

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

THÈSE PRÉSENTÉE À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION (DBA)
OFFERT CONJOINTEMENT PAR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
À TROIS-RIVIÈRES
ET L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

PAR
STÉPHANE CHIARELLO

AMÉLIORATION DE LA GESTION STRATÉGIQUE DES
RESSOURCES HUMAINES DANS LE FOOTBALL QUÉBÉCOIS

Décembre 2015

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

École de gestion

Amélioration de la gestion stratégique des
ressources humaines dans le football québécois

Stéphane Chiarello

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Jamal Ben Mansour

Président du jury

Guy Arcand

Directeur de recherche

Marc Falcoz

Examineur externe

Jean Roy

Autre membre du jury

Shany Black

Autre membre du jury

SOMMAIRE

Personnel, employé, capital humain, une pléiade de mots pour définir un univers que côtoie l'ensemble des dirigeants. À l'amorce d'un nouveau projet, de ce concept de génie qui permettra à l'entreprise de croître et d'espérer que les prédictions se réaliseront, un acteur vedette revient constamment : l'être humain.

Cette recherche est axée sur l'humain comme employé, comme valeur ajoutée de l'entreprise. Nous avons choisi de traiter l'apport des employés du point de vue de la gestion stratégique des ressources humaines. Afin d'aborder ce sujet, le *Warwick model* servira de base appliquée au domaine du football québécois, une entreprise de services.

Un milieu comme le football québécois, qui compte sur un nombre important de ressources humaines non rémunérées, voit la gestion de son entreprise se complexifier. Les défis sont nombreux : cohabitation des salariés et non-salariés, stabilité dans les décisions à cause du taux de roulement élevé, enjeux de cohésion dans l'équipe de travail. Voilà quelques-uns des défis auxquels doivent faire face les dirigeants de ces entreprises, souvent eux-mêmes bénévoles. La problématique principale étant la professionnalisation des actions en matière de gestion des ressources humaines, nous nous sommes posé la question à savoir si la stratégie ressources humaines était alignée sur la stratégie de l'entreprise. Plus spécifiquement, nous voulons répondre aux questions suivantes : comment un club de football définit-il sa stratégie en ressources humaines, afin de permettre à une organisation d'être plus performante? Comment les clubs de football adaptent-ils les pratiques RH afin de réaliser la stratégie adoptée?

En posant ces questions, notre objectif était d'apporter des pistes de solutions à un milieu qui a besoin de structurer ses interventions afin de conserver ses ressources humaines tout en maximisant leur potentiel. Après tout, le capital intellectuel et technique des employés, n'est-ce pas le principal élément de vente des clubs de football québécois?

Afin de répondre à nos interrogations, nous avons choisi de mener huit études de cas, auprès de clubs de football amateurs québécois. Les dirigeants impliqués dans

la stratégie ont participé à cette étude en répondant à des questionnaires et en partageant, par le biais d'entrevues, leurs secrets stratégiques. Cette confiance des intervenants du milieu s'est ajoutée à une collecte documentaire qui nous a permis d'analyser les données selon une perspective multi-angulée.

Les résultats nous ont permis de constater que les résultats étaient hétérogènes pour les variables de l'environnement interne et externe, le contenu et le contexte RH. Cependant, en ce qui concerne la stratégie, nous avons observé que 2 clubs sur 8 ont majoritairement des objectifs stratégiques, les 6 autres ayant principalement des objectifs opérationnels pour guider l'organisation. Quand vient le temps d'élaborer la stratégie, la responsabilité incombe aux employés pour 3 clubs, au CA pour 2 autres et pour les 3 derniers est divisés selon le type de décision entre les employés et le CA. Malgré l'hétérogénéité des résultats, nous avons pu tirer certaines conclusions en poussant notre analyse.

En ce sens, cette recherche a permis de faire émerger de notre terrain, une adaptation du *Warwick model* à une entreprise de services dans le domaine du football. Sur le plan théorique, l'intégration de la GSRH à la stratégie de l'entreprise est l'élément principal des résultats présentés. En ce qui concerne les résultats liés à notre terrain de recherche, nous avons pu constater que les clubs de football amateur du Québec ne faisaient pas de GSRH formelle, le concept de stratégie se révélant flou pour l'ensemble des dirigeants. Le manque de connaissances, de la part des dirigeants, pour développer une stratégie d'entreprise étant le frein principal à la création de celle-ci. Finalement, nous avons jeté les bases d'une réflexion future sur le concept de tactique, concept qui est présent dans le *Warwick model*, mais qui avait été, jusqu'ici peu abordé en gestion. Outre la définition de la tactique, nous proposons également un modèle et un positionnement global de celle-ci au sein de la GSRH.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	4
LISTE DES TABLEAUX.....	12
LISTE DES FIGURES	14
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	17
INTRODUCTION.....	20
PREMIER CHAPITRE --- PROBLÉMATIQUE.....	23
1.1 Introduction.....	23
1.2 Définition de la stratégie	23
1.3 Définition de la gestion stratégique des ressources humaines	28
1.4 Définition de la tactique	32
1.4.1 Les origines	32
1.4.2 Les recherches en gestion	33
1.4.3 La tactique en GRH.....	34
1.5 La gestion du sport.....	35
1.5.1 La notion de sport	36
1.5.2 La contextualisation du sport	37
1.6 Le football et son contexte	42
1.6.1 Définition du football.....	42
1.6.2 La contextualisation du football.....	43

1.6.3 La réussite des clubs, une mesure complexe.....	45
1.7 Le problème managérial.....	45
1.8 Conclusion et proposition	48
DEUXIÈME CHAPITRE – CADRE THÉORIQUE.....	50
2.1 Introduction	50
2.2 La GRH, les approches, les modèles et les pratiques.....	50
2.2.1 La gestion des ressources humaines.....	50
2.2.2 Les approches de la GRH.....	54
2.2.3 Les modèles en ressources humaines.....	56
2.3 La GSRH : ses modèles.....	64
2.3.1 Le modèle de la comptabilité	64
2.3.2 Le modèle de la planification.....	68
2.3.3 Le modèle de la compétitivité	70
2.3.4 Le modèle des ressources et des compétences	71
2.4 Les défis de la GRH	73
2.4.1 La GRH comme facteur de maximisation de la performance de l'entreprise	74
2.4.2 Évaluation de la GSRH : Théories et modèles.....	76
2.5 Spécificité de la gestion dans le domaine sportif	79
2.6 Structure organisationnelle et sectorielle du football.....	82
2.6.1 La création de la FIFA	84
2.6.2 Les confédérations : des organes de soutien	85

2.6.3 Les fédérations ou associations.....	85
2.6.4 Les associations provinciales, territoriales ou départementales.....	86
2.6.5 Les associations régionales ou de district	88
2.6.6 Les clubs	90
2.6.7 Les organismes à but non lucratif	92
2.7 La GRH et la GSRH en contexte sportif.....	95
2.7.1 <i>Spécificité de la gestion des ressources humaines en contexte sportif</i>	95
2.7.2 GRH et GSRH en contexte sportif.....	99
2.8 Les modèles retenus	102
TROISIÈME CHAPITRE – CADRE OPÉRATOIRE	106
3.1 Introduction.....	106
3.2 Approche de recherche.....	106
3.3 Stratégie de recherche	109
3.3.1 La méthode comparative	112
3.3.2 La méthode comparative appliquée aux sciences de la gestion	113
3.3.3 Les types de démarches comparées	114
3.4. Échantillonnage.....	114
3.4.1 Procédure de sélection des clubs.....	116
3.5 La collecte de données	121
3.5.1 La collecte de données par le biais de documents officiels	122
3.5.2 Questionnaire et entrevue.....	122
3.5.3 Construction des instruments de mesure.....	123

3.5.4 Les variables de comparaison	126
3.5.5 Mesure des concepts	128
3.5.6 Définition des variables	133
3.5.7 Description de la phase de collecte de données	135
3.6 Le traitement et l'analyse de données	137
3.6.1 Processus de comparaison.....	137
3.6.2 Analyse des données d'enquête	138
3.6.3 Validité et fidélité des données	141
3.7 Aspects éthiques de la recherche.....	143
QUATRIÈME CHAPITRE - RÉSULTATS	145
4.1 Présentation des clubs de football participant à l'étude	145
4.1.1 FC Challenger	145
4.1.2 Soccer Haut-Richelieu	146
4.1.3 Club de soccer de La Haute-Saint-Charles	146
4.1.4 Club de soccer Lakeshore	147
4.1.5 Club de soccer Longueuil	147
4.1.6 Club de soccer Mont-Royal Outremont	148
4.1.7 Club de soccer Repentigny	148
4.1.8 Club de soccer de Sainte-Julie	149
4.2 Portrait des clubs selon les variables du <i>Warwick model</i>	149
4.2.1 FC Challenger	151
4.2.2 Soccer Haut-Richelieu	161
4.2.3 Club de soccer de La Haute-Saint-Charles	173

4.2.4 Club de soccer Lakeshore	187
4.2.5 Club de soccer de Longueuil.....	200
4.2.6 Club de soccer Mont-Royal Outremont	213
4.2.7 Club de soccer de Repentigny.....	225
4.2.8 Club de soccer de Sainte-Julie	237
4.3 Faits saillants des données collectées dans les différents clubs	246
4.3.1 Environnement externe	247
4.3.2 Environnement interne.....	251
4.3.3 Stratégie de l'entreprise	251
4.3.4 Contexte de la GRH.....	252
4.3.5 Contenu de la GRH.....	253
4.4 Intégration des résultats des clubs de football au Warwick <i>model</i>	254
4.5 Analyse des résultats obtenus.....	268
4.5.1 Analyse de l'environnement externe.....	268
4.5.2 Analyse de l'environnement interne	271
4.5.3 Stratégie de l'entreprise	273
4.5.4 Contexte de la GRH.....	282
4.5.5 Contenu de la GRH.....	291
4.6 Conclusion.....	299
CINQUIÈME CHAPITRE - DISCUSSION.....	301
5.1 Le football et la GSRH.....	301
5.2 Stratégie d'entreprise et GSRH.....	311

5.3 Tactique et GSRH	317
5.4 Les retombées de la recherche	321
5.5 Les limites de notre recherche.....	324
CONCLUSION.....	327
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	331
ANNEXE A – LISTE DES CLUBS DE FOOTBALL	352
ANNEXE B – LETTRE DE LA FSQ AUX ARS	358
ANNEXE C – QUESTIONNAIRE PRELIMINAIRE.....	360
ANNEXE D – RESULTATS DU QUESTIONNAIRE PRELIMINAIRE ...	362
ANNEXE E – HISTORIQUE DES CLUBS LORS DES COMPETITIONS PROVINCIALES ET NATIONALES	366
ANNEXE F - QUESTIONNAIRE.....	369
ANNEXE G – QUESTIONNAIRE D’ENTREVUE	383
ANNEXE H – FAITS SAILLANTS ENVIRONNEMENT INTERNE.....	386
ANNEXE I – FAITS SAILLANTS STRATÉGIE D’ENTREPRISE.....	388
ANNEXE J – FAITS SAILLANTS CONTEXTE RH.....	392
ANNEXE K – FAITS SAILLANTS CONTENUR RH	396
ANNEXE L – LETTRE DE CONFIDENTIALITÉ	404

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 — Définitions de la GSRH.....	28
Tableau 2 — Extraits de la charte internationale de l'éducation physique	39
Tableau 3 — Principaux éléments, de différents auteurs, de chacune des pratiques de la GRH.....	74
Tableau 4 — Principaux éléments, de différents auteurs, de chacune des pratiques de la GRH.....	105
Tableau 5 — Variables et indicateurs pour mesurer l'environnement externe...	129
Tableau 6 — Variables et indicateurs pour mesurer l'environnement interne ...	129
Tableau 7 — Variables et indicateurs pour mesurer les stratégies de l'entreprise	130
Tableau 8 — Variables et indicateurs pour mesurer le contexte de la GRH	131
Tableau 9 — Variables et indicateurs pour mesurer le contenu de la GRH	132
Tableau 10— Définitions des indicateurs de la variable <i>définition</i>	135
Tableau 11 — Comparaison des habitants selon la catégorie d'âge	249
Tableau 12 — Répartition des clubs selon 3 groupes.....	254
Tableau 13 — Environnement externe par groupe	269
Tableau 14 — Culture organisationnelle par groupe	271
Tableau 15 — Leadership par groupe.....	272
Tableau 16 — Services actuels par groupe	272
Tableau 17 — Objectifs stratégiques et opérationnels des clubs n'ayant aucune réalisation lors des compétitions provinciales et nationales	274
Tableau 18 — Objectifs stratégiques et opérationnels des clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	275
Tableau 19 — Objectifs stratégiques et opérationnels des clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales	276
Tableau 20 — Marchés futurs par groupe.....	277
Tableau 21 — Services futurs par groupe.....	279
Tableau 22 — Stratégie d'entreprise par groupe	281
Tableau 23 — Rôles du personnel par groupe	283
Tableau 24 — Habiletés du personnel par groupe	284
Tableau 25 — Personnalité des employés par groupe	285
Tableau 26 — Valeurs par groupe	286
Tableau 27 — Défis motivationnels par groupe	287
Tableau 28 — Soutien motivationnel par groupe	289

Tableau 29 — Postes administratifs par groupe	290
Tableau 30 — Postes techniques par groupe	290
Tableau 31 — Résultante RH par groupe	291
Tableau 32 — Planification RH par groupe.....	292
Tableau 33 — Dotation par groupe.....	293
Tableau 34 — Rémunération par groupe	294
Tableau 35 — Organisation du travail par groupe.....	295
Tableau 36 — Appréciation de la performance par groupe	296
Tableau 37 — Formation et perfectionnement par groupe	297
Tableau 38 — Relations de travail par groupe.....	298
Tableau 39 — Reconnaissance par groupe	299
Tableau 40 — Parties prenantes des clubs de football québécois.....	306

