

Les composantes d'un management efficace dans le cadre des organisations sportives

Marc Cloes

DOCTEUR EN EDUCATION PHYSIQUE, CHEF DE TRAVAUX À L'ISEPK (ULG)



1. Introduction

L'objectif de cet article consiste à réaliser une synthèse des notions abordées par les auteurs précédents et à fournir un outil permettant aux responsables d'organisations sportives de s'engager dans une auto-analyse des structures dont ils ont la charge.

En tant que tel, le *management* se définit comme l'action de planifier, de diriger, d'assurer le succès d'une organisation. À l'instar de Chelladurai (1985), on distingue généralement quatre fonctions au *management*: la planification, l'organisation, la direction et l'évaluation (Figure 1). Cette dernière phase est

fondamentale puisqu'elle permet de donner un *feedback* et de modifier si cela est nécessaire chacune des précédentes. Dans la logique des quatre fonctions, il apparaît que le point de départ, c'est «l'analyse de l'organisation» et le point d'arrivée «l'atteinte des objectifs».

Lorsque l'on considère la gestion d'une organisation sportive, il convient de distinguer deux grandes dimensions: les aspects sportifs et les aspects non-sportifs.

2. Analyse des aspects sportifs

Ils concernent la qualité du produit proposé par l'organisation, qu'il s'agisse d'un club ou d'une fédération, du comité responsable d'un événement ou tout simplement du gestionnaire d'un centre sportif public ou privé.

L'évaluation de la qualité du produit «offert» peut reposer sur deux sources d'informations différentes: l'avis des clients et/ou une auto-analyse. Deux types d'informations devraient être pris en compte dans l'évaluation: le résultat et le processus. Les résultats se réfèrent aux performances sportives associées spontanément à la notion de produit sportif. Victoires, records et autres actions d'éclat constituent l'objectif principal d'une fédération ou d'un club. Pour un organisateur d'événements sportifs, cela peut tout simplement être le nombre de participants. Il peut s'agir du taux d'occupation des salles lorsque l'on est gestionnaire d'une infrastructure sportive.

Le niveau de la participation peut être envisagé à divers titres en tant que produit. Dans une fédération, le nombre de membres et le fait qu'ils soient présents sur le terrain constituent parfois des objectifs fondamentaux. Le comportement des participants et le contrôle des aspects sociaux et émotionnels sont des éléments susceptibles d'être également pris en

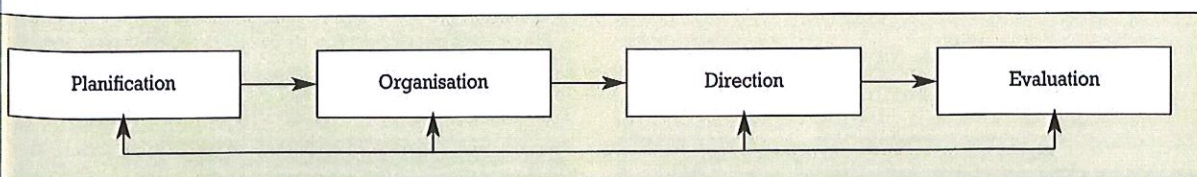


Figure 1 - Les quatre fonctions du management



compte dans diverses circonstances. Le niveau de satisfaction de tous les clients représente un autre élément que tout organisateur doit absolument déterminer.

Centrons-nous à présent sur l'évaluation du processus, c'est-à-dire la manière avec laquelle l'activité est proposée. Les premiers aspects analysés à ce niveau relèvent du personnel, du programme ou du produit que l'on offre. Les moyens mis en œuvre représentent le dernier point sur lequel il convient de centrer son attention.

En ce qui concerne le personnel, la qualification, l'efficacité, la compétence, les qualités humaines des partenaires (la manière avec laquelle ils abordent le client) constituent des éléments primordiaux. Ils se réfèrent à la manière avec laquelle «le produit est vendu».

