professionnel » trouvant tout son sens et valorisant l'incroyable impact que peut avoir le bénévole. Cette professionnalisation est aussi un processus de remise en question de ses structures et fonctionnements pour mieux correspondre aux réalités des logiques financières. C'est dans cet état d'esprit que s'insèrent les outils de gestion stratégiques, tactiques et opérationnels, qui viennent épauler les réflexions et concrétiser la réalisation et le suivi de cette transformation. Ces outils, pour supporter la professionnalisation, doivent s'intégrer dans la gestion associative en devenant des modérateurs de logiques sociales et financières. La place des acteurs du club et leurs relations devenant les piliers fondamentaux de leur bonne intégration.

Ce mémoire fut aussi l'occasion de documenter le hockey en Belgique et ainsi apporter notre pierre à un édifice qui mérite de grandir. Il permet de montrer les forces et les faiblesses de l'organisation de notre sport, les opportunités et les menaces dont il est sujet. Ce travail permet aussi de valoriser les parties prenantes à l'œuvre dans la discipline et de souligner les activités et productions qu'elles ont mis en place pour soutenir le développement du sport. L'autonomie et la prise d'initiative, fondement du bénévole, reste le moteur des acteurs du hockey.

De l'arrivée de Marc Coudron à la tête de l'ARBH en 2005 à l'inscription du 50.000^e membres à la Fédération en septembre 2019, l'histoire du hockey belge s'est écrite autant sur des coins de tables que sur la Coupe de nos Champions du Monde 2018. De la plus pure joueuse amatrice aux futures Belgian Red Panthers Championnes Olympiques, l'histoire du hockey belge continuera de s'écrire depuis le bas de l'échelle : les clubs de hockey et leurs bénévoles. Le succès qui fait le hockey aujourd'hui et qui fera

le succès de demain est, finalement, autant sous la responsabilité des politiques belges et de la Fédération que des joueurs du dimanche matin et de la petite main bénévole. C'est dans cet état d'esprit que nous souhaitons terminer ce mémoire : en donnant des perspectives de développement, en questionnant l'avenir du hockey en Belgique.

Les défis qui attendent les clubs de hockey sont nombreux. Professionnalisation et salarisation des joueurs, baisse des subsides, augmentation des contraintes et des obligations, risques de dérives financières et d'un hockey à deux vitesses en font partie. C'est dans ce contexte que la Fédération, début juin 2020, a fait voter et accepter à son Assemblée Générale l'introduction d'un système de licence à destination des clubs de Division d'Honneur, qui sera étendu à tous les clubs à moyen terme. Si l'idée est plus que louable et va, selon nous, vers une plus grande professionnalisation, les contraintes imposées par ce système sur la gestion des clubs sont importantes, et l'autonomie est laissée aux clubs pour y répondre. Dans ce contexte, nous pensons qu'il serait intéressant de se pencher sur les réactions des clubs de hockey belge face à cette licence et les évolutions de leur professionnalisation. Et ce à l'échelle nationale par une étude quantitative afin de percevoir le phénomène dans sa globalité et le comparer à notre étude qualitative. Plus particulièrement, nous estimons important d'analyser la traduction des contraintes induites par ce système de licences en termes d'outils et de dispositifs de gestion. Que ce travail soit réalisé par les clubs, individuellement ou collectivement, par la Fédération ou même par des organismes nationaux ou internationaux, l'adaptation ou la construction d'outils professionnels devront être réalisées en parfaite connaissance des dynamiques d'appropriation dans le contexte particulier du hockey belge.

Bibliographie

- 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_nawsecuredl&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
- Andreff, W. (2007 a). New Perspectives in Economics of Sport: A European View. In Marie-Luise Klein & Markus Kurscheidt (Eds.). *Neue Perspektiven ökonomischer Sportforschung* (pp. 36-65). Schorndorf, Germany : Hofmann.
- Andreff, W. (2007 b). Régulation et institutions en économie du sport. *Revue de la régulation : Capitalisme, Institutions et Pouvoirs*, 1. doi : 10.4000/regulation.1274
- Andreff, W. (2012). *Mondialisation économique du sport. Manuel de référence en économie du sport*. Bruxelles : De Boeck.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1989). *Theory in practice : increasing professional effectiveness*. San Francisco, USA : Jossey Bass.
- Arrêté royal du 20 décembre 2018 relevant le plafond annuel de défraiement, déterminé à l'article 10, alinéa 1er de la loi du 3 juillet 2005 relative aux droits des volontaires, pour certaines catégories de volontaires. (2018). *Moniteur belge*, 20 juin 2019, p. 105531.
- Association Interfédérale du Sport Francophone. (2019). *Cahier de revendications du sport francophone*. En ligne <https://aisf.be/revendications2019/> , consulté le 27/07/2019.
- Association Royale Belge de Hockey. (2012). *Hockey Belgium 2012. Forum Financier du Brabant Wallon*. En ligne <https://www.financialforum.be/sites/financialforum.be/files/media/1156.pdf?nocache=bfb604575a756c7dca4aaa726b7a215> , consulté le 23/06/2019.
- 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 a). *48 064 membres affiliés à l'ARBH*. En ligne www.hockey.be/fr/nouvelle/48-064-membres-affilies-a-larbh/

- Association Royale Belge de Hockey. (2018b). *Nombre de membres par clubs*. En ligne <https://www.hockey.be/app/uploads/2018/11/23112018-Stats-on-Web.pdf> , consulté le 11/06/2019.
- Association Royale Belge de Hockey. (2018c). *Rêve 2.0. 10 orientations stratégiques pour le futur*. 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. (2019a). *50.000 MEMBRES, ÇA SE MÉRITE !* En ligne <https://hockey.be/fr/50-000-membres-ca-se-merite/> , consulté le 04/10/2019.
- Association Royale Belge de Hockey. (2019b). *La campagne « LA COUPE EST PLEINE » est lancée!* En ligne <https://hockey.be/fr/la-campagne-la-coupe-est-pleine-est-lancee/> , consulté le 16/09/2019.
- Association Royale Belge de Hockey. (s.d. a). *ARBH*. En ligne www.hockey.be/fr/categorie/arbh/ , consulté le 03/06/2019.
- Association Royale Belge de Hockey. (s.d. b). *LFH*. En ligne www.hockey.be/fr/categorie/hvl/ , consulté le 03/06/2019.
- Association Royale Belge de Hockey. (s.d. c). *VHL*. En ligne www.hockey.be/fr/categorie/vhl/ , consulté le 03/06/2019.
- Autenne, A. & Thirion, N. (2018). La nouvelle « définition générale » de l'entreprise dans le Code de droit économique : deux pas en avant, trois pas en arrière. *Journal des Tribunaux*, 37(2018), 826-831. En ligne <http://hdl.handle.net/2268/229515>
- Barbier, J.M. & Galatanu, O. (2004). Hypothèses. In J.M. Barbier & O. Galatanu (Ed.). *Les savoirs d'action : une mise en mots des compétences ?* (pp. 107-128). Paris, France : L'Harmattan, collection Action et Savoir.
- Barbusse, B. (2002). Sport et entreprise : des logiques convergentes ? *L'année sociologique*, 52(2), 391-415. doi : 10.3917/anso.022.0391
- 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
- Barbusse, B. (2009). Entre sport et entreprise, une attirance réciproque. *L'Expansion Management Review*, 134(3), 10-19. doi:10.3917/emr.134.0010
- Barget, E. & Chavinier-Réla, S. (2017). Analyse de la diversité des recettes des clubs sportifs amateurs : une perspective européenne. *Staps*, 116(2), 7-25. doi:10.3917/sta.116.0007.

- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive* (2nd ed.). New York: Free Press
- Bayle, E. & Durand, C. (2004). Vingt ans de relations entre le mouvement sportif et l'Etat : d'une collaboration ambivalente vers une régulation managériale ? In *Politiques et management public*, 22(2). *Une génération de réformes en management public : et après ? Actes du 13^{ième} colloque international* (pp. 113-134).
- Bayle, E. (1999). *Management et performance des organisations à but non lucratif, le cas des fédérations sportives nationales* (Thèse de doctorat). Université de Limoges, Limoges.
- 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
- Beckers J. (2002), *Développer et évaluer des compétences à l'école : vers plus d'efficacité et d'équité*. Bruxelles : Labor.
- Belga. (2018a). *Le retour triomphal des Red Lions: "C'est incroyable, quel accueil!"*. En ligne sur le site web de 7sur7 <https://www.7sur7.be/home/le-retour-triomphal-des-red-lions-c-est-incroyable-quel-accueil~a6000a2e/> , consulté le 20/06/2019.
- Belga. (2018b). *Les Red Lions, champions du monde, élus 'Equipe belge de l'année 2018'*. En ligne sur le site web de la Radio Télévision Belge Francophone https://www.rtbf.be/sport/autres/hockey/detail_les-red-lions-champions-du-monde-elus-equipe-belge-de-l-annee-2018?id=10104796 , consulté le 20/06/2019.
- Bernardeau Moreau, D. & Collinet, C. (Ed.). (2009). *Les éducateurs sportifs en France depuis 1945. Questions sur la professionnalisation*. Rennes, France : Presses universitaires de Rennes.
- Bernardeau Moreau, D. & Delalandre, M. (2019). La valorisation des compétences d'innovation : l'exemple de l'éducateur sportif. *Formation emploi*, 145(1), 79-99.
- Bernardeau Moreau, D. (2006). Bénévolat et fédération sportive, de l'association à l'entreprise. In Engels, X., Hély, M., Peyrin, A. & Trouvé, H. (Eds.). *De l'intérêt général à l'utilité sociale ? La reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne* (pp. 147-162). Paris, France : Harmattan.
- Bernardeau Moreau, D. (2009). Entre tradition et modernité, réinventer les valeurs du sport fédéral. *Espace*, 36-44. En ligne <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00827893/>

- Bernardeau Moreau, D. (2013) La professionnalisation dans les organisations associatives. Le cas des dirigeants bénévoles de la Fédération Française d'Équitation. *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, 55-74.
- Bernardeau Moreau, D. (2018). *Professionnalisation 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.
- Bessieux-Ollier, C., Lacroix, M. & Walliser, E. (2006). Capital humain : mesure, management et reporting Un état des lieux sur le plan théorique et pratique. *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s)*. Tunisie.
- BIEF. (2016). *Rédiger des descriptions de fonction et des référentiels de compétences*. Document non publié.
- BIEF. (n.d.). *Référentiel de compétences du BIEF*. Document non publié.
- 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.
- Bourdoncle, R. (2000). Autour des mots : professionnalisation, formes et dispositifs. *Recherche et formation*, 35, 117-132
- Bourguignon A. (1995), Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, 269, 61-66.
- Boussard, V., Demazière, D. & Milburn, P. (Ed.) (2010). *L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle*. Rennes, France : Presses Universitaires de Rennes.
- Boutroy, E., Gueye, C. & Soulé, B. (2015). *Les organisations sportives et leurs stratégies*. Paris, France : De Boeck.
- Callède, J.P. (2015). Le sport saisi dans la double obligation : pratiquer l'échange et produire du social. *Revue du MAUSS*, 46(2), 130-147.
- Carré, P. & Charbonnier, O. (2003). *Les apprentissages professionnels informels*. Paris, France : L'Harmattan.

- Centre National d'Appui et de Ressources du Sport. (2007). *Professionnalisation du secteur associatif sportif*. Communication présentée à l'ouverture de la première journée sur la professionnalisation du mouvement sportif le 4 décembre 2007 au Comité National Olympique et Sportif Français, Paris. En ligne https://www.franceolympique.com/art/415/journee_du_4_decembre_2007.html
- 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
- Champy-Remoussenard, P. (2005). Les théories de l'activité et formation. *Savoirs*, 8, 11-50.
- Chantelat, P. (2001). *La professionnalisation des organisations sportives : nouveaux enjeux, nouveaux débats*. Paris, France : L'Harmattan.
- Chantelat, P., Bouhaouala, M. & Champely, S. (2001). Les logiques socio-économiques des clubs sportifs amateurs : une analyse des budgets. *Staps*, 55, 61-78.
- Château-Terrisse, P. (2015). Les rôles des outils de gestion dans les organisations de l'économie sociale et solidaire. *Vie & sciences de l'entreprise*, 199(1), 49-61. doi: 10.3917/vse.199.0049.
- Chevalier, V. & Pégard, O. (2016). L'emploi sportif : fabrique d'une illusion, fabrique à illusions. *Marché et organisations*, 27(3), 15-29. doi: 10.3917/maorg.027.0015
- Chiapello, E. & Gilbert, P. (2013a). 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.
- Chiapello, È. & Gilbert, P. (2013b). *Sociologie des outils de gestion: Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Paris: La Découverte. doi: 10.3917/dec.chiap.2013.01.
- Code de droit économique. (2013). *Moniteur belge*, 4 juillet 2019, p. 19975
- 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.
- Comité International Olympique. (s.d.). *Hockey*. En ligne <https://www.olympic.org/fr/hockey>, consulté le 03/06/2019.
- Conférence des ministres de la jeunesse et des sports de la francophonie. (2015). *Guide de Formation en Gestion des Infrastructures Sportives*. En ligne sur <http://www.confejes.org/wp-content/uploads/2015/02/guide-de-formation-en-gestion-des-infrastructures-sportives.pdf>

- Corneloup, J. (1999). Pour une autre approche en management du sport. *Gestion 2000, Recherches et Publications en Management A.S.B.L.*, 16(3), 33-60.
- Corteel, D., Péliasse, J. & Walter, E. (2009). Introduction. *Formation emploi*, 108, 5-8. En ligne : <http://journals.openedition.org/formationemploi/2048>
- Coulet, J.C. (2011). La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences. *Le travail humain*, 74(1), 1-30. doi: 10.3917/th.741.0001.
- Dalla Pria, Y. (2019). Quand le sport se met au service du management : la fabrique du « salarié de haut-niveau ». *Ethnologie française*, 176(4), 671-686. doi: 10.3917/ethn.194.0671.
- Decreet van de Vlaams Overheid van 10 juni 2016 houdende de erkenning en subsidiëring van de georganiseerde sportsector. (2016). *Belgisch Staatsblad*, 20 juin 2019, p. 43201.
- Décret de la Communauté française du 8 Décembre 2006 visant l'organisation et le subventionnement du sport en Communauté française. (2007). *Moniteur belge*, 20 juin 2019, p. 8236.
- Delcourt, L. (2016). Sport et mondialisation. *Alternatives sud*, 23-2016, 7-30.
- Deloitte. (2019). The rise of esports investments. En ligne <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/drfa-rise-of-esports-investments.pdf> , consulté le 08/11/2019.
- Demaret, P. (2019). *Red Panthers : des retours et des absences*. En ligne sur le site de Okey.be <https://okey.lalibre.be/red-panthers-des-retours-et-des-absences/> , consulté le 22/06/2019.
- 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.
- Demaziere, D., Roquet, P. & Wittorski, R. (2012). *La professionnalisation mise en objet*. Paris, France : L'Harmattan, Action & Savoir.
- Dermitt-Richard, N. (2013). L'évolution juridique des clubs de football : de l'association à la société commerciale. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 6(2), 36-51. doi: 10.3917/rimhe.006.0036.
- Devetter, F. & Fleuriel, S. (2016). Les relations professionnelles dans le sport : un processus inachevé. *Marché et organisations*, 27(3), 45-58. doi: 10.3917/maorg.027.0045.
- Devilez, A. (2018). *La liesse s'empare des clubs de hockey, où les Belges ont vibré pendant la finale*. En ligne sur le site web de la Radio Télévision Belge Francophone

https://www.rtbf.be/sport/autres/hockey/detail_la-liesse-s-empare-des-clubs-de-hockey-ou-les-belges-ont-vibre-pendant-la-finale?id=10099866 , consulté le 20/06/2019

- Digennaro, S. & Borgogni, A. (2018). *S2A Sport: From Strategy to Action: Supporting the professionalisation of sport organisations through the definition of work-based competencies and the development of fit-for-purpose training for Sport Administrators*. Doi : 10.13140/RG.2.2.26321.22882. En ligne https://www.researchgate.net/publication/324694620_S2A_Sport_From_Strategy_to_Action_Supporting_the_professionalisation_of_sport_organisations_through_the_definition_of_work-based_competencies_and_the_development_of_fit-for-purpose_training_for_Sport
- Dufour, D. (2019). La nouvelle définition de l'association. *ASBL Actualité*, n°269, 1-3.
- Dussuet A. & Flahault, E. (2010). Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? *Revue française de sciences sociales*, 111, 35-50.
- ÉconomieSociale.be. (2019). *Réforme du code des sociétés : le secteur associatif tire la sonnette d'alarme*. En ligne https://economiesociale.be/fil_actu/reforme-du-code-des-societes-le-secteur-associatif-tire-la-sonnette-dalarme , consulté le 07/06/2019.
- Ehrenberg, A. (1991). *Le Culte de la performance*. Paris, France : Calmann-Lévy.
- European Union. (2018). *Special Eurobarometer 472: Sport and physical activity*. En ligne : https://data.europa.eu/euodp/fr/data/dataset/S2164_88_4_472_ENG
- Eurostrategies, Amnyos, CDES & Deutsche Sporthochschule Köln (Eds.). (2011). *Study on the funding of grassroots sports in the EU. With a focus on the internal market aspects concerning legislative frameworks and systems of financing*. En ligne sur le site de l'Union Européenne <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/50e6357c-6e20-43fc-8cf7-b7ca073b197c>
- Eynaud, P. & Carvalho de França Filho, G. (2019). 3. (Re)solidariser les organisations. In P. Eynaud & G. Carvalho de França Filho (Eds), *Solidarité et organisation : penser une autre gestion* (pp. 91-160). Toulouse, France: ERES.
- 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. (2009a). Être salarié dans un club sportif : une posture problématique. *Revue française de sciences sociales*, 108, 25-37.