LISTE DES FIGURES

Figure 1 — Modèle des cinq forces	27
Figure 2 — Chaîne de création de valeur.....	27
Figure 3 — Cartographie des différentes nomenclatures du terme football	43
Figure 4 — Michigan <i>model</i>	57
Figure 5 — Michigan <i>model</i> (2)	58
Figure 6 — Choix des politiques RH.....	59
Figure 7 — Cartographie des ressources humaines	60
Figure 8 — Rôles du professionnel RH dans la construction	61
Figure 9 — Cube du changement.....	62
Figure 10 — Modèle de la comptabilité	65
Figure 11 — Modèle de la comptabilité	66
Figure 12 — Modèle de planification des RH	68
Figure 13 — Le plan d'entreprise	69
Figure 14 — Modèle d'un système ouvert du système des ressources humaines	70
Figure 15 — Modèle de la compétence des RH	71
Figure 16 — Relation entre ressources hétérogènes et immobilisées, valable, rareté, inimitabilité et non remplaçable et l'avantage compétitif durable.....	72
Figure 17 — Modèle de l'escalier de la « valeur ajoutée RH »	77
Figure 18 — Modèle du changement stratégique et de la gestion des ressources humaines	79
Figure 19 — Modèle de gestion des compétences dans le domaine sportif	82
Figure 20 — Le marché du sport et ses productions.....	83
Figure 21 — Organigramme général du football	92
Figure 22 — Modèle de la GRH.....	98
Figure 23 — Modèle de GRH dans les organisations sportives	100
Figure 24 — Modèle de la GRH et de l'efficacité organisationnelle	104
Figure 25 — Étape de l'échantillonnage.....	117
Figure 26 — Nombre de clubs par région, répartis selon le nombre de membres	119
Figure 27 — Composantes de l'analyse des données : Modèle interactif	139
Figure 28 — Répartition de la population de la municipalité régionale de comté (MRC) de Mirabel.....	151
Figure 29 — Répartition de la population de la ville de St-Jean-sur-Richelieu .	162
Figure 30 — Organigramme du club Soccer Haut-Richelieu	169

Figure 31 — Répartition de la population de l'arrondissement de	174
Figure 32 — Répartition de la population de la municipalité de Stoneham-et-Tewksbury.....	175
Figure 33 — Répartition de la population de la ville de Lac-Delage	175
Figure 34 — Organigramme du club de soccer de La Haute-Saint-Charles.....	183
Figure 35 — Répartition de la population de la ville de Baie d'Urfé	188
Figure 36 — Répartition de la population de la ville de Beaconsfield	188
Figure 37 — Répartition de la population de la ville de Kirkland.....	189
Figure 38 — Répartition de la population de la ville de Ste-Anne-de-Bellevue	190
Figure 39 — Répartition de la population de la ville de Senneville	190
Figure 40 — Répartition de la population de la ville de Longueuil.....	200
Figure 41 — Organigramme du Club de soccer de Longueuil	209
Figure 42 — Répartition de la population de Ville Mont-Royal	213
Figure 43 — Répartition de la population de l'arrondissement d'Outremont	214
Figure 44 — Organigramme du club de soccer de Mont-Royal Outremont.....	221
Figure 45 — Répartition de la population de la ville de Repentigny.....	225
Figure 46 — Organigramme du club de soccer de Repentigny	233
Figure 47 — Répartition de la population de la ville de Sainte-Julie	237
Figure 48 — Population de chacun des clubs	248
Figure 49 — Taux d'activité des travailleurs de chacun des clubs.....	250
Figure 50 — Population étant à faible revenu pour chacun des clubs	250
Figure 51 — Environnement externe regroupé en trois groupes	256
Figure 52 — Environnement interne regroupé en trois groupes.....	257
Figure 53 — Stratégie d'entreprise regroupée en trois groupes	258
Figure 54 — Le contexte RH regroupé en trois groupes	259
Figure 55 — Le contenu RH regroupé en trois groupes	262
Figure 56 — Warwick <i>model</i> d'un club n'ayant aucun historique dans les compétitions provinciales et nationales	265
Figure 57 — Warwick <i>model</i> des clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	266
Figure 58 — Warwick <i>model</i> des clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales	267
Figure 59 — Intégration de la GSRH à la stratégie d'entreprise	312
Figure 60 — Niveau stratégique des RH	313

Figure 61 — Stratégie d'entreprise et de l'environnement interne et externe pour une entreprise de services.....	314
Figure 62 — Contenu de la GRH pour une entreprise de services	315
Figure 63 — Modèle de GSRH pour une entreprise de services	316
Figure 64 — Modèle de la tactique RH	317
Figure 65 — Relation entre les champs et les pratiques RH.....	318
Figure 66 — Modèle de l'opérationnalisation des RH	320
Figure 67 — Modèle intégrateur des RH.....	321

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ACE	Association canadienne des entraîneurs
ACS	Association canadienne de soccer
ACTS	Association canadienne des thérapeutes du sport
AFC	<i>Asian football confederation</i>
ARS	Association régionale de soccer
ARSLa	Association régionale de soccer Lanaudière
ARSLb	Association régionale de soccer des Laurentides
ARSLSL	Association régionale de soccer Lac St-Louis
ARSQ	Association régionale de soccer de Québec
ARSRS	Association régionale de soccer de la Rive-Sud
AS	Association de soccer
CA	Conseil d'administration
CAF	Confédération africaine de football
CE	Comité exécutif
CIO	Comité international olympique
CNHP	Centre national de haute performance
CS	Club de soccer
CONCACAF	<i>Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football</i>
CRH	Comptabilité des ressources humaines
DEP	Diplôme d'entraîneur provincial
DRH	Directeur des ressources humaines
DT	Directeur technique
EMEA	Europe, Moyen-Orient et Afrique
FFF	Fédération Française de Football
FIFA	Fédération internationale de football association
FSQ	Fédération de soccer du Québec
GRH	Gestion des ressources humaines
GSRH	Gestion stratégique des ressources humaines
IFFHS	<i>International Federation of Football History & Statistics</i>

LSEQ	Ligue de soccer élite du Québec
MRC	Municipalité régionale de comté
OBNL	Organisme à but non lucratif
OFC	Oceania football confederation
ONU	Organisation des Nations Unies
OSA	<i>Ontario Soccer Association</i>
PLSQ	Première ligue de soccer du Québec
QCA	<i>Qualitative comparative analysis</i>
RH	Ressources humaines
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
UEFA	Union européenne des associations de football
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

REMERCIEMENTS

Jean Bodin disait « Il n'est de richesses que d'hommes », la rédaction de cette thèse est le résultat de l'union d'individus tous aussi précieux que nobles. Les hommages reviennent tout d'abord à ma mère, Diane Parenteau qui m'a donné ce qu'il y a de plus précieux, la vie. Présente par une éducation d'une grande qualité, elle a fait l'homme que je suis. Un merci spécial à madame Jeannette Desmarais qui a une grande part de responsabilité dans mon instruction. La famille étant irremplaçable ma reconnaissance se tourne vers mes enfants Joël, Marguerite et Gaël. Vous êtes, non seulement ma fierté, mais la raison pour laquelle mon cœur ne cesse de vibrer jour après jour. Un merci particulier à Annabelle Laberge, ma conjointe, qui a non seulement eu la patience et la tolérance nécessaire à l'aboutissement d'un tel projet, mais qui m'a permis d'y croire même dans les moments les plus difficiles.

Quand je n'étais encore qu'un étudiant, Guy Arcand, mon directeur de thèse, a cru bon me pousser dans le vide. Croyant en mes capacités de chercheur, à un moment où le doute était omniprésent chez moi, il a eu l'audace et la générosité de m'accompagner dans cette aventure. Je suis fier d'être son premier doctorant, mais également choyé de côtoyer un homme d'une grande richesse.

Dès les débuts au doctorat, on nous a avisés que notre plus grand ennemi était la solitude. De mon côté, la chance m'a souri puisque j'ai retrouvé Mozart, Wagner et Chopin qui m'ont accompagné tout au long de ce périple. Dans les moments nécessitant une dose d'énergie, Thelonious Monk, Miles Davis, Robert Glasper et les frères Marsalis prenaient la relève. Que d'heures passées avec ces génies de la musique, alors que je m'appliquais à la rédaction de ma thèse.

En terminant, je voudrais remercier les citoyens du Québec qui, grâce aux politiques sociales, soutiennent l'éducation. Grâce à eux, non seulement je suis instruit, mais je peux maintenant, à mon tour, contribuer à l'essor du Québec de par mes connaissances, mais également en contribuant financièrement à l'éducation de l'élite de demain. Cet engagement permettra de garantir la plus grande richesse que puisse connaître le Québec, soit l'éducation accessible à tous.

INTRODUCTION

Les organisations sportives ont connu un développement constant depuis le début du 19^e siècle (Comité International Olympique (CIO), fédérations et associations sportives, clubs). En 2011, on prévoyait pour le marché mondial du sport une progression de 3,7% par année pendant 5 ans, permettant de hausser le chiffre d'affaires à 145,3 milliards (PWC, 2011). Une part importante des revenus globaux est générée en Amérique du Nord (41%) pour 49,9 milliards de revenus alors que l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique (EMEA) cumulent 35,3%, soit 42,8 milliards de revenus en 2010. À elle seule, la Fédération internationale de football association (FIFA) déclarait des revenus de 36 millions de dollars américains en 2011 (FIFA, 2011, p. 14). Ce développement accru a eu pour effet de faire du sport un secteur majeur de l'économie mondiale. Peu à peu, la nécessité de professionnaliser le secteur sportif s'est fait sentir et les programmes d'enseignement et de recherche dans les universités sont nés. En 2009, on recensait 218 programmes en gestion du sport aux États-Unis, alors que 12 programmes étaient en fonction au Canada. (Lussier et Kimball, 2009)

Aujourd'hui, près de 100 ans après la création des premières organisations sportives, la recherche en gestion du sport est dynamique (Amis, Plant, et Slack, 1997; Pigeassou, Bouchet, et Meurgey, 1999; Smart et Wolfe, 2003). Mais après seulement 30 ans d'histoire de la recherche en gestion du sport, plusieurs questions demeurent encore sans réponse. En portant notre attention exclusivement le domaine de la gestion des ressources humaines¹ (GRH), nous constatons que la notion de la création de valeur des RH est toujours un sujet rempli de questionnements. D'ailleurs, comment pouvons-nous démontrer l'apport des RH à la stratégie d'entreprise? En quoi la GRH pourrait-elle être qualifiée de stratégique? Comment une entreprise doit-elle gérer ses RH afin d'en tirer un avantage concurrentiel?

¹ « Regroupe l'ensemble des pratiques de planification, de direction, d'organisation et de contrôle des ressources humaines au sein de l'organisation » (St-Onge, Guerrero, Haines, et Audet, 2013, p. 4)

Avec l'amélioration du professionnalisme des organisations sur le plan de la gestion et avec l'offre de services sans cesse grandissante, les dirigeants doivent, entre autres, relever le défi d'avoir une organisation plus performante, ce qui les pousse inévitablement à être attentifs à chaque aspect de l'entreprise. Se demander comment la stratégie RH peut contribuer à cette performance organisationnelle est certainement une voie à explorer.

La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) devient donc un élément à prendre en considération lors du développement de la stratégie d'entreprise. Les années 70 auront été la période embryonnaire de la GSRH avec les recherches, entre autres, de Brummet et Flamholtz. Il faudra toutefois attendre les années 80 pour voir l'apparition officielle du mot stratégie lié aux RH grâce à des chercheurs comme Fombrun et Beer. Les recherches se sont par la suite succédé, soutenant l'importance de la GSRH comme moyen d'améliorer la performance organisationnelle. Malgré la situation florissante des recherches en GSRH, il serait présomptueux d'affirmer hors de tout doute qu'il s'agit d'un domaine porteur en matière de performance organisationnelle. Ainsi, nous devons poursuivre les recherches afin de confirmer s'il s'agit bel et bien d'une voie intéressante pour le développement des entreprises et, également, dans un but de rendre la GSRH plus concrète pour les dirigeants.

Ainsi, nous avons décidé que le point central de cette recherche serait la stratégie en RH et que l'aspect opérationnel ne constituerait qu'une variable parmi les autres retenues. Nos objectifs sont doubles : 1- apporter des éléments de réponses théoriques supplémentaires en GSRH 2- explorer quelques pistes de solution, ou à tout le moins des réflexions qui permettront d'aider le développement de la GSRH dans le football québécois. Plus précisément, nous voulons répondre aux questions suivantes : sur le plan stratégique, comment un club de football choisit-il sa stratégie en ressources humaines, afin de permettre à son organisation

d'être la plus performante possible? Et sur le plan opérationnel, comment les clubs de football adaptent-ils les pratiques² RH afin de réaliser la stratégie adoptée?

Les défis seront nombreux, car une seule recherche a été recensée en GSRH dans le domaine du sport et elle touche plus spécifiquement la gestion du changement. De plus, de façon plus générale, les recherches en GSRH l'ont été majoritairement au sein d'entreprises manufacturières, ce qui ajoute à la complexité de notre étude puisque les comparatifs semblent limités.

Afin de nous assurer de recueillir les résultats selon une méthodologie rigoureuse, nous avons d'abord établi que le modèle retenu serait celui d'Hendry et Pettigrew (1990). Afin de compléter notre cadre théorique, nous avons également travaillé avec le modèle de Doherty (1998) ainsi que celui de Tsui et Gomez-Mejia (1988).

Sur le plan méthodologique, notre étude portera sur huit clubs répartis sur l'ensemble du territoire québécois et ayant des réalités complètement différentes, que ce soit sur le plan financier, démographique ou culturel. Un échantillonnage nous a permis de sélectionner les clubs retenus. La collecte de données s'est faite à l'aide d'un questionnaire comportant des questions fermées et ouvertes. Nous avons également tenu des entrevues semi-dirigées et procédé à une analyse documentaire.

Finalement, nous présenterons une discussion des résultats tant sur le plan théorique que pratique. Nous présenterons également des propositions qui permettraient aux intervenants du football de mettre en place certaines actions visant l'amélioration de la performance organisationnelle. La présentation des retombées de la recherche ainsi que les limites de celle-ci concluront la thèse. Au final, nous validerons l'atteinte de nos objectifs initiaux de recherche ainsi que les avancées réalisées grâce à cette recherche.

² « « Façons de faire » mises en action par un gestionnaire lorsqu'il s'approprie la gestion de ses employés en mettant en œuvre des programmes RH » (Bourhis et Chênevert, 2009, p. 16).