3. Analyse des aspects non-sportifs

Nous distinguons six domaines différents: la planification stratégique, les ressources humaines, les aspects financiers, le marketing, les aspects logistiques et, enfin, les aspects administratifs et juridiques.

3.1. La planification stratégique

Dans les articles précédents, Taxhet (2000) et Vanloubbeeck (2000) ont mentionné cet aspect. Il paraît pourtant fondamental que toute organisation réalise une étude de marché puis détermine les critères définissant la «philosophie» de l'organisation, ses objectifs et finalement, son plan d'action.

La définition et la conceptualisation d'un service (offert ou vendu) figurent parmi les principes du *management* de qualité repris dans le Tableau 1. Ceci renforce donc l'idée qu'il est fondamental pour tout club, toute fédération, toute ASBL ou tout organisateur d'événement sportif de savoir exactement ce qu'il ou elle veut proposer. Minter (1998) a repris les principes associés à une **gestion de qualité**. Trois d'entre eux concernent directement la philosophie qui devrait définir et suivre tout organisation:

- l'intérêt prioritairement axé sur le consommateur: ce sont les clients qui doivent constituer la priorité de l'action des *managers*. Ils représentent la cible à atteindre, les destinataires privilégiés. Il importe dès lors de connaître leurs souhaits, motivations et critères de satisfaction et d'en tenir compte;
- le souci de rechercher en permanence les moyens de s'améliorer. En effet, «*Qui n'avance pas recule!*» Toute organisa-

tion se doit de ne jamais «*dormir sur ses lauriers*» et de veiller à tout mettre en œuvre pour progresser dans les domaines où elle s'avère moins performante;

- l'accent placé sur la prévention des problèmes, plutôt que sur leur détection: quand le problème survient et que l'on en prend conscience, il est généralement trop tard. Il convient donc absolument de tenter d'anticiper et d'envisager des solutions à des situations embarrassantes!

Présentons brièvement **les objectifs**. Sont-ils généraux ou opérationnels, sportifs ou financiers? Ces aspects doivent être clairement déterminés par l'organisation. La définition des objectifs conditionne l'activité et l'évaluation d'une organisation. Il est impératif d'y réfléchir et de les intégrer dans un genre de contrat. A ce propos, deux aspects s'avèrent fondamentaux: les délais et les priorités. Ils déterminent en effet les moyens dont l'on doit se doter afin d'aboutir au but fixé. La préparation d'un plan d'action représente également une étape importante par laquelle il convient de s'efforcer de passer. Il correspond à la mise «*noir sur blanc*» d'un planning de tâches à réaliser. Cet échéancier est au *manager* ce que le plan de saison est à l'entraîneur. Si les organisateurs d'événements sportifs peuvent compter sur une littérature abon-

dante en la matière, les responsables de clubs, de fédérations et les gestionnaires de centres sportifs ou récréatifs devront davantage se montrer innovants. Notons qu'une source d'inspiration pourrait être trouvée dans les stratégies utilisées dans le cadre de l'élaboration du plan financier imposé aux sociétés commerciales lors de leur installation.

Le plan d'action donne également des informations utiles quant aux procédés qui pourront être directement exploités ou aux lacunes restant à combler sur le chemin de la réussite.

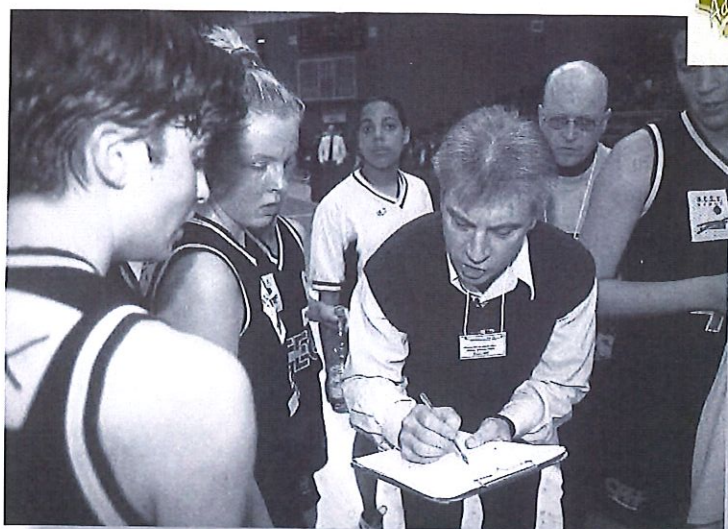
Tableau 1
Liste des principes du management de qualité
(MINTER, 1998)

