

HEC MONTRÉAL

**La gestion du capital humain bénévole dans le sport
amateur : du chaos à l'avantage concurrentiel**

**Par :
Patrick St-Onge**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade
de maîtrise ès sciences
(Option stratégie)*

Montréal, avril 2018
© Patrick St-Onge, 2018

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 14 mai 2015,

À l'attention de : Patrick St-Onge

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Projet : 2016-1923

Titre du projet de recherche : La gestion du capital humain bénévole dans le sport amateur: du chaos à l'avantage concurrentiel.

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 14 mai 2015. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 14 mai 2016**.

Les membres du comité vous rappellent que contrairement à ce que vous avez indiqué dans le formulaire 1, le contexte de votre projet ne permet pas de garantir l'anonymat, comme cela est proprement indiqué dans vos formulaires de consentement.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en oeuvre ces modifications. Si votre projet est terminé avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet ou F9a - Fin de projet étudiant*, selon le cas.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

Le CER de HEC Montréal

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2016-1923

Titre du projet de recherche : La gestion du capital humain bénévole dans le sport amateur: du chaos à l'avantage concurrentiel.

Chercheur principal :
Patrick St-Onge,
Étudiant - HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Sebastien Arcand,
Professeur - Montréal

Date d'approbation du projet : 14 mai 2015

Date d'entrée en vigueur du certificat : 14 mai 2015

Date d'échéance du certificat : 1er mai 2016



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2016-1923 - Gestion du capital humain bénévole

Titre du projet de recherche : La gestion du capital humain bénévole dans le sport amateur: du chaos à l'avantage concurrentiel.

Chercheur principal :
Patrick St-Onge, étudiant M. Sc.
HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Sébastien Arcand

Date d'approbation initiale du projet : 14 mai 2015

Date de fermeture de l'approbation éthique : 19 janvier 2018



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

SOMMAIRE

Ce mémoire contribue aux avancées de la connaissance en abordant le thème de la gestion stratégique des bénévoles dans le sport amateur. Les recherches antérieures ont grandement contribué aux développements des connaissances du milieu sportif professionnel. En ce sens, ce mémoire vise à se démarquer pour son apport auprès du sport amateur, et plus précisément, auprès de ses acteurs bénévoles en associant les concepts théoriques du management à la réflexion stratégique des intervenants de ces organisations. En examinant la littérature scientifique, nous avons appris que le milieu sportif amateur est dirigé en mode associatif par des salariés et des bénévoles. Ce statut mixte d'acteurs amène des défis organisationnels importants. Dès lors, nous avons entamé la construction d'une structure d'analyse qui avait pour objectif de recenser les stratégies que ces clubs favorisent afin de gérer les entraîneurs bénévoles. De cette première phase découla une synthèse autour de cinq axes du management des talents bénévoles soit : le recrutement, la sélection, le développement, la reconnaissance et la rétention. Pour répondre à nos hypothèses de recherches, nous avons considéré qu'il était opportun de cibler les clubs de soccer les plus performants du Québec. Ainsi, nous avons mené une recherche exploratoire auprès de quatre clubs affichants d'excellents résultats dans leur championnat respectif. Nos résultats démontrent qu'ils ont des processus étoffés en matière de développement de leurs entraîneurs bénévoles mais qu'en contrepartie, les quatre autres sphères du management des talents sont souvent délaissées par manque d'intérêt, de temps et de connaissances. Dans cette perspective, l'effort d'analyse stratégique de ces clubs reste insuffisant. Un seul club est doté d'une stratégie distinctive alors que les trois autres affichent une stratégie passive. Nous décelons également, pour deux clubs participants, qu'une réforme est en branle afin d'exclure progressivement les entraîneurs bénévoles. Nous concluons, ainsi, notre recherche sur le constat que le poste d'entraîneur bénévole, dans les clubs sportifs amateurs, est voué à disparaître lorsque les dirigeants d'une organisation n'ont pas la vision d'investir leurs ressources afin de déployer des mesures stratégiques à long terme valorisant les cinq axes du management des talents bénévoles. À l'opposé, un club qui y investi temps et efforts bénéficie d'un avantage concurrentiel d'une valeur considérable.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	i
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES	vii
REMERCIEMENTS.....	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 - REVUE DE LITTÉRATURE.....	6
1.1 Le milieu associatif.....	6
1.1.1 Les parties prenantes internes du milieu associatif.....	7
1.1.2 Les motivations profondes des acteurs bénévoles en milieu associatif	7
1.1.2.1 Consommation.....	8
1.1.2.2 Efficacité.....	8
1.1.2.3 Reconnaissance.....	9
1.1.2.4 Appartenance	9
1.2 Gérer dans un milieu associatif.....	11
1.2.1 Les particularités de la gestion dans un milieu associatif.....	11
1.2.1.1 Une mission sociale, sociétale ou sportive	12
1.2.1.2 Économie mixte combinant ressources privées et publics	13
1.2.1.3 Statut mixte des acteurs : bénévoles et salariés	13
1.2.2 Les particularités de la gestion dans un milieu associatif sportif	14
1.2.2.1 Appartenance à un système sportif national et supranational.....	15
1.2.2.2 La professionnalisation des bénévoles.....	16
1.3 La gestion du capital humain bénévole	18
1.3.1 Les modes de gestion.....	18
1.3.1.1 La gestion adaptée	20
1.3.1.2 La gestion programmée	20
1.4 La performance.....	21
1.4.1 Performance sportive organisationnelle	21
1.4.2 La conceptualisation de la performance organisationnelle.....	22
1.4.2.1 Papadimitriou et Taylor (2000)	24
1.4.2.2 Bayle et Madella (2002)	25
1.4.2.3 Bayle et Madella (2005)	25
1.4.2.4 Wynand et al. (2010)	26
1.4.2.5 Wynand et al. (2012)	26
1.4.3 Les ressources humaines.....	27
1.4.3.1 Le recrutement et la rétention.....	27
1.4.3.2 L'intégration et l'évaluation des parties prenantes	31

1.4.4	Finance.....	33
1.4.4.1	Indépendance financière	34
1.4.4.2	Atteinte des objectifs financiers.....	35
1.4.4.3	Acquisition des ressources financière.....	36
1.4.5	La gouvernance.....	38
1.4.5.1	La centralisation et la gouvernance des bénévoles	38
1.4.5.2	La supervision.....	39
1.4.5.3	L’implantation d’une vision	40
1.4.5.4	La promotion et l’innovation	40
1.4.6	Performance sportive	41
1.4.6.1	Individuelle	42
1.4.6.2	Collective.....	45
1.5	Conclusion	47
CHAPITRE 2 - CADRE CONCEPTUEL		49
2.1	Problématique	49
2.2	Question de recherche.....	51
2.3	Construction du cadre d’analyse.....	52
2.3.1	Le management du talent.....	52
2.3.1.1	Modèle de Phillips et Roper	53
2.3.1.2	Modèle de Menshaw.....	55
2.3.1.3	Modèle de Kaliannan, Abraham et Ponnusamy	57
2.3.2	L’analyse stratégique FFOM (SWOT)	59
2.4	Cadre d’analyse	61
CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE.....		65
3.1	L’approche qualitative	65
3.2	Échantillonnage	66
3.3	Présentation des clubs.....	76
3.3.1	Club de soccer Terrebonne	76
3.3.2	Club de soccer Saint-Laurent.....	77
3.3.3	Club de soccer Fabrose.....	77
3.3.4	Club de soccer Saint-Hubert.....	77
3.4	Cueillette de données	78
3.5	Analyse des données.....	79
3.6	Considérations éthiques	80
CHAPITRE 4 - RÉSULTATS		83
4.1	Présentation des entretiens.....	83
4.1.1	Les entretiens de Terrebonne.....	83
4.1.2	Les entretiens de Saint-Laurent	84
4.1.3	Les entretiens de Fabrose.....	85

4.1.4	Les entretiens de Saint-Hubert.....	85
4.2	La mise en place de l'analyse des données.....	86
4.3	Attirer le talent.....	87
4.3.1	L'éveil stratégique pour attirer le talent.....	90
4.4	Sélectionner le talent.....	92
4.4.1	L'éveil stratégique pour sélectionner le talent.....	95
4.5	Développer le talent.....	97
4.5.1	L'éveil stratégique pour développer le talent.....	103
4.6	Récompenser le talent.....	106
4.6.1	L'éveil stratégique pour récompenser le talent.....	110
4.7	Retenir le talent.....	112
4.7.1	L'éveil stratégique pour retenir le talent.....	116
4.8	La synthèse de nos résultats de recherche.....	119
CHAPITRE 5 - DISCUSSION.....		124
5.1	Discussion du cadre d'analyse.....	124
5.2	La reconfiguration de notre cadre d'analyse.....	127
5.2.1	La stratégie généralisée.....	127
5.2.2	Le cycle du management du talent.....	128
5.2.3	Proposition d'une synthèse finale.....	130
5.2.4	Application d'un modèle théorique à nos résultats de recherche.....	132
5.3	Les facteurs motivationnels des acteurs bénévoles des clubs sportifs.....	136
5.3.1	Les entraîneurs bénévoles motivés par la consommation.....	137
5.3.2	Les entraîneurs bénévoles motivés par l'efficacité de l'organisation.....	138
5.3.3	Les entraîneurs bénévoles motivés par la reconnaissance.....	138
5.3.4	Les entraîneurs bénévoles motivés par l'appartenance à un collectif.....	139
5.4	La gestion programmée des clubs de soccer.....	141
5.5	La professionnalisation des bénévoles.....	144
CHAPITRE 6 - CONCLUSION.....		148
6.1	Conclusions générales.....	148
6.2	Contributions théoriques.....	149
6.3	Contributions pratiques.....	151
6.4	Limites méthodologiques.....	153
6.5	Avenues de recherche.....	155
ANNEXE 1 : Le classement des clubs de soccer de 2010 à 2017.....		158
ANNEXE 2 : Guide d'entretien.....		164
BIBLIOGRAPHIE.....		167

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Comparaison between programme management and membership management (Mejis et Hoogstad, 2001)	19
Tableau 2. Les courants de pensés de la performance organisationnelle (O'Boyle et Hassan, 2014).....	23
Tableau 3. Initial financial performance measurement ratios and preliminary categories (Ritchie et Kolodinsky, 2003).....	37
Tableau 4. Classement du championnat AA de LIZ-2	71
Tableau 5. Classement du championnat AA de Concordia	72
Tableau 6. Classement du championnat AA de Québec-Métro.....	73
Tableau 7. Classement du championnat AA de LLL.....	74
Tableau 8. Classement du championnat AA du Lac-St-Louis.....	75
Tableau 9. Grille d'analyse des entrevues	80

LISTE DES FIGURES

Figure 1.	L'impact d'un entraîneur afin de maximiser la performance (Leidl, 2009)	.43
Figure 2.	Représentation graphique de notre question de recherche51
Figure 3.	Modèle de talent management (Phillips et Roper, 2009)53
Figure 4.	Modèle de talent management (Menshaw, 2015)55
Figure 5.	Modèle de talent management (Kaliannan, Abraham et Ponnusamy, 2016)57
Figure 6.	Modèle stratégique (Helfer, Kalia, et Orsoni, 2010)60
Figure 7.	Cadre d'analyse61
Figure 8.	Pyramide des compétitions du soccer québécois68
Figure 9.	Cadre d'analyse initial125
Figure 10.	Modèle de talent management de Phillips et Roper130
Figure 11.	Modèle synthèse final131
Figure 12.	Modèle de gestion stratégique du club de Terrebonne133
Figure 13.	Modèle de gestion stratégique du club de Saint-Laurent133
Figure 14.	Modèle de gestion stratégique du club de Fabrose134
Figure 15.	Modèle de gestion stratégique du club de Saint-Hubert134

REMERCIEMENTS

J'ai toujours réalisé mes projets académiques dans un temps record, et ce, sans avoir à repousser mes limites. Je fonçais, j'improvisais, j'exécutais, j'apprenais et je finissais par obtenir un résultat qui me satisfaisais. Dès la première semaine de rédaction, j'ai su que ce projet n'allait pas être comme les autres. Je dois l'admettre, je n'étais pas prêt pour cette épreuve d'endurance, puisque, tout au long de mon parcours académique, j'avais sporadiquement fourni de courts et intenses efforts. Fort heureusement, des gens formidables m'ont épaulé dans les moments où j'en avais le plus besoin. En ce sens, bien des remerciements se doivent d'être faits.

Tout d'abord, je voudrais remercier spécialement monsieur Sébastien Arcand, mon conseiller et mon partenaire dans ce projet. Votre patience, votre grande flexibilité et surtout vos nombreux encouragements ont fait de vous un directeur idéal. En m'accordant votre confiance et en vous dévouant pour ma réussite, vous aurez indéniablement contribué à faire ressortir le meilleur de cette recherche, mais surtout, le meilleur de moi-même. Pour votre support et votre générosité, merci Sébastien!

J'aimerais également remercier les participants qui ont acceptés de collaborer à cette aventure avec nous. Votre appui et votre intérêt pour notre recherche nous ont permis de mieux cerner les réalités managériales des clubs sportifs amateurs et d'ainsi apporter des conclusions enrichissantes pour l'ensemble de la grande communauté sportive.

Finalement, je tiens à remercier ma mère, mon père et ma conjointe pour les sacrifices qu'ils ont fait pendant mes nombreuses années d'études. Je n'aurais pu emprunter un chemin aussi fastidieux sans compter sur l'appui inconditionnel de personnes aussi extraordinaires que vous. Merci de m'avoir encouragé à continuer, vous en avez fait bien plus que vous le pensez. Aujourd'hui, c'est le moment, pour nous tous, de se réjouir car nous y sommes arrivés. Qui l'eut cru!

INTRODUCTION

Que ce soit aux Jeux Olympiques, aux compétitions sportives professionnelles les plus prestigieuses ou encore aux affrontements sportifs autochtones où l'enjeu était de défendre l'honneur d'une Nation tout entière, le sport permet d'en apprendre davantage sur le reflet identitaire d'une communauté. Il va de soi que les performances de ces grands athlètes marquent l'histoire et s'inscrivent dans le bagage culturel d'une société toute entière. Les jeunes et les moins jeunes déambulent alors dans les rues affichant leurs préférences avec des maillots, des écharpes, des casquettes, des drapeaux et d'innombrables articles représentant leurs idoles. Bien plus que de simples morceaux de vêtements, c'est éléments permettent d'afficher leur amour pour un sport, une équipe ou un athlète. On parle alors de la culture partisane.

Les recherches démontrent que pour la majorité des sociétés, le succès sportif professionnel aurait un impact très favorable sur la culture et l'identité de la communauté (Harvey, Rail et Thibault, 1996 ; Rowe, 2003). Dans une proportion moins importante, mais tout de même établie par ces chercheurs, le succès du sport amateur aurait également un impact sur le renforcement identitaire de la collectivité (Doczi, 2011). Donc, que le sport se déploie sous l'étiquette professionnel ou amateur, il permettrait aux acteurs sur le terrain et hors du terrain de se grouper autour d'aspirations communes. C'est de ce phénomène que le milieu associatif tirerait une volonté collective assez forte pour créer des regroupements d'individus partageant les mêmes désirs de développement du sport. C'est sur ce principe que se sont formées les associations sportives et par défaut les clubs. Il existe présentement 65 fédérations sportives au Québec¹. Parmi celle-ci, se retrouve la Fédération de Soccer du Québec et ses centaines de clubs. Ayant évolué dans plusieurs clubs de soccer et en ayant agi à titre de joueur, d'entraîneur bénévole et de membre du personnel technique nous avons établi que le choix de cette discipline sportive allait grandement faciliter l'accès aux acteurs clés des associations les plus performantes de la province. Nous verrons plus en détails au courant des futurs chapitres les raisons de ce choix en plus de démontrer en quoi le soccer devenait un échantillonnage idéal pour notre recherche.

¹ Fédération de régie sportive du Québec, septembre 2017.

Les clubs de soccer amateurs, comme tous les autres clubs sportifs, remplissent une mission sociale qui vise à promouvoir l'activité physique. Que leurs membres soient des athlètes de haut niveau ou qu'ils désirent simplement adopter un mode de vie actif en intégrant le sport dans leurs habitudes de vie, les clubs sportifs ne doivent négliger aucun athlète. Pour ce faire, ils doivent intégrer à leur structure organisationnelle des individus qui partagent leur mission, leur vision et leurs valeurs. L'un des défis organisationnels pour les clubs sportifs amateurs repose alors dans leur gestion des acteurs bénévoles qui intègrent leur organisation. Au Québec, c'est plus de 50 000 bénévoles qui s'impliquent annuellement dans les clubs de soccer (Fédération de Soccer du Québec, 2010). On sait que les acteurs bénévoles qui s'impliquent dans ces clubs, le font pour diverses raisons (Vallerand et Rousseau, 2001). Certains sont motivés par la possibilité d'avoir un poste administratif qui leur permettrait de modifier des éléments qu'ils apprécient moins de l'organisation, d'autres désirent s'impliquer afin d'accompagner leurs enfants dans l'activité sportive, d'autres y sont forcé, sous peine que l'activité soit annulée par manque de bénévole. Nous sommes conscients qu'une multitude de raisons poussent un bénévole à s'impliquer, mais qu'en est-il des démarches que prend l'organisation afin que ceux-ci soient employés de manière optimale ? Est-ce que le club sportif amateur démontre un effort d'analyse stratégique ? Est-ce que les décisions se rapportant aux bénévoles sont passives où se fondent-elles sur une analyse de l'environnement interne et externe de l'organisation ? Y a-t-il quelqu'un dans le club qui se posent et tentent de répondre aux questions suivantes : Comment aller chercher les meilleurs éléments ? Comment s'assurer que ceux-ci ont le support nécessaire pour développer leurs athlètes ? Comment maximiser la rétention ? Quelle limite doit-on leur imposer ? Comment allons-nous les former ?

Plusieurs recherches ont fait état des stratégies à adopter afin de répondre à quelques-unes des questions précédentes. Certaines d'entre elles proposaient des modes de gestion optimales pour des organisations ayant des acteurs bénévoles et, plus particulièrement, certaines se sont attardées à la gestion selon un modèle mixte d'acteurs salariés et bénévoles. Toutefois, même si ces informations se sont avérées capitales dans

l'orientation de notre question de recherche, nous émettons qu'à notre connaissance, aucune recherche n'a pour objectif de croiser les données de saine gestion des ressources bénévoles d'un club sportif amateur à la planification stratégique de l'organisation. En d'autres termes, nous désirons établir dans un premier temps comment les clubs performants gèrent leur capital humain bénévole. Dans un deuxième temps, nous tentons d'établir sur quel type d'indicateurs s'appuie leur réflexion stratégique.

Nous avons préconisé ce double objectif car notre revue de littérature nous a fourni plusieurs réponses aux interrogations que nous avons lorsque nous avons proposé notre prémisse de départ. Plusieurs auteurs se sont prononcés sur les enjeux se rapportant aux motivations profondes des bénévoles dans une organisation associative, de même que la particularité qu'apporte un mode de gestion alliant, salarié et bénévole. Le facteur associatif dans un secteur sportif avait également son lot de recherche. De plus, nous avons été conscientisés sur les nombreux indicateurs de performances qui peuvent être utilisés par un club sportif amateur. Finalement, nous avons observé que l'acteur bénévole d'une organisation sportive amateur peut occuper plusieurs rôles, et que parmi ceux-ci, le rôle de l'entraîneur offre des possibilités d'analyse plus vastes. En ayant fait une recherche exhaustive de la littérature, nous nous sommes repositionnés en formulant la question de recherche suivante : Quelle approche favorise un club sportif performant, lorsqu'il établit sa stratégie de gestion de talent auprès de ses entraîneurs bénévoles ?

Nous avons établi qu'en répondant à cette question, nous générerons de précieux apports en mixant la gestion du talent des entraîneurs bénévoles à la planification stratégique, et ce, dans l'univers particulier des clubs sportifs amateurs. Nous cherchons par notre démarche exploratoire à recueillir des données pertinentes auprès des clubs de soccer amateur québécois les plus performants. En plus de cibler les clubs les plus performants, nous tentons de cartographier leurs pratiques de gestion des talents avec l'aide d'une synthèse de plusieurs modèles d'analyse (Phillips et Roper, 2009 ; Menshaw, 2015 ; Kaliannan, Abraham et Ponnusamy, 2016). De cette constatation, nous procéderons à une seconde étude, basée sur l'un des modèles d'analyses stratégiques le plus utilisé, soit le modèle d'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (Modèle SWOT). Nous

en dégagerons des constats se rapportant à la planification stratégique des clubs performants.

Ce mémoire est construit stratégiquement autour de six chapitres. Le premier, la revue de littérature, a pour objectif de recenser les recherches antérieures qui ont porté, de manière générale, sur notre question de départ. Plus précisément, nous y abordons le thème des facteurs motivationnelles de l'implication bénévole. Nous regroupons les recherches qui traitent des particularités des milieux associatifs sportifs. Nous recensons les divers modes de gestion du capital humain bénévole en faisant fit du rôle de l'acteur au sein de l'organisation. Nous marquons les diverses approches de performances organisationnelles des organisations sportives à buts non lucratifs en marquant de manière plus prononcé les enjeux entourant les indicateurs de performances de la gestion des ressources humaines. Finalement, nous élargissons notre approche autour de la performance globale et non limitative d'une organisation sportive amateur.

Le deuxième chapitre, le cadre conceptuel, présente sous quel angle nous allons aborder notre recherche. La problématique fait office de préambule à l'élaboration finale de notre question de recherche : Quelle approche favorise un club sportif performant, lorsqu'il établit sa stratégie de gestion de talent auprès de ses entraîneurs bénévoles ? Comme nous l'avons mentionné précédemment, ce chapitre s'inspire de plusieurs modèles afin d'en arriver à un résultat adapté et personnalisé à notre démarche scientifique.

Le troisième chapitre, la méthodologie, aborde les raisons du choix d'une démarche qualitative. On y présente notre modèle d'analyse ainsi que la démarche qui nous a permis de cibler les clubs de soccer amateurs les plus performants au Québec.

Le quatrième chapitre, les résultats, expose les aboutissements de notre travail de terrain auprès des acteurs des clubs sélectionnés précédemment. Ce chapitre énonce les stratégies recommandées par les intervenants interrogés en matière d'attraction, de recrutement, de développement, de reconnaissance et de rétention des entraîneurs bénévoles du club.

Le cinquième chapitre, la discussion, vient compléter le chapitre des résultats en proposant des réponses à notre question de recherche. Nous revenons, en premier lieu, sur le modèle que nous proposons dans le cadre conceptuel et expliquons les modifications que nous devons apporter. C'est dans ce chapitre que nous émettons notre synthèse finale. Cette synthèse met de l'avant nos conclusions dans un schéma innovateur.

Le dernier chapitre, la conclusion, porte sur les constations que nous pouvons émettre de notre processus de recherche. Ce chapitre nous permet également de commenter les limites méthodologiques auquel nous avons fait face. Finalement, une dernière phase propose une ouverture vers de nouvelles avenues de recherche qui se dégage de notre ouvrage.

CHAPITRE 1 – REVUE DE LITTÉRATURE

Notre question de départ a été formulée afin de s’inscrire dans une lignée scientifique qui, nous l’espérons, pourra permettre à long terme d’agir comme fondement théorique pour certains praticiens du domaine. Ayant comme objectif ultime d’apparaître comme une goutte unique et distincte dans l’océan du savoir scientifique, nous tenterons, pour cette étape de notre recherche, de répertorier les concepts théoriques de la littérature qui traitent de notre question de départ: « Comment les clubs sportifs amateurs performants gèrent-ils leur capital humain bénévole? ». Étant optimiste dans notre désir d’accroître l’étendue du savoir scientifique dans le milieu du sport amateur et ainsi faire progresser de quelques pas les limites actuelles de la science, nous nous devons, en premier lieu, de recenser les recherches scientifiques portant sur notre champ d’études. Pour ce faire, nous élaborerons sur trois thèmes phares qui ressortent de notre question de départ afin que ce tour d’horizon reflète, le plus fidèlement possible, la pensée des auteurs ayant travaillé en ce sens. Notre revue de littérature traitera d’abord du milieu associatif et de son capital humain bénévole qui caractérise actuellement le modèle organisationnel des clubs de soccer québécois. Par la suite, nous nous attarderons à la littérature ayant attiré à la performance sportive.

1.1 Le milieu associatif

On retrouve des associations dans toutes les sphères de la société car l’humain dans sa nature profonde a toujours naturellement eu tendance à s’associer ou, d’une manière plus concrète, à se regrouper (Taylor et McGraw, 2006). Dans cette section, nous mettrons de l’avant les caractéristiques qui sont propres au mouvement associatif, et qui font en sorte que sa gestion est différente d’une organisation à but lucratif. En comprenant, dans un premier temps, les motivations intrinsèques et extrinsèques des acteurs du milieu associatif (Vallerand et Rousseau, 2001), nous serons plus aptes à comprendre la dynamique interne de l’association.

1.1.1 Les parties prenantes internes du milieu associatif

Le milieu associatif dans sa forme la plus simple se décrit comme un regroupement d'individus qui par leurs engagements envers leurs pairs, s'établissent comme des artisans d'une organisation collective. Au sein de ce cadre associatif, l'individu s'inscrit comme une entité qui est contrainte de se faire valoir dans un contexte qui dépasse ses propres aspirations (Griffith et Graham, 2004). L'acte individuel de se joindre librement à d'autres, dans une orientation collective d'engagement, permet ainsi de faire naître et d'alimenter une association (Frankl, 2014). Les recherches démontrent que ce mouvement associatif est déclenché à la base par la motivation de ses acteurs. Plusieurs motivations peuvent alors entraîner un individu au sein d'une association. Ces motivations sont de plusieurs ordres et se déploient en deux catégories : intrinsèques et extrinsèques. Les motivations intrinsèques sont associées aux conduites internes et les motivations extrinsèques sont conduites par des motifs allant au-delà de soi (Vansteenkiste, Soenens et Lens, 2007). Plusieurs chercheurs se sont penchés sur les facteurs motivationnels des actions des individus. Dans une volonté de rendre un compte rendu des écrits plus rigoureux et précis, nous avons établi qu'il était nécessaire de resserrer notre analyse autour des motivations des acteurs bénévoles qui œuvrent au sein d'une association.

1.1.2 Les motivations profondes des acteurs bénévoles en milieu associatif

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les individus qui œuvrent dans le milieu associatif tirent leurs motivations de facteurs intrinsèques ou extrinsèques. Les bénévoles qui s'y enracinent ne font pas exception à cette réalité et c'est dans cette optique que reposent les motivations qui président l'entrée des bénévoles au sein d'association (Vallerand et Rousseau, 2001). Plus précisément, Vallerand et Rousseau (2001) nous expose quatre catégories de motivations: la consommation, l'efficacité, la reconnaissance et l'appartenance.

1.1.2.1 Consommation

L'un des motivations qui favorise la participation aux activités d'une association c'est d'accéder à un bien ou un service privé et exclusif, dans la mesure où celui-ci est limité aux acteurs de l'association. Huyard (2011) présente ce motif comme peu fréquent. Il ne correspondrait pas à l'image traditionnelle du bénévole du milieu associatif. Ce concept est appuyé dans la littérature par l'œuvre de Olson (1965) qui défend le principe qu'un individu pourrait délibérément s'engager dans un mouvement collectif en vue de bénéficier d'intérêts individuel indifférent aux buts collectifs. Dans cette optique, il mentionne que le collectif serait un moyen au service d'intérêts personnels. Il pourrait également y avoir une combinaison de motivations intrinsèques qui favoriseraient l'implication du bénévole au sein de l'association. Les motivations ne seraient toutefois pas exclusives et définitives mais plutôt variables et évolutives selon l'état de l'individu (Frankl, 2014). En somme, il est important de mentionner que ce comportement de consommateur n'est pas incompatible avec le concept de bénévolat, bien qu'il soit davantage tourné vers des notions de plaisir intrinsèque (Vansteenkiste, Soenens et Lens, 2007).

1.1.2.2. Efficacité

Certains individus mentionnent que leur motif d'adhésion et d'intégration à une association provient de leur volonté de créer un bien collectif efficace (McAdam, 1988). Leur motivation serait alors de contribuer à un collectif plus grand qu'eux :

« Cette contribution repose toujours sur une compétence précise que les personnes mettent en œuvre dans le mouvement collectif, souvent avec une visée qui dépasse largement celui-ci. Il n'en est pas le seul bénéficiaire et c'est justement ce caractère très ouvert des bénéficiaires de l'action qui motive les personnes interrogées » (Huyard, 2011 ; 424).

La littérature dresse un portrait plutôt spécifique du type d'acteur que peuvent rechercher les associations. Elle avance que les prédispositions à œuvrer dans une association en fonction de ce motif proviennent fortement des prédispositions professionnelles de

l'individu qui s'intègre à un poste en lien avec ses aptitudes professionnelles externes à l'association. C'est ainsi que, McAdam (1988) a pu faire un rapprochement avec la méthode de sollicitation de ces-derniers. Il établit dans sa recherche que le recrutement de ce type d'individu se faisait principalement par les personnes déjà actives dans l'association ou par de proches collaborateurs de l'organisation. La réponse à cette invitation, par l'individu sollicité, sera alors relative à la perception qu'il a de ses propres capacités à réaliser la tâche proposée. Le principe d'efficacité s'inscrit dans un mouvement collaboratif où bénéfices individuels et collectifs sont interreliés de façon dépendante (Grant et Dweck, 1993).

1.1.2.3. Reconnaissance

Le troisième motif, la reconnaissance, se traduit par l'intégration d'une position collectivement plus visible et gratifiante que les autres. Lorsqu'un poste non rémunéré octroie des responsabilités et des contacts avec des acteurs clés du milieu, le niveau de reconnaissance provenant des pairs est suffisamment important pour agir comme unique motif d'intégration (Huyard, 2011). Au-delà de l'intérêt du collectif qui tend à faire émerger une vision collective des bénéfices, il arrive parfois que certains acteurs en retirent des bénéfices exclusivement personnels au détriment de l'association (Kanter, 1968). Un motif d'intégration uniquement axé sur le parcours personnel du bénévole vient jeter de l'ombre sur les aspirations collectives de l'organisation (Siméant et Sawicki, 2009). Havard-Duclos et Nicourd (2005), quant à eux, y vont de manière plus modérée en subdivisant ce motif en deux motivations : faire un sens par rapport à sa propre histoire et durer dans l'engagement à travers des rétributions et des gratifications. Toutefois, ce concept laisse de côté le discours collectif pour ramener l'essentiel de son argumentaire autour des bénéfices individuels.

1.1.2.4 Appartenance

Le motif d'appartenance découle du souhait d'un individu d'appartenir à une communauté qui partage ses valeurs, ses aspirations et ses préoccupations. Dans le but de

vivre une expérience sociale et collective commune, l'individu ressent le besoin d'appartenir à quelque chose de plus grand que lui (Griffith et Graham, 2004), et surtout, de vivre cette expérience en étant "ensemble" (Newman, Lohman et Newman, 2007). En considération de ses motivations d'appartenances, le bénévole agit de différentes façons. Certains tenteront de conserver aussi longtemps que possible le contexte familial qui cohabite dans l'organisation (Huyard, 2011). De ce fait, la pérennité des opérations, dans une vue d'affiliation à long terme, reste prédominante. Le bénévole démontre alors une motivation personnelle à ce que l'association perdure. La seconde classe rassemble les personnes qui voient l'association comme un mode d'engagement envers un groupe solidaire qui valorise l'entre nous (Katz, 1981). La motivation de l'individu serait alors axée sur le partage et l'entraide inter-organisationnel qui favorise autant le collectif que l'individu. Outre cette différenciation limitative au collectif ou à l'individualisme, la motivation du bénévole qui le conduit à intégrer l'association se rapporte à la contrainte que les bénéfices qu'il en retire ne sont pas accessibles en dehors du milieu associatif. La plus-value d'appartenir et de s'afficher comme étant membre d'une association devient alors suffisante pour y investir temps et effort (Grant et Dweck, 1993).

La relation d'implication et de motivation qui figure parmi les motifs précédant démontre que les facteurs d'intégration et de coopération des bénévoles dans le milieu associatif reste fortement différenciés. Il est, dès lors, envisageable que les motifs d'implications se succèdent, s'entrecroisent ou basculent, au gré du temps et des besoins de l'individu (Huyard, 2011). Ce-dernier est en constante mouvance à travers ces motifs et ne sera jamais limité à un seul. Il y aura, pour la plupart du temps, prédominance d'un motif sans que celui-ci ne soit exclusif (Frankl, 2014).

En analysant les théories des travaux qui se consacrent à la compréhension de ce phénomène, nous avons compris que ces écrits semblent fortement influencés par la hiérarchisation des besoins déployé par Maslow (1970). Cet ouvrage décrit les besoins humains de manière chronologique en classifiant ceux-ci de cette manière : besoin physiologique, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement. La terminologie employée n'est pas sans rappeler celle décrite dans cette section. Maslow

(1970) semble avoir fortement influencé le courant de penser qui se rattache aux motivations des bénévoles. Sa théorie des besoins semble avoir servi de canevas pour les auteurs qui se sont penchés sur la motivation intrinsèque et extrinsèque des bénévoles dans un milieu associatif.

Cette section nous a permis de comprendre que les acteurs qui évoluent dans un milieu associatif sont aux prises avec des motivations multiples et hétérogènes. L'étape suivante consiste à recenser ce qui a été écrit sur le mode de gestion au sein d'une structure aussi unique que celle des milieux associatifs.

1.2 Gérer dans un milieu associatif

On peut définir la gestion comme étant :

« Le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire [...] cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et qui se traduisent dans la culture organisationnelle » (Evrard, 1993 ; 141).

Gérer c'est également une méthodologie qui permet, en tenant compte des ressources disponibles, de nous éclairer sur nos options, sur nos choix, sur nos décisions et d'engager les actions nécessaires afin de contrôler et d'évaluer nos réalisations (Horovitz et Thiéart, 1982). Cette vision permet d'identifier clairement des caractéristiques essentielles du management communes à toutes organisations : des principes, des normes, des méthodes et des instruments.

1.2.1 Les particularités de la gestion dans un milieu associatif

Notre recensement des écrits nous a permis de découvrir que, de la nature organisationnelle des associations, découlait certaines fonctions fondamentales, soit: faire respecter les règles de leurs activités respectives, promouvoir leur spécialité ainsi que représenter l'ensemble des parties prenantes de l'association (Papadimitriou et Taylor,

2000). En alliant des priorités organisationnelles à un regroupement d'individus, il s'établit alors une dynamique unique. C'est sur ces principes que se sont créés les associations et plus précisément les associations sportives régionales et nationales (Zyntz et Vaillau, 2008). De ce fait, les associations sportives sont présentement placées sous un système organisationnel à but non lucratif et sont sujettes à une dynamique organisationnelle distincte des entreprises de forme plus conventionnelle (Bayle, 2001). « Si les organisations sportives à but lucratif (centres de loisirs sportifs, clubs de fitness) semblent avoir plusieurs traits communs avec les entreprises, pour lesquelles la littérature scientifique est abondante, il n'en est pas de même pour les organisations sportives à but non lucratif (fédérations sportives, clubs sportifs locaux) » (Winand, 2013, p.5). Voyons, tout d'abord, les particularités de gestion dans une OBNL en milieu associatif.

1.2.1.1 Une mission sociale, sociétale ou sportive (non orientée sur le profit)

Il y a plusieurs enjeux qui différencient ce type d'organisation, parmi ceux-ci, on constate un élément prépondérant. Bayle (2001) décrit bien cet élément :

« L'absence d'objectif prédominant dans les OBNL rend la définition des principes et des pratiques de management plus complexe que dans une entreprise. C'est pourquoi la question de la gouvernance est cruciale pour assurer le développement de ces organisations. C'est-à-dire, la définition de la mission, des objectifs et des conditions de fonctionnement de l'organisation » (Bayle, 2001 ; 83).

Puisque l'organisation a forcément des aspirations collectives, elle se doit d'inscrire la diversité de son personnel au sein de sa stratégie, en orientant le fonctionnement de l'association, tout en régulant les intérêts individuels et en canalisant les énergies de tous vers une même vision (Bineau, 2003). Les OBNL doivent s'enquérir d'une mission qui pourra être, par la suite, partagée à l'ensemble des acteurs de l'association. Ce point est fondamental autant en entreprise qu'au sein de l'organisation à but non lucratif alors qu'il a été démontré qu'un objectif clair et précis, pour l'ensemble des parties prenantes internes, est indispensable au bon fonctionnement de l'organisation (Séguin, Hafsi et Demers, 2008).

1.2.1.2 Économie mixte combinant ressources privées et publics

Une association bénéficie habituellement de source de financement multiple. Cette pluralité des ressources privées et publics peut entraîner la complexification du processus décisionnel (McWilliam et Siegel, 2000). Les enjeux de pouvoir relié à la gestion financière peuvent occasionner de l'ingérence de la part des créanciers. Une telle intrusion pourrait compromettre l'efficacité opérationnelle à long terme d'une organisation allant jusqu'à affecter le déploiement stratégique (Hull et Lio, 2006). Les chercheurs semblent d'accord sur le principe que ce n'est pas la multiplicité du financement qui est problématique mais bien l'ingérence au processus décisionnel de plusieurs acteurs ayant un grand impact sur le financement de l'association. La pression peut être lourde pour les décideurs alors que se confronte des visions contradictoires des créanciers. Les gestionnaires doivent donc œuvrer dans des conditions où leurs décisions sont scrutées par plusieurs entités différentes. Évidemment, ces deux sources de financements sont importantes, mais le niveau de contrôle qui l'accompagne est fortement décrié par les dirigeants des associations (Norberg, 1997; Winand et al., 2010). Étant des organisations à but non lucratif, il n'en reste pas moins que l'aspect financier est critique dans la volonté d'assurer la survie de l'organisation (Thibault et al., 1993).

1.2.1.3 Statut mixte des acteurs : bénévoles et salariés

Les OBNL ont la particularité d'être dirigés par un noyau stratégique intégrant deux types d'intervenants, les bénévoles et les salariés (Mayaux, 1996). Comme en entreprise, un écart peut se creuser à travers les strates de l'organisation, et ce, sur plusieurs points : leadership, pouvoir, aspirations, vision, etc. Il est important d'aborder ce point car on dénote certaines incongruités entre les salariés et les bénévoles. Ces-derniers peuvent parfois être considérés comme des acteurs ayant un statut particulier dans l'organisation (Winand et al., 2012). Une division optimale entre les deux types d'acteurs stratégiques de l'organisation est alors nécessaire (Mayaux, 1996). Ce partage doit se faire selon trois fonctions pour les associations :

« La fonction stratégique recouvre la prise de décision, l'allocation des ressources et la validation auprès d'instances publiques suite à la mise en œuvre. Cette fonction est confiée aux dirigeants bénévoles qui forment le conseil d'administration. La fonction managériale a trait à la mise en œuvre des décisions stratégiques en définissant les modalités opérationnelles. Elle assure leur réalisation, les évalue, les pilote et rend compte au niveau stratégique. Elle devrait être assurée par des professionnels qualifiés et salariés. La fonction opérationnelle se rattache aux tâches d'exécution sous l'égide des professionnels du niveau managérial. Elle devrait être confiée à des salariés ou des bénévoles aux qualifications plus limitées » (Zyntz et Vaillieu, 2008 ; 18)

Alors, que les acteurs bénévoles du conseil d'administration ont un grand rôle dans le développement d'un avantage concurrentiel (Kamoche, 1994), les acteurs salariés du secteur technique sont les intervenants qui, sur le terrain, exécutent la stratégie (Zyntz et Vaillieu, 2008).

En somme, chaque association se révèle un cas unique, produit de l'interaction diversifié des trois facteurs précédents. Cette section nous a renseigné sur les différences qui existent entre le mode de gestion dans une entreprise et le mode de gestion dans une organisation à but non lucratif d'un milieu associatif. La section suivante resserrera notre focus de recherche en traitant plus précisément du secteur associatif sportif.

1.2.2 Les particularités de la gestion dans un milieu associatif sportif

Le milieu associatif sportif n'est pas très différent de l'ensemble du mouvement associatif. Du moins, c'est le constat de la littérature qui en traite, et ce malgré qu'elle soit peu abondante et reste généralisée au mouvement associatif dans son ensemble. Certains éléments ressortent toutefois de cette littérature. Parmi ceux-ci, deux sont particulièrement intéressants, et surtout, sont plus étoffés dans leurs approches. Elles s'intéressent plus spécifiquement à l'appartenance à une fédération ainsi qu'à la professionnalisation des intervenants du milieu.

1.2.2.1 Appartenance à un système sportif national et supranational

Il convient, en premier lieu, de comprendre la dynamique des organisations qui chapeautent les associations (fédération internationale, fédération nationale, office départemental des sports...) dont l'objet est de fédérer un certain nombre d'associations et de leur rendre des services (Lavoie, 2003). Les organisations fédérales, sont le reflet d'une construction hiérarchisée et solidaire de relations associatives (Alaphilippe, 1992). Leur nature fédéraliste explique que les fédérations peuvent être considérées comme des macro-organisations. La complexité de leurs systèmes organisationnels s'illustre particulièrement au niveau de leur interprétation en matière de légitimité (Ramanantsoa et al., 1992).

Au-delà de ces fondements théoriques, notre besoin est de comprendre les subtilités reliées aux perspectives de sciences de gestions qui font qu'une association sportive dans son entièreté doit considérer les facteurs limitatifs imposés par sa fédération. Toutefois, en tant qu'organes décentralisés, cette organisation pourra faire valoir ses politiques locales, situation que la fédération est bien obligée de prendre en compte (Bayle, 2005). Concernant les dirigeants locaux des associations sportives, leurs logiques d'action doivent obligatoirement être étudiées en fonction des contraintes nationales qui influencent leurs activités. Ainsi, qu'elles soient provinciales, nationales ou internationales, plusieurs strates décisionnelles planent au-dessus des dirigeants (Bernardeau Moreau, 2004). Les associations doivent s'en remettre à ces décideurs externes qui ont un pouvoir énorme sur l'organisation ainsi que sur ses actions et décisions. Le pouvoir stratégique des acteurs internes d'une association sportive est très limité par cette structure organisationnelle (Rail, 1988). Winand et al. (2013) dressent un exemple, alors qu'ils ont découvert que les associations sportives qui sont sous l'égide de fédérations sportives sont affectées négativement dans leurs capacités à attirer de nouveaux membres externes à leur territoire. Ainsi, l'incapacité législative dictée par les fédérations de faire du recrutement externe à son territoire serait incompatible avec les ambitions de recrutement de certains dirigeants. Winand et al. (2013) décrivent également les limitations ressenties par les intervenants du milieu et dénoncent la trop grande

emprise de certaines fédérations sur ses associations sportives et appuie le constat de Chantelat et al. (2001) qui expriment cette limitation en termes de réduction de libertés.

Sans vouloir apporter de la confusion autour du concept décrit dans cette section, il demeure important de porter une seconde réalité à l'attention du lecteur. Cette précaution d'interprétation méthodologique nous apparaît essentielle pour comprendre subséquemment les logiques de pouvoir, de management et de performance des associations sportives. Ainsi, dans une branche qui ne se rapporte pas aux fédérations, on complexifie de nouveau la gestion des associations sportives, car d'autres partenaires externes, tel que l'État, entretiennent des relations de pouvoir, du fait que ces associations participent à des missions d'intérêt général (Zyntz et Vaillau, 2008). Nous avons à la section 1.2.1.2 élaboré sur la dynamique du financement sans toutefois nous attarder à la réalité managériale. Celle-ci est complexe car plusieurs entités régulatrices gouvernementales ont un impact sur le mode de gestion des dirigeants dans un milieu associatif sportif (Damanpour, 1991). Plusieurs chercheurs ont appuyé cette affirmation, notamment Hull et Lio (2006) et Miège, (2001). Ils ont mentionné que les associations sportives étaient davantage circonscrites car elles sont soumises aux contrôles d'organismes régulateurs publics.

Les requêtes complexes, ambivalentes et parfois contradictoires en provenance des systèmes de régulation nationale et internationale qui pèsent sur les dirigeants des organisations sportives expliquent que le management des associations sportives sont sous-tendus autour de compromis, d'intérêt divers et d'arrangements politiques. (Bayle & Durand, 2004).

1.2.2.2 La professionnalisation des bénévoles

Dans un tout autre ordre d'idée, nous constatons à la lumière de nos recherches que les associations sportives sont dans une période faste qui leurs permettent d'aspirer à une certaine forme de professionnalisation de leurs bénévoles. Nous assistons présentement à une professionnalisation des intervenants du milieu (Thibault et Hinings 2000). Les

chiffres démontrent un accroissement significatif du nombre d'emplois dans le milieu du sport (Falcoz et Walter, 2007). Le monde du sport évolue, les athlètes évoluent et surtout les dirigeants évoluent. Cette évolution du modèle actuel vers une forme plus professionnelle qui se rapproche grandement de l'entreprise capitaliste laisse des traces sur les organisations qui, jusque-là, étaient guidées par une volonté altruiste de ses parties prenantes. Cette évolution vers une forme de bureaucratisation professionnelle est généralisée (Kikulis, Slack, Hinings et Zimmermann, 1989). Les associations qui regroupent des bénévoles aux titres de dirigeants font désormais partie d'un nouvel univers dans lequel la professionnalisation de l'organisation est omniprésente. Ainsi, cette culture bénévole étant de plus en plus professionnelle, elle doit désormais jongler avec le caractère individualiste de chacun des individus (Grant et Dweck, 2003).

Cependant, cette réforme des clubs et associations serait nécessaire pour pallier aux exigences de plus en plus importantes de leurs membres :

« Cette professionnalisation des bénévoles est, de notre point de vue, nécessaire et inéluctable dans les grandes organisations, parce qu'elle est une réponse contingente à la bureaucratisation associative et à son entrepreneurisation, qui exige des niveaux de qualification bien plus élevés qu'avant à poste équivalent. » (Bernardeau Moreau, 2003, p.19)

Falcoz et Walter (2007) confirment cette transformation dans le sport associatif en y apportant une nuance, selon laquelle la culture bénévole du don et le désintéressement envers le profit resteraient tout de même profondément ancrés dans l'identité originelle de l'organisation. Ils arrivent, dans leur recherche, à une conclusion très intéressante : « En effet, bastion d'une tradition sportive qui perdure [...] et conforté par un rapport de force qui, lui, est très favorable, le bénévole sportif impose ses règles et sa doxa à l'espace du sport associatif et aux acteurs qui y travaillent, déterminant leurs conditions et leurs identités professionnelles. » (Falcoz et Walter, 2007 ; 78). Malgré cette professionnalisation, nous pouvons néanmoins affirmer que les acteurs bénévoles par leur statut caractéristique, sont les mandataires d'un pouvoir décisionnel important qui n'est pas amené, pour l'instant, à disparaître. En définitive, la professionnalisation des bénévoles et l'appartenance à un système sportif national et supranational s'inscrivent

comme étant les deux éléments principaux qui différencient une gestion dans un milieu associatif, d'une gestion dans un milieu associatif sportif.

1.3. La gestion du capital humain bénévole

Dans le but de centrer notre recherche autour des enjeux propre au domaine sportif, nous avons considéré qu'il était préférable de limiter notre exploration des écrits aux éléments sportifs caractéristiques de la gestion des bénévoles. Désormais, il n'est plus question de savoir si les bénévoles devraient être gérées, mais comment devraient-ils être gérés d'une manière efficace et efficiente (Fletcher et Arnold, 2011). Cette section sera dédiée à illustrer les deux approches de management les plus reconnus en matière de gestion des bénévoles en organisation sportive : la gestion programmée et la gestion adaptée (Mejis et Karr, 2004; Cuskelly et al., 2006; Warner et al., 2011; Byers, 2013).