PREMIER CHAPITRE

PROBLÉMATIQUE

1.1 Introduction

Ce premier chapitre vise à établir les paramètres de notre sujet de recherche soit la GSRH dans le milieu du football. Plus que d'émettre une opinion, la rigueur du chercheur demande de préciser les concepts qui seront abordés, mais surtout d'établir le contexte dans lequel cette recherche se positionnera. Le football québécois, bien que centenaire, est tout de même au début de son histoire en terme de professionnalisation. À titre d'exemple, alors que plusieurs pays présentent un nombre impressionnant d'équipes professionnelles, le Canada ne comprend que cinq équipes ayant ce statut dont seulement une au Québec. Bien que les employés soient confrontés à de faibles débouchés, vers les hauts sommets du football canadiens, les besoins pour une main-d'œuvre compétente, organisée et structurée n'en sont pas moins criants puisque plus de 850 000 joueurs pratiquaient ce sport au Canada en 2013. Toute opportunité d'emploi dans le football comporte d'ailleurs son lot de défi, notamment à cause de la taille de la clientèle à desservir et de la croissance rapide du nombre de membres. La stratégie RH devient, dans ce contexte, une solution apte à répondre aux besoins grandissants auxquels les clubs doivent faire face.

Afin de valider la pertinence d'une recherche dans ce domaine, nous commencerons par définir les concepts de stratégie, de GSRH et de tactique. Par la suite, nous établirons les repères nécessaires à la compréhension du contexte particulier qu'est la gestion du sport. Une section sera également consacrée à la contextualisation du football. Le problème managérial sera présenté, suite à une résidence en entreprise nous ayant permis de recueillir certaines informations pertinentes à l'établissement du sujet de notre thèse. Ultimement, nous serons en mesure de conclure en présentant nos questions de recherche.

1.2 Définition de la stratégie

Définir le terme stratégie est un exercice complexe, le milieu académique n'ayant pas réussi à établir un consensus pour une définition unique de ce terme. Nous

présenterons une liste non exhaustive de définitions ayant été développées au fil du temps et qui permettront de mieux situer notre objet d'étude.

La stratégie est un mot emprunté au domaine militaire. Elle est ainsi définie : « Art de faire évoluer une armée sur un théâtre d'opérations jusqu'au moment où elle entre en contact avec l'ennemi » (Rey, 2011). Si Sun Tzu (VI^e siècle av. J.-C.) base sa stratégie sur l'attaque de l'adversaire plutôt que sur la défensive, il n'en demeure pas moins qu'il planifie et organise minutieusement ses troupes. L'usage de la feinte, de la manipulation, de l'évaluation et de la résilience sont autant d'outils nécessaires à l'atteinte des objectifs mis en place par les stratèges des armées. Ces outils trouvent un écho en gestion alors que les entrepreneurs et les dirigeants élaborent leur stratégie en vue d'attaquer le marché désiré.

En gestion, Chandler (1962) définit la stratégie comme : « la détermination des buts et des objectifs à long terme de l'entreprise et l'allocation des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés ». Mintzberg (1978, p. 935) a ajouté à cette définition de Chandler (1962) la répétition séquentielle de décisions pour ainsi donner un côté opérationnel à la stratégie. Ansoff (1965) critique la définition de Chandler (1962) en affirmant que : « la stratégie est un fil conducteur servant à guider l'entreprise dans ses choix de domaine d'activités (produits-marchés), qui doit être plus discriminant que les traditionnels objectifs de croissance du chiffre d'affaires ou de rendement des investissements ». On retiendra principalement qu'Ansoff (1965) ajoute la notion de stratégie par domaine d'activité à la définition de la stratégie d'entreprise.

Quinn ((1991), dans (Paultré, 1998, p. 210) affirme que la stratégie est :

le pattern ou le plan qui intègre les principaux objectifs de l'organisation, ses politiques et ses séquences d'actions en un tout cohérent. Une stratégie convenablement formulée ordonne et alloue les ressources de l'organisation de façon à la placer dans une position (posture) unique et viable ou le plan intègre les principaux objectifs, reposant sur ses compétences relatives internes, sur ses insuffisances, sur les changements anticipés de l'environnement et les manœuvres contingentes des adversaires intelligents.

Par cette définition, Quinn (1991) pose les bases solides de ce que devrait être la stratégie en entreprise. Plus qu'un concept abstrait, il vient donner des points de repère aux leaders qui cherchent à élaborer une stratégie pour leur entreprise. De l'idéation, l'équipe de direction est invitée à formaliser la stratégie par le biais de l'établissement d'objectifs liés à la particularité de ladite organisation. Le rêve du leader est donc transformé en un réalisme organisationnel.

Finalement, Porter (1991) affirme que la stratégie : «consiste à rechercher une position favorable dans un secteur» et «vise à l'obtention d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur».

Outre la définition du terme stratégie, il est important de ramener le concept à la réalité terrain vécue par les entreprises. Plusieurs éléments ont été apportés afin de permettre le développement d'une stratégie efficace en entreprise. Bien que la notion de compétences distinctives, développée par Selznick (1957), puisse pour certains servir de point d'ancrage au concept de stratégie en gestion, une partie importante des chercheurs identifie le développement du *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT) (Learned, Christensen, Andrews, et Guth, 1965) comme étant le premier outil lié au domaine de la stratégie en gestion. Le SWOT étant un outil qui permet d'analyser les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces, il est entre autres utilisé pour planifier les objectifs de l'organisation en prenant une mesure de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

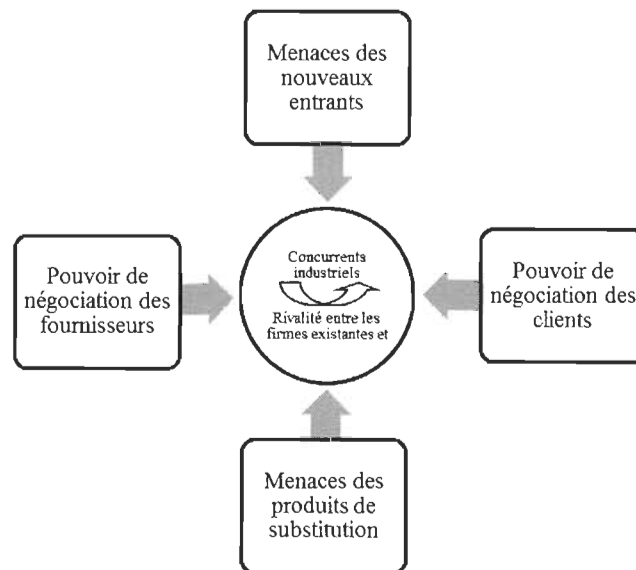
Ansoff (1965) a quant à lui permis de distinguer trois types de décisions stratégiques : stratégiques, administratives et opérationnelles. Les décisions stratégiques sont les plus importantes puisqu'elles conditionnent l'orientation de l'organisation. Elles peuvent toucher différents domaines : la finance (ex. investissement majeur), le marketing (ex. choix d'un segment de marché), les ressources humaines (ex. ajout d'une ressource possédant une compétence particulière et unique), etc. Les décisions administratives vont toucher la tactique de l'entreprise. Il n'est pas rare de voir ces décisions mises dans les mains de cadres intermédiaires qui doivent aligner la tactique avec la stratégie adoptée par

l'organisation. La structure des ressources est au centre des préoccupations des gestionnaires. Finalement, les décisions opérationnelles visent à mettre en œuvre les décisions prises en amont. Un souci de rentabilité, d'efficience et d'efficacité fera partie des objectifs des gestionnaires.

Mintzberg (1978), a, quant à lui, permis d'identifier deux types de stratégie. En travaillant sur la dynamique des organisations, il a passé en revue la stratégie de Volkswagen et du gouvernement américain lors de la guerre du Vietnam. Cette recherche lui a permis de différencier les stratégies délibérées des stratégies émergentes. La stratégie délibérée naît d'une réflexion des gestionnaires sur les orientations de l'entreprise alors que la stratégie émergente naît de l'interaction de l'entreprise avec son environnement. Les idées des dirigeants sont, par conséquent, influencées par la dynamique de l'environnement, ce qui est associé à une forme d'entreprise apprenante.

Porter (1980a) a renchéri sur l'analyse de l'environnement externe en prenant en considération les différents acteurs susceptibles d'avoir un impact sur le chiffre d'affaires d'une entreprise. Le modèle de Porter (1980a) (figure 1) introduit les cinq forces ayant un impact : pouvoir de négociation des clients, pouvoir de négociation des fournisseurs, menace des produits de substitution, menace de nouveaux entrants, intensité de la concurrence. Ainsi, une entreprise qui maîtrisera ces cinq forces pourra traduire cet effort en avantage concurrentiel.

Figure 1 — Modèle des cinq forces



Source : Traduit et adapté de Porter (1980a)

Porter (1980b) a également défini la notion de chaîne de création de valeur (figure 2). Ainsi, il propose de diviser l'entreprise en activités principales et en activités de soutien. Il divise les activités stratégiques en deux groupes soit, les activités principales (logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et vente et le service après-vente), et les activités de soutien (approvisionnements, développement technologique, gestion des ressources humaines, infrastructure de la firme). L'ensemble de ces activités permettra à l'entreprise de créer un produit ou un service créateur de valeur.

Figure 2 — Chaîne de création de valeur



Source : Porter (1980b)

Suite à cela, il était important de faire un bref tour d’horizon de ce qu’est la stratégie en gestion. Cette base nous permettra de mieux définir notre objet de recherche qui comporte entre autres la GSRH. Avant d’aborder le sujet de notre recherche, nous nous proposons de regarder comment les auteurs ont défini la GSRH.

1.3 Définition de la gestion stratégique des ressources humaines

La GSRH est un domaine de recherche relativement récent. Certes, Walker (1978) a été l’un des premiers à parler de ressources humaines et de planification stratégique, il faut toutefois attendre le début des années 80 pour que l’on puisse trouver une littérature scientifique plus abondante (Dyer, 1983; Miles et Snow, 1984; Schuler et Jackson, 1987). Plusieurs définitions ont été élaborées par les chercheurs afin de définir la GSRH (Tableau 1).

Tableau 1 — Définitions de la GSRH

Définitions	Auteurs
<p>La GSRH se donne quatre priorités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L’intégration des activités RH aux stratégies de l’organisation ; • Une structure organisationnelle flexible ; • Un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité; • Une implication forte des employés envers les buts et les activités de l’entreprise. 	Guest (1987)
<p>La GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l’organisation, et dirigées vers la création d’un avantage concurrentiel durable.</p>	Miller (1989)
<p>La GSRH est caractérisée par quatre préoccupations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La tension dans l’intégration des politiques de RH, tant entre elles qu’avec la planification stratégique plus généralement ; 	Sisson (1990)

<ul style="list-style-type: none"> • Le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement ; • Le passage d'une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeant-employé, du collectivisme à l'individualisme ; • L'engagement et l'initiative des individus, qui confèrent aux dirigeants un rôle de « révélateur », de « responsabilisation » et de « facilitateur ». 	
<p>La GSRH regroupe quatre éléments principaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation de la planification ; • La conception et le management de systèmes RH basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une « philosophie » ; • L'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite de marché ; • Regarder les personnes dans l'organisation comme une « ressource stratégique » indispensable à la réalisation de « l'avantage compétitif ». 	Hendry et Pettigrew (1990)
La GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation.	Walker (1992)
<p>La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme ; • La cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles ; • La présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production. 	Schuler (1992)
La GSRH est un pattern d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.	Wright et McMahan (1992)
La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique.	Boxall (1994)

Source : Bayad, Arcand, Arcand, Allani (2004, p. 76)

À la lecture des définitions présentées précédemment, on peut affirmer que la GSRH doit prendre une place importante dans l'élaboration de la stratégie de l'organisation. Très loin de se limiter à la gestion des quarts de travail ou à l'embauche d'employés, les chercheurs (Barney, 1995, 1991; Becker et Gerhart, 1996; Delaney et Huselid, 1996) ont pu démontrer le rôle essentiel que doit avoir la GRH dans les décisions de l'entreprise. Au moment d'évaluer les ressources humaines dans un cadre stratégique, il est essentiel de ne plus les considérer seulement sous l'angle des dépenses engendrées, mais également du point de vue des bénéfices que l'entreprise peut tirer d'une saine gestion de son personnel.

Une analyse plus approfondie des définitions présentées nous permet également de mettre en évidence des courants qui, précisons-le, demeureront sommaires au terme de la présente recherche. Nous avons identifié quatre courants, soit : le choix d'une orientation plus proactive en lieu et place d'une orientation axée sur l'adaptabilité de la GRH, la planification des ressources humaines, la flexibilité dont la GRH doit faire preuve et, enfin, la mise en place de politiques et d'un mode de gestion des ressources humaines qui prend en considération l'ensemble de l'entreprise.

Le premier courant traite d'une orientation plus proactive de la GRH en opposition à une orientation axée sur l'adaptabilité. Pepermans (1985) définit la gestion proactive comme :

Une gestion prévoyant tous les événements pouvant se produire avec les modes d'action correspondants. Cette gestion est plus souple et moins systématique que la gestion prévisionnelle classique, fondée sur les modèles prédéterminés. Elle fait intervenir des facteurs d'indétermination comme la validité des hypothèses, les facteurs décisifs de succès, l'analyse du risque dans la planification.

Alors que la proactivité est souhaitée, en GRH, l'adaptabilité fait tout de même partie des courants adoptés par certaines entreprises. Nous avons pu trouver une définition de l'adaptabilité dans des recherches traitant de la gestion adaptative de l'environnement (Holling, 2005). Selon cette étude, le décideur change son approche, ses décisions ou ses politiques selon l'information qui lui est transmise

ou qu'il recueille. Le Gouvernement du Canada définit également la gestion adaptative d'un point de vue environnemental. En vertu de la loi canadienne sur l'évaluation de l'environnement :

La gestion adaptative est un processus planifié et systématique permettant d'améliorer continuellement les pratiques de gestion environnementale en acquérant des connaissances sur leurs résultats. La gestion adaptative offre de la souplesse lorsqu'il s'agit de déterminer et de mettre en œuvre de nouvelles mesures d'atténuation ou de modifier les mesures existantes pendant le cycle de vie du projet (Gouvernement du Canada, 2011).