- 1
Intérêt prioritairement axé sur le consommateur
- 2
Gestion du haut niveau du processus d'amélioration de la qualité
- 3
Intérêt porté à l'amélioration continue
- 4
Respect envers les employés et leurs connaissances, ils sont impliqués activement dans le processus d'amélioration
- 5
Réduction des variations de produit et de processus pour assurer de la consistance
- 6
Fournir la possibilité aux employés de se former et de s'entraîner
- 7
Utilisation de méthodes statistiques au sein de l'organisation pour mesurer la qualité
- 8
Accent placé sur la prévention plutôt que sur la détection des problèmes
- 9
Considérer les vendeurs comme des partenaires à long terme
- 10
Mesures de la performances adaptées aux objectifs de l'organisation
- 11
Standardisation pour développer et adhérer aux meilleures manières connues de réaliser une tâche
- 12
La qualité d'un produit ou d'un service commence par sa définition et sa conceptualisation
- 13
Coopération et implication de tous les échelons
- 14
Prise de conscience des consommateurs internes
- 15
Implication d'un changement culturel substantiel



3.2. Les ressources humaines

Sur ce plan, l'un des premiers aspects que tout organisateur doit mettre au point, c'est l'**organigramme** de l'association. Le deuxième concerne la définition des tâches des personnes impliquées. Il faut absolument identifier les besoins et délimiter les responsabilités. En effet, chacun doit clairement



connaître sa mission. Dans ces conditions et après avoir vérifié que tout le monde s'accorde sur les tâches à remplir, on pourra compter sur chacun et disposer d'un garde-fou dans le cas où un collaborateur ne remplit pas sa part du contrat. Pour rappel, un contrat est idéalement signé par les diverses parties concernées. Dans le cas des bénévoles impliqués dans de nombreuses associations, les moyens de pression s'avèrent relativement limités. Toutefois, il n'en reste pas moins judicieux de coucher noir sur blanc ce qui est attendu de quelqu'un.

D'autres aspects importants sont le recrutement et la formation. Ils ont été soulignés parmi les principes associés au «*management de qualité*» (Tableau 1). Notons que le respect envers ses employés et leurs connaissances est fondamental. En effet, les administratifs oublient parfois de prendre l'avis de ceux qui «*vivent*» le terrain. Il arrive parfois qu'un gestionnaire «*assis dans son bureau*» cherche à imposer une manière de travailler à ceux qui, tous les jours, ont un contact privilégié avec les «*clients*».

En revanche, les gens du terrain ne doivent pas perdre de vue les missions qui sont les leurs. Il importe dès lors qu'une communication franche et surtout constructive puisse être mise sur pied. Elle exige une confiance mutuelle et rappelle toujours l'importance de la détermination des tâches individuelles et collectives.

Un deuxième principe relève de l'opportunité de formation («*in-service*») dont devraient bénéficier les employés (Tableau 1). Il semble tout aussi fondamental mais encore faut-il qu'une volonté de formation existe. Pour ceux qui sont motivés, il s'agira d'un moyen de se valoriser et de se faire reconnaître. Le Tableau 1 souligne la nécessité de considérer les «*vendeurs*» comme des partenaires à long terme. Ce principe issu

du *management* des sociétés peut s'appliquer sans trop de difficultés aux organisations sportives. En effet, parmi les «*vendeurs*», on peut retrouver la caissière dans le cas d'un centre sportif, l'entraîneur dans un club, celui qui est «*aux entrées*» lors d'une manifestation sportive. S'ils effectuent correctement leur travail, le résultat s'en ressentira. L'accueil du personnel en contact avec les «*clients*» fait partie des critères de satisfaction des spectateurs et participants présents lors d'événements sportifs de masse (Cloes, Emont, Ledent & Piéron, 2000).