1.3.1. Les modes de gestion

Wood (1999) a fait valoir qu'il pourrait être trop simpliste de présumer qu'on pourrait attribuer un mode de gestion unique et universel à l'ensemble des organisations sportives. Chaque regroupement de bénévoles est affecté par une réalité qui lui est propre. C'est cette schématisation des parties prenantes qui détermine le mode de gestion optimal. L'approche dominante et celle préconisée par la plupart des chercheurs ressemble beaucoup à ce que Meijs et Karr (2004) décrivent comme la "gestion programmée", qui se différencie de la "gestion des membres". L'approche de gestion programmée identifie les besoins de l'organisation et dictent les tâches qui s'y rattache. Suite à cette analyse des besoins, l'organisation est beaucoup plus apte à recruter un bénévole qui aura des aspirations qui coïncide avec les besoins de l'organisation (Van Tulder et Van Der Zwart, 2005). En revanche, la gestion des membres se concentre sur les besoins des bénévoles. En tenant compte de leurs attentes, l'organisation veille à ce que les tâches qu'on leurs proposent soient directement liées aux motivations qui les amène à s'impliquer comme bénévole (Cuskelly et al. 2006). Une comparaison entre la gestion programmée et la gestion adaptée est fournie dans le tableau suivant :

Tableau 1. Comparaison between program management and membership management (Mejis et Hoogstad, 2001 : 83)

Criteria	Program management (Gestion programmée)	Membership management (Gestion adaptée)
Structure		
Flexibility of approach	From task to volunteer	From volunteer to task/assignment
Integration	Free-standing programmes	Integrated approach
Direction of integration in national organization	Vertical	Horizontal (i.e per branch)
Management	One single manager	Group of ‘managers’
Executive committee	Arm’s length	Close by
Culture		
Organizational culture	Weak	Strong
Volunteer involvement	Low	High
Volunteer involvement in more than one organization	Often	Sometimes
Level of homogeneity among volunteers	Low	High
Relationships between volunteers	People do not know each other	People know each other well or very well
Volunteer’s motivation 1	Goal-orientated	Socially oriented
Volunteer’s motivation 2	Increase in external status	Strengthening internal status
Process		
Cost of admission	Low social costs	High social costs
Cost of transfer	Low	High
Expectations	Explicit	Implicit
Recognition	On basis of performance	On basis of number of years as member
Hours spent/invested	Low	High
Environment		
Necessity of conforming to environment	Major	Minor
Possibility of conforming	Good	Poor

1.3.1.1. La gestion adaptée

Les organisations qui opèrent selon le mode de gestion adaptée peuvent développer des niveaux élevés de satisfaction auprès de leurs bénévoles parce qu'elles créent des postes personnalisés en fonction des besoins et des désirs de leurs membres (Meijs et Karr, 2004). La loyauté des bénévoles envers l'organisation est forte et la cohésion des membres tend à être élevée (Warner et al. 2011). Toutefois, certaines lacunes apparaissent lorsqu'une trop grande diversité d'intervenants la compose. Les changements internes et externes peuvent également être problématiques dans la mesure où les capacités d'adaptation sont moins rapides et efficaces que dans un contexte de gestion programmée (Meijs et Karr, 2004).

1.3.1.2. La gestion programmée

En revanche, les organisations qui optent pour un mode de gestion programmée sont axées sur les tâches spécifiques, par exemple la prestation d'un service particulier à une heure programmée, dans laquelle la priorité de la participation des bénévoles est d'effectuer ces tâches. Les besoins et les intérêts des bénévoles ont tendance à être secondaires et les bénévoles s'identifient beaucoup moins fortement avec ce type de mode de gestion (Meijs et Karr, 2004). Il peut également dévoiler le déséquilibre entre les attentes des parties prenantes et les résultats réels obtenus par l'organisation, ce qui pourrait rapidement causer le dysfonctionnement de l'organisation (Strigas et Jackson, 2003). Puisque le rôle du bénévole se limite au besoin de l'organisation, le taux de rétention des bénévoles est beaucoup moins élevé. Toutefois, les organisations qui gèrent selon le mode programmé démontrent plus de capacités d'adaptation aux changements de leurs environnements. Ce type de mode de gestion engendre un recrutement massif et une rétention moindre (Cuskelly et al., 2006).

L'ensemble des autres thèmes qui traite de la gestion du capital humain bénévole seront abordé dans la section suivante car il est préférable de jumeler ce thème à la section qui traite de performance organisationnelle afin de faciliter la compréhension chez le lecteur.

1.4. La performance

La performance constitue le cheval de bataille de toute organisation. Elle peut s'afficher sous plusieurs formes, et surtout, être interprétée de diverses manières (Winand et al., 2011). C'est pour cette raison qu'il est primordial de s'y attarder afin que ce concept, qui est au cœur de notre recherche, soit bien compris et défini. Afin de mieux circonscrire notre champ d'étude et pour éviter de s'ensevelir sous une théorisation trop abondante, nous avons décidé de limiter notre recherche au domaine sportif. Une démarche de la sorte nous permettra d'approfondir davantage les notions et les concepts proposés par les chercheurs qui se sont positionnés sur la performance dans le cadre sportif. La première image qui nous vient lorsque nous pensons à la performance dans le domaine du sport c'est la performance déployée sur le terrain par les athlètes. À l'opposé de ce raisonnement limitatif, plusieurs chercheurs se sont positionnés en abordant la performance des organisations sportives dans un contexte beaucoup plus global (Herman et Renz, 1999; O'Boyle et Hassan, 2014). Ainsi, notre revue de littérature traitera en premier lieu de la performance sportive organisationnelle.

1.4.1. Performance sportive organisationnelle

Il n'y a pas de définition unanime du terme performance dans la littérature pour une organisation qui œuvre dans le sport. Une multitude de chercheurs se sont penchés sur ce concept (Williams, 2003; Daniels, 2004; Armstrong & Baron, 2005; Bayle & Robinson, 2007) sans arriver à une définition universelle. Aux fins de cette recherche, nous simplifierons la gestion de la performance comme une approche holistique qui couvre de nombreuses dimensions de rendements qui sont fondamentales pour la prestation efficace de la mission de l'association. Nous devons mentionner que la notion la plus intéressante pour notre recherche se trouve au niveau de l'angle d'attaque que ces recherches ont empruntées afin de traiter de la performance. La majorité des études traitant de la performance organisationnelle ont mis l'accent sur la mesure du rendement (Frisby, 1986; Papadimitriou & Taylor, 2000; Bayle & Madella, 2002; Winand et al, 2010; Winand, Rihoux, Qualizza, et Zintz, 2011). En contrepartie, très peu se sont attardés à la gestion

du rendement qui est ultimement l'objet spécifique de notre recherche. Radnor et Barnes (2007) ont très bien défini la différence entre les deux concepts :

« Performance measurement is quantifying, either quantitatively or qualitatively, the input, output or level of activity of an event or process. Performance management is action, based on performance measures and reporting, which results in improvements in behaviour, motivation and processes and promotes innovation. » (Radnor et Barnes, 2007 : 393).

Les deux concepts seront élaborés dans cette revue de littérature, toutefois il faut mentionner que la gestion de la performance est largement sous-représentée dans la littérature, ce qui nous incite à poursuivre notre démarche scientifique vers cette dimension afin de faire progresser le savoir scientifique à ce sujet.

1.4.2. La conceptualisation de la performance organisationnelle

Débutons avec les mesures de performances organisationnelles pour une OBNL œuvrant dans le domaine sportif. Comme pour la définition de performance, les mesures de performance dans la littérature sont nombreuses et variées. Il n'y a aucun consensus autour d'une approche multicritère qui nous permettrait dénoncer une vérité irréfutable par rapport à la mesure de la performance. Cependant, les auteurs s'entendent sur le concept proposé par Herman et Renz (1999), qui soutient que la performance au sein d'un organisme à but non lucratif est multidimensionnelle et ne peut jamais être réduite à une seule mesure. Il semble que ceci est maintenant largement accepté comme une méthode efficace et appropriée, qui permet de mener une analyse au sein des associations. Voyons maintenant les différents courants de pensée qui se complètent et qui s'affrontent.

Tableau 2. Les courants de pensées de la performance organisationnelle (O'Boyle et Hassan, 2014 : 305)

Author (s)	Design	Sample	Major results and findings
Frisby (1986)	Quantitative	Canadian National Sport Governing Bodies	The ability of NGBs to secure scarce financial resources is related to its goal of excellence performance
Chelladurai et al. (1991)	Quantitative	Canadian National Sport Governing Bodies	The development of National Sport Organisation effectiveness psychometric scale
Chelladurai and Haggerty (1991)	Quantitative	Canadian National Sport Governing Bodies	Results focus on process effectiveness perception different between volunteers and professional staff
Papadimitriou and Taylor (2000)	Quantitative	20 Greek National Sport Organisations	Provides five dimensions of performance : stability of the board and key strategic partnerships, athlete development, internal processes strategic planning and the use of emerging sport science
Bayle and Madella (2002)	Quantitative and qualitative	40 French National Sport Organisations	Provides six dimensions of performance : institutional, social internal, social external, finance, publicity, organisational
Madella et al. (2005)	Quantitative and qualitative	National Swimming Federations in	Provides five dimensions of performance : human resources, finance and institutional communication, partnership and inter-organisational relations, volume and quality of services, athletes' international performances
Shilbury and Moore (2006)	Qualitative and quantitative	10 Australian Olympic Sport Organisations	Provides various dimensions of effectiveness including : productivity, flexibility, resources, planning, information, stability
Bayle and Robinson (2007)	Quantitative and qualitative	11 French National Sport Organisations	Provides five dimensions of performance : system of governance, position in industry, quality of the operating network, facilitators, inhibitors
Winand et al. (2010)	Quantitative	27 Olympic sport governing bodies in	Provides fives dimensions of performance : sport, customer,

		Belgium	communication and image, finance, organisation
Winand et al. (2011)	Qualitative	18 NSOs Belgium	Discusses performance from three perspectives: focusing on elite sport, developing innovative activities, the use of a broad range of volunteer expertise
Winand et al. (2012)	Quantitative and qualitative	18 NSOs in Belgium	Develops there pathways to 'high performance' based on five key determinants of performance

Comme nous avons pu le voir dans le tableau produit par O'Boyle et Hassan (2014), plusieurs courants de pensées s'entrecroisent ou s'entrechoquent pour dresser un portrait global de la mesure de la performance. Voici de manières détaillées les énoncés proposés par les auteurs qui ont marquées de manière plus importante les recherches en matière de mesure de performance et qui pourrait être utilisé subséquemment comme cadre d'analyse pour notre recherche.

1.4.2.1. Papadimitriou et Taylor (2000)

Papadimitriou et Taylor (2000) avancent qu'il y a cinq facteurs de performance organisationnelle au sein des associations sportives régis sous la forme d'un OBNL. Le premier facteur s'établi en fonction du calibre du conseil d'administration. Ce facteur démontre l'importance d'avoir un conseil d'administration bénévole très efficace et qualifié car, selon Papadimitriou et Taylor (2000), ce sont les bénévoles qui dictent les politiques, les décisions et la gestion globalisé du personnel. Le deuxième facteur consiste à avoir une panoplie de procédures internes propres à l'association. Les procédures reflèteraient l'efficacité de l'association sportive à coordonner de manière efficiente et efficace les activités administratives à l'interne. Le troisième facteur exige la présence d'une vision à long terme. Une planification à long terme qui prend en considération l'ensemble des programmes de l'association permet d'améliorer la performance. Le dernier facteur consiste à avoir du soutien scientifique afin de favoriser l'innovation. Le domaine technique de l'association est alors plus performant. En somme,

Papadimitriou et Taylor (2000) avancent qu'il est possible de comparer la performance des associations en scrutant les membres du conseil d'administration, en comptabilisant le nombre de procédures internes, en déterminant si l'association est dotée d'une vision à long terme et en déterminant ses capacités à innover au point de vue technique.

1.4.2.2. Bayle et Madella (2002)

Bayle et Madella (2002) détermine dans leurs recherches qu'il y a six principaux déterminants de la performance: institutionnel, social interne, social externe, économique et financière, promotionnelle et organisationnelle. La citation suivante résume bien la pensée de ces chercheurs:

«The study provides a number of descriptions for the performance of organizations, but the terminology used and the lack of identification of where these performance failings lay (performance management) result in a study that provides little insight into the actual management of organisational performance within NPSOs. The major limitations of their study are that their approach to performance measurement is largely descriptive, limited to a specific time point and do not provide any evidence to identify a lack of organisational performance. » (O'Boyle et Hassan, 2014, p.306)

1.4.2.3. Bayle et Madella (2005)

En se basant sur les fondements de leur étude de 2002, Madella et al. (2005) récidive et adopte un nouveau modèle. Ainsi, les auteurs accrochent à la performance, la capacité de l'association à être indépendante des ressources octroyées par l'État. Sa prédisposition à acquérir et gérer efficacement les ressources humaines et financière en vue d'atteindre les objectifs à long terme serait un indicateur important de la performance d'une association sportive. Plusieurs auteurs que nous verrons subséquemment appuient cette deuxième théorie proposée par Madella et al. (2005) alors que la capacité du conseil d'administration d'attirer des ressources au sein de l'organisation est considérée comme nécessaire.

1.4.2.4. Wynand et al. (2010)

Dans le cadre de l'analyse des objectifs stratégiques et opérationnels, Winand et al. (2010) suggèrent que, en général, les dimensions de la performance de leur étude sont relativement indépendantes les unes des autres, en contraste direct avec ce qui a été proposé auparavant par Bayle et Madella (2002). En dépit de cette avancée, Winand et al. (2010) appliquent un modèle similaire aux deux derniers auteurs (Bayle et Madella, 2002 ; Madella et al. 2005). L'idée générale des auteurs se présente sous cinq grands déterminants de la performance: les résultats sportifs, les services aux membres de l'association, la communication et l'image de l'association, les finances et l'efficacité des membres de l'association. Ces déterminants sont analysés à travers l'adoption d'une approche quantitative de la mesure du rendement et ressemble aux études précédentes. Les auteurs reconnaissent qu'il y a une limite au niveau de la mesure de la performance par rapport à la gestion de la performance et suggèrent de s'y attarder dans de futures recherches.

1.4.2.5. Winand et al. (2012)

Avant 2012, la plupart des recherches mettaient l'accent sur les effets qu'amenait une grande variété de variables indépendantes sur les performances (Winand et al. 2012). Les auteurs se sont alors concentrés sur les combinaisons de facteurs qui ont une incidence sur la performance. La performance pourrait être livrée par des organismes sportives qui développent des activités innovantes pour leurs membres et sont proactifs dans les services de sport d'élite ou qui développent des activités novatrices et impliquent du personnel rémunéré dans les processus de prise de décision ou qui impliquent des bénévoles engagés dans les processus de prise de décisions et les activités des délégués. Les résultats de leur étude suggèrent que : « les chercheurs doivent analyser des combinaisons de facteurs conduisant à la performance et non pas seulement les effets nets des variables identifiés de la performance » (Wynand et al., 2012 : 19).. Les auteurs affirment que leur présence ou leur absence pourrait conduire à des résultats différents en fonction des facteurs avec lesquels ils sont combinés. Cela semble particulièrement

pertinent dans le contexte d'un OBNL, en raison de la complexité de la structure organisationnelle qui combine bénévoles et salariés et qui exige du financement mixte (O'Boyle et Hassan, 2014).

Les auteurs précédant ont tous influencés la définition de la performance organisationnelle en la dissociant de la performance sportive produite sur le terrain de jeu. La section suivante vise à établir, en fonction des thèmes récurrents parus dans les recherches décrites précédemment, les enjeux propres à la performance organisationnelle des mouvements associatifs sportifs. Pour ce faire, nous avons divisé notre travail en trois grands thèmes : les ressources humaines, le financement, et la gouvernance.

1.4.3. Les ressources humaines

Les ressources humaines sont certainement le thème le plus fréquemment abordé dans la littérature (Doherty & Carron, 2003; Cuskelly, 2004; Taylor & McGraw, 2006; Arnold, Fletcher & Arnold, 2011; Fletcher, et Molyneux, 2012). On y définit surtout le rôle que la gestion des ressources humaines jouera dans la détermination de la réussite ou de l'échec de l'organisation (Byers, 2013; Cuskelly & O'Brien, 2013; Wicker & Hallmann, 2013). Afin de rapprocher de notre objet de recherche, nous nous devons de traiter prioritairement les facteurs qui accentuent la capacité à recruter, retenir et favoriser la performance des acteurs de l'organisation.

1.4.3.1. Le recrutement et la rétention

Le recrutement et la sélection des bénévoles est la première étape dans l'approche de gestion des ressources humaine (Arnold, Fletcher, et Molyneux, 2012). En théorie, le recrutement est conçu pour attirer un bassin de candidats fiables et motivés afin de suffirent aux besoins de l'organisation (Wicker et Hallman, 2013). Dans la pratique, de nombreuses OBNL sportives opèrent sous contraintes en matière de ressources humaines. Nichols (2005) confirme qu'il y a un déséquilibre entre la demande en capital humain bénévole et l'offre de service. Au quotidien, cette réalité se traduit par une transposition

de la charge de travail sur une plus petite quantité d'acteurs bénévoles. En outre, les OBNL sportives peuvent être affectés par le peu de contrôle qu'elles ont sur les processus de recrutement et de sélection pour certains postes clés (Cuskelly et al. 2006). Puisqu'il s'agit d'une structure démocratique, la plupart des organisations sont continuellement tenues de mener un processus démocratique de nomination. Une variation fréquente du leadership serait alors à proscrire car elle affecterait les opérations courantes de l'organisation qui découlent de la vision stratégique implantée par le conseil d'administration. Certaines mesures pourraient toutefois être prises afin de faciliter le recrutement de bons candidats.

Dans la plupart des OBNL sportifs, le processus de recrutement des bénévoles doit commencer par une évaluation stratégique des besoins organisationnels (Taylor & McGraw, 2006). Cette évaluation doit tenir compte des besoins à court, moyen et long terme afin d'assurer la pérennité de l'organisation. Lirc (2003) avance que la tâche de planification doit être considérée comme essentielle. De fait, celle-ci doit être coordonnée par un responsable bénévole qui agit comme planificateur de campagne de recrutement. Alors, que les organisations sportives développent des outils de recrutement d'athlètes, très peu d'entre elles s'attardent au processus de recrutement des bénévoles (Byers, 2013). Il appartiendrait à l'organisation de se doter d'un coordonnateur des bénévoles afin de maximiser l'efficacité du recrutement de ces-derniers. La recherche démontre que la nomination d'un coordonnateur des bénévoles au sein des OBNL sportifs n'est pas largement pratiquée (Lirc, 2003). En redistribuant la tâche de recrutement à l'ensemble des membres de l'organisation, le niveau d'implication des acteurs chute pour laisser place à la stratégie de remplacement (Cuskelly et al. 2006). Celle-ci consiste à octroyer les obligations de recrutement au bénévole titulaire du poste qui désire quitter. Afin, de faciliter son départ, il peut arriver que ce mode de substitution soit utilisé par le bénévole qui annonce ses intentions de quitter. Toutefois, la pression politique et normative interne influence fortement ses efforts afin qu'il trouve un suppléant pour son poste. Ce type de stratégie est fortement dénoncé car elle attire des candidats qui ne sont pas assurément adéquats pour le poste laissé vacant (Cuskelly, Taylor, Hoye, et Darcy, 2006). L'organisation serait alors plus performante en matière de ressources humaines si elle se

dotait d'un coordonnateur des bénévoles qui veillerait au bon déroulement du processus de recrutement.

De toute évidence, il existe une relation directe entre la rétention des bénévoles et le recrutement. La hausse des taux de rétention des bénévoles signifie que les OBNL sportifs peuvent fonctionner avec des niveaux inférieurs de recrutement de bénévoles. Hager et Brudney (2004) ont constaté que les pratiques de gestion des bénévoles qui se sont centrées autour du cursus motivationnel, influençaient positivement la rétention (Knocke et Prenskey 1984). L'approche motivationnel reconnaît une relation directe de cause à effet entre la rétention, les récompenses et la reconnaissance, mais soulève plus fortement le volet de la motivation à faire du bénévolat (Cnaan et Goldberg-Glen, 1991). Les relations entre la rétention, les récompenses et la reconnaissance sont influencées par des liens complexes entre les différentes formes de motivation décrites dans le premier volet de cette revue de littérature : consommation, efficacité, reconnaissance et appartenance (Vallerand et Rousseau, 2001).

Les bénévoles du sport sont souvent motivés par des avantages de consommation tels qu'acquérir une expérience de travail, s'intégrer au réseau communautaire ou aider leur enfant à participer au sport (Vallerand et Rousseau, 2001). Les politiques dans certaines organisations qui empêchent les parents d'entraîner leurs propres enfants sont susceptibles d'avoir un effet dissuasif pour le bénévolat et peuvent conduire à ne pas attirer ou retenir des bénévoles motivés par ces incitations utilitaires (Cuskelly et al. 2006). Les reconnaissances sous formes de récompenses symboliques, par exemple des uniformes de club pour les entraîneurs bénévoles et les gestionnaires de l'équipe, peuvent influencer positivement la performance et la probabilité de rétention des bénévoles motivés par ces incitations matérialistes (Vansteenkiste, Soenens et Lens, 2007). Les organisations sportives peuvent également déployer leurs efforts motivationnels autour du concept d'appartenance (Griffith et Graham, 2004). Les relations interpersonnelles qui se développent, l'identification au groupe et le statut de groupe d'amis plutôt que d'individus disparates servent à motiver les nombreux bénévoles du sport. Les organisations sportives qui encouragent l'interaction sociale entre les bénévoles sont

susceptibles de retenir leurs bénévoles par des incitations affectives (Newman, Lohman et Newman, 2007). En somme, le facteur motivationnel de chaque bénévole doit être évalué afin que l'organisation s'y intéresse et y investisse temps et effort. Une organisation performante aura alors un taux de rétention élevé à cause de son intérêt envers les facteurs motivationnels de ses parties prenantes.

Le niveau d'engagement des bénévoles et la mesure dans laquelle ils sont satisfaits de l'expérience de bénévolat sont deux résultats importants du facteur motivationnel (Chelladurai et Haggerty, 1991). L'engagement organisationnel fournit alors une autre base pour comprendre les liens qui se développent entre le bénévole et son organisation et devient un facteur de rétention. Par exemple, Cuskelly et Boag (2001) ont constaté que l'engagement organisationnel était un discriminant significatif entre les bénévoles du sport qui sont restés ou ont quittés le conseil d'administration de leur organisation. Mowday et al. (1982) ont définis l'engagement organisationnel comme la force relative qui permet l'identification et l'implication dans une organisation particulière. Concrètement, ils avancent que la performance en matière d'engagement peut être classée selon trois caractéristiques: (1) une croyance forte et l'acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation; (2) une volonté de faire des efforts considérables pour le compte de l'organisation; et (3) un fort désir de maintenir son lien avec l'organisation. Cependant, il y a un degré d'alignement entre les motivations des bénévoles et le modèle à trois composantes de l'engagement organisationnel. Bien que peut-être plus durable, l'engagement qui se base sur des motivations d'appartenance et d'efficacité est plus difficile à influencer directement parce que les incitations sont plus individualisées et plus difficilement applicables à l'ensemble des membres d'une organisation (Cuskelly et al. 2006). Malheureusement, les récompenses qui sont les plus importantes pour les bénévoles sont la plupart du temps en dehors du contrôle de l'organisation (Cnaan et Goldberg-Glen, 1991). Voilà pourquoi la satisfaction des bénévoles, la motivation et la performance sont si complexes et si difficiles à instaurer en vue d'accentuer la performance des ressources humaines.

La satisfaction des parties prenantes quant à elle, a été le déterminant le plus constant de la performance proposée dans la littérature existante. Plusieurs auteurs suggèrent que la performance organisationnelle peut être déterminée par le niveau de satisfaction éprouvé par les acteurs bénévoles et salariés de l'organisation (Bayle et Madella, 2002 ; Madella et al., 2005; Bayle et Robinson, 2007 ; Winand et al., 2010). Pour leur part, Papadimitriou et Taylor (2000) suggèrent que cela fasse partie intégrante de l'élément objectif du système de mesure du rendement.

C'est ainsi que nous pouvons affirmer qu'une forme de performance organisationnelle peut s'établir en fonction des capacités d'une organisation sportive à recruter et à retenir les acteurs bénévoles les plus performants (Arnold et al., 2012). Pour ce faire, certains concepts clés sont ressortis tel que l'emploi d'un coordonnateur des bénévoles, l'application d'un processus veillant à combler les facteurs motivationnels et le rattachement de ce processus à une formule d'engagement des parties prenantes. Maintenant, définissons les méthodes propres aux ressources humaines qui permettent de développer la performance des acteurs de l'organisation.

1.4.3.2. L'intégration et l'évaluation des parties prenantes

La littérature relative à l'intégration ou à l'évaluation du rendement des bénévoles est rare, et il semblerait que les cas documentés le sont tout autant (Wicker & Hallmann, 2013). Toutefois, ces deux éléments peuvent influencer fortement la performance organisationnelle d'une OBNL sportif. Un élément important dans le processus de gestion des ressources humaines est la transition qui se produit quand un individu prend le poste laissé vacant par un autre bénévole. Que ce soit un joueur, un parent, un partenaire actuel, un ancien joueur ou tout autre individu, on ne peut supposer qu'il possède des connaissances au niveau de l'organisation, de son orientation stratégique, de ses politiques, des procédures et des rôles des autres principaux membres (Cuskelly et al., 2006). Il a été démontré, qu'une séance d'intégration bien conçue réduit le stress du nouveau bénévole, il le rassure et augmente significativement sa rétention (Cuskelly, 1995). Le nouveau bénévole a généralement des besoins qui lui sont spécifiques.

L'organisation peut y répondre en proposant différentes formations axées sur le niveau de connaissance et de compétence (Cnaan et Cascio, 1999). Le choix de la méthode de formation dépendra généralement de facteurs tels que le coût, le calendrier, la spécificité, la flexibilité, le mode de livraison, la connaissance préalable et la disponibilité des bénévoles (Cuskelly et al., 2006). Le bénévole nouvellement recruté, bénéficiera énormément d'une formation et d'une orientation de son rôle au sein de l'organisation. Toutefois, même si ce processus accentue le taux de satisfaction et de rétention, il ne garantit pas nécessairement le rendement (Pearce, 1993).

Le rendement pourra être mesuré avec l'aide d'une évaluation. On peut supposer que l'évaluation des performances des bénévoles se produit rarement en raison des difficultés pour évaluer la performance d'un individu quand il ne reçoit aucun gain financier direct par le biais de son travail. À l'opposé, Doherty (1998) avance que sur la base d'interprétation erronées, il semble que les OBNL sportives font l'erreur de supposer que leurs bénévoles ne souhaitent pas recevoir de commentaires ou d'évaluation de leur travail. Il a démontré dans sa recherche que certains acteurs de l'organisation supposent qu'une évaluation découragerait les bénévoles lorsque certains commentaires sont négatifs. Il ajoute que cette crainte de déplaire nuirait à l'apprentissage de nouvelles compétences, ainsi qu'à la contribution du développement du sport dans sa totalité. Fletcher et Arnold (2011) sont du même avis et démontrent dans leur recherche que la rétroaction et la communication sont recherchées par les bénévoles, et ce afin d'améliorer leur expérience de bénévolat. Ils suggèrent que les employés doivent avoir des commentaires sur leurs propres performances afin de développer une plus grande expertise. Si ces pratiques ne sont pas actuellement employées par certaines OBNL sportifs, plusieurs auteurs affirment que le problème est pour la plupart du temps attribuable au manque de connaissances ou d'expertise de la part de la direction (Turner et Chelladurai, 2005; Fletcher & Arnold, 2011; Arnold et al, 2012;.)

En matière de performance organisationnelle, les ressources humaines sont imputables à plusieurs points : recrutement, rétention, intégration et évaluation. Il faut donc analyser la gestion du capital humain d'une organisation dans sa globalité afin de déterminer si elle

est, ou non, performante. La section suivante s'attardera à une autre branche de la gestion, soit les finances.

1.4.4. Finance

Des recherches spécifiques sur la performance financière des organisations sportives à but non lucratif sont considérés comme rare (Késenne, 2006). En effet, la collecte des informations financières détaillées pour ces organisations s'avère être un véritable défi pour les chercheurs car il y est parfois difficile d'avoir accès à des documents financiers clairs et transparents. Les variables utilisées pour évaluer la performance financière (liquidité, solvabilité, rentabilité, flux de trésorerie, équilibre financier, etc.) ne sont, la plupart du temps, pas suffisamment détaillées dans les rapports des organisations pour permettre aux chercheurs d'investiguer sur ce thème (Winand et al., 2012). D'autant plus que les considérations financières sont encore taboues dans les organisations à but non lucratif surtout lorsqu'il est question de performance (Smith, 2000). Au-delà de cet inconfort, la mesure de la performance financière dans un OBNL permettrait de déterminer l'efficacité et l'efficacité de l'organisation (Keating et Frumkin, 2001). L'élaboration d'un outil d'évaluation de la performance financière devient alors indispensable pour les organisations sportives à but non lucratif, et ce, peu importe leurs tailles et leurs sports (Gerrard, 2004)

Bien que l'objectif prioritaire pour les organismes à but non lucratif ne soit pas de faire du profit, il ne peut être négligé, par les administrateurs, d'établir un plan visant à prévenir les préoccupations économiques de leur organisation. Les chercheurs ont démontré que les OBNL sportifs peuvent et doivent générer des profits, et ce, aussi longtemps qu'ils réinvestissent les bénéfices par le biais de leurs services (Hull et Lio, 2006; Sandler et Hudson, 1998). Alors, la performance financière se limite-t-elle à la notion de profitabilité? Tous les auteurs sont en désaccord avec ce propos. Or, comment définir, mesurer et hausser la performance financière des OBNL sportifs?

Koski (1995) définit la performance financière comme le développement de la capacité financière d'une organisation au fil du temps. Toutefois, en fonction des objectifs de l'organisation, la capacité financière ciblée peut être différente. Casteuble (1997) considère que la performance financière devrait être évaluée en fonction des indicateurs suivants : la marge d'exploitation, la marge totale, le rendement des actifs, le retour sur l'investissement, la rentabilité, etc. Le respect d'une norme se rapportant à de tels indicateurs serait crucial pour leurs survies. Gerrard (2004) a présenté trois formes d'analyse de la performance financière, à savoir: l'identification des informations financières clés, la mesure des valeurs financières et la communication aux parties prenantes de l'organisation. Cependant, cette analyse s'est avérée incomplète pour les organisations œuvrant dans le domaine sportif. Plusieurs chercheurs ont tenté de comprendre et de mettre en évidence les dimensions de la performance financière d'un OBNL sportif (Frisby, 1986; Chelladurai et al, 1987; Koski, 1995; Papadimitriou et Taylor, 2000; Bayle et Madella 2002, Madella et al., 2005). De ces recherches sont ressortis trois dimensions : l'indépendance financière, l'atteinte des objectifs financiers et l'acquisitions de ressources financières. Nous reprenons, une à une, ces dimensions dans la section suivante.

1.4.4.1. Indépendance financière

Pour les organisations sportives, les formes de financement sont diversifiées : frais d'adhésion, collecte de fonds, commandites et subventions (Kikulis et al., 1992). Alors que les frais d'adhésion, les collectes de fonds et les commandites sont des formes de financement qui n'impliquent pas l'ingérence des bailleurs de fonds, les subventions, quant à elles, se retrouvent dans une catégorie bien à part (Thibault et al., 1993). Il a été démontré que les ressources provenant de commandite sont rares et représentent un montant plutôt limité par rapport au budget total d'une organisation (Zyntz, 2004)

Nous avons vu dans la première section de notre revue de littérature que les organisations à but non lucratif font face à des enjeux en matière de financement. Dans un premier temps, les OBNL sportifs ont besoin du soutien financier qui provient des institutions

publiques pour survivre, mais d'un autre côté, ils souhaitent accroître leurs indépendances en matière de gouvernance. Bref, ils sont prêts à recevoir un soutien financier public, mais sont réfractaires à partager le contrôle de l'association. (Norberg, 1997; Winand et al, 2010). Zintz (2004) avance qu'une organisation qui bénéficierait d'un financement public représentant plus de 40% de ses revenus totaux devrait être considérée comme dépendante. Dans le même ordre d'idée, leur dépendance financière à des organismes externes limite souvent leur flexibilité dans le lancement de la planification stratégique (Thibault et al., 1993). Kihl et al. (2007) font le parallèle avec la réalité canadienne : « Dans certains pays comme le Canada, qui a une culture sportive à but non lucratif, les autorités ont lié les contributions financières aux objectifs de politique publique spécifiques » (Kihl et al., 2007 ; 254) L'autonomie financière des organismes à but non lucratif est donc limitée. Il serait juste, alors, d'affirmer qu'une des formes de performance financière est attribuable à la réduction des influences externes de l'organisation, par des acteurs qui s'implique au niveau du financement. Un financement réduit, de leurs parts, équivaut à une hausse des pouvoirs des dirigeants bénévoles ou salariés (Winand et al, 2010). En somme, l'indépendance financière recherché par les organisations sportives consiste à diversifier la provenance des ressources financières afin qu'aucunes sources externes de l'organisation aient un pouvoir trop important dans le processus décisionnel (Ritchie et al, 2007). Une organisation performante, dans cette situation, aura alors plusieurs sources de financement.

1.4.4.2. Atteinte des objectifs financiers

Qu'une organisation soit à but lucrative ou non, elle se doit d'agir en fonction d'objectifs financiers. L'atteinte des objectifs financiers reposent sur la stabilité et l'équilibre (Hall et al. 2003). L'équilibre se rapporte à un calcul simple qui soustrait les dépenses de l'organisation aux recettes. Ce calcul ne peut se solder que par trois résultats : le profit, la perte ou l'équilibre. L'équilibre budgétaire reste l'objectif minimal des organisations à but non lucratif (Ritchie et Kolodinsky, 2003). La stabilité se rapporte au contrôle de la fluctuation des dépenses et des revenus. Pour un OBNL sportif, le contrôle de la fluctuation des produits et des charges est considéré comme de la performance (Winand

et al. 2012). Cependant, pour y arriver, l'organisation doit miser sur une équipe de gestionnaires qui peut assurer une saine gestion des ressources financières. De ce fait, Berman (1998) caractérise cette saine gestion à une allocation des ressources aux postes stratégiques de l'organisation. Ritchie et Kolodinsky (2003) avancent qu'une organisation performante en matière de gestion financière doit allouer un maximum de ressources aux membres afin que les services qui leurs sont offerts soient l'ultime priorité.

1.4.4.3. Acquisition des ressources financières

L'acquisition des ressources concerne l'attraction des ressources financières au sein de l'organisation. Une association sportive doit acquérir du capital pour financer ses opérations courantes. La capacité de l'organisation à acquérir ce capital par des frais d'adhésion, des collectes de fonds, des commandites et des subventions influencera tout le reste des opérations (Kikulis et al., 1992). Plus l'organisation a un processus d'acquisitions de ressources efficace et efficient, plus le financement sera grand. Toutefois, Ritchie et Kolodinsky (2003) nous mette en garde, en soulignant que le processus d'attraction des ressources est parfois couteux en temps, en argent et en efforts. L'investissement et l'énergie qui sont déployés pour attirer ces ressources doivent être inférieurs au bénéfice financier qu'il rapporte. Berman (1998) appuis cette affirmation et ajoute que la performance en matière d'acquisition de financement est directement attribuable à la capacité des parties prenantes à maintenir un niveau de capitaux élevé, tout en minimisant les efforts de financement afin que ces-derniers puissent se concentrer sur le service aux membres.

Les notions de performance et de financement peuvent être mesurées à l'aide de plusieurs ratios. Chacun des ratios peut être attribuable à l'une des trois dimensions suivantes : indépendance financière, l'atteinte des objectifs financiers et l'acquisition des ressources financières.

Tableau 3. Initial financial performance measurement ratios and preliminary categories (Ritchie et Kolodinsky, 2003 : 371)

1	Fiscal performance	Total revenue available for programs divided by total
2	Fiscal performance	Total revenue divided by total assets
3	Fiscal performance	Total revenue divided by total expenses
4	Fiscal performance	(Total revenue minus total expenses) divided by total revenues
5	Fiscal performance	(Total revenue minus total expenses) divided by total assets
6	Fiscal performance	Net assets (fund balance) divided by total assets
7	Fundraising efficiency	Direct public support divided by fundraising expenses
8	Fundraising efficiency	Total revenue divided by fundraising expenses
9	Public support	Total contributions (gifts, grants, and other contributions) divided by total expenses
10	Public support	Total contributions (gifts, grants, and other contributions) divided by total assets
11	Public support	Total contributions (gifts, grants, and other contributions) divided by total revenue
12	Public support	Direct public support divided by total assets

Les ratios fournis par les chercheurs et les praticiens qui ont étudié les organisations sportives à but non lucratif, doivent agir comme outil d'analyse. Il offre aux bénévoles et aux salariés un outil de gestion stratégique pour mesurer et contrôler la performance financière. Ils leurs permettent de s'appuyer sur des données qui leurs octrois de la crédibilité afin de piloter et de communiquer avec le reste des parties prenantes (Kikulis et al., 1992). Ils peuvent aider les associations sportives à faire face aux changements et à planifier les actions et les stratégies futures en conformité avec une conception organisationnelle plus spécialisée et standardisée (Slack, 1998).

Certaines limitations sont toutefois perceptibles car la mesure de la performance financière dans une OBNL sportif reste incomplète. Aucun consensus n'émerge des recherches qui permettrait aux associations sportives de se comparer aux normes du domaine afin de prendre des décisions stratégiques reposant sur de l'information financière comparative (Wynand et al. 2012). Les associations peuvent alors définir leurs ratios et établir leur propre barème sans toutefois s'appuyer sur une vérité normalisée au domaine sportif (Gerrard, 2004). Finalement, nous devons mentionner que la plupart des recherches que nous avons recensées traitent des méthodes de mesure de performance. Toutefois les outils ou les astuces permettant son développement sont beaucoup moins présents dans la littérature

1.4.5. La gouvernance

Pour favoriser une approche multidimensionnelle de la performance organisationnelle, il faut inclure les mesures de gouvernance dans le contexte à but non lucratif (Herman et Renz, 1999). La performance organisationnelle doit être ainsi définie comme la combinaison des moyens et des fins de l'organisation (Madella et al., 2005). Par conséquent, sur la base de la littérature nous avons identifié les objectifs stratégiques généraux et les déterminants potentiels de succès des organisations sportives. Certains facteurs de gouvernance, lorsqu'ils sont mis en place, peuvent agir comme prestataires de performance: la centralisation et la gouvernance des bénévoles, la supervision et l'orientation, l'implantation d'une vision et la promotion de l'innovation (Winand et al., 2011). En voici un bref descriptif.

1.4.5.1. La centralisation et la gouvernance des bénévoles

Glisson et Martin (1980) ont énoncé que les organisations qui centralisaient les services et les ressources humaines dans un lieu commun étaient plus susceptibles d'être performantes. Ils mettent également en évidence que l'implication du personnel rémunéré dans les processus de prise de décision d'une organisation sportive à but non lucratif devenait un critère clé de la gouvernance. Dans ce contexte précis, Bayle (1999) a fait

valoir que le caractère rassembleur du président (généralement un bénévole) a un effet sur la performance. Il fait notamment la distinction entre une gouvernance où le président est le seul décideur et une gouvernance inclusive qui rassemble plusieurs parties prenantes de l'organisation. Celui-ci affirme qu'un processus inclusif illustre que la gouvernance de l'organisation est performant dans son processus décisionnel. Certains auteurs ne sont pas de cet avis. C'est notamment le cas de Zyntz et al., (2008) qui affirment que le processus décisionnel doit rester entre les mains des dirigeants bénévoles afin que la nomenclature hiérarchique reste viable à long terme dans l'association sportive. Cette façon de penser irait à l'encontre d'une juste répartition des rôles et des pouvoirs. Zyntz et al. (2008) définissent la performance en matière de gouvernance comme une structure hiérarchique où chaque acteur respecte les limites décisionnelles que lui impose l'organisation

1.4.5.2. La supervision

La littérature de gestion du sport (Thibault et al., 1991; Bayle, 1999; Papadimitriou, 2002; Zintz, 2004) met beaucoup l'accent sur le rôle joué par le personnel technique rémunéré qui est en charge de l'organisation d'activités sportives. Puisque la grande majorité des OBNL sportives sont petites, le personnel à diriger reste limité. L'organigramme devient alors horizontal plutôt que vertical, ce qui amène les intervenants à interagir dans une structure où le formalisme est peu présent (Zintz et Camy, 2005). Par conséquent, le niveau de supervision reste limité à quelques interventions et s'oriente vers une présence d'intervenants autonomes qui excellent dans plusieurs sphères de l'organisation. Wynand et al. (2011) quant à eux, mettent l'accent sur la présence d'un bénévole en charge de la division du travail et de la supervision du personnel rémunéré. Toutefois, dans les deux cas, les chercheurs s'entendent sur l'importance de l'autonomie des parties prenantes. En somme, selon ces recherches, plus une association sportive possède des parties prenantes autonomes plus nous pouvons qualifier cette organisation de performante en matière de gouvernance.

1.4.5.3. L'implantation d'une vision

Plusieurs chercheurs ont souligné que la clé liée à la performance, provenait de la participation des membres du conseil d'administration à la planification stratégique de l'organisation (Bradshaw et al., 1992; Siciliano, 1997). De plus, Brown (2005) a identifié l'adhésion du conseil aux objectifs stratégiques de l'organisation comme l'ultime facteur de succès. Dans le cadre sportif, Bayle et Madella (2002) et Madella et al. (2005) ont souligné non seulement le rôle clé des membres du conseil d'administration, mais aussi l'atmosphère organisationnelle que doit créer le personnel technique rémunéré autour des membres de l'association. Par conséquent, l'implantation d'une vision qui se réfère à l'élaboration d'une stratégie partagée par tout le personnel (bénévole et salariés) est nécessaire (Winand et al., 2011). Donc, une OBNL sportive sera considérée comme performante advenant que les valeurs et les orientations stratégiques soient partagées par la majorité des acteurs qui la compose.

1.4.5.4. La promotion et l'innovation

L'innovation fait référence au développement d'une nouvelle idée qui sera bénéfique pour l'organisation (Damanpour, 1987). Elle conduirait à des performances plus élevées (Deshpande et al., 1993). Les OBNL sportifs doivent alors promouvoir l'innovation afin d'améliorer les services offerts aux membres, en vue de les satisfaire et d'accentuer leur rétention. Damanpour et Aravind (2012) caractérise cette approche comme l'innovation de service. Madella et al. (2005) confirment cette affirmation et l'accentuent en ajoutant que l'innovation permettrait d'accroître la participation de masse. Donc, nous pourrions qualifier une association sportive comme performante, en matière de gouvernance, si elle encourage l'innovation et y fait une place importante dans sa planification stratégique.

Les organisations sportives qui désirent accentuer leurs performances en ce sens doivent donc agir en fonction des recommandations des chercheurs présentés précédemment. En lien direct avec Slack et Parent (2006), les dirigeants doivent d'abord définir leurs objectifs stratégiques afin que la cohésion des ressources humaines permette de satisfaire

leurs membres. C'est ainsi qu'en fonction de la taille de l'organisation et du type d'intervenant, salarié versus bénévole, il sera préférable d'imposer une structure décisionnelle favorisant la cohésion et l'autonomie (Madella et al., 2005).

En s'appuyant sur la littérature traitant des OBNL sportifs, nous avons mis en évidence plusieurs facteurs qui démontrent le degré de performance de ce genre d'organisation. La performance organisationnelle découlerait de trois grandes catégories soit : les ressources humaines, le financement et la gouvernance (Herman et Renz, 1999 ; O'Boyle et Hassan, 2014). Pour chacune de ces catégories, nous avons pu comprendre que plusieurs facteurs de réussite pouvaient influencer la performance. Cairns et al., (2005) et Caldwell et al. (2008) ont démontré dans leurs recherches qu'une combinaison de ces critères de performance permettait aux organisations, non pas de cumuler leurs effets, mais de multiplier leurs impacts en les interreliant. Une combinaison des critères de performances aurait pour ainsi dire des effets multiplicateurs. Il serait donc préférable pour une association sportive de concentrer ses efforts sur plus d'un aspect afin que cette synergie accroisse de manière exponentielle la performance de l'organisation (Wynand et al., 2011). Maintenant, que nous sommes conscients des composantes de la performance organisationnelle sportive, nous procéderons finalement à l'analyse des constituantes de la performance sportive.

1.4.6. Performance sportive

Il est temps de se pencher sur la performance qui est déployé sur le terrain par les athlètes. Notre cheminement pour ce volet se divise en deux thèmes. Le premier traitera des performances individuelles propres à chaque individu, car avant de penser de manière collective, nous devons nous pencher sur les conditions qui favorisent la performance individuelle d'un athlète (Driskell, Salas et Hughes, 2010). Suite à la mise en place des balises qui régissent cette performance, nous entamerons le deuxième module en englobant la notion de performance dans un contexte collectif. Afin de mieux circonscrire notre recherche autour des enjeux propres à notre champs d'étude, nous avons pris la décision, pour cette section, de nous attarder davantage aux intervenants et ainsi, placer

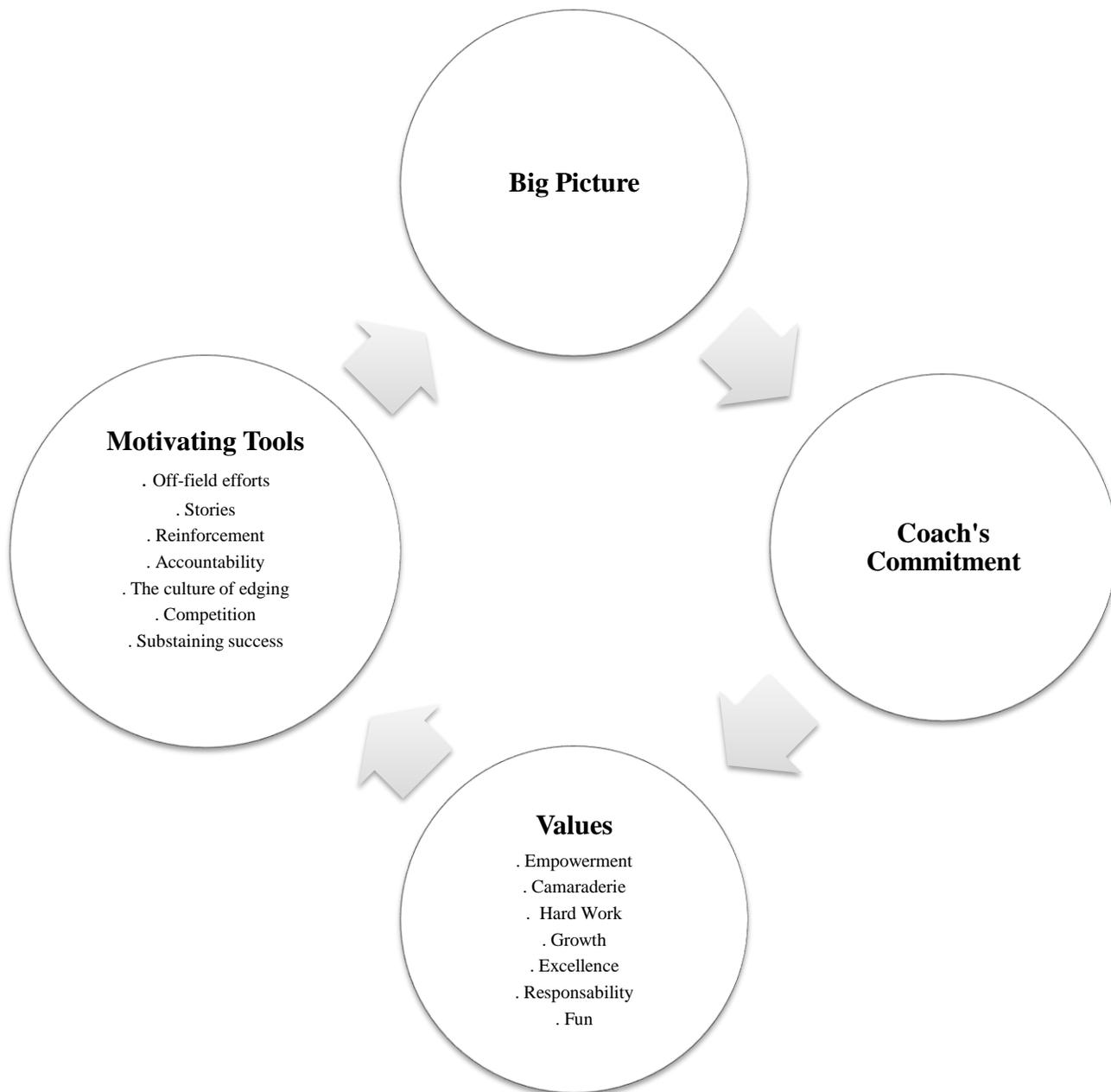
au second plan les athlètes. Nous chercherons à comprendre comment les athlètes arrivent à performer mais surtout, comment les intervenants qui les entourent les influencent. Ce resserrement de nos paramètres provient de l'abondance de recherche dans la littérature en matière de performance sportive qui est trop volumineuse pour établir un diagnostic qui serait directement ciblé sur les concepts clés de notre champ de recherche.