Une autre perspective de la gestion adaptative est par la définition des systèmes adaptatifs complexes : « le système étudié est composé de nombreuses entités, ou agents, en interaction (Holland, 1995). Chaque entité se comporte selon des règles locales et non selon un plan coordonné d'ensemble » (Thiétart, 2000, p. 8).

Les recherches effectuées n'ont pas permis de trouver de théorie équivalente et appliquée à la GRH. Toutefois, les définitions présentées précédemment nous permettent de comprendre ce qu'est l'adaptabilité. Elles pourraient d'ailleurs servir à établir une définition propre à la GRH.

Le second courant que nous avons identifié suite à l'analyse des définitions de la GSRH est celui de la planification des ressources humaines. La GSRH introduit une nouvelle vision de la planification : le développement en collégialité avec les autres secteurs intervenant dans l'entreprise. On ne parle plus de verticalité de la décision, mais bien d'horizontalité ce qui, obligatoirement, force les différents décideurs à prendre en considération les éléments d'informations fournis par la GRH et ses contraintes. La planification des RH comporte une multitude d'éléments, soit : l'environnement interne des RH, l'environnement externe des RH, la stratégie de développement de l'entreprise, la philosophie de l'entreprise et ses valeurs (Wils, Labelle, Guérin, et Le Louarn, 1989).

Le troisième courant retenu est la flexibilité dont la GRH doit faire preuve. Aux prises avec de nouvelles réalités, une mondialisation qui amène une multiplicité de cultures à interagir, le changement des valeurs sociales, le

changement du profil des employés, l'éducation plus élevée des travailleurs, la vitesse à laquelle l'innovation se produit, la GRH doit être prête à faire face à ces nouveaux défis. Hendry (1995, p. 57) fait la distinction entre quatre types de flexibilité en GRH : les tâches ou la flexibilité fonctionnelle, la flexibilité numérique, la flexibilité temporelle et la flexibilité financière. Les changements importants qui s'opèrent dans les entreprises ne permettent plus d'appliquer des modèles sans que ceux-ci soient remis en question. Les ajustements apportés suite à l'analyse de l'environnement deviennent l'une des clés du succès pour une GRH efficace.

Finalement, le dernier courant que nous observerons est la mise en place de politiques et d'un mode de gestion des ressources humaines qui prend en considération l'ensemble de l'entreprise. Plusieurs auteurs (Behrens, 2009; Dubois et Dussault, 2002; Oiry *et al.*, 2010; St-Onge, Guerrero, Haines, et Audet, 2009) de différents domaines ont souligné l'importance des politiques en GRH. L'adoption de politiques RH peut avoir, de façon non exclusive, un impact sur les compétences, la rémunération ou la reconnaissance qui eut, en contrepartie, auront un impact sur la performance de l'entreprise.

Cette revue de littérature, sur les définitions de la GSRH, nous amène à choisir la définition proposée par Hendry et Pettigrew (1990) comme perspective pour la suite de la présente recherche. Définir la GSRH était un incontournable, considérant qu'il s'agit de l'objet principal de notre recherche. Mais qu'en est-il lorsque vient le temps d'opérationnaliser la stratégie développée par les dirigeants? Certains ouvrages parlent de la tactique comme pont entre la stratégie et l'exécution de celle-ci. La prochaine section nous permettra de comprendre ce qu'est la tactique et la place qu'elle doit prendre dans la réflexion stratégique de l'entreprise.

1.4 Définition de la tactique

1.4.1 Les origines

Revenons brièvement sur les origines de la tactique. Comme pour la stratégie, la tactique (Roy, 1999) naît de l'histoire militaire. Selon les ouvrages que nous consultons, nous remarquons qu'il y a unanimité à affirmer que la tactique est

en constant changement. Si nous remontons aussi loin qu'en 1770, Guibert définit la tactique comme une science qui « enseigne à constituer les troupes, à les ordonner, à les mouvoir, à les faire combattre... elle embrasse enfin la connaissance des hommes, des armées, des terrains, des circonstances; puisque ce sont toutes ces connaissances réunies qui doivent déterminer ses mouvements ». Guibert (1772, p. 9) divise la tactique en deux, soit la tactique élémentaire et bornée, et la tactique composée et sublime. La tactique élémentaire contient « les détails de formation, d'instruction et d'exercice, d'un bataillon, d'un escadron, d'un régiment. Alors que la tactique composée comporte « toutes les grandes parties de la guerre, comme le mouvement d'armées, ordres de marche, ordres de bataille » Guibert (1772, p. 9) conclut en écrivant que la tactique composée « est tout, en un mot, puisqu'elle est l'art de faire agir les troupes, et que toutes les autres parties ne sont que des choses secondaires qui, sans elle, n'auraient point d'objet, ou ne produiraient que de l'embarras ».

1.4.2 Les recherches en gestion

Plusieurs études ont été réalisées en ayant comme thème principal la tactique. La tactique en gestion est : « un plan opérationnel spécifique qui explicite la façon dont la stratégie sera implantée en définissant quand et où elle sera mise en action. Le champ d'action de la tactique est réduit et à moins long terme que celui de la stratégie. La tactique peut être vue (comme les politiques) comme le lien entre la formulation et l'implantation de la stratégie » (Wheelen et Hunger, 2012, p. 192). Cette définition du concept de tactique positionne clairement la tactique comme étant subordonnée à la stratégie. La tactique demeurera un plan général qui devra être mis en œuvre par le biais d'un programme comprenant des pratiques et des activités spécifiques permettant la réalisation de la tactique et ultimement de la stratégie (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). En marketing, Hannecart (2002, p. 6) différencie le volet stratégique du volet tactique de la façon suivante : « *Stratégique* : il détermine un cadre, *tactique* : il devient opérationnel ». Hannecart (2002) donne également des exemples de tactiques pour le consommateur, le distributeur, les concurrents et l'entreprise. Une autre étude, toujours en marketing,

présente des exemples du rôle de la stratégie comparativement à celui de la tactique (Cegarra et Géraldine, 2003).

1.4.3 La tactique en GRH

Qu'en est-il de la place de la tactique dans les recherches en GRH? Sur ce sujet, la littérature francophone n'est pas très volumineuse. Nous retrouvons régulièrement le terme tactique en conjonction avec le concept de stratégie, mais malheureusement, peu de chercheurs ont tenté de définir les champs d'action de ce concept. L'un des trois textes que nous avons trouvés traite de la tactique sous l'angle de la socialisation organisationnelle. Perrot (2009) propose une synthèse des différentes tactiques qu'il a identifiées dans la littérature. La tactique est ici, pour l'auteur, une variable opérationnelle. Le deuxième texte traite également de la socialisation. Cette fois, Perrot et Roussel (Perrot et Roussel, 2009) cherchent, dans un premier temps, à clarifier la différence entre tactique et pratiques, et, dans un deuxième temps, à justifier la prise en considération des variables directes de la socialisation. Les auteurs proposent « une vision contingente des effets des tactiques, qui repose sur la proposition générale suivante : les pratiques constituent un support nécessaire par lequel est véhiculé l'effet des tactiques » (Perrot et Roussel, 2009, p. 15). Finalement, Bélanger (2011) fait un lien entre le concept de tactique et d'influence afin d'analyser les comportements d'un DRH. Ainsi, onze définitions des tactiques d'influence sont subdivisées selon qu'elles sont considérées comme dure, douce ou ni dure, ni douce ce qui peut s'expliquer par l'application de tactiques universelles basées sur les faits et la logique. Les conclusions de cette étude démontrent que les DRH utilisent l'appel à la raison comme type de tactique d'influence ascendante principale. De plus, les tactiques douces sont privilégiées par rapport aux tactiques dures.

La littérature anglophone nous permet de compléter ce tour d'horizon du concept de tactique. Schneider (2004) affirme que la tactique est plus difficilement imitable que les stratégies de prix et de produits. Par conséquent, en centralisant les efforts sur la tactique, l'entreprise se place en position appréciable pour développer un avantage compétitif marqué. Schneider (2004) affirme également que des retombées positives au chapitre du service à la clientèle peuvent être observées au

sein des entreprises adoptant des tactiques GRH qui encouragent l'implantation des pratiques RH suivantes : formation, sélection, reconnaissance, appréciation de la performance (traduction libre, prise dans (Burke et Cooper, 2005).

1.5 La gestion du sport

La gestion du sport est un domaine d'étude relativement récent (Adcroft et Teckman, 2009; Barget et Vailleau, 2008; Chalip, 2006; Lardinot et Tribou, 2004). Depuis une vingtaine d'années, les recherches ont touché à différents champs de la gestion. L'économie, le marketing (Biscaia, Correia, Rosado, Ross, et Maroco, 2013; Bouchet et Sobry, 2005; Ferrand et Pages, 1999), les finances (Bourg, 2008; Chengli Tien, Huai-Chun Lo, et Hsiou-Wei Lin, 2011; Minquet, 2004), le management (Bayle, 2007; Chazaud, 1983; Desbordes, 2004; Gasparini, 2003, 2003; Miège et Lapouble, 2004; Pigeassou et Garrabos, 1997) et la gestion des ressources humaines (Berman, Down et Hill, 2002; Cuskelly et Taylor, 2006; Doherty, 1998; Forsyth, 1999; Taylor et McGraw, 2006; Wright, Smart et McMahan, 1995) ont été tour à tour explorés par bon nombre de chercheurs qui ont pu, dans leur domaine respectif, apporter de nouvelles réponses à des questions provenant du milieu du sport.

Le sport est un concept qui existe depuis la Mésopotamie, mais qui, pour plusieurs, prend ses racines avec la Grèce Antique (Guay, 1997) et qui a traversé les grandes époques. De l'Antiquité jusqu'à aujourd'hui, le sport s'est adapté en intégrant les changements sociaux à la pratique de l'activité physique. Plus encore, pour Guttmann (2004) le sport de la Grèce Antique est clairement l'initiateur du sport moderne. Pour les besoins de notre recherche, nous limiterons notre étude au sport moderne, lequel est synonyme, pour Liotard (2010), du début de la notion de record, donc de performance. Cette démarcation entre le sport antique et le sport moderne nous permet de restreindre nos recherches afin qu'elles demeurent réalisables. Remonter à l'antiquité sortirait de l'objet de notre recherche relevant plus d'un champ d'études historique et sociologique demandant des moyens matériels et financiers importants. En ayant restreint notre recherche à la période du sport moderne, nous commencerons par définir le concept de sport pour ensuite

définir le football et terminer par un regard sur la gestion appliquée au domaine sportif.

1.5.1 La notion de sport

Afin de jeter les bases théoriques nécessaires à la poursuite de cette étude, il importe de prendre connaissance de quelques définitions, élaborées par d'éminents chercheurs. Dès 1922, l'historien Pierre de Coubertin a défini le sport comme : « le culte volontaire et habituel de l'effort musculaire intensif, appuyé sur le désir de progrès et pouvant aller jusqu'au risque » (Brohm, 1993). Cette définition impliquait la notion de dépassement de soi et d'amélioration par l'effort physique, mais, surtout, ouvrait la porte à la notion de performance sportive.

Hébert, éducateur français et père fondateur de l'hébertisme, posera les premières pierres à l'officialisation de la notion de performance en sport, en intégrant celle-ci dans sa définition : « tout genre d'exercice ou d'activité physique ayant pour but la réalisation d'une performance et dont l'exécution repose essentiellement sur l'idée de lutte contre un élément défini : une distance, une durée, un obstacle, une difficulté matérielle, un danger animal, un adversaire, et par extension, soi-même » (Stalloni, 2005). La performance de l'athlète sera mesurée et servira de repère lors de compétitions. Ici, on ne parle plus uniquement de sport pour le dépassement de soi et de ses limites physiques, on intègre la notion de victoire sur l'adversaire.

Les définitions élaborées par de Coubertin (Brohm, 1993) et Hébert (Stalloni, 2005) font abstraction de certains éléments importants du sport tel que nous le connaissons aujourd'hui. Ainsi, Loy (1968) a identifié cinq caractéristiques permettant de définir le sport :

- 1- Est de nature ludique;
- 2- implique des éléments de compétition;
- 3- est basé sur des prouesses physiques;
- 4- implique des éléments d'habileté, de stratégie et de hasard;
- 5- a un dénouement incertain (Traduction libre) (Parks et Quarterman, 2003).

L'ajout des habiletés, de la stratégie et de l'incertitude sur le résultat apportent une vision différente et ouvrent la voie à des sports jugés comme le plongeon, le patinage artistique et la gymnastique artistique. Autre élément nouveau : la notion de chance qui vient faire abstraction de tous les facteurs contrôlables par l'athlète et son environnement pour laisser place au hasard. Par exemple, le climat, lors d'une compétition de ski alpin, peut favoriser ou nuire à un athlète tout comme le cheval qui sera attitré, lors des épreuves de pentathlon moderne, sont autant de facteurs que ni l'athlète, ni son entourage ne peuvent contrôler.

Une définition donnée par Guay (1993) viendra compléter celle proposée précédemment par Loy (1968): « une activité physique compétitive et amusante, pratiquée en vue d'un enjeu selon des règles écrites et un esprit particulier, l'esprit sportif, fait d'équité, de désir de vaincre et de loyauté ». Cette définition du sport proposée par Guay (1993) ajoute les facteurs de réglementation, de loyauté et d'esprit sportif. Il vient y ajouter un côté philosophique et moral qui n'était pas inclus dans les définitions précédentes.

Toutefois, encore aujourd'hui, pour plusieurs chercheurs, la définition de Guttmann (2004) demeure celle qui est la plus citée de ce qu'est le sport moderne. L'auteur propose sept critères pour définir le sport moderne:

sécularisation, égalité (opportunité de s'opposer dans les conditions de la compétition), spécialisation des rôles, rationalisation (par exemple celle des formes d'entraînement, des équipements et des techniques), bureaucratie (au niveau des structures locales, des fédérations nationales et des grandes organisations sportives internationales), quantification et quête du record (Terret, 2010).