- Falcoz, M. & Walter, E. (2009b). L'emploi dans le sport associatif et fédéral. Un état de la question. *Staps*, 83(1), 43-54.
- Fayat, S. (2016a). "Le hockey ne doit pas être une fusée qu'on ne reverra jamais". En ligne sur le site web de Sportmagazine https://sportmagazine.levif.be/sport/autres-sports/le-hockey-ne-doit-pas-etre-une-fusee-qu-on-ne-reverra-jamais/article-normal-535211.html?cookie_check=1560936777, consulté le 25/06/2019.
- Fayat, S. (2016b). *Pourquoi le hockey ne sera jamais le football (et c'est très bien ainsi...)*. En ligne sur le site web de Sportmagazine <https://sportmagazine.levif.be/sport/autres-sports/pourquoi-le-hockey-ne-sera-jamais-le-football-et-c-est-tres-bien-ainsi/article-normal-543405.html>
- Fédération française de Tennis de table. (2006). *Référentiel des emplois et des compétences de la Fédération Française de Tennis de table*. En ligne sur <https://docplayer.fr/34497264-Referentiel-des-emplois-et-des-competences-de-la-federation-francaise-de-tennis-de-table.html>
- Fédération International de Hockey. (s.d. a). *History of Hockey*. En ligne <http://www.fih.ch/hockey-basics/history/>, consulté le 03/06/2019.
- Fédération International de Hockey. (s.d. b). *FIH Ranking - Outdoor*. En ligne <http://www.fih.ch/rankings/outdoor/>, consulté le 24/06/2019.
- Fédération International de Hockey. (s.d. c). *Rules of Hockey*. En ligne : <http://www.fih.ch/inside-fih/our-official-documents/rules-of-hockey/>, consulté le 19/06/2019.
- Ferrand, A., McCarthy, S. & Zintz, T. (2009). *Marketing des organisations sportives. Construire les réseaux et les relations* (1^è éd.). Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Flahaut, E., Dussuet, A. & Loiseau, D. (2009). Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation : la place du travail dans les associations. *ESO Travaux et Documents, Espaces et SOciétés*, 28, 67-75.
- Fleuriel, S. (2006). Le travail dénié et les Jeux Olympiques : entre passions et intérêts. *Sociétés contemporaines*, 63, 85-103.
- Francois, Y. (2015). La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel ?. *Recherches en Sciences de Gestion*, 106(1), 113-133. doi: 10.3917/resg.106.0113.

- Galvani, P. (1995). Trois approches. *Éducatons*, 2, 37-39.
- Gand, S. (2015). Gouvernance démocratique et circulation des savoirs. Quels dispositifs de gestion ? *Revue française de gestion*, 246, 127-142.
- Gasparini, W. (2003). Le sport associatif. *Agora débats/jeunesses*, 33, 20-29.
- Gobert, F. (2018). «Enfin», «Historique», «Mieux que les Diables»: la presse belge salue l'exploit des Red Lions. En ligne sur le site web de l'Avenir.net https://www.lavenir.net/cnt/dmf20181217_01272255/enfin-historique-mieux-que-les-diables-la-presse-belge-salue-l-exploit-des-red-lions , consulté le 20/06/2019.
- Grelet, Y, Le Roux, N. (Ed.) & Serre, L. (Ed.) (2004). *L'emploi sportif : état de la connaissance, attente des partenaires sociaux et méthodes d'analyse Textes réunis à l'occasion des rencontres CEREQ, RUNOPES, OMNAS, EOSE*. s.l. : AFRAPS.
- 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.
- Huberman, M. & Miles, M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2è éd.). Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 17(2), 93-103. doi: 10.3917/proj.017.0093
- Jibraili, Z. (2016). La gestion de la performance au sein des organisations sportives à but non lucratif. *Public & Nonprofit Management Review*, 1, 31-40.
- Jourdain, J-F. & Vinel, T. (2013). *Hockey 2013-2014*. Supplément spécial de La Libre Belgique et de La Dernière Heure, p. 3
- Jourdain, J-F. (2017). *De «ground zero» à l'argent olympique - Un quart de siècle d'ascension du hockey belge*. s.l. : Caïra Edition
- Koninklijke Nederlandse Hockey Bond. (2014). *Succes maken we samen ! Strategische uitgangspunten richting 2020*. En ligne <http://www.knhb-visie2020.nl> , consulté le 05/07/2019.
- Koninklijke Nederlandse Hockey Bond. (2018). *Jaarverslag 2018*. En ligne <https://www.knhb.nl/app/uploads/2019/10/Jaarverslag-2018.pdf> , consulté le 10/08/2019.
- Koninklijke Nederlandse Hockey Bond. (s.d.). *Cijfers en plannen*. En ligne <https://www.knhb.nl/over-knhb/cijfers-en-plannen> , consulté le 05/07/2019.

- L.T. (2018). *Voici les sports les plus et les moins pratiqués en Wallonie et à Bruxelles*. En ligne sur le site web de l'Avenir.net https://www.lavenir.net/cnt/dmf20180223_01129435/tableau-voici-les-sports-les-plus-et-les-moins-pratiques-en-wallonie-et-a-bruxelles , consulté le 20/07/2019.
- Lardinoit, T., & Tribou, G. (2004 a). Gère-t-on un club sportif comme on gère son entreprise ? Entretien avec Anny Courtade. *Revue française de gestion*, 150(3), 193-201. doi: 10.3166/rfg.150.193-201
- Lardinoit, T., & Tribou, G. (2004 b). Quelle est la spécificité de la gestion du sport ? *Revue française de gestion*, 150(3), 125-130. En ligne <http://www.cairn.info/revue-francaisede-gestion-2004-3-page-125.htm>
- Lassalle, F. (2015). *Management des organisations sportives*. Caen, France: EMS Editions. doi: 10.3917/ems.lassa.2015.01.
- Legrand, C. (2010). *Dynamique stratégique des organisations sportives et modes de régulation* (Thèse de doctorat). Conservatoire national des arts et métiers, Paris, France.
- Lejeune, C. (2013). *Analyse qualitative*. Document non publié, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Lépine, V. (2016). Penser la professionnalisation comme une mise en mouvement : les communicateurs. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 2016(9). En ligne <http://journals.openedition.org/rfsic/2266> , doi: 10.4000/rfsic.2266
- Leplat, J. (2001). Compétences et ergonomies. In J. Leplat & M. Montmollin (Ed.). *Les compétences en ergonomie* (pp. 41-53). Paris, France : Octares.
- Lheureux, E. (2017). *Opportunité et création d'un système de licences destiné aux clubs de hockey de division d'honneur en Belgique* (Mémoire de Master). Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Lichtenberger, Y. (1999). La compétence comme prise de responsabilité. *Entreprises et compétences : le sens des évolutions*. Paris : Les cahiers du club CRIN, 69-85
- 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.
- Loi du 18 juillet 2018 relative à la relance économique et au renforcement de la cohésion sociale. (2018). *Moniteur belge*, 20 juin 2019, p. 59203.

- Loi du 23 Mars 2019 introduisant le Code des sociétés et des associations et portant des dispositions diverses. (2019). *Moniteur belge*, 20 juin 2019, p. 33239.
- Loi du 27 juin 1921 sur les associations sans but lucratif, les fondations, les partis politiques européens et les fondations politiques européennes. (1921). *Moniteur belge*, 20 juin 2019, p. 5409.
- Loi du 3 juillet 2005 relative aux droits des volontaires. (2005). *Moniteur belge*, 20 juin 2019, p. 37309.
- Loirand, G. (2004). Professionnalisation : de quoi parle-t-on ? In Société de Sociologie du Sport de Langue Française (Ed.), *Dispositions et pratiques sportives. Débats actuels en sociologie du sport* (pp. 217-227). Paris, L'Harmattan.
- Lorino, P. (2003). *Le pilotage par les processus et les compétences* (3è éd.). Paris, France : Éditions d'Organisation.
- Mair, J., Battilana, J. & Cardenas, J. (2012). Organizing for society: A typology of social entrepreneuring models. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 353-373.
- Maisonnasse, J., Petrella, F. & Richez-Battesti, N. (2019). Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : quels outils de gestion ?. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 34(1), 3-29. doi: 10.3917/rimhe.034.0003.
- 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>
- Martin, A. (2019). *Le succès d'un canard qui ne roule pas sur l'or*. En ligne sur le site web de L'Echo <https://www.lecho.be/entreprises/sport/le-succes-d-un-canard-qui-ne-roule-pas-sur-l-or/10121836.html>
- Martin, G. (2018). *Rencontre entre le mouvement olympique et les communautés des sports électroniques et des jeux vidéo au forum sur l'e-sport*. Publié sur le site du Comité International Olympique : <https://www.olympic.org/fr/news/rencontre-entre-le-mouvement-olympique-et-les-communautes-des-sports-electroniques-et-des-jeux-video-au-forum-sur-l-e-sport> , consulté le 08/11/2019.
- Martory, B. & Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances* (9è éd.). Paris, France : Dunod.

- Mathieu, N. (2008). *Quels sont les obstacles à la professionnalisation d'un club de basket-ball amateur ?* (Mémoire de master). Université Paris XII, Paris.
- Ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative. (s.d.). *Bénévolat. Portefeuille de compétences.* En ligne sur : <https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/DOC1portefeuilleliens.pdf>
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations.* Paris, France : Éditions d'Organisation
- Monasbl.be. (2019). *Ce qu'il faut savoir sur la réforme du Code des ASBL.* En ligne <https://www.monasbl.be/nouvelles/droit/ce-quil-faut-savoir-sur-la-reforme-du-code-des-asbl> , consulté le 20 juin 2019.
- Montero, A. (2015). *Le hockey sur gazon de papa, c'est terminé !* En ligne sur le site web de la Radio Télévision Belge Francophone <https://www.rtb.be/sport/autres/hockey/detail-le-hockey-sur-gazon-de-papa-c-est-terme?id=9003233>
- Morgan, D. L. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research* (2è éd.). Thousand Oaks, California, USA : Sage Publications Inc.
- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation* (2de édition). Bruxelles, Belgique : De Boeck
- Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi. (2019). *Métiers et professions. animateur/animateur spécialiste d'activités sportives (23133).* En ligne sur <https://www.leforem.be/Horizonemploi/rome/23133.html>
- 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>
- Orange, G. (2002, janvier). *Au-delà des mots : Peut-on parler d'un nouveau management ?* Conférence à Académie de Rouen, France.
- Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. (s.d.). *Référentiel des compétences de l'UNESCO.* En ligne sur https://fr.unesco.org/sites/default/files/competency_framework_f.pdf
- Paraque, B., Rivaud-Danset, D. & Salais, R. (1997). Évaluation de la performance et maîtrise du risque des entreprises industrielles françaises. *Revue internationale P.M.E.*, 10 (3-4), 11–38. <https://doi.org/10.7202/1009028ar>

- Peter, J.M. (2009). L'engagement bénévole des jeunes sportifs : crise ou mutation ? *Agora débats/jeunesses*, 51, 29-42.
- Picot, D. (2017). *Le bénévolat sportif en quête de sens*. En ligne <https://www.acteursdusport.fr/article/le-benevolat-sportif-en-quete-de-sens.10692>
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique. In Poupart, Deslauriers, Groulx Laperrière, Mayer & Pires (Eds.). *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (pp. 113-169) *Première partie : Épistémologie et théorie*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Profession. (2018). Dans *Larousse de poche 2018*.
- Professionnaliser. (2018). Dans *Larousse de poche 2018*.
- Radio Télévision Belge Francophone. (2016). *La Fédération Wallonie-Bruxelles veut s'inspirer de la réussite du hockey pour doper le sport belge*. En ligne <https://plus.lesoir.be/70842/article/2016-11-28/la-federation-wallonie-bruxelles-veut-sinspirer-de-la-reussite-du-hockey-pour> , consulté le 20/06/2019.
- Radio Télévision Belge Francophone. (2018). *Jusqu'où ira le hockey belge?* En ligne https://www.rtb.be/sport/autres/hockey/detail_jusqu-ou-ira-le-hockey-belge?id=9831575
- Robbins, S., Judge, T. & Tran, V. (2014). *Comportements organisationnels* (16e édition). Paris, France : Pearson.
- Romainville, M., Bernaerdts, G., Delory, Ch., Genard, A., Leroy, A., Paquay, L., Rey, B., Wolfs, J.L. (1998). Réformes : à ceux qui s'interrogent sur les compétences et leur évaluation. *Forum pédagogie*, 21-27.
- Roquet, P. (2007). La diversité des processus de professionnalisation : une question de temporalités. *Carrièreologie*, 11(1), 90-113.
- Roquet, P. (2012). Comprendre les processus de professionnalisation : une perspective en trois niveaux d'analyse. *Phronesis*, 1 (2), 82-88. <https://doi.org/10.7202/1009061ar>
- 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

- S2A Sport. (2018). *Référentiel d'activités et référentiel de compétences pour l'administration du sport*. En ligne sur le site web de l'Observatoire européen du Sport et de l'Emploi http://eose.org/wp-content/uploads/2016/02/11_S2ASPORT_RAPPORT4-5_VF_FIN.pdf
- Service Public Fédéral Justice. (s.d.). *ASBL*. En ligne https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/associations/asbl , consulté le 05/06/2019.
- Simonet, M. (2006). Le monde associatif : entre travail et engagement. In Norbert Alter, *Sociologie du monde du travail* (pp. 191-207). Paris, France : PUF.
- Sport Value Conseil & Olbia Conseil. (2016). *Quels leviers de développement pour les associations sportives ?* En ligne [https://crdla-sport.franceolympique.com/cnar/leviers/files/Leviers de developpement associations sportives_def.pdf](https://crdla-sport.franceolympique.com/cnar/leviers/files/Leviers_de_developpement_associations_sportives_def.pdf) , consulté le 10/07/2019.
- Sport Vlaanderen (s.d.) *Kennisplatform*. En ligne <https://www.sport.vlaanderen/kennisplatform/> , consulté le 11/07/2019.
- Steils, N. (n.d.). *Theme 3: qualitative approach*. Document non publié, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- 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
- Taïeb, J-P. (2011). *Les tableaux de bord de la Gestion sociale. Développez les nouveaux outils de la performance sociale* (6e éd.). Paris : Dunod
- Tanguy, L. (2005). De l'éducation à la formation : quelles réformes ? *Éducation et sociétés*, 16(2), 99-122.
- 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.
- Tardif, M. & Lessard, C. (2000). *Le travail enseignant au quotidien*. Louvain, Belgique : De Boeck.
- Taskin, L. & Dietrich, A. (2016). *Management humain* (1è éd). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.