1.4.6.1. L'individu

Il a été démontré que la performance sportive provient essentiellement de quatre sphères sur lesquels l'ensemble des intervenants qui encadrent les athlètes tentent d'agir afin de développer au maximum les capacités de ceux-ci. Ces quatre sphères sont d'ordre physique, technique, tactique et psychologique (Viciano et Mayorga-Vega, 2014; Makuts et Wysochina, 2015). Puisque les trois premières sphères sont hétérogènes et changeantes en fonction de la discipline sportive à l'étude, nous aborderons en priorité les facteurs psychologiques qui sont beaucoup plus homogènes au sein des diverses disciplines sportives (Makuts et Wysochina, 2015). De plus, le volet psychologique semble nous offrir un consensus scientifique autour des enjeux motivationnels qui ont un impact sur l'ensemble des autres volets physique, technique, tactique et psychologique (Leidl, 2009). Plusieurs chercheurs ont développé une théorisation allégeant qu'un lien causal relirait la motivation au déploiement de la performance athlétique (Griffith et Graham, 2004 ; Frankl, 2014). C'est pourquoi il est fort important pour les intervenants bénévoles d'être outillés et d'agir comme des acteurs motivationnels pour les athlètes. Griffith et Graham (2004) ont déterminé qu'un entraîneur, qu'il soit rémunéré ou non, se doit d'accompagner émotionnellement l'athlète à sa charge afin que sa détermination, en vue de l'accomplissement de ses objectifs de performance, soit proportionnelle à sa volonté d'atteindre ces mêmes objectifs. Notre axe de recherche nous oblige, dès lors, à mieux comprendre comment les entraîneurs sont en mesure de tirer parti de ces impulsions motivationnelles pour augmenter la performance de leurs athlètes (Winand et al., 2011). Leidl (2009) a produit une recherche très intéressante qui traite des implications d'un entraîneur auprès d'un athlète, des valeurs qu'il doit mettre de l'avant et des outils

motivationnelles qu'il doit posséder et utiliser pour maximiser la performance de celui-ci. Le graphique ci-dessous illustre les résultats de sa recherche.

Figure 1. L'implication d'un entraîneur afin de maximiser la performance (Leidl, 2009 : 168)



L'analyse des résultats de recherches produit par Leidl (2009) permet d'identifier les assises sur lesquelles les associations sportives doivent s'appuyer pour maximiser la performance de leurs athlètes, et ce, par l'entremise d'entraîneurs possédant les qualificatifs favorisant une motivation optimale. Ainsi, Leidl (2009) nous apprend que les valeurs que doivent détenir les entraîneurs en poste sont "l'empowerment", la camaraderie, le travail, la croissance, l'excellence, la responsabilisation et le plaisir. Nous ne désirons pas nous attarder outre mesure à la description de ces valeurs mais nous tenons davantage à mettre de l'avant qu'un profil type d'entraîneur bénévole existe et que de le considérer comme modèle dans un processus de recrutement permettrait aux organisations sportives de bénéficier d'une banque de candidat prédisposés à exercer du leadership motivationnel de manière plus naturel que pour d'autres candidats ne partageant pas forcément l'ensemble de ses valeurs.

Les outils de motivation que présente le modèle de Leidl (2009) constitue une source d'indicateurs prioritaires pour les associations sportives. Le travail de Leidl (2009) démontre l'emphase que doivent accorder les associations sportives aux outils de motivation. Leur capital humain bénévole doit être conscient des facteurs psychologiques qui favorisent la motivation de leurs athlètes. Les "efforts hors du terrain" se traduisent par des discussions et des réunions qui articulent de manière plus intensive les valeurs de l'athlète. Il a été démontré qu'il existait un lien direct avec ce type d'entretien et l'amplification ou le maintien de la motivation de l'athlète (Stuntz et Spearance, 2010). "L'effort au quotidien" doit être marqué par une association positive au bénéfice actuel mais surtout futur du sacrifice. Un entraîneur doit être en mesure de matérialiser les bénéfices de l'effort (Cain et Dweck, 1995). "La responsabilisation de l'athlète" doit se traduire de manière concrète par des barèmes instaurés par l'entraîneur. Celui-ci doit clairement afficher ses attentes et ses limites. Advenant qu'elles ne soient pas atteintes, des conséquences doivent être appliquées. Ainsi, il a été démontré par Grant et Dweck (2013) que la mise en place de standards à respecter facilite la gestion du quotidien des athlètes et amoindrit les risques de débordement qui pourraient nuire à leurs performances. Un constat intéressant que fait prévaloir Leidl (2009) est que la responsabilisation ne s'inscrit pas totalement comme un facteur motivationnel mais plutôt

comme une mesure d'évitement de la démotivation. "La culture du dépassement" consiste à surpasser les normes de l'élite. L'entraîneur et surtout l'organisation doivent être en mesure d'établir les normes d'entraînement des athlètes les plus performants de leur discipline respective. Une fois cette norme définit, la culture du dépassement exige de l'athlète qu'il adopte une routine de travail qui dépasse les standards d'entraînement de ses adversaires (Duda, Chi, Newton, Walling et Catley, 1995). L'association joue un rôle capital dans cet établissement des mesures de dépassement car le bénévole est très rarement en mesure d'établir par lui-même les normes de l'élite (Driskell et al., 2010). "La compétitivité" s'inscrit dans une démarche où l'entraîneur accentue l'intensité des entraînements de l'athlète en le confrontant à des coéquipiers ou à des adversaires par la voie de duels, de concours ou de courses. Un athlète qui est confronté quotidiennement à un environnement compétitif aura une propension à hausser ses performances en vue de gagner. Ce climat de compétitivité aura un effet bénéfique sur ses performances lors de vrais compétitions (Duda et al., 1995). "Soutenir le succès" consiste à établir un objectif quantitatif ou qualitatif qui n'est jamais inférieur à celui de l'année précédente. Une formulation d'objectif qui semble facilement atteignable encourage la procrastination de l'athlète (Cain et Dweck, 1995).

Un réel effort de formation et d'évaluation de leurs entraîneurs reste des enjeux de tailles pour les associations qui désire que leurs athlètes performant. Agissant comme un acteur de transmission de valeurs de première ligne, l'entraîneur doit obligatoirement être porteur de ces valeurs et de ces outils de motivation qui sont directement liés à la performance future de l'athlète (Zyntz et Vaillau, 2008). Une organisation efficace doit avoir un système de contrôle de ses bénévoles qui permet de déterminer si ces outils de motivation sont appliqués au quotidien auprès de leurs athlètes.

1.4.6.2. Le collectif

De plus, dans le cadre de cette recherche, il est primordial d'intégrer la notion collective car la discipline sportive qui est à l'étude se rapporte à un contexte différent de celui réservé à l'étude de la performance individuel (Driskell, Salas et Hughes, 2010). Alors

que les disciplines individuelles ont comme unique mesure de performance sportive les performances propres à l'athlète, les disciplines collectives s'immiscent dans une double relation où se côtoie performance collective et individuelle (Millar et Stevens, 2012). Il est toujours essentiel de valoriser la performance individuelle dans une équipe, toutefois la performance collective doit rester à l'avant plan afin que la cohésion interne reste saine et harmonieuse (Memmert and al., 2015). En ce sens, une augmentation des performances individuelles influencera positivement la performance collective de l'équipe, causalité qui est toujours recherchée par les clubs sportifs (Millar et Stevens, 2012). La performance collective est donc attribuable à plusieurs acteurs d'une équipe. De ce fait, une organisation qui œuvre dans le sport doit considérer que certains intervenants ont un rôle plus important que d'autres auprès des athlètes si l'on considère leur proximité physique (Zyntz et Vailleau, 2008). C'est notamment le cas du personnel technique qui inclut dans la structure hiérarchique les entraîneurs. Ceux-ci ont un impact direct sur le développement des athlètes par l'influence qu'il exerce auprès d'eux (Adams et Perlmutter, 1995). Les chercheurs constatent que cette influence engendre des interactions entre les différentes parties prenantes qui peuvent s'avérer plus significatives si l'intervenant exerce un leadership incontesté (Doherty, 1998). En outre, il serait préférable pour un club sportif de maintenir un climat de stabilité afin de favoriser l'obtention des meilleurs résultats de la part de leurs athlètes. Un changement ne serait toutefois pas à proscrire en toute circonstance, mais il est tout de même nécessaire d'intégrer cette vision de stabilité au sein de la notion de performance collective d'une équipe. En suivant cette logique, les équipes sportives bénéficieraient fortement d'un cheminement où les intervenants qui sont mis en place y sont pour rester, et ce dans la mesure où leurs compétences techniques et leur leadership s'établissent comme un reflet de la vision stratégique dont s'est doté le club (Selznick, 1957). Dans le même ordre d'idée, il a été établi que la performance collective est affectée lors d'un changement d'entraîneur (Millar et Stevens, 2012). Il a également été démontré qu'une variation au niveau du leadership provenant de ce changement aurait une incidence négative à court et à moyen terme sur les performances d'une équipe sportive (Soebbing et Washington, 2011). Il faut cependant prendre en considération que cette affirmation provient d'une

recherche où l'entraîneur est rémunéré. Cette constatation, dans un contexte de bénévolat, pourra être confirmée ou infirmée par l'objet d'étude de ce mémoire.

La performance individuelle et collective est extrêmement complexe et s'établit dans un champ de recherche qui est beaucoup trop vaste pour le cadre de cet ouvrage. Il aura, du moins, été démontré que les intervenants qui encadrent ces athlètes ont un impact considérable sur la performance de ces derniers.

1.5. Conclusion

Au-delà des résultats recensés dans les écrits scientifiques portant sur notre question de départ, une place encore importante est disponible pour de futures recherches. Considérant le nombre élevé d'organisations sportives amateurs au Québec, nous considérons qu'il est toujours primordial de poursuivre notre démarche. Ainsi, nos recherches auront fait ressortir certains thèmes nous permettant de réorienter notre question de départ vers un axe qui permettra de tirer des conclusions valorisant la progression de la connaissance scientifique. La motivation des bénévoles dans un milieu associatif guidé par les recherches de Vallerand et Rousseau (2001) ont tracé notre cheminement vers l'analyse des thèmes de consommation, d'efficacité, de reconnaissance et d'appartenance. Cette réalité s'inscrit parfaitement dans le cadre de cette recherche alors qu'il a été démontré que le niveau de motivation du bénévole a un impact direct sur sa performance. La motivation n'étant toutefois pas instantanée et garantie, Mayaux (1996) concentra ses recherches autour d'un phénomène qui s'avéra crucial dans la gestion d'un OBNL sportif. Ainsi, il décrit la complexité qu'occasionne la présence d'un statut mixte d'acteurs bénévoles et de salariés. En considérant que les bénévoles peuvent parfois être considérés comme des acteurs ayant un statut particulier dans l'organisation (Wynand et al. 2012), ce mixte organisationnel devrait être réorganisé autour des trois catégories de postes suivants : stratégique, managériale et opérationnelle. En allant jusqu'à offrir complètement et exclusivement à un type d'acteurs des catégories de postes (Zyntz et Vaillau, 2008), ceci devrait permettre de maximiser l'efficacité et l'efficience de l'organisation. Par ailleurs, en sachant que les bénévoles ont une multitude de

motivations différentes et que l'organisation opère avec une segmentation des postes dû au statut mixte des acteurs, il devient alors primordial que la gestion des ressources humaines soit performante en matière de recrutement, de rétention et de gouvernance si on veut assurer sa survie à long-terme (Wynand et al., 2011). Toutefois, certaines questions restent sans réponse, alors qu'aucun ouvrage ni article scientifique ne met expressément de l'avant des conclusions quant à une rhétorique stratégique d'un modèle de gestion du capital humain bénévole dans le sport. Ainsi, nos constats suite à la rédaction de cette revue de littérature nous laissent présager qu'une étude ciblée autour des entraîneurs bénévoles pourra amener d'intéressantes conclusions si nous orientons, dans un deuxième temps, le champ de notre recherche vers les facteurs stratégiques du processus managérial.

CHAPITRE 2 - CADRE CONCEPTUEL

2.1 Problématique

Il a été démontré dans notre revue de littérature que la gestion du capital humain bénévole constitue un enjeu de taille dans une organisation sportive et que l'une des explications proviendrait du statut particulier de l'acteur bénévole (Winand et al., 2012). Cet aspect constitue l'une des principales raisons pour laquelle nous avons entamé ce mémoire portant sur le bénévole plutôt que sur l'ensemble des parties prenantes de l'OBNL. De prime abord, nous avons l'ambition de développer sur l'ensemble des bénévoles d'une organisation sportive. Toutefois, Mayaux (1996) nous a appris qu'un bénévole devait occuper un poste administratif ou opérationnel au sein d'une association. Suite à cette affirmation, nous avons approfondi nos recherches pour constater que la grande majorité des études s'intéressent aux personnels administratifs (Bradshaw et al., 1992; Siciliano, 1997; Bayle, 1999; Bayle et Madella, 2002; Brown, 2005; Madella et al., 2005; Zyntz et al., 2008; Winand et al., 2011). Peu d'entre elles, traitent de l'implication des opérateurs, et les constats qui ressortent de ces recherches sont peu étoffés, ou encore se concentrent sur un aspect qui, contrairement à nous, n'est pas lié à la performance. Nous avons donc compris, à la lumière de nos recherches, que l'acteur auquel nous devons nous attarder, si nous voulions contribuer au savoir collectif, c'était l'entraîneur bénévole. Un acteur bien distinct dans l'organisation qui occupe un poste opérationnel et qui interagit avec la quasi-totalité des parties prenantes de l'organisation sportive.

Suite à ce constat, nous avons approfondi notre réflexion sur la perspective que nous devons utiliser afin d'analyser le concept de gestion. Encore une fois, les champs de recherche que nous avons ciblés étaient, pour la plupart du temps, très riches en information et en concepts. Le premier étant relié à un extrait d'une gestion efficace et efficiente, soit la conceptualisation des facteurs motivationnels de l'implication bénévole. Vallerand et Rousseau (2001) en ont fait une synthèse, mais une panoplie d'auteurs ont collaboré à cette question. Nous croyons fermement que l'analyse motivationnelle allait nous permettre d'intégrer plusieurs concepts intéressants qui interrelieraient la

performance et la motivation du capital humain bénévole dans une organisation sportive. Vraisemblablement, ça aurait été le cas, toutefois notre apport dans cette mer d'information aurait été d'une importance secondaire. Dans le même ordre d'idée, nous avons rapidement constaté qu'une multitude de recherches avaient approfondie les problématiques reliées à la gestion des relations entre salariés et bénévoles (Kamoche, 1994; Mayaux, 1996; Bayle, 1999; Zintz et Vaillau, 2008; Winand et al. 2011). Il s'agissait certainement d'un élément à considérer lorsque nous nous questionnions sur les stratégies de gestion des bénévoles dans les clubs de soccer québécois. Apparemment, il s'agit là d'un thème qui pourrait être abordé par un autre chercheur, car le volume d'information reste limité, même si dans notre cas, ce fut une autre alternative que nous aurons privilégiée. La dernière avenue que nous avons considérée dans le volet gestion, fut la possibilité de la relier à la finalité qu'est la performance de l'organisation alors qu'on a établi dans la recherche de Radnor et Barnes (2007) qu'elle doit être décrite sur une multitude d'interface. Malgré ce constat, le segment de cette étude, qui nous a semblé la plus intéressante, fut la gestion organisationnelle des ressources humaines, et ce, même s'il s'agit du thème le plus fréquemment abordé dans la littérature (Doherty et Carron, 2003; Cuskelly, 2004; Taylor et McGraw, 2006; Fletcher et Arnold, 2011; Arnold, Fletcher, et Molyneux, 2012). Toutefois, nous avons constaté qu'on y définit surtout le rôle que la gestion des ressources humaines doit jouer dans la détermination de la réussite ou l'échec de l'organisation. (Byers, 2013; Cuskelly et O'Brien, 2013; Wicker et Hallmann, 2013). Afin de mieux la relier à la réalité de notre recherche, nous devons traiter prioritairement ce concept sous l'angle de la gestion des talents des entraîneurs bénévoles. Notre cadre d'analyse portera principalement sur ce thème.

Dans un deuxième temps, nous tentons d'amener notre recherche à un niveau supérieur en y amalgamant la dimension stratégique. Taylor et McGraw (2006) mentionnaient que dans la plupart des OBNL sportifs, un processus de gestion des ressources humaines doit avant tout commencer par une évaluation stratégique des besoins organisationnels. De plus, des recherches ont souligné que la clé liée à la performance provenait de la participation des membres du conseil d'administration à la planification stratégique de l'organisation (Bradshaw et al., 1992; Siciliano, 1997). Malgré un fastidieux travail de

recherche, nous n'avons trouvé aucune étude qui traitait, à la fois, d'une analyse stratégique de la gestion des talents et de la dimension particulière des entraîneurs bénévoles d'une OBNL sportif. C'est à travers ce constat que progressivement notre question de recherche se forma.

2.2 Question de recherche

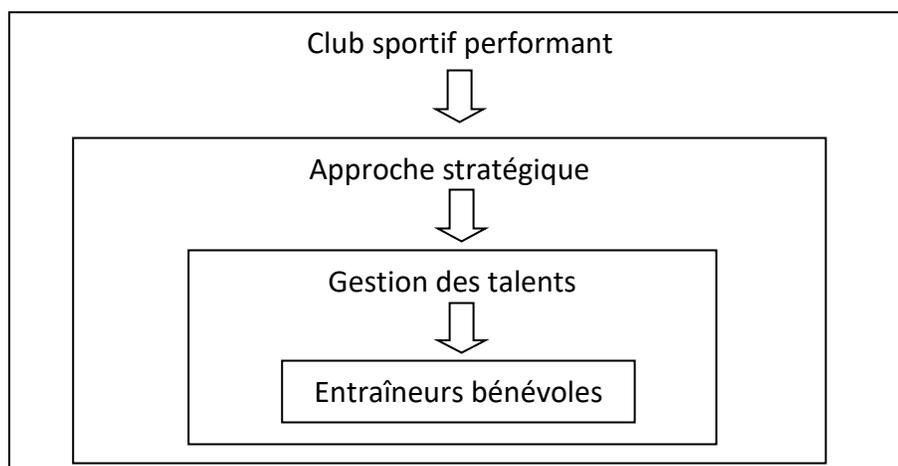
La revue de littérature nous a permis d'orienter notre cadre d'analyse afin de transformer notre question de départ vers une question de recherche plus adaptée au besoin scientifique. Voici notre question de départ et notre question de recherche :

Question de départ : Comment les clubs sportifs amateurs performants gèrent-ils leur capital humain bénévole ?

Question de recherche : Quelle approche favorise un club sportif performant, lorsqu'il établit sa stratégie de gestion de talent auprès de ses entraîneurs bénévoles ?

La figure 2 agit comme représentation graphique de notre question de recherche. Afin de favoriser la compréhension, il faut mentionner que parmi c'est concept, figure des variables dépendantes et indépendantes. Le club sportif performant agit comme variable indépendante. Les variables dépendantes, quant à elles, sont définis par l'approche stratégique, la gestion des talents et les entraîneurs bénévoles.

Figure 2. Représentation graphique de notre question de recherche



2.3 Construction du cadre d'analyse

Notre cadre d'analyse se divise en deux concepts. Le premier traite des écrits portant sur les bases du concept de management des talents. Le management des talents est une nouvelle tendance en ressources humaines. Cette section traitera des auteurs qui en ont fait une schématisation. Le deuxième concept de ce cadre d'analyse portera sur le modèle "SWOT" qui nous servira d'instrument de mesure de la variable stratégique. Une fusion des deux concepts sera proposée dans une synthèse finale.

2.3.1 Le management des talents

La gestion du talent, qu'est-ce que c'est de manière concrète? Nos recherches démontrent un manque d'unanimité concernant la définition de ce nouveau concept en gestion des ressources humaines. Cette absence de consensus est d'ailleurs soulevée par les chercheurs :

« Il est difficile de déterminer le sens précis de la notion de gestion des talents, à cause de la confusion des définitions, des termes employés et des hypothèses présentées par les auteurs. » (St-Onge et Guerrero, 2013 : 109)

Selon St-Onge et Guerrero (2013), il y a trois conceptions de la gestion des talents. La première décrit la gestion du talent comme l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines. La gestion des talents serait uniquement une méthode qui accentuerait les efforts pour attirer et conserver les éléments talentueux. Le deuxième concept serait un processus de gestion des ressources humaines conçu pour assurer que le volume de bons candidats soit suffisant pour occuper les postes de l'organisations. Le point central de cette approche serait la prédisposition à se projeter dans l'avenir afin de mesurer les besoins futurs de l'entreprise. La dernière tendance met l'accent sur le talent qu'on doit gérer en fonction de la performance de l'individu. Cela signifie que le recrutement vise les candidats hautement qualifiés en contrepartie d'une rémunération très avantageuse. L'inverse est aussi vrai alors que cette tendance encourage le licenciement des éléments au rendement inférieur. Finalement, cette conception du

management du talent considère le talent comme une caractéristique développable. Il est évident que, selon ce qui précède, la gestion du talent ou le management du talent ou le talent management ont d'aussi nombreuses définitions que d'appellation. Nous proposons alors de présenter, plus en détails, certaines recherches qui ont schématisé le concept pour par la suite établir dans notre cadre d'analyse final un modèle qui s'appuiera sur un mélange des approches développées dans ces articles.

2.3.1.1 Modèle Phillips et Roper

Le modèle que propose Phillips et Roper (2009) se concentre sur cinq éléments clés du management du talent : attraction, sélection, engagement, développement et rétention. Comme le considère St-Onge et Guerrero (2013), ce type de modèle s'inscrit dans une conceptualisation plus simple qui se rapproche fortement des concepts de bases en gestion des ressources humaines.

Figure 3. Modèle de talent management de Phillips et Roper (Phillips et Roper, 2009)



Attraction : Le management du talent à comme premier facteur de succès l'obligation d'avoir un fort potentiel d'attraction. L'objectif étant d'attirer les candidats les plus compétents. Cette nécessité requiert du temps et des moyens financiers. L'organisation doit également être créative dans sa stratégie d'attraction en sortant des modes traditionnelles de recrutement. Un moyen simple et efficace de se démarquer est d'offrir des bénéfices que la concurrence n'offre pas (Phillips et Roper, 2009).

Sélection : La sélection des candidats doit inévitablement se tourner vers les moyens traditionnels dans son processus de sélection : curriculum vitae, le référencement et l'entrevue. Toutefois, l'organisation qui aspire au talent management doit, une fois de plus, innover en créant des outils tel que des entretiens comportementaux, des examens de personnalité et des tests de compétence ciblés sur le poste à combler (Phillips et Roper, 2009)

Engagement: L'engagement c'est beaucoup plus que la simple satisfaction au travail. Selon Gostick et Elton (2007), la satisfaction n'entraîne pas l'initiative et l'accomplissement mais plutôt l'instauration du statut quo. La nuance qu'il faut apporter se situe au niveau du processus de mobilisation. Cette étude démontre quelques faiblesses car elle se limite aux effets bénéfiques d'un processus de mobilisation sans émettre des recommandations ou des comportements à adopter en vue de mobiliser.

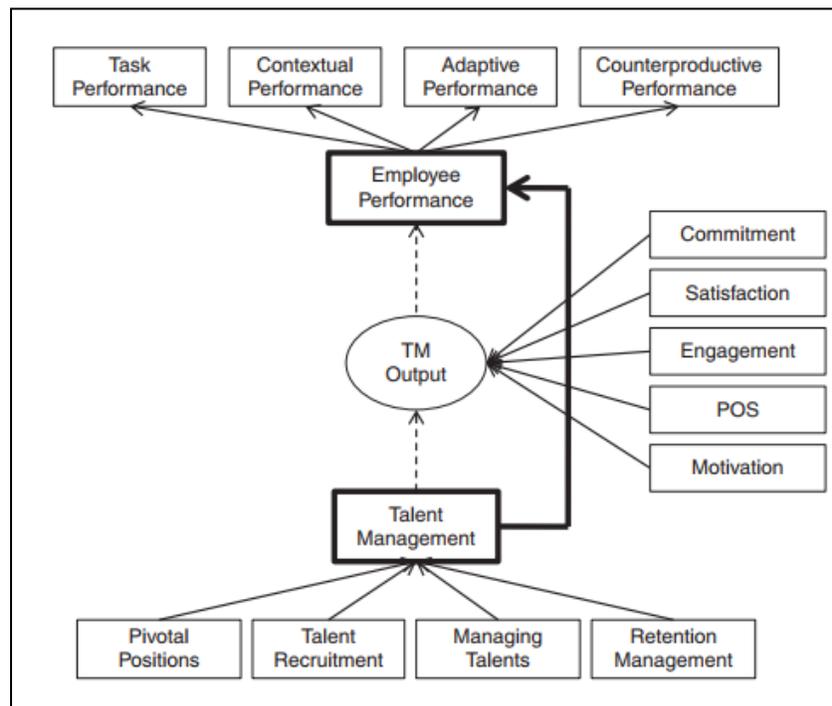
Développement : Le développement est, selon les auteurs, une phase critique de la gestion des talents. Des facteurs internes et externes doivent être considérés mais l'organisation se doit de soutenir vigoureusement cette étape. Gostick et Elton (2007) se sont prononcés sur les facteurs clés du développement soit : la qualité de la relation entre l'employé et le dirigeant, la création d'opportunités afin que les employés puissent avoir une croissance personnelle ou professionnelle dans leur quotidien, avoir une balance optimale entre travail et vie familiale, faire sentir à l'employé qu'il fait la différence et offrir une formation adéquate.

Rétention : Les phases préliminaires à la rétention auront tous un impact à long terme sur l'employé. Phillips et Roper (2009) insiste particulièrement sur la relation entre la phase de gestion du développement et la rétention. Ils suggèrent également d'avoir des outils de reconnaissances afin de maximiser la satisfaction de l'employé. Finalement, l'élément vital d'une gestion des talents efficace se retrouve dans l'emploi de feedback auprès de l'employé (Cappelli, 2008).

2.3.1.2 Modèle de Menshaw

Menshaw (2015) a développé un cadre conceptuel qui démontre un lien de cause à effet entre la gestion du talent et le rendement de l'employé. Pour ce faire, il a recensé plusieurs recherches portant sur le management du talent. Le résultat étant que l'efficacité de la gestion du talent permettait d'accentuer le rendement d'un employé par l'entremise de cinq phénomènes extrant d'un management des talents efficace. Voici le schéma qu'il a créé à partir de ses conclusions de recherches :

Figure 4. Modèle de talent management de Menshaw (Menshaw, 2015 : 555)



On peut apercevoir que Menshaw (2015) opte pour une base qui se rapproche des éléments recensés par la recherche de Phillips et Roper (2009). Il fait toutefois une revue beaucoup plus exhaustive des courants de pensée qui s'affronte en matière de gestion de talent. La première phase de son modèle s'inspire de plusieurs recherches en fixant les bases du management du talent. Menshaw (2015) regroupe sous la même étiquette (recrutement) l'attraction et la sélection des candidats. Il va de même pour l'engagement et le développement qu'il regroupe sous le thème de gestion du talent. Les auteurs s'accordent sur la notion de rétention. Toutefois, Menshaw (2015) fait progresser notre réflexion alors qu'il propose un concept qui oppose processus linéaire au processus circulaire. La plupart des recherches proposent le modèle linéaire : soit attraction, sélection, engagement, développement et rétention. Ainsi, le processus a un début avec l'attraction et une fin avec la rétention (Tarique et Schuler, 2010; Hajimirarab et al., 2011). À l'opposé, certains auteurs se sont prononcé en faveur d'un processus circulaire qui n'a aucune finalité (Collings et Mellahi, 2009). Ce processus aurait pour effet que la rétention aurait un impact sur l'attraction, et ce, dans un continuum circulaire qui n'aurait ultimement jamais de fin. Menshaw (2015), quant à lui, favorise l'interaction entre c'est étape et préfère ne pas fixer ce processus comme ayant un début et une fin. Il ne l'inscrit pas plus dans un mouvement circulaire. Il propose un modèle hybride qui s'associe par le cumul des actions menant au management des talents. Dans un autre ordre d'idée, il mentionne l'importance d'établir la bonne personne au bon endroit dans l'organisation. Cette dynamique, qui allie rôle et responsabilité, serait un indicateur important d'une organisation qui est habile en gestion de talents.

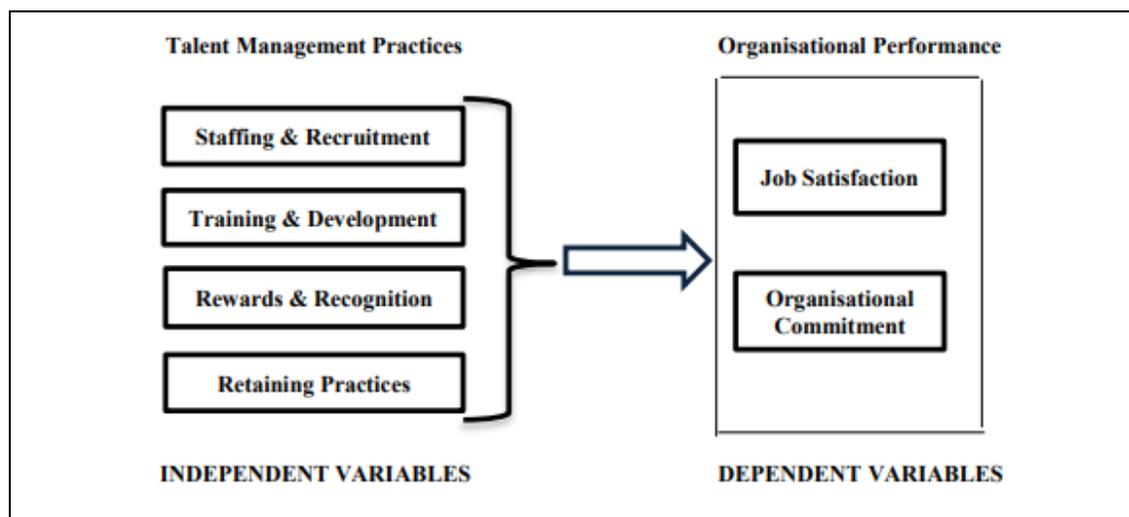
Contrairement au premier modèle étudié, celui de Menshaw (2015) ne se limite pas au stade des indicateurs du management du talent. Il propose qu'un processus de management des talents efficace aura des extrants qui auront des impacts favorables sur les employés. Il consolide ses affirmations et démontre que d'investir en temps et en argent dans le management des talents permet d'atteindre des résultats auprès des employés, tel que : satisfaction, engagement, motivation, mobilisation et perception de support de l'organisation (Collings et Mellahi, 2009). L'ensemble de ses facteurs sont décrits comme un extrant d'une gestion des talents efficaces. Ces extrants auront des

impacts de cause à effet vers la performance des employés affectés par la gestion du talent. De plus, il a été démontré que la gestion des talents pouvait contribuer à plusieurs autres facteurs connexes soient : réduire les dépenses et les coûts de main-d'œuvre, améliorer la compétitivité et l'efficacité de l'organisation, résoudre des problèmes et aider à maximiser le retour sur investissement (Yapp, 2009). L'ensemble de tous ces facteurs auraient comme finalité d'accentuer le rendement des employés, ceci permettant de renforcer le modèle de Menshaw (2015) qui développe une relation positive entre management du talent et performance des employés.

2.3.1.3 Modèle de Kaliannan, Abraham et Ponnusamy

Le modèle que propose Kaliannan, Abraham et Ponnusamy (2016) confirme que quatre compétences de base doivent être développées par les organisations afin d'aspirer à une gestion de talents efficace. Fait intéressant, ils incluent les notions de variable dépendante et indépendante comme nous l'avons fait dans la schématisation de notre question de recherche. Leurs interprétations de ces variables est identique au raisonnement avec lequel nous avons procédé. Voici leur modèle :

Figure 5. Modèle de talent management de Kaliannan, Abraham et Ponnusamy
(Kaliannan et al., 2016 : 395)



Dans la recherche précédente, Menshaw (2015) illustre un lien entre le management du talent et la performance des employés. Kaliannan et al. (2016), quant à eux, identifient le management du talent comme un facteur de performance organisationnel. Les facteurs clés de succès sont pratiquement les mêmes, mais le résultat est différent, la performance étant associée à l'organisation entière plutôt qu'aux employés. Certains éléments sont confirmés par cette recherche. C'est notamment le cas lorsque Kaliannan et al. (2016) confirment que le talent management se démarque en matière de recrutement par sa capacité à innover. Il confirme également que ce processus nécessite parfois beaucoup de temps et d'argent afin que l'organisation se démarque, et ce, comme le faisait Phillips et Roper (2009) dans leur recherche. Toutefois, ils nous apportent certains nouveaux éléments. Le talent management s'exprimerait, lors du recrutement, dans la capacité de l'organisation à faire la promotion de son environnement de travail et de sa notoriété dans l'industrie. De plus, Kaliannan et al. (2016) affirment que des faiblesses liées aux salaires bas et à la petite taille de l'organisation pourraient aisément être supplantées par les facteurs mentionnés précédemment.

Au niveau du thème développement, l'unique constatation de la recherche s'inscrit dans le volet formation. Une fois de plus, la capacité interne de former les acteurs de l'organisation favorise fortement la performance de l'organisation. Les chercheurs sont unanimes quant à l'importance d'intégrer des outils et des programmes de formations en gestion de talent (Phillips et Roper, 2009; Menshaw, 2015; Kaliannan et al. 2016). C'est aussi le cas pour l'importance qu'on accorde aux récompenses et reconnaissances. Kaliannan et al. (2016) leur réservent un chapitre entier. On y apprend que les récompenses et les reconnaissances, qu'elles soient tangibles ou intangibles, ont un impact sur la satisfaction et la mobilisation des employés. On ne mentionne cependant pas si l'un des deux éléments est préférable à l'autre. Tout de même, ces incitatifs permettraient subséquemment de maximiser la rétention des employés (Kaliannan et al. 2016). Les contributions les plus importantes de cette recherche se situent dans le volet rétention. Selon eux, les facteurs qui amènent à la rétention sont: la création d'un lien de confiance envers les dirigeants, la mise en place d'un bon environnement de travail où il est facile de tisser des liens amicaux, l'implantation de programmes visant à limiter au maximum les

sources de stress et la promotion de canaux de communication ouverts et bidirectionnels entre employés et dirigeants. En somme, cette recherche s'inscrit dans le même moule que les deux précédentes en y ajoutant, toutefois, quelques éléments complémentaires.

En résumé, la gestion du talent est une nouvelle formule qui se détache, que très peu, des solutions traditionnelles mises de l'avant par la gestion des ressources humaines. Toutefois, les constats qui en découlent sont multiples et tendent à vouloir s'extrapoler sur des conclusions multiples. Dans tous les cas, la gestion du talent se situe dans l'application d'une solide gestion des ressources humaines (St-Onge et al., 2013).

2.3.2 L'analyse stratégique FFOM (SWOT)

Le modèle "SWOT" est un outil très utile lors du diagnostic stratégique d'une entreprise. Il se fonde sur l'analyse des forces (Strengths), des faiblesses (Weaknesses), des opportunités (Opportunities) et des menaces (Threats) d'une entreprise. Dans le cadre de ce mémoire, l'appellation française FFOM sera privilégiée à l'appellation anglophone "SWOT". Ce modèle est considéré, par les chercheurs (Helfer, Kalia, Orsoni, 2010; Helms et Nixon, 2010; Verboncu et Condurache, 2016), comme le résultat d'un diagnostic interne (force et faiblesse) et externe (opportunité et menace) permettant de définir une stratégie adaptée aux caractéristiques propres à l'organisation.

L'axe interne englobe les forces et faiblesses. Les forces évoquent les ressources et les compétences possédées pouvant conférer ultimement un avantage concurrentiel à l'organisation. À l'opposé, les faiblesses s'illustrent par des manquements envers les facteurs clés de succès de l'organisation et des concurrents directs (Helms et Nixon, 2010). Verboncu et Condurache (2016) ajoutent que l'analyse des forces et des faiblesses tend à se concentrer sur l'expérience passée. L'axe externe englobe les opportunités et les menaces. Les opportunités se retrouvent dans l'environnement de l'entreprise alors que certaines zones peuvent être considérées comme un potentiel inexploité. Il convient alors de les identifier. Les menaces sont d'éventuelles impacts négatifs pouvant résulter d'une variante de l'environnement externe de l'organisation (Helms et Nixon, 2010). Verboncu

et Condurache (2016) affirment que l'analyse des opportunités et des menaces s'axe sur le présent et le futur. En somme, le cumul de tous ces facteurs permet de faciliter la prise de décision stratégique (Helms et Nixon, 2010).

Le modèle de Helfer et al. (2010) propose de croiser les éléments interne et externe afin de créer une matrice d'analyse stratégique (voir figure 6). La stratégie de Force/Opportunité doit être prioritaire. Cette stratégie est valable lorsque l'organisation possède un avantage interne et que son environnement externe présente un fort potentiel. L'organisation doit tirer profit de cette situation. La stratégie Faiblesse/Opportunité présente une occasion d'affaires intéressante mais celle-ci doit être exploitée en fonction d'une faiblesse de l'organisation. Il faut alors que l'entrepreneur mesure si sa faiblesse est inférieure au potentiel que peut offrir l'opportunité. La stratégie de Force/Menace s'établit dans l'exploitation des atouts interne de l'organisation permettant de contrer une menace. Elle se mesure de la même manière que la stratégie précédente. La stratégie Faiblesse/Menace est nécessaire lorsqu'une menace est trop dangereuse pour la survie de l'organisation. Il faut alors établir un plan pour transformer la faiblesse en force (Verboncu et Condurache, 2016). Cette matrice FFOM permet d'établir des stratégies pertinentes pour exploiter un fort potentiel ou pour maximiser l'impact d'une force de l'organisation. Les menaces pourraient être anticipées, sans toutefois être éliminées (Helfer et al., 2010).

Figure 6. Modèle stratégique de Helfer, Kalia et Orsoni (Helfer et al., 2010 : 129)

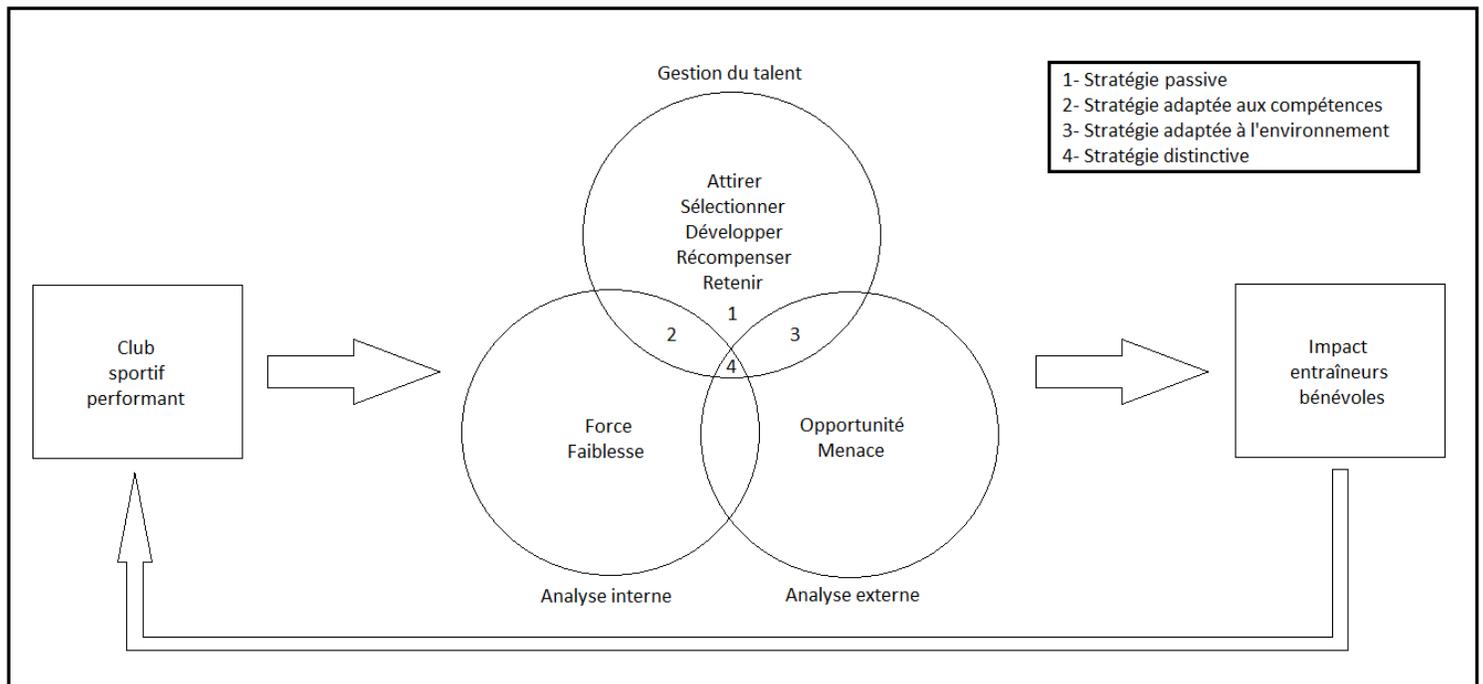
	S (strengths, strong points) 1. 2. 3.	W (weaknesses, weak points) 1. 2. 3.
O (opportunities) 1. 2. 3.	SO STRATEGIES (max.-max.) 1. 2. 3.	WO STRATEGIES (min.-max.) 1. 2. 3.
T (threats, constraints) 1. 2. 3.	ST STRATEGIES (max.-min.) 1. 2. 3.	WT STRATEGIES (min.-min.) 1. 2. 3.

Compte tenu de sa grande simplicité, le modèle FFOM est, parmi tous les modèles d'analyse stratégique, l'un des plus utilisés en entreprise (Helms et Nixon, 2010). L'influence de ce modèle est capitale dans le domaine de la stratégie alors que, Helms et Nixon (2010) ont démontré que le modèle FFOM a été utilisé, dans des articles scientifiques, pas moins de 3 020 fois entre le 1^{er} juin 1999 et le 30 juin 2009. Cependant, on ne peut passer sous silence que l'analyse FFOM se fonde sur les perceptions des parties prenantes. Elle se veut donc de nature subjective et qualitative (Helms et Nixon, 2010).

2.4 Cadre d'analyse

Ultimement notre cadre d'analyse final repose sur l'intégration des théories proposées par les auteurs ayant étudié le management des talents. En y combinant les dimensions d'analyse interne et externe du modèle FFOM, une dynamique se crée et lie les différents enjeux à travers un canevas stratégique. Voici le cadre d'analyse que nous proposons:

Figure 7. Cadre d'analyse



Notre question de recherche a pour objectif de déterminer le type d'approche stratégique que les clubs sportifs emploient ou priorisent dans la gestion de leurs entraîneurs bénévoles. Il a été démontré (Capelli, 2008; Yapp, 2009; Collings et Mellahi, 2009; Phillips et Roper, 2009; Tarique et Schuler, 2010; Hajimirarab et al., 2011; Menshaw, 2015; Kaliannan et al., 2016), que plusieurs facteurs pouvaient impacter la gestion du talent et que parmi ceux-ci, cinq étaient plus fréquemment utilisés par les chercheurs: attirer, sélectionner, développer, récompenser et retenir. Cette sélection de cinq concepts repose sur l'intensité de la présence des concepts dans les études portant sur le management du talent et sur notre désir de confirmer ou d'infirmier certaines conclusions provenant de ces recherches. Chacun de ces cinq éléments nous a permis de construire un guide d'entrevue qui visait à nous en apprendre davantage sur le management du talent des clubs sportifs performants. Nous désirons nous démarquer des recherches antérieures en faisant ressortir des conclusions qui seront propres au sport amateur et au contexte particulier des entraîneurs bénévoles. Notre recherche se démarque des précédentes car la majorité d'entre elles se penchent sur les entreprises à but lucratif (Collings et Mellahi, 2009; Phillips et Roper, 2009; Yapp, 2009; Tarique et Schuler, 2010; Hajimirarab et al., 2011; Menshaw, 2015; Kaliannan et al., 2016). Notre premier objectif devenait, dès lors, de mettre de l'avant les particularités de la gestion des entraîneurs bénévoles dans les clubs sportifs performants.

Dans un deuxième volet, nous avons l'intention d'intégrer l'approche stratégique derrière la gestion de talents des entraîneurs bénévoles. Les penseurs stratégiques ont privilégié à partir des années 1990 des perspectives centrées sur les ressources internes de l'entreprise (Soule, Boutroy et Gueye, 2015). Cette approche permettait de se démarquer plus facilement par l'adoption d'un positionnement stratégique adapté aux forces et faiblesses de l'organisation. Le courant de pensée précédant mettait plutôt l'emphase stratégique sur le positionnement par rapport au marché (Soule et al. 2015). La structure de l'environnement du marché dictant alors l'orientation à adopter pour son organisation. L'idéal pour une organisation serait alors de jumeler les deux approches afin d'avoir un regard complémentaire de l'interne et de l'externe pour en arriver, en définitive, au FIT stratégique (Soule et al. 2015). Notre cadre d'analyse présente quatre propositions :

1. La stratégie passive ne se préoccupe pas d'analyser les facteurs internes et externes de l'organisation. Dans ce cas, les acteurs managériaux naviguent au gré des événements sans établir de plan. Ainsi, les têtes dirigeantes des clubs sportifs agissent en fonction de leurs expériences, de leurs bagages académique et professionnelle sans prendre le temps d'établir de plan ayant fait état d'une démarche d'analyse stratégique en bonne et due forme.
2. La stratégie adaptée aux compétences exige qu'il y ait une réflexion sur les apports que peuvent amener les forces et les contraintes qu'occasionnent les faiblesses d'une organisation (Soule et al. 2015). Cet effort d'analyse stratégique, des forces et des faiblesses de l'organisation, est alors bénéfique en matière de gestion de talents des entraîneurs bénévoles, et ce en vue d'accentuer l'efficacité et l'efficience des politiques mises en place.
3. La stratégie adaptée à l'environnement a les mêmes objectifs que la stratégie adaptée aux compétences, mais celle-ci a comme fondement des facteurs externes à l'organisation, tel que des opportunités et des menaces. En valorisant l'analyse stratégique avant de passer à l'action, les dirigeants des clubs sportifs limitent les impacts d'une éventuelle menace ou accentuent les bénéfices d'une décision fondée sur une opportunité provenant de l'environnement externe de l'organisation. L'analyse stratégique limite alors les décisions spontanées et impulsives qui peuvent affecter à long terme l'ensemble des parties prenantes de l'organisation (Soule et al. 2015).
4. Finalement, la stratégie distinctive allie le mode de gestion des talents à l'analyse des facteurs internes et externes de l'organisation. Voulant agir comme une prédisposition à l'implantation d'un avantage concurrentiel, l'analyse stratégique reposant sur les facteurs internes de forces et faiblesses, et sur les facteurs externes d'opportunités et de menaces, les dirigeants sont alors mieux disposés à emprunter un processus décisionnel favorisant la réussite. Dans notre situation

précise, les clubs sportifs ayant effectué une introspection de leurs FFOM devrait avoir de meilleures prédispositions quant à la mise en place de leurs processus de management des talents.

C'est selon ces prérogatives que nous avons établi nos objectifs de recherche. Notre premier objectif vise à énumérer et regrouper sous différents thèmes les caractéristiques des ressources humaines des clubs sportifs performants. Notre deuxième objectif vise à établir l'amplitude de la pensée stratégique des acteurs qui encadrent les entraîneurs bénévoles dans les clubs sportifs performants.

CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre décrit la façon dont nous avons étudié la réalité des clubs sportifs afin de trouver de véritables explications à notre question de recherche. Vous y trouverez, le type d'approche que nous avons sélectionné, notre échantillonnage ainsi que les raisons pour lesquelles nous avons procédé ainsi, une brève présentation des clubs à l'étude, de l'information sur notre cueillette de données, l'outil d'analyse que nous avons préconisé et les considérations éthiques que cette phase de notre recherche nécessitait.