1.5.2 La contextualisation du sport

Le sport est tantôt dirigé par des structures gouvernementales, tantôt par des structures non gouvernementales. Afin de mieux comprendre le sport et sa structure, nous proposons de faire un survol de ses institutions et de leurs mandats en utilisant, dans un premier temps, la taxonomie de Miège et Lapouble (2004). Les auteurs proposent de classer les organisations de la façon suivante :

1— les institutions à vocation universelle : organisations internationales ayant une portée politique au sein de ses pays membres. Il s'agit plus spécifiquement de l'Organisation des Nations Unies (ONU) et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), organisations qui mettent en place des politiques qui ont un impact sur le sport et dont nous traitons plus loin dans le texte;

2— les institutions internationales à vocation régionale : « Des organisations qui ne sont ouvertes qu'à un nombre limité d'États réunis par une proximité géographique, par des intérêts économiques communs, ou plus rarement par une communauté linguistique » (Miège et Lapouble, 2004, p. 32). Par exemple, l'organisation internationale de la Francophonie ou le conseil du sport en Afrique.

Afin de compléter la taxonomie de Miège et Lapouble, (2004) nous ajouterons les organisations nationales (Ramanantsoa et Thiéry-Baslé, 1989) que nous définirons comme étant des organisations qui ont le pouvoir de légiférer dans un pays donné.

Commençons par examiner les institutions à vocation universelle que nous avons retenues pour les besoins de notre recherche. Trois institutions ayant un impact sur le football feront l'objet d'une étude plus spécifique : l'ONU, l'UNESCO ainsi que le Comité international olympique (CIO). Pour chacune de ces organisations, nous allons mettre en relief les politiques ayant un impact sur le sport.

Avec la mise en place de plusieurs politiques novatrices, l'ONU a permis au sport d'avoir des balises respectant les droits de l'homme :

- en assimilant le droit aux loisirs à l'un des droits de l'homme;
- en condamnant toute forme de racisme et de discrimination dans le sport;
- en considérant le sport comme un possible vecteur de paix entre les peuples;
- en soutenant la lutte contre les fléaux qui menacent le sport, tels que le dopage ou la violence (Miège et Lapouble, 2004).

Ces politiques novatrices de l'ONU ont permis notamment aux fédérations d'adopter des lois favorisant l'intégration des femmes et des règlements interdisant la discrimination lors de manifestations sportives.

L'UNESCO a également adopté des politiques permettant d'aider au développement du sport. L'intervention la plus significative pour le sport fut l'adoption, en 1978, de la Charte internationale de l'éducation physique et du sport (UNESCO, 1978) qui jette les bases permettant l'accès à l'éducation physique et au sport pour tous (Tableau 2).

Tableau 2 — Extraits de la charte internationale de l'éducation physique et du sport

Article premier. La pratique de l'éducation physique et du sport est un droit fondamental pour tous
Article 2. L'éducation physique et le sport constituent un élément essentiel de l'éducation permanente dans le système global d'éducation
Article 3. Les programmes d'éducation physique et de sport doivent répondre aux besoins des individus et de la société
Article 4. L'enseignement, l'encadrement et l'administration de l'éducation physique et du sport doivent être confiés à un personnel qualifié
Article 5. Des équipements et des matériels appropriés sont indispensables à l'éducation physique et au sport
Article 6. La recherche et l'évaluation sont des éléments indispensables au développement de l'éducation physique et du sport
Article 7. L'information et la documentation contribuent à promouvoir l'éducation physique et le sport
Article 8. Les moyens de grande information devraient exercer une influence positive sur l'éducation physique et le sport
Article 9. Les institutions nationales jouent un rôle primordial dans l'éducation physique et le sport
Article 10. La coopération internationale est l'une des conditions du développement universel et équilibré de l'éducation physique et du sport

Source : (UNESCO, 1978)

La dernière organisation à vocation universelle est le CIO. Sa mission est :

Agissant comme un catalyseur de collaboration entre tous les membres de la famille olympique -Comités Nationaux Olympiques, Fédérations Internationales, athlètes, comités d'organisations des Jeux Olympiques, partenaires TOP, diffuseurs et agences des Nations Unies -, le Comité International Olympique (CIO) cultive le succès à travers une série de programmes et de projets qui donnent vie aux valeurs

olympiques. Sur cette base, le CIO assure l'organisation régulière des Jeux Olympiques, soutient toutes les organisations membres affiliées au Mouvement olympique et encourage fortement, par des moyens appropriés, la promotion des valeurs olympiques (Comité international olympique, n.d.).

Le deuxième type d'organisation est celle ayant un impact international, mais avec une vocation régionale. La définition de Miège et Lapouble (2004) faisant référence à la géographie, aux intérêts économiques ou à une communauté linguistique. Les Jeux de la Francophonie et les jeux du Commonwealth nous donnent deux exemples d'organisations dites internationales à vocation régionale.

Plus spécifiquement, les Jeux de la Francophonie, une organisation bâtie autour de particularités linguistiques, ont pour objectifs (Organisation internationale de la Francophonie, 2013) :

- contribuer à la promotion de la paix et du développement à travers les rencontres et les échanges entre jeunes francophones;
- permettre le rapprochement des pays de la Francophonie et constituer un facteur de dynamisation de sa jeunesse en contribuant à la solidarité internationale dans le respect de l'égalité des genres;
- faire connaître l'originalité des cultures francophones dans toute leur diversité et développer les échanges artistiques entre les pays francophones;
- favoriser l'émergence de jeunes talents artistiques francophones sur la scène artistique internationale;
- contribuer à la préparation de la relève sportive francophone en vue de sa participation à d'autres grands événements sportifs;
- contribuer à la promotion de la langue française.

Finalement, les Jeux du Commonwealth, une organisation regroupant les pays membres du Commonwealth, donc ayant un lien politique, a pour mission d'« assurer l'organisation et la célébration des jeux du Commonwealth, promouvoir les meilleurs intérêts athlètes participants à l'événement et participer au développement du sport à travers le Commonwealth » (Commonwealth games federation, 2013).

Le troisième type d'organisation que nous retrouvons regroupe les organisations continentales. Ces organisations réunissent l'ensemble des pays situés sur un continent donné. Elles peuvent légiférer et organiser des événements pour l'ensemble des pays membres. À titre d'exemple, Miège et Lapouble (2004) citent certains règlements comme l'arrêt Bosman (1995), ce règlement s'appliquant au continent européen, et l'application des règles communautaires de concurrence au secteur sportif pour démontrer le champ d'intervention de ces organisations. Autre exemple, les associations des comités nationaux olympiques sont des organisations qui sont fondées sur ces principes géographiques. Il y a une organisation par continent ayant comme mission « de développer, promouvoir et protéger le Mouvement Olympique dans leur pays respectif » (Comité international olympique, 2013). Finalement, les Jeux panaméricains, qui regroupent l'ensemble des pays des Amériques et qui ont leur équivalent en Océanie avec les Jeux océaniens.

Le dernier type d'organisation que nous examinerons est l'organisation nationale. Qualifiées de fédération dans plusieurs ouvrages (Chazaud, 1983; Pigeassou et Garrabos, 1997; Ramanantsoa et Thiéry-Baslé, 1989), les organisations nationales sont majoritairement dévouées à un sport spécifique, bien que certaines d'entre-elles peuvent décider de se regrouper, par exemple la Fédération Française de Ski qui regroupe le ski alpin, le ski de fond, le biathlon, le saut à ski, le combiné nordique, le ski freestyle, le snowboard et d'autres disciplines non olympiques. Au Canada, le terme association sera utilisé comme synonyme de fédération ou d'organisation nationale. Tout comme la fédération, une association regroupe également des sports spécifiques. Par exemple, l'Association canadienne de soccer (ACS) réunit l'ensemble des membres affiliés au Canada. Il y a également des organisations regroupant des intervenants du sport comme l'Association canadienne des entraîneurs (ACE) ou l'Association canadienne des thérapeutes du sport (ACTS).

En terminant, mentionnons que, même si la littérature en fait abstraction, il y a également des événements sportifs internationaux à vocation sociale qui incluent, entre autres, les Jeux paralympiques, les Jeux gais ou les événements

spécifiques à une profession comme les Jeux mondiaux des Policiers et Pompiers. Ces événements sont organisés dans le but de réunir des athlètes ayant les mêmes critères sociodémographiques. Seul bémol, les jeux paralympiques qui, socialement, regroupent des athlètes ayant un handicap, mais ayant tout de même une finalité similaire aux athlètes, soit l'excellence sportive (Paralympic movement, 2013).

Les liens hiérarchiques, entre les organisations présentées précédemment, sont présents ou non dépendamment de la raison d'être de l'association ou de la fédération du sport donné. Par exemple, Hockey Canada est membre de la Fédération internationale de hockey sur glace. La situation contraire est celle des policiers qui participent aux Jeux mondiaux des Policiers et Pompiers en soccer, mais qui ne sont pas pour autant membres de l'Association canadienne de soccer.

Les définitions et la contextualisation du sport moderne nous permettent d'avoir une meilleure connaissance des structures organisationnelles du sport. Afin de pouvoir pousser plus loin notre analyse, nous poursuivrons notre réflexion en regardant les définitions et la contextualisation spécifique au football.

1.6 Le football et son contexte

1.6.1 Définition du football

Le mot soccer est un synonyme, pour certains, et un argotique, pour les autres, du terme football. Le débat est lancé, en Amérique du Nord, depuis quelques années sur le mot à utiliser, mais il faut savoir que le terme football est utilisé dans plus de 200 pays, alors que le terme soccer est principalement utilisé en Amérique du Nord, en Afrique du Sud et en Océanie (figure 3). Pour les besoins de cette recherche, le terme football sera utilisé, en s'appuyant sur les documents de la FIFA et du CIO, qui reconnaissent uniquement le terme football en français – voir les statuts de la FIFA³ et le dictionnaire du Football (Binder et Brasse, 1998).

³ FIFA (2008) Statuts de la FIFA, document inédit

Figure 3 — Cartographie des différentes nomenclatures du terme football



Source : Slate.fr (Brandy, 2014)

Le qualificatif de mondial peut être accolé au football puisqu’il touche plus de 209 pays (FIFA, 2013) regroupés à l’intérieur d’associations et de fédérations. Avec une structure aussi gigantesque et des millions de personnes impliquées dans le sport, la structure organisationnelle devient donc la pierre angulaire d’une réussite planétaire.

Nous commencerons par définir le concept de football. Sans entrer dans l’étymologie, du terme football, nous avons choisi de retenir la définition de Ray (Ray, 2010) qui reprend les principaux éléments que nous avons croisés au fil de nos lectures :

(V. 1900). Mod. Sport d’équipe (d’abord appelé *football association*, du nom de la première ligue anglaise de football qui en fixa les règles en 1863), qui se pratique avec des équipes de onze joueurs, où l’usage des mains est interdit, sauf aux gardiens de but, et où il faut faire pénétrer un ballon rond dans les buts adverses.

1.6.2 La contextualisation du football

Les origines du football remontent à la dynastie Han qui est la première à exercer une forme de football appelée « Ts’uh Kük » (Gerhard, 1979). Cinq cents ans plus tard, le kemari japonais fait son entrée en Extrême-Orient. Cette forme de « aki » est pratiquée d’une façon plutôt solennelle. Du XII^e siècle au football

moderne, des traces du football en France et en Angleterre sont également répertoriées par les experts sans que nous puissions affirmer que le format adopté correspondait à celui que nous connaissons aujourd'hui.

La version archaïque du football est considérée comme brutale et dénuée de règles par la bourgeoisie des pays d'Europe, elle est ainsi loin de plaire aux dirigeants des différents pays. Pendant ce temps, en Italie, une version du football, appelée « Calcio », est pratiquée. Ce sport noble est réservé exclusivement aux fêtes mondaines et aux galas. Le football organisé débutera dans les écoles d'Angleterre. D'un côté les joueurs appréciant le *dribble*, défini comme : « Courir en donnant de petits coups sur le ballon, en le faisant passer d'un pied à l'autre, sans en perdre le contrôle » (Rey, 2011) ainsi que la feinte, soit le: « Coup simulé par lequel on trompe l'adversaire en menaçant un côté alors qu'on se propose d'en attaquer un autre » (Rey, 2011) se réuniront dans les écoles de Charterhouse et Westminster pour pratiquer un football technique. De l'autre, les joueurs préférant le jeu robuste se réuniront dans les écoles de Rugby et Chaltenham pour jouer un football plus physique. C'est en 1846, à l'école de Rugby, que l'on écrit les premières règles, mais tous ne sont pas d'accord avec celles-ci. La scission est donc inévitable. Selon le site de la Fédération internationale de football association (FIFA, 2010) : « Tout commence en Angleterre en 1863, lorsque les partisans du rugby et les adeptes du football décident de se séparer. » Il faudra tout de même attendre en 1871 pour assister à la naissance de la première compétition, soit la Coupe d'Angleterre.

Aujourd'hui, le football a une structure très développée qui s'est appuyée sur la naissance de championnats nationaux pour ensuite faire place aux compétitions internationales. La FIFA a également mis en place des compétitions continentales, répondant ainsi aux besoins des équipes nationales de compétitionner plus fréquemment plutôt qu'une fois par 4 ans comme le prévoit la Coupe du monde. Cette recrudescence des structures compétitives, liées au sport spectacle, a tôt vu poindre à l'horizon une organisation structurée permettant de répondre aux nouveaux aléas du sport business.

1.6.3 La réussite des clubs, une mesure complexe

Lorsque vient le temps de mesurer la réussite d'un club, plusieurs facteurs peuvent intervenir. Loin d'une logique financière, les clubs amateurs se regroupent autour de motifs sociaux ou liés à la réalisation d'exploits sportifs. Puisque nous traitons de la performance d'un club versus un concurrent, il est important de spécifier les paramètres permettant de compléter cet exercice. La notion de performance organisationnelle est issue de la théorie des organisations. Selon cette théorie, il n'y aurait pas un seul modèle descriptif de la performance permettant plutôt l'émergence de plusieurs modèles (D'Aunno, 2009). Ainsi, s'inscrivant dans une logique de contingence, chaque organisation évaluerait sa performance selon les objectifs fixés par les dirigeants. Un club misant sur le développement de l'athlète pourrait, selon cette logique, évaluer la progression de l'ensemble de son bassin d'athlètes pour juger de la performance de son organisation. Un indicateur pourrait également être le placement des athlètes au sein de clubs ayant un niveau supérieur au leur. La notion de compétitivité refait surface constamment dans le point de vue des clubs professionnels (Scelles et Durand, 2012; Tribou, Dermot et Wojak, 2015), mais qu'en est-il pour les clubs amateurs ? La littérature est plutôt muette sur ce sujet. Par conséquent, nous avons choisi d'examiner la perspective de la performance sous l'angle des résultats que les clubs ont obtenus dans les différentes compétitions, provinciales et nationales, auxquelles ils ont participé.