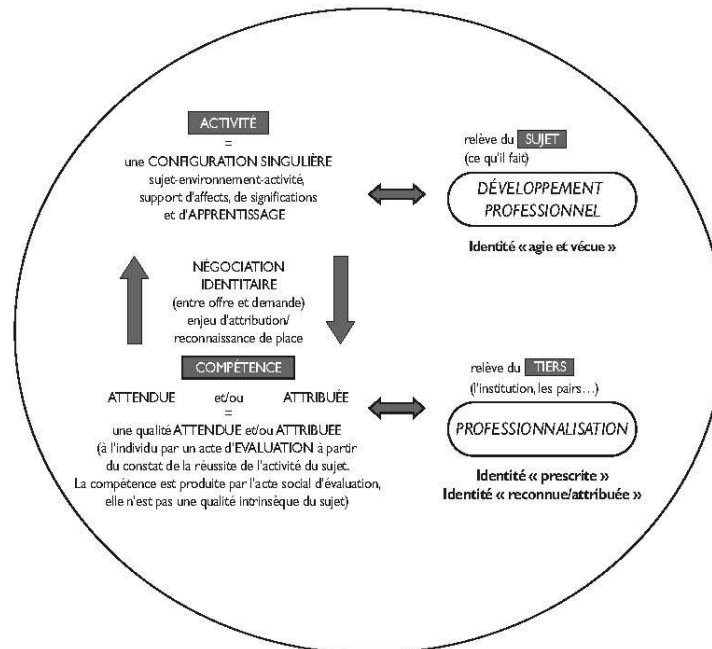
- Thierry Nauleau. (s.d). *Faut-il fidéliser ou diversifier les activités ?* En ligne sur le site de Nauleau Sport <http://www.nauleausport.fr/faut-il-fideliser-ou-diversifier-les-activites/>, consulté le 24/03/2020.
- Toussaint, L. & Wilmotte, T. (2016). Le casse-tête des terrains de hockey à Bruxelles. *Le Soir*, pp. 52-53.
- Toussaint, L. (2016). *3e génération de terrains, la facture salée d'un nouveau synthétique : à l'achat, et à l'usage...* En ligne sur le site de HockeyBelgium : <https://hockeybelgium.lesoir.be/messieurs/audi-hockey-league/3e-generation-de-terrains-facture-salee-dun-nouveau-synthetique/#:~:text=Il%20existe%20deux%20principaux%20types,les%20mouill%C3%A9s%20de%20troisi%C3%A8me%20g%C3%A9n%C3%A9ration.>
- Toussaint, L. (2020). *51.953 membres affiliés à l'ARBH*. En ligne sur le site de HockeyBelgium : <https://hockeybelgium.lesoir.be/le-fil-info/51-953-membres-affilies-a-larbh/>
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M-E. & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(2), 69-78. doi : 10.3917/riges.302.0069.
- Tribou, G., Dermit, N. & Wojak, C. (2017). *Management du sport. Marketing et gestion des clubs sportifs, Études de cas et témoignages* (4^e éd.). Malakoff, France : Dunod.
- Union des entreprises à profit social ASBL (Unisoc). (2018). *Réforme des entreprises : nouvelle loi publiée au moniteur belge*. En ligne <https://www.unisoc.be/articles/fr/public/reforme-des-entreprises-nouvelle-loi-publiee-au-moniteur-belge>, consulté le 03/07/2019.
- Vinel, T. (2013). *Coudron briguera un 3^e mandat*. En ligne sur le site web de La Libre Belgique <https://www.lalibre.be/sports/hockey/coudron-briguera-un-3e-mandat-51b8f87ee4b0de6db9c97ffc>, consulté le 20/06/2019.
- Voynnet Fourboul, C. (2012). Ce que « analyse de données qualitatives » veut dire. *Revue internationale de psychosociologie*, 18(44), 71-88.
- Wikipédia. (s.d.). *Équipe de Belgique masculine de hockey sur gazon*. En ligne https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89quipe_de_Belgique_masculine_de_hockey_sur_gazon, consulté le 08/06/2019
- Winand, M., Qualizza, D., Vos, S., Scheerder, J. & Zintz, T. (2013). Fédérations sportives innovantes : attitude, perceptions et champions de l'innovation. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 6(2), 5-20. doi:10.3917/rimhe.006.0005

- Wittorski, R. & Roquet, P. (2013). Professionnalisation et déprofessionnalisation : des liens consubstantiels. *Recherche et formation*, 72, 71-88.
- 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. (2008). Réflexions managériales sur le retour du hockey belge aux Jeux Olympiques : de la gestion au management stratégique de l'Association Royale Belge de Hockey. *Revue européenne de management du sport*, 22, 19-37. En ligne https://www.researchgate.net/publication/261818262_Reflexions_manageriales_sur_le_retour_du_hockey_belge_aux_Jeux_Olympiques_de_la_gestion_au_management_strategique_de_l'Association_Royale_Belge_de_Hockey
- Zintz, T. & Winand, M. (2013). Les fédérations sportives. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2179(14), 5-52. doi: 10.3917/cris.2179.0005
- Zintz, T. & Vailleau, D. (2008). La gouvernance des fédérations sportives : Proposition d'un cadre d'analyse et d'action. *Revue française de gestion*, 187(7), 15-34. Doi: 10.3166/rfg.187.15-34.
- Zintz, T. (2006). Conduite du changement organisationnel au sein de l'Association Royale Belge de Hockey. Des constats à la stratégie et à sa mise en œuvre. Louvain-la-Neuve, UCL, Chaire en Management des organisations sportives : 156.
- Zintz, T. (2009). Les organisations sportives nationales sont-elles des acteurs économiques de la santé ? *Science & Sports*, 24 (3-4), 146-151. En ligne <https://doi.org/10.1016/j.scispo.2007.01.010>
- Zintz, T., Demeulemeester, C., Scheerder, J., Helsen, K. & Corthouts, J. (2019). *Baromètre Delta de la Bonne Gouvernance et de l'innovation en Sport. Synthèse et résultats principaux*. En ligne via le site web de la Katholieke Universiteit te Leuven <https://faber.kuleuven.be/BMS/formulier59.html>

Annexes

Annexe A : Définition de la professionnalisation

Annexe A1 : Triptyque des liens de la professionnalisation (Wittorski, 2016, p. 67)



Annexe A2 : Information sur le dispositif de formation

Elle peut prendre de multiples formes d'apprentissage⁴³, liant étroitement théories et pratiques : informelle (Galvani, 1995) ou formelle, en amont (réflexion) ou en aval (déduction), ... autonome ou non, via un accompagnement, un parrainage, un mentorat, ..., par l'action ou par la construction de connaissance, consciemment ou inconsciemment⁴⁴, selon les situations rencontrées ou simulées, ... en fonction de la hiérarchie des compétences (Leplat, 2001), ... via le contexte et la culture d'entreprise favorisant les attitudes d'apprentissage (Carré & Charbonnier, 2003), par co-construction avec l'environnement et les acteurs de l'organisation⁴⁵, ... par la mise à disposition et de la communication de l'information et de sa critique, ... par des attitudes de « praticien réflexif » (Wittorski, 2008) capable d'un travail rétrospectif et producteur de savoirs d'action (Barbier & Galatanu, 2004), etc.

⁴³ Champy-Remoussenard (2005) distingue « apprentissage » et « développement » sur une base spatio-temporelle : l'apprentissage est local et instantané, le développement du sujet est construit dans la durée.

⁴⁴ Voir la notion d'apprentissage expérientiel et la production de sens et de savoirs des individus. Dans Wittorski (2008), Dubet (2000), Ricoeur (1977) ou encore Mezirow (2001) en décrivent des approches différentes.

⁴⁵ Thèse constructiviste conceptualisant une construction et une transformation dynamiques réciproques des sujets, des activités et des environnements. Quelques-uns de ses auteurs sont Jean Piaget, Ernst von Glasersfeld, Paul Watzlawick, Herbert Simon, Edgar Morin, Peter L. Berger, Thomas Luckmann ...

Annexe A3 : Les six voies de la professionnalisation selon Wittorski (2016, p. 70).

Voies de la professionnalisation	Logique de l'action	Logique de la réflexion et de l'action	Logique de la réflexion sur l'action	Logique de la réflexion pour l'action	Logique de la traduction culturelle par rapport à l'action	Logique de l'intégration assimilation
	1	2	3	4	5	6
Nature du processus de développement professionnel mis en œuvre par l'individu	Situation connue présentant un caractère de nouveauté qui conduit à une adaptation dans l'action des processus d'action habituellement mis en œuvre	Situation inédite mettant en échec les façons de faire habituelles et conduisant à une itération entre la recherche d'informations et leur utilisation pour agir	Situation de formalisation (orale ou écrite) de ses propres pratiques par une réflexion rétrospective sur l'action	Situation de formalisation de pratiques nouvelles par une réflexion anticipatrice de changement sur l'action	Situation de transmission de connaissances, de co-construction de pratiques nouvelles et de modification des façons habituelles de voir la situation par l'intervention d'un tiers	Situation d'apprentissage de savoirs théoriques ou d'action nouveaux
Exemples de situations de professionnalisation	Au travail, en formation ou dans la vie courante : ajuster son processus d'action en cours de sa mise en œuvre (sans avoir à y réfléchir)	Au travail, en formation ou dans la vie courante : réaliser une tâche inédite seul ou à plusieurs	Au travail ou dans la vie courante : participer à un groupe d'analyse de pratiques, prendre un temps de réflexion sur son action	Au travail ou dans la vie courante : participer à un cercle de qualité, réfléchir à un nouveau processus d'action	Au travail ou dans la vie courante : intervention d'un tiers pour nous aider à traiter une situation	Au travail ou dans la vie courante : lire un ouvrage donnant des indications utiles pour agir (plus tard)

Annexe B : Définition et caractéristiques du club sportif associatif

Annexe B1 : Les quatre niveaux de classification des organisations dans le champ du management du sport (Bayle, 2007, p. 66)

NIVEAU 1	ORGANISATIONS « AU CŒUR » DU SECTEUR SPORT (ORGANISATIONS DU MOUVEMENT SPORTIF) Fédérations sportives et associations affiliées aux fédérations Ligues et clubs sportifs professionnels
NIVEAU 2	AUTRES ORGANISATIONS DU SECTEUR SPORT Entreprises de services sportifs (parfois agréées par une fédération) Organisateurs d'événements sportifs (inscrits parfois aux calendriers fédéraux) Associations sportives non affiliées à une fédération sportive
NIVEAU 3	ORGANISATIONS EN RELATION AVEC LE SPORT Ministère de l'Éducation nationale, ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative... Services « sport » des collectivités locales Entreprises de conseils sportifs, médias sportifs, agences de communication spécialisées sport...
NIVEAU 4	ORGANISATIONS (sans relation avec le sport) UTILISANT LE SPORT COMME SUPPORT DE MANAGEMENT Grandes entreprises notamment et plus largement toute organisation publique ou privée

Annexe B2 : Les logiques socio-économiques des clubs sportifs (dimensions et indicateurs) (Chantelat, Bouhaouala & Champly, 2001)

BUDGET (dépenses)	DIMENSIONS (types de production)	INDICATEURS (lignes budgétaires)
Logiques socio-économiques	Pratique sportive	– déplacements, hébergements, restauration – achats de matériels et entretien – organisations de compétitions, frais d'arbitrage – stages sportifs – assurances sportives, licences
	Emploi Professionnalisation	– salaires et indemnités – frais généraux (secrétariat, communication, assurances extra-sportives, location d'installations, impôts...) – formation
	Sociabilité	– événements extra-sportifs des membres (sorties...) – organisations de manifestations extra-sportives (bals, kermesses...)

Annexe B3 : Typologie des logiques socio-économiques des clubs sportifs (tiré de Chantelat, Bouhaouala & Champly, 2001, p. 69)

Le club prétexte à sociabilité : dépenses organisées autour de la « production » de liens sociaux de type communautaire. Elles dépassent en valeur relative et en volume les dépenses liées à la pratique sportive. Club sportif qui détourne l'objectif apparent de l'association ; la pratique sportive ne constitue qu'un prétexte à l'expression d'une sociabilité communautaire.

Le club traditionnel : dépenses équilibrées entre la pratique sportive et la sociabilité. Le qualificatif traditionnel renvoie à l'image des clubs du début du XXe siècle pour lesquels la fonction socialisatrice est constitutive du projet sportif.

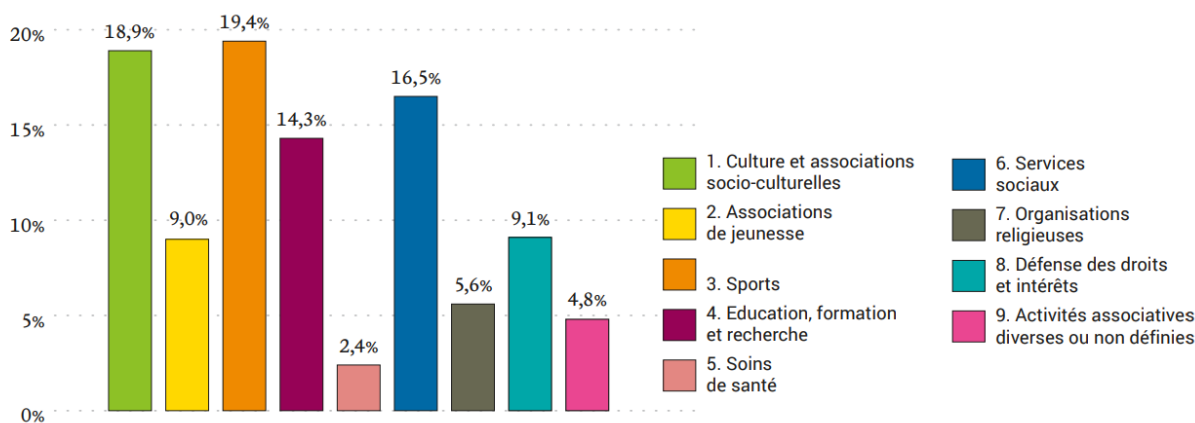
Le club sportivo-centré : dépenses principales orientées sur la pratique sportive (déplacements, matériels...). Ici, tous les moyens financiers sont au service de la production de la pratique sportive ou des résultats sportifs (la finalité compétitive du club sportif).

Le club professionnel-communautaire : dépenses équilibrées entre la pratique sportive, la masse salariale et la sociabilité. Logique de professionnalisation indissociable d'une fonction sociabilitaire et identitaire du club.

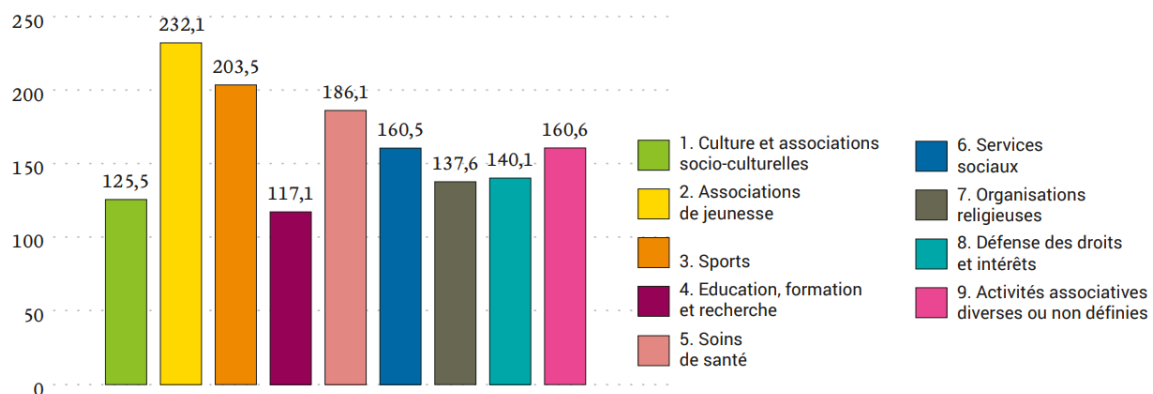
Le club professionnalisé : dépenses équilibrées entre la pratique sportive et la masse salariale. L'objectif central réside dans la production de résultats sportifs reposant sur une certaine efficacité organisationnelle. On assiste à une professionnalisation des clubs se traduisant par la rémunération du personnel d'encadrement.

Le club prestataire de service : dépenses principales autour de la masse salariale et des frais de fonctionnement. Il s'agit de rémunérer des moniteurs sportifs assurant des cours individuels ou collectifs auprès d'enfants ou d'adultes. Ici, le fonctionnement du club sportif se rapproche du modèle de l'entreprise de service.

Annexe B4 : Répartition des activités bénévoles par secteur (Marée et al., 2015, p. 33)

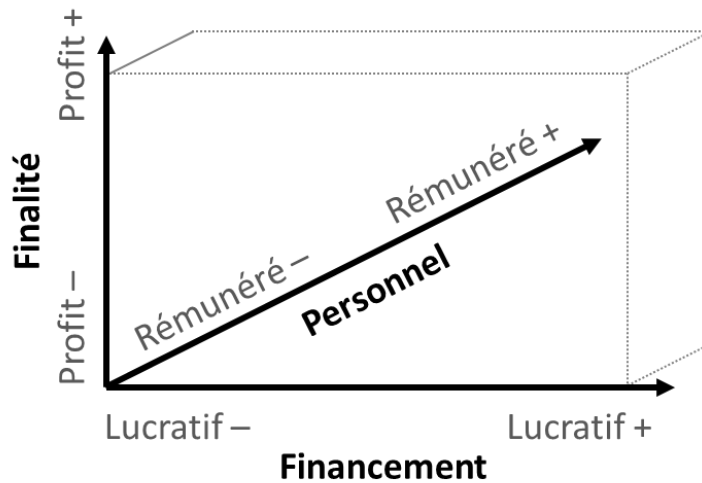


Annexe B5 : Nombre moyen d'heures par bénévole et par an selon le secteur d'activité (Marée et al., 2015, p. 36)



Annexe C : Professionnalisation du club sportif associatif

Annexe C1 : Les caractéristiques communes des organisations sportives (Bayle, 2007, p. 67)



Annexe D : Dispositifs de gestion dans le club sportif associatif

Annexe D1 : Quatre regards pour penser l'appropriation des outils de gestion (Grimand, 2012, p. 245)

RATIONNEL	SOCIO-POLITIQUE	COGNITIF	SYMBOLIQUE
VISION DE L'APPROPRIATION			
L'appropriation comme vecteur de rationalisation de la décision et de l'action managériale	L'appropriation comme résultant du jeu des acteurs	L'appropriation comme processus d'apprentissage	L'appropriation comme processus de construction du sens
REPRÉSENTATION DOMINANTE DES OUTILS DE GESTION			
Un enjeu de normalisation et de standardisation des comportements	Un enjeu dans la structuration des rapports sociaux	Une source de réflexivité sur sa propre pratique	Un vecteur identitaire Une source de légitimation de l'action
MÉCANISME DE RÉGULATION DOMINANT			
Régulation de contrôle	Régulation conjointe	Régulation conjointe	Régulation autonome
ARTICULATION CONCEPTION & USAGE			
Conception et usage comme deux moments distincts	Conception et usage dans un cycle itératif et continu		Conception et usage largement indissociables

Annexe E : Croissance du nombre de membres dans le hockey belge

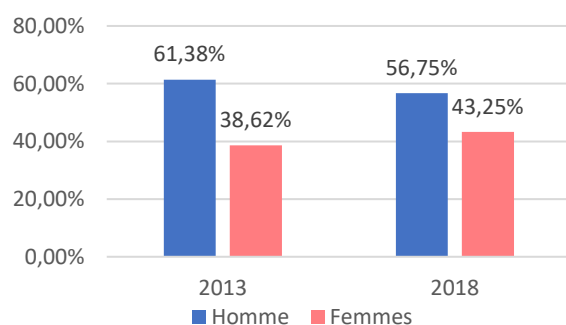
Annexe E1 : Nombre d'affiliés à l'ARBH de 2002 à 2020 (ARBH, 2018b ; ARBH 2019 a ; Toussaint, 2020)

Année	Nombre d'affiliés	Croissance annuelle
2002	14894	
2003	15656	5,12%
2004	16146	3,13%
2005	17367	7,56%
2006	19228	10,72%
2007	20035	4,20%
2008	20817	3,90%
2009	22403	7,62%
2010	23876	6,58%
2011	25600	7,22%
2012	27922	9,07%
2013	31024	11,11%
2014	33997	9,58%
2015	36802	8,25%
2016	39930	8,50%
2017	44011	10,22%
2018	46916	6,60%
2019	49041	4,53%
2020	51953	5,94%

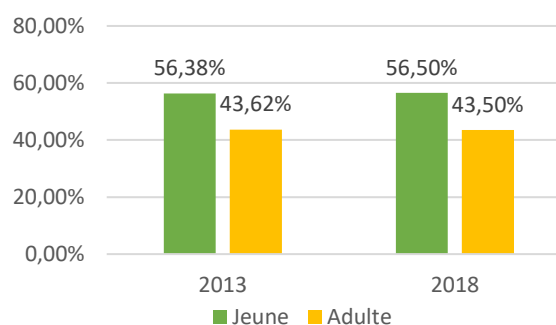
Annexe E2 : Nombre de membres par genre et par catégorie d'âge entre 2013 et 2018 (basé sur Jourdain & Vinel, 2013 ; ARBH, 2018b).