3.1. L'approche qualitative

Notre recherche désire répondre à une question complexe en tentant d'avoir accès aux expériences et aux interprétations de plusieurs répondants des organisations sélectionnées. Pour ce faire, il est clair que l'approche optimale est qualitative et s'inscrit dans une démarche d'étude de cas. Comme l'on fait la majorité des chercheurs dans ma revue de littérature, la cueillette d'information qualitative semble être l'approche idéale lorsqu'il est nécessaire de comprendre un phénomène social en profondeur.

La méthode d'analyse de cas proposé par Yin (1989) défini avec aplomb et conviction la démarche qu'un chercheur doit suivre dans ce type de recherche. Les études de cas permettent une plus grande proximité avec l'échantillonnage car les interactions se font sans intermédiaires (Swanborn, 2010). De plus, la formulation de notre question de recherche amoindrirait nos résultats si nous devions emprunter une approche quantitative. Swanborn (2010) confirme que l'analyse de phénomènes sociaux complexes doit être abordée selon l'approche de l'étude de cas. Toutefois, certaines considérations doivent être mises de l'avant afin de ne pas créer de biais avec notre approche. Yin (1994) mentionne que des réfractaires de sa méthode proposent que ce type d'analyse laisse parfois place à une généralisation faussée des résultats car l'échantillonnage est souvent trop petit par rapport à la population. Vous verrez dans la prochaine section de ce chapitre comment nous avons tenté d'éviter que ce type de biais influence les résultats de notre recherche. Évidemment, nulle méthode n'est sans faille et chacune engendre son lot de

désagréments. L'important c'est que les avantages de la méthode choisie dépassent ses inconvénients. Toujours selon Yin (1994), pour valider la qualité d'une recherche par l'étude de cas, celle-ci doit être significative, doit être complète, doit considérer des perspectives alternatives, doit afficher une preuve suffisante et doit être présentée sous une structure intéressante (Yin, 1994). C'est en fonction de ses recommandations que nous avons effectué notre travail de terrain.

3.2 Échantillonnage

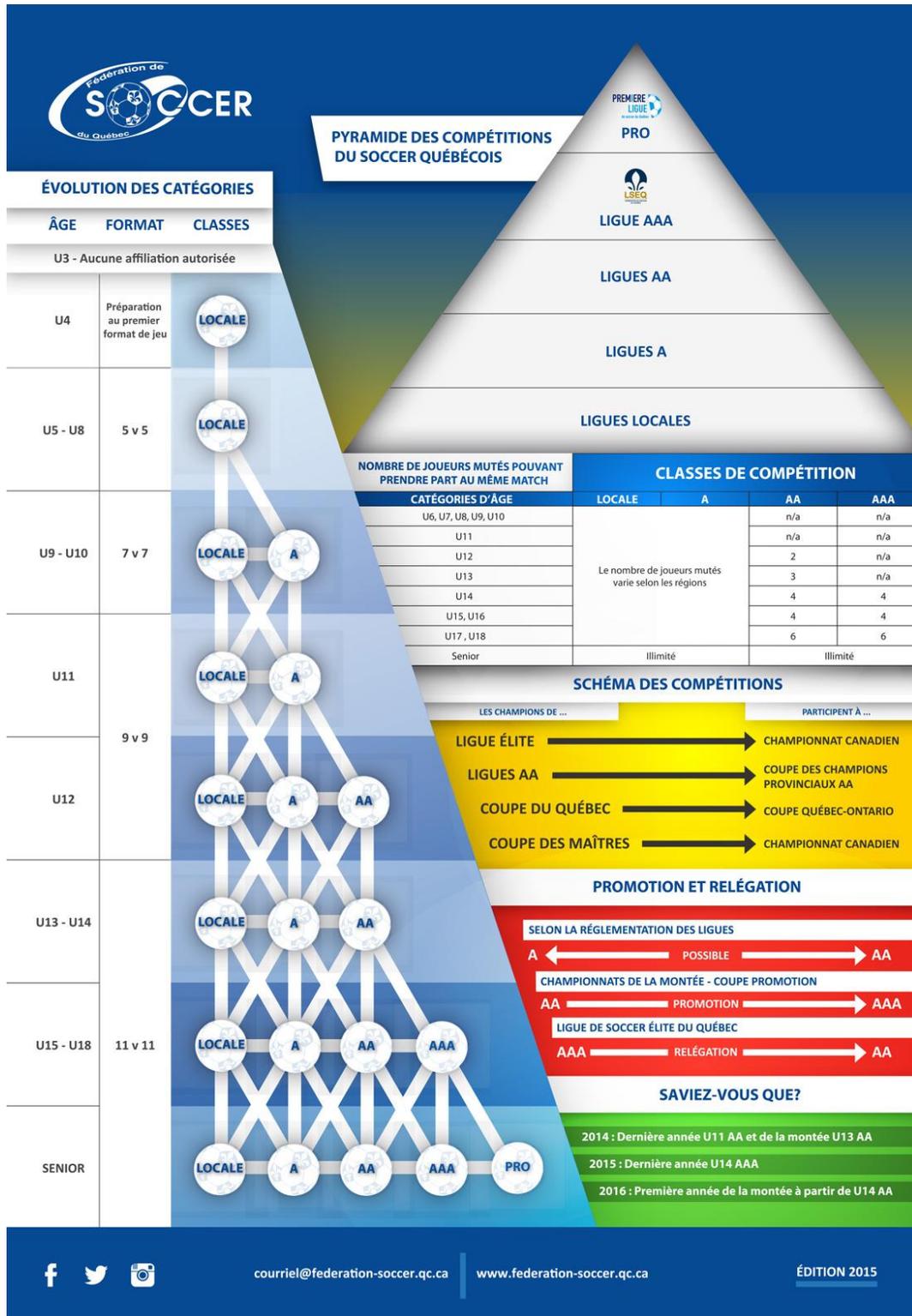
Comme nous l'avons mentionné en introduction de ce mémoire, nous sommes actuellement impliqués dans des clubs de soccer amateur qui encadrent la plupart de leurs athlètes avec des entraîneurs bénévoles. Nous avons observé pendant nos nombreuses années d'implication que la gestion des bénévoles figurait parmi les plus grands défis que doivent relever les clubs de soccer amateurs. De ce fait, nous avons constaté que notre implication dans le soccer québécois nous permettait d'avoir accès beaucoup plus facilement aux acteurs clés de cette discipline. Nos intérêts, nos expériences personnels ainsi que notre connaissance de cette univers sportif devenait alors une valeur ajoutée à notre recherche car nous avions, avant même d'entreprendre nos démarches sur le terrain, un portrait général de notre objet d'étude. Malgré cela, nous nous sommes assurés que nos intérêts personnels allaient de pair avec les intérêts de cette recherche en sélectionnant une discipline sportive qui peut s'apparenter, en tout ou en partie, à d'autres sports. C'est pour l'ensemble de ces raisons que nous avons fait le choix de poursuivre notre recherche en orientant notre travail de terrain vers les clubs de soccer québécois. Fait à noter, dans le but de demeurer le plus neutre possible face à notre objet d'étude et aux personnes interrogées, aucun club dans lequel nous œuvrons ou avons œuvré ne fait partie de l'échantillon.

Ainsi, la population qui aurait pu être approchée pour participer à ce mémoire se constituait de l'ensemble des clubs de soccer amateurs québécois qui ont des entraîneurs bénévoles au sein de leur organisation. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la Fédération de Soccer du Québec a établi qu'il y avait plus d'une centaine de clubs à

l'échelle de la province. Il devenait alors impossible de sonder l'ensemble de ces clubs, d'autant plus que notre recherche tente d'établir les pratiques managériales des plus performants d'entre eux. Nous avons alors établi une méthode d'analyse basée sur un échantillonnage par choix raisonné (Van Campenhout, Quivy et Marquet, 2011), nous permettant de cibler les clubs ayant les caractéristiques propres à notre objet de recherche.

Nous nous sommes d'abord interrogés à savoir comment nous pourrions faire ressortir, de cette centaine de clubs, les plus performants, en n'oubliant jamais la variable de l'entraîneur bénévole. Pour ce faire, nous sommes passés par deux phases, soit : 1- ciblé l'endroit stratégique où le plus grand nombre d'entraîneurs bénévoles pouvaient se retrouver ; 2- selon les constatations de la première phase, déterminer au sein des clubs québécois qui remportaient le plus de championnat. Voici de façon plus détaillée notre raisonnement. La première phase a commencé avec un questionnement simple. Quels clubs de soccer pouvaient avoir des entraîneurs bénévoles ? Nous sommes venus rapidement à la conclusion qu'il s'agissait de tous les clubs. La seconde étape consistait à déterminer quel type d'équipes pouvaient être encadrées par un entraîneur bénévole. Notre première stratégie a été de consulter la pyramide de compétition fournie par la Fédération de Soccer du Québec.

Figure 8. Pyramide des compétitions du soccer Québécois (Fédération de Soccer du Québec, 2016)



Selon ce document, les clubs de soccer du Québec peuvent faire évoluer leurs équipes sous cinq classes : Locale, A, AA, AAA et PRO. Afin de circonscrire notre recherche autour des équipes ayant le plus de chance d'être encadrée par un entraîneur bénévole, nous avons écarté les catégories AAA et PRO, pour lesquelles les entraîneurs ont obligatoirement besoins de qualifications avancées, mais également leurs implications en temps et en efforts nous permettent de croire que la grande majorité sont rémunérés. Nous avons ensuite établi qu'il était intéressant d'isoler les clubs AA, des clubs A et locale pour la raison que la majorité des athlètes les plus performants d'un club devaient inévitablement se retrouver dans cette première catégorie. De plus, les chances étaient assez élevées que les entraîneurs de ces équipes agissent à titre de bénévoles. Suite au rétrécissement de notre spectre d'analyse, nous devons poursuivre notre raisonnement au niveau de l'analyse de la performance des clubs afin de cibler ceux que nous allions sollicités pour participer à notre recherche.

La deuxième question que nous nous sommes posée est la suivante : comment déterminer quels sont les clubs les plus performants ? Tout d'abord, nous avons décidé que la mesure la plus valable et la plus accessible était le positionnement au championnat des équipes AA à travers le Québec. Avec l'aide des archives du site internet TSI Sports, nous avons pu recenser les performances de l'ensemble des clubs AA pour tout le Québec, et ce sur la période de temps de notre choix. En consultant à nouveau la pyramide des compétitions fournie par la Fédération de Soccer du Québec, nous avons constaté qu'une opportunité s'offrait à nous alors qu'il n'est pas possible d'évoluer en AAA ou en formule PRO au Québec avant d'atteindre la catégorie U-15 (depuis 2016) et U-14 (avant 2016). Il était donc possible de faire notre étude sur tout le bassin de joueurs et joueuses d'une catégorie d'âge au Québec, si nous nous contentions de recenser les championnats U 11-12-13. De plus, vu le jeune âge des athlètes, la possibilité que les entraîneurs soient bénévoles étaient encore plus importante. Il faut cependant mentionner que ces catégories ont été choisies pendant le changement d'orientation technique de la Fédération de Soccer du Québec de 2015 qui retirait les équipes U-11 du championnat AA et ajoutait un an à l'arrivée en classe AAA, soit à la catégorie U-15. Donc, par souci de conformité dans l'élaboration de l'échantillonnage, uniquement les catégories U 11-12-13 masculine

et féminine furent compilées même si à partir de 2015, il n'était plus possible d'avoir accès à des données pour la classe U-11. De plus, il faut mentionner que les niveaux de formation et de certification des entraîneurs désirant superviser ces catégories ont fluctué au cours de cette même période.

Afin de s'assurer que les performances en championnats soient évaluées sur une période représentative, nous avons établi qu'il était raisonnable de limiter la compilation de nos résultats exclusivement aux championnats estivaux. Selon notre analyse, la participation des clubs aux championnats d'été est beaucoup plus grande qu'au championnat d'hiver. De plus, nous avons limité notre analyse à l'étude des huit dernières années de championnats, soit de l'été 2010 à l'été 2017.

Au Québec, il y a six ligues qui offrent des championnats AA : Concordia, Lac St-Louis, LIZ 2, LLL, Nord-Est et Québec-Métro. La fédération de soccer du Québec a modelé ces championnats afin de répondre aux contraintes géographiques de la province. De notre côté, nous nous sommes assurés de compiler les résultats pour l'ensemble de ces championnats, à l'exception du championnat du Nord-est du Québec, car le nombre d'équipes était beaucoup trop petit pour établir une quelconque corrélation. Ainsi, pour chacun des cinq championnats nous avons compilé le nombre d'équipes qu'un club inscrivait dans les catégories AA allant de U-11 à U-13 féminin et masculin. Par exemple, si un club inscrivait en 2014 un club par catégorie autant au volet masculin que féminin, on ajoutait 6 équipes dans notre compilation. Nous avons ainsi créé une mesure comparative qui allait être le pourcentage de championnats remportés par rapport au nombre d'équipes inscrites. Plus le pourcentage était élevé, plus le club était performant. Finalement, afin d'uniformiser notre analyse et ainsi ne pas brimer les clubs qui participent à des championnats où se retrouve un plus grand nombre d'équipes, nous avons ajusté le nombre d'équipes auxquelles on attribuait un point dans la colonne championnat (Annexe 1). Le résultat aura été que pour les ligues de la LIZ 2 et de LLL, les trois premières équipes au championnat cumulaient un point alors que les autres recevaient un zéro. Pour les ligues de Concordia, du Lac-St-Louis et de Québec-Métro, ce sont uniquement les deux premières équipes au championnat qui recevaient un point.

Nous sommes venus, ainsi, à recenser les clubs les plus performants en championnat U 11-12-13 AA entre 2010 et 2017. Voici les résultats abrégés de cet exercice ².

Tableau 4. Classement du championnat AA de la LIZ 2 (TSI Sports, 2017)

Championnat AA - LIZ 2				
Référence: TSI SPORTS. Soccer : Archive de ligue (en ligne). http://www.tsisports.ca/soccer/archiveLigue/ (Consulté le 19 septembre 2017)				
	Club	équipe	Top 3	%
LIZ 2	Bas-Richelieu	4		0,0
	Boucherville	32	3	9,4
	Brossard	42	14	33,3
	Candiac	6		0,0
	Chambly	17	3	17,6
	Chateauguay	19		0,0
	Drummondville	36	1	2,8
	Granby	33	12	36,4
	Greenfield Park	1	1	100,0
	Haut-Richelieu	33	6	18,2
	Laprairie	4		0,0
	Longueuil	35	15	42,9
	Magog	11	1	9,1
	Memphrémagog	1		0,0
	Mont-Bruno	23	2	8,7
	Richelieu	8		0,0
	Rousillon	22	8	36,4
	Sherbrooke	7	1	14,3
	Sherbrooke (Le dynamik)	22	1	4,5
	Sherbrooke (Le sprint)	16	2	12,5
	Sherbrooke (Les verts)	25	3	12,0
	Soulanges	1		0,0
	St-Hyacinthe	16	4	25,0
	St-Hubert	42	19	45,2
	St-Lambert	28	6	21,4
	Ste-Julie	31	7	22,6
	Valleyfield	1		0,0
Vallée-du-Richelieu	19	6	31,6	
Varenes	29	11	37,9	
Victoriaville	1		0,0	
Total		565	126	
Nombre d'équipe en moyenne par championnat				13,45

² Pour des résultats plus détaillés, consulter l'annexe 1.

Tableau 5. Classement du championnat AA de Concordia (TSI Sports, 2017)

Championnat AA - Concordia				
Référence: TSI SPORTS. Soccer : Archive de ligue (en ligne). http://www.tsisports.ca/soccer/archiveLigue/ (Consulté le 19 septembre 2017)				
	Club	équipe	Top 2	%
Concordia	Ahuntsic	22	9	40,9
	Anjou	10	1	10,0
	C.S. Boucaniers	6		0,0
	F.S. Salaberry	11		0,0
	Mercier-Hochelaga	11		0,0
	Montréal-Nord	9	1	11,1
	Notre-Dame-de-Grâce	22	5	22,7
	Panellinios	9	5	55,6
	Pointe aux Trembles	10	1	10,0
	Rivière-des-Prairies	27	8	29,6
	Rosemont la Petite Patrie	17	2	11,8
	St-Léonard	27	20	74,1
	St-Michel Pompei	7		0,0
	Villeray	6		0,0
Total		194	52	
Nombre d'équipe en moyenne par championnat				7,5

Tableau 7. Classement du championnat AA de LLL (TSI Sports, 2017)

Championnat AA - Ligue LLL				
Référence: TSI SPORTS. Soccer : Archive de ligue (en ligne). http://www.tsisports.ca/soccer/archiveLigue/ (Consulté le 19 septembre 2017)				
	Club	équipe	Top 3	%
LLL	Assomption	24	3	12,5
	Blainville	32	11	34,4
	Bois-des-Fillions	3		0,0
	Boisbriand	26	3	11,5
	Boréal	18		0,0
	Chomedey	34	16	47,1
	CSL	2		0,0
	Deux-Montagnes	6		0,0
	Fabrose	38	18	47,4
	Joliette	21	2	9,5
	Lanaudière	6	2	33,3
	Laplaine	1		0,0
	Laval (Centre-sud)	14		0,0
	Laval (Delta)	35	4	11,4
	Laval (Étoile de l'est)	34	6	17,6
	Lorraine-Rosemère	21	3	14,3
	Mascouche	30	4	13,3
	Mirabel	39	4	10,3
	Monteuil	41	18	43,9
	Repentigny	32	9	28,1
St-Eustache	34	5	14,7	
St-Jérôme	13		0,0	
Ste-Thérèse	1		0,0	
Terrebonne	40	18	45,0	
Total		545	126	
Nombre d'équipe en moyenne par championnat				12,98

Tableau 8. Classement du championnat AA du Lac-St-Louis (TSI Sports, 2017)

Championnat AA - Lac-St-Louis				
Référence: TSI SPORTS. Soccer : Archive de ligue (en ligne). http://www.tsisports.ca/soccer/archiveLigue/ (Consulté le 19 septembre 2017)				
	Club	équipe	Top 2	%
Lac-St-Louis	Aylmer	10		0,0
	Chelsea	1		0,0
	Dollard	16	4	25,0
	Dorion-Vaudreuil	2		0,0
	Dorval	14	2	14,3
	Gatineau	33	1	3,0
	Hudson-St-lazare	30	4	13,3
	Hull	28		0,0
	Ile Bizard	4		0,0
	Lachine	23		0,0
	Lakeshore	41	32	78,0
	Lasalle	30		0,0
	Mont-Royal	37	9	24,3
	Petite nation	1		0,0
	Pierrefonds	40	17	42,5
	Pincourt	2		0,0
	Pointe-Claire	12		0,0
	St-Laurent	30	12	40,0
	Trois-Lacs	25	3	12,0
	Valleyfield	1		0,0
Verdun	4		0,0	
Total		384	84	
Nombre d'équipe en moyenne par championnat				9,1

Par souci de représentativité géographique et pour accentuer la richesse de notre recherche, nous avons conclu que nous devons approcher un, deux ou trois des clubs les plus performants par ligue afin que notre échantillonnage réponde au standard d'une étude de cas classique. Van Campenhoudt et al. (2011) suggèrent d'analyser de 4 à 10 cas, selon la nature de la recherche. Afin de répondre à cette exigence, nous avons approché onze clubs pour qu'ils participent à notre recherche. Parmi ceux-ci, cinq ont démontré un intérêt pour notre recherche. Finalement, nous avons réussi à conclure le processus avec quatre d'entre eux. L'autre ayant préféré s'abstenir par manque de temps. La méthode que nous avons préconisée afin d'entrer en contact avec les clubs, fut l'envoi de courriel ciblé. Notre implication depuis plusieurs années dans le soccer amateur a permis de faciliter l'entrée dans certains clubs. De façon plus claire, le processus débutait par un courriel à une personne contact, lui demandant du support pour une recherche académique. Lorsqu'il y avait réponse, nous demandions de transférer notre demande au

directeur technique du club. Enfin, lorsque celui-ci retournait notre courriel ou nous téléphonait, des discussions plus formelles exposant l'objet de notre recherche avait lieu. Finalement un document approuvé par le Comité d'éthique en recherche de HEC Montréal (CER), était signé par le club participant. Cette dernière étape certifiait la participation du club.

3.3 Présentation des clubs

Quatre clubs ont accepté de participer à notre recherche. Ces clubs proviennent de trois des six ligues offrant des championnats AA. Fait à noter, il s'agit des trois ligues affichant la plus grande moyenne d'équipe par championnat, donc en se fiant uniquement au volume d'équipe, nous pouvons supposer que ceux-ci devraient être les plus compétitifs. Pour chacun de ces clubs, nous avons obtenu l'autorisation d'effectuer notre recherche via un formulaire de consentement. La signature de ce document, par les mandataires de l'ensemble des clubs, nous autorisait à effectuer notre recherche au sein de leurs organisations ainsi qu'à dévoiler le nom de leurs clubs dans la diffusion des résultats de notre recherche.

3.3.1 Club de soccer Terrebonne

Le club de soccer de Terrebonne évolue dans le championnat AA de la ligue LLL. Ce club a inscrit 40 équipes U 11-12-13 en championnat estival AA de 2010 à 2017. De ces 40 équipes, 18 ce sont classées parmi les trois meilleures de leur championnat respectif. Ceci leur permet d'obtenir une moyenne de performance de 45,0%. Ce résultat les classe au troisième rang des clubs les plus performants de la ligue LLL. C'est le directeur général qui a été l'acteur qui a facilité notre entrée dans le club. Nous avons pu l'interroger ainsi que le directeur technique. Un troisième intervenant a été interviewé mais il a refusé que sa fonction soit mentionnée dans la diffusion des résultats de cette recherche. Pour faciliter la présentation des résultats de notre recherche, ce participant sera nommé subséquemment comme le 'Participant A'.

3.3.2 Club de soccer St-Laurent

Le club de soccer de St-Laurent évolue dans le championnat AA de la ligue du Lac-St-Louis. Ce club a inscrit 30 équipes U 11-12-13 en championnat estival AA de 2010 à 2017. De ces 30 équipes, 12 ce sont classées parmi les deux meilleures de leur championnat respectif. Ceci leur permet d'obtenir une moyenne de performance de 40,0%. Ce résultat les classe au troisième rang des clubs les plus performants de la ligue du Lac-St-Louis. C'est le directeur sportif qui a été l'acteur qui a facilité notre entrée dans le club. Nous avons pu l'interroger lui ainsi qu'un de ses assistants-technique.

3.3.3 Club de soccer Fabrose

Le club de soccer de Fabrose évolue dans le championnat AA de la ligue LLL. Ce club a inscrit 38 équipes U 11-12-13 en championnat estival AA de 2010 à 2017. De ces 38 équipes, 18 ce sont classées parmi les trois meilleures de leur championnat respectif. Ceci leur permet d'obtenir une moyenne de performance de 47,4%. Ce résultat les classe au premier rang des clubs les plus performants de la ligue LLL. C'est l'un des directeurs techniques qui a été l'acteur qui a facilité notre entrée dans le club. Nous avons pu l'interroger lui ainsi que le directeur des compétitions.

3.3.4 Club de soccer St-Hubert

Le club de soccer de St-Hubert évolue dans le championnat AA de la ligue LIZ-2. Ce club a inscrit 42 équipes U 11-12-13 en championnat estival AA de 2010 à 2017. De ces 42 équipes, 19 ce sont classées parmi les trois meilleures de leur championnat respectif. Ceci leur permet d'obtenir une moyenne de performance de 45,2%. Ce résultat les classe au premier rang des clubs les plus performants de la ligue LIZ-2. C'est le directeur sportif qui a été l'acteur qui a facilité notre entrée dans le club. Nous avons pu l'interroger lui ainsi que le responsable du développement des entraîneurs.

3.4 Cueillette de données

Swanborn (2010) mentionne qu'il est essentiel de choisir le bon élément de l'organisation afin que l'étude de cas soit concluante. Il était primordial que la personne choisie soit un acteur clé de l'organisation (Yin, 1994). Ainsi, en sollicitant le directeur technique du club, nous étions certains d'avoir, dès le départ, l'un des acteurs les plus influents de l'organisation. Pour notre recherche, nous avons établi que trois personnes par clubs devaient être sondées. Ceci nous permettrait de valider les réponses des participants pour un même club. Toutefois, lors du prétest nous avons constaté que le troisième répondant n'avait pratiquement aucun nouvel élément à apporter. Ainsi, en menant une série d'entrevues dans le premier club interrogé, nous avons constaté la même redondance dans les réponses pour le troisième répondant. Nous avons alors établi que pour la suite de notre recherche, nous allions limiter le nombre d'entrevues par club à deux. De ce fait, en approchant le directeur technique, nous demandions également la collaboration du directeur des compétitions qui siège au conseil d'administration. Dans certain cas, la deuxième personne interviewée agissait à titre de coordonnateur technique et était rémunérée pour ses services. Ce ciblage précis d'acteurs, était lié à notre question de recherche qui cherchait à comprendre la stratégie derrière la gestion du talent des entraîneurs bénévoles. Nous devions alors choisir des acteurs qui les connaissaient et qui avaient un impact sur ces entraîneurs.

Pour ce faire, nous avons utilisé l'entrevue semi-dirigé.

'' L'entrevue semi-dirigé est certainement le plus utilisé en recherche sociale. Il est semi-directif en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises. Généralement, le chercheur dispose d'une série de questions-guides, relativement ouvertes, à propos desquelles il est impératif qu'il reçoive une information de la part de l'interviewé. Autant que possible, il laissera venir l'interviewer afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. ''
(Van Campenhoudt et al., 2011 : 171)

Au total, ce sera donc neuf entrevues qui auront été effectuées au courant des mois d'octobre et de novembre 2017. Les dates d'entretiens ont été fixées en fonction des

disponibilités des intervenants. Le choix de l'entrevue semi-dirigée coïncide avec l'objectif de notre démarche scientifique. Ce type d'approche permet au candidat d'élaborer sur des aspects auxquels nous n'aurions pas pensé en élaborant le guide d'entretien. Toutefois, dans la totalité des entrevues, le répondant a dû être réorienté à l'occasion, afin qu'il synthétise ses propos davantage autour de l'objet à l'étude. Afin de capter la totalité des informations émanant de ces entretiens, une enregistreuse fut utilisée. Au total, ce fut 264 minutes d'entretiens qui auront été retranscrit sur 93 pages de verbatims qui, ultimement, permirent de faciliter l'analyse de notre sujet d'étude. Le guide d'entretien que nous avons construit était identique pour tous les types de répondants. Il a été élaboré afin que les participants émettent leurs commentaires sur l'ensemble des thèmes touchés par notre question de recherche soit : l'attraction, le recrutement, le développement, la récompense, la rétention et la stratégie. Le guide d'entretien se retrouve en annexe 2 de ce mémoire.

3.5 Analyse de données

Afin d'analyser les données recueillies, nous avons construit une grille d'analyse nous permettant de classer les réponses des participants selon divers thèmes. Cette grille résulte d'une construction visant à faciliter le regroupement des données les plus probantes autour de nos deux objectifs de recherche soit de répertorier les pratiques managériales auprès des entraîneurs bénévoles des clubs de soccer performants ainsi que d'émettre des constats quant à l'analyse stratégique de ces mêmes clubs. C'est ainsi que le format de notre grille se subdivisât en trois colonnes soit : Les catégories du management du talent, les pratiques des clubs à l'étude et l'analyse stratégique reliée à chacune de ces mesures.

Tableau 9. Grille d'analyse des entrevues

CATEGORIE	LA GESTION DES TALENTS BENEVOLES			ANALYSE STRATEGIQUE
ATTIRER	Terrebonne	Int. 1		Passive, de compétence, d'environnement ou distinctive
		Int. 2		
		Int. 3		
	St-Laurent	Int. 4		Passive, de compétence, d'environnement ou distinctive
		Int. 5		
	Fabrose	Int. 6		Passive, de compétence, d'environnement ou distinctive
		Int. 7		
	St-Hubert	Int. 8		Passive, de compétence, d'environnement ou distinctive
Int. 9				
SÉLECTIONNER	Terrebonne	Int. 1		Passive, de compétence, d'environnement ou distinctive
		Int. 2		
		Int. 3		
	St-Laurent	Int. 4		Passive, de compétence, d'environnement ou distinctive
		Int. 5		
	Fabrose	Int. 6		Passive, de compétence, d'environnement ou distinctive
		Int. 7		
	St-Hubert	Int. 8		Passive, de compétence, d'environnement ou distinctive
Int. 9				
DÉVELOPPER	Terrebonne	Int. 1		Passive, de compétence, d'environnement ou distinctive
		Int. 2		
		Int. 3		
	St-Laurent	Int. 4		Passive, de compétence, d'environnement ou distinctive
		Int. 5		
	Fabrose	Int. 6		Passive, de compétence, d'environnement ou distinctive
		Int. 7		
	St-Hubert	Int. 8		Passive, de compétence, d'environnement ou distinctive
Int. 9				
RÉCOMPENSER	Terrebonne	Int. 1		Passive, de compétence, d'environnement ou distinctive
		Int. 2		
		Int. 3		
	St-Laurent	Int. 4		Passive, de compétence, d'environnement ou distinctive
		Int. 5		
	Fabrose	Int. 6		Passive, de compétence, d'environnement ou distinctive
		Int. 7		
	St-Hubert	Int. 8		Passive, de compétence, d'environnement ou distinctive
Int. 9				
RETENIR	Terrebonne	Int. 1		Passive, de compétence, d'environnement ou distinctive
		Int. 2		
		Int. 3		
	St-Laurent	Int. 4		Passive, de compétence, d'environnement ou distinctive
		Int. 5		
	Fabrose	Int. 6		Passive, de compétence, d'environnement ou distinctive
		Int. 7		
	St-Hubert	Int. 8		Passive, de compétence, d'environnement ou distinctive
Int. 9				

3.6 Considérations éthiques

L'éthique fut au cœur de l'ensemble des étapes de collecte de données et de rédaction de ce mémoire. Il était primordial d'atteindre des standards éthiques élevés en favorisant la participation volontaire et en limitant les impacts sur les participants. La sélection des

clubs performants allait certainement contrer certains impacts qu'auraient engendré l'analyse des lacunes et des faiblesses d'une organisation moins performante. Dans le cas de notre recherche, nous étions en quête des meilleurs, cette approche facilita certainement notre entrée dans les clubs alors que nous tenions un discours très positif envers leurs organisations. En revanche, nous avons considéré que d'interroger plus d'un participant par organisation pourrait créer des impacts négatifs, selon ce qui aurait été avancé. De plus, il pouvait s'avérer que certains clubs ne veulent pas partager des éléments stratégiques de leur organisation afin de limiter l'accessibilité de leurs avantages stratégiques au grand public.

Dans un premier temps, nous sommes entrés en contact avec les clubs afin de solliciter leurs participations. À la suite de leurs accords, nous leur avons fait parvenir une demande d'autorisation d'effectuer une recherche dans une organisation. Ce formulaire permettait au responsable du club de sélectionner le niveau de confidentialité qu'il désirait. Le club avait l'opportunité, en répondant à une simple question, de choisir s'il voulait que le nom de son organisation soit dévoilé lors de la diffusion des résultats de notre recherche. Ils étaient également informés que les participants de leur organisation allaient remplir ce type de formulaire et qu'ainsi certains recoupements pourraient mettre en péril l'anonymat de leurs employés. Nous avons obtenu l'accord des quatre clubs quant au dévoilement de leurs identités dans notre recherche ainsi que pour la sollicitation de leurs dirigeants.

En ce sens, le formulaire de consentement à une entrevue en organisation que nous remettions au participant avant l'entrevue lui permettait de sélectionner le niveau de confidentialité avec lequel il était confortable. Au total, ce fut 9 intervenants que nous aurons interviewés. Le formulaire de consentement mentionnait que le nom du participant ne serait jamais mentionné et demandait, du même coup, si le participant acceptait que son titre apparaisse dans les résultats de notre recherche. Il était clairement mentionné, de façon écrite et verbale, que dans ce cas, l'anonymat du participant ne pouvait être garanti car il était assez facile de faire un recoupement entre le poste et l'organisation afin d'obtenir l'identité du répondant. Un seul participant refusa que son titre apparaisse dans

nos résultats. Au même moment, nous leur demandions s'ils acceptaient que l'entretien soit enregistré pour faciliter la compilation des données. La totalité des candidats acceptèrent que l'entretien soit enregistré. En signant ce formulaire de consentement, selon ces conditions, les participants étaient conscients que le nom de leur club allait être mentionné dans la recherche et qu'outre l'absence de leurs noms, leurs anonymats n'étaient pas garantis en totalité car un individu pourrait aisément effectuer des recherches afin d'émettre une hypothèse sur l'identité du répondant. Évidemment, les conditions de notre recherche amoindrissaient probablement les facteurs négatifs d'une exposition de l'identité de l'individu sondé car nous mettions de l'avant des clubs ayant obtenu du succès. Contexte qui aurait certainement été différent si nous avions sondé des clubs peu performants.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les données obtenues durant les entretiens furent enregistrées et retranscrites en verbatim. Les documents électroniques et écrits qui recensent les commentaires des participants sont bien protégés. Sachant toutefois que les données recueillies appartiennent également aux participants, nous pourrions leur remettre une copie advenant qu'ils le désirent. Ils pourront contacter le chercheur par courriel en tout temps et pourront également rejoindre le directeur de cette recherche de la même façon. Finalement, il faut émettre que ces derniers détiennent un droit de retrait de la recherche même s'ils ont donné leur accord en signant le formulaire de consentement. Advenant qu'un participant aurait voulu se retirer de la recherche, il n'aurait eu qu'à nous en faire la demande écrite et nous aurions, dès lors, détruit la totalité de son témoignage de notre base de données.

CHAPITRE 4 - RÉSULTATS

Ce chapitre vise à émettre les constats qui ressortent des entrevues que nous avons fait sur le terrain. Les entrevues semi-dirigées nous aurons permis d'établir un squelette d'entretien qui facilitait l'orientation du répondant vers notre thème de recherche. Toutefois, nous nous sommes efforcés d'offrir un maximum de latitude aux répondants afin que ressortent, de notre recherche, les éléments qu'ils considéraient comme les plus révélateurs des stratégies utilisées par leur club. Ainsi, nous devons mentionner que le lexique utilisé dans ce chapitre est une représentation similaire, mais pas identique, des propos tenus par les répondants, lors de nos entrevues. C'est dans un objectif de cohérence et de structure que nous en sommes venus à présenter une synthèse de leurs discours. En ce sens, nous nous sommes efforcés que notre analyse reflète aussi fidèlement que possible les constats des participants afin que le contenu de leurs réponses ne soit pas dénaturé par la rédaction de nos résultats de recherche.

4.1. Présentation des entretiens

La section suivante fera état du contexte dans lequel les entrevues se sont déroulées ainsi que des considérations éthiques sur lesquels repose cette recherche. Vous y trouverez également une brève description des circonstances qui ont mené nos recherches vers ces candidats.

4.1.1 Les entretiens de Terrebonne

L'entrevue du Directeur général fut la première effectuée dans le club de Terrebonne. L'entretien qui a durée au total 40 minutes et 45 secondes fut effectuée dans les locaux administratifs du club dans une salle de conférence réservée pour l'occasion. C'est le Directeur général qui nous autorisa à faire notre recherche dans le club en signant la demande d'autorisation de participation de recherche en organisation. Il nous donna également l'autorisation de mentionner son titre dans nos résultats de recherche.

Nous fîmes par la suite l'entrevue du deuxième participant qui nous a été recommandé par le Directeur général. L'entretien qui a duré au total 40 minutes et 27 secondes fut effectué dans la même salle de conférence que nous avait réservé préalablement le Directeur général. En signant le formulaire de participation à la recherche, le participant nous indiqua qu'il désirait que son titre n'apparaisse pas dans la présentation de nos résultats de recherche. Afin de respecter sa volonté, nous utiliserons, lorsque nous désirerons faire allusion à ce participant, la terminologie "l'intervenant A".

L'entrevue du Directeur technique fut la dernière effectuée dans le club de Terrebonne. L'entretien qui a duré au total 19 minutes et 50 secondes fut effectué dans le même local que les deux intervenants précédents. C'est encore le directeur général qui facilita notre rencontre. Le directeur technique de Terrebonne nous donna l'autorisation de mentionner son titre dans nos résultats de recherche.

4.1.2 Les entretiens de Saint-Laurent

L'entrevue du Directeur sportif fut la première effectuée dans le club de Saint-Laurent. L'entretien qui dura au total 20 minutes et 02 secondes fut effectué dans un espace public au complexe sportif de St-Laurent. Le lieu choisi fut proposé par le répondant afin de faciliter la réalisation de l'entretien dans une plage horaire idéale pour ce dernier. C'est le Directeur sportif qui nous autorisa à mener notre recherche dans le club en signant la demande d'autorisation de participation de recherche en organisation. Il nous donna également l'autorisation de mentionner son titre dans nos résultats de recherche.

L'entrevue du Directeur technique adjoint fut effectuée immédiatement après le premier entretien. L'entretien qui a duré au total 25 minutes et 27 secondes fut effectué au même endroit que l'intervenant précédent. C'est le Directeur sportif qui facilita notre rencontre. Le directeur technique adjoint de Saint-Laurent nous donna l'autorisation de mentionner son titre dans nos résultats de recherche en signant le formulaire de participation.

4.1.3 Les entretiens de Fabrose

L'entrevue du Directeur technique fut la première effectuée dans le club de Fabrose. L'entretien qui a duré au total 42 minutes et 28 secondes fut effectué dans un espace public du complexe sportif de Laval. Il nous donna l'autorisation de mentionner son titre dans nos résultats de recherche en signant le formulaire de participation à notre recherche. Contrairement aux autres clubs participants, nous avons eu des échanges téléphoniques avec les deux intervenants du club préalablement aux entretiens officiels de notre recherche.

L'entrevue du Directeur des compétitions fut effectuée immédiatement après le premier entretien. L'entretien qui a duré au total 23 minutes et 12 secondes fut effectué au même endroit que l'intervenant précédent. C'est le Directeur des compétitions qui nous autorisa à faire notre recherche dans le club en signant la demande d'autorisation de participation de recherche en organisation. Ce dernier reçut l'aval pour y participer par le conseil d'administration du club. Il nous donna également l'autorisation de mentionner son titre dans nos résultats de recherche.

4.1.4 Les entretiens de Saint-Hubert

L'entrevue du Directeur technique fut la première effectuée dans le club de Saint-Hubert. L'entretien qui a duré au total 27 minutes et 55 secondes fut effectué dans un espace public au complexe sportif de Saint-Hubert. Le lieu choisi fut proposé par le répondant afin de faciliter la réalisation de l'entretien dans une plage horaire idéale pour ce dernier. C'est le Directeur technique qui nous autorisa à mener notre recherche dans le club en signant la demande d'autorisation de participation de recherche en organisation. Il nous donna également l'autorisation de mentionner son titre dans nos résultats de recherche.

L'entrevue du Directeur technique adjoint fut effectuée quelques jours après le premier entretien. L'entretien qui a duré au total 24 minutes et 26 secondes fut effectué par téléphone à la demande du répondant. C'est le directeur technique qui facilita notre

rencontre. Le directeur technique adjoint de Saint-Hubert nous donna l'autorisation de mentionner son titre dans nos résultats de recherche. Nous nous devons de mentionner que cette autorisation fut verbale, suite à la lecture, au répondant, du contenu du formulaire de participation.

Nous devons, finalement, mentionner que toutes les discussions, et ce sans exception, ce sont poursuivies après la fin des entretiens officiels. Un contexte plus informel aura certainement permis aux candidats de s'ouvrir davantage. Nous n'avons pas enregistré ces échanges avec notre enregistreuse et aucun résultat officiel n'apparaît dans cette recherche. Toutefois, nous devons signaler que ces discussions ont assurément influencé légèrement l'interprétation des résultats de cette recherche.

4.2 La mise en place de l'analyse des données

Nous croyons nécessaire qu'à cette phase critique de notre démarche, nous devons nous remémorer notre question de recherche afin que nos champs d'intérêt soient au cœur de nos constats. Voici, une fois de plus, notre question de recherche : Quelle approche favorise un club sportif performant lorsqu'il établit sa stratégie de gestion de talent auprès de ses entraîneurs bénévoles? Afin de répondre à cette question, nous devons diviser l'analyse de nos résultats en deux grandes orientations soit, dans un premier temps, la constatation des approches de gestion des bénévoles dans les clubs participants et, dans un deuxième temps, l'analyse de la pensée stratégique de ces mêmes clubs. Ce deuxième volet qui vise à mesurer la profondeur et l'ampleur de la pensée stratégique des clubs se fera obligatoirement de manière inductive car elle nécessite une démarche intellectuelle des chercheurs qui doivent analyser les données recueillies pour en venir à une proposition quant aux types de stratégies employés par les organisations à l'étude.

Pour ce faire, notre principal outil fut notre grille d'analyse que nous avons présentée dans notre chapitre de méthodologie. Celle-ci permet de classer les réponses des participants selon divers thèmes, qu'ils soient liés à l'approche du club ou la raison derrière l'emploi de cette stratégie. Ce chapitre tournera alors autour de cinq grands axes :

attirer, sélectionner, développer, récompenser et retenir. La subdivision de ces concepts permet de maximiser la compréhension du phénomène de gestion du talent bénévole dans les clubs à l'étude.

4.3 Attirer le talent

Tous les clubs sportifs que nous avons rencontrés ont mentionné l'importance d'attirer de bons éléments bénévoles qui permettent aux athlètes qu'ils encadrent de se développer dans des conditions optimales. Nous avons alors questionné les répondants sur les techniques et les stratégies qu'ils utilisaient afin d'attirer ces acteurs clés dans leur organisation.

TERREBONNE

Le club de Terrebonne sollicite principalement les entraîneurs bénévoles au sein des groupes de parents qui accompagnent les athlètes en bordure du terrain. Cette sollicitation se fait par le personnel technique du club, lors d'événements usuels tel que des entraînements ou des camps de sélection. La sollicitation se fait seul à seul par une simple discussion auprès d'un parent qui aurait été ciblé comme étant un élément ayant un fort potentiel. Lorsqu'aucun candidat ne semble idéal ou lorsqu'aucun candidat n'a démontré son intention de s'impliquer dans une équipe orpheline, le club fait une rencontre avec l'ensemble du groupe de parents. Il peut arriver à l'occasion que les médias sociaux, la page Facebook ou le site internet du club, soient mis à contribution afin de faire de l'affichage mais ceci ne représente pas une procédure habituelle à Terrebonne. En tout temps, le personnel technique fait l'éloge, dans son discours, des aptitudes limitées que nécessite une telle implication. Ainsi, le club de Terrebonne fait la promotion qu'un entraîneur bénévole n'a pas à se soucier de la préparation des entraînements, de la préparation du matériel ainsi que du processus de sélection des équipes.

Dans un deuxième temps, le Directeur technique du club de Terrebonne a proposé, il y a quelques années, une nouvelle formule qui consiste à mettre des joueurs de l'organisation dans des postes d'entraîneurs pour certaines catégories (U-10 à U-14 A et AA). Cette

stratégie sera décrite plus en détails dans les volets développement et récompense mais il faut considérer que cette approche vise à attirer des candidats ayant de fortes aptitudes techniques en les sollicitant avec de petites compensations monétaires. Ce choix aurait, selon les dires des trois acteurs interrogés, facilité grandement l'attraction de candidats de qualités pour les équipes compétitives du club.

SAINT-LAURENT

Selon les propos du Directeur sportif de Saint-Laurent, le club bénéficie d'un flot assez important de candidats pour ses postes d'entraîneurs : « Il n'y a pas tant d'effort car il y a plusieurs candidats, même s'ils ne sont pas tous bons ». Le directeur technique adjoint y va d'un avis similaire en affirmant : « Si on cherche de la compétence on peut avoir de la difficulté à trouver sinon il y a toujours des parents qui s'offrent ». La principale raison qui explique cette facilité à attirer est liée à la taille du réseau de contacts des acteurs clés de l'organisation de Saint-Laurent (les membres du conseil d'administration et le personnel technique). En questionnant plus en profondeur le directeur technique adjoint, nous avons appris qu'advenant qu'un poste ne puisse être comblé, le personnel technique sollicitait alors le groupe de parents présent aux entraînements afin qu'un d'entre eux se porte volontaire pour encadrer l'équipe orpheline.

FABROSE

Dans le même ordre d'idée que ce qui se fait à Terrebonne, le club de Fabrose tente d'attirer des parents au moment où leurs enfants débudent la pratique du soccer. Il vise, par la suite, à faire gravir les échelons à ces parents comme le font les athlètes de leur association. Le directeur des compétitions mentionne que les acteurs clés, soit le personnel technique et les membres du conseil d'administration, agissent parfois comme des agents de recrutement. Le directeur technique confirme cette affirmation et ajoute qu'il peut arriver qu'un affichage de poste puisse paraître sur le site du club.

Le club sollicite également la participation de joueurs plus âgés ou d'anciens athlètes afin d'agir comme entraîneur d'une jeune équipe. Toutefois, cette approche nécessite une rétribution monétaire. Nous verrons subséquemment de quel ordre cette rémunération

doit être composé afin qu'un joueur ait la volonté de s'impliquer à titre d'entraîneur. Finalement, une méthode qui est employée, c'est d'approcher un entraîneur ayant déjà de l'expérience dans un autre club et qui se retrouve sans équipe pour la saison suivante. Le directeur technique mentionne qu'il n'approche pas les entraîneurs qui sont déjà en poste mais pour les autres, il tente d'entrer en communication avec eux. Il peut parfois arriver que ce soit les parents de son club qui accomplissent cette tâche car ils désirent que leurs enfants soient encadrés par une personne compétente. Ils peuvent alors faire de la sollicitation au nom du club de Fabrose afin d'attirer de bons éléments.

SAINT-HUBERT

Le club de St-Hubert ne fait pas exception et sa situation consolide notre idée que les principaux entraîneurs bénévoles des clubs de soccer performants québécois sont des parents avant tout. Le directeur technique adjoint confirme que son club emprunte le même modus operandi que les autres en engageant le même type de discours, selon lequel le club offre un soutien exemplaire aux parents bénévoles qui veulent s'impliquer. Une fois de plus, c'est principalement le réseau du personnel technique qui permet l'attraction des candidats. De plus, le club valorise l'affichage de poste sur des outils médiatiques tel que le site du club et celui de la fédération.

Toutefois, le club de St-Hubert se différencie en intégrant des joueurs de l'organisation au poste d'entraîneur sans les rémunérer pendant la saison estivale. Le personnel technique salarié du club travail sans relâche à développer son réseau et approche les joueurs de l'organisation présentant un bon potentiel en empruntant un discours mobilisateur. Il tente alors de valoriser le principe du "donner au suivant". Ainsi, la stratégie employée est d'énoncer les bienfaits que les entraîneurs précédents ont eu sur l'athlète, et que dans une perspective d'équité, il serait intéressant qu'à leur tour ils poursuivent cette tradition du don de soi dans un objectif collectif. Ce processus permettrait d'attirer un grand nombre d'individus ayant de précieuses prédispositions aux fonctions d'entraîneur.

4.3.1 L'éveil stratégique pour attirer le talent

La littérature scientifique que nous avons présentée dans notre cadre conceptuel propose que les clubs qui tiennent à établir une stratégie efficace pour attirer des entraîneurs bénévoles devraient normalement tenir compte des facteurs internes et externes pouvant affecter l'organisation. Voyons où en sont les clubs de soccer les plus performants du Québec.