1.7 Le problème managérial

La table ayant été mise par la présentation des concepts se rattachant à notre étude, il devient important de spécifier notre problématique de recherche. Afin d'identifier notre problème managérial, nous avons réalisé une résidence en entreprise. L'objectif de cette résidence en entreprise est, non seulement de valider le problème managérial que nous avons retenu, mais également d'enrichir notre réflexion en confrontant les recherches que nous avons effectuées à la réalité vécue sur le terrain. Pour ce faire, nous avons interrogé la directrice générale, madame Brigitte Frot, de la Fédération de soccer du Québec (FSQ) et des gestionnaires de clubs affiliés à la FSQ. Une entente de confidentialité ne nous permet pas de spécifier le nom des clubs retenus. La première partie de notre résidence comportait

quatre objectifs : 1- vérifier si les dirigeants de la FSQ considèrent que les RH constituent la valeur principale des clubs qu'elles desservent 2- vérifier si les décisions RH sont prises en lien avec la stratégie de l'entreprise ou si elles sont réactives aux besoins de l'organisation 3- vérifier en quoi la performance de l'organisation est-elle liée aux RH 4- vérifier si les dirigeants de la FSQ considèrent que la GRH, au sein du football québécois, a besoin d'être réorganisée 5- le cas échéant, identifier les problèmes que la FSQ dit gérer en lien avec les ressources humaines.

La deuxième partie de notre résidence comportait deux objectifs : 1- sur le plan pratique, identifier les problèmes que les clubs de football rencontrent avec les RH 2- sur le plan méthodologique, tester les outils de collecte de données que nous avons développés.

La première partie de notre résidence s'est déroulée exclusivement avec la directrice générale de la FSQ, madame Brigitte Frot. Mme Frot nous a affirmé que les RH constituent la principale ressource permettant aux organisations membres de la FSQ d'ajouter de la valeur à leur club. Selon Mme Frot « la vitesse à laquelle le soccer a gagné en popularité au Québec nous a donné un défi supplémentaire. Nous devons former rapidement des entraîneurs, des arbitres et des administrateurs afin de répondre aux besoins de cette nouvelle clientèle ». Sans faire une analyse approfondie de la situation, nous avons pu noter que les deux dossiers prioritaires de la FSQ touchent la formation des RH ainsi que la structure des emplois.

Concernant la nécessité de réorganisation des RH au sein de la FSQ, madame Frot mentionne qu'il s'agit d'un sujet d'actualité et qu'actuellement, la FSQ avait donné le mandat à une firme de consultant afin de faire un diagnostic de la FSQ tant sur le plan structurel que sur le plan des RH. Cette même firme, nous confiait madame Frot, a également fait des diagnostics au sein de plusieurs clubs membres de la FSQ. Mme Frot nous a également confié que « l'arrivée en poste d'Éric Leroy comme directeur technique de la FSQ a été un élément qui a accéléré le développement du soccer québécois. Sa vision du football a amené son lot de défis que nous avons su relever, mais il continue à amener de nouveaux projets sur lesquels l'ensemble de l'équipe de la FSQ doit travailler ».

Finalement, concernant les problèmes prioritaires identifiés par la FSQ, on retrouve la professionnalisation du personnel administratif des clubs, la professionnalisation des administrateurs de club ainsi que l'établissement d'une structure modèle pour les clubs sur le plan administratif. En analysant le secteur technique, la FSQ désire poursuivre dans le développement d'entraîneurs et de directeurs techniques qualifiés, de plus, le développement d'arbitres de haut niveau est au centre des préoccupations de l'organisme québécois.

La deuxième partie de notre résidence s'est déroulée au sein de deux clubs. Les clubs ont demandé que leurs noms demeurent confidentiels. Le premier club dans lequel nous avons réalisé une entrevue semi-dirigée comprenait 800 membres, que nous nommerons le club A, alors que le deuxième club comprenait 1 400 membres, que nous nommerons le club B. Les deux clubs ont trois types de membres : les joueurs qui pratiquent le football de façon ludique ou compétitif et les entraîneurs. Les problèmes qui ont été identifiés dans le club A sont : les faibles ressources financières limitant ainsi les possibilités d'embauche d'un personnel compétent, le marché de l'emploi québécois offrant des conditions salariales beaucoup trop élevé pour l'embauche d'un directeur technique (DT) de club, la difficulté d'évaluer les connaissances réelles des candidats au poste de DT, le personnel administratif étant seulement à temps partiel partageant les tâches avec les bénévoles, le manque de formation des animateurs. Pour le club B, les problèmes identifiés sont : la concurrence intense entre les clubs ce qui crée une difficulté de rétention du personnel, le haut taux de roulement au sein du conseil d'administration, ce qui rend difficile la continuité des décisions avec le personnel permanent, l'incapacité des supérieurs immédiats du personnel permanent à évaluer le travail des employés, la difficulté de vérifier le nombre d'heures réel qu'un employé fait dans le cadre de ses fonctions. Les clubs A et B ont des problèmes similaires sur les sujets suivant : la difficulté d'arrimer les décisions provenant de la FSQ avec la réalité qu'ils vivent sur le terrain, la complexité à gérer les relations entre le personnel rémunéré et non rémunéré (bénévoles), l'absence d'un modèle de développement de club concernant les ressources humaines, la difficulté de mobiliser les membres au sein du club.

Le deuxième objectif de notre résidence, au sein des clubs de football, était de valider les outils de collecte de données. Nous voulions vérifier si les questions (Annexes F et G) étaient d'abord compréhensibles par les répondants. Il s'est avéré que la majorité des questions étaient compréhensibles, toutefois, nous avons dû ajuster notre vocabulaire qui, pour certains intervenants, était trop spécialisé. Simplement à titre d'exemple, l'appréciation de la performance ne représente pas un concept clair pour les intervenants du milieu du football, toutefois, lorsque nous parlons d'évaluation du rendement, nous pouvons éviter la mise en contexte afin que le concept soit compris. De plus, nous avons ajouté des termes techniques propres au milieu du football.

Suite à notre résidence en entreprise, nous avons pu constater que la ressource principale du football demeure ses RH. Par conséquent, les efforts consentis par le milieu du football québécois touchent l'amélioration des RH et sa structure. Toutefois, nous n'avons trouvé aucun signe nous permettant de croire que la GSRH faisait partie des pratiques utilisées par les gestionnaires.

De plus, suite à notre revue de littérature, il nous a été impossible de trouver des recherches touchant spécifiquement à la GSRH dans le milieu du football. Certes, nous avons trouvé des recherches empiriques sur la gestion sportive et quelques écrits sur la GSRH en milieu sportif, mais ces écrits sont trop peu nombreux pour nous permettre de répondre aux interrogations que peuvent soulever les acteurs du milieu du football québécois.

1.8 Conclusion et proposition

Comme nous avons pu le remarquer, le secteur sportif est loin d'être homogène en raison d'une division des différents produits et services offerts par le marché sportif (Bouchet et Sobry, 2005). Il est, par conséquent compréhensible que les besoins en RH ne soient pas uniformes. Nous avons décidé de cibler les services sportifs, plus spécifiquement ceux offerts par les organismes à but non lucratif (OBNL). À partir du moment où un choix comme celui-ci prévaut, toute une nouvelle littérature s'ouvre à nous avec une gouvernance spécifique à ce type d'organisation (Bayle, 2001; Ernst et Young, 2006; Zintz et Vaillieu, 2008).

Toujours en lien avec la gouvernance des OBNL, la venue de salariés dans un secteur jadis presque exclusivement occupé par des bénévoles nécessite des ajustements dans la façon d'organiser la GRH à l'intérieur des organisations.

Suite à ces constats, nous sommes à même de proposer une étude sur la GSRH dans le secteur du sport qui regroupera les aspects de la GRH, de la particularité des structures organisationnelles que sont les OBNL et de la performance de ces entreprises. Étant dans un domaine de recherche relativement nouveau, il nous sera probablement possible de pousser plus loin la connaissance et ainsi de participer à l'avancement des recherches dans ce secteur.

Les recherches actuelles touchent les OBNL en général (Akingbola, 2006; Anheier, 2005; Ernst et Young, 2006; Schneider, 2009). Toutefois, peu nombreuses sont les études spécifiques au secteur sportif plus précisément en GRH (Chelladurai, 1999; Doherty, 1998; Taylor, Doherty, et McGraw, 2008; Taylor et McGraw, 2006; Wright *et al.*, 1995). À ce jour, nous n'avons pu trouver d'études spécifiques à la GSRH en contexte sportif.

L'étude portera sur des entreprises se situant au Québec. La décision du choix des clubs sera prise en fonction de critères qui seront définis dans la section méthodologie de cette thèse. Afin de s'assurer d'un minimum d'homogénéité, les entreprises retenues seront toutes des OBNL et devront avoir comme caractéristique la présence de salariés et de bénévoles. De plus, notre étude sera réalisée spécifiquement dans le milieu du football québécois. Nous croyons qu'en restreignant notre champ d'analyse, nous serons plus à même de tirer le maximum d'informations pertinentes pour notre recherche.

Par nos recherches, nous souhaitons contribuer à l'avancement de la GSRH en contexte sportif et ultimement répondre aux questions suivantes : comment un club de football définit-il sa stratégie en ressources humaines, afin de permettre à une organisation d'être plus performante? Comment les clubs de football adaptent-ils les pratiques RH afin de réaliser la stratégie adoptée?

DEUXIÈME CHAPITRE

CADRE THÉORIQUE

2.1 Introduction

La gestion stratégique des ressources humaines est née du développement, à travers les décennies, de la gestion des ressources humaines. Depuis plus d'une centaine d'années, l'évolution de la GRH a été fulgurante, voyant apparaître peu à peu les différentes pratiques que nous connaissons aujourd'hui.

Afin de jeter les bases de cette recherche, nous proposons d'examiner la GRH à travers ses approches et ses champs d'intervention. Cette étape étant un incontournable, puisque la GSRH est issue de la GRH, nous proposons le même exercice afin d'étudier la GSRH. Cette section se terminera sur une ouverture vers les défis en GRH. Une deuxième section traitera plus spécifique du domaine sportif. Ainsi, nous présenterons les principaux modèles de la gestion en milieu sportif, pour ensuite décortiquer les structures organisationnelles et sectorielles du football. Quelques notions clés de la GRH seront également étudiées. Les modèles de GSRH et de GRH du sport seront, par la suite, mis en lien afin de les comparer et, ultimement, de tirer certaines conclusions qui pourraient être utiles pour les suites de notre recherche.

2.2 La GRH, les approches, les modèles et les pratiques

Aborder la GSRH sans d'abord traiter de la GRH créerait un important vide au cœur de cette recherche. Pour cette raison, nous présenterons les différentes conceptions de la GRH ce qui nous permettra de la définir. Par la suite, nous discuterons des approches et des principaux modèles de GRH.

2.2.1 La gestion des ressources humaines

La GRH « regroupe l'ensemble des pratiques de planification, de direction, d'organisation et de contrôles des employés au sein de l'organisation » (St-Onge et al., 2013). Plus encore, la GRH doit gérer les talents, les compétences et les personnalités des individus dans le but de contribuer à la stratégie de l'entreprise.

Le rôle du professionnel RH implique une responsabilité administrative dans le développement, l'implantation et le contrôle des pratiques RH. La définition des pratiques RH diffère selon les auteurs que nous pouvons consulter (Hendry, 1995; Schwind, Das, et Wagar, 2007; Taylor et *al.*, 2008; Ulrich, 1997). Alves (2009) synthétise les définitions des pratiques RH. Le professionnel RH doit gérer les pratiques suivantes : la dotation (un terme plus englobant), la formation, la gestion de carrière, l'évaluation, la gestion des salaires, la rétribution, la relation de travail individuelle, la relation collective de travail (Alves, 2009). Nous devons spécifier que la définition d'Alves (2009), n'est pas cohérente avec l'approche de contingence qui affirme qu'il y a une multitude de pratiques définies en fonction du contexte. Toutefois, aux fins de cette recherche, nous avons décidé d'adopter cette définition qui nous permet ainsi d'avoir un cadre spécifique et, par le fait même de pouvoir réaliser des mesures d'une façon plus juste. Afin de mieux comprendre chacune des pratiques des ressources humaines que nous venons d'énumérer, nous allons définir chacune d'elles.

Le processus de dotation comprend cinq phases : la planification des ressources humaines, le recrutement, la sélection, l'embauche et l'accueil et d'intégration des candidats (Bourhis, 2007). La planification, dans laquelle nous incluons l'analyse de fonction, la description de poste et les critères de sélection est l'étape qui « consiste à déterminer le nombre postes et de personnes dont l'entreprise a besoin pour mener à bien ses activités, ainsi que leur profil de compétences » (Bourhis et Chênevert, 2009, p. 129). Le recrutement vise à doter l'organisation d'un bassin de recrutement aligné aux besoins identifiés, par les dirigeants, lors de la planification stratégique des RH. Le recrutement pourra se faire à l'interne ou à l'externe selon les politiques des RH de l'organisation. L'étape suivante est le processus de sélection. Le but est d'évaluer les candidats en utilisant une méthodologie spécifique permettant d'augmenter l'objectivité du processus et ainsi diminuer le risque d'erreurs. Les critères de sélection auront été établis, lors de la phase de planification des ressources humaines par le professionnel RH et équipe. Suite à la sélection du candidat, la phase d'embauche permettra à l'organisation et au candidat retenu de négocier les conditions de travail et

ultimement de signer un contrat entre les deux parties. Cette phase implique également de contacter les candidats non sélectionnés. Le processus de dotation se conclut par l'accueil du candidat retenu ce qui permettra de faciliter son intégration. L'accueil doit être planifié afin de diminuer le stress du candidat, lors de ses premiers pas dans l'entreprise, mais surtout afin qu'il vive une expérience positive, première étape du processus visant la rétention du personnel. Le processus d'accueil aura ainsi permis de jeter les bases d'un objectif de fidélisation des employés.