Pour terminer cette partie consacrée aux relations humaines, mentionnons encore le besoin de coopération et d'implication de tous les échelons (Tableau 1). Ce principe rejoint ce qui vient d'être dit. L'objectif et le plan d'action doivent être connus et partagés par tous. Ceci

implique que chacun se sente concerné par la vie de l'organisation et relève de la motivation individuelle et collective.

3.3. Les aspects financiers

Il s'agit du nerf de la guerre. Trois thèmes les concernent :

- les ressources;
- les dépenses;
- le budget.

Au menu des ressources, nous distinguons les ressources propres (cotisations, entrées et/ou droits d'inscription), les subventions (aides officielles d'organismes publics), la sponsoring et les rentrées exceptionnelles (tombolas, repas, activités annexes, etc.). Il est important que le gestionnaire soit conscient de l'existence de ces quatre catégories et qu'il les évalue très clairement.

Il n'existe pas de recette-miracle. Chaque organisation doit composer selon ses possibilités. Notons toutefois que certains types de subventions existent mais ne sont pas toujours utilisés. Un effort devrait souvent être entrepris aussi bien au niveau de leur recherche que de leur suivi. Demander, c'est bien; insister et convaincre, c'est mieux!

Dans la même optique, rappelons qu'un des principes efficaces de toute sponsoring consiste à prévoir un règlement, un juste retour, le «*return*» illustré dans le marketing du

COIB (M. Maes, 2000) et une implication des membres de l'organisation envers les sponsors.

En ce qui concerne les ressources exceptionnelles, nous retiendrons qu'elles doivent être originales, planifiées et qu'elles nécessitent une implication de tous les membres de l'organisation. Les dépenses concernent quatre grands secteurs: matériel et infrastructure, personnel, marketing et administration. Il incombe aux responsables d'en tenir compte pour la préparation de leur budget et de les limiter dans la mesure du possible (amendes dans le cas de clubs sportifs, etc.).

Il paraît superflu de rappeler que la préparation d'un budget constitue une démarche essentielle dans la gestion d'une organisation sportive. Pourtant, il n'est pas rare que les responsables d'un club, par exemple, ne soient pas en mesure d'énoncer leurs prévisions en matière de dépenses et de recettes. Nombreux sont ceux qui se lancent dans une nouvelle saison sportive sans avoir estimé les montants nécessaires à la bonne marche de l'association. Parmi les critères de gestion considérés comme efficaces par des responsables se retrouvent très régulièrement le suivi et l'adaptation du budget selon les événements qui surviennent tout au long de la vie d'une organisation. Un autre aspect à considérer à ce propos correspond à la planification des investissements. Ceci rejoint la notion de réflexion soulignée précédemment.

3.4. Le marketing

L'objectif prioritaire de cet aspect du *management* des organisations sportives consiste à développer une image. En asso-

ciant son organisation à un nom, à un logo, à un slogan, à un rituel, une communication interne s'établit entre membres du comité (les responsables) et clients déjà fidèles (les sportifs). Dès le départ, il est fondamental de prendre conscience des «consommateurs internes» (ceux qui appartiennent déjà à l'organisation) et de leur faire savoir que l'on s'occupe d'eux. Chez les personnes qui assistent ou participent à des événements sportifs de masse, l'un des procédés les plus efficaces de recrutement relève du «bouche à oreille» (Cloes & Al., 2000). Nous ne nous tromperons certainement pas en affirmant qu'il en va de même dans les autres types d'organisations sportives.