TERREBONNE

Le club de Terrebonne est assez passif dans ses efforts stratégiques visant à attirer des acteurs bénévoles pouvant faire la différence dans leur organisation. Le directeur général mentionne : « On n'a jamais pris le temps de s'asseoir pour voir comment nous allions attirer nos entraîneurs ». L'intervenant A ajoute : « On ne prend pas vraiment le temps de faire ça et je dirais qu'on est dans une transition au Québec vers des salariés ». Le club est pourtant conscient des menaces qui planent sur lui en matière d'attraction. Les trois participants ont mentionné qu'il y avait une demande grandissante pour des entraîneurs compétents ayant les licences réclamées par la Fédération de Soccer du Québec. Ils ont, en outre, décrit les enjeux sociaux liés à la gestion du temps des parents bénévoles mais au-delà de ce constat, aucune mesure n'est mise en place pour contrer ces facteurs outre l'implantation d'une structure accueillant des salariés. Il faut toutefois considérer qu'une stratégie alternative est proposée. L'opportunité consiste à employer du personnel qualifié à faible coût en sollicitant des joueurs un peu plus âgés de l'organisation. Le constat final est donc que leur stratégie est passive auprès des bénévoles bien que l'organisation tente de contrer cette lacune par une stratégie d'opportunité qui vise à rémunérer des éléments clés provenant de leur environnement immédiat.

SAINT-LAURENT

Le club de Saint-Laurent affiche une stratégie passive en n'émettant aucune considération clairement définie dans son processus d'attraction d'entraîneurs bénévoles. Outre l'utilisation de son réseau de contact, aucune action ou intention n'a été révélée quant à la

mise en place d'une stratégie d'attraction de bénévoles. La cause est probablement liée à leur grande capacité d'attirer des candidats sans avoir à y mettre d'énormes efforts.

FABROSE

À la lumière des propos des deux participants du club de Fabrose, nous pouvons avancer qu'ils adoptent une stratégie passive quant à l'attraction d'entraîneurs bénévoles. Le directeur technique confirme ceci : « Est-ce qu'on a une stratégie? On n'a pas de stratégie. Nous ne nous sommes jamais assis pour en établir une, car il n'y a pas de moyen de les attirer. » Il en rajoute en affirmant que la tâche lui revient en entier et que les membres du conseil d'administration l'aident très peu avec ce défi, donc on suppose qu'il y a peu de synergie entre les décideurs stratégiques de l'organisation en matière de recrutement. Le directeur des compétitions confirme : « Nous ne nous démarquons pas des autres clubs de notre région. Pour l'instant, on ne tente pas de développer une stratégie pour attirer plus d'entraîneurs bénévoles ». Finalement, le directeur technique avance que l'argent permettrait d'agir comme facteur facilitant l'attraction des meilleurs candidats. Il est important de préciser que l'argent serait pour rémunérer les entraîneurs et non pour développer des méthodes ou des outils d'attractions.

SAINT-HUBERT

L'approche du club de Saint-Hubert ne se démarque que très légèrement des autres organisations à l'étude mais sa réflexion stratégique est vraisemblablement plus étoffée. Dès son arrivée en poste, le directeur technique a implanté une stratégie qui visait à saisir l'opportunité d'accueillir les jeunes joueurs de son club à titre d'entraîneur et de pourvoir à la majorité des postes nécessitant des compétences plus avancées en misant sur les forces d'un système de formation interne et externe. Le directeur technique adjoint mentionne que cette stratégie n'est toutefois pas immuable et qu'elle doit être adaptée d'année en année. Nous pouvons avancer que cette interprétation stratégique des forces et opportunités de l'organisation classe le club de Saint-Hubert comme le seul parmi les quatre étudiés à afficher une stratégie distinctive en matière d'attraction.

4.4 Sélectionner le talent

La première phase avait pour enjeu d'attirer un maximum de candidat au sein des clubs de soccer. La seconde consiste à se doter d'instruments de contrôle et de mesures qui permettent d'intégrer à l'organisation les meilleurs candidats. Cette section de notre recherche fera état des méthodes et des stratégies mises de l'avant par les clubs de soccer les plus performants afin de sélectionner leurs entraîneurs bénévoles.

TERREBONNE

Les intervenants du club de Terrebonne s'accordent sur le critère de base pour sélectionner un entraîneur, soit le niveau de certification. Selon la catégorie que l'entraîneur désire superviser, il devra inévitablement avoir la certification requise par la Fédération de Soccer du Québec. Advenant que ce ne soit pas le cas, sa candidature sera rejetée ou, la plupart du temps, l'organisation lui offrira de participer à de la formation auprès de la Fédération afin d'atteindre le niveau minimal exigé.

De plus, le Directeur technique du club a déployé une stratégie de sélection qui consiste à ne prendre aucun parent comme entraîneur d'une équipe compétitive à partir de la catégorie U-9. L'intervenant A mentionne : « on évite de prendre des entraîneurs parents afin de limiter le favoritisme ». C'est unanime chez ces répondants, l'apport d'un parent bénévole dans une équipe compétitive n'est pas assez significatif pour pallier aux risques que peuvent entraîner un jugement injuste et subjectif envers les enfants. Il y a alors un filtre qui se crée à partir de la catégorie U-9 et, dès lors, la sélection des entraîneurs se fait auprès de joueurs et joueuses de 16 ans et plus de l'organisation qui ont un bon niveau de soccer et qui présentent une réelle passion pour ce sport. Toutefois, nous devons mentionner que ces acteurs sont légèrement rémunérés pour leur travail. On assiste donc à la création d'une frontière où la participation bénévole se limite au secteur récréatif alors que les salariés ont la main mise sur la totalité du volet compétitif. En définitive, à la lumière des témoignages des trois participants, la sélection des candidats se limite à deux éléments prédominants, soit la certification et le statut de parent ou d'athlète. L'ensemble des autres critères sont évalués de façon informelle par le Directeur

technique qui, selon ses propres dires, sélectionne ses entraîneurs au ‘‘feeling’’ sans avoir de grille d’évaluation.

SAINT-LAURENT

À Saint-Laurent, la sélection du personnel d’entraîneurs revient au directeur sportif. Il a les pleins pouvoirs et c’est lui qui dicte les orientations en matière de sélection des entraîneurs : « Jusqu’à 12 ans, j’aime bien avoir des parents bénévoles, après ça, je préfère faire des entrevues plus exhaustives avec les candidats. Je fais beaucoup d’entrevues et des séances de démonstrations afin d’évaluer leurs compétences ». Le Directeur sportif avance que le processus de sélection se déroule dans un premier temps par la réception d’un courriel, par la suite, une entrevue est faite et finalement il y a une évaluation sur le terrain des aptitudes du candidat. Le Directeur technique adjoint contredit quelque peu cette affirmation en mentionnant : « on procède, pour la sélection, par entrevue mais on ne fait pas de test sur le terrain en général ». Lorsque nous avons questionné, de manière plus précise, le Directeur sportif, il nous a révélé qu’il n’y a pas de critère précis et établis par son club. Les choses qui lui viennent en tête se trouvent dans la facilité d’intégration de l’entraîneur à la grande famille de Saint-Laurent, dans la capacité de l’entraîneur à faire de la discipline auprès des athlètes et de valoriser une approche positive. Il s’agit de ses critères de sélection et si le parent présente ces caractéristiques alors il indique : « pourquoi ne pas le sélectionner ». Le Directeur sportif croit beaucoup en la participation des bénévoles au poste d’entraîneur et ne voit pas la nécessité de remplacer ce type d’acteur par des salariés.

FABROSE

Le Directeur technique du club de Fabrose tente de bâtir son organisation sur les mêmes fondements que celui de Terrebonne en limitant la participation des parents bénévoles au poste d’entraîneur. Il avance ceci : « On veut éviter d’avoir des parents coachs car ils ont toujours un parti pris et ils ne sont pas qualifiés. Un parent entraîneur c’est bon pour donner des dossards et placer des cônes. J’aime mettre des jeunes comme entraîneurs, qui sont diplômés et qui sont d’anciens joueurs car ils ont de la facilité à montrer la technique. ». De plus, le Directeur technique insiste sur la nécessité pour ses entraîneurs

d'avoir la certification offerte par la Fédération de Soccer du Québec. Cette volonté d'agir avec des entraîneurs ayant la certification et les qualificatifs techniques suit une logique qui veut qu'un entraîneur ayant étudié pour sa certification et qui a expérimenté le soccer sur le terrain pourra alors enseigner : « J'ai expérimenté et j'ai étudié alors je peux enseigner ». On nous indique, lors de cette entrevue, que malgré cette volonté de ne pas sélectionner des parents entraîneurs, ce n'est pas fait en tout temps à Fabrose. Le directeur des compétitions dénonce qu'il y a présentement de l'ingérence d'un des membres du conseil d'administration. Ceci a pour effet que la sélection des entraîneurs est plus axée sur le côté personnel que la qualification. Il y a, de plus, une dissonance marquée entre les propos des deux participants alors qu'un valorise l'apport de l'acteur bénévole au poste d'entraîneur et l'autre affirme totalement l'inverse. On dénote, en définitive, une forte incohérence dans la mise en place des balises de sélection d'un entraîneur à Fabrose.

SAINT-HUBERT

La formule que propose le club de Saint-Hubert ne se démarque pas outre mesure des orientations que proposent les autres clubs participants. Dans la même optique, le Directeur technique valorise les candidats ayant un jeune âge et qui ont, ou qui ont eu, un parcours sportif au sein du club. Le directeur technique mentionne : « On préfère les anciens joueurs car ils ont la capacité de démontrer la technique. Il n'y a pas que l'aspect leader de l'entraîneur à considérer. En bas âge, il faut que le développement technique soit mis de l'avant ». Il ajoute que le personnel technique qui fait la sélection, tente de jumeler les parents bénévoles et les joueurs bénévoles en paire afin qu'ils développent leurs complémentarités. Rappelons que le club fonctionne avec l'apport de joueurs entraîneurs bénévoles qui n'ont pas de rémunération durant la saison estivale. Ce club se démarque pour sa gestion de ses entraîneurs compétitifs en alliant l'apport de deux types d'acteurs bénévoles, soit le parent entraîneur et le joueur entraîneur.

Le directeur technique adjoint indique qu'un entraîneur parent bénévole est sélectionné uniquement s'il a les connaissances. D'abord, les connaissances du soccer et ensuite le côté humain. Pour ce faire, ils font des entrevues, ils discutent de philosophie sportive

avec eux et ils peuvent faire des essais sur le terrain. Cette approche serait reliée au fait que, désormais, le club bénéficie d'une plus grande banque de candidats, ce qui permet de réellement faire des sélections plutôt que combler involontairement le poste par manque de candidatures. Son discours rejoint exactement celui du Directeur technique lorsqu'il mentionne que l'aspect le plus important, c'est la connaissance du soccer. Il précise sa pensée en formulant les aptitudes supplémentaires qu'il recherche: le souci de l'équité envers les athlètes, l'implication, la volonté d'apprendre et l'ouverture d'esprit. Dans un autre ordre d'idée, le directeur technique adjoint y va d'une affirmation qui se différencie de ce que recherche l'ensemble des clubs à l'étude : « Pour moi, la licence a peu d'importance, le potentiel et la volonté du candidat à tout autant d'importance, sinon plus ».

4.4.1 L'éveil stratégique pour sélectionner le talent

Lorsque qu'un club réussit à attirer une masse importante de candidatures, il devient nécessaire d'établir une stratégie, un plan, voir une directive permettant de filtrer ces candidats. Dès lors, s'enchaîne une batterie de tests et d'entrevues permettant de mettre en lumière le candidat idéal. Comme nous avons pu voir dans la section d'attraction, présentement le volume de candidatures bénévoles dans les clubs à l'étude est assez limité. Toutefois, chacun des clubs a démontré qu'il devait, à une fréquence variable, sélectionner un entraîneur parmi plusieurs candidats. Nous mettrons en lumière, dans cette section, l'effort produit par chacun des clubs afin de déployer un plan d'action stratégique en matière de sélection des entraîneurs bénévoles.

TERREBONNE

Le club de Terrebonne a clairement démontré qu'il a pris en considération plusieurs facteurs internes et externes de son organisation avant de se positionner sur une approche limitant l'apport des parents bénévoles. En statuant sur les risques que pourraient amener la partialité des parents bénévoles au sein de leurs équipes compétitives et en saisissant l'opportunité d'approcher des jeunes athlètes de l'organisation en utilisant leurs capacités au niveau technique, le club de Terrebonne démontre qu'une réflexion stratégique a

réellement été au cœur de leur processus de sélection. De plus, le Directeur technique confirme qu'il s'est inspiré d'un voyage de formation au Chili pour ramener un nouveau modèle dans son club. Toutefois, nous devons citer les propos de l'intervenant A qui confirme que ce schéma stratégique défavorise et limite la participation bénévole, pour se concentrer principalement sur une formule de rémunération qui se détache de notre thème de recherche : « On ne prend pas vraiment le temps de faire une stratégie pour ça et je dirais qu'on est dans une transition au Québec vers des salariés ». On peut donc affirmer que le club de Terrebonne s'est doté d'une stratégie qui considère les opportunités et les menaces de son environnement mais qui limite néanmoins la participation bénévole lors de la sélection de ses entraîneurs.

SAINT-LAURENT

Le club de Saint-Laurent jouit d'une masse de candidats assez importante pour ses équipes. Selon les propos des deux participants, la qualité de ces derniers est cependant très variable. Malgré tout, selon le Directeur technique adjoint, le club semble ne pas s'être doté d'une orientation stratégique claire et précise pour la sélection de ses candidats : « On n'a pas de critères de sélection avec les bénévoles ». En utilisant à l'occasion des propos contradictoires et en laissant place à beaucoup d'aspects intangibles dans leurs critères de recrutement, le club de Saint-Laurent présente vraisemblablement des lacunes en matière de sélection. Nous pouvons donc confirmer que la stratégie employée par le club, jusqu'à présent, est passive en matière de sélection d'entraîneurs bénévoles.

FABROSE

Dans le cas de Fabrose on assiste clairement à un effort stratégique collectif passif qui tient ses bases d'une pensée individualiste fondée sur les croyances subjectives de chacun des acteurs qui participent au processus de sélection. Aucun standard n'est mis en place et des enjeux de pouvoir semble tirailler les différents intervenants sur ce qu'est un candidat idéal pouvant agir pour les meilleurs intérêts du club. Un consensus quant à une approche stratégique favorisant la mise en place d'entraîneurs bénévoles ou salariés au sein de l'organisation serait inévitablement bénéfique à Fabrose.

SAINT-HUBERT

Le club de Saint-Hubert fait bonne figure quant à l'implantation d'une stratégie visant à assurer la sélection de candidats de choix pour son organisation. En définissant clairement les besoins techniques des jeunes de son club et en y alliant des entraîneurs athlètes ayant ce type de compétences, le club de Saint-Hubert démontre que son approche n'est pas le fruit du hasard. Toutefois, certaines lacunes sont observées. Outre le type d'acteur qui est recherché, le processus par lequel passera un candidat potentiel pourrait être différent d'un intervenant à l'autre. Des critères plus homogènes, pour l'ensemble des gens qui participent à la sélection des entraîneurs assureraient dans le futur une meilleure cohésion au sein du groupe d'entraîneurs bénévoles. En revanche, les facteurs menant au profil de sélection restent parmi les plus étoffés des clubs à l'étude, et ce, bien que le processus affiche certaines lacunes. En somme, il semble juste d'identifier le club de Saint-Hubert comme une entité valorisant une pensée stratégique distinctive en matière de sélection d'entraîneurs bénévoles.

4.5 Développer le talent

Le développement du talent est indéniablement la partie la plus riche de nos résultats de recherche. Les clubs semblent mieux comprendre les enjeux qui relient le développement du talent à la performance. Ainsi, il valorise l'utilisation de leurs ressources afin d'accroître l'efficacité et l'efficience de leurs entraîneurs bénévoles.

TERREBONNE

Lorsque nous avons posé la question, à savoir quelles étaient les méthodes qu'ils employaient pour développer leurs entraîneurs bénévoles, les trois intervenants de Terrebonne ont émis le même constat, soit qu'en premier lieu, le développement passe par la formation, et ce, en deux étapes. La première étant la formation faite à l'extérieure du club. Selon eux, il est primordial que l'entraîneur participe aux différentes formations offertes par la Fédération de Soccer du Québec. Chacune de ces formations permettent aux entraîneurs d'accroître leurs compétences mais, ultimement, leur octroient la

certification nécessaire pour entraîner à des niveaux supérieurs. Dans un deuxième temps, le club offre de la formation à l'interne. Cependant, l'Intervenant A énonce que cette formation interne est concentrée aux acteurs salariés de l'organisation : « On n'offre pas vraiment de formation aux entraîneurs bénévoles à l'interne. On se consacre davantage au niveau des salariés ». Les deux autres intervenants se dissocient quelque peu de ce propos et énoncent qu'une offre diversifiée de formations est offertes à l'interne, autant pour les bénévoles que les salariés. Ainsi, des formations octroyées par des experts provenant de domaines complémentaires au soccer sont offertes gratuitement par le club, tel que des conférences d'un nutritionniste, d'un physiothérapeute et d'un psychologue sportif. De plus, plusieurs ateliers de formations sont donnés aux entraîneurs de façon sporadique. Le club regroupe alors ses entraîneurs afin que le personnel technique les accompagne dans leurs séances d'entraînements, en donnant des conseils et des recommandations.

Une autre méthode qui a été mise sur pied par le club afin de développer ses entraîneurs, c'est de leurs fournir des outils qui facilitent leur travail quotidien. Tous les entraîneurs bénévoles se font remettre un cahier d'exercice en début de saison. On y retrouve une planification pour l'ensemble des séances d'entraînements pour l'année à venir. Il s'agit d'une planification technique qui est préparée par le personnel technique en hiver et qui doit être suivie obligatoirement de semaine en semaine par l'entraîneur. Le club mise ainsi sur une réduction des libertés que peut prendre un entraîneur en valorisant plutôt une méthode axée sur un processus uniformisé. C'est dans cet ordre de pensée que l'exécution du processus de sélection des équipes est retirée aux entraîneurs bénévoles et est remis au personnel technique. À ce sujet, le Directeur général du club résume bien la pensée des trois intervenants de Terrebonne : « On limite les tâches des bénévoles. La sélection des joueurs est attribuée aux staffs techniques et à partir d'un certain calibre c'est nous qui prend les joueurs en charge ». Le club considère ainsi que l'apport d'un acteur bénévole doit être limité à certaines jeunes catégories et que, pour le volet compétitif, qui a marqué notre recherche de performance soit de U-10 à U-14 A et AA, ce sont des salariés qui doivent s'en charger. Dans ce contexte, l'entraîneur bénévole est contraint au poste d'assistant et ses tâches se limitent à gérer le matériel durant l'entraînement et à faire de la discipline auprès des jeunes. Ce modèle de développement

des entraîneurs est très intéressant à analyser car, suite à nos entretiens, on peut comprendre que l'utilisation du mot entraîneur salarié fait référence à de jeunes joueurs de l'organisation qui bénéficient d'une rémunération très faible et qui se veut avant tout une compensation pour des frais de déplacement durant la saison estivale. Nous verrons dans la section suivante, à combien peut se chiffrer cette rémunération.

Enfin, le club de Terrebonne se démarque par sa méthode de développement de ses entraîneurs pour les catégories de U-10 à U-14 A et AA. Qu'ils soient bénévoles ou à très faibles revenus, le Directeur technique considère que la stabilité de ses intervenants permet d'accentuer la performance de son organisation. Ainsi, il mise, pour développer ses entraîneurs, à limiter leurs interventions auprès d'une équipe, à deux saisons. De manière plus concrète, il a développé une stratégie qui consiste à mettre en place des joueurs de 16 à 20 ans de son organisation au poste d'entraîneur chef, pour ses jeunes équipes compétitives. Ils leur demandent alors d'entraîner pendant deux ans une équipe et ensuite de la remettre à un autre entraîneur qui prendra la relève. La logique derrière cette action serait de spécialiser les entraîneurs selon une surface de jeu. Pour chaque catégorie paire en bas âge, le soccer se pratique sur une surface de taille différente avec un nombre de joueurs différent. En limitant un entraîneur à une catégorie paire, celui-ci se familiarise plus facilement avec les concepts tactiques qu'il doit enseigner aux jeunes de son équipe. De plus, l'entraîneur ne stagne pas dans son approche auprès des jeunes car il a fréquemment de nouveaux éléments à diriger. Enfin, l'entraîneur peut aspirer à monter les échelons de l'organisation, comme le mentionne le Directeur technique du club : « Nos entraîneurs restent 4 ans maximum dans une catégorie, exemple soccer à 7 et ensuite montent en soccer à 9. Ils développent ainsi plus facilement le volet stratégique de la catégorie ».

SAINT-LAURENT

Le club de Saint-Laurent se démarque de ce qui est fait à Terrebonne. Les intervenants que nous avons interrogés sont beaucoup plus favorables à l'implication des entraîneurs bénévoles dans l'ensemble des catégories du club et visent une autonomie complète avec des mesures participatives flexibles. Le club offre le même genre de cahier d'exercices,

conçu par le personnel technique, à ses entraîneurs, mais l'application est beaucoup plus maniable. Voici ce que le Directeur technique considère : « On offre un cahier d'exercices à l'entraîneur mais on les laisse beaucoup travailler. On donne des guides mais sinon ils travaillent comme ils veulent. Je sais que les entraîneurs aiment travailler et qu'ils ont la passion donc je ne fais pas de micro-management. On ne veut pas des robots, on veut qu'ils développent leurs idées ». Dans cette optique d'autonomie, un élément qui s'est avéré fondamental, dans l'évaluation de l'autonomie comme outil de développement de l'entraîneur, fut l'orientation du club quant à la participation des entraîneurs bénévoles dans le processus de sélection des équipes compétitives. Saint-Laurent démontre une réelle volonté d'autonomie alors que ce processus est en grande partie assumé par l'entraîneur, comme l'indique le Directeur technique adjoint : « L'entraîneur a une très grande part dans la sélection des joueurs de son équipe. Le staff technique accompagne mais c'est vraiment dans un esprit participatif ».

Le club se rapproche toutefois des techniques utilisées par Terrebonne en matière de formation. Dans la même optique, les entraîneurs sont incités à suivre les formations offertes à l'externe par la Fédération de Soccer du Québec. De la même manière, le club de Saint-Laurent privilégie de la formation à l'interne via l'accompagnement des entraîneurs lors des entraînements et des parties. Cette formation porte principalement sur les principes techniques et tactiques que favorisent le club. Le personnel technique est très présent sur les terrains afin de répondre aux questions des entraîneurs et pour leur donner des conseils selon la situation. Le club a fait le choix d'établir trois responsables techniques qui se séparent les catégories soit U-7 à U-9, U-10 à U-12 et U-13 et plus. Chacun d'entre eux a la responsabilité d'être la référence pour les entraîneurs de ses catégories. Par cette méthode, aucun entraîneur n'est négligé par l'équipe technique. Également, le Directeur technique confirme qu'il y a une évaluation finale, non écrite mais orale, pour chaque entraîneur.

FABROSE

Le développement des entraîneurs de Fabrose passe par la formation. Une fois de plus, on mentionne qu'une façon simple de développer les entraîneurs bénévoles c'est de les

envoyer à la Fédération de Soccer du Québec pour y suivre des formations. C'est un élément qui semble être courant pour l'ensemble des clubs à l'étude mais qui ne permet pas de se démarquer des autres clubs car il s'agit d'une formule uniformisée. La différenciation se fait par la voie de la formation interne. À Fabrose, c'est un élément sur lequel le club mise beaucoup pour développer le talent des entraîneurs.

La formation se fait sous différentes formes, il y a des séances de formations sur le terrain où le Directeur technique fait des simulations d'entraînements pour développer les compétences des entraîneurs qui y assistent. Il questionne alors les entraîneurs sur différents schémas de jeu et sur l'approche à avoir avec les joueurs selon la situation. Le Directeur technique encourage les débats d'idées et la communication entre tous les intervenants. Il peut également y avoir des séances vidéo où les entraîneurs sont amenés à émettre leurs opinions. De plus, une nouvelle structure est présentement en place, on divise les équipes aux membres du personnel technique afin qu'un maximum de 8 entraîneurs soient attirés à un technicien. Selon les dires du Directeur technique, ce nombre permettrait d'avoir un impact sur tous les entraîneurs en donnant beaucoup de "feedback" en entraînement et en match. Comme c'est le cas à Terrebonne, le programme de développement des entraîneurs vise à limiter les initiatives en matière technique pour les bénévoles. Tous les entraîneurs reçoivent un plan de développement de leur équipe qu'ils doivent obligatoirement suivre. Dans la même perspective, c'est le directeur technique qui a la responsabilité de former les équipes. L'entraîneur a la possibilité d'inviter tous les candidats qu'il désire aux camps de sélection, mais son influence sur la composition finale de l'équipe se limite à cet apport.

Une ultime stratégie semble vouloir être mise en place dans le futur puisque les deux répondants partagent cette vision du développement à long terme pour l'organisation. Le Directeur des compétitions corrobore exactement la vision du développement du Directeur technique : « Le plan de développement des entraîneurs est proposé par le Directeur technique et c'est de faire une boucle de 4 ans de U-11 à U-14 et à la fin du cycle recommencer à U-11 ». Cette stratégie aurait pour effet d'augmenter les capacités de l'entraîneur lors du deuxième cycle et des subséquents. Il faut mentionner que ce n'est

pas un plan qui est présentement en place, mais plutôt un concept qui serait idéal selon les dire des deux répondants.

SAINT-HUBERT

Le club de St-Hubert a considéré de manière beaucoup plus importante que les autres clubs le développement de ses entraîneurs. Nous avons constaté pendant nos entrevues qu'une structure très solide, qui regorge de ressources destinées au développement des entraîneurs bénévoles, est mise en place. Cette structure est le fruit du travail du Directeur technique du club qui, suite à une visite du club de soccer de Dijon en France, a constaté qu'il était essentiel d'encadrer les entraîneurs afin d'assurer la performance de ses équipes. Celui-ci a développé une relation avec le personnel du club de Dijon et de nombreux échanges ont permis de comprendre les bases qu'ils se sont fixées, lui permettant ainsi, de les répliquer dans son club à Saint-Hubert. Cette structure qui englobe une multitude d'actions sur plusieurs sphères de son organisation laisse une place prédominante au développement de l'entraîneur via ce qui est appelé le Programme de développement des entraîneurs au sein du Centre Technique Local.

Le programme de développement des entraîneurs veut, dans un premier temps, rejoindre les normes du soccer québécois. Les entraîneurs doivent d'abord suivre les formations proposées par la Fédération de Soccer du Québec afin d'être éligibles à entraîner. Par la suite, tous les entraîneurs et les aspirants entraîneurs sont invités au Centre Technique Local. Le club a fait le choix d'inviter l'ensemble des entraîneurs bénévoles car ils veulent avoir un impact sur le plus grand nombre d'entraîneurs possible. Dès leurs arrivés, on leurs propose de la formation par l'application de nouvelles techniques d'entraînement. Afin que les entraîneurs bénéficient d'un encadrement optimal, le club de Saint-Hubert a fait le choix de créer un poste technique qui se spécialise dans le développement des entraîneurs. Nous avons interrogé le responsable des entraîneurs qui porte le titre de Directeur technique adjoint et voici ce qu'il avait à dire sur sa fonction et ses responsabilités auprès des entraîneurs lors des séances au Centre Technique Local : « On offre tous les outils nécessaires aux entraîneurs. On accompagne l'entraîneur avant, pendant et après sa pratique en le guidant et le questionnant plutôt qu'en le

dirigeant de façon ferme et précise. Je suis spécialement attiré au poste de développement des entraîneurs du club. C'est mon rôle dans le club de développer les habiletés d'enseignement des entraîneurs. Une fois qu'on a des candidats qui ont les connaissances, il ne reste plus qu'à développer leurs méthodes de travail en vue de transmettre leurs savoir-faire. ». De plus, le Directeur technique émet que son responsable des entraîneurs développe les aptitudes de ses entraîneurs par sa participation aux séances d'entraînements, le visionnement collectif de séances vidéo, l'emploi de fiches d'évaluations formatives, la diffusion de documentations par l'entremise du site internet du club et par la participation à diverses activités connexes. Tous ces points ayant pour objectif de développer les 'coaching points'.

Dans une autre perspective, le club de Saint-Hubert rejoint l'orientation du club de Terrebonne et de Fabrose en limitant les entraîneurs à un cycle de deux ans avec une équipe. Le directeur technique adjoint nous indique : « On croit qu'une équipe ne doit pas toujours recevoir le même message alors on change d'entraîneur après un ou deux ans. ». C'est une stratégie de développement des entraîneurs qui semble être le nouveau courant de pensée dans le soccer moderne, du moins, auprès des clubs de soccer les plus performants. C'est également le cas, pour le processus de sélection des équipes compétitives. Le club de Saint-Hubert utilise la même technique que Terrebonne et Fabrose en donnant cette responsabilité au personnel technique, tout en proposant une variante. Le club emploie des responsables de catégorie qui, d'année en année, ont une meilleure connaissance des joueurs et joueuses de l'organisation, ce qui renforce le processus de sélection autour de facteurs plus diversifiés qui normalement ne pourrait être mesurés si le Directeur technique avait plusieurs centaines de joueurs à évaluer en un court laps de temps.

4.5.1 L'éveil stratégique pour développer le talent

Comme nous avons pu le voir, les méthodes de développement des entraîneurs bénévoles sont nombreuses et varient selon les croyances de chacun des clubs. Cette section de nos résultats tente de montrer la pensée stratégique que les clubs ont déployée afin d'en

arriver à ces méthodes de travail. Nécessairement, nous concluons, comme nous l'avons fait jusqu'à présent pour toutes les sections, sur un constat inductif qui cherche à illustrer quel type de stratégie est adopté par chacun des clubs de soccer participant à notre recherche.

TERREBONNE

Lorsque nous avons questionné les participants de Terrebonne sur la stratégie qu'ils voulaient déployer pour arriver à développer des méthodes de développement pour leurs entraîneurs bénévoles, les réponses ont été les suivantes pour le Directeur général : « On prend le temps pour voir comment on va les former mais pour le reste pas vraiment » et pour l'Intervenant A : « On ne prend pas vraiment le temps de faire une stratégie pour ça ». Pourtant, ils s'accordent sur les méthodes à promouvoir à Terrebonne. Il se dégage notamment une profonde remise en question sur le bénévolat et sur les enjeux à long terme pour l'organisation alors qu'il y a eu une réelle restructuration du développement des entraîneurs dans les jeunes catégories compétitives. De plus, l'Intervenant A y va d'un constat stratégique plutôt intéressant qui renforce la décision de limiter l'entraîneur à un apport de deux ans par équipe avant de donner le relais à un autre entraîneur : « On évalue qu'un bon entraîneur aura deux ans d'enseignement auprès de son équipe. Il n'y a que les coachs pros qui sont capables de transmettre des connaissances pendant 5-6 ans ». Le Directeur technique ajoute que sa stratégie se fonde sur l'analyse de son environnement. Il participe à des formations et ce, jusqu'au États-Unis, afin d'améliorer ses programmes de développement auprès de ses entraîneurs. En somme, malgré les propos de deux des trois participants, le club de Terrebonne s'est réellement doté d'une stratégie distinctive qui repose sur l'analyse des facteurs internes et externes de son organisation. Toutefois, si nous limitons notre constat stratégique au facteur liant uniquement les acteurs bénévoles, nous devrions obligatoirement proposer que la stratégie de développement soit passive car les mesures mises en place visent à exclure ce type d'acteurs de l'organisation.

SAINT-LAURENT

Bien que le club de Saint-Laurent affiche de solides performances et que plusieurs méthodes soient mises de l'avant afin que les équipes performant, aucun élément qui nous a été rapporté verbalement, lors des entrevues, ne nous permet de croire qu'une stratégie bien définie est mise en place dans l'organisation. En ce sens, on remarque que les méthodes utilisées n'ont pas été débattues par le personnel technique. Aucune mention ne nous laisse présager qu'un effort d'analyse n'a été réellement engagé afin de maximiser l'efficacité du développement des entraîneurs bénévoles. Indéniablement, les mesures en place ne sont pas forcément négatives et peuvent, certainement, valoriser le développement. De plus, on perçoit une grande volonté du personnel technique d'octroyer un maximum de liberté et de flexibilité à ses entraîneurs afin que leur implication soit optimale. Cette vision autonomiste, qui se démarque de l'approche des autres clubs, est alignée sur les actions que posent le club, au quotidien, auprès de ses entraîneurs bénévoles. Ainsi, nous ne pouvons confirmer qu'une réflexion stratégique de développement des entraîneurs bénévoles ait été faite de façon délibérée, mais nous pouvons déduire que les méthodes employées par les intervenants techniques s'appuient sur des réflexions stratégiques individuelles s'appuyant sur des facteurs internes et externes de leur organisation. Nous sommes ainsi amenés à émettre que, dans une certaine mesure, le cadre stratégique du développement des entraîneurs bénévoles de Saint-Laurent est distinctif par sa vision autonomiste.

FABROSE

La planification stratégique semble être un concept flou qui laisse nos répondants perplexes face aux actions qu'ils posent dans leur club au quotidien. Choses certaines, la planification et l'analyse stratégique collective avec plusieurs membres de l'organisation est déficiente. Pourtant, dans leur individualité, chacun des acteurs a des justifications permettant d'entrevoir un premier éveil stratégique en matière de développement des entraîneurs bénévoles. C'est le cas du Directeur technique du club qui avance que la sélection des joueurs d'une équipe est faite par lui car les entraîneurs ont de la difficulté à voir les choses qu'il voit lors des camps de sélections. Par cette affirmation, il confirme qu'il tente de pallier aux faiblesses que peuvent avoir les entraîneurs bénévoles.

Toutefois, il diminue les capacités stratégiques de son club en affirmant : « Le soccer est en développement au Québec et la structure du club n'est pas assez bonne pour permettre de mettre en place des stratégies ». Le Directeur des compétitions fait de même: « On ne fait pratiquement aucune planification stratégique ». En somme, malgré que nous interrogeons l'un des clubs les plus performants du Québec, la stratégie de développement des entraîneurs bénévoles reste passive.

SAINT-HUBERT

Nous avons perçu lors de nos entretiens qu'un réel effort stratégique avait été fait par le club de Saint-Hubert. Dans un premier temps, le club a su s'inspirer des meilleures pratiques en s'associant avec un partenaire à Dijon afin de développer, de manière concrète, le volet formation des entraîneurs. Le directeur technique a saisi l'opportunité de recréer un modèle qui avait fait ses preuves sans avoir à concevoir son Centre Technique Local dans son intégralité. De plus, le personnel technique a démontré que l'utilisation d'une période de réflexion visant à l'amélioration de ses pratiques en matière d'encadrement de son personnel était bénéfique à long terme pour son organisation. L'introduction d'un responsable des entraîneurs résulte d'une concertation des principaux acteurs de cette organisation : « On a créé ce poste en s'asseyant et en analysant les besoins de notre club selon notre expérience. Nous avons préféré investir dans un Directeur du développement plutôt que dans un accompagnateur des équipes AAA. ». On peut percevoir qu'une réflexion a vraiment été faite afin de maximiser l'efficacité des ressources de l'organisation. Pour l'ensemble de ces facteurs, nous établissons que le club de Saint-Hubert agit selon une stratégie distinctive visant à accentuer le développement du talent de ses entraîneurs bénévoles.

4.6 Récompenser le talent

Le terme récompenser a souvent été perçu par nos participants comme une association directe avec la compensation monétaire. Nous constatons que très peu de mesures ont été implantées par les clubs les plus performants du Québec afin de valoriser cet aspect clé du management des talents. Alors que ces clubs évoluent dans une organisation à but non

lucratif où les ressources financières sont limitées, il aurait été fortement bénéfique pour eux de développer des stratégies visant la diversification des formes de récompenses et de reconnaissances sans l'emploi obligatoire de l'argent. Il s'agit, sans l'ombre d'un doute, de la branche la plus délaissée du management des talents dans les clubs de soccer amateur que nous avons interrogés.

TERREBONNE

Lors de nos entretiens, nous nous sommes principalement attardés à la reconnaissance des entraîneurs évoluant dans des équipes faisant partie de notre champ de recherche, soit de U-10 à U14 AA. Le club de Terrebonne nous a démontré qu'il était nécessaire pour eux d'avoir des entraîneurs rémunérés pour les raisons énumérées dans notre section sélection des candidats. Selon le directeur général, la rémunération pour les jeunes athlètes qui agissent à titre d'entraîneurs se chiffre à environ 500\$ à 600\$ pour la saison d'été. Deux intervenants mentionnent que ce montant est offert afin de pallier aux dépenses encourues pour les déplacements. L'intervenant A contredit les propos du directeur général et mentionne que ce montant se rapproche davantage de 1500\$ pour la saison estivale et que ce montant diffère selon la catégorie. Élément important, il a la certitude que ce montant agit comme un incitatif pour certain : « On paie de petits salaires pour couvrir les dépenses et les déplacements. Certains le font pour le salaire. ».

Le club offre également de payer pour la formation de leurs entraîneurs qui ont la volonté de rester à long terme. Le directeur général confirme : « Je vois les colloques et les formations comme une forme de récompense pour les entraîneurs ». Le fait de payer pour la formation des entraîneurs fait l'unanimité auprès des clubs à l'étude. Il s'agirait possiblement d'un facteur en lien avec leur performance. D'autres incitatifs sont offerts par le club, tel que, des items promotionnels, des chandails, des manteaux, des pantalons, etc. qui sont donnés à des entraîneurs méritants. Cette politique ne semble pas être introduite selon des standards établis mais davantage sur la perception des dirigeants. L'élément qui est remis à tous les entraîneurs c'est un polo aux couleurs du club. Il y a également une fête de fin d'année pour remercier les entraîneurs.

SAINT-LAURENT

Au club de Saint-Laurent, la compensation monétaire, pour entraîner une équipe n'est pas perçue comme un salaire. Pourtant, au dire des deux participants interrogés, le montant qui est donné aux entraîneurs des catégories U-11 à U-13 est approximativement de 2 000\$. Ce montant surpasse ce qui est donné à Terrebonne alors que, de leur côté, il considère l'entraîneur comme un salarié. Le directeur sportif confirme que cette somme est uniquement fournie afin de couvrir les frais de déplacements et les dépenses courantes de l'équipe. Le club fournit également 200\$ par entraîneurs pour qu'il puisse faire l'achat d'items promotionnels aux couleurs du club. L'objectif derrière cette formule est d'assurer que le club soit représenté par des entraîneurs habillés selon un standard minimal. De plus, le club tente d'offrir de la flexibilité au niveau du type d'article promotionnel sélectionné afin qu'un entraîneur, qui est impliqué depuis longtemps, ait la possibilité d'obtenir des items complémentaires à ceux qui lui ont été fournis par le passé.

Le club de Saint-Laurent défraie le coût des formations de ses entraîneurs. L'ensemble des formations sont couvertes par le club afin que l'entraîneur ne soit pas freiné dans son processus d'apprentissage par des limites financières. Finalement, une petite fête de fin d'année est organisée afin que tous les entraîneurs bénévoles puissent se regrouper lors d'un même événement. Il s'agit d'une forme de récompense qui vise à tisser des liens avec les autres entraîneurs du club ainsi qu'avec le personnel technique.

FABROSE

Encore une fois, lorsque nous faisons allusion, dans notre guide d'entretien, à récompenser ou à reconnaître le talent, la première réponse des répondants du club de Fabrose, aura été le volet monétaire. Au même titre que les autres organisations interrogées, le club de Fabrose propose une forme de rémunération pour ses entraîneurs qui dirigent dans les jeunes catégories compétitives. Chose intéressante, le club de Fabrose tente présentement d'établir une structure qui vise à donner des petits salaires d'appoint comme le mentionne le Directeur des compétitions : « On tente d'établir une échelle salariale en fonction du niveau de qualification et du nombre d'années d'expérience ». Le directeur technique, quant à lui, définit plutôt ce petit salaire d'appoint

comme une compensation pour les déplacements. Dans les deux cas, on propose une formule monétaire mais la perception est quelque peu différente. Voici les montants qui sont proposés par le Directeur technique : Une licence B équivaut à 3000\$ pour la saison, un DEP équivaut à 1800\$ et une certification S1, S2 ou S3 équivaut à 800\$. Aucune allusion aux années d'expérience n'est toutefois faite comme le mentionnait précédemment le Directeur des compétitions. Dans une autre sphère du volet reconnaissance, le club organise un gala méritas à la fin de la saison où les entraîneurs sont gratuitement accueillis. Pour l'occasion, l'organisation remet des honneurs individuels à certains entraîneurs selon des catégories qui sont en places depuis plusieurs années.

SAINT-HUBERT

Une chose qui est unique dans le club de Saint-Hubert, c'est l'organisation de déjeuners et de soupers d'entraîneurs. Cette formule consiste à réunir tout le groupe d'entraîneurs dans un contexte très informel afin de les remercier pour leur travail. Nous verrons dans la section suivante les impacts positifs d'une telle stratégie. Comme le font les autres clubs participants, l'organisation de Saint-Hubert paie les formations de la Fédération de Soccer du Québec à l'ensemble de ses entraîneurs ainsi que de l'équipement aux couleurs de l'organisation. Dans la même perspective que les autres clubs, un montant qui sert à couvrir les frais de déplacement des entraîneurs durant la saison d'été leur est offert. Le club débourse l'équivalent de deux heures de travail par semaine à ses entraîneurs pour couvrir les coûts reliés à l'essence. Deux heures par semaine équivalent à environ 800\$ pour l'été. Le directeur technique nous explique sa stratégie :

« On a établi une stratégie. On donne deux heures de salaire par semaine l'été même si les entraîneurs en font beaucoup plus. C'est surtout pour couvrir les déplacements. Toutefois, les jeunes peuvent aspirer durant la saison d'hiver à faire partie du staff technique et obtenir une rémunération car il s'occupe d'un plus grand groupe qu'une seule équipe. »

Les entraîneurs qui participent aux séances l'hiver sont rémunérés à l'heure selon la certification qu'ils possèdent. Voici les taux horaires que propose le club de Saint-Hubert: 15\$/heure pour une Licence C, 18\$/heure pour une Licence B et 20\$ à 25\$/heure

pour une Licence A ou plus. Le Directeur technique adjoint résume bien les intentions du personnel technique : « On mise sur l'acquisition du bagage personnel et professionnel plutôt que sur la rémunération. On les place dans les meilleures conditions et dispositions possibles afin que leur environnement de travail soit optimal. ». Saint-Hubert se démarque par sa philosophie participative qui incite les individus à s'impliquer dans l'organisation pour d'autres raisons que la rémunération.

4.6.1 L'éveil stratégique pour récompenser le talent

La réflexion stratégique qui encadre la récompense en matière de gestion du talent devient, pour ainsi dire, une menace pour l'apport du bénévolat dans le sport. La plupart des acteurs interrogés, ont très clairement mentionnés que l'enjeu prioritaire était d'établir une structure de rémunération plus agressive qui faciliterait l'intégration de candidats plus qualifiés ayant la volonté de s'impliquer de façon plus importante dans leur club. S'appuyant sur un incitatif monétaire, cette stratégie n'est pas forcément négative, mais elle a un impact certain sur les statuts des entraîneurs bénévoles à long terme. L'important dans ce chapitre n'est pas de statuer sur les bienfaits d'une telle prise de position mais davantage d'établir l'effort stratégique que les clubs ont effectués pour récompenser leurs entraîneurs bénévoles.

TERREBONNE

Lorsqu'il est temps de récompenser les entraîneurs, certains clubs ont construit des balises en fonction de facteurs permettant d'assurer l'équité parmi les entraîneurs. À Terrebonne, ce n'est pas tout-à-fait le cas alors que les trois intervenants interrogés ne s'accordent pas sur le montant qui est donné aux candidats pour la saison estivale. Cette contradiction confirme que cette phase de la gestion des entraîneurs manque de structure et de planification. Toutefois, nous ne pouvons passer sous silence la prise de conscience des répondants quant à leurs interprétation voulant qu'il soit nécessaire de rémunérer leurs entraîneurs au niveau compétitif : « Payer permet de s'assurer que l'entraîneur soit présent et qu'il ait un compte à rendre ». Ainsi, l'intervenant A confirme que l'avenir de son club ne passera pas par le bénévolat, ce qui explique le manque de structure au niveau

des récompenses des entraîneurs bénévoles : « Le soccer devient de plus en plus un sport de performance et il devient difficile de ne pas rémunérer les entraîneurs pour les grosses catégories. Si on veut développer le côté élite, on n'a pas le choix d'aller ailleurs que vers les bénévoles. On ne prend donc pas le temps de faire une stratégie pour eux. ». Il est indéniable que l'effort de planification stratégique qui est offert par Terrebonne présentement est quasiment inexistant quant aux déploiements d'une structure de récompenses pour les entraîneurs bénévoles. La stratégie est donc passive.

SAINT-LAURENT

Le club de Saint-Laurent ne semble pas considérer l'implantation d'un programme stratégique de récompense comme un enjeu pour son organisation. Les méthodes utilisées ne sont pas débattues par le personnel technique et le conseil d'administration. Il s'agit d'un processus décisionnel qui se limite aux réflexions du directeur sportif qui gagnerait certainement en efficacité si l'on y ajoutait des méthodes qui ne s'inscrivent pas uniquement sous forme monétaire. Nous sommes certains que les méthodes de reconnaissances du club de Saint-Laurent envers leurs entraîneurs bénévoles s'inscrivent dans une pensée stratégique passive.

FABROSE

On peut ressentir une certaine confusion au sein du club de Fabrose lorsque nous abordons le thème de la gestion de talent des entraîneurs bénévoles en fonction de la mise en place d'une stratégie visant la reconnaissance. En aucun temps pendant nos entretiens nous avons été informés qu'une réelle réflexion a été entamée outre l'implantation d'une formule de rémunération. Le Directeur des compétitions s'interroge sur les bienfaits à long terme de l'approche que privilégie son club: « On entend de plus en plus parler qu'on devrait donner plus de salaire et plus tôt dans notre club. Mais à mon avis ce n'est pas très réaliste. Ça peut même devenir un risque d'avoir des salariés et des bénévoles pour les mêmes catégories de joueurs. ». Ce-dernier nous confirme que ce programme de rémunération n'est pas appliqué dans toute les équipes et que certains bénéficient d'avantages qui sont inéquitables par rapport aux autres. Nous pouvons percevoir que ce volet de la gestion des entraîneurs n'a pas obtenu un consensus de la part de l'ensemble

des décideurs de l'organisation et que, pour l'instant, cette formule reste à être améliorée. Nous pouvons en conclure que l'effort stratégique initié par les principaux acteurs est insuffisant, ce qui confirme que le club de Fabrose adopte une attitude passive dans sa volonté de développer une structure de récompense de ses entraîneurs bénévoles.

SAINT-HUBERT

Le club de Saint-Hubert ne fait pas vraiment les choses différemment. Il offre une compensation pour les déplacements comme le font la plupart des clubs. La formation est défrayée par le club, tout comme l'équipement. Toutefois, sa culture et son positionnement par rapport à certains éléments de sa propre organisation font en sorte que leur schéma stratégique semble être beaucoup mieux défini que les autres clubs à l'étude. Certaines lacunes sont perceptibles et un effort permettant de renforcer le volet reconnaissance de leur club auprès de leurs entraîneurs pourrait très certainement être amélioré. Un manque de créativité, pour cette sphère du management des talents, reste perceptible malgré que le raisonnement derrière leur approche marque une réelle prise de position en matière stratégique. Le Directeur Technique nous fait part de ses commentaires à ce sujet :

« On a consulté certains intervenants des autres clubs environnant pour déterminer si nos conditions étaient comparables au marché. Ensuite nous avons établi une stratégie simple, on veut offrir un soutien incroyable par les salariés aux bénévoles pour leurs enlever de la charge de travail et s'assurer de leur développement et de leur satisfaction. »

Cette compréhension des enjeux internes et externes de l'organisation démontre que le club de Saint-Hubert a un souci de développer une stratégie qui répond aux enjeux de son environnement concurrentiel, bien que les méthodes qu'ils emploient restent encore à être diversifiées.

4.7 Retenir le talent

La dernière branche du management du talent s'intéresse à la rétention des acteurs clés de l'organisation. Pour notre recherche, il s'agit des méthodes qui sont proposées par les

clubs pour retenir à long terme les entraîneurs bénévoles. Alors que des thèmes tel que le développement, les récompenses et l'attraction des bénévoles laissent place à un discours assez riche, la rétention semble avoir laissé certains participants perplexes. Il s'agit certainement d'une section où le répondant a été amené à pousser sa réflexion au-delà de ce qu'il avait fait, auparavant, dans le cadre normal de ses fonctions.