La deuxième pratique RH abordée est la formation. Allègre et Andréassian (2008, p. 144) expliquent ce qu'est la formation : « La formation dans l'entreprise ne s'entend pas uniquement par l'acquisition de savoirs théoriques. Elle implique un développement des compétences incluant aussi des savoir-faire et des savoir-être ». Plusieurs méthodes peuvent être utilisées afin de former le personnel, la phase de planification de la formation devient un incontournable afin de bien harmoniser ces méthodes aux objectifs poursuivis. La première étape consistera en une analyse des besoins de l'entreprise. L'analyse devra considérer les décisions stratégiques de l'entreprise puisqu'elles pourront influencer les besoins en formation. Cette étape aura des retombés sur le développement futur de l'entreprise, mais également sur le développement individuel des employés. Afin de pouvoir faire une bonne évaluation des besoins, il est important d'avoir un portrait des compétences et des qualifications des employés. Les besoins identifiés, l'étape de sélection de la méthode la plus efficace permettra de transmettre la formation retenue. La formation dispensée, l'évaluation de celle-ci devrait permettre de mesurer son efficacité ainsi que les retombés pour l'entreprise.

La troisième pratique RH est la gestion des carrières qui vise la conception de plans de carrières et leurs applications dans le but d'accompagner les employés dans le développement de leurs compétences et ainsi permettre à ceux-ci d'atteindre leurs buts personnels selon les possibilités de l'organisation (Guérin et Wils, 1992). Certaines personnes pourront passer l'ensemble de leur carrière à faire le même emploi sans que leur niveau de motivation soit affecté. La routine, souvent synonyme de sécurité et de bien-être pour l'un, peut toutefois devenir monotone et démotivant pour l'autre. En conséquence, il est important de connaître les

ressources humaines de l'organisation afin de planifier les carrières, de l'arrivée au sein de l'entreprise jusqu'au départ. Pour ce faire, il faut lier les besoins de l'entreprise à ceux des individus. L'élaboration de plans de carrière est dès lors possible et sera suivie d'une mise en place d'actions concertées avec les employés. Comme chaque pratique de RH, il sera de mise d'évaluer les plans élaborés, selon un échéancier préétabli.

L'évaluation du rendement, aussi appelée gestion ou appréciation de la performance, vise non seulement à évaluer les résultats des employés, mais veut également mesurer leur comportement, leurs compétences et les caractéristiques de l'employé (Saba et Dolan, 2013, p. 244). Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour apprécier le rendement de l'employé : l'appréciation par rangement, l'appréciation par distribution forcée, l'appréciation ouverte, l'appréciation par événements signifiants, l'autoévaluation, l'appréciation par échelle cotée, l'étalonnage et l'appréciation multisource (Bernatchez, 2006, pp. 55–84). Selon la méthode retenue, l'appréciateur mettra en place les étapes nécessaires à l'appréciation de la performance de l'employé. Les résultats obtenus lors de l'appréciation de la performance de l'apprécié pourront, le cas échéant, lui permettre de corriger les lacunes observées ou de se voir récompenser pour l'atteinte d'objectifs ciblés préalablement par l'appréciateur. Que ce soit positif ou négatif, la rétroaction doit servir à améliorer la performance, le comportement ou les compétences de l'employé dans l'entreprise.

La gestion des salaires et la rétribution font souvent l'objet d'un seul et même processus, celui de la rémunération, alors qu'ils sont pourtant différents. Lorsqu'il est question de gestion des salaires, on touche plus spécifiquement à la gestion de l'entente intervenue entre les deux parties. Les gestionnaires doivent gérer les payes, mais également toutes les mesures d'équités et les politiques salariales mises en place par l'entreprise. Quant à la rétribution, elle comprend la gestion des primes, des bonis et des promotions (Alves, 2009, p. 21).

Les deux dernières pratiques discutées sont celles des relations de travail individuelles et collectives. Du côté des relations de travail individuelles, on aborde tout ce qui touche l'établissement du contrat de travail dans l'organisation, ce que

Brousseau (1993) définit comme étant « un accord par lesquels des agents s'obligent les uns envers les autres à céder ou s'approprier, faire ou ne pas faire certaines choses ». De plus, le gestionnaire devra appliquer les sanctions prévues en cas d'aléa moral ou de risque moral. Selon Brousseau (1993) « il y a risque moral dès lors qu'un agent n'est pas incité à respecter ses promesses parce que son comportement n'est pas observable par son partenaire », et cela d'un ou de certains points prévus au contrat liant les deux parties. Il est également possible que l'employé doive défendre certaines conditions prévues aux contrats. Il le fera par lui-même, fera appel au syndicat ou à des instances publiques mises en place dans le pays où œuvre l'entreprise selon l'article du contrat que l'employé désire évoquer. La pratique touchant les relations collectives de travail comprend les relations avec le syndicat, la mise sur pied des politiques de santé et sécurité au travail et le respect de celles-ci, la négociation avec les représentants du personnel et la représentation de l'employeur auprès des instances d'arbitrages ou des différents tribunaux auxquels il pourrait être convoqué.

À présent que la GRH est définie, il importe de préciser que les professionnels RH ont des façons différentes de voir les choses. Avant même de parler d'applicabilité de la GRH, il est pertinent de tracer une ligne de conduite dans les décisions du professionnel RH, ligne de conduite que l'on pourrait associer à une philosophie de gestion ou à une école de pensée. La prochaine section nous permettra de comprendre les approches présentes dans la littérature.

2.2.2 Les approches de la GRH

À la lecture des différents ouvrages, nous avons pu recenser trois conceptions de la GRH : universaliste, contingence et configurationnelle (Delery et Doty D.H., 1996). Dans cette section, nous allons expliquer chacune des approches.

L'approche universaliste (Beh et Looa, 2013) peut comporter trois orientations différentes (Pichault et Nizet, 2013, p. 12). La première orientation considère que la GRH peut être traitée sans égard à son environnement et à son contexte. Les chercheurs adoptant cette approche demeurent marginaux en quantité. Par conséquent, selon cette orientation, les professionnelles RH utiliseront des

pratiques RH selon une organisation préétablie des processus et avec une séquence d'événement à respecter et immuable. La particularité de cette orientation est qu'elle « ne pose à aucun moment la question de la faisabilité ni de la pertinence de ces préconisations » (Pichault et Nizet, 2013, p. 12) et ce peu importe le contexte de l'entreprise. La deuxième orientation considère qu'il y a un groupe de pratiques qu'il est possible de qualifier de meilleures pratiques⁴ à utiliser en entreprise (Becker et Huselid, 1998; Schuler et Jackson, 1987; Wright et McMahan, 1992). Cette orientation, soutiennent ses défenseurs, permettra à l'entreprise d'obtenir des résultats plus satisfaisants permettant ainsi de contribuer à la performance organisationnelle. Il n'y a pas unanimité sur les pratiques devant faire partie de ce groupe ni sur leur nombre. La troisième orientation est celle de l'universalisme de convergence. Selon cette orientation, « l'universalisme repose plus subtilement sur le principe d'une convergence progressive des pratiques due à l'impact de pressions isomorphiques de différentes natures » (Pichault et Nizet, 2013). Cette convergence est entre autres dictée par la tendance internationale à constituer des multinationales sans frontière. Ainsi les normes nord-américaines influencent l'ensemble des gestionnaires des différents pays pour tranquillement instaurer une façon de faire universelle.

L'approche de contingence s'inscrit à l'opposée de l'approche universaliste. Alors que pour l'approche universaliste on soulignait que certaines pratiques pouvaient être meilleures afin de créer des résultats pour l'organisation, l'approche de contingence affirme qu'aucune pratique RH ne peut être qualifiée de supérieure à une autre et qu'il s'agit plutôt d'aligner les pratiques RH avec la stratégie organisationnelle (Baron et Kreps, 1999; Chang et Huang, 2005; Mintzberg, 1982). Selon les défenseurs de l'approche contingente, les pratiques RH doivent prendre en considération l'environnement de l'entreprise (Bourgain et Tixier, 2010; Dyer, 1985; Pichault et Nizet, 2013). Par conséquent, il devient important de considérer le contexte interne et externe de l'entreprise, son contenu (Bourgain et Tixier, 2010; Hendry et Pettigrew, 1990) et le système stratégique de l'organisation. La base de l'approche de contingence étant la théorie comportementale des ressources

⁴ Il est à noter que l'expression anglaise *best-practices* est également utilisée en français pour décrire cette approche.

humaines, Arcand, Arcand, Bayad et Fabi (2004) la définisse ainsi : cette approche de gestion considère la GRH comme une sorte de variable instrumentale dont le but est d'encourager et de renforcer le type de comportement désiré par les besoins stratégiques de l'organisation (Delery et Doty, 1996; Schuler, 1992; Schuler et Jackson, 1987). L'adoption de comportement désiré aura un impact sur la performance de l'entreprise ce qui confère un volet stratégique à la GRH, le complément étant l'alignement de la GRH avec la stratégie d'entreprise.

L'approche configurationnelle a comme assise le regroupement des pratiques RH dans un système cohérent. L'influence des activités entre elles permet d'accroître la performance de l'entreprise (Baron et Kreps, 1999; Barrette et Carrière, 2003; Dimba, 2010). L'approche configurationnelle rejoint l'approche contingente sur l'aspect de l'importance de l'environnement sur les actions de l'organisation. Son point de différenciation est l'importance de la complémentarité interne des pratiques RH (Arthur, 1994; Gooderham, Parry, et Ringdal, 2008; Huselid, 1995; Schuler, 1998) qui peut avoir un impact : « l'effet global de ce système sera, pour l'organisation, plus important que la somme des effets individuels que chaque pratique aurait autrement engendrés (Karnas, Vandenberghe, et Delobbe, 2005).

L'école de pensée du chercheur ou du professionnel RH étant définie, abordons maintenant la question du point de vue d'un tacticien, qui désire mettre en action sa philosophie afin de mener à bien son projet RH et ainsi rendre l'entreprise plus performante. Les modèles, que nous verrons dans la section suivante, nous permettrons de structurer et de spécifier les actions que nous entreprendrons en vue du combat final, soit l'opérationnalisation de la GRH.

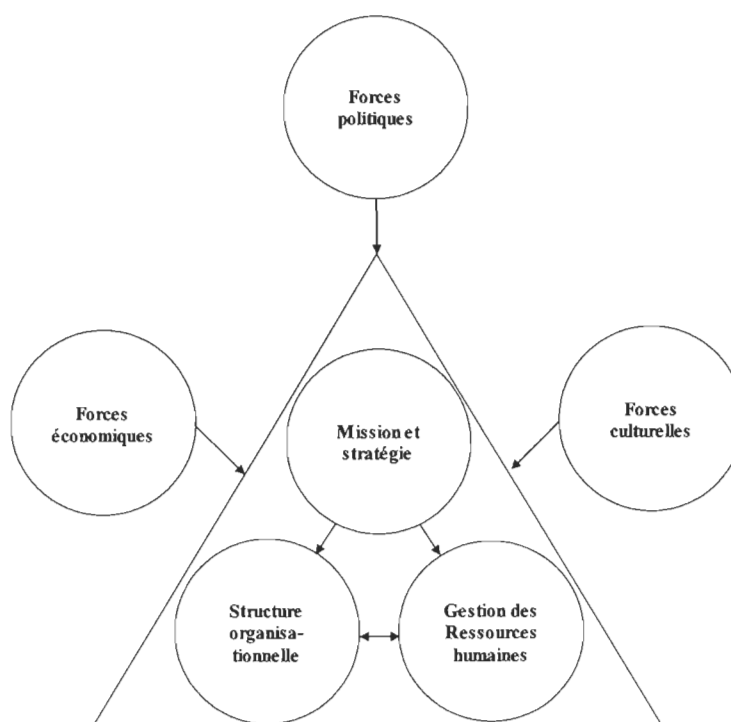
2.2.3 Les modèles en ressources humaines

Dans cette section nous traiterons de trois modèles, le premier étant le *Michigan model* (Fombrun, Tichy, et Devanna, 1984), le second le *Harvard model* (Beer, Spector, Lawrence, Mills, et Walton, 1984) et le troisième les rôles du professionnel RH dans la construction d'une organisation compétitive (Ulrich, 1997, p. 27). Le *Michigan model* traite de la GRH selon deux perspectives : 1- la

stratégie et l'environnement (figure 4) 2- les ressources humaines (figure 5). Le Harvard *model* aborde la GRH selon la perspective d'un système de ressources humaines (figure 6) pour ensuite proposer une carte du territoire de la gestion des ressources humaines (figure 7). Le modèle des rôles du professionnel RH dans la construction d'une organisation compétitive (figure 8) présente les rôles selon 4 groupes : Gérer la stratégie des ressources humaines, gérer les transformations et les changements, gérer les processus de l'organisation et gérer la mobilisation des employés. Cette perspective axée sur les rôles nous permettra de compléter la réflexion sur les champs d'intervention des professionnels RH.

La perspective stratégique du Michigan *model* (Beer et *al.*, 1984, p. 35) permet de démontrer la pression de l'environnement, tout en établissant qu'il y a une interrelation entre la stratégie, la mission, la structure de l'organisation et la gestion des ressources humaines. Ce modèle (figure 4) définit la stratégie selon deux aspects soit le processus de sélection des objectifs de l'entreprise et le processus de sélection des ressources dans le but d'atteindre les objectifs (Beer et *al.*, 1984, p. 36).