	Catégories	2013	2018	Croissance sur 5 ans
Adulte	Messieurs	8418	12173	44,6%
	Dames	5151	8736	69,6%
Jeune	Girls	6861	12050	75,6%
	Boys	10675	15105	41,5%
	Total	31105	48064	54,5%

Répartition des affiliés à l'ARBH par genre en 2013 et 2018

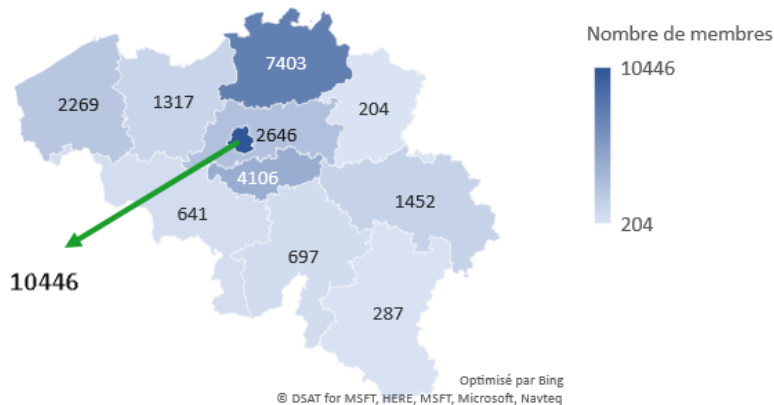


Répartition des des affiliés à l'ARBH par catégorie d'âge en 2013 et 2018

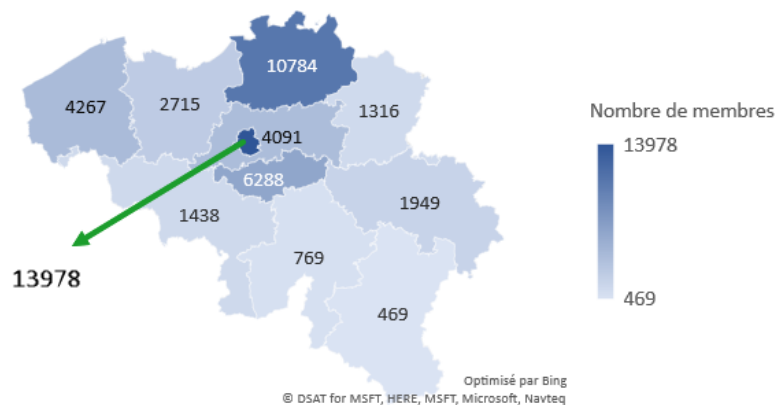


Annexe E3 : Cartographie de la répartition des membres en Belgique par Province en 2013 et 2018 (basé sur Jourdain & Vinel, 2013 ; ARBH, 2018b).

Cartographie des membres affiliés à l'ARBH par Province en 2013



Cartographie des membres affiliés à l'ARBH par Province en 2018



Province	Nombre de membres		Croissance du nombre de membres
	En 2013	En 2018	
Anvers	7403	10784	45,67%
Brabant Wallon	4106	6288	53,14%
Bruxelles	10446	13978	33,81%
Hainaut	641	1438	124,34%
Liège	1452	1949	34,23%
Limbourg	204	1316	545,10%
Luxembourg	287	469	63,41%
Namur	697	769	10,33%
Flandre Occidentale	2269	4267	88,06%
Brabant Flamand	2646	4091	54,61%
Flandre Orientale	1317	2715	106,15%
Total	31468	48064	52,74%

Annexe E4 : Nombre de clubs par tranche de membres en 2013 (basé sur Jourdain & Vinel, 2013).

Tranches de nombre de membres	Nombre de clubs	Répartition
1-250	23	33,82%
251-500	17	25,00%
501-750	13	19,12%
751-1000	9	13,24%
1001-1250	5	7,35%
1251-1500	1	1,47%
1501-1750	0	0,00%
Total général	68	100,00%

Annexe E5 : Nombre de clubs par tranche de membres et par Ligue en 2013 (basé sur Jourdain & Vinel, 2013).

Tranches de nombre de membres	LFH		VHL		Total nombre de club	Total répartition
	Nombre de club	Répartition	Nombre de club	Répartition		
1-250	12	33,33%	11	34,38%	23	33,82%
251-500	9	25,00%	8	25,00%	17	25,00%
501-750	7	19,44%	6	18,75%	13	19,12%
751-1000	5	13,89%	4	12,50%	9	13,24%
1001-1250	2	5,56%	3	9,38%	5	7,35%
1251-1500	1	2,78%	0	0,00%	1	1,47%
Total général	36	100,00%	32	100,00%	68	100,00%

Annexe E6 : Nombre de clubs par tranche de membres en 2018 (basé sur ARBH, 2018b).

Tranches de nombre de membres	Nombre de clubs	Répartition
1-250	33	35,11%
251-500	29	30,85%
501-750	8	8,51%
751-1000	4	4,26%
1001-1250	14	14,89%
1251-1500	4	4,26%
1501-1750	2	2,13%
Total général	94	100,00%

Annexe E7 : Nombre de clubs par tranche de membres et par Ligue en 2018 (basé sur ARBH, 2018b).

Tranches de nombre de membres	LFH		VHL		Total	
	Nombre de club	Répartition	Nombre de club	Répartition	Nombre de club	Répartition
1-250	14	31,82%	19	38,00%	33	35,11%
251-500	11	25,00%	18	36,00%	29	30,85%
501-750	5	11,36%	3	6,00%	8	8,51%
751-1000	2	4,55%	2	4,00%	4	4,26%
1001-1250	10	22,73%	4	8,00%	14	14,89%
1251-1500	1	2,27%	3	6,00%	4	4,26%
1501-1750	1	2,27%	1	2,00%	2	2,13%
Total général	44	100%	50	100%	94	100%

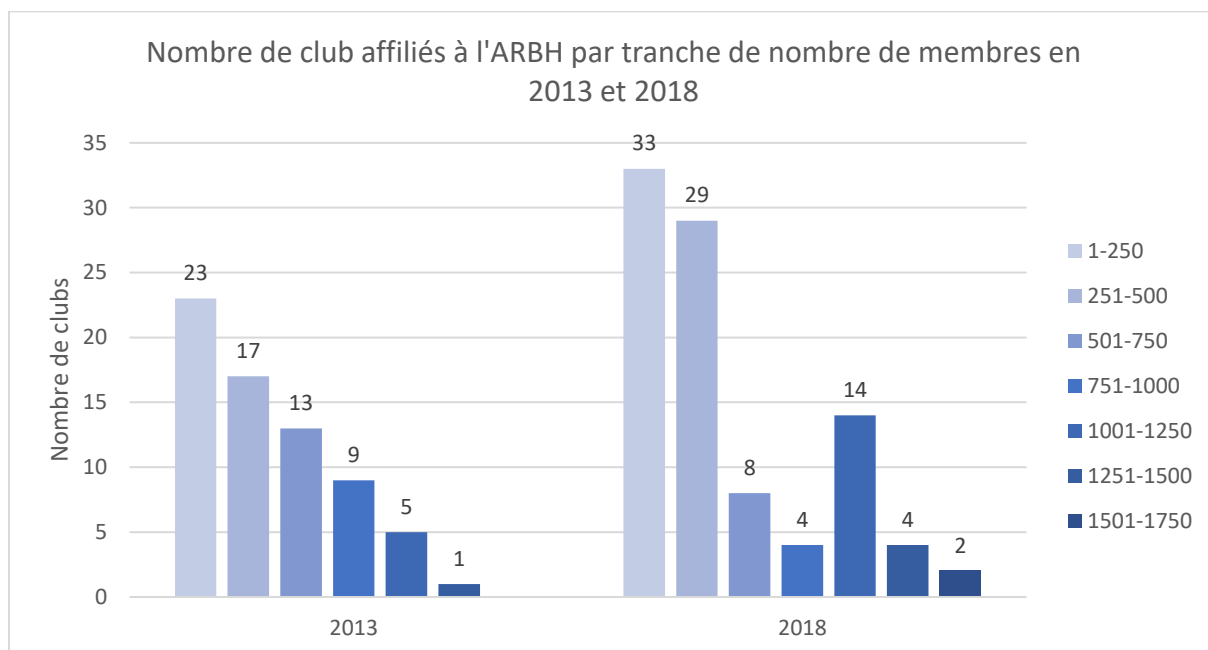
Annexe E8 : Croissance individuelle des clubs entre les années 2013 et 2018 (basé sur Jourdain & Vinel, 2013 ; ARBH, 2018b).

Club	2013	2018	Croissance
Aalst	198	256	29,3%
Amicale Anderlecht	406	529	30,3%
Antwerp	1051	1145	8,9%
Argos	112	186	66,1%
Arlon	287	345	20,2%
Artemis		132	
Ascalon	25	376	1404,0%
Baudouin	474	455	-4,0%
Beerschot	794	832	4,8%
Beringen		55	
Beveren		101	
Blackbirds		251	
Blue Lions	240	448	86,7%
Blue Sox		125	
Braxgata	1013	1313	29,6%
Brugelette		38	
Brugge	533	692	29,8%
BUHC	161	166	3,1%
Chessy		182	
Constantia		343	
Daring	442	575	30,1%
Dender		204	
Dendermonde		85	
Dragons	948	1428	50,6%
Eclair	143	161	12,6%
Embourg	497	450	-9,5%
Gantoise	553	1354	144,8%

Genk		83	
Green Devils	262	341	30,2%
Hannut		225	
Herakles	856	1007	17,6%
Hermes	320	444	38,8%
Hoegaarden	281	595	111,7%
Huy	222	343	54,5%
Indiana	756	1109	46,7%
ISCA	546	482	-11,7%
Ixelles	432	541	25,2%
Jaguar	675	454	-32,7%
Juventus	28	17	-39,3%
Keerbergen	257	443	72,4%
Knokke	255	178	-30,2%
La Louvière	291	406	39,5%
Langeveld	38	100	163,2%
LARA	910	989	8,7%
Leopard	87	69	-20,7%
Leopold	930	1100	18,3%
Leuven	645	1103	71,0%
Linkebeek	415	409	-1,4%
Lokeren		353	
Louvain-La-Neuve	640	1196	86,9%
Luxembourg		122	
Lynx	48	307	539,6%
Maasmechelen		200	
Marche		2	
Mechelse	598	894	49,5%
Meetjesland		217	
Merode		286	
Mol	240	403	67,9%
Namur	697	769	10,3%
NEO	116	206	77,6%
Noorderkempen		235	
Old Club	443	554	25,1%
Olympia		352	
Ombrage	620	1130	82,3%
Oree	1360	1649	21,3%
Parc	561	1151	105,2%
Phoenix	122	298	144,3%
Pingouin	767	1093	42,5%
Polo	92	126	37,0%
Primerose	224	343	53,1%
Racing	1122	1210	7,8%
Rasante	906	1167	28,8%

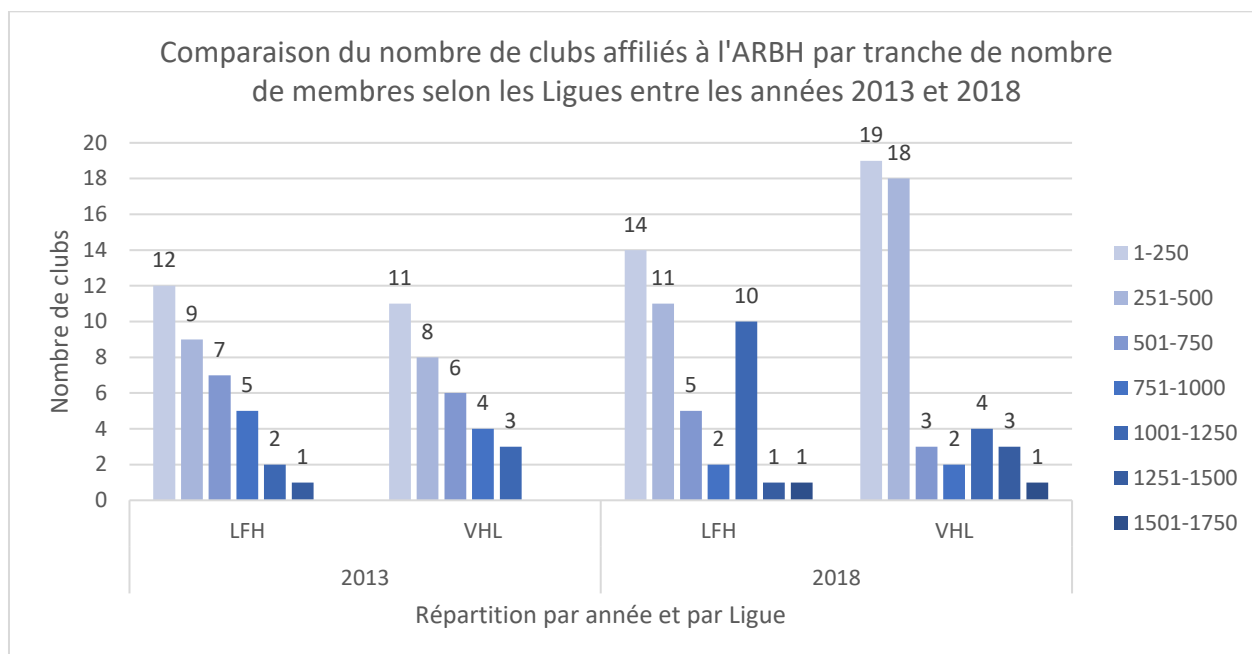
Rix		740	
Roeselare	9	351	3800,0%
Saint Georges	377	478	26,8%
Sapinière	28	24	-14,3%
Sint-Truiden		201	
Sporkin Westkust		125	
Stix	82	479	484,1%
Sukkelweg		22	
Taxandria	289	361	24,9%
Temse	525	531	1,1%
Tournai	213	250	17,4%
Uccle Sport	643	1173	82,4%
Verviers	290	377	30,0%
Victory	1109	1599	44,2%
Vivier d'Oie		66	
Vrijbroek	132	183	38,6%
Waterloo Ducks	974	1383	42,0%
Wellington	1104	1097	-0,6%
White Star	678	1058	56,0%
Wildcats		170	
Wolvendael	183	327	78,7%
Zaid	193	141	-26,9%
Total général	31468	48064	52,7%

Annexe E9 : Nombre de clubs affiliés à l'ARBH par tranche de nombre de membres en 2013 et 2018 (basé sur Jourdain & Vinel, 2013 ; ARBH, 2018b).



Tranches de nombre de membres	En 2013		En 2018	
	Nombre de club	Répartition	Nombre de club	Répartition
1-250	23	33,82%	33	35,11%
251-500	17	25,00%	29	30,85%
501-750	13	19,12%	8	8,51%
751-1000	9	13,24%	4	4,26%
1001-1250	5	7,35%	14	14,89%
1251-1500	1	1,47%	4	4,26%
1501-1750	0	0,00%	2	2,13%
Total général	68	100,00%	94	100,00%

Annexe E10 : Nombre de clubs affiliés à l'ARBH par tranche de nombre de membres selon les Ligues en 2013 et 2018 (basé sur Jourdain & Vinel, 2013 ; ARBH, 2018b).