TERREBONNE

Les intervenants du club de Terrebonne ne se sont pas dotés d'un plan d'action clair permettant d'assurer la rétention de leurs entraîneurs à long terme. Certaines pistes de solutions sont, toutefois, avancées. Parmi celles-ci, ils optent pour une formule qui vise à offrir beaucoup de soutien aux entraîneurs, en leurs fournissant des cahiers d'exercices, en les accompagnant sur le terrain lors des entraînements et en limitant leurs rôles dans des domaines comme les camps de sélection des équipes compétitives. Selon eux, ce soutien permet de réduire le niveau de stress que peut occasionner des tâches que le bénévole n'est pas en mesure d'accomplir. De plus, ils favorisent des mandats cycliques où l'entraîneur accompagne une équipe sur une courte période, pas plus de trois ou quatre ans, et suite à son premier mandat, il amorce un nouveau cycle avec une nouvelle équipe. Cette philosophie accentue les compétences des entraîneurs car ils développent des techniques d'entraînement pour des catégories précises, donc leur efficacité est accrue, ce qui, en définitive, devrait favoriser leur rétention. Un autre élément qui assure que l'entraîneur poursuive avec le club sur une longue période, se situe au niveau de l'accessibilité à de la formation. Le Directeur technique adjoint avance qu'il s'agit du facteur de rétention le plus important de son organisation si l'on exclut l'aspect soutien du personnel technique mentionné précédemment. Il ajoute que de placer l'entraîneur dans des conditions valorisant ses forces assure la pérennité du partenariat : « Il y a des entraîneurs de différents types. Exemple, militaires qui n'ont pas forcément une bonne approche avec des 9-10 ans mais qui sont parfaits avec des plus vieux. Ceci encourage la rétention, de placer le bon candidat au bon endroit. ». Le Directeur technique, quant à lui, indique que le principal facteur de rétention se situe au niveau de la performance des équipes. Une équipe performante accentue les chances de conserver un entraîneur.

Toutefois, un tel constat diminue l'importance du développement de mesures axées sur l'entraîneur en se concentrant plutôt sur le développement des joueurs et des équipes.

SAINT-LAURENT

Le Directeur Technique du club de Saint-Laurent mise sur l'autonomie pour maximiser la satisfaction de son personnel d'entraîneur. Le calcul est simple pour lui, l'autonomie assure la participation et la satisfaction, desquels découle la rétention. En somme, un entraîneur autonome aura la perception qu'il a réellement un impact sur le développement des joueurs de son équipe, ce qui devrait avoir pour effet d'encourager sa participation et son désir de s'impliquer à long terme. Un autre processus, dont il a fait mention, c'est l'équité envers ses entraîneurs : « On traite tous nos entraîneurs de façon égale et ça, peu importe la catégorie. On les accompagne tous équitablement. Aussi, lorsqu'il y a quelque chose qui ne fonctionne pas, on le dit. C'est plus facile de développer des liens dans ces circonstances. ». En définitive, on apprend que les facteurs de rétention sont interreliés. Le club de Saint-Laurent offre ainsi de l'autonomie aux entraîneurs dans un contexte équitable où la communication franche est prédominante. On constate également dans nos résultats de recherche que le Directeur technique propose une approche totalement différente des autres clubs à l'étude, en ne limitant pas dans le temps le parcours d'un entraîneur avec la même équipe. Il s'agit du seul intervenant que nous avons interrogé qui avait cette philosophie : « Un entraîneur qui fait du bon travail peut entraîner très longtemps une même équipe. Pourquoi changer une formule qui marche? ». Par contre, le discours de son Directeur technique adjoint est différent. Il voit la rétention comme un effet de la qualité de l'accompagnement de l'entraîneur par le personnel technique qualifié. Selon lui, il s'agirait de la principale raison pour laquelle les entraîneurs bénévoles du club resteraient dans l'organisation. De plus, sa vision du développement à long terme des entraîneurs est différente de son collègue : « On essaie de changer nos entraîneurs au 3-4 ans afin de changer les habitudes auprès des joueurs mais on garde quand même les coachs pour d'autres catégories. ». On peut voir que ces deux participants ont une vision totalement différente des facteurs de rétention de leur club, ce qui nous amène à constater que cette faille dans l'organisation peut nuire à la rétention des entraîneurs bénévoles.

FABROSE

Le premier résultat de notre recherche pour Fabrose va à l’opposé de ce que les autres clubs proposent. Selon le Directeur technique, les requêtes de formation du personnel technique font en sorte que les entraîneurs quittent. En d’autres mots, offrir et exiger de la formation devient une contrainte pour les entraîneurs, plutôt qu’un incitatif. Cette affirmation s’explique par la notion du temps qui peut parfois être manquante pour les entraîneurs. Alors que d’entraîner une équipe est déjà exigeant, si le club exige également de participer à des formations, il peut arriver que certains bénévoles considèrent cette requête comme abusive et contraignante. Dans un autre ordre d’idée, les deux intervenants de Fabrose s’accordent pour dire que plusieurs facteurs intangibles font que les entraîneurs restent dans leur club. Le Directeur technique invoque ceci: « Il y a beaucoup de facteurs humains qui font que les coachs restent. Ceux qui ont la passion et l’ambition vont rester. ». Un autre élément intangible de rétention se retrouve dans la qualité de la personne qui encadre les entraîneurs bénévoles. Le Directeur des compétitions énonce que les entraîneurs veulent tisser des liens avec les membres du personnel technique. Une approche froide et impersonnel, auprès des entraîneurs, pourrait avoir d’importants effets négatifs, allant jusqu’au départ de plusieurs d’entre eux. Ainsi, il est du ressort du personnel technique d’entretenir des relations amicales qui permettent d’assurer la rétention des entraîneurs à long terme. Finalement, nous constatons que le futur du mouvement bénévole dans le club de Fabrose est précaire alors que le Directeur technique entrevoit que l’avenir de son organisation ne peut que passer par une hausse de la rémunération des entraîneurs.

SAINT-HUBERT

Le Directeur technique nous a confié, d’emblée, que la formation agissait comme un outil de rétention formidable. Pour lui, la formation est un gage de développement de compétences et, plus un entraîneur est compétent, plus il aura l’intérêt de s’accomplir dans un rôle qui le valorise. Il est tout de même particulier de constater que les activités de formations sont perçues aussi différemment à Fabrose. Également, en matière de rétention, le Directeur technique et son adjoint s’accordent quant à l’importance d’avoir une structure qui facilite le travail des entraîneurs bénévoles : « Ils ont beaucoup de

support, et ce, peu importe la catégorie. Ils peuvent demander de l'aide et un membre du personnel technique ira les accompagner sur le terrain. Une bonne structure, c'est un gage de succès assuré. ». La formation et l'accomplissement dans un environnement de travail structuré ne sont pas les deux seuls indicateurs de rétention des entraîneurs, nous confie le Directeur Technique. Son principal facteur de rétention provient de l'introduction du modèle de développement des entraîneurs qu'il a emprunté, lors d'un voyage de formation au club de soccer de Dijon. Voici les intentions qui se dégagent de cette stratégie : « On croit que c'est possible de faire du groupe de jeunes entraîneurs un club social vivant qui accentue la rétention car ils ne veulent pas quitter le groupe d'entraîneurs qui est très soudé. L'esprit de camaraderie et de gang fait qu'on est une famille ». Les entraîneurs sont donc influencés par leurs partenaires à rester dans le groupe sans qu'un énorme effort soit fourni par le personnel technique. Les liens amicaux étant alors à la base de ce mouvement de rétention comme c'est le cas pour des coéquipiers dans une équipe sportive. Le club de Saint-Hubert a décelé cette opportunité et l'on saisit en organisant des déjeuners et des soupers où l'objectif premier est de développer des liens amicaux favorisant, à long terme, la rétention.

4.7.1 L'éveil stratégique pour retenir le talent

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le concept de rétention fut quelques peu déstabilisant pour les répondants lors de nos entretiens. En entrevue, nous avons rapidement compris que les clubs ont un réel besoin de conserver les bénévoles qu'ils ont mis tant de mal à attirer et à former. Leurs actions sont alors diversifiées afin de ne pas perdre des candidats si difficilement acquis. Certains clubs se sont avérés assez éveillés sur la conceptualisation d'une stratégie de rétention.

TERREBONNE

Pour Terrebonne, c'est le Directeur Technique qui a concocté la recette visant l'embauche d'entraîneurs qualifiés pour superviser les jeunes équipes compétitives. Cette formule qui vise à retirer les parents bénévoles des équipes compétitives n'est pas sans effet pour l'organisation et ses membres. Selon lui, en formant des entraîneurs qui se

spécialisent par catégorie, la possibilité de les retenir est supérieure et pallie les menaces de favoritisme et de laxisme que pourrait engendrer l'implication d'un parent bénévole. Le club voit donc la nécessité d'exclure le bénévole des tâches importantes afin d'assurer la performance de ses équipes. Ce désintéressement envers la main d'œuvre bénévole se traduit par des impacts favorables auprès des salariés. Par contre, en allouant des ressources aux salariés, les acteurs bénévoles se retrouvent négligés par ce processus, comme le mentionne le Directeur général : « On n'a jamais pris le temps de s'asseoir pour voir comment nous allions retenir nos entraîneurs bénévoles ». Puisque notre recherche s'intéresse au concept de bénévolat, on peut confirmer que la stratégie qui est en place à Terrebonne est passive lorsqu'il est question de rétention des talents bénévoles.

SAINT-LAURENT

Le club de Saint-Laurent est beaucoup plus axé sur la participation bénévole. Il est l'un des clubs qui défend le plus les capacités de ces acteurs et qui intègre dans ses plans à long terme l'apport de ce type d'intervenant. Toutefois, lorsqu'il est question d'implantation d'une stratégie visant la rétention, les deux intervenants interrogés sont aux antipodes des méthodes à adopter et à favoriser. On constate que la vision du Directeur sportif est précise et s'appuie sur des éléments valorisant les forces de ses entraîneurs. Toutefois, par manque de communication ou de compréhension, cette vision qui est si clair pour ce dernier, n'est pas assimilée par l'un de ses plus proches collaborateurs. Ainsi, nous pouvons avancer que le Directeur sportif tente de déployer une stratégie axée sur les compétences de ses membres, mais que son club est collectivement dépourvu de stratégie de rétention par manque de collaboration entre les principaux acteurs agissant dans la gestion des entraîneurs bénévoles.

FABROSE

Selon le Directeur technique du club, il n'y a aucun moyen de garder un entraîneur, les menaces étant trop nombreuses : « Les autres clubs offrent des meilleurs salaires, parfois le double de ce qu'on offre. Les groupes de parents peuvent même être un risque pour l'entraîneur. Le contexte de Laval fait que plusieurs clubs sont près les uns des autres et il peut y avoir du maraudage d'entraîneurs bénévoles. ». Les participants de Fabrose ont

une bonne connaissance des menaces qui peuvent affecter leur organisation en matière de rétention. C'est très intéressant de constater qu'ils ont conscience de ces aspects. Toutefois, aucune mesure n'est concrètement mise en place afin de répondre à leur analyse. De plus, le Directeur des compétitions y va d'affirmations assez révélatrices :

« On ne fait pratiquement aucune planification stratégique et lorsqu'un entraîneur menace de quitter, on ne fait que parler d'argent. En plus, je ne pourrais même pas dire que les bénévoles partent plus que les salariés. Malgré tout, on a un système qui fonctionne pour le moment mais qui n'a pas été bien prévu, bien implanté et bien discuté. ».

C'est en se basant sur ces affirmations que nous sommes dans l'obligation d'établir que la stratégie de rétention des entraîneurs bénévoles à Fabrose est passive.

SAINT-HUBERT

Il est étonnant de voir la solidité des réponses que nous ont fournies les participants du club de Saint-Hubert. En aucun temps, ils ont semblé désarçonnés par nos questions. Pour chacune des sections du management du talent des entraîneurs bénévoles, le club de Saint-Hubert semble avoir une stratégie claire, complète et aboutie. C'est une fois de plus le cas pour la rétention, alors que le club s'est doté d'un plan quinquennal de gestion des entraîneurs qui est revu à chaque année avec le personnel technique et les membres du conseil d'administration. Cette approche, nous informe le Directeur technique, est due à la stabilité du personnel technique et des membres du conseil d'administration qui sont en poste depuis plusieurs années. La vision est la même et les actions vont en ce sens. Ils sont d'autant plus conscients des facteurs pouvant nuire à leurs opérations :

« Certains clubs peuvent parfois offrir des montants qui sont supérieurs aux nôtres afin de solliciter nos entraîneurs. Il peut aussi arriver que certains entraîneurs quittent car leur enfant quitte, même si parfois ils restent quand même. Évidemment, il y a plein d'autres impondérables externes qui nous font perdre des coachs. »

Le discours du club de Saint-Hubert a été analysé en deux temps pour ce volet. Le Directeur technique adjoint a été plus évasif dans son discours alors que le Directeur

technique a tenu des propos révélateurs d'une composition factuelle de la stratégie à adopter pour se démarquer de ce qui se fait présentement au Québec en matière de gestion des entraîneurs bénévoles. Pour cela, nous confirmons que leur planification stratégique est distinctive.

4.8 La synthèse de nos résultats de recherche

Il est difficile de faire une synthèse de ce chapitre car les constats de chacun des clubs sont parfois homogènes, parfois hétérogènes. Outre certaines méthodes plus généralisées, peu de consensus se dégagent de nos résultats. Pourtant, nous avons compilé les résultats de clubs ayant tous un trait commun important, soit la performance de leurs équipes compétitives. Voyons les principaux faits saillants de nos résultats de recherche.

Tout d'abord, en matière d'attraction, tous les clubs emploient la sollicitation directe auprès de leurs parents, même si le rôle qui leur est proposé est différent selon l'organisation dans laquelle ils évoluent. De plus, on dénote, un fort lien qui associe le bénévolat à la position de parent. Cette mentalité reste profondément ancrée dans les mœurs des organisations à l'étude. Pour ainsi dire, selon eux, il n'est pas pertinent de solliciter la participation de bénévoles s'ils n'ont pas d'enfants dans une équipe. Cette vision coïncide avec l'effort promotionnel déployé par les clubs auprès des parents bénévoles qui tentent de véhiculer un message valorisant, que l'implication bénévole est simple et se limite généralement à un accompagnement minimal des athlètes. Le tout étant structuré par des outils offerts par le personnel technique. Afin de dénicher les meilleurs éléments, la solution tourne alors autour de la sollicitation des contacts des acteurs clés de l'organisation. On comprend dans nos résultats de recherche qu'un personnel technique qui a une forte notoriété et un large réseau de contact aura l'opportunité de compter sur un bassin de candidats beaucoup plus volumineux. Dans un autre optique, certaines associations font délibérément le choix de rejeter les candidatures des acteurs bénévoles pour les remplacer par des salariés. Ceux-ci sont pour la plupart du temps des joueurs de l'organisation qui ont des capacités techniques supérieures aux parents bénévoles. C'est principalement pour cette raison, qu'au niveau stratégique, on

dénote une faible implication des clubs quant au déploiement d'une stratégie visant l'acteur bénévole. Un seul club se démarque, soit Saint-Hubert, avec son concept altruiste qui vise à accueillir des joueurs de l'organisation au poste d'entraîneur-chef, et ce sans offrir de rémunération. Les autres clubs sont extrêmement passifs et opèrent avec des salariés ou, dans d'autres cas, ils se bornent à minimiser leurs efforts d'attraction, pour finalement attirer des bénévoles aux compétences limitées qui ne cadrent pas parfaitement avec les besoins des équipes qu'ils encadrent.

La seconde phase de la gestion des talents bénévoles permet aux clubs de déployer des instruments de contrôle qui visent à assurer l'intégration des meilleurs candidats. Le premier élément qui fait l'unanimité dans les clubs étudiés, c'est le niveau de certification de l'entraîneur selon le niveau requis par la Fédération de Soccer du Québec. Le second élément se situe dans le rôle prédominant du Directeur technique ou Directeur sportif. Dans tous les cas, on mentionne que c'est le rôle du Directeur technique d'établir sa méthode et ses critères de sélection. De plus, les clubs avancent que les candidats recherchés doivent être en mesure de développer les compétences techniques et tactiques des athlètes qu'ils accompagnent. Toutefois, les personnes interrogées ne s'accordent pas sur les capacités des entraîneurs bénévoles. Certains ne jurent que par la sélection d'un joueur de l'organisation qu'ils paient pour ses services. D'autres évaluent que ces compétences peuvent aisément être développées par du personnel bénévole. Incidemment, les critères de sélection sont différents selon la perspective du Directeur technique, comme c'est le cas pour notre recherche. En ce qui concerne l'approche stratégique, on dénote une meilleure compréhension des enjeux liés aux candidats à l'étude si l'on compare au volet attraction. Les critères sont beaucoup mieux définis, les attentes sont plus claires et les facteurs de sélection sont représentatifs des aspirations de chacun des clubs. En contrepartie, le processus de sélection est souvent inconstant et l'écart entre les différentes pratiques de management est parfois assez grand. En conséquence, on remarque que l'implantation d'une stratégie de sélection d'entraîneurs reste inscrite dans une approche beaucoup plus passive pour les clubs de Saint-Laurent et de Fabrose alors que les clubs de Terrebonne et de Saint-Hubert font meilleures figures à ce chapitre.

Le développement du talent est indéniablement la partie la plus riche de nos résultats de recherche. Les clubs semblent mieux comprendre les enjeux qui relient le développement du talent des entraîneurs à la performance de leurs équipes. Ainsi, il valorise l'utilisation de leurs ressources afin d'accroître l'efficacité et l'efficience de leurs entraîneurs bénévoles. Cette section de nos résultats est synthétisée sous deux grands thèmes. Le premier étant l'effort et l'investissement en formation auprès des entraîneurs. C'est d'une volonté commune que l'ensemble des clubs acceptent de payer la formation de leurs entraîneurs auprès de la Fédération de Soccer du Québec, et ce, peu importe le niveau et le coût. Dans le même ordre d'idée, tous les clubs ont une recette unique afin de former leurs entraîneurs à l'interne. Certains sont plus axés sur la formation auprès de l'entraîneur pendant les séances d'entraînements avec son équipe et d'autres valorisent le développement en groupe de travail avec des séances spécialisées pour le développement des entraîneurs. Le deuxième grand thème, c'est l'autonomie et la flexibilité des entraîneurs. On a pu constater que le degré d'autonomie des entraîneurs est extrêmement différent selon le club interrogé. En les classant du club offrant le plus d'autonomie à celui qui en offre le moins, c'est le club de Saint-Laurent qui ressort en tête de liste. Leurs entraîneurs ont des livres d'exercices auxquels ils peuvent se référer sans avoir à y obéir de bout en bout. Ils ont une large part de décision dans la formation de leurs équipes et aucune limite, en termes de saison maximale, n'est appliquée pour l'accompagnement d'une équipe. À l'inverse, le club de Fabrose demande à ses entraîneurs de suivre rigoureusement le plan d'entraînement proposé par le personnel technique sans y déroger. Il n'offre aucune possibilité à ses entraîneurs de participer à la sélection des joueurs de leurs équipes compétitives et finalement il limite les entraîneurs à un cycle de 4 ans avec une équipe et exige par la suite que l'équipe soit cédée à un autre entraîneur. Les deux autres clubs, Terrebonne et Saint-Hubert, se rapprochent beaucoup plus du concept rigide de Fabrose que du modèle flexible et autonome de Saint-Laurent. Nous ne sommes pas en mesure d'établir quel modèle est préférable car nous sommes en présence de clubs qui sont tous performants selon nos critères de recherche mais nous constatons des avantages et des inconvénients à chacune des méthodes employées par ces derniers. En ce qui concerne l'éveil stratégique des clubs en matière de développement, il s'agit une fois de

plus du volet le plus riche de notre recherche. Les clubs semblent avoir eu une profonde réflexion sur le modèle optimal permettant le développement de leurs entraîneurs. En faisant fit que certains d'entre eux valorisent l'exclusion des entraîneurs bénévoles au sein de leur organisation, nous pouvons affirmer qu'ils considèrent fortement les facteurs internes et externes qui peuvent améliorer ou nuire à leurs opérations. C'est pour cela que, mis à part le club de Fabrose, les autres agissent tous selon une stratégie distinctive qu'ils ont mis en place selon des critères qu'ils considéraient comme bénéfiques pour le développement à long terme de leurs entraîneurs.

Il est beaucoup plus aisé de faire la synthèse du volet récompense, car il s'agit du segment le plus homogène de nos résultats de recherche. Tous les clubs font sensiblement la même chose, dans un ordre de grandeur différent. On constate qu'ils offrent tous de défrayer les formations de leurs entraîneurs, d'offrir de l'équipement aux couleurs du club et de reconnaître le travail accompli par des invitations à des galas, des fêtes et/ou des repas. Ce qui diffère, c'est la perception des montants qui sont donnés aux entraîneurs "bénévoles". Certains qualifient le montant donné de salaire alors que d'autres interprètent cette somme comme une compensation pour les déplacements effectués durant la saison. Les montants varient, pour la saison estivale, de 0\$ jusqu'à 3000\$. Ces montants fluctuent d'un club à l'autre selon divers facteurs : le niveau de certification, le taux horaire, les requêtes d'un entraîneur et d'autres facteurs non quantifiables. En ce qui concerne les mesures stratégiques qui ont été déployées, nous avons constaté que peu d'attention a été accordée à cette étape du management des talents. Pourtant, comme nous pourrions le voir dans le chapitre Discussion, plusieurs autres approches stratégiques pourraient être bénéfiques pour ces clubs. Alors que ces clubs évoluent dans une organisation à but non lucratif où les ressources financières sont limitées, il aurait été bénéfique pour eux de développer des stratégies visant la diversification des formes de récompenses et de reconnaissances sans l'emploi momentané de l'argent. Nos constats vont dans ce sens alors que 3 des 4 clubs sont considérés comme passifs dans leur réflexion stratégique et que Saint-Hubert fait mieux en limitant toutefois sa réflexion aux facteurs liés à son environnement.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le concept de rétention fut quelque peu déstabilisant pour les répondants lors de nos entretiens. Il s'agit certainement d'une section où le participant a été amené à pousser sa réflexion au-delà de ce qu'il avait fait auparavant dans le cadre normal de ses fonctions. Malgré tout, d'intéressants constats se dégagent de nos résultats de recherche. Parmi eux, un consensus autour du soutien qu'il faut obligatoirement offrir aux entraîneurs. Tous les clubs optent pour un modèle qui valorise le soutien envers l'entraîneur. Que le club favorise l'autonomie ou l'encadrement plus stricte, ils visent tous le même objectif, soit que l'entraîneur ne soit jamais pris au dépourvu sans solution à ses problèmes. Une autre philosophie très intéressante, c'est la rétention par le développement de liens interpersonnelles. Tous les clubs sont conscients de l'importance d'une telle méthode. Le club de Fabrose mise sur le développement de liens entre le personnel technique et l'entraîneur. À Saint-Hubert, les efforts visent à développer des liens entre l'entraîneur et le groupe entraîneurs élargis afin de former une espèce de club sociale. À Saint-Laurent, on qualifie l'appartenance au club comme un lien familial. L'objectif dans ce club est de tisser des liens hors du terrain avec tout le groupe d'entraîneurs et tout le personnel technique. Comme on peut le voir, ces facteurs intangibles sont perçus comme les éléments les plus prédominants dans la rétention des entraîneurs. Quant aux constats stratégiques de chacun des clubs, ils nous amènent à nous questionner sur la conceptualisation de notre cadre de recherche. Notre perception de l'effort stratégique des clubs, au niveau de la rétention, est davantage tournée autour des quatre sections précédentes. Il semble que les personnes interrogées s'appuient sur les phases d'attraction, de sélection, de développement et de récompense pour motiver leurs décisions portant sur la rétention, comme si la rétention n'était qu'un effet du travail accompli préalablement. La rétention étant alors égal à la somme cumulée des efforts des quatre premières phases du management du talent. En plus de cette ambivalence stratégique, nous avons répertorié plusieurs remarques qui suggéraient qu'il n'y avait aucune stratégie d'établie pour conserver les entraîneurs bénévoles. Uniquement les clubs de Saint-Hubert et de Saint-Laurent ont un plan valorisant cette aspect du management des bénévoles. Nous verrons dans le chapitre suivant comment notre cadre conceptuel qui proposait cinq indicateurs du management des talents pourrait être converti pour représenter davantage les conclusions de nos résultats de recherche.

CHAPITRE 5 - DISCUSSION

Cette recherche avait pour principal objectif de produire de nouveaux apports théoriques et pratiques relatifs à la gestion des entraîneurs bénévoles dans le sport amateur. Le chapitre précédent nous a permis d'émettre des constats provenant des résultats de nos neuf entretiens semi-dirigés. Ces constatations nous ont, par la suite, permis de mieux comprendre les divergences et les similarités entre nos données et celles des autres recherches figurant dans notre revue de littérature. Ce chapitre nous permettra d'entamer une réflexion profonde et détaillée sur les résultats qui ont été présentés dans le chapitre précédent. L'objectif d'une telle discussion consiste à clarifier, éclaircir, contextualiser et interpréter les résultats observés sur le terrain en fonction du cadre d'analyse que nous avons proposé précédemment. En somme, chacune des étapes qui nous ont progressivement permis de centraliser l'objet de notre recherche donne lieu à de nombreuses conclusions qui sont en relation avec nos hypothèses et notre prémices de recherche. Rappelons le fondement par lequel notre recherche a pris forme, en émettant une fois de plus notre question de recherche :

« Quelle approche favorise un club sportif performant, lorsqu'il établit sa stratégie de gestion de talent auprès de ses entraîneurs bénévoles ? »

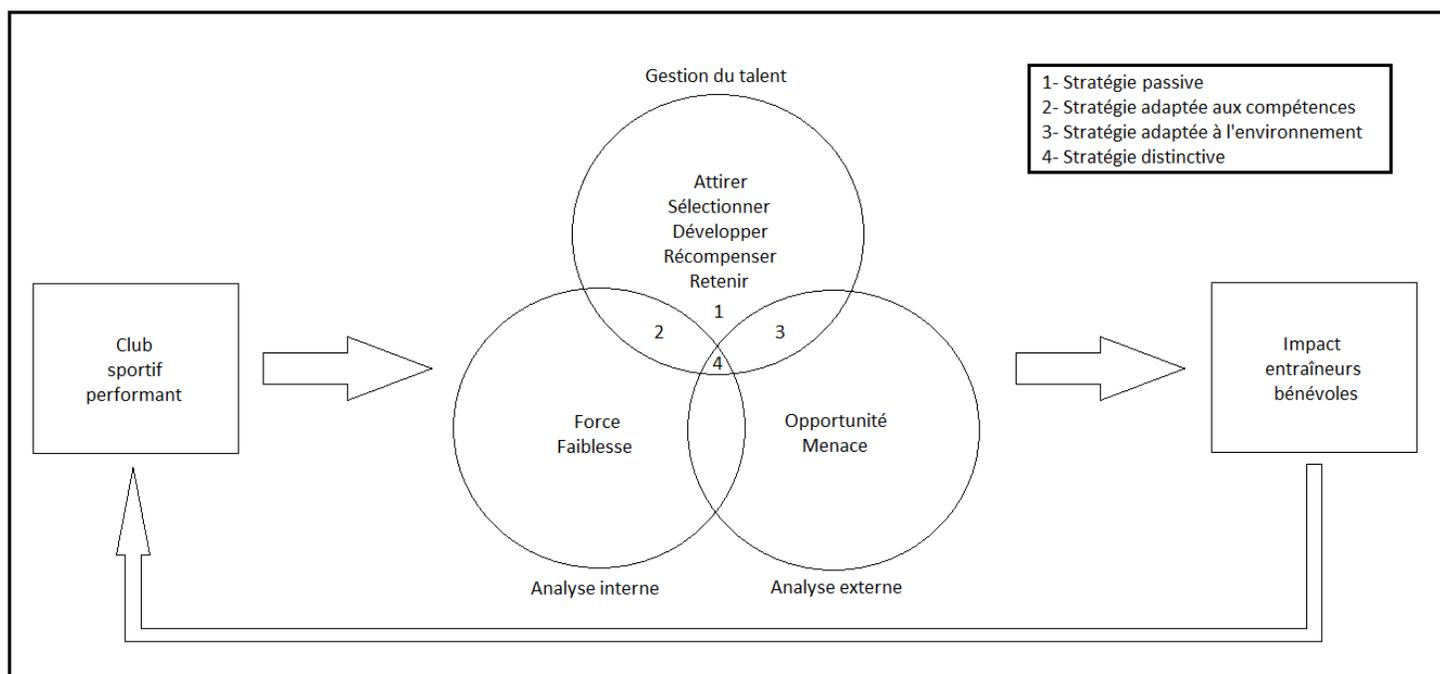
Tout au long de ce chapitre, notre discours prendra assises sur des comparaisons entre nos résultats de recherches découverts sur le terrain et les fondements théoriques recensés dans notre revue de littérature. Par conséquent, nous élaborerons une synthèse de la recherche en recréant un schéma final. En ce sens, nous développerons, en détails, sur chacune des dimensions qui ont significativement marquées l'objet de notre recherche.

5.1 Discussion du cadre d'analyse

Comme première étape, nous devons déterminer si le cadre d'analyse que nous avons créé et proposé pour cette recherche permet d'illustrer les fondements théoriques des clubs de soccer les plus performants du Québec. Notre cadre d'analyse se divisait en

deux grands concepts. Le premier traitait des écrits portant sur les bases du concept de management des talents. Le second portait sur l'évaluation de l'éveil stratégique en fonction du modèle FFOM qui nous aura servi d'instrument de mesure. À partir de ces deux concepts, nous avons fait la conception d'un cadre d'analyse graphique recoupant ces deux variables.

Figure 9. Cadre d'analyse initial



Dans notre cadre conceptuel, (Capelli, 2008; Collings et Mellahi, 2009; Phillips et Roper, 2009; Yapp, 2009; Tarique et Schuler, 2010; Hajimirarab et al., 2011; Menshaw, 2015; Kaliannan et al., 2016) nous avons appris que plusieurs facteurs pouvaient impacter la gestion du talent et que parmi ceux-ci, cinq étaient plus fréquemment utilisés par les chercheurs: attirer, sélectionner, développer, récompenser et retenir. Cette sélection reposait sur l'intensité de la présence des concepts dans les études portant sur le management du talent et sur notre désir de confirmer ou d'infirmer certaines conclusions provenant de ces recherches. Dans un deuxième volet, nous avons l'intention d'intégrer l'approche stratégique derrière la gestion de talents des entraîneurs bénévoles. Les

penseurs stratégiques ont privilégié, à partir des années 1990, des perspectives centrées sur les ressources internes de l'entreprise (Soule, Boutroy et Gueye, 2015). Cette approche permettait de se démarquer par l'adoption d'un positionnement stratégique adapté aux forces et faiblesses de l'organisation. La structure proposée par Soule et al. (2015) mettait plutôt l'emphase stratégique sur le positionnement par rapport au marché. La structure de l'environnement du marché dictant alors l'orientation à adopter pour son organisation. L'idéal pour une organisation était alors de jumeler les deux approches afin d'avoir un regard complémentaire interne et externe, pour en arriver, en définitive, au FIT stratégique (Soule et al. 2015). Nous avons appris dans notre premier chapitre que, dans la plupart des organisations sportives, le processus de gestion des bénévoles devait commencer par une évaluation stratégique des besoins organisationnels (Taylor & McGraw, 2006). Cette évaluation devait tenir compte des besoins à court, moyen et long terme afin d'assurer la survie de l'organisation. Lirc (2003) avance que la tâche de planification était alors essentielle. De fait, celle-ci devait être coordonnée par un responsable des bénévoles. Notre recherche confirme la proposition de Lirc (2003) qui affirme qu'il est nécessaire de nommer un coordonnateur des bénévoles au sein des OBNL sportifs, mais que malgré ce constat, il s'agit d'une pratique peu fréquente pour ces organismes. Selon nos résultats, uniquement le club de St-Hubert a présentement, dans son organisation, un acteur attiré au développement du talent des entraîneurs bénévoles. Les autres organisations ne ressentent pas ou n'ont pas décelé le besoin de se doter de ce type d'intervenant. Leurs formules étant plutôt orientées vers le renforcement du personnel technique offrant des services directement aux athlètes.

Certaines constatations nous ont forcés à remettre en question la pertinence de notre cadre conceptuel. Ainsi, afin que le produit final de notre recherche puisse représenter l'ampleur de l'analyse stratégique de nos clubs, nous avons été obligés de remodeler notre cadre d'analyse.

5.2 La reconfiguration de notre cadre d'analyse

En tentant de juxtaposer nos résultats de recherche à notre cadre d'analyse initial, nous avons compris qu'une telle démarche était impossible. Nos constats démontrent que deux facteurs font en sorte que notre cadre d'analyse initial est inadéquat. Le premier a pour thème la généralisation stratégique du management des talents bénévoles à l'ensemble des phases du processus. Le second nous oblige à remodeler notre cadre d'analyse afin de valoriser la composante cyclique du processus managérial dans un club sportif amateur. Voici une description plus étoffée de ces deux facteurs.

5.2.1 La stratégie généralisée

Selon les éléments ressortant de notre cadre conceptuel, un club ayant un positionnement stratégique optimal devrait considérer dans son analyse tous les facteurs internes (force et faiblesse) et tous les facteurs externes (opportunité et menace) de son organisation (Helfer, Kalia, Orsoni, 2010; Helms et Nixon, 2010; Verboncu et Condurache, 2016). La stratégie optimale doit alors être distinctive, car il a été démontré qu'une organisation doit se positionner en fonction de l'analyse de ses forces et faiblesses afin de profiter ou d'éviter les opportunités et les menaces qu'elle a décelées dans son environnement (Hefner et al., 2010). Dans tous les cas de figure, une réflexion stratégique étoffée permettrait de mieux préparer les dirigeants des clubs de soccer à diriger proactivement les entraîneurs bénévoles de leur organisation. Toutefois, malgré que notre objectif ne soit pas d'infirmer ce constat, nous avons constaté, pendant la rédaction de nos résultats, une lacune dans notre interprétation de la recherche de Helfer et al. (2010). Avant d'obtenir nos résultats de recherche, nous avons supposé qu'un club allait nécessairement adopter un type de stratégie qui serait généralisé à tous les volets du management des talents. L'analyse de nos résultats de recherche nous a fait remarquer que certains clubs pouvaient adopter une stratégie passive en matière de recrutement alors que pour la phase de récompense, il adoptait une stratégie distinctive. Cette réalité des clubs de soccer québécois performants faisait en sorte qu'il n'était impossible de placer un club dans un secteur précis de notre cadre d'analyse, car l'ensemble du processus de management des

talents bénévoles que nous avons représenté dans notre schéma se devait d'intégrer un seul et unique positionnement stratégique. Comme nous l'avons identifié dans nos résultats, pour un même club, certaines phases du management du talent affichent des lacunes alors que d'autres, tel que le développement des entraîneurs bénévoles, jouissent d'une grande emphase stratégique. Cette pluralité des résultats pour un même club nous a forcé à retravailler notre cadre d'analyse afin qu'il représente cette réalité.

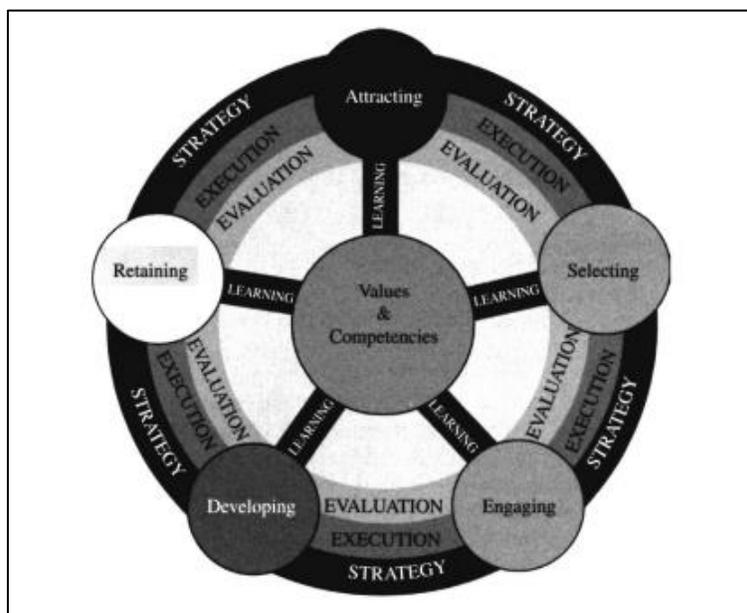
5.2.2 Le cycle du management des talents

Menshaw (2015) a guidé nos premières propositions conceptuelles du chapitre 2 alors qu'il souligne le manque d'unanimité des chercheurs quant à l'emploi d'un processus linéaire ou d'un processus circulaire. La plupart des recherches proposaient le modèle linéaire, soit chronologiquement ; l'attraction, la sélection, l'engagement, le développement et la rétention. Ainsi, le processus avait un début avec la phase d'attraction et une fin avec la phase de rétention (Tarique et Schuler, 2010; Hajimirarab et al., 2011). À l'opposé, certains auteurs se sont prononcés en faveur d'un processus circulaire qui n'avait aucune finalité (Collings et Mellahi, 2009; Phillips et Roper, 2009). Il découlerait de ce processus que la rétention aurait un impact sur l'attraction, et ce, dans un continuum circulaire qui n'aurait ultimement jamais de fin. Menshaw (2015), quant à lui, favorisait l'interaction entre ces étapes et préférait ne pas fixer ce processus comme ayant un début et une fin. Il ne l'inscrivait pas plus dans un mouvement circulaire. C'est en fonction de cette divergence d'opinion scientifique que nous avons exclue, au départ de notre cadre d'analyse, les deux modèles proposés par ces chercheurs, en proposant un schéma qui allait s'avérer incomplet lorsqu'il s'inscrit dans un processus représentant la réalité des entraîneurs bénévoles des clubs sportifs.

En conséquence, notre démarche scientifique auprès de neufs intervenants du milieu nous a permis de constater que la proposition circulaire reflétait davantage leurs commentaires. Les participants des clubs interrogés ont fréquemment fait allusion à un modèle cyclique, à travers duquel s'enchaînait chacune des phases permettant, en définitive, de faciliter la transition vers un nouveau processus d'attraction des candidats. Ainsi, nous pouvons nous

rallier aux théories de Phillips et Roper (2009) en affirmant que les clubs de soccer performants québécois fonctionnent selon un processus circulaire valorisant une transition entre la phase de rétention et d'attraction, et ce, indéfiniment comme le proposaient Collings et Mellahi (2009) dans leur modèle. Nous croyons que ce phénomène pourrait être associé à une particularité de l'environnement dans laquelle les clubs sportifs évoluent. Ainsi, le soccer amateur québécois évolue selon des cycles de compétitions. Comme nous l'avons montré dans notre méthodologie, il y a des périodes de compétition estivale et hivernale et, entre les deux, il y a des périodes de transitions facilitant la formation des équipes. La gestion et l'intégration des entraîneurs bénévoles suit sensiblement la même formule cyclique. Phénomène qu'on voit un peu moins en entreprise alors que les opérations suivent généralement un continuum plus linéaire n'ayant aucune finalité définie. Au contraire, la formule du soccer amateur compétitif fait en sorte que les organisations sont affectées par des cycles de 5 ou 6 mois qui sont à refaire indéfiniment. De ce fait, une forte croissance des efforts d'attraction se font en début de saison alors que les autres phases se déploient au courant des semaines suivantes. Le cycle termine sa boucle en fin de saison, mais la qualité du management des talents en matière de sélection, de développement et de récompense aura une influence sur la rétention des entraîneurs bénévoles pour les années suivantes et, par conséquent, sur l'attraction future de nouveaux bénévoles. Nous proposerons donc que notre cadre conceptuel valorise la notion circulaire comme l'on fait Phillips et Roper (2009) dans le schéma suivant :

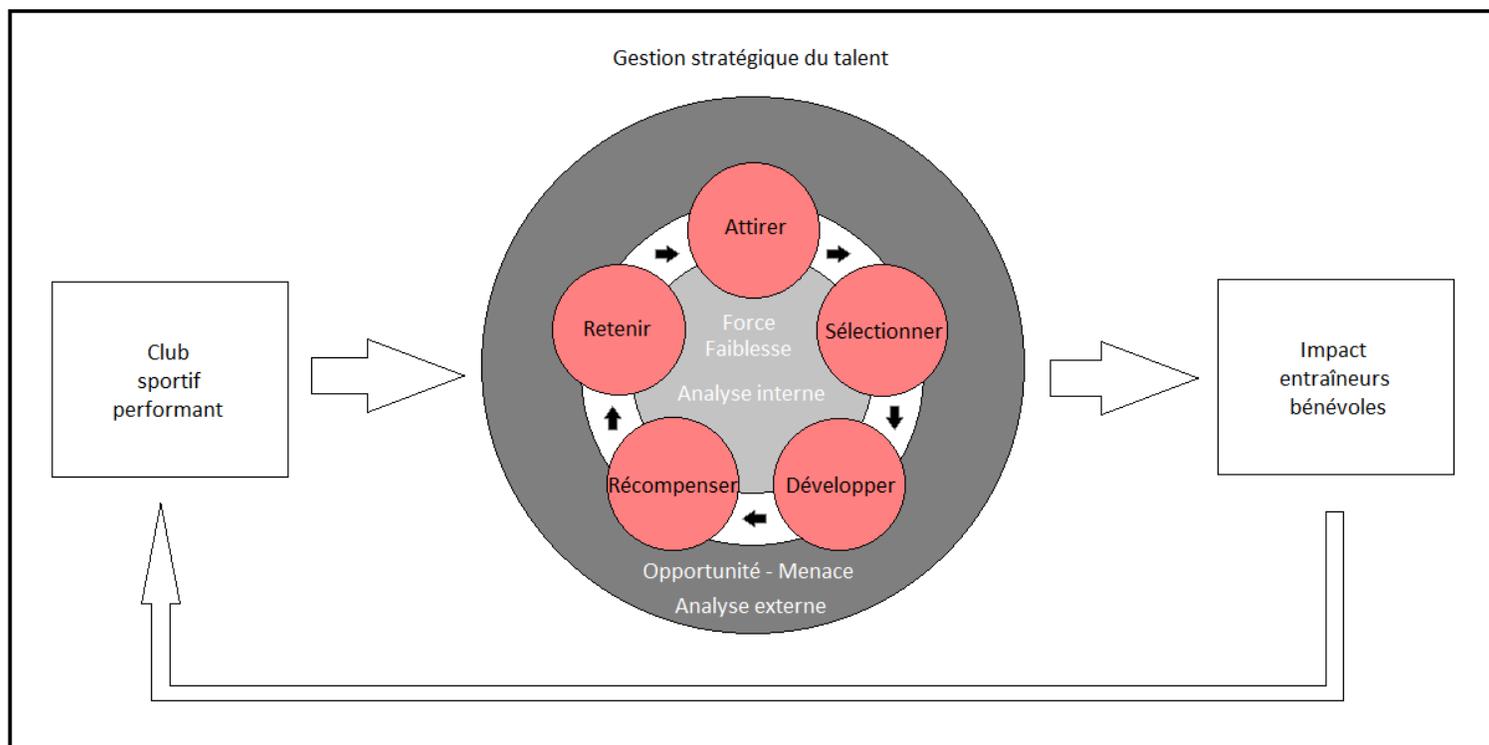
Figure 10. Modèle de talent management de Phillips et Roper (Phillips et Roper, 2009)



5.2.3 Proposition d'une synthèse finale

Nos intentions, dès les premiers balbutiements de notre recherche, étaient d'établir à quel niveau s'établissait l'analyse stratégique des clubs de soccer les plus performants en matière de management de leurs entraîneurs bénévoles. Nous voulions également différencier les raisonnements se rapportant aux facteurs internes de forces et faiblesses de l'organisation et aux facteurs externes d'opportunités et de menaces. Ainsi, nous espérions déterminer si le processus de ces clubs était aligné avec les recommandations provenant des recherches scientifiques que nous avons répertoriés ou si leur méthode pouvait laisser de la place à l'amélioration. En s'appuyant toujours sur les recherches scientifiques liées à notre objet d'étude, en y amalgamant nos résultats de recherche et en y apportant les modifications proposées dans les paragraphes précédents, nous sommes en mesure de proposer une synthèse finale qui illustre le portrait optimal d'une structure valorisant une saine gestion des entraîneurs bénévoles dans une organisation sportive amateur.

Figure 11. Modèle synthèse final



Notre modèle final est fortement inspiré par la recherche de Phillips et Porter (2009). De plus, on y reconnaît la forme circulaire que valorise Collings et Mellahi (2009) qui s'adapte parfaitement au contexte du soccer québécois. On y substitue, toutefois, la simplicité de l'approche stratégique du modèle de Phillips et Porter (2009) en y ajoutant un cercle interne (gris pâle) représenté par les forces et faiblesses de l'organisation. Tout autour des cinq phases du management des talents (rose) proposés par les experts du domaine (Collings et Mellahi, 2009; Phillips et Porter, 2009; Menshaw, 2015; Kaliannan, Abraham et Ponnusamy, 2016), on ajoute un anneau (gris foncé) qui représente les facteurs externes, soit les opportunités et les menaces. On retrouve des éléments provenant de notre cadre d'analyse initial, soit la variable indépendante représentée par les clubs de soccer performants ainsi que la résultante du processus qui est l'impact sur les entraîneurs bénévoles. Finalement, comme le propose Menshaw (2015), nous considérons qu'une gestion optimale des bénévoles suppose que le club de soccer agit simultanément sur les cinq phases du management des talents en s'assurant de bien

analyser et interpréter l'ensemble des facteurs internes et externes de son organisation. C'est pour cette raison, que les sphères d'attraction, de sélection, de développement, de récompense et de rétention sont toutes imbriquées dans le cercle d'analyse interne et dans l'anneau d'analyse externe. Cette superposition des cercles (roses) au-dessus de ces deux éléments démontrent que les dirigeants qui effectuent le management des talents des entraîneurs bénévoles ont considéré les éléments internes et externes de leur organisation pour chacune des phases du processus. À l'inverse, le pire scénario consisterait au fait que les cinq sphères du management ne soient pas affectées par un facteur interne ou externe (Helfer et al., 2010). Dans cette situation précise, les cinq cercles représentant les phases du management du talent seraient beaucoup plus petits et se limiteraient à une superficie limitée à l'anneau (blanc) mitoyen. Cette situation particulière suppose que le club ne considère pas les facteurs internes et externes dans la planification stratégique de son organisation (Verboncu et Condurache, 2016). En définitive, il faut comprendre que notre modèle final représente un portrait stratégique optimal pour une organisation sportive œuvrant avec des entraîneurs bénévoles. Ce modèle devrait alors servir de guide de référence pour les clubs sportifs qui désirent maximiser l'efficacité de la gestion de leurs entraîneurs bénévoles. La section suivante facilitera la compréhension de notre modèle final alors que nous proposerons de l'appliquer aux conclusions que nous avons tirées des quatre clubs que nous avons interrogés.

5.2.4 Application du modèle théorique à nos résultats de recherche

En compilant nos résultats, il nous a été possible de recréer un schéma personnalisé pour chacun des clubs de notre étude. Une comparaison entre le modèle optimal que nous proposons et les schémas représentant la réalité des quatre clubs interrogés démontrent d'une façon visuelle les forces et les lacunes stratégiques de chacun des clubs. Nous verrons, subséquemment dans cette section, les liens entre les méthodes employées par les clubs de soccer et les concepts scientifiques qui s'y rapportent. Pour l'instant, nous nous concentrerons sur l'unique aspect stratégique. Voici les résultats des clubs selon la structure provenant de notre modèle de synthèse finale.