En ce qui concerne la communication externe, rappelons qu'elle peut être dirigée vers la presse, les autorités, les sponsors, le public. Beaucoup d'organisations négligent cet aspect du *management*. Il ne sert à rien d'offrir un excellent produit si personne ne sait qu'il existe. Dans les organisations sportives, il convient que la personne chargée de cette mission d'information soit représentative. Idéalement, elle devrait avoir «une bonne présentation» afin de ne pas desservir les intérêts du groupe.

Dans le Tableau 2 sont présentés une série d'outils et leurs cibles potentielles. Comme ce fut mis en évidence par D. Maes (2000), le site Web semble particulièrement bien indiqué aussi bien pour la communication interne que pour la presse, les autorités et le public. Tous les organisateurs devraient ainsi travailler sur cet aspect. Compte tenu de la spécificité de l'élaboration de pages Web, il serait judicieux que certaines institutions publiques aident les responsables sportifs à se lancer dans l'utilisation d'Internet.

**Tableau 2 – Moyens d'actions
N communication internet et externe**

VERS	INTERNE «CLIENTS»	EXTERNE		
		PRESSE	AUTORITES	PUBLIC
OUTILS				
COM. DIR.	OUI	OUI	OUI	
BULLETIN INFOS	OUI	OUI	OUI	
VALVES	OUI			
AFFICHES	OUI			OUI
FOLDERS	OUI	OUI	OUI	OUI
MEDIAS	OUI		OUI	OUI
SITES WEB	OUI	OUI	OUI	OUI
BOUCHE A OREILLE	OUI			OUI
ACTIONS ORIGINALES		OUI	OUI	OUI
PUBLICATIONS		OUI	OUI	OUI
MERCHANDIZING				OUI
COMMUN. DE PRESSE		OUI		
DOSSIER DE PRESSE		OUI		
CONFER. DE PRESSE		OUI		

3.5 Aspects logistiques

A ce niveau, nous retiendrons essentiellement les principes mis en évidence par Vanloubbeeck (2000) dans le cadre d'activités à caractère commercial: tout matériel et/ou toute infrastructure doit s'entretenir. Il appartient dès lors à chaque organisation de veiller au respect des outils qu'elle utilise (infrastructures, équipements). Après avoir établi ses besoins, il conviendrait qu'une organisation élabore un plan d'investissement et recherche tous les moyens susceptibles de limiter les coûts (groupements, etc.).

3.6. Les aspects juridiques et administratifs

La constitution de l'organisation et son règlement d'ordre intérieur constituent deux thèmes que l'on peut classer dans cette catégorie de critères de management. Un grand nombre de

clubs sportifs ne possèdent toujours pas une structure de type ASBL. Les formalités ne nécessitent pourtant ni investissement financier insurmontable, ni connaissances juridiques très complexes. En comparaison avec la couverture juridique liée au statut de ces associations, le travail exigé pour l'élaboration des statuts, leur dépôt ou le suivi administratif ne représente pas une charge qui doit faire reculer les gestionnaires.

Un autre aspect à envisager à ce propos relève de l'obtention des autorisations nécessaires et de l'établissement de contrats d'assurance adaptés, pour les utilisateurs et les intervenants.