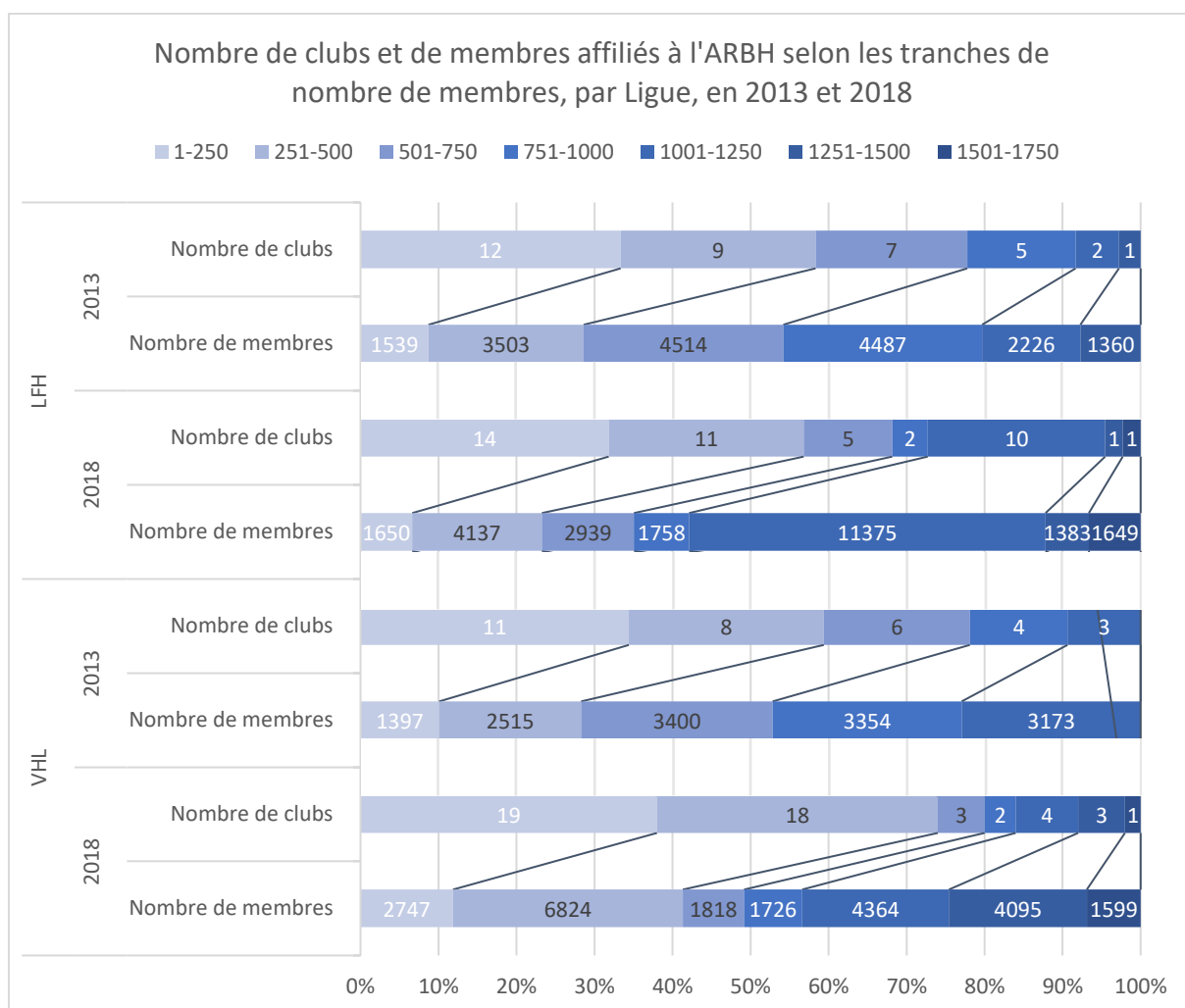


Tranches de nombre de membres	En 2013				En 2018			
	LFH		VHL		LFH		VHL	
	Nombre de club	%	Nombre de club	%	Nombre de club	%	Nombre de club	%
1-250	12	33,33%	11	34,38%	14	31,82%	19	38,00%
251-500	9	25,00%	8	25,00%	11	25,00%	18	36,00%
501-750	7	19,44%	6	18,75%	5	11,36%	3	6,00%
751-1000	5	13,89%	4	12,50%	2	4,55%	2	4,00%
1001-1250	2	5,56%	3	9,38%	10	22,73%	4	8,00%
1251-1500	1	2,78%	0	0,00%	1	2,27%	3	6,00%
1501-1750	0	0,00%	0	0,00%	1	2,27%	1	2,00%
Total	36	100%	32	100%	44	100%	50	100%

Annexe E11 : Nombre de clubs et de membres affiliés à l'ARBH selon les tranches de nombre de membres, en 2013 et 2018 (basé sur Jourdain & Vinel, 2013 ; ARBH, 2018b).

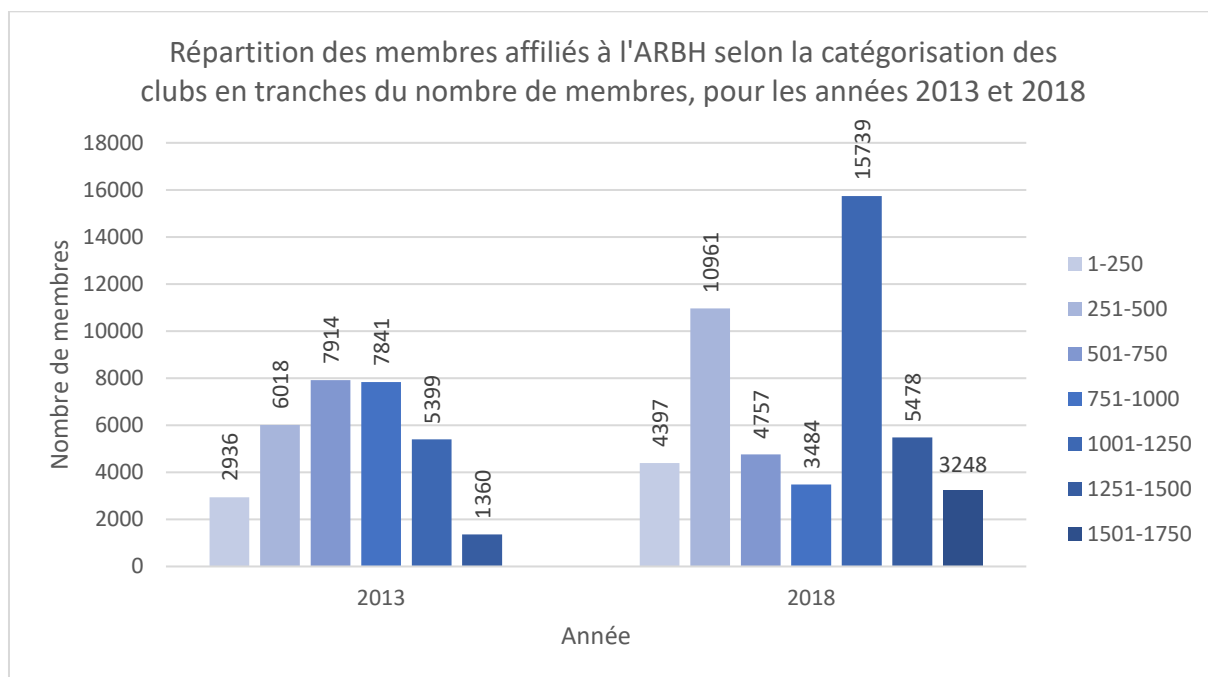
Tranche du nombre de membres par clubs		1-250	251-500	501-750	751-1000	1001-1250	1251-1500	1501-1750	Total
2013	Nombre de membres	2936	6018	7914	7841	5399	1360		31468
	Nombre de clubs	23	17	13	9	5	1		68
	% membres	9%	19%	25%	25%	17%	4%	0%	100%
	% clubs	34%	25%	19%	13%	7%	1%	0%	100%
2018	Nombre de membres	4397	10961	4757	3484	15739	5478	3248	48064
	Nombre de clubs	33	29	8	4	14	4	2	94
	% membres	9%	23%	10%	7%	33%	11%	7%	100%
	% clubs	35%	31%	9%	4%	15%	4%	2%	100%

Annexe E12 : Nombre de clubs et de membres affiliés à l'ARBH selon les tranches de nombre de membres, par Ligue, en 2013 et 2018 (basé sur Jourdain & Vinel, 2013 ; ARBH, 2018b).

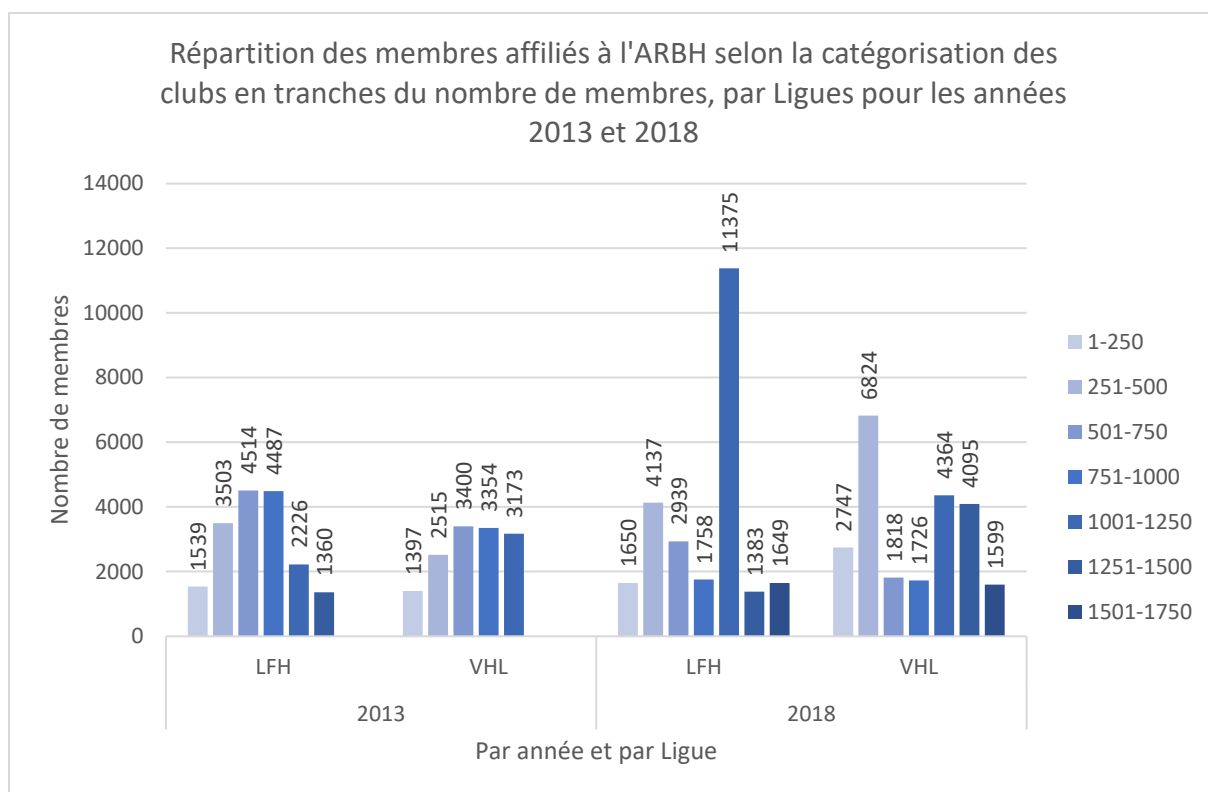


			1-250	251-500	501-750	751-1000	1001-1250	1251-1500	1501-1750	Total
LFH	2013	Nombre de membres	1539	3503	4514	4487	2226	1360		17629
		Nombre de clubs	12	9	7	5	2	1		36
		% membres	9%	20%	26%	25%	13%	8%	0%	100%
		% clubs	33%	25%	19%	14%	6%	3%	0%	100%
	2018	Nombre de membres	1650	4137	2939	1758	11375	1383	1649	24891
		Nombre de clubs	14	11	5	2	10	1	1	44
		% membres	7%	17%	12%	7%	46%	6%	7%	100%
		% clubs	32%	25%	11%	5%	23%	2%	2%	100%
VHL	2013	Nombre de membres	1397	2515	3400	3354	3173			13839
		Nombre de clubs	11	8	6	4	3			32
		% membres	10%	18%	25%	24%	23%	0%	0%	100%
		% clubs	34%	25%	19%	13%	9%	0%	0%	100%
	2018	Nombre de membres	2747	6824	1818	1726	4364	4095	1599	23173
		Nombre de clubs	19	18	3	2	4	3	1	50
		% membres	12%	29%	8%	7%	19%	18%	7%	100%
		% clubs	38%	36%	6%	4%	8%	6%	2%	100%

Annexe E13 : Répartition des membres affiliés à l'ARBH selon la catégorisation des clubs en tranches du nombre de membres, pour les années 2013 et 2018 (basé sur Jourdain & Vinel, 2013 ; ARBH, 2018b).

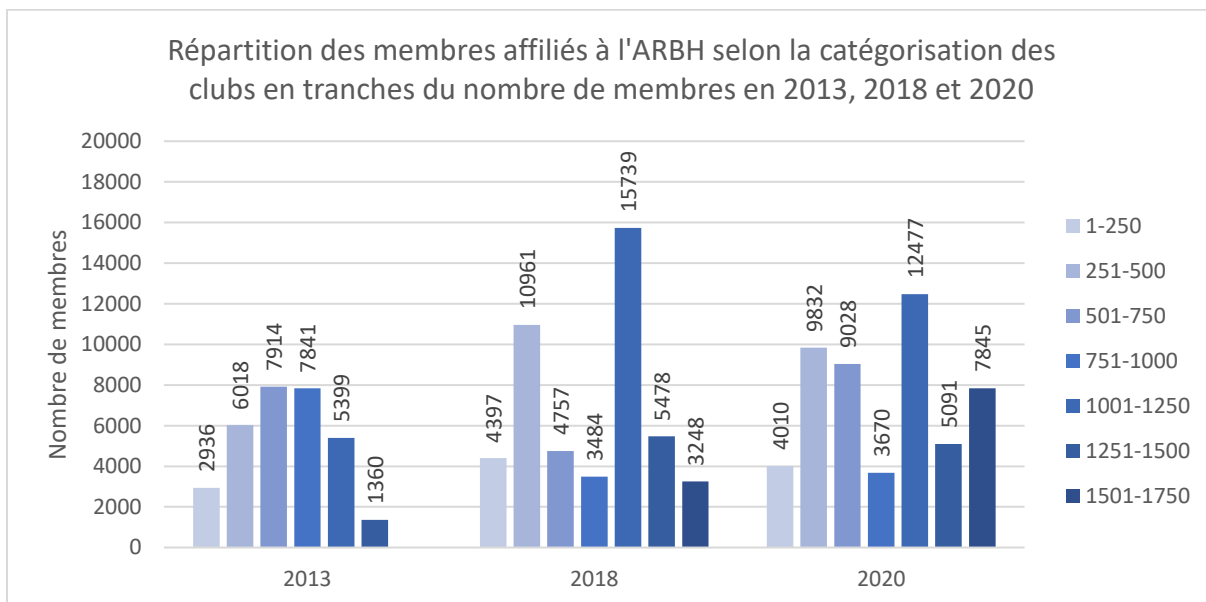
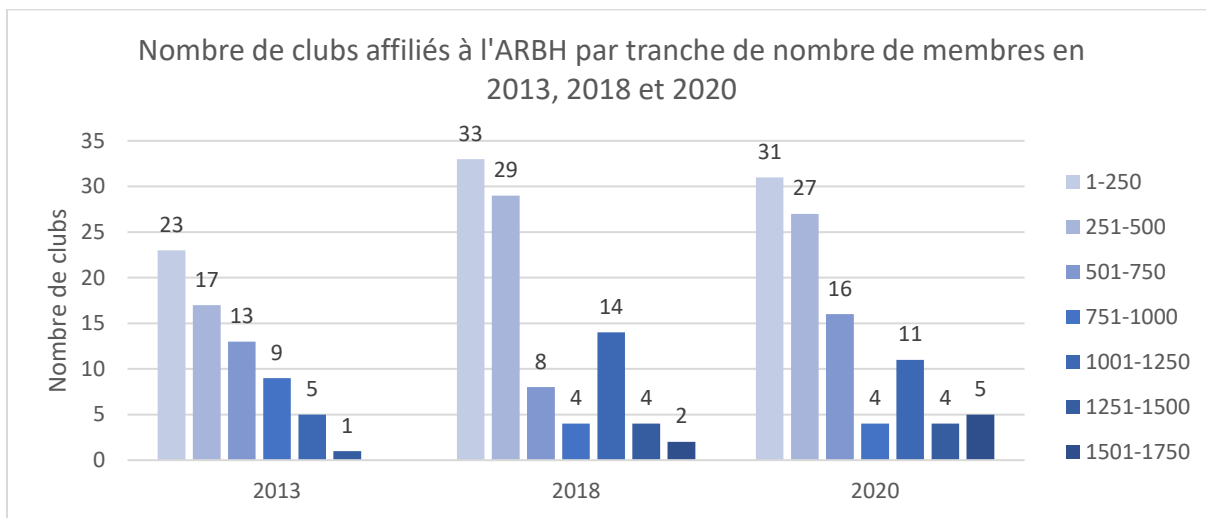