Figure 12. Modèle de gestion stratégique du talent du club de Terrebonne

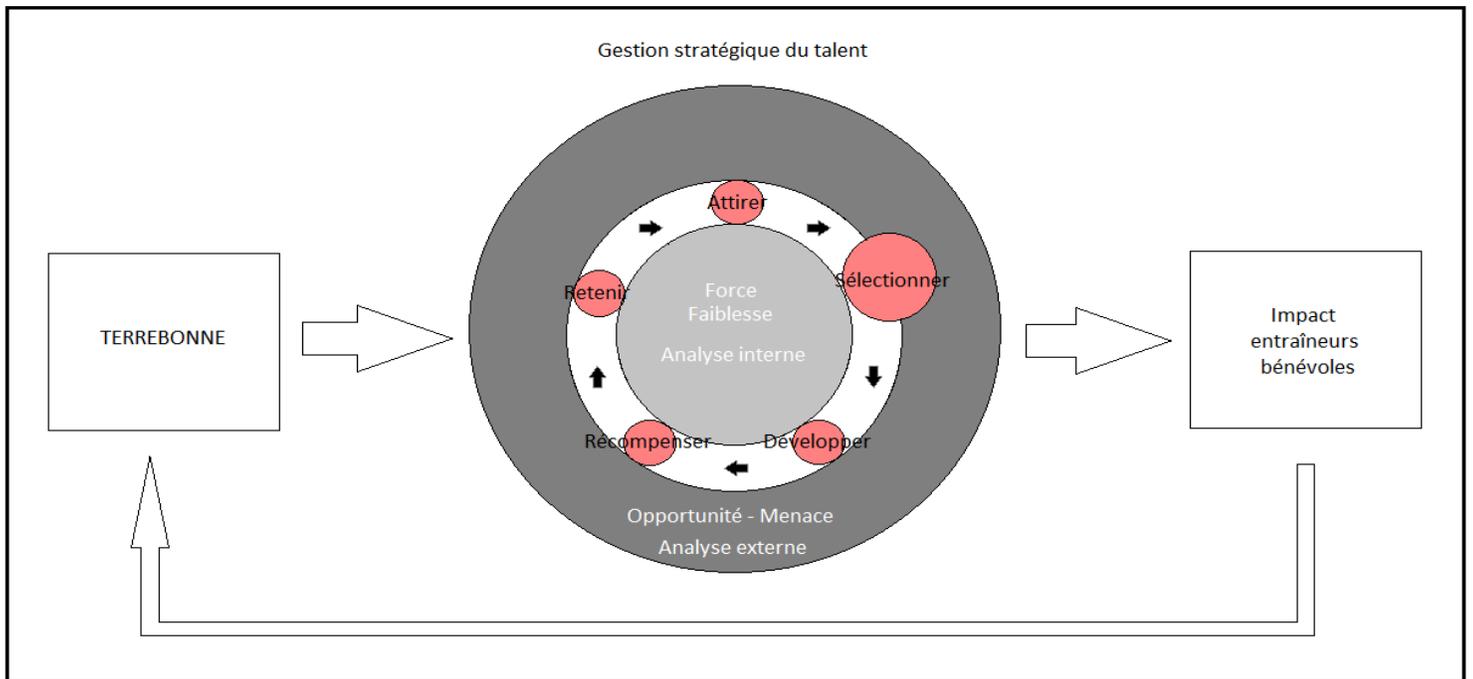


Figure 13. Modèle de gestion stratégique du talent du club de Saint-Laurent

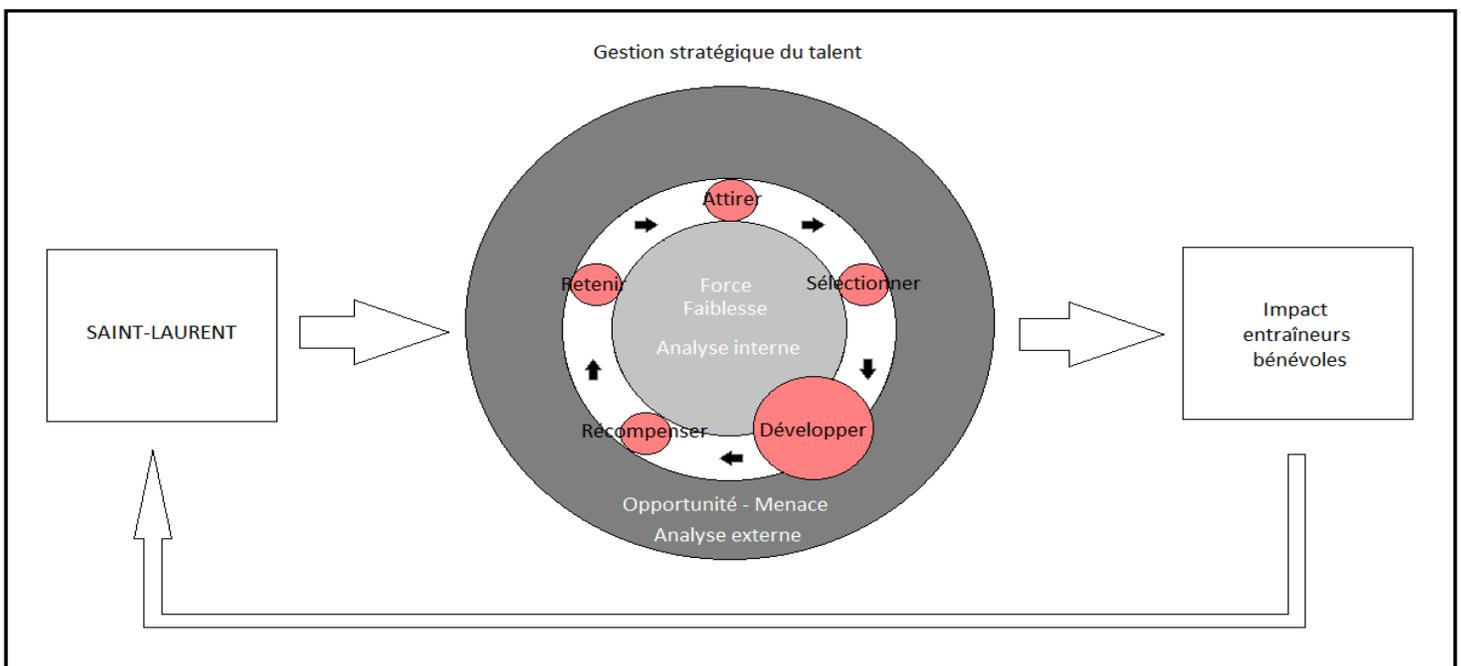


Figure 14. Modèle de gestion stratégique du talent du club de Fabrose

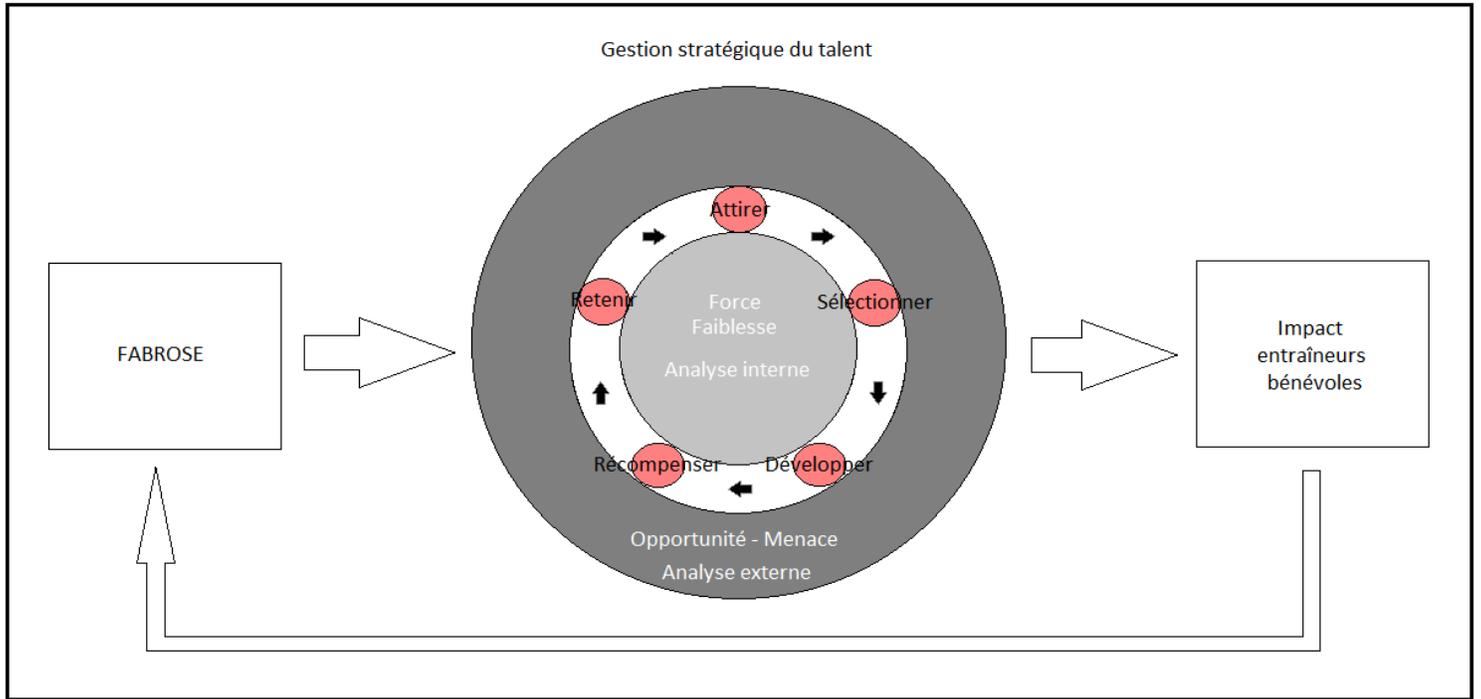
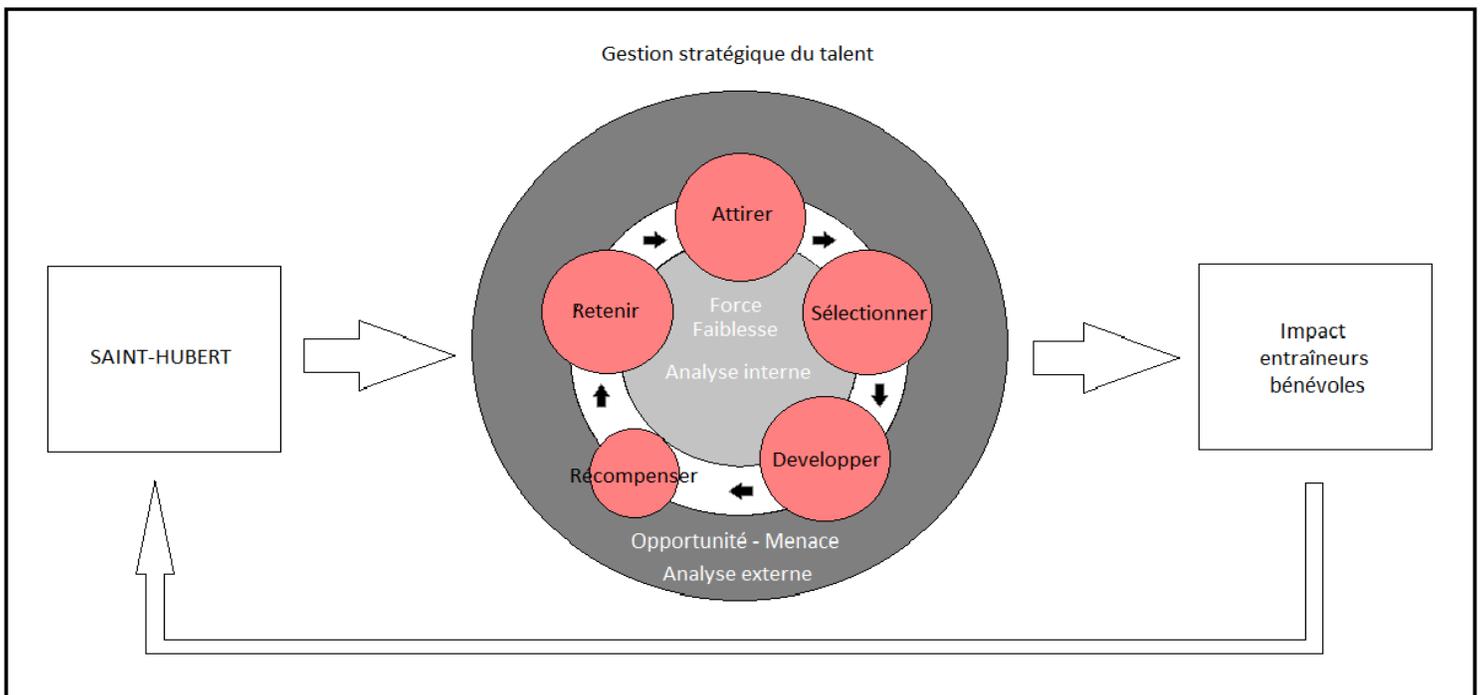


Figure 15. Modèle de gestion stratégique du talent du club de Saint-Hubert



Les schémas précédents démontrent qu'à l'exception du club de Saint-Hubert, les clubs ont un faible niveau d'implication lorsqu'il est temps d'établir une stratégie visant la gestion du talent de leurs entraîneurs bénévoles. En s'y attardant davantage, les clubs bénéficieraient d'une planification stratégique étoffée (Helms et Nixon, 2010) qui s'appuierait sur une analyse des facteurs internes et externes de leur organisation, qui est en soi, le fondement d'une saine gestion des bénévoles. Afin de limiter le dédoublement explicatif des réalités propres à chaque organisation, faisant en sorte que nous arrivions à cette nomenclature, nous mentionnons que ces agencements schématiques proviennent des conclusions tirées de chacune des sections intitulées "L'éveil stratégique" illustré au chapitre précédent des résultats. Dans un autre ordre de pensées, la représentation graphique de nos conclusions nous amène à émettre qu'il existe un immense écart entre notre proposition de schéma stratégique optimal et ceux déployés par les clubs de soccer québécois les plus performants. Nous en concluons que, mis à part le club de Saint-Hubert, nous ne pouvons affirmer que la performance des équipes du volet compétitif de ces organisations sportives provient de la gestion stratégique optimale des entraîneurs bénévoles. Malgré cela, compte tenu du principe cyclique derrière notre modèle, nous pouvons énoncer que ces clubs s'enliseront progressivement dans une situation où l'issue ne pourra qu'être l'exclusion de la participation bénévole ou de minimiser leurs rôles, car aucun geste concret n'est posé afin d'assurer une participation maximale de leurs acteurs bénévoles à long terme (Kaliannan et al., 2016). Les clubs qui agissent ainsi sont alors caractérisés comme réactifs et passifs, car ils alimentent sporadiquement et minimalement les différentes phases managériales qui stimulent la participation des entraîneurs bénévoles (Helms et Nixon, 2010). Nous encourageons ces organisations ainsi que l'ensemble des autres au Québec à développer leur réflexion stratégique en matière de gestion des ressources bénévoles, sans quoi ils sont voués à perpétuellement employer des protocoles défaillants.

Le cadre d'analyse initial nous aura permis de nous positionner dans un angle innovant de la recherche permettant d'allier le volet stratégique au concept de management des talents. Notre remodelage final aura servi à mettre de l'avant l'ampleur de la pensée

stratégique qui guide les clubs de soccer les plus performants. Nous avons donc répondu à un premier objectif de recherche en démontrant cette faiblesse chez trois des quatre clubs participants. Regardons maintenant les résultats de notre recherche qui s'attardent aux techniques employées par les clubs pour gérer leurs entraîneurs bénévoles et voyons si celles-ci sont alignées avec les propositions des récentes recherches scientifiques complémentaires à notre objet d'étude.

5.3 Les facteurs motivationnels des acteurs bénévoles des clubs sportifs

Tout au long de notre travail de terrain, nous avons appris que différentes raisons pouvaient expliquer l'implication des entraîneurs bénévoles dans les clubs à l'étude. Nous avons décelé, dans nos entretiens, qu'un lien étroit reliait la conception du bénévolat à la position de parent accompagnateur. Il était parfois impossible de dissocier durant nos entretiens le terme entraîneur bénévole et parent bénévole. Il semblait inconcevable, pour certains répondants, qu'un entraîneur s'implique dans une équipe compétitive si en retour il ne recevait pas un montant d'argent ou que son enfant soit avantagé par son implication. Évidemment, comme le mentionne Vallerand et Rousseau (2001), les circonstances du sport amateur font en sorte qu'il est plus facile pour les clubs de soccer de solliciter la participation bénévole auprès des groupes de parents qui accompagnent les athlètes. Leur proximité des lieux de compétitions ainsi que leur désir d'assurer un environnement sportif adéquat à leur enfant accentuent momentanément leur participation. Pour ainsi dire, ils s'impliqueraient en fonction d'une motivation de consommation (Vallerand et Rousseau, 2010). Tous les clubs que nous avons interrogés corroborent cette affirmation. De plus, l'accessibilité à une main-d'œuvre ayant des intérêts personnels permet de limiter le temps, l'énergie et les ressources déployés par les organisations afin d'attirer un grand volume d'entraîneurs bénévoles. Nous constatons que la mentalité des neuf personnes interrogées sont assez similaires face à ce type d'intervenants et certains d'entre eux ignorent d'emblée les autres types d'acteurs qui seraient intéressés à s'impliquer bénévolement pour des raisons autres que la participation de leur enfant. Les clubs que nous avons approchés bénéficieraient assurément de se pencher sur les autres sources de motivation qui pourraient attirer des candidats de

qualités au poste d'entraîneur bénévole. Revoyons les 4 catégories de motivations présentées dans notre chapitre de revue de littérature.

5.3.1 Les entraîneurs bénévoles motivés par la consommation

Huyard (2011) avance que malgré ce qu'affirme nos intervenants, la motivation de consommation ne correspondrait pas à l'image traditionnelle du bénévole du milieu associatif. Il signale qu'il s'agirait d'une motivation peu fréquente. Pourtant, dans le domaine du sport amateur, nos répondants ont fortement appuyé l'affirmation qu'il s'agissait de la raison la plus fréquente pour s'engager dans le bénévolat. Vallerand et Rousseau (2001) ne s'avancent pas sur la fréquence du phénomène, mais établissent plutôt des exemples de motivation de consommation dans le domaine sportif, tel que, acquérir une expérience de travail, s'intégrer à un réseau ou aider un enfant à participer au sport (Vallerand et Rousseau, 2001). Outre le concept de parent entraîneur que nous avons précédemment abordé, le club de Saint-Hubert se démarque alors qu'il valorise dans son programme de recrutement l'introduction de jeunes entraîneurs bénévoles en faisant la promotion auprès d'eux qu'ils pourront acquérir une riche expérience de travail. De cette manière, le jeune entraîneur tire un avantage pour son cheminement de carrière en ayant une expérience de travail distinctive pour de futurs employeurs. Dans cette optique, les recherches de Olsen (1965) confirmeraient l'argumentaire qui est avancé ici, soit que le collectif serait un moyen au service d'intérêts personnels. Il est, toutefois, important de mentionner que certains chercheurs favorisent plutôt la thèse que ce comportement de consommateur n'est pas incompatible avec le concept de bénévolat, il est bien davantage tourné vers des notions de plaisir intrinsèque (Vansteenkiste, Soenens et Lens, 2007). En ce sens, ces chercheurs corroborent les affirmations de certains participants de notre étude qui avançaient que la plupart des parents entraîneurs avaient principalement des motifs personnels pour s'impliquer, ce qui les amenaient à les exclure pour faire place à des salariés qui seraient plus impartiaux dans leur décision. Nous verrons plus en détail ce phénomène à la fin de ce chapitre.

5.3.2 Les entraîneurs bénévoles motivés par l'efficacité de l'organisation

Un autre motif d'adhésion et d'intégration au club de soccer pourrait provenir de la volonté d'un individu à créer un bien collectif efficace. Sa motivation serait alors de contribuer à un collectif plus grand que lui (Huyard, 2011). La littérature dresse un portrait plutôt spécifique de ce type d'acteur. Elle avance que les aptitudes à exercer dans une organisation en fonction de ce motif proviennent fortement des prédispositions professionnelles de l'individu qui s'intègre à un poste qui est en lien avec ses aptitudes professionnelles externes à l'association (McAdam, 1988). Lors de nos entrevues, nous avons décelé davantage ce type de motivation lorsque les commentaires portaient sur les membres du conseil d'administration. Ce fut notamment le cas des intervenants du club de Saint-Laurent et de Saint-Hubert qui mentionnaient l'apport considérable de leur conseil d'administration qui agit à titre bénévole. En ce qui concerne les commentaires sur les entraîneurs bénévoles, lorsqu'ils sont qualifiés et qu'ils possèdent plusieurs certificats, ils sont alors motivés par la rémunération plutôt que par la participation bénévole dans un objectif d'efficacité. C'est, du moins, ce qu'affirment les intervenants de Terrebonne et de Fabrose. En somme, le principe d'efficacité qui s'inscrit dans un mouvement collaboratif, où bénéfices individuels et collectifs sont interreliés, (Grant et Dweck, 1993) ne semble pas être présent au sein des entraîneurs bénévoles des clubs de soccers performants.

5.3.3 Les entraîneurs bénévoles motivés par la reconnaissance

La troisième forme de motivation qui pourrait servir de motif d'intégration se traduit par l'accessibilité à un poste dans un collectif permettant d'obtenir de la visibilité et de la gratification (Huyard, 2011). Lorsqu'un poste non rémunéré octroie des responsabilités et des contacts avec des acteurs clés du milieu, le niveau de reconnaissance provenant des pairs est suffisamment important pour agir comme unique motif d'intégration (Vallerand et Rousseau, 2001 ; Huyard, 2011). Nous avons repéré ce phénomène dans les propos des intervenants du club de Saint-Laurent et de Fabrose. Ils ont plusieurs fois mentionnées l'importance du Directeur technique du club et la proximité qu'il a avec les entraîneurs.

Ainsi, certains entraîneurs seraient fortement valorisés par la possibilité d'interagir occasionnellement avec des acteurs clés de l'organisation. En augmentant la fréquence de ces rencontres, il serait vraisemblablement possible d'attirer et de retenir un plus grand volume d'entraîneurs bénévoles ayant ce type de motivation. Par contre, pour y arriver, un club doit bénéficier de la présence d'un individu ayant une forte notoriété à l'intérieur et à l'extérieur du club. Il faut toutefois être prudent avec cette approche, car une motivation uniquement axée sur la valorisation personnelle du bénévole peut jeter de l'ombre sur les aspirations collectives de l'organisation (Siméant et Sawicki, 2009). Dans un autre ordre d'idées, une stratégie qui est employée par le club de Fabrose est en pleine lignée avec le facteur motivationnel de reconnaissance. Le club organise à chaque fin d'année un gala reconnaissance qui place à l'avant-scène les succès de certains entraîneurs. Havard-Duclos et Nicourd (2005) avancent que ceci permet de faire durer l'engagement bénévole à travers la gratification. Également, les reconnaissances sous formes de récompenses symboliques, par exemple des uniformes de club pour les entraîneurs bénévoles, peuvent influencer positivement la performance et la probabilité de rétention des bénévoles motivés par ces incitations matérialistes (Vansteenkiste, Soenens et Lens, 2007). Fort heureusement, cette pratique est courante au sein des clubs de soccer performants du Québec.

5.3.4 Les entraîneurs bénévoles motivés par l'appartenance au collectif

Le dernier facteur motivationnel à envisager en vue de renforcer les liens avec les entraîneurs bénévoles découlerait du souhait d'un individu d'appartenir à une communauté qui partage ses valeurs, ses aspirations et ses préoccupations. Dans le but de vivre une expérience sociale et collective homogénéisée, l'individu ressent le besoin d'appartenir à quelque chose de plus grand que lui (Griffith et Graham, 2004) et surtout de vivre cette expérience en étant "ensemble" (Newman, Lohman et Newman, 2007). L'entraîneur bénévole démontre alors une motivation personnelle à ce que son association avec l'organisation perdure. C'est exactement ce qui se produit avec le club de Saint-Hubert qui cherche à introduire d'année en année de nouveaux athlètes entraîneurs selon un discours du "donnez au suivant". Nos résultats de recherche

démontrent que cette stratégie fonctionne très bien. De plus, le directeur technique avançait que le facteur de rétention le plus important de son organisation était l'appartenance au groupe d'entraîneurs. Ainsi, il cherche délibérément à maximiser l'appartenance de chacun des entraîneurs en organisant des événements sociaux afin que les entraîneurs développent des liens à l'extérieur du terrain. Les relations interpersonnelles qui se développent, l'identification au groupe et le statut de groupe d'amis plutôt que d'individus disparates servent à motiver les nombreux bénévoles du sport (Griffith et Graham, 2004). Les organisations sportives qui encouragent l'interaction sociale entre les bénévoles sont alors susceptibles de retenir leurs bénévoles par des incitations affectives (Newman, Lohman et Newman, 2007). C'est précisément le cas du club de Saint-Laurent où le directeur technique nous décrit un phénomène semblable. Il dépeint son groupe d'entraîneurs comme une famille qui doit être unie. Il organise également, dans une plus petite envergure, des événements pour rassembler ses entraîneurs bénévoles. En définitive, les clubs de Saint-Hubert et de Saint-Laurent rassemblent des personnes qui voient l'association comme un mode d'engagement envers un groupe solidaire qui valorise l'entre nous (Katz, 1981). La démarche du bénévole qui le conduit à intégrer ces organisations est liée au fait que les bénéfices qu'il en retire ne sont pas accessibles en dehors de ce milieu collectif. La plus-value d'appartenir à un groupe d'individus semblables devient alors suffisante pour y investir temps et effort (Grant et Dweck, 1993).

Les facteurs motivationnels qui figurent parmi les motifs précédant démontrent que les facteurs d'intégration et de coopération des entraîneurs bénévoles peuvent être fortement différenciés. Il est envisageable que les motifs d'implications se succèdent, s'entrecroisent ou basculent, au gré du temps et des besoins de l'individu (Huyard, 2011). Il a également été démontré que, la plupart du temps, il y a prédominance d'un motif sans que celui-ci ne soit exclusif (Frankl, 2014). Ainsi, même si l'image que se font les clubs de l'entraîneur bénévole reste fortement ancrée dans une vision familiale où il est difficile de dissocier le bénévole du parent, il reste qu'une diversification des stratégies employées pourrait amener d'autres types d'acteurs à s'impliquer si les clubs de soccer valorisaient le recrutement en fonction de ces quatre catégories de motivation. Le bassin de candidats

potentiels serait alors élargi d'autant plus que, comme nous avons pu le voir avec les clubs de Terrebonne, Fabrose et Saint-Hubert, il est préconisé d'exclure les parents entraîneurs afin de limiter les potentiels conflits d'intérêt. Afin que chaque bénévole potentiel soit approché, l'organisation doit investir temps et effort. Une organisation performante aura alors un taux de rétention élevé à cause de son intérêt envers tous les facteurs motivationnels de ses parties prenantes (Griffith et Graham, 2004).

5.4 La gestion programmée des clubs de soccer

Les constats de la section précédente nous amènent maintenant à nous pencher sur l'un des thèmes les plus significatifs de notre revue de littérature. Nous avons consacré une section entière de notre premier chapitre à la distinction des deux approches de management les plus reconnues en matière de gestion des bénévoles, soit la gestion programmée et la gestion adaptée (Meijs et Karr, 2004; Van Tulder et Van Der Zwart, 2005; Cuskelly et al., 2006; Warner et al., 2011; Byers, 2013). Considérant la grande richesse de la littérature, nous avons rapidement écarté l'idée d'orienter notre travail dans cette direction exclusive. Pourtant, les constats de la section précédente, qui recommandent de valoriser la diversification motivationnelle des entraîneurs bénévoles, nous oblige à réintroduire ce thème de recherche dans ce chapitre de discussion.

Wood (1999) a fait valoir qu'il était trop simpliste de présumer qu'on pouvait attribuer un mode de gestion unique et universel à l'ensemble des organisations sportives. Chaque club sportif amateur est affecté par une réalité qui lui est propre et c'est la schématisation des parties prenantes de son organisation qui détermine le mode de gestion optimale. L'approche managériale prédominante proposée par les chercheurs Meijs et Karr (2004) décrit les différences entre la structure programmée et la structure adaptée. L'approche de gestion programmée identifie les besoins de l'organisation et dicte les tâches qui doivent être effectuées par les bénévoles. Suite à cette analyse des besoins, l'organisation est beaucoup plus apte à recruter un bénévole qui aura des aspirations qui coïncident avec les besoins de l'organisation (Van Tulder et Van Der Zwart, 2005). Les organisations qui optent pour un mode de gestion programmée sont axées sur les tâches spécifiques, par

exemple la prestation d'un service particulier à une heure programmée, dans laquelle la priorité de la participation des bénévoles est d'effectuer ces tâches. Les besoins et les intérêts des bénévoles ont alors tendance à être secondaires, ce qui amène les bénévoles à moins s'identifier à ce type de mode de gestion (Meijs et Karr, 2004). Toutefois, nous avons compris que les organisations qui gèrent selon le mode programmé démontrent une plus grande capacité d'adaptation aux changements de leurs environnements. Ce type de mode de gestion engendrerait un recrutement massif et une rétention moindre (Cuskelly et al. 2006). En revanche, la gestion adaptée se concentre prioritairement sur les besoins des bénévoles. En tenant compte de leurs attentes, l'organisation veille à ce que les tâches qu'on leur propose soit directement liées aux motivations qui les amène à s'impliquer comme bénévole (Cuskelly et al. 2006). De façon plus précise, les organisations qui opèrent selon le mode de gestion adaptée peuvent développer des niveaux élevés de satisfaction auprès de leurs bénévoles parce qu'elles créent des postes personnalisés en fonction des besoins et des désirs de leurs membres (Meijs et Karr, 2004). La loyauté des bénévoles envers l'organisation est alors plus forte et la cohésion des membres tend à être plus élevée (Warner et al. 2011). Toutefois, la capacité d'adaptation des clubs sportifs qui évoluent en mode adaptée est beaucoup moins rapide et efficace que pour une gestion programmée (Meijs et Karr, 2004).

À la lumière de nos recherches, il ne fait aucun doute que les quatre clubs que nous avons interrogés sont dans un modèle de gestion programmé. Certains s'en inspire plus que d'autres, mais dans l'ensemble, nous pouvons conclure que les clubs de soccer performants québécois préconisent le mode programmé, car il permet d'intégrer un grand volume d'entraîneurs bénévoles sans monopoliser beaucoup de ressources de l'organisation (Meijs et Karr, 2004). Il faut toutefois émettre que certains clubs cherchent à s'adapter aux personnalités des entraîneurs. En ce sens, le club de Terrebonne préconise qu'un entraîneur de type militaire doit s'intégrer à une équipe plus âgée afin que son discours ne soit pas mal perçu. Le club de Saint-Hubert invoque qu'il cherche à jumeler des athlètes entraîneurs et des parents bénévoles afin qu'il se crée une synergie complémentaire alliant les forces et les faiblesses de chaque individu. Ces exemples démontrent qu'un intérêt particulier est porté aux compétences des entraîneurs bénévoles

lorsqu'ils sont positionnés dans l'organisation. Toutefois, en aucun temps il nous a été mentionné que les facteurs motivationnels du bénévole étaient pris en compte. Uniquement le club de Saint-Laurent nous a fait part de son ambition de laisser un maximum d'autonomie à ses entraîneurs bénévoles afin de maximiser leurs satisfactions. Les intervenants de Terrebonne et Fabrose ont même ajouté que certains de leurs entraîneurs bénévoles étaient limités à des rôles d'accompagnateurs et de ramasseurs de matériel. Dans le même ordre d'idées, nous avons perçu une forte volonté de la part des clubs de Terrebonne, Fabrose et Saint-Hubert à créer une structure rigide autour de l'entraîneur bénévole afin que ses tâches et ses responsabilités soient limitées au maximum. Par exemple, ils ont créé des livres d'exercices que les entraîneurs doivent obligatoirement suivre, ils limitent l'apport des entraîneurs durant la saison hivernale, ils réduisent leurs rôles lors des camps de sélection de leurs équipes et ils octroient la majeure partie des rôles d'encadrement d'une équipe à un athlète-entraîneur de l'organisation qui sera rémunéré. Tous ces éléments ont pour objectif de faciliter le recrutement d'entraîneurs car, selon eux, il est bénéfique d'avoir comme argument d'attraction le caractère minimaliste de l'implication requise pour ce poste. D'une façon plus théorique, les clubs ont identifié des besoins limités pour leurs entraîneurs bénévoles et ont par la suite dictés les tâches qu'ils devaient effectuées. En ayant ciblé exactement leurs besoins, les clubs ont lancé un programme de recrutement qui coïncide avec les besoins de leur organisation (Van Tulder et Van Der Zwart, 2005). Ce programme est visiblement en mode programmé, car comme le mentionne Mejis et Karr (2004), les bénévoles offrent un service d'encadrement d'athlètes durant lequel la priorité est d'effectuer les tâches décrites par le personnel technique. Les besoins et les intérêts des athlètes étant mis à l'avant plan, alors que ceux des bénévoles ont tendance à être secondaires. (Meijs et Karr, 2004).

Ce phénomène, qu'on ne peut qualifier de bon ou de mauvais, s'aligne parfaitement avec le modèle de gestion programmé. Les clubs misent alors sur un volume croissant de candidats afin de répondre à leurs besoins, tout cela, en sachant qu'il est possible de perdre quelques candidats démotivés par cette structure. En définitive, nous confirmons que tous les clubs interrogés optent pour une structure organisationnel programmée. De

plus, certains propos énoncés lors de nos entrevues nous permettent de croire que ce modèle de gestion programmé est encore plus rigoureusement appliqué depuis les dernières années auprès des entraîneurs bénévoles. Il serait intéressant dans une future recherche d'établir si ce rétrécissement du rôle des entraîneurs bénévoles aura eu, à long terme, un impact bénéfique sur ces organisations. Finalement, nous avons recommandé précédemment d'établir si certaines autres formes de motivation, qui se dissociaient de la motivation d'entraîner son enfant, pouvaient permettre à l'organisation sportive amateur d'attirer un bassin d'entraîneurs bénévoles plus élargie. Il semble y avoir une incompatibilité entre la volonté d'accueillir des bénévoles ayant une multitude de motivations différentes et leur intégration dans une forme programmée qui exige du conformisme. Peut-être qu'il n'est pas possible pour les clubs de gérer en mode adaptée compte tenu des ressources limitées de ce type d'organisation. Il s'agit d'une autre réflexion qui pourrait être l'objet d'une future recherche.

5.5 La professionnalisation des bénévoles

Nous ne pouvons mettre un terme à ce chapitre sans aborder un des éléments les plus révélateur de la transition qui s'opère présentement dans les clubs de soccer les plus performants du Québec. De prime abord, nous avons supposé que les clubs que nous allions interroger allaient très fortement utiliser l'entraîneur bénévole pour leurs catégories de développement soit, de U-10 à U-13 masculin et féminin. Nous avons été énormément surpris par l'orientation qu'emprunte désormais les organisations sportives que nous avons interrogées. Alors que nos premières intentions cherchaient à comprendre la complexe situation des acteurs bénévoles au sein des clubs de soccer performants, nous avons rapidement constaté que ces organisations, qui s'affichent dans le haut du classement de leurs ligues respectives, semblent vouloir délaisser progressivement l'entraîneur bénévole pour faire plus de place aux salariés ayant des compétences techniques et tactiques plus développées. Les recherches portant sur la réalité financière particulière d'une organisation sportive à but non lucratif (Thibault et al. 1993 ; Bayle, 2001) ainsi que les discussions que nous avons eu préalablement avec certains

intervenants du milieu, nous laissaient présager que la situation financière de ces organisations ne permettait pas de rémunérer un aussi grand nombre d'entraîneurs.

Nous avons pourtant été informés de ce phénomène dans notre revue de littérature, alors que certains auteurs se sont penchés sur le concept de professionnalisation des bénévoles (Mayaux, 1996 ; Thibault et Hinings, 2000 ; Falcoz et Walter ; 2007, Zyntz et Vailleau, 2008 ; Bernardeau, 2013). Nous avons alors constaté que les associations sportives étaient dans une période faste qui leur permettait d'aspirer à une transition vers la professionnalisation de leurs bénévoles (Thibault et Hinings 2000). Les recherches de Falcoz et Walter (2007) démontraient un accroissement significatif du nombre d'emplois dans le milieu du sport. Nos résultats de recherche ont solidement renforcé ce constat qui veut que de plus en plus de jeunes acceptent d'entraîner une équipe de soccer à condition qu'ils soient rémunérés pour leur travail. Nous sommes forcés d'admettre que le monde du sport amateur évolue, que les athlètes évoluent et surtout que le profil recherché pour un entraîneur évolue. Cette évolution du mode de gestion vers une forme plus professionnelle laisse incidemment des traces sur les organisations qui, jusque-là, étaient guidées par une volonté altruiste de la majeure partie de ses parties prenantes (Thibault et Hinings, 2000). Pourtant, selon les intervenants que nous avons interrogés, cette réforme des clubs serait nécessaire pour répondre aux exigences de plus en plus importantes de leurs membres. Bernardeau (2013) confirme que cette réalité est une conséquence du niveau de qualifications plus élevé qui est requis désormais pour encadrer adéquatement une équipe sportive. L'intervenant A du club de Terrebonne nous a fait la révélation suivante :

« Je dirais qu'on est dans une transition au Québec. Depuis plusieurs années ça a été maintenu par beaucoup de bénévolat, et bénévolat ça ne veut pas nécessairement dire compétences. Ça veut dire implication, motivation et tout le reste. Ça reste que là, on veut améliorer de plus en plus et c'est comme juste humain de s'améliorer. Au niveau du bénévolat, si on veut avancer ça ne fonctionne plus nécessairement. Si on veut aller chercher des personnes compétentes, on peut parler d'anciens joueurs, on peut parler de gens à l'université, il faut amener une vague de personnes qui s'implique et qui ne fasse pas uniquement ce qu'ils veulent. »

Falcoz et Walter (2007) confirment cette transformation dans le sport amateur, en y apportant une nuance, selon laquelle la culture bénévole du don et le désintéressement envers le profit resteraient tout de même profondément ancrés dans l'identité originelle des organisations sportives. Nous comprenons que la culture altruiste ne puisse disparaître instantanément de la réalité courante des clubs de soccer performants, car elle reste solidement ancrée dans la pensée de tous les intervenants interrogés. En ce sens, nous avons pu constater une grande fluctuation de la place laissée au bénévolat au sein des quatre clubs qui ont participé à nos entrevues. Plus précisément, le directeur technique du club de Fabrose nous a exprimé sa volonté d'aller de l'avant vers une intensification de la rémunération de ses entraîneurs. Il considère l'emploi des entraîneurs bénévoles comme un frein au développement du talent de ses athlètes compétitifs et tente d'y remédier en valorisant la rémunération en deux volets. Le premier étant de hausser le montant alloué à chaque entraîneur et le second consiste à augmenter le nombre d'entraîneurs ayant droit à une rémunération. Le club de Terrebonne affiche aussi le même discours même si les méthodes qu'il désire employer sont quelque peu différentes. Les deux autres organisations, soit Saint-Laurent et Saint-Hubert ont un discours différent. Ils valorisent l'emploi d'entraîneurs bénévoles, même si le profil qu'ils recherchent est différent. Saint-Laurent sollicite et valorise l'emploi des parents et Saint-Hubert cherche plutôt des candidats bénévoles parmi les joueurs et joueuses de son organisation.

Finalement, certains chercheurs (Mayaux, 1996 ; Zyntz et Vaillieu, 2008) avancent que, pour assurer la pérennité des organisations sportive, il devait y avoir une division des rôles selon une nomenclature bien précise. La fonction stratégique qui recouvre la prise de décision et l'allocation des ressources devrait être confiée aux dirigeants bénévoles qui forment le conseil d'administration. La fonction managériale, qui a trait à la mise en œuvre des décisions stratégiques en définissant les modalités opérationnelles, devrait être assurée par des professionnels qualifiés et salariés. La fonction opérationnelle, se rattachant aux tâches d'exécution sous l'égide des professionnels du niveau managérial, devrait être confiée à des salariés ou des bénévoles aux qualifications plus limitées. Nous pouvons, en définitive, confirmer les résultats de leurs recherches. Les clubs de soccer

performants ont exactement cette structure, sans toutefois s'entendre unanimement sur le type d'acteur à positionner dans la fonction opérationnelle d'entraîneur.

Tout au long de ce chapitre, nous avons tenté de prendre assises sur les recherches scientifiques qui se sont approchées de notre objet d'étude en effectuant des liens avec les résultats que nous avons découverts sur le terrain. Par conséquent, nous avons pu élaborer un schéma final (voir figure 11) représentant un juste équilibre entre la théorie et la pratique. En ce sens, nous avons déployé dans un premier temps, une synthèse graphique de notre recherche et, dans un deuxième temps, nous avons développé une discussion sur chacune des dimensions qui ont significativement marqué notre champ d'étude.

CHAPITRE 6 - CONCLUSION

6.1 Conclusions générales

L'objectif de ce mémoire était de répertorier et de comprendre les méthodes et les stratégies qui sont utilisées par les clubs de soccer performants du Québec afin d'offrir un encadrement optimal à leurs entraîneurs bénévoles. Pour ce faire, nous avons procédé selon un cheminement classique de recherche scientifique. Dans un premier temps, nous avons parcouru les recherches scientifiques qui ont abordé des thèmes similaires à notre objet de recherche. Dans le premier chapitre, nous avons développé le thème du bénévolat sportif, et avons mis plus particulièrement l'accent sur les facteurs motivationnels des bénévoles en milieu associatif. Nous avons ainsi démystifié les particularités qui pouvaient être reliées à la gestion dans le sport amateur et nous avons recensé les différents modes de gestion que ce type d'organisation présente habituellement. Dans un deuxième temps, nous avons concentré la recherche d'écrits scientifiques autour du thème de la performance. Nous avons ainsi constaté que la performance ne pouvait être exclusivement réservée aux réussites sportives sur le terrain. Plusieurs éléments de la performance pouvaient être mesurés selon des caractéristiques qualitatives et quantitatives de la structure organisationnelle. À la suite de toutes ces constatations, nous nous sommes positionnés en alignant notre démarche vers le concept de management des talents bénévoles afin que notre recherche se dissocie de ce qui avait été fait par le passé. Nous avons alors précisé notre mandat de recherche en alliant ce concept aux considérations stratégiques auxquels un club sportif doit faire face afin de maximiser l'efficacité et l'efficience de son programme de gestion de ses bénévoles. Les conclusions soulevées par cette revue des écrits laissèrent leurs marques sur le façonnement de notre question de recherche : « Quelle approche favorise un club sportif performant, lorsqu'il établit sa stratégie de gestion de talent auprès de ses entraîneurs bénévoles ? ». Nos démarches méthodologiques nous auront permis d'établir quels étaient les clubs de soccer les plus performants en mesurant la performance des centaines d'organisation évoluant dans les championnats AA des catégories de développement U-11 à U-13 féminine et masculine. Quatre clubs parmi les neuf que nous avons ciblés se

sont investis dans le présent mémoire en acceptant de se soumettre à des entrevues semi-dirigées. Les résultats obtenus lors de notre travail de terrain ont servi à extraire des données qui nous ont permis de tirer les conclusions de ce mémoire. Avec ces résultats, nous avons pu remodeler notre cadre d'analyse initial afin que notre modèle final soit adapté aux réalités propres des organisations sportives québécoises. Ainsi, lorsqu'il est question de la gestion des entraîneurs bénévoles au sein des clubs de soccer, il est propice de parler d'un processus stratégique qui est cyclique et qui relie cinq phases du management des talents. Évidemment, le caractère exploratoire de notre recherche nous a limité dans l'élaboration de conclusions scientifiques qui seraient considérées comme incontestables. Malgré tout, nous avons tenté de nous démarquer de ce qui avait été fait précédemment par une innovation permettant de juxtaposer le concept stratégique au concept de gestion des entraîneurs bénévoles. Il semble qu'aucune autre recherche n'ait étudié l'ampleur et les enjeux de la mise en place d'une stratégie de gestion d'entraîneurs bénévoles au sein d'un club sportif amateur.

6.2 Contributions théoriques

Sur le plan théorique, notre recherche a permis de valider la théorie des chercheurs Collings et Mellahi (2009) et Phillips et Roper (2009) qui se sont prononcés en faveur d'un processus circulaire de gestion du talent. Les recherches démontraient un manque d'unanimité concernant la définition de ce nouveau concept en gestion des ressources humaines : « Il est difficile de déterminer le sens précis de la notion de gestion des talents, à cause de la confusion des définitions, des termes employés et des hypothèses présentées par les auteurs. » (St-Onge et Guerrero, 2013 : 109). Nos résultats de recherche permettent alors d'inscrire les organisations sportives à but non lucratif dans un processus cyclique favorisant la théorie que la gestion des talents s'inscrit dans une formule circulaire. Également, dans une volonté d'amener de la conformité autour des différentes théories portant sur la gestion des talents, nous avons amalgamé plusieurs recherches afin de faire ressortir les concepts les plus fréquemment utilisés (Capelli, 2008; Collings et Mellahi, 2009; Phillips et Roper, 2009; Yapp, 2009; Tarique et Schuler, 2010; Hajimirarab et al., 2011; Menshaw, 2015; Kaliannan et al., 2016). C'est ainsi que nous

avons proposé que cinq facteurs occupent une place prépondérante dans la littérature du management du talent soit : attirer, sélectionner, développer, récompenser et retenir. En somme, au-delà des apports spécifiques provenant du soccer amateur québécois, nous avons réussi, par notre démarche, à faire une synthèse de plusieurs recherches portant sur les thèmes à introduire lorsqu'il est question du management des talents.

L'une des raisons faisant en sorte que notre recherche innove, c'est que nous proposons un rapprochement de la réflexion stratégique et de la gestion des entraîneurs bénévoles. En ce sens, nous nous sommes détachés des recherches qui ne s'intéressaient exclusivement qu'au concept stratégique de force, faiblesse, opportunité et menace (Helfer, Kalia, Orsoni, 2010; Helms et Nixon, 2010; Verboncu et Condurache, 2016). Celles-ci sont très spécifiques au domaine stratégique même si leurs répercussions peuvent avoir des impacts très larges au sein d'une organisation. Nos démarches auront également permis de faire un rapprochement entre le concept assez récent du management des talents (St-Onge et Guerrero, 2013) et l'un des modèles les plus utilisés en stratégie d'affaires soit le modèle FFOM (Helms et Nixon, 2010). Nous sommes conscients que cette méthodologie de recherche laisse place à une interprétation des commentaires offerts par les participants. Toutefois, nous voulions préconiser l'innovation scientifique puisqu'il s'agissait vraisemblablement d'une première recherche qui abordait la mesure de la réflexion stratégique des cinq phases du management des talents bénévoles par le recensement des propos portant sur les éléments du FFOM. Comme le mentionnait Taylor et McGraw (2006), dans la plupart des OBNL sportifs, un processus de gestion des ressources humaines doit avant tout commencer par une évaluation stratégique des besoins organisationnels. Malgré un fastidieux travail de recherche, nous n'avons trouvé aucune étude qui traitait à la fois d'une analyse stratégique de la gestion des talents et de la dimension particulière des entraîneurs bénévoles d'une OBNL sportif.

Un autre élément de ce mémoire qui favorise la contribution théorique s'inscrit dans notre constat de la gestion programmée des clubs participants. Nous avons consacré beaucoup de place à la distinction des deux approches de management les plus reconnus en matière

de gestion des bénévoles, soit la gestion programmée et la gestion adaptée (Meijs et Karr, 2004; Van Tulder et Van Der Zwart, 2005; Cuskelly et al., 2006; Warner et al., 2011; Byers, 2013). Plusieurs de ces chercheurs ont contribué à la science en démystifiant les caractéristiques, les particularités et les enjeux de ces deux concepts. De notre côté, notre apport se situe davantage au niveau du positionnement idéal pour un club de soccer, et possiblement pour toute organisation sportive ayant le même profil que les clubs que nous avons interrogés. Nos recherches démontrent que nos répondants optent tous pour une gestion programmée car elle permet d'intégrer un grand volume d'entraîneurs bénévoles sans monopoliser beaucoup de ressources de l'organisation (Meijs et Karr, 2004). Pourtant, Wood (1999) a fait valoir qu'il était trop simpliste de présumer qu'on pouvait attribuer un mode de gestion unique et universel à l'ensemble des organisations sportives. Selon lui, chaque club sportif amateur serait affecté par une réalité qui lui est propre et c'est la schématisation des parties prenantes de son organisation qui déterminerait le mode de gestion optimal. Notre échantillon n'est pas très volumineux, mais nous proposons que nos résultats de recherche indiquent le contraire en proposant un mode de gestion universel, soit la gestion programmée.

En définitive, nous espérons que notre étude pourra attirer l'intérêt de la communauté scientifique afin que certains chercheurs orientent leur recherche sur la situation complexe des entraîneurs bénévoles dans les organisations sportives, notamment sur des outils et méthodes de planification stratégique qui sont nécessaires afin d'accompagner de manière efficace et efficiente ceux-ci à travers leur cheminement dans l'organisation.