4. Proposition pratique

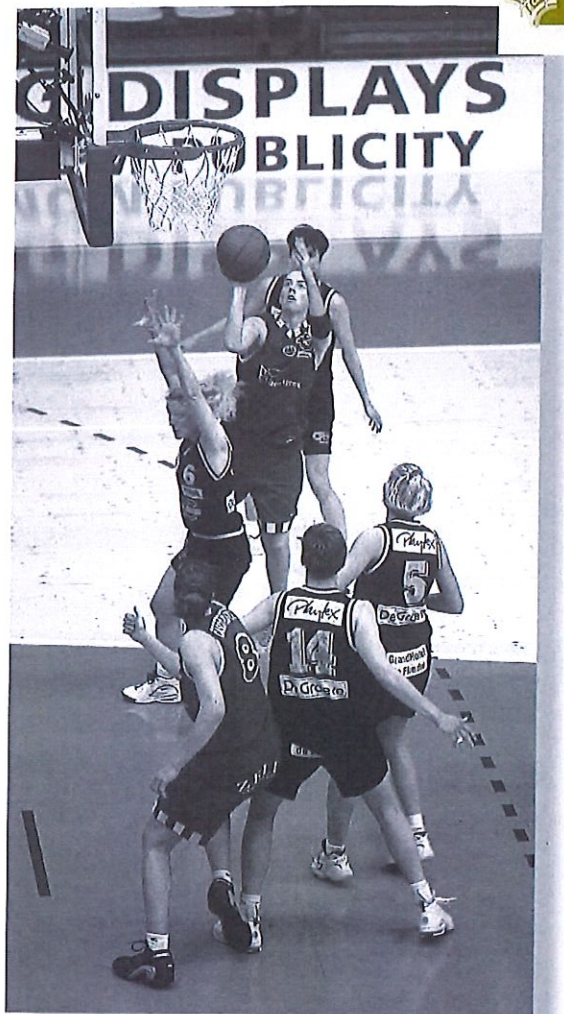
La gestion d'une organisation sportive exige une approche professionnelle. Ceci nécessite de l'engagement, des compétences, une disponibilité à toute épreuve et une valorisation de l'implication.



	EVALUATION						REMARQUES
QUALITE DU PRODUIT							
RESULTATS (ATTEINTE DES OBJECTIFS)							
Performances sportives/financières	SO	4	3	2	1	0	
Comportement	SO	4	3	2	1	0	
Satisfaction des clients	SO	4	3	2	1	0	
Développement de l'image	SO	4	3	2	1	0	
PROCESSUS (DEROULEMENT DES ACTIVITES)							
Personnel (qualif., effic., qual. hum.)	SO	4	3	2	1	0	
Programme (amb., adéq., accès.)	SO	4	3	2	1	0	
Moyens (dispo., adéq., accès.)	SO	4	3	2	1	0	
Clients (comp., implic., niv./int.)	SO	4	3	2	1	0	
PLANIFICATION STRATEGIQUE							
Etude de marché (clients, conc., cont.)	SO	4	3	2	1	0	
Objectifs (gén./op., sp./fin., délais, prior.)	SO	4	3	2	1	0	
Philosophie (val., principes)	SO	4	3	2	1	0	
Plan d'actions (projets, planif.)	SO	4	3	2	1	0	
RESSOURCES HUMAINES							
Recrutement (spécific., stat.)	SO	4	3	2	1	0	
Fonctions et responsabilités (besoins)	SO	4	3	2	1	0	
Organisation (organigramme)	SO	4	3	2	1	0	
Formation (recycl., entr.)	SO	4	3	2	1	0	
FINANCES							
BUDGET (PREV., SUIVI, INVEST. EQUIL.)	SO	4	3	2	1	0	
RESSOURCES							
Propres (cot., entr., dr. inscrip.)	SO	4	3	2	1	0	
Subventions (recherche, suivi)	SO	4	3	2	1	0	
Sponsorisation (règl., ret., implic.)	SO	4	3	2	1	0	
Exceptionnelles (origin., plan., implic.)	SO	4	3	2	1	0	
DEPENSES							
Personnel	SO	4	3	2	1	0	
Matériel et infrastructure	SO	4	3	2	1	0	
Marketing	SO	4	3	2	1	0	
Administration	SO	4	3	2	1	0	
MARKETING							
COMMUNICATION INTERNE							
Transmission des informations (resp.)	SO	4	3	2	1	0	
Qualité des contacts (resp.)	SO	4	3	2	1	0	
Transmission des infos («clients»)	SO	4	3	2	1	0	
Qualité des contacts («clients»)	SO	4	3	2	1	0	
COMMUNICATION EXTERNE							
Développement d'une image (moyens)	SO	4	3	2	1	0	
Transmission des informations (moyens)	SO	4	3	2	1	0	
Relations publiques (recherche)	SO	4	3	2	1	0	
Relations publiques (suivi)	SO	4	3	2	1	0	
LOGISTIQUE							
Achat/location/prêt (besoins, coût)	SO	4	3	2	1	0	
Entretien (surveillance, respons.)	SO	4	3	2	1	0	
ADMINISTRATIF ET JURIDIQUE							
Constitution (mises à jour)	SO	4	3	2	1	0	
Règlement d'ordre intérieur	SO	4	3	2	1	0	
Autorisation	SO	4	3	2	1	0	
Assurances	SO	4	3	2	1	0	