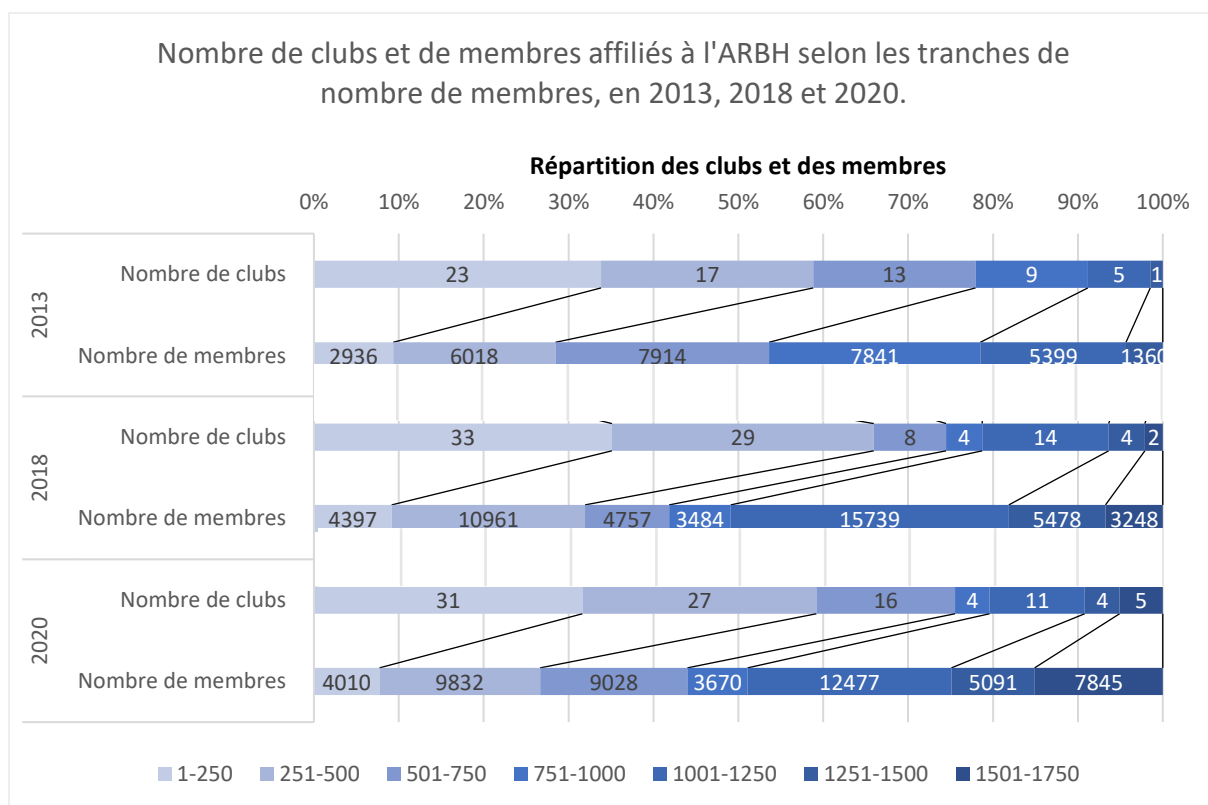
Tranches du nombre de membres par club	Nombre de Club		Nombre de membres		Croissance nombre de membres 2013 à 2018
	2013	2018	2013	2018	
1-250	23	33	2936	4397	49,76%
251-500	17	29	6018	10961	82,14%
501-750	13	8	7914	4757	-39,89%
751-1000	9	4	7841	3484	-55,57%
1001-1250	5	14	5399	15739	191,52%
1251-1500	1	4	1360	5478	302,79%
1501-1750		2		3248	
Total général	68	94	31468	48064	52,74%



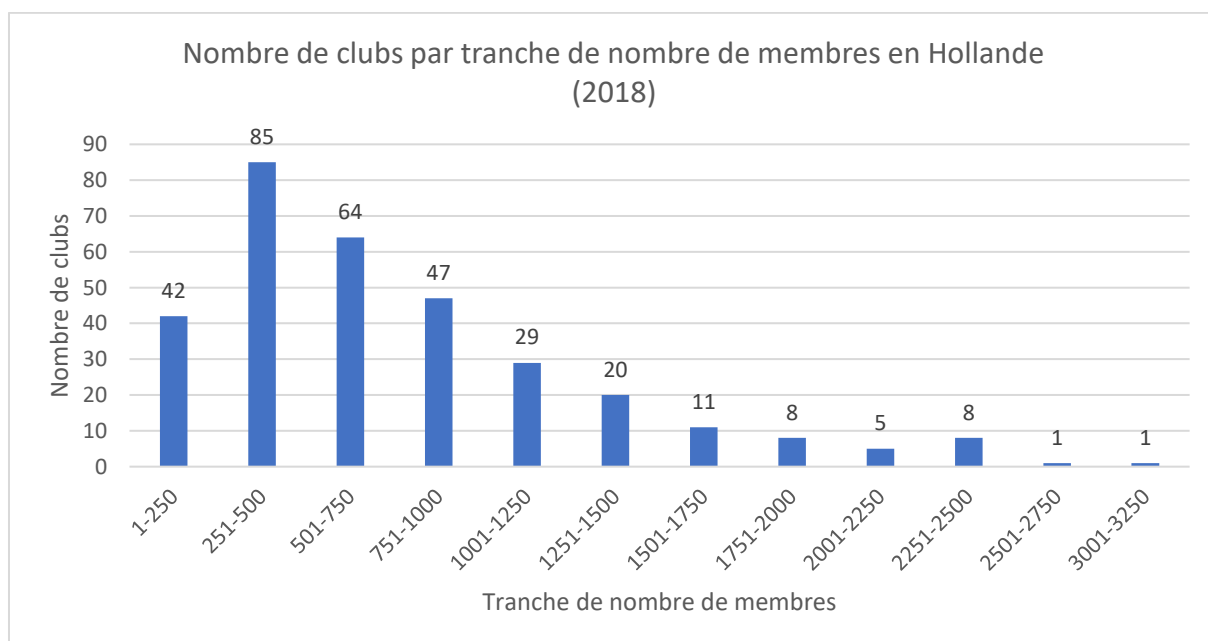
Tranches du nombre de membres par club	Nombre de membres par année et par Ligue						
	2013		2013	2018		2018	
	LFH	VHL	Total	LFH	VHL	Total	
1-250	1539	1397	2936	1650	2747	4397	
251-500	3503	2515	6018	4137	6824	10961	
501-750	4514	3400	7914	2939	1818	4757	
751-1000	4487	3354	7841	1758	1726	3484	
1001-1250	2226	3173	5399	11375	4364	15739	
1251-1500	1360		1360	1383	4095	5478	
1501-1750				1649	1599	3248	
Total général	17629	13839	31468	24891	23173	48064	

Annexe E14 : Comparaison des observations avec les données de 2020 (basé sur Jourdain & Vinel, 2013 ; ARBH, 2018b ; Toussaint, 2020).

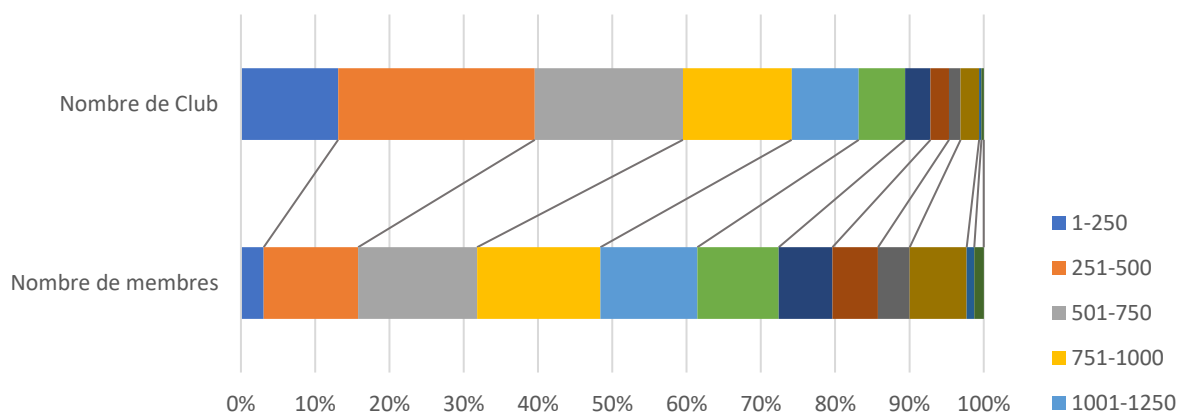




Annexe E15 : Nombre de clubs affiliés à la Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (Hollande) par tranche de membres en 2018 (Koninklijke Nederlandse Hockey Bond, s.d.)



Nombre de clubs et de membres affiliés à la Koninklijke Nederlandse Hockey Bond selon les tranches de nombre de membres en 2018



	Nombre de membres	Nombre de Club
■ 1-250	7574	42
■ 251-500	31405	85
■ 501-750	39525	64
■ 751-1000	41050	47
■ 1001-1250	32224	29
■ 1251-1500	27063	20
■ 1501-1750	17842	11
■ 1751-2000	15176	8
■ 2001-2250	10532	5
■ 2251-2500	18947	8
■ 2501-2750	2504	1
■ 3001-3250	3154	1

Annexe F : Cartographie des activités d'un club de hockey

Littérature utilisée : BIEF, 2016 ; BIEF, n.d. ; Conférence des ministres de la jeunesse et des sports de la francophonie, 2015 ; Fédération française de Tennis de table, 2006 ; Ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, s.d. ; Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi, 2019 ; Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, s.d. ; S2A Sport, 2018.

L'objectif de cet exercice est de présenter une brève et non exhaustive structuration des activités et des compétences des cellules d'un club de hockey. A cela nous ajouterons quelques ressources et outils qui peuvent y être mis en place.

Ce faisant, cette cartographie doit permettre de confier au bénévole une responsabilité en accord avec sa motivation, ses compétences, sa disponibilité, ses valeurs, etc. Ainsi, par exemple, un bénévole recherchant un aspect Sportif pourra rejoindre la cellule sportive (fonctions d'entraîneur, de coach sportif ou d'arbitre) ; un bénévole recherchant, hors sportif, un contact plus rapproché avec des jeunes pourra être orienté vers des fonctions de Manager-Coach admin, d'évènement, de délégué terrain, ... Un bénévole souhaitant offrir ses compétences en gestion, management, communication ou finances, pourra être orienté vers des fonctions de responsables dans diverses cellules.

Cet outil rejoint le principe des outils de GRH d'entreprise. À la différence que l'outil ici se veut participatif et coconstruit avec les bénévoles et membres du club. Il propose mais n'impose pas.

Méthodologie de construction et de présentation :

1) Structurer

La première étape consiste à analyser l'organisation (actuelle ou souhaitée) du club, de cartographier les différentes fonctions requises et les regrouper en « cellule » thématique.

Celles-ci peuvent être :

- *Cellule de direction* regroupant le Président, le Conseil d'Administration, ...
- *Cellule financière* regroupant les fonctions de comptable, trésorier, ...
- *Cellule sportive* regroupant les responsables sportifs, entraîneurs/coachs, arbitres, ...
- *Cellule administrative* regroupant le secrétariat, les managers, ...
- *Cellule event* regroupant les stages, tournois, événements, ...
- *Cellule marketing* regroupant le marketing, la communication, ...
- etc.

Cette structuration est tributaire de la taille et des ambitions du club. Les fonctions devraient être remplies et réparties sur un nombre plus ou moins grand de personnes.

2) Décrire

Il s'agit de décrire les activités essentielles à accomplir dans chaque cellule, ou éventuellement pour chaque fonction. Certaines tâches pourraient être confiées à des salariés.

Chaque tâche nécessite, pour sa bonne réalisation, différents niveaux d'expertises (compétences techniques, compétences comportementales, ...), de responsabilité ou d'autonomie. Le bénévole doit donc être éventuellement encadrer et former afin de pouvoir atteindre le niveau d'exigence requis.

3) Ressourcer

Il s'agit d'identifier les outils (ex : réglementation, guide, formation, outil IT, ...) requis pour mener à bien ces activités, de quantifier le nombre de bénévoles nécessaire pour mener les activités, de prévoir les actions de formations ou d'encadrement requis.

Les fiches suivantes sont construites selon un modèle commun :

- Intitulé : dénomination (de la cellule / fonction) qui caractérise l'action principale de la cellule ;
- Objectif : description succincte de la mission de la cellule (ou de la fonction) ;
- Composition : identification des fonctions de la cellule compte tenu de la taille du club ;
- Structuration : description des tâches à réaliser par les membres de la cellule (ou fonction) ;
- Ressources : outils/ressources à mettre à disposition du bénévole pour mener à bien ces activités ;
- Compétences souhaitées : compétences techniques, sportives, comportementales souhaitées ;
- Lien : description des liens de travail en interne ou externe.

Cellule	Conseil d'administration (Dirigeants du Club)
Objectif de cette cellule	Définir et faire vivre la stratégie associative et sportive du Club.
Composition de la cellule	Président Vice-président Membres du Conseil d'Administration
Structuration des activités de la cellule	<p>Définir la stratégie sportive et associative du club</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concevoir et porter le projet associatif - Formuler les objectifs sportifs du club en collaboration avec le Comité Sportif <p>Élaborer et mettre en œuvre un plan opérationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concevoir, administrer, animer et gérer le plan opérationnel <p>Gérer les ressources financières et budgétaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimiser la rentabilité du Club - Gérer les ressources financières internes et externes - Diversifier les partenariats financiers - Faire respecter les obligations comptables <p>Gérer les ressources humaines (salariés et bénévoles)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Établir une politique de recrutement et de rémunération - Établir les contrats de travail ou conventions de bénévolat - Clarifier les missions de chacun - Valider l'exécution des contrats de travail ou convention de bénévolat <p>Gérer les aspects techniques, logistique, le matériel et les infrastructures</p> <ul style="list-style-type: none"> - Établir une politique de mise à disposition de matériel et infrastructure - Budgétiser, planifier, financer, mettre en œuvre et évaluer leur acquisition - Optimiser l'utilisation du matériel et des infrastructures - Gérer les risques, les responsabilités et les assurances <p>Gérer les aspects administratifs et juridiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concevoir et mettre en pratique les règlements de l'association - Mettre en place et gérer les instances organisationnelles et de direction <p>Représenter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Représente le club dans les instances sportives ou administratives (fédérales, régionales, communautaires, commune, ...) - Conseiller les autorités locales en matière de politique sportive <p>Faire respecter les obligations légales en terme sportifs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire respecter les obligations déclaratives, les diplômes et brevets, l'hygiène et la sécurité, les assurances, les règles RGPD, ... <p>Mettre en place des outils de communication</p>

Ressources	<p>Outil interne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Charte du club (mission-valeur- vision- organisation) - Règlement d'ordre intérieur <p>Outil externe</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'organisation sportive du hockey en Belgique - Les réglementations associatives - Les outils de gestion associative du Président (ex : rôles, responsabilités des dirigeants, tâches administratives et financières, gestion des bénévoles, management des salariés, ...) - Les outils de gestion associative du Trésorier (ex : rôles, responsabilités financière, gestion prévisionnelle, comptabilité et trésorerie, constitution des documents de synthèse pour l'Assemblée Générale) - Les outils de gestion associative du responsable de comité (ex : rôles, responsabilités, mission du comité, réglementations, aspects techniques, ...) - Les outils de gestion associative du chargé de mission (ex : coach admin, coach sportif, responsable de filière, responsable d'équipement, ...) (ex : rôle, mission du chargé de mission, légitimité et limites de responsabilité, réglementations, aspects techniques,...) <p>Outil IT</p> <ul style="list-style-type: none"> - ERP fédé : Sportlink - ERP club : Twizzit ou iClub - Outil de planification - Outil de budgétisation 		
Compétences du bénévole-responsable	Bénévoles : <ul style="list-style-type: none"> - Adhérer aux principes et aux valeurs du Club - S'engager et faire preuve de fiabilité - Travailler en équipe - Communiquer - Planifier et organiser - Être force de proposition – prendre des initiatives 	Responsable : <ul style="list-style-type: none"> - Piloter et gérer des projets - Gérer les risques - Assumer des responsabilités - Diriger et autonomiser - Convaincre et négocier 	Dirigeant <ul style="list-style-type: none"> - Développer une vision et des stratégies - Piloter l'organisation - Décider - Piloter le changement - Gérer des partenariats - Gérer les conflits
Lien avec la structure et l'environnement	<p>Le bénévole responsable / le salarié :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en réfère au Conseil d'Administration - collabore avec toutes les cellules du club - est le lien privilégié avec les instances fédérales, régionales, communautaires, communale 		