6.3 Contributions pratiques

Au-delà des contributions scientifiques que nous venons d'énoncer, nous croyons fermement que notre recherche permettra aux dirigeants des clubs sportifs amateurs de prendre conscience des enjeux qui entourent la gestion du capital humain bénévole de leur organisation. Ces derniers pourront utiliser notre modèle final d'analyse et se positionner en fonction de leur propre réalité. À la suite des résultats qu'ils obtiendront, ils seront à même d'établir un plan stratégique qui leur permettront de maximiser les

impacts de leurs méthodes d'attraction, de sélection, de développement, de récompense et de rétention de leurs entraîneurs bénévoles. Nous espérons également que les clubs pourront facilement identifier s'ils ont une ou plusieurs lacunes parmi les cinq thèmes précédents, et ainsi y remédier. D'autres pourront s'inspirer de nos résultats afin de mieux comprendre les différentes phases de la gestion de leurs bénévoles en considérant ce processus comme étant un tout interrelié qui se déploie sur une plus longue période que l'unique phase de recrutement initiale. En ce sens, nous avons le désir d'éduquer les dirigeants administratifs, techniques, salariés et bénévoles, en leur transmettant de l'information pertinente et utile à leur gestion quotidienne des entraîneurs. C'est à titre de conseiller que nous entrevoyons notre démarche alors que nous leurs proposons des outils organisationnels qui faciliteront non seulement leur gestion générale de l'organisation, mais leur simplifieront la compréhension du complexe processus visant à motiver et mobiliser les acteurs non rémunérés de leur club respectif.

Dans un autre ordre d'idées, notre méthodologie a montré que les clubs qui ont été répertoriés affichent un niveau de performance assez élevé dans les catégories U-11 à U13 compétitives de leur championnat respectif. Nous avons délibérément choisi ce groupe afin que, de notre recherche, ressortent les méthodes et les stratégies qu'emploient ces clubs afin que les autres organisations du Québec puissent bénéficier de modèles ayant démontré leur efficacité. Notre recherche permettra sans doute à ceux et celles qui voudront reproduire ces modèles, de le faire afin qu'une communauté plus élargie puissent bénéficier de ces méthodes.

Finalement, notre recherche aura permis de mettre à l'avant plan la nouvelle réalité qui frappe les organisations alors que la place de l'entraîneur bénévole est remise en question au sein de certains clubs. Par souci d'efficience et dans une mesure visant l'utilisation optimale des ressources de l'organisation, il pourrait être bénéfique que chaque organisation établisse si l'emploi exclusif d'entraîneurs salariés est viable et optimal à long terme.

6.4 Limites méthodologiques

Bien évidemment, notre recherche ne peut échapper à la règle générale et détient son lot de limitations méthodologiques. Aussitôt que nous avons avancé dans l'élaboration de notre objectif de recherche, nous avons été conscients des diverses limites qui allaient se retrouver dans notre travail. Dans un premier temps, nous avons été aux prises avec une taille d'échantillon limitée. Notre méthodologie a toutefois tenté de réduire au maximum cet inconvénient. Dans un premier temps, nous avons choisi de viser les clubs de soccer québécois, car il s'agit de l'association sportive ayant le plus grand nombre de membres dans la province. Dans un deuxième temps, nous avons établi qu'il était préférable d'atteindre les clubs les plus performants. Pour ce faire, nous avons ciblé la totalité des championnats AA de la province allant de U-11 à U-13. Par la suite, nous avons mesuré chacun de ces championnats afin de faire ressortir les 2 ou 3 clubs les plus performants, en excluant le championnat du nord du Québec, vu sa faible représentativité. Pour en arriver en définitive à une cible de 10 à 12 clubs. Malgré nos efforts, peu d'entre eux se sont avérés intéressés à participer à notre recherche. Nous aurions pu poursuivre nos démarches en sollicitant d'autres clubs moins performants. Toutefois, nous nous étions donné un objectif clair que la performance du club allait être obligatoire afin de remplir les critères d'admissibilité de notre recherche. Afin de ne pas diluer nos résultats avec des clubs n'ayant pas les profils recherchés, nous avons préféré jongler avec cette limite méthodologique. Bien que la taille de notre échantillon soit conséquente aux normes usuelles d'un mémoire de maîtrise, nous sommes conscients qu'il aurait été préférable d'avoir accès à un bassin de candidats plus important.

Une autre limite se retrouve au niveau du caractère exploratoire de cette recherche. Le recensement des méthodes qui ont pu être employées par les clubs à l'étude représente peu de risque d'erreur et les témoignages des participants furent rapportés aussi fidèlement que possible. Toutefois, la variable stratégique qui devait être mesurée en fonction des éléments internes et externes de l'organisation fut cumulée par une démarche qui nécessitait notre interprétation du discours des participants. Évidemment, certains éléments tels que la fréquence des réponses et le degré de conviction du répondant envers

la planification stratégique était mesurable et codifiable. Par contre, certains éléments ont été classés selon un processus imparfait, mais qui était toujours le plus impartial possible. Il se pourrait alors, qu'à l'occasion, nous ayons été mal dirigés dans notre analyse advenant que nous ayons mal interprété les propos d'un participant. Malgré cela, nous avons tenté de pallier à cette limite en interrogeant deux ou trois participants par organisation afin de profiter des commentaires de plusieurs intervenants pour fixer plus solidement notre diagnostic de recherche.

Une limite de notre recherche se rapporte également au type d'intervenant que nous avons interrogé. Nous nous sommes limités aux intervenants du volet technique ainsi que certains membres du conseil d'administration. Il aurait été bénéfique d'avoir les impressions d'un plus large éventail d'individus évoluant au sein de l'organisation. Notamment, les entraîneurs bénévoles auraient pu corroborer les affirmations des participants de cette recherche. Une future recherche pourrait inclure ces intervenants.

En définitive, nous avons supposé que les clubs que nous allions interrogés allaient très fortement utiliser l'entraîneur bénévole pour leurs catégories de développement de U-10 à U-13 masculin et féminin. Nous avons été énormément surpris par l'orientation qu'empruntent désormais les organisations sportives que nous avons interrogées. Alors que nos premières intentions cherchaient à comprendre la complexe situation des acteurs bénévoles au sein des clubs de soccer performants, nous avons rapidement constaté que certaines organisations délaissent progressivement l'entraîneur bénévole pour faire plus de place aux salariés. Notre recensement des écrits, ainsi que les discussions que nous avons eu préalablement avec certains intervenants du milieu, nous laissaient présager que, pour les jeunes catégories compétitives, nous serions aux prises avec des entraîneurs bénévoles. Ce fut quelque peu déroutant, lors de nos entretiens, de constater que certains clubs utilisaient pour les catégories ciblées, en quasi-totalité des entraîneurs salariés. De plus, la notion de salarié est restée très abstraite tout au long de notre travail de terrain. Certains participants étaient mélangés entre salaire et frais de déplacements. Il aurait été préférable, avant de procéder aux entrevues, de statuer sur le montant minimal qui permettrait aux personnes interrogées de caractériser un entraîneur de "bénévole" ou de

“salarié”. Toutefois, cette prérogative aurait certainement amoindri la richesse de ce mémoire car cela aurait circonscrit les réponses des participants autour d'idées préconçues.

Outre ces diverses limites méthodologiques, nous sommes convaincus que notre recherche demeure pertinente pour sa contribution à la littérature scientifique. Nous considérons que nous avons apporté de nombreuses contributions théoriques et pratiques, qui, nous l'espérons, auront un impact bénéfique sur les acteurs bénévoles du sport.

6.5 Avenues de recherche

Les résultats de notre recherche ainsi que les limites méthodologiques qui les accompagnent nous ouvrent la porte sur les autres avenues qu'un chercheur pourrait emprunter afin de venir contribuer à notre objet étude.

Évidemment, il pourrait être bénéfique que notre recherche soit reprise en impliquant un plus grand nombre de clubs. Comme nous l'avons mentionné, l'ampleur de notre échantillonnage est adéquate, mais imparfaite. Ainsi une recherche subséquente, qui regrouperait les clubs manquants qui n'ont pas participé à notre recherche ou encore les clubs performants d'un autre sport amateur, amènerait probablement de nouvelles explications autour des phénomènes liés à la gestion des bénévoles. L'apport de plus de témoignages pourrait vraisemblablement constituer une valeur ajoutée à notre recherche.

Une autre avenue de recherche intéressante serait d'interroger des clubs qui ne sont pas parmi les plus performants. Nous avons sélectionné des clubs performants qui ont agi comme variable indépendante pour notre recherche. Toutefois, il était impossible de déterminer si les clubs que nous allions interroger étaient performants dans leur gestion de leur capital humain bénévole. Comme il était impossible de déterminer la qualité du management des bénévoles avant d'interroger les clubs, nous avons établi que les clubs qui affichaient de bonnes performances sur le terrain devaient être les clubs à interroger en priorité. Toutefois, il serait vraiment intéressant d'établir si les clubs qui sont

considéré comme moins performants au volet sportif démontrent un modèle de gestion des bénévoles différent de ce que nous avons trouvé dans notre recherche.

Il y a aussi la façon d'aborder cette recherche. Dans notre cas, nous nous sommes limités à des données qualitatives. Il serait très intéressant de tenter de mesurer la performance des clubs en matière de gestion des entraîneurs bénévoles par la voie d'une recherche quantitative. Certains indicateurs pourraient probablement agir comme facteurs quantitatifs, comme par exemple ; le taux de roulement des entraîneurs, le nombre d'années au sein du club, le nombre de nouveau entraîneurs bénévoles par année, le taux de satisfaction, etc. En effectuant cette recherche, un chercheur pourrait mettre de l'avant des données statistiques qui permettraient d'établir quels sont les clubs qui affichent la plus grande performance au niveau de la gestion de leur bénévole. Par la suite, il serait possible de reprendre notre recherche et de construire un modèle qui afficheraient les méthodes et les stratégies de ces clubs.

À la lumière de nos résultats de recherche, il serait très intéressant de s'attarder à la professionnalisation des bénévoles dans les organisations sportives amateurs. Ce thème reste peu abordé dans la littérature et plusieurs ambivalences laissent croire qu'il y a un fort potentiel de recherche. Par exemple, nous avons constaté que le niveau de rémunération qui départage le bénévole du salarié ne fait pas consensus. Certains clubs offrent des montants de déplacement, d'autres offrent un salaire, d'autres une compensation annuelle. Ainsi, à partir de quel montant un club considère-t-il ne plus être en présence d'un bénévole. Et qu'en est-il du bénévole en question ? À partir de quel montant considère-t-il être payé ? Il ne s'agit là que d'une étroite orientation de recherche. Plusieurs autres questions restent en suspens lorsque nous nous interrogeons sur la culture du salarié dans les organisations sportives à but non lucratif.

Au-delà de l'abondance des écrits portant sur le bénévolat et sur la gestion des ressources humaines dans une organisation sportive, la littérature existante offre une grande ouverture pour des recherches innovantes. Notre démarche nous a permis de déceler divers éléments en lien avec le déploiement stratégique d'un modèle de gestion du talent

des entraîneurs bénévoles au sein d'un club sportif amateur. Nous avons l'intime conviction que notre travail pourra servir de tremplin pour d'autres chercheurs qui voudront élargir le chemin que nous avons tracé dans ce mémoire. Nous espérons également que les principaux résultats seront accessibles aux gestionnaires d'OBNL sportifs, ce qui pourrait permettre d'améliorer le processus de gestion du talent de leurs entraîneurs bénévoles afin de passer du chaos à l'avantage concurrentiel.

ANNEXE 1 : Le classement des clubs de 2010 à 2017

Championnat AA - Concordia		Référence: TSI SPORTS. Soccer : Archive de ligue (en ligne). http://www.tsisports.ca/soccer/archiveligue/ (Consulté le 19 septembre 2017)											
	Club	équipe	Top 2	%	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
	Ahuntsic	22	9	40,9		St-Léonard	Ahuntsic	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée	
	Anjou	10	1	10,0		Ahuntsic	Rivières-des-Prairies	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée	
	C.S. Boucaniers	6		0,0									
	F.S. Salaberry	11		0,0									
	Mercier-Hochelaga	11		0,0									
	Montréal-Nord	9	1	11,1									
	Notre-Dame-de-Grâce	22	5	22,7									
Concordia	Panelinios	9	5	55,6									
	Pointe aux Trembles	10	1	10,0									
	Rivière-des-Prairies	27	8	29,6									
	Rosemont la Petite Patrie	17	2	11,8									
	St-Léonard	27	20	74,1									
	St-Michel Pompei	7		0,0									
	Villeray	6		0,0									
	Total	194	52										
	Nombre d'équipe en moyenne par championnat 7,5												
U-11 Masculin	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
U-12 Masculin	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée		Pointe-aux-Trembles	Ahuntsic	Rivières-des-Prairies	Aucune donnée	Notre-Dame-de-Grâce	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée
U-13 Masculin	Ahuntsic	Montréal Nord	Notre-Dame de Grâce	St-Léonard		St-Léonard	Ahuntsic	Panelinios	Ahuntsic	Rivière-des-Prairies	St-Léonard	St-Léonard	St-Léonard
U-11 Féminin	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée		Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée
U-12 Féminin	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée		St-Léonard	Rivières-des-Prairies	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée
U-13 Féminin	St-Léonard	Rosemont - Petite-Patrie	Aucune donnée	Aucune donnée		St-Léonard	Rivières-des-Prairies	Rivières-des-Prairies	St-Léonard	Notre-Dame-de-Grâce	Aucune donnée	Rosemont - Petite-Patrie	St-Léonard
	Rosemont - Petite-Patrie	St-Léonard	Ahuntsic	Ahuntsic		Ahuntsic	Rivières-des-Prairies	St-Léonard	Ahuntsic	Ahuntsic	Ahuntsic	Anjou	Anjou

Championnat AA - LIZ 2

Référence: TSI SPORTS. Soccer : Archive de ligue (en ligne). <http://www.tsisports.ca/soccer/archiveLigue/> (Consulté le 19 septembre 2017)

	Club	équipe	Top 3	%
	Bas-Richelieu	4		0,0
	Boucherville	32	3	9,4
	Brossard	42	14	33,3
	Candiac	6		0,0
	Chambly	17	3	17,6
	Chateauguay	19		0,0
	Drummondville	36	1	2,8
	Granby	33	12	36,4
	Greenfield Park	1	1	100,0
	Haut-Richelieu	33	6	18,2
	Laprairie	4		0,0
	Longueuil	35	15	42,9
	Magog	11	1	9,1
	Memphrémagog	1		0,0
	Mont-Bruno	23	2	8,7
	Richelieu	8		0,0
	Rousillon	22	8	36,4
	Sherbrooke	7	1	14,3
	Sherbrooke (Le dynamik)	22	1	4,5
	Sherbrooke (Le sprint)	16	2	12,5
	Sherbrooke (Les verts)	25	3	12,0
	Soulanges	1		0,0
	St-Hyacinthe	16	4	25,0
	St-Hubert	42	19	45,2
	St-Lambert	28	6	21,4
	Ste-Julie	31	7	22,6
	Valleyfield	1		0,0
	Vallée-du-Richelieu	19	6	31,6
	Varennes	29	11	37,9
	Victoriaville	1		0,0
LIZ 2	Total	565	126	

Nombre d'équipe en moyenne par championnat 13,45

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
U-11 Masculin	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée	Brossard Granby Brossard	St-Hyacinthe Granby Rousillon	St-Hubert Longueuil Brossard	Granby Rousillon Brossard	Longueuil Boucherville St-Hubert
U-12 Masculin	Longueuil Sherbrooke Mont-Bruno	Granby St-Lambert Haut-Richelieu	St-Hubert Longueuil Brossard	St-Hyacinthe Longueuil Granby	St-Hubert Longueuil Sherbrooke (Le sprint)	Granby Rousillon St-Hubert	Longueuil Boucherville Granby	Longueuil Mont-Bruno Haut-Richelieu
U-13 Masculin	St-Lambert Haut-Richelieu Brossard	Longueuil St-Hubert St-Lambert	Longueuil Granby St-Hubert	St-Hubert Brossard Longueuil	Rousillon Sherbrooke (Le sprint) Sherbrookes (Les verts)	Longueuil Boucherville St-Hubert	St-Hubert Ste-Julie Longueuil	Longueuil St-Hubert Haut-Richelieu
U-11 Féminin	Aucune donnée	Aucune donnée	Aucune donnée	St-Hubert Vallée-du-Richelieu St-Hyacinthe	Ste-Julie Vallée-du-Richelieu Varennes	Granby St-Lambert Varennes	St-Hubert Varennes Haut-Richelieu	Ste-Julie Varennes Drummondville
U-12 Féminin	Brossard St-Lambert Granby	Vallée-du-Richelieu Brossard Brossard	Vallée-du-Richelieu Sherbrooke dynamik Varennes	Chambly St-Hubert Ste-Julie	Varennes St-Hubert Granby	Varennes Brossard Haut-Richelieu	Rousillon Sherbrooke (Les verts) Varennes	St-Hubert Roussillon Chambly
U-13 Féminin	Brossard Vallée-du-Richelieu Magog	Longueuil Vallée-du-Richelieu St-Hubert	St-Hubert Varennes St-Julie	St-Hubert Brossard Granby	Varennes Brossard St-Lambert	Rousillon Ste-Julie Sherbrooke (les verts)	Ste-Julie Rousillon St-Hyacinthe	Varennes Greenfield Park Chambly

Clubs à considérer pour ma recherche				
Région	Club	Nb. d'équipes en championnat	Top 2 ou 3 au championnat	% de top 2 ou 3
Concordia	St-Léonard	27	20	74,1
Lac-St-Louis	Lakeshore	41	32	78,0
	Pierrefonds	40	17	42,5
	St-Laurent	30	12	40,0
LIZ 2	St-Hubert	42	19	45,2
	Longueuil	35	15	42,9
	Varenes	29	11	37,9
LLL	Fabrose	38	18	47,4
	Chomedey	34	16	47,1
	Terrebonne	40	18	45,0
	Monteuil	41	18	43,9
Québec - Mét	Beauport	25	12	48,0

ANNEXE 2 : Guide d'entretien



Guide d'entretien		
PARTIE DE L'ENTRETIEN	THÈMES	QUESTIONS POINTS À ABORDER
INTRODUCTION	Accueil et présentation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Présentation. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Patrick St-Onge, candidat à la MSC ès sciences de la gestion (stratégie). ✓ Qu'est-ce qu'un mémoire et quel est ma question de recherche. ✓ Remerciements.
	Structure de l'entretien	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Signature du formulaire de confidentialité. ✓ Déroulement. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durée approximative de l'entretien. ▪ Formule de questions ouvertes ▪ Utilisation d'un enregistreur et prise de note. ✓ Avez-vous des questions avant que ne débute l'entretien ?
TRANSITION	Mise en contexte	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quel poste occupez-vous au sein de l'organisation ? ✓ Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ? ✓ Quel a été votre cheminement ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Décrivez-moi brièvement quand et pourquoi vous avez intégré l'organisation ? ▪ Avez-vous occupé des postes différents de celui que vous occupez présentement ? ✓ Avec quels types d'acteurs (Entraîneurs, personnel administratif, personnel technique, etc.) de l'organisation entretenez-vous des liens ?
CŒUR DE L'ENTRETIEN	Attirer	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Est-ce un défi d'attirer des entraîneurs bénévoles pour votre club ? ✓ Qui décide de la stratégie à adopter ? Sur quoi repose-t-elle ? Qui l'implante concrètement ? ✓ Comment tentez-vous d'attirer les meilleurs entraîneurs bénévoles ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avez-vous des outils d'attraction qui vous distinguerait des autres clubs ? ▪ Est-ce que votre club investi en temps, effort et/ou argent pour attirer des candidats ? ▪ Croyez-vous que votre club fait les choses différemment ? Des exemples ? ▪ Sur quoi vous appuyez-vous pour promouvoir l'implication d'un bénévole au

		<p>sein de votre club ?</p> <p>✓ Qu'est-ce qui pourrait vous laisser croire que cette formule d'attraction est optimale ?</p>
	Sélectionner	<p>✓ Vous arrive-t-il d'avoir à faire une sélection parmi plus d'un candidat pour un poste d'entraîneur bénévole d'une équipe ?</p> <p>✓ Qui décide de la stratégie à adopter ? Sur quoi repose-t-elle ? Qui effectue le processus de sélection ? Qui décide de la sélection finale ?</p> <p>✓ Comment sélectionnez-vous vos entraîneurs bénévoles ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faites-vous des tests ou des entrevues ? ▪ Utilisez-vous des référencements ? ▪ Quelles caractéristiques ou critères cherchez-vous ? ▪ Respectez-vous un protocole de sélection ? ▪ Vous inspirez-vous de ce qui se fait ailleurs dans les autres clubs ? <p>✓ Qu'est-ce qui pourrait vous laisser croire que cette formule de sélection est optimale ?</p>
	Développer	<p>✓ Comment développez-vous les compétences de vos entraîneurs bénévoles ?</p> <p>✓ Qui décide de la stratégie à adopter ? Sur quoi repose-t-elle ? Qui l'implante concrètement ?</p> <p>✓ Comment vous assurez-vous que vos entraîneurs fassent performer vos équipes ? Avez-vous des standards et/ou limites ?</p> <p>✓ Développer un entraîneur ça consiste-en-quoi pour votre club ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Offrez-vous de la formation ? De quel genre ? ▪ Utilisez-vous les ressources qui se trouvent à l'extérieur de votre organisation pour développer vos entraîneurs bénévoles ? ▪ Qui se charge de leurs développements ? ▪ Vous adaptez-vous aux besoins particuliers de chacun ? Tentez-vous d'uniformiser les pratiques au sein du club ? ▪ Y-a-t-il des échanges/rétroactions avec les entraîneurs bénévoles ? De quelle manière ? À quelle fréquence ? Positif ou négatif ? ▪ Quel est le niveau d'autonomie des entraîneurs bénévoles ? ▪ Quel est le pouvoir décisionnel d'un entraîneur bénévole ? Y-a-t-il des décisions qu'ils ne peuvent pas prendre ?

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Êtes-vous conscients des facteurs externes qui pourraient nuire ou améliorer le développement de vos entraîneurs bénévoles ? Si oui, quels sont-ils ? ✓ Qu'est-ce qui pourrait vous laissez croire que cette formule de développement est optimale ?
	Récompenser	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Offrez-vous des récompenses à vos entraîneurs bénévoles ? ✓ Qui décide de la stratégie à adopter ? Sur quoi repose-t-elle ? Qui l'implante concrètement ? ✓ Qu'est ce qui détermine la mesure dans laquelle un entraîneur sera récompenser ? Qui prend la décision ? ✓ Comment les récompensez-vous concrètement ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Offrez-vous des avantages ? Avez-vous des reconnaissances particulières ? Offrez-vous des compensations monétaires ou autres ? ✓ Qu'est-ce qui pourrait vous laissez croire que cette formule de récompense est optimale ?
	Retenir	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Y-a-t-il des changements fréquents d'entraîneurs bénévoles pour vos équipes ? ✓ Avez-vous réfléchi sur les éléments pour lesquels vos bénévoles restent ou quittent votre organisation ? ✓ Qui décide de la stratégie à adopter ? Sur quoi repose-t-elle ? Qui l'implante concrètement ? ✓ Comment vous assurez-vous de motiver vos entraîneurs bénévoles ? ✓ Vos entraîneurs bénévoles ont-ils des possibilités d'avancement dans l'organisation ? ✓ Selon votre expérience, qu'elles sont les trois principales raisons pour lesquels vos entraîneurs bénévoles restent dans votre club année après année ? ✓ Qu'est-ce qui pourrait vous laissez croire que cette formule de rétention est optimale ?
CLÔTURE	Conclusions et remerciements	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Y aurait-il des éléments que je n'aurais pas abordés dans cet entretien et que vous considérez important de mentionner ? ✓ Remerciement.

BIBLIOGRAPHIE

- ADAMS, C. et PERLMUTTER, F. (1995) « Leadership in hard times: Are non-profits well served? » *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 24, n. 3, p. 192-206.
- ALAPHILLIPE, F. (1992) « Le pouvoir fédéral », *Pouvoirs*, n° 61, Paris, PUF, p. 71-84.
- ARMSTRONG, M., et BARON, A. (2005) « Managing performance. Performance management in action. » London: Chartered Institute of Personnel and Development,
- ARNOLD, R., FLETCHER, D., & MOLYNEUX, L. (2012) « Performance leadership and management in elite sport: Recommendations, advice, and suggestions from national performance directors. » *European Sport Management Quarterly*, 12, p.317–336.
- BAYLE, E. (2007) « Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales », *Staps* 1/ 2007 (no75), p. 59-81
- BAYLE, E. (2001) « Les modes de gouvernance des organisations à but non lucratif : une étude appliquée aux fédérations sportives nationales » *La Revue des sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 2001, p. 83 à 96
- BAYLE, E. (2005) « Management des organisations sportives: Contributions à l'analyse du management d'organisations hybrides. » HDR en Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives. Lyon, 1.
- BAYLE E. et DURAND, C. (2004) « Vingt ans de relations entre le mouvement sportif et l'État : d'une collaboration ambivalente vers une régulation managériale ? » *Revue Politiques et management public*, p. 125-144
- BAYLE, E., & MADELLA, A. (2002) « Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. » *European Journal of Sport Science*, 2(2), p.1-21
- BAYLE, E., & ROBINSON, L. (2007) « A framework for understanding the performance of National Governing Bodies of sport. » *European Sport Management Quarterly*, 7, p. 240–268
- BERNARDEAU MOREAU, D. (2003) « La professionnalisation dans les organisations associatives », *Gérer et Comprendre*, No 73, Septembre
- BERMAN, E. (1998) « Productivity in public and non-profit organizations, SAGE, Thousand Oaks, CA.
- BINEAU, J. (2003) « Équipe et sport amateur », *Revue internationale de psychosociologie*, 20, Vol. IX, p. 149-162.
- BRADSHAW, P. MURRAY, V. and WOLPIN, J., (1992) « Do non-profit boards make a difference? An exploration of the relationships among board structure, process, and effectiveness » *Non-profits and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 21 No. 3, p. 227-49.
- BROWN, W.A. (2005) « Exploring the association between board and organizational performance in non-profit organizations » *Non-profits Management and Leadership*, 2005, Vol. 15 No. 3, p. 317-9.
- BYERS, T. (2013) « Using critical realism: A new perspective on control of volunteers in sport clubs. » *European Sport Management Quarterly*, 13, p. 5–31

- CAIN, K. M. and DWECK, C. S. (1995) « The Relations Between Motivational Patterns and Achievement Cognitions through the Elementary School Years » *Merrill-Palmer Quarterly*, 41(1), p. 25-52.
- CAIRNS, B., HARRIS, M., HUTCHISON, R. and TRICKER, M. (2005) « Improving performance? The adoption and implementation of quality systems in UK non-profits » *Non-profits Management and Leadership*, Vol. 16 No. 2, p. 135-51.
- CALDWELL, S.D., FARMER, S.M. and FEDOR, D. (2008) « The influence of age on volunteer contributions in a non-profit organization » *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29 No. 3, p. 311-3
- CAMISON-ZORNOVA, C., LAPIEDRA-ALCAMI, R., et al. (2004) « A meta-analysis of innovation and organizational size » *Organization Studies*, Vol. 25 No. 3, p. 331-61.
- CAPPELLI, P. (2008) « Talent on demand » Harvard Business School Publishing, Boston, MA
- CASTEUBLE, T. (1997) « Using financial ratios to assess performance » *Association management*, Vol. 49, No. 7, p. 29-36
- CHANTELAT, P., BOUHOUALA M. et CHAMPELY, S. (2001) « Les logiques socioéconomiques des clubs sportifs amateurs : une analyse des budgets », *STAPS*, n° 56, p. 61-78.
- CHELLADURAI, P. and HAGGERTY, T.R. (1991) « Differentiation in national sport organizations in Canada » *Canadian Journal of Sport Science*, 16(2): p. 117-125.
- CHELLADURAI, P., SZYSZLO, M., & HAGGERTY, T.R. (1987) « Systems-based dimensions of effectiveness: The case of the national sport organizations. » *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 12, p. 111-119
- CNANN, R.A. et CASCIO, T.A. (1999) « Performance and commitment: issues in management of volunteers in human service organizations », *Journal of Social Service Research*, 24(3-4): p. 1-37.
- COLEMAN, R. (2002) « Characteristics of volunteering in UK sport: lessons from cricket » *Managing Leisure*, 7(4), p.220-238
- COLLINGS, D. et MELLAHI, K. (2009) « Strategic talent management: a review and research agenda » *Human Resources Management Review*, Vol. 19, No. 4, p.304-313
- CUSKELLY, G. (1995) « The influence of committee functioning on the organizational commitment of volunteer administrators in sport » *Journal of Sport Behavior*, 18(4), p.254-269.
- CUSKELLY, G. (2004) « Volunteer retention in community sport organizations. » *European Sport Management Quarterly*, 4, p. 59–76
- CUSKELLY, G. et BOAG, A. (2001) « Organizational commitment as a predictor of committee member turnover among volunteer sport administrators: results of a time-lagged study » *Sport Management Review*, 4(1), p. 65-86.
- CUSKELLY, G., & O'BRIEN, W. (2013) « Changing roles: Applying continuity theory to understanding the transition from playing to volunteering in community sport. » *European Sport Management Quarterly*, 13, p.54–75

- CUSKELLY, G., AULD, C. J., HOYE, R. (2006) « Working with volunteers in sport: Theory and practice » London: Routledge.
- DAMANPOUR, F. (1987) « The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors », *Journal of management*, Vol. 13 No. 4, p. 675-86.
- DAMANPOUR F. (1991) « Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators », *Academy of Management Journal*, vol. 34, n°3, p. 555-590.
- DAMANPOUR, F. and ARAVIND, D. (2012) « Organizational structure and innovation revisited: from organic to ambidextrous structure » in Mumford, M. (Ed.), *Handbook of Organizational Creativity*, Elsevier, London, p. 479-509
- DANIELS, A. C. (2004) « Performance management: Changing behavior that drives organizational effectiveness. » Atlanta, GA: Performance Management Publications.
- DESHPANDE, R., FARLEY, J.U. and WEBSTER, F.E. (1993) « Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadra analysis » *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 1, p. 23-37
- DOCZY, Tamas. (2012) « Gold fever (?): Sport a national identity – The Hungarian case », *International review for the Sociology of Sport*, Vol. 47, Num. 2, p.720-735
- DOHERTY, A. J. (1998) « Managing our human resources: A review of organisational behaviour in sport. » *Sport Management Review*, Vol. 1, Num. 1, p. 1-24
- DOHERTY, A. J., & CARRON, A. V. (2003) « Cohesion in volunteer sport executive committees. » *Journal of Sport Management*, 17, p. 116–141.
- DRISKELL, J., SALAS, E., HUGHES, S. (2010) « Collective orientation and team performance: development of an individual differences measure. » *Journal of physical education and sport*, Vol. 52, Num. 2, p. 316-328.
- DUDA, J. L., CHI, L., NEWTON, M. L., WALLING, M. D. and CATLEY, D. (1995) « Task and Ego Orientation and Intrinsic Motivation in Sport» *International Journal of Sport Psychology*, 26, p.40-63.
- EVANS, M. and EYS, M. (2015) « Collective goals and tasks: Interdependence structure and perceptions of individual sport team environments. » *Scandinavian Journal of medicine and Science in Sports*, Volume 25, p.139-148
- FALCOZ, M. and 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: RECMA*, No 306, p. 78-91
- FLETCHER, D., & ARNOLD, R. (2011) « A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. » *Journal of Applied Sport Psychology*, 23, p.223–242
- FRANKEL, V. (2014) « Man's search for meaning », *Journal of Psychiatry*, Vol. 205, No. 2, p. 102-120.

- FRISBY, W. (1986) « The organizational structure and effectiveness of voluntary organizations: The case of Canadian sport governing bodies. » *Journal of Park and Recreation Administration*, 4(3), p. 61–74.
- GERRARD, W., BEECH, J. et CHADWICK, S. (2004) « The business of sport management » Pearson education, Edinburg Gate, p. 154-190
- GLISSON, C.A. and MARTIN, P. (1980) « Productivity and efficiency in human service organizations as related to structure, size, and age » *Academy of Management Journal*, Vol. 23 No. 1, p. 21-37
- GOSTICK, A. et ELTON, C. (2007) « A carrot principle: How the Best Managers Use Recognition to Engage their employees, Retain talent and drive performance, Free press, New York, NY
- GRANT, H. et DWECK, C. (2003) « Clarifying achievement goals and their impact » *Journal of personality and social Psychology*, Vol. 85, (3), p. 541-553.
- GRIFFITH, B. et GRAHAM, C. (2004) « Meeting needs and making meaning: The pursuit of goals » *Journal of individual Psychology*, Vol. 60, (1), p. 25-41.
- HALL, M. et Al. (2003) « The capacity to serve: A qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations » Canadian center of philanthropy, Toronto
- HAGER, M.A. and BRUDNEY, J.L., (2004) « Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers » Washington, DC: The Urban Institute
- HAJIMIRARAB, S., NOBAR, M. et GHALAMBOR, M. (2009) « Identifying and improving the talent management indicators » *Business and Management Review*, Vol. 1, No. 4, p.1-8
- HARVEY, J. RAIL, G. and THIBAUT, L. (1996) « Globalization and sport: Sketching a theoretical model for empirical analyses. » *Journal of Sport & Social Issues* 20.3, p. 258-277
- HAVARD-DUCLOS B., NICOURD S. (2005) « Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité » Paris, Payot.
- HELPER, J. P., KALIKA, M., ORSONI, J. (2010) « Management. Strategy et organisation » Vuibert Edition, Paris
- HELMS, M. M., & NIXON, J., (2010) « Exploring SWOT analysis - where are we now? » *Journal of Strategy and Management*, 3(3), p. 215-251.
- HERMAN, R. et RENZ, D. (1999) « Theses on non-profit organizational effectiveness. Non-profits and Voluntary Sector Quarterly, N. 28, p.107-126
- HOROVITZ, J. H., & THIETART, R. A. (1982) « Strategy, management design and firm performance. » *Strategic Management Journal*, 3(1), p.67-76.
- HULL, C.E. et LIO, B.H. (2006) « Innovation in non-profit and for-profit organizations: visionary, strategic, and financial considerations » *Journal of Change Management*, Vol. 6 No. 1, p. 53-65
- HUYARD, C. (2011) « Pourquoi s'associer ? Quatre motifs d'entrée dans un collectif », *Revue française de sociologie*. Vol. 52, p. 719-745

- KALIANNAN, M., ABRAHAM, M. et PONNUSAMY, V. (2015) « Effective talent management in Malaysian SMES: A proposed Framework » *The Journal of Developing Areas*, Vol. 50, No. 5, p.393-401
- KAMOCHE, K. (1994) « A critique and a proposed reformulation of strategic human resource management » *Human Resource Management Journal*, 4(4), p.29-43.
- KANTER, R. (1968) « Commitment and social organization » *American Sociology Review*, p. 499-517
- KATZ, A. (1981) « Self-help and mutual aid: an emerging social movement? », *Annual review of sociology*, vol. 7, p. 129-155.
- KEATING, E. et FRUMKIN, P. (2001) « How to assess nonprofit financial performance », Kennedy school government, Harvard University, Cambridge
- KESENNE, S. (2006) « Competitive Balance in Team Sports and the Impact of Revenue Sharing », *Journal of Sport Management*, vol. 20, no. 1, pp. 1.
- KIHL, L., KIKULIS, L., THIBAUT, L. (2007) «A deliberative democratic approach to athlete-centered sport: the dynamics of administrative and communicative power» *European sport management quarterly*, Vol 7, No. 1, p. 1-30
- KIKULIS, L., SLACK, T. et HININGS C. (1992) « Institutionally specific design archetypes: a framework for understanding change in national sport organizations » *International review for the sociology of sport*, Vol. 27, n° 4, p. 343-368
- KIKULIS, L., SLACK, T., HININGS CR. et ZIMMERMANN A. (1989) « A structural taxonomy of amateur sport organizations » *Journal of Sport Management*, n° 3, p. 129-150
- KNOKE, D. and PRENSKY, D. (1984) « What relevance do organization theories have for voluntary associations? » *Social Science Quarterly*, 65(1), p. 3-20.
- KOSKI, P. (1987) «Organizational effectiveness of finish sports clubs» *Journal of sport management*, Vol. 9, No. 1, p. 85-95
- LAVOIE, M., (2003) « Faut-il transposer à l'Europe les instruments de régulation du sport professionnel nord-américain ? », *Revue Juridique et Économique du Sport*, n° 67, p. 11-34.
- LIRC, K. (2003) « Sports Volunteering in England 2002» London: Sport England.
- LEIDL, D. (2009) « Motivation in sport: Bridging historical and contemporary theory through a qualitative approach » *International Journal of Sports Science and Coaching*, Mahoney Volume 4, N. 2, p. 155–175.
- MADELLA, A., BAYLE, E., & TOME, J. (2005) « The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. » *European Journal of Sport Science*, 5, p. 207–220.
- MAKUTS, T.B. et VYSOCHINA, N.L. (2015) « Factorial analysis of psychological and technical-tactic fitness of tennis players at stage of specialized basic training » *Pedagogics, Psychology, Medical-Biological problems of physical training and Sports*, Volume 7, p.25–32.
- MASLOW, A. (1970) « Motivation and personality» (2nd ed.) New York: Harper and Row

- MAYAUX, F. (1996) « Noyau stratégique des associations : quel partage des pouvoirs entre dirigeants bénévoles et dirigeants salariés ? » Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université de Lyon III,
- MCADAM, D., (1988) « Freedom summer » New York (NY) Oxford University Press.
- MCWILLIAM, A. et SIEGEL, D. (2000) « Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? » *Strategic Management Journal*, Volume 21, Numéro 3, p. 603-609
- MEMMERT, D., PLESSNER, H. and Al. (2015) « Collective fit increases team performances: extending regulatory fit from individuals to dyadic teams » *Journal of applied social psychology*, Volume 45, p. 274-281
- MENSAH, J. (2015) « A coalesced framework of talent management and employee performance. For further research and practice. » *International Journal of Productivity and Performance management*, Vol. 64, No.4, p. 544-566
- MEIJS, L.C.P.M. and KARR, L.B. (2004) « Managing volunteers in different settings: membership and programme management » *Volunteering as Leisure/Leisure as Volunteering*, 6(7), p.325-341
- MEIJS, L.C.P. M., & HOOGSTAD, E. (2001) « New ways of managing volunteers: Combining membership management and programme management. » *Voluntary Action*, 3(3), p.41-61
- MIEGE C. (2001) « Les organisations sportives et l'Union européenne : entre dérégulation et recherche de nouvelles règles », *Revue française d'administration publique*, n° 97, p. 5-14.
- MILLAR, P. and STEVENS, J. (2012) « Management training and national sport organization managers: Examining the impact of training on individual and organizational performances » *Sport Management Review*, Volume 15, Issue 3, p. 288–303
- MORROW, W.W., & CHELLADURAI, P. (1992) « The structure and processes of Synchro Canada. » *Journal of Sport Management*, 6, p.133-152
- MOWDAY, R.T., PORTER, L.W. and Steers R.M. (1992) « Employee Organization Linkages » San Francisco: Academic Press
- NEWMAN, B. LOHMAN, L. , NEWMAN, P. (2007) « Adolescence. » *Summer*, Vol. 42 Issue 166, p. 241-263.
- NICHOLS, G. (2005) « Stalwarts in sport » *World Leisure Journal*, 47(2), p.31-37
- NORBERG, J.R. (1997) « A mutual dependency: Nordic sports organizations and the state » *International Journal of History of Sport*, Vol. 14 No. 3, p. 115-135
- O'BOYLE, I., HASSAN, D., (2014) « Performance management and measurement in national level non-profit sport organizations » *European sport management quarterly*, Vol. 14 No. 3, p. 299-314
- OLSON, M. (1965) « The logic of collective action. Public goods and the theory of groups, » Cambridge (MA), Harvard University Press.
- PAPADIMITRIOU, D. (2002) « Amateur structures and their effect on performance: the case of Greek voluntary sports club », *Managing Leisure*, Vol. 7 No. 4, p. 205-19.

- PAPADIMITRIOU, D. et TAYLOR, P. (2000) « Organizational effectiveness of Hellenic National Sports Organizations: A Multiple Constituency Approach, » *Sport Management Review*, vol. 3, p. 23-46
- PEARCE, J.L. (1993) « Volunteers: The Organizational Behavior of Unpaid Workers » London: Routledge.
- PHILLIPS, D. et ROPER, R. (2009) « A framework for talent management in real estate. » *Journal of corporate Real Estate*, Vol. 11, Issue 1, p. 7-24
- RADNOR, Z., BARNES, D. (2007) « Historical analysis of performance measurement and management in operations management. » *International journal of productivity and performance management*, Vol. 56, p. 384-396
- RAIL. G. (1988) « Sport federation executives and organizational strategies », *Journal of Sport and Social Issues*, 12:1, p. 44-53
- RAMANANSTSOA, B. et MOINGEON, B. (1992) « Non-profit organizations: the market within the bureaucracy. The case of sporting league », in J. Child, M. Crozier, R. Mayntz *et al.*, *Societal change between market and organization*, Aldershot, Avebury, p. 121-133
- RITCHIE et al. (2007) « Does executive intuition matter? An empirical analysis of its relationship with nonprofit organization financial performance », *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, Vol.13, No. 1, p. 140-155
- RITCHIE, W., et KOLODINSKY, R. (2003) « Nonprofit organization financial performance measurement an evaluation of new and existing financial performance measures », *Nonprofit management and leadership*, Vol.13, No. 4, p. 367-381
- ROWE, D. (2003) « Sport and the repudiation of the global », *International Review for the Sociology of Sport*, 38(3), p. 281-294.
- SANDLER, M., Hudson, D. (1998) « Beyond the bottom line: How to do more with less in non-profit and public organizations », Oxford University Press, New York
- SÉGUIN, F. HAFSI, T. et DEMERS, C. (2008) « Le management stratégique : De l'analyse à l'action » Les éditions Transcontinental, 325 pages
- SELZNICK, P. (1957) « Leadership in administration », University of California Press, p. 1-28
- SICILIANO, J.I. (1997) « The relationship between formal planning and performance in nonprofit organizations », *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 7 No. 4, p. 387-403.
- SIMÉANT, J., SAWICKI F. (2009) « Décloisonner la sociologie de l'engagement militant. Note critique sur quelques tendances récentes des travaux français » *Sociologie du travail*, vol.51, 1, p. 97-125.
- SLACK, T. (1998) « Studying the commercialization of sport: the need for critical analysis » *Arena Review*, Vol.12, No 2, p.140-155
- SMITH, D. (2000) « Grassroots association » Sage, Thousand Oaks, CA. 342 pages
- SOEBBING, B. and WASHINGTON, M. (2011) « Leadership succession and organizational performance: Football coaches and organizational issues » *Journal of sport management*, Volume 25, Numéro 6, p. 549-561

- SOULE, B., BOUTROY, E., GUEYE, C., (2015) « Les organisations sportives et leurs stratégies : Dans les secteurs marchands et non marchand » Édition De Boeck, 114 pages
- STONGE S. et GUERRERO S. (2013) « Gestion des carrières » HEC Montréal, 762 pages
- STUNTZ, C., SPEARANCE, A. (2010) « Cross-domain relationships in two sport populations: Measurement validation including prediction of motivation-related variables » *Psychology of Sport and Exercise*, Volume 11, Issue 4, p. 267-274
- STRIGAS, A.D. and JACKSON J. E. (2003) « Motivating volunteers to serve and succeed: design and results of a pilot study that explores demographics and motivational factors in sport volunteerism » *International Sports Journal*, 7(1), p. 111-123.
- SWANBORN, P. (2010) « Case study research: what, why and how? » Los Angeles, Sage
- TAYLOR, T., & MCGRAW, P. (2006) « Exploring human resource management practices in nonprofit sport organizations » *Sport Management Review*, Vol. 9, No. 3, p. 229-251
- TARIQUE, I. et SCHULER, R. (2010) « Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research. » *Journal of World Business*, Vol. 45, No. 2, p. 122-133
- THIBAUT, L. HININGS, B. (2000) « Professionalism, structures and systems: The impact of professional staff on voluntary sport organizations » *International review of sociology of sport*, Vol.26, No.2, p. 83-99
- THIBAUT, L., SLACK, T. et HININGS, B. (1993) « A framework for the analysis of strategy in non-profit sport organizations » *Journal of Sport Management*, Vol.7 No.1, p. 25-43
- TURNER, BA; CHELLADURAI, P. (2005) « Organizational and Occupational Commitment, Intention to Leave, and Perceived Performance of Intercollegiate Coaches. » *Journal of Sport Management*. 19, 2, p. 193-211
- VALLERAND, R. et ROUSSEAU, F. (2001) « Intrinsic and Extrinsic motivation in sport: Toward a hierarchical model », *Handbook of sport psychology*, p. 191-213.
- VANSTEENKISTE, M., SOENENS, B., et LENS, W. (2007) « Intrinsic versus Extrinsic goal promotion in exercise and sport: Understanding the differential impacts on performance and persistence », *Human Kinetics Journal*, p. 167-180.
- VAN CAMPENHOUDT, L., QUIVY, R., MARQUET, J. (2011) « Manuel de recherche en sciences sociales », Paris, Dunod, 262 pages
- VAN TULDER, R., & VAN DER ZWART, A. (2005) « International business-society management: Linking corporate responsibility and globalization » Routledge.
- VERBONCU, I., & CONDURACHE, A. (2016) « Diagnostics vs. SWOT analysis » *Management International*, 17(2), p.114-122.
- VICIANA, J. and MAYORGA-VEGA, D. (2014) « Differences between tactical/technical models of coaching and experience on the instructions given by youth soccer coaches during competition » *Journal of physical Education and Sport*, Volume 14, N. 1, p.3–19.

- WARNER, S., NEWLAND, B. L., & GREEN, B. C. (2011) « More than motivation: Reconsidering volunteer management tools. » *Journal of Sport Management*, 25(5), p.391-407.
- WICKER, P., & HALLMAN, K. (2013) « A multi-level framework for investigating the engagement of sport volunteers. » *European Sport Management Quarterly*, 13(1), p.110–139
- WILLIAMS, D. (2002) « Measuring government in the early twentieth century. » *Public Administration Review*, 63, p. 643–658.
- WINAND, M., et al. (2013) « Fédérations sportives innovantes : attitude, perceptions et champions de l'innovation », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, (n°6), p. 5-20
- WINAND, M., RIHOUX, B., QUALIZZA, D., & ZINTZ, T. (2011) « Combinations of key determinants of performance in sport governing bodies » *Sport, business and management review*, 1.3, p. 234-251.
- WINAND, M., RIHOUX, B., ROBINSON, L., & ZINTZ, T. (2012) « Pathways to high performance: A qualitative comparative analysis of sport governing bodies. » *Non-profits and Voluntary Sector Quarterly*, 42, p. 739–762.
- WINAND, M., ZINTZ, T., SCHEERDER, J. (2012) « A financial management tool for sport federations », *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol. 2 Iss 3, pp. 225 - 240
- WINAND, M., ZINTZ, T., BAYLE, E. and ROBINSON, L. (2010) « Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities », *Managing Leisure: An International Journal*, Vol. 15 No. 4, p. 279-307.
- WOOD, S. (1999) « Human resource management and performance » *International Journal of Management Reviews*, 1(4), p. 367-413
- YAPP, M. (2008) « Measuring the ROI of talent management. » *Strategic Human Resources Review*, Vol. 8 No. 4, p. 5-10
- YIN, R. K. (1989) « Case Study research: design and methods. » vol. 5, Newbury Park, Sage
- YIN, R. K. (1994) « Case Study research: design and methods. » vol. 5, Thousand Oaks, Calif, Sage
- ZINTZ T. and CARRY, J. (2005) « Manager le changement dans les fédérations sportives en Europe » De Boeck, Université, Bruxelles
- ZINTZ, T., and VAILLEAU, D. (2008) « La gouvernance des fédérations sportives: Proposition d'un cadre d'analyse et d'action. » *Revue Française De Gestion*, 34, p. 15-34