Figure 3 – Grille d'auto-analyse des composantes de la gestion des organisations sportives





Afin d'aider au mieux les responsables sportifs à tenir compte de la multiplicité des critères d'efficacité, nous avons élaboré une grille d'analyse (Figure 3). Cette dernière peut aisément être utilisée par une personne n'ayant pas suivi de formation particulière en *management*. Dans certains cas, il conviendra simplement de déterminer si un critère est présent ou non. Après les avoir passés tous en revue, il s'agira de déterminer ce qui manque le plus et de s'attacher à combler les lacunes les plus importantes. Nous incitons les responsables sportifs à classer parmi ces dernières la détermination des objectifs et autres critères associés à la planification stratégique. Cet aspect de la gestion est fréquemment négligé par les responsables de clubs sportifs et de fédérations. Nous considérons par ailleurs que la recherche d'une structure claire (définition et répartition des tâches) et efficace («*The right man in the right place*») est nécessaire. Ceci exigera vraisemblablement des mises au point reposant sur un travail collectif et une interrogation personnelle.

Enfin, nous recommandons de placer l'accent sur l'élaboration d'une image qui contribuera à l'atteinte des objectifs et à l'établissement de relations fructueuses au sein même de l'organisation. Tous les moyens devront être passés en revue et exploités en fonction des possibilités actuelles et futures.

5. Conclusions

Nous avons mis en évidence ou rappelé l'existence de plusieurs catégories de critères susceptibles de conduire à un management efficace de toute organisation sportive. Une grille pouvant être utilisée dans le cadre d'une auto-analyse a été proposée.

Il ne reste plus qu'à retrousser ses manches et à se mettre au travail. Cela reste bien entendu toujours plus facile à écrire qu'à mettre en pratique. Le temps disponible et les ressources humaines constituent vraisemblablement des obstacles que certains surmonteront toujours plus efficacement que d'autres. Nous serions heureux de contribuer à cet effort en essayant de répondre aux éventuelles questions pratiques qui pourraient se poser.

Références

- CHELLADURAI, P. (1995), *Sport management. Macro perspectives*, London, Ont.: Sports dynamics.
- CLOES, M., EMONT, C., LEDENT, M. & PIERON, M. (2000), Motivation and satisfaction of participants and spectators attending mass sport events, *Proceedings of the 8th European Association for Sport Management Congress*, San Marino, EASM, 69-73.
- MAES, D. (2000), Internet, un outil pour les organisations sportives?, *ADEPS, Sport*, 172 (3^e trim. 2000).
- MAES, M. (2000), Le marketing du COIB, *ADEPS, Sport*, 172 (3^e trim. 2000).
- MINTER, R.L. (1998), History of management thought, in: J. PARKS, B. ZANGER & J. QUATERMAN (EDS.), *Contemporary sport management*, Champaign, Ill., Human Kinetics, 69-78.
- TAXHET, F. (2000), Le Gymnium... cqufd!, *ADEPS, SSport*, 172 (3^e trim. 2000).
- VANLOUBBEECK, M. (2000), Gérer un projet de Sport & Aventure: un travail d'équipe, *ADEPS, Sport*, 172 (3^e trim. 2000).