Cellule	Gestion RH (des bénévoles et salariés)		
Objectif de cette cellule	Assurer le recrutement et l'intégration des bénévoles et salariés au sein du Club. Organiser leur travail dans la délégation et les fidéliser dans leur fonction.		
Composition de la cellule	Responsable RH Président		
Structuration des activités de la cellule	<p>Recruter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Communiquer sur le projet sportif et associatif du club - Clarifier les besoins du club et la politique de financement (salariés) - Clarifier la mission, la disponibilité et les compétences requises par les bénévoles ou salariés recherchés - Recruter activement <p>Intégrer et former</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accueillir et intégrer les bénévoles/salariés - Accompagner la prise de fonction - Déléguer en confiance - Développer les compétences spécifiques (en lien avec la mission) - Développer les compétences génériques <p>Organiser le travail</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préciser les objectifs à atteindre - Structurer le travail à réaliser - Fournir une planification et une budgétisation des ressources - Fournir les outils d'(auto-)évaluation <p>Fidéliser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Animer les bénévoles/ les salariés - Évaluer le bénévolat ou le travail du salarié (satisfaction, qualité, ...) - Reconnaître les bénévoles / salariés <p>Accompagner les départs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Évaluer le travail réalisé et capitaliser l'expérience - Gérer les départs conflictuels 		
Compétences du bénévole-responsable	<p>Bénévoles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adhérer aux principes et aux valeurs du Club - S'engager et faire preuve de fiabilité - Travailler en équipe - Communiquer - Planifier et organiser - Être force de proposition – prendre des initiatives 	<p>Responsable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Piloter et gérer des projets - Gérer les risques - Assumer des responsabilités - Diriger et autonomiser - Convaincre et négocier 	<p>Dirigeant</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer une vision et des stratégies - Piloter l'organisation - Décider - Piloter le changement - Gérer des partenariats - Gérer les conflits
Ressources	<p>Outil interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Charte du club (mission-valeur- vision- organisation) - Vade-mecum du coach admin - Vade-mecum du coach sportif - Vade-mecum de l'entraîneur - Outil de planification - Outil de budgétisation - Outil de gestion de projet - Annuaire des membres 		

	<p>Outil externe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Guide du responsable administratif (Fédération) - Club assessment (Fédération) <p>Outil IT</p> <ul style="list-style-type: none"> - ERP fédé : Sportlink - ERP club : Twizzit ou iClub
Lien avec la structure	<p>Le bénévole responsable / le salarié :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en réfère au Président du Club et au Conseil d'administration - collabore avec toutes les cellules du club

Cellule	Gestion administrative		
Objectif de cette cellule	Assurer la gestion administrative du Club		
Composition de la cellule	Secrétaire Manager administratif		
Structuration des activités de la cellule	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer les activités classiques de secrétariat (ex : courrier, transfert vers qui de droit, préparation d'éléments de réponses, PV de réunions...) - Contribuer à la circulation des informations au sein du Club - Gérer les bases de données (ex : Twizzit, iClub, Sportlink, ...) - Assurer le contact avec la Fédération - Préparer et organiser les réunions de travail des comités avec les responsables - Assurer le suivi des dossiers qui lui sont confiés - Accueillir les nouveaux membres 		
Compétences du bénévole-responsable	<p>Bénévoles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adhérer aux principes et aux valeurs du Club - S'engager et faire preuve de fiabilité - Travailler en équipe - Communiquer - Planifier et organiser - Être force de proposition – prendre des initiatives 	<p>Responsable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Piloter et gérer des projets - Gérer les risques - Assumer des responsabilités - Diriger et autonomiser - Convaincre et négocier 	<p>Dirigeant</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer une vision et des stratégies - Piloter l'organisation - Décider - Piloter le changement - Gérer des partenariats - Gérer les conflits
Compétences du bénévole-responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Communiquer et rédiger, - Planifier et organiser, - Gérer les priorités - Être force de proposition – prendre des initiatives - Assumer des responsabilités - Gérer les conflits - Faire preuve de discrétion 		
Ressources	<p>Outil interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Charte du club (mission- valeur- vision- organisation) - Règlement d'ordre intérieur <p>Outil externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'organisation sportive du hockey en Belgique - Les réglementations associatives 		

	<ul style="list-style-type: none"> - Les réglementations ARBH, LFH, VLH <p>Outil IT :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ERP fédé : Sportlink - ERP club : Twizzit ou iClub - Outil bureautique <p>Outil de planification</p>
Lien avec la structure et l'environnement	<p>Le bénévole ou salarié :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en réfère au président et au Conseil d'administration - collabore avec toutes les cellules du club <p>Le bénévole ou salarié :</p> <ul style="list-style-type: none"> - est le contact privilégié avec la Fédération et les instances réglementaires - est le contact privilégié des membres pour les aspects administratifs

Cellule	Gestion financière et comptable		
Objectif de cette cellule	Assure la gestion financière, comptable et juridique du Club afin de veiller à l'équilibre et la conformité avec la législation et la réglementation en vigueur. Met en œuvre l'administration du personnel conformément à la réglementation (ex : tenue des documents comptables, élaboration et suivi budgétaire)		
Composition de la cellule	Président Gestionnaire administratif et comptable Comptable		
Structuration des activités de la cellule	<ul style="list-style-type: none"> - Collaborer à l'établissement du budget annuel - Gérer la trésorerie selon les directives reçues - Tenir et suivre un tableau de bord comptable - Gérer les contacts techniques avec les instances comptables et financières - Assurer le suivi des subventions et des conventions - Effectuer le suivi des contrats 		
Compétences du bénévole-responsable	<p>Bénévoles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adhérer aux principes et aux valeurs du Club - S'engager et faire preuve de fiabilité - Travailler en équipe - Communiquer - Planifier et organiser - Être force de proposition – prendre des initiatives 	<p>Responsable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Piloter et gérer des projets - Gérer les risques - Assumer des responsabilités - Diriger et autonomiser - Convaincre et négocier 	<p>Dirigeant</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer une vision et des stratégies - Piloter l'organisation - Décider - Piloter le changement - Gérer des partenariats - Gérer les conflits
Ressources	<p>Outil interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Charte du club (mission-valeur- vision- organisation) - Règlement d'ordre intérieur <p>Outil externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'organisation sportive du hockey en Belgique - Les réglementations associatives - Les réglementations ARBH, LFH, VHL (ex : cotisations, rémunération, amendes, ...) - Les organes subsidiant - La contractualisation des sponsors 		

	<p>Outil IT :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ERP fédé : Sportlink - ERP club : Twizzit ou iClub - Outil comptable
Lien avec la structure	<p>Le bénévole responsable / ou salarié :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en réfère au président et au Conseil d'administration - collabore avec toutes les cellules du club <p>Note : la fonction de comptable est souvent assurée par un bureau comptable externe</p>

Cellule	Infrastructure		
Objectif de cette cellule	Fournir une infrastructure et un équipement performant. Optimiser son utilisation conformément aux règles en vigueur.		
Composition de la cellule	Responsable infrastructure Personnes gérant la gestion opérationnelle des infrastructures (réservation, ...) Personnes assurant la maintenance de l'infrastructure		
Structuration des activités de la cellule	<p>Organiser :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caractériser les infrastructures (terrains, club house, salle de fitness ou musculation, salle de réunion, terrains indoor ...) - Identifier les besoins des acteurs en termes d'infrastructures - Optimiser l'utilisation des infrastructures (planification des réservations) <p>Maintenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vérifier le bon état et bon fonctionnement du matériel et de l'infrastructure (ex : terrains, tours, dugout, éclairages, arrosages, abords, club house, ...) - Planifier les entretiens de maintenance réguliers - Gérer les réparations et mises en conformités - Veiller aux respects des réglementations en vigueur <p>Sécuriser :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Veiller à la sécurité des personnes et du matériel - Faire respecter les règles et consignes de sécurité - Faire assurer le matériel et l'infrastructure <p>Budgétiser :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Établir un budget prévisionnel pour la maintenance ou le renouvellement des équipements ou des infrastructures. - Établir un coût horaire d'utilisation <p>Concevoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer une amélioration continue en fonction des ressources allouées. - Mener un projet d'infrastructure de petite ou grande ampleur (ex : analyse, conception, budgétisation, financement, mise en œuvre, suivi, évaluation, ...) 		
Compétences du bénévole-responsable	<p>Bénévoles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adhérer aux principes et aux valeurs du Club - S'engager et faire preuve de fiabilité - Travailler en équipe - Communiquer - Planifier et organiser 	<p>Responsable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Piloter et gérer des projets - Gérer les risques - Assumer des responsabilités - Diriger et autonomiser - Convaincre et négocier 	<p>Dirigeant</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer une vision et des stratégies - Piloter l'organisation - Décider - Piloter le changement - Gérer des partenariats - Gérer les conflits

	- Être force de proposition – prendre des initiatives		
Ressources	<p>Outil interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Charte du club (mission-valeur- vision- organisation) - Règlement d'ordre intérieur <p>Outil externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'organisation sportive du hockey en Belgique - Les réglementations ARBH, LFH, VLH - Les organes subsidiant - Les assurances - Les organes de contrôles - L'établissement de cahier des charges <p>Outil IT :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ERP fédé : Sportlink - ERP club : Twizzit ou iClub - Outils de gestion de projet - Outils bureautique 		
Lien avec la structure et l'environnement	<p>Le bénévole responsable / ou salarié :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en réfère au président et au Conseil d'administration - collabore avec les responsables des cellules sportives <p>Le bénévole responsable / ou salarié :</p> <ul style="list-style-type: none"> - collabore avec les partenaires externes (ex : Infrasport, communes, impétrants, ...) 		

Cellule	École des jeunes
Objectif de cette cellule	Planifier, organiser et encadrer les entrainements pour les jeunes (- de 18 ans) en fonction de la politique sportive définie en collaboration avec le Comité sportif.
Composition de la cellule	Responsable Directeur sportif Entraîneurs (des équipes de haut niveau)
Structuration des activités de la cellule	<p>Orienter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à définir le projet sportif du Club avec le Comité sportif - Contribuer à décliner le projet sportif du Club pour chaque équipe et chaque joueur <p>Organiser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planifier les entrainements et l'évaluation des joueurs - Allouer les entraîneurs et coach sportifs - Concevoir un plan d'entraînement pour toutes les équipes en fonction de leurs objectifs sportifs et des créneaux horaires disponibles - Gérer les programmes de compétition <p>Encadrer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diriger les entrainements - Animer et encadrer des séances d'entraînement pour différents niveaux de compétition - Entraîner une équipe ou des joueurs individuellement. - Assurer la préparation physique et mentale des joueurs - Assurer le suivi administratif des séances et de la vie sportive

	<p>Évaluer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Évaluer le niveau des joueurs, entraîneurs - Mettre en place des actions de développement - Détecter les « jeunes talents » et les orienter vers des compétitions fédérales ou régionales (ex : District) <p>Communiquer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gérer les relations entre joueurs et entraîneurs <p>Former</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer la formation des entraîneurs et coachs sportifs selon la politique sportive (ex : niveaux, Hockey 4 life) <p>Promouvoir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prospecter de nouveaux publics - Organiser des événements de promotions interne ou externe - Organiser des stages jeunes et adultes <p>Équiper</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concevoir un plan d'équipement et de matériel - Gérer l'équipement et le matériel <p>Intégrer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participer à la vie associative du Club 		
Compétences du bénévole-responsable	<p>Bénévoles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adhérer aux principes et aux valeurs du Club - S'engager et faire preuve de fiabilité - Travailler en équipe - Communiquer - Planifier et organiser - Être force de proposition – prendre des initiatives 	<p>Responsable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Piloter et gérer des projets - Gérer les risques - Assumer des responsabilités - Diriger et autonomiser - Convaincre et négocier <p>Sportif</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'auto-développer - Conseiller, Former et coacher - Évaluer et donner du feedback 	<p>Dirigeant</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer une vision et des stratégies - Piloter l'organisation - Décider - Piloter le changement - Gérer des partenariats - Gérer les conflits
Ressources	<p>Outil Interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Charte du club (mission- valeur- vision- organisation) - Règlement d'ordre intérieur - Horaire d'entraînement - Plan de séances d'entraînement - Grille d'évaluation des joueurs et des entraîneurs <p>Outil externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'organisation sportive du hockey en Belgique - Les réglementations ARBH, LFH, VLH - Les outils de formation : Hockey 4 Life, Talitek, ... <p>Outil IT :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ERP fédé : Sportlink - ERP club : Twizzit ou iClub - Outils bureautiques et réseaux sociaux - Analyse vidéo 		

Lien avec la structure et l'environnement	<p>Le bénévole responsable / le salarié :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en réfère, selon la structure du club au responsable sportif <p>Le bénévole responsable / le salarié :</p> <ul style="list-style-type: none"> - est en lien avec les joueurs (et leurs parents), les entraîneurs, coachs sportifs et arbitres
--	--

Cellule	Entraîneurs
Objectif de cette cellule	Organiser et encadrer les entraînements d'un ou plusieurs équipes afin de leur faire atteindre les objectifs définis dans le projet sportif
Composition de la cellule	Responsable Ecoles des jeunes Entraîneurs Coachs sportifs
Structuration des activités de la cellule	<p>Maîtriser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maîtriser les aspects techniques, tactiques, mental du hockey du niveau compétitif entraîné - Maîtriser et faire appliquer les réglementations sportives en vigueur - Maîtriser le projet sportif du Club et/ou la philosophie du Hockey 4 life - Maîtriser et sensibiliser aux bonnes pratiques et conduite à risques <p>Concevoir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à la conception du plan d'entraînement en accord avec le projet sportif - Fixer les objectifs de chaque séance d'entraînement - Tenir compte des attentes, besoins et évaluations précédentes - Organiser le planning des activités de chaque séance - Identifier les modalités d'évaluation et d'adaptation <p>Encadrer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparer le matériel et en assurer la bonne utilisation - Animer et encadrer des séances d'entraînement selon le niveau de compétition - Adapter en continu l'entraînement si nécessaire aux équipes et joueurs - Expliquer et faire respecter les consignes - Expliquer et faire respecter les règles du jeu - Enseigner les différentes techniques et tactiques du hockey - Corriger les erreurs techniques ou les défaillances physiques ou de fair-play. - Entraîner une équipe ou des joueurs individuellement. - Réaliser la préparation physique et mentale des joueurs <p>Évaluer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concevoir et/ou utiliser une grille d'évaluation en début et fin d'entraînement - Évaluer l'atteinte de l'objectif de la séance, l'efficacité des activités, ... - Proposer des dispositifs d'améliorations <p>Coacher</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer le coaching de son équipe lors de match ou de tournois - Assurer un feedback entre le coach sportif et l'entraîneur des performances lors du match - Organiser des activités sportives hors entraînements - Animer des stages

	<p>Maintenir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prendre soin du matériel et de l'infrastructure mis à sa disposition (ex : balles, vareuses, bômes, goal, arrosage, éclairage...) <p>Communiquer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Être le relai entre les joueurs et le responsable sportif <p>Se former</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer en continu ses compétences (ex : techniques, animation, sécurité, santé, fairplay, ...) <p>Sécuriser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantir des conditions de jeu en sécurité (matériel, jeu, infrastructure, joueurs) <p>Intégrer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participer à la vie associative du Club 		
Compétences du bénévole-responsable	<p>Bénévoles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adhérer aux principes et aux valeurs du Club - S'engager et faire preuve de fiabilité - Travailler en équipe - Communiquer - Planifier et organiser - Être force de proposition – prendre des initiatives 	<p>Responsable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Piloter et gérer des projets - Gérer les risques - Assumer des responsabilités - Diriger et autonomiser - Convaincre et négocier 	<p>Sportif</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'auto-développer - Être flexible et s'adapter aux personnes - Conseiller, Former et coacher - Évaluer et donner du feedback
Ressources	<p>Outil Interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Charte du club (mission-valeur- vision- organisation) - Règlement d'ordre intérieur - Horaire d'entraînement - Plan de séances d'entraînement - Grille d'évaluation des joueurs et des entraîneurs <p>Outil externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'organisation sportive du hockey en Belgique - Les réglementations ARBH, LFH, VLH - Les outils de formation : Hockey 4 Life, Talitek, ... - Les brevets d'animateur, initiateur, éducateur, entraîneur Adeps ou Fédération - La formation et diplôme d'arbitrage <p>Outil IT :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ERP fédé : Sportlink - ERP club : Twizzit ou iClub - Outils bureautiques et réseaux sociaux - Analyse vidéo 		
Lien avec la structure et l'environnement	<p>Le bénévole responsable / le salarié :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en réfère, selon la structure du club au responsable sportif <p>Le bénévole responsable / le salarié :</p> <ul style="list-style-type: none"> - est en lien avec les joueurs (et leurs parents), les entraîneurs, coachs sportifs et arbitres 		

Cellule	Arbitre		
Objectif de cette cellule	Assurer l'arbitrage de l'ensemble des matchs joués à domicile. Les arbitres sont formés, diplômés et coachés par les CUC.		
Composition de la cellule	Responsable cellule CUC – Club Umpire Coach Arbitres Formateurs Arbitrage		
Structuration des activités de la cellule	<p>Maîtriser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maîtriser les aspects techniques, tactiques, mental du hockey du niveau compétitif supervisé - Maîtriser et faire appliquer les réglementations sportives en vigueur - Maîtriser le projet sportif du Club et/ou la philosophie du Hockey 4 life - Maîtriser et sensibiliser aux bonnes pratiques et conduite à risques <p>Communiquer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Être le relai entre les joueurs et le responsable sportif <p>Se former</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer en continu ses compétences (ex : techniques, animation, sécurité, santé, fairplay, ...) <p>Sécuriser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantir des conditions de jeu en sécurité (matériel, jeu, infrastructure, joueurs) <p>Intégrer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participer à la vie associative du Club 		
Compétences du bénévole-responsable	<p>Bénévoles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adhérer aux principes et aux valeurs du Club - S'engager et faire preuve de fiabilité - Travailler en équipe - Communiquer - Planifier et organiser - Être force de proposition – prendre des initiatives 	<p>Responsable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Piloter et gérer des projets - Gérer les risques - Assumer des responsabilités - Diriger et autonomiser - Convaincre et négocier 	<p>Sportif</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'auto-développer - Être flexible et s'adapter aux personnes - Conseiller, Former et coacher - Évaluer et donner du feedback
Ressources	<p>Outil Interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Charte du club (mission-valeur- vision- organisation) - Règlement d'ordre intérieur - Horaire d'entraînement - Plan de séances d'entraînement - Grille d'évaluation des joueurs et des entraîneurs <p>Outil externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'organisation sportive du hockey en Belgique - Les réglementations ARBH, LFH, VLH - Les outils de formation : Hockey 4 Life, ... - Les formations et diplômes d'arbitrage <p>Outil IT :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ERP fédé : Sportlink - ERP club : Twizzit ou iClub - Outils bureautiques et réseaux sociaux - Analyse vidéo 		

Lien avec la structure et l'environnement	<p>Le bénévole responsable / le salarié :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en réfère, selon la structure du club au responsable sportif <p>Le bénévole responsable / le salarié :</p> <ul style="list-style-type: none"> - est en lien avec les joueurs (et leurs parents), les entraîneurs, coachs sportifs et arbitres
--	--

Cellule	Comité sportif
Objectif de cette cellule	Concevoir, développer, coordonner et évaluer la politique sportive et technique du Club, en accord avec le projet stratégique du Club.
Composition	Responsable du Comité sportif Représentants des différentes cellules sportives du club
Structuration des activités de la cellule	<p>Orienter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir le projet sportif du Club au sein du Comité sportif - Décliner le projet sportif du Club en un plan opérationnel pour les diverses cellules sportives du Club (ex : écoles des jeunes, adultes, formation, arbitrage, stage, ...) - Définir la politique de recrutement et de rétribution des entraîneurs, coachs sportifs, coach admin, arbitres, ... - Définir la politique de formation des entraîneurs, coachs sportifs, coach admin, arbitres, ... - Définir et/ou valider le projet sportif de chaque équipe. - Définir et/ou valider le projet sportif des « jeunes talents » en concertation avec le responsable de l'École des jeunes. <p>Organiser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planifier les actions de gestion sportive du Club (ex : recrutement de joueurs, inscription/ désaffiliation des joueurs, inscription/désaffiliation des équipes à la Fédé, composition des équipes, gestion des jeunes talents, saisons outdoor et indoor, ...) - Planifier les actions de formation et de développement des entraîneurs, coach, arbitres, ... (si non géré par ailleurs) - Gérer le budget qui lui est imparti. <p>Superviser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valider la politique de recrutement les entraîneurs et coach sportifs - Valider le plan d'entraînement pour toutes les équipes - Valider les programmes de compétition <p>Évaluer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Évaluer le projet sportif mis en oeuvre <p>Communiquer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gérer les relations entre membres, dans sa sphère de responsabilité <p>Promouvoir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organiser des événements de promotions interne ou externe - Organiser des stages jeunes et adultes <p>Équiper</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concevoir et/ou valider un plan d'équipement et de matériel <p>Intégrer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participer à la vie associative du Club

Compétences du bénévole-responsable	Bénévoles : <ul style="list-style-type: none"> - Adhérer aux principes et aux valeurs du Club - S'engager et faire preuve de fiabilité - Travailler en équipe - Communiquer - Planifier et organiser - Être force de proposition – prendre des initiatives 	Responsable : <ul style="list-style-type: none"> - Piloter et gérer des projets - Gérer les risques - Assumer des responsabilités - Diriger et autonomiser - Convaincre et négocier 	Sportif <ul style="list-style-type: none"> - S'auto-développer - Être flexible et s'adapter aux personnes - Conseiller, Former et coacher - Évaluer et donner du feedback
Ressources	Outil Interne : <ul style="list-style-type: none"> - Charte du club (mission-valeur- vision- organisation) - Règlement d'ordre intérieur Outil externe : <ul style="list-style-type: none"> - L'organisation sportive du hockey en Belgique - Les réglementations ARBH, LFH, VLH Outil IT : <ul style="list-style-type: none"> - ERP fédé : Sportlink - ERP club : Twizzit ou iClub 		
Lien avec la structure et l'environnement	Le bénévole responsable / le salarié : <ul style="list-style-type: none"> - en réfère, selon la structure du club, au Président, au Conseil d'Administration et/ou à l'AG. - travaille en collaboration avec les responsables des cellules techniques (ex : écoles des jeunes, responsable filière jeunes et adultes, responsable d'infrastructure, responsable d'équipement, responsable stages,...) 		

Cellule	Manager – Coach admin
Objectif de cette cellule	Gérer administrativement une équipe.
Composition de la cellule	Responsables de filière Une personne (parent ou joueur majeur) par équipe
Structuration des activités de la cellule	Organiser <ul style="list-style-type: none"> - Gérer administrativement les matchs de l'équipe chaque week-end (ex : convocation, arbitrage, co-voiturage, feuille de match, ...). - Inscrire l'équipe aux saisons et tournois. Animer <ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à l'esprit d'équipe en collaboration avec les joueurs, le coach sportif, l'entraîneur et les parents (ex : ambiance, fair-play, valeurs ...) Communiquer <ul style="list-style-type: none"> - Être le lien entre les membres de l'équipe et la structure du club - Faire remonter toute information utile vers la structure du club ;

Compétences du bénévole-responsable	Bénévoles : <ul style="list-style-type: none"> - Adhérer aux principes et aux valeurs du Club - S'engager et faire preuve de fiabilité - Travailler en équipe - Communiquer - Planifier et organiser - Être force de proposition – prendre des initiatives 	Responsable : <ul style="list-style-type: none"> - Piloter et gérer des projets - Gérer les risques - Assumer des responsabilités - Diriger et autonomiser - Convaincre et négocier 	Sportif <ul style="list-style-type: none"> - S'auto-développer - Être flexible et s'adapter aux personnes - Conseiller, Former et coacher - Évaluer et donner du feedback
Ressources	Outil Interne : <ul style="list-style-type: none"> - Charte du club (mission-valeur- vision- organisation) - Règlement d'ordre intérieur - Vade-mecum du manager / coach admin Outil externe : <ul style="list-style-type: none"> - L'organisation sportive du hockey en Belgique : partie match - Les réglementations ARBH, LFH, VLH : partie match Outil IT : <ul style="list-style-type: none"> - ERP fédé : Sportlink - ERP club : Twizzit ou iClub - Outils bureautiques et réseaux sociaux 		
Lien avec la structure et l'environnement	Le bénévole responsable / le salarié : <ul style="list-style-type: none"> - en réfère, selon la structure du club au responsable sportif, au responsable de l'école des jeunes, au responsable filière Le bénévole responsable / le salarié : <ul style="list-style-type: none"> - est en lien avec les joueurs (et leurs parents), les entraîneurs, coachs sportifs et arbitres de son équipe - est en lien avec les managers des autres équipes des mêmes catégories. - est en lien avec les responsables des équipes averses 		

Cellule	Formation		
Objectif de cette cellule	Élaborer et mettre en œuvre une politique de formation pour l'ensemble des membres (salarié, bénévoles, joueurs, ...). Concevoir, mettre en œuvre les actions de formations en collaboration éventuelle avec des partenaires externes. Evaluer les formations et leur impact.		
Composition de la cellule	Responsable Personnes assurant la coordination de formations externes Personnes assurant des formations ou coaching internes		
Structuration des activités de la cellule	<p>Identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyser les demandes et besoins des bénévoles et des salariés de manière collective ou individuelle. - Réaliser l'inventaire des bénévoles ou salariés ayant les diplômes et certifications requises par la fédération (ex : 4 niveaux de diplômes ADEPS, Hockey4Life, Arbitrage, Dirigeants sportifs, santé et sécurité, ...). <p>Concevoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concevoir, planifier, budgétiser et financer les formations - Concevoir les supports de formation interne (ex : vade-mecum, guide, auto-évaluation) <p>Mettre en œuvre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contractualiser les formations externes - Diffuser les propositions de formation auprès des bénévoles et salariés - Assurer le suivi de leur mise en œuvre sur le terrain (ex : inscriptions, financement, suivi, évaluation, ...), <p>Transférer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assure le suivi de la mise en œuvre sur le terrain - Assure un rôle de tuteur sur le terrain <p>Évaluer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Évaluer la qualité et l'efficacité des formations 		
Compétences du bénévole-responsable	<p>Bénévoles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adhérer aux principes et aux valeurs du Club - S'engager et faire preuve de fiabilité - Travailler en équipe - Communiquer - Planifier et organiser - Être force de proposition – prendre des initiatives 	<p>Responsable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Piloter et gérer des projets - Gérer les risques - Assumer des responsabilités - Diriger et autonomiser - Convaincre et négocier 	<p>Sportif</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'auto-développer - Être flexible et s'adapter aux personnes - Conseiller, Former et coacher - Évaluer et donner du feedback
Ressources	<p>Outil interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Charte du club (mission-valeur- vision- organisation) - Règlement d'ordre intérieur <p>Outil externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'organisation sportive du hockey en Belgique : partie formation - Les réglementations ARBH, LFH, VLH : partie formation - Les organes subsidants <p>Outil IT :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ERP fédé : Sportlink 		

	<ul style="list-style-type: none"> - ERP club : Twizzit ou iClub - Formation en ligne - Outils bureautique
Lien avec la structure et l'environnement	<p>Le bénévole responsable / ou salarié :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en réfère au président et au Conseil d'administration - collabore avec les responsables des cellules sportives ou non - est en lien avec tous les membres du Club à former. <p>Le bénévole responsable / ou salarié :</p> <ul style="list-style-type: none"> - collabore avec les partenaires externes de formation (ex : Fédé, Adeps, AISF, AES, Croix-Rouge,...)

Cellule	Stage – Tournois –Event
Objectif de cette cellule	<p>Stage : Promouvoir le hockey en améliorant la technique et la tactique de tous les joueurs (selon la philosophie du Hockey 4 life ou de la politique sportive du Club). Adopter un mental positif et de fairplay ;</p> <p>Tournois : Promouvoir, dans la convivialité, la compétition sportive entre joueurs de différents Clubs.</p> <p>Event : Promouvoir la convivialité et l'ambiance au sein du club</p>
Composition de la cellule	<p>Responsables stage, tournois, event</p> <p>Bénévoles ponctuels</p>
Structuration des activités de la cellule	<p>Identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier la politique sportive, pédagogique ou ludique des stages, du tournoi ou de l'évent. - Segmenter l'offre selon le public cible <p>Concevoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concevoir, planifier et budgétiser les activités sportives, pédagogiques ou ludiques - Identifier les ressources requises - Respecter les règlements en vigueur en matière de sécurité, santé, encadrement, assurances, autorisation, lieu public - Gérer le financement, le sponsoring et les subsides éventuels <p>Recruter :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contractualiser les partenariats éventuels - Recruter, gérer et former les entraîneurs, les bénévoles, les responsables <p>Organiser :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir l'offre en interne et externe (site web, mailing, newsletter, flyers) - Gérer les inscriptions (respect RGPD) - Gérer la logistique, l'hébergement, le catering, les infrastructures, les équipements, etc. <p>Encadrer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer l'encadrement des joueurs durant le stage/ les matchs / le séjour - Assurer l'animation non sportive - Promouvoir le fairplay <p>Évaluer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Évaluer le stage, le tournoi, l'évent - Intégrer les améliorations identifiées

Compétences du bénévole-responsable	Bénévoles : <ul style="list-style-type: none"> - Adhérer aux principes et aux valeurs du Club - S'engager et faire preuve de fiabilité - Travailler en équipe - Communiquer - Planifier et organiser - Être force de proposition – prendre des initiatives 	Responsable : <ul style="list-style-type: none"> - Piloter et gérer des projets - Gérer les risques - Assumer des responsabilités - Diriger et autonomiser - Convaincre et négocier 	Sportif <ul style="list-style-type: none"> - S'auto-développer - Être flexible et s'adapter aux personnes - Conseiller, Former et coacher - Évaluer et donner du feedback
Ressources	<p>Outil interne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Politique sportive du club - Vade-mecum de l'organisation de stages et de tournois <p>Outil externe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Règlementations en vigueur - RGPD - Identification des prestataires de service <p>Outil IT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion des bénévoles - Gestion des inscriptions - Communication sur réseaux sociaux 		
Lien avec la structure	<p>Le bénévole responsable / ou salarié :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en réfère au Comité sportif - collabore avec l'École des jeunes, les partenaires, les entraîneurs, les joueurs, les bénévoles. 		

Synthèse - Compétences comportementales reprises sont :	
<p>6 compétences génériques que chaque <i>bénévole</i> se devrait de disposer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adhérer aux principes et aux valeurs du Club - S'engager et faire preuve de fiabilité - Travailler en équipe - Communiquer - Planifier et organiser - Être force de proposition – prendre des initiatives 	<p>3 compétences spécifiques aux <i>cellules sportives</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'auto-développer - Conseiller, Former et coacher - Évaluer et donner du feedback
<p>6 compétences spécifiques supplémentaires pour les <i>responsables de cellule</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Piloter et gérer des projets - Gérer les risques - Assumer des responsabilités - Diriger et autonomiser - Convaincre et négocier 	<p>5 compétences spécifiques supplémentaires pour les <i>responsables du Club</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer une vision et des stratégies - Piloter l'organisation - Décider - Piloter le changement - Gérer des partenariats - Gérer les conflits

Annexe G : Interviews de dirigeants de clubs

Annexe G1 : Guide d'interview

<p>Présentation</p> <p>1. Pouvez-vous brièvement vous présenter, présenter votre club et votre rôle dans ce club ?</p> <ol style="list-style-type: none"> Parcours professionnel et sportif ? Historique et situation du club ?
<p>Gestion de club (6 min)</p> <p>2. Dans les grandes lignes, pouvez-vous décrire l'organisation, la gestion de votre club ?</p> <p>3. Utilisez-vous des outils de gestion dans votre organisation et pour quelles raisons ?</p> <ol style="list-style-type: none"> Pouvez-vous en donner quelques exemples ?
<p>Professionalisation (3 + 5 + 1 + 5 = 14 min)</p> <p>4. On parle de plus en plus d'une « professionnalisation » au sein de la <u>gestion</u> des clubs de hockey en Belgique, qui se rapproche d'une gestion d'entreprise. D'où cela vient-il et qu'est-ce que cela signifie selon vous ?</p> <ol style="list-style-type: none"> Quelle en sont les caractéristiques et les implications ? <p>5. La gestion de votre club a-t-elle évolué en ce sens ? Comment cette professionnalisation s'y traduit-elle concrètement ?</p> <ol style="list-style-type: none"> Pour l'association, pour les activités, et pour les individus ? Dans ces finalités, fonctionnements, acteurs, et ressources ? <p>6. Cette professionnalisation concerne-t-elle plutôt les rôles « sportifs » (entraîneur, ...) ou les rôles « dans le sport » (administration, ...) ?</p> <p>7. Pensez-vous cette professionnalisation comme souhaitable dans la gestion des clubs de hockey belge ? Quels en sont les risques, les limites et comment les mitiger ?</p> <ol style="list-style-type: none"> Quels sont les éléments clefs de succès d'une mise en place de la professionnalisation dans les clubs ?
<p>Dispositifs de gestion dans la professionnalisation (5 +</p> <p>8. Dans ce contexte, comment les dispositifs de gestion peuvent-ils aider (ou aident-ils) votre club à se professionnaliser ?</p> <ol style="list-style-type: none"> A quels besoins ou objectifs répondent-ils ? Formalisation ? Innovation ? Participation ? Facilitation ? Communication ? ... Comment peuvent-ils être des vecteurs de transformation du club ? Peuvent-ils amener progressivement cette professionnalisation ? <p>9. Quels sont les éléments clefs qui doivent être pris en compte lors de la construction ou de l'implémentation d'outils de gestion dans le club ?</p> <ol style="list-style-type: none"> Le rôle de « coordinateur » intégrant les valeurs associatives est-il un élément clef ? Pouvez-vous identifier ce rôle dans votre club ? Quelles en sont les limites ? <p>10. Dans votre club idéal, quels seraient les outils (ou quel style d'outil) souhaiteriez-vous mettre en place ? Pour quelles raisons ?</p>
<p>Autres</p> <p>11. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?</p>

Annexe G2 : Verbatim interview de Patrice de Walque (Rixensart Hockey Club)

Annexe rendue privée

Annexe G3 : Verbatim interview de Philippe Van Erkel (Lara Hockey Club Wavre)

Annexe rendue privée

Annexe G4 : Verbatim interview de Vincent Meurisse (Ascalon Mons)

Annexe rendue privée

Annexe G5 : Verbatim interview de Luc Deprés (Uccle Sport)

Annexe rendue privée

Annexe G6 : Verbatim interview Thibaut Devroye (White Star)

Annexe rendue privée

Annexe G7 : Verbatim interview Gery Dohmen (Waterloo Ducks)

Annexe rendue privée

Annexe G8 : Tableau de synthèse des entretiens avec les dirigeants de club de hockey belge.

Annexe rendue privée