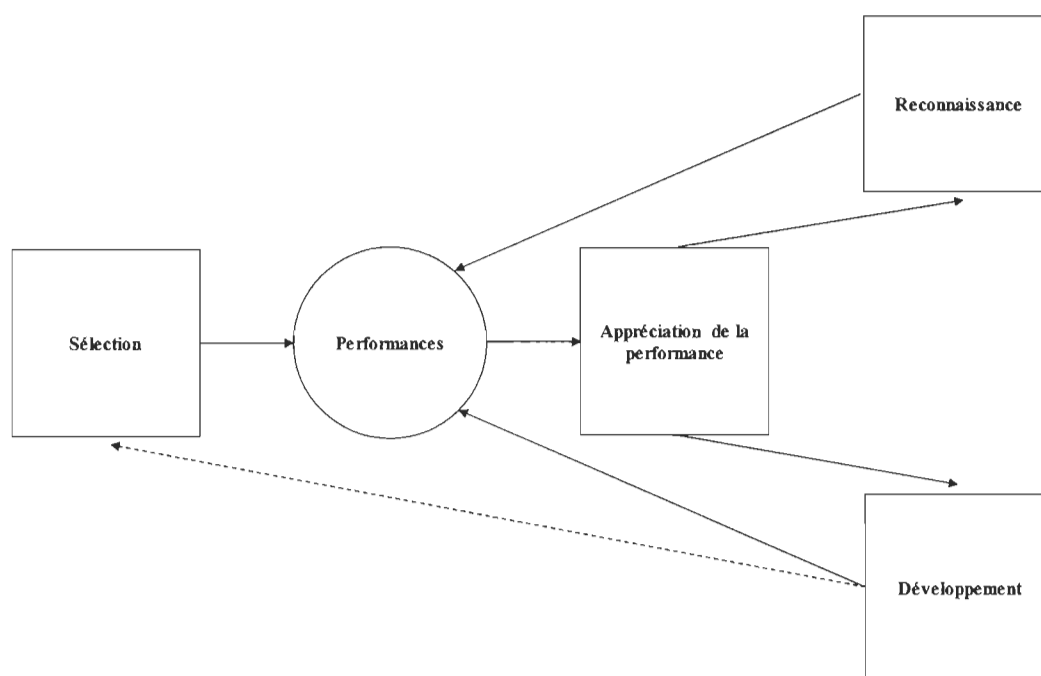
Figure 4 — Michigan *model*



Source : Traduction libre, Fombrun et *al.* (1984, p. 12)

Plus spécifiquement, le *Michigan model* s'est appliqué à décrire le cycle des ressources humaines. Ce modèle (figure 5) représente la séquence des fonctions RH que nous retrouvons dans les entreprises. Étant liées à la performance, a priori ou a posteriori, les fonctions RH auront un impact sur la performance individuelle et organisationnelle (Fombrun et *al.*, 1984). Spécifions que la performance n'est pas exclusive au cycle RH, mais que, comme mentionné précédemment, l'interrelation entre les éléments de base de l'entreprise auront eux aussi un impact sur la performance de l'entreprise.

Figure 5 — *Michigan model* (2)



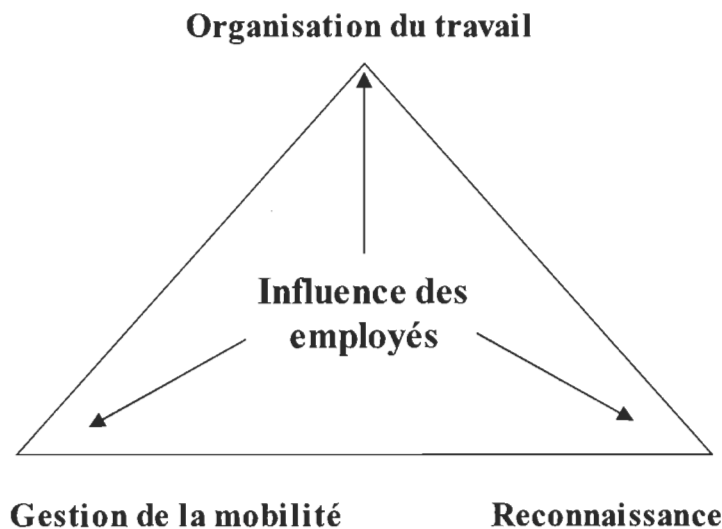
Source : Traduction libre, Fombrun et *al.* (1984, p. 12)

Soulignons que le *Michigan model* fait une place aux RH sans la placer comme étant subordonnée à la stratégie. Toutefois, Fombrun et *al.* (Fombrun et *al.*, 1984) n'approfondissent pas le sujet du positionnement de la GRH dans le processus de développement de l'entreprise. De plus, le fait que les fonctions RH soient présentées comme une suite de tâches à exécuter démontre que les auteurs

voient la GRH comme une séquence logique se rapprochant ainsi de l'approche universaliste.

Le Harvard *model* (Beer et *al.*, 1984) aborde la relation des ressources humaines en lien avec les politiques de l'entreprise. On peut remarquer que Beer et *al.* (1984) positionnent les employés au centre de leur modèle (figure 6). Cette représentation vise à soutenir l'affirmation des auteurs comme quoi les RH occupent, dans une organisation démocratique, une place de plus en plus importante dans le processus de décision au sein des entreprises. L'influence des employés se fait principalement sentir dans trois types de politiques : reconnaissance (pécuniaire ou non), organisation du travail (définir et concevoir les missions des emplois) et la gestion de la mobilité (recrutement, appréciation de la performance et la gestion des carrières).

Figure 6 — Choix des politiques RH

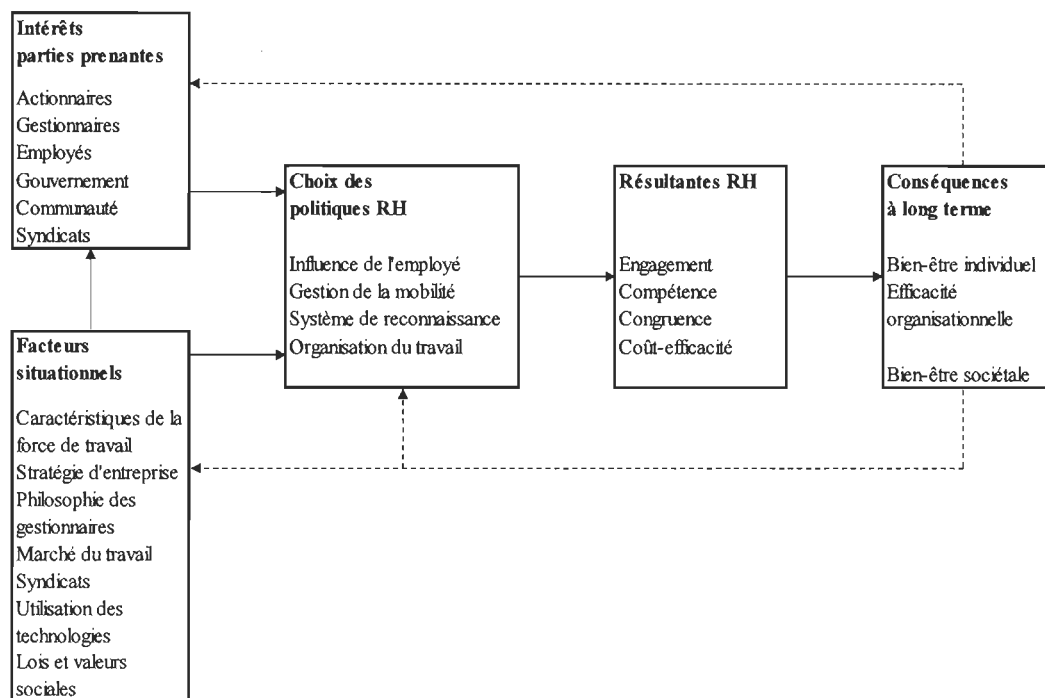


Source : Traduction libre, Beer et *al.* (1984, p. 12)

Toujours selon Beer et *al.* (1984) « l'approche analytique implique une cartographie des déterminants et des conséquences des politiques de GRH » (figure 6). Ainsi, les auteurs soulignent que la GRH est influencée par les intérêts des parties prenantes et des facteurs situationnels qui eux comprennent des éléments interne et externe à l'entreprise. Ces deux facteurs auront des conséquences sur la résultante RH qui elle aura un impact à long terme sur l'entreprise au niveau

individuel, corporatif et sociétal. Afin de lier, d'un côté les facteurs influençant les politiques de GRH et de l'autre les extrants (résultantes RH et conséquences à long terme), Beer et *al.* (1984) positionne le système des ressources humaines (figure 7) comme incontournable dans l'élaboration de politiques RH.

Figure 7 — Cartographie des ressources humaines



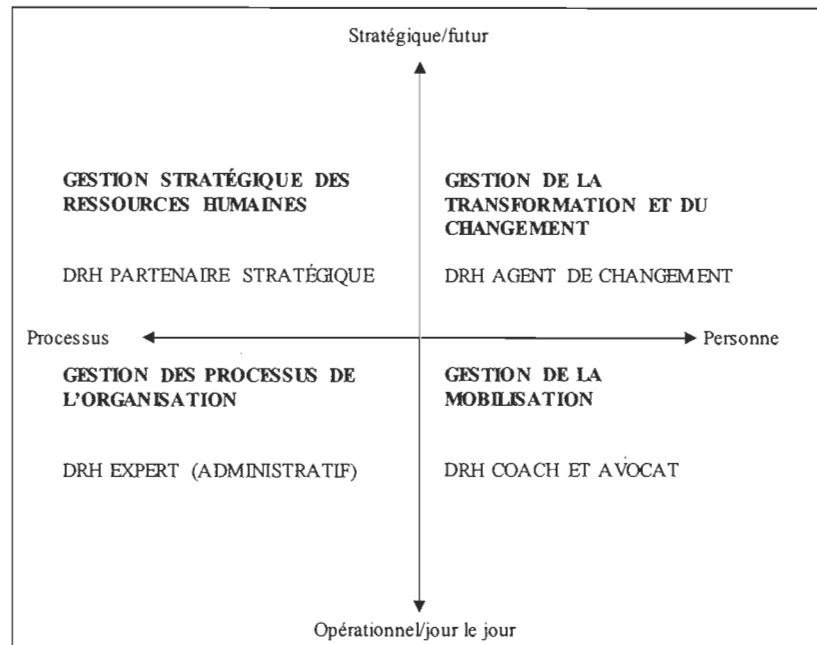
Source : Traduction libre, Beer et *al.* (1984, p. 12)

Malgré que Beer et *al.* (1984) mentionnent certains éléments liés à la stratégie de l'entreprise, il ne s'agit pas de l'enjeu principal de leur étude. De plus, la GRH est subordonnée à la stratégie, demeurant une réponse aux besoins de l'entreprise.

Les deux modèles présentés précédemment abordaient la GRH sous l'angle de l'organisation. Questionnons-nous maintenant sur le rôle des professionnels RH. Les travaux d'Ulrich (1997) ont permis de subdiviser les fonctions des RH en quatre cadrans (Figure 8). Ces fonctions permettent de clarifier les champs d'intervention du professionnel RH. Les 4 fonctions sont : la GSRH (Andersen et Minbaeva, 2013), la gestion du changement, la gestion des processus en RH et la gestion mobilisatrice des personnes. La GSRH ayant été discutée à la section 1.3, nous

examinerons les trois fonctions suivantes : la gestion du changement, des processus et de la mobilisation.

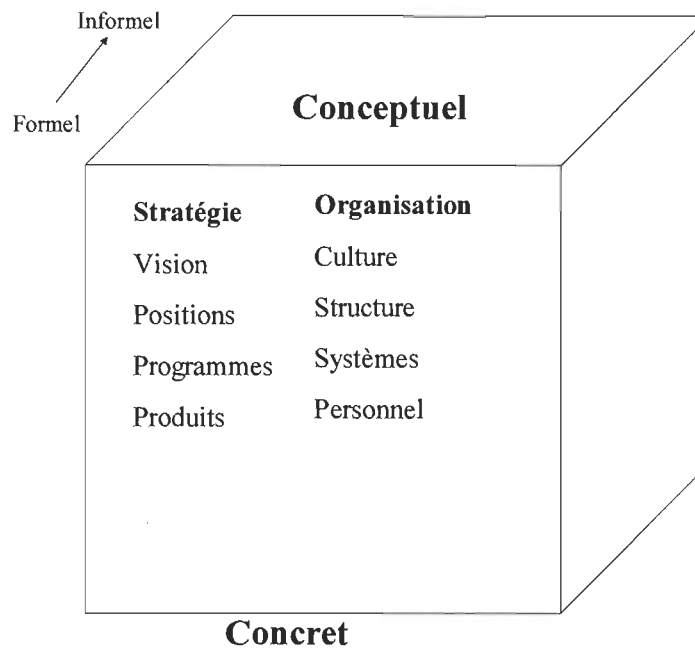
Figure 8 — Rôles du professionnel RH dans la construction d'une organisation compétitive



Source : Traduction libre, Ulrich (1997)

Arcand (2007, p. 41) définit la gestion du changement comme : « Une activité de gestion à la fois stratégique et opérationnelle initiée par la direction de l'entreprise dont le but premier est de permettre aux différents acteurs de l'organisation de s'engager positivement en faveur du changement initié par les stratégies de la firme ». Mintzberg et Westley (1992) proposent un modèle (figure 9) qui identifie deux types de changements : les changements de stratégie (axés sur la direction future de l'entreprise) et les changements organisationnels (situation actuelle). Les changements touchant à la vision et à la culture sont d'ordre plus abstrait et généralement plus complexe, alors que les changements touchant au personnel et au produit sont plus concrets.

Figure 9 — Cube du changement



Source : Mintzberg cité dans Soparnot (2004)

Le deuxième rôle du professionnel RH est la gestion des processus RH qui comprend les pratiques RH. Comme mentionné dans la 2.2.1, le professionnel RH doit gérer huit pratiques RH : le recrutement – que nous appellerons dotation (un terme plus englobant) – la formation, la gestion de carrière, l'évaluation, la gestion des salaires, la rétribution, la relation de travail individuelle et la relation collective de travail (Alves, 2009). Chacune de ces pratiques a ses propres processus, permettant ainsi aux gestionnaires de répondre aux besoins de l'entreprise. Le défi des professionnels RH est donc de répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise tout en optimisant l'efficacité et l'efficience du déploiement de chacune des pratiques RH. Il pourra également avoir un défi supplémentaire selon le type d'approche qu'il privilégie. L'approche de contingence, par exemple, lui demanderait d'adapter les processus à chaque situation, alors que l'approche universaliste exigerait de s'assurer d'une complémentarité dans l'application des pratiques RH.

Finalement, pour ce qui est des pratiques mobilisatrices, des adaptations des sept activités identifiées par Arcand, Arcand et Bayad (2004) ainsi que de la définition que donne Lawler (1995) nous permettent de clarifier cette pratique.

Ainsi, nous pouvons définir la gestion mobilisatrice comme étant le regroupement d'activités de GRH qui deviendront des leviers opérationnels, avec pour objectif « un partage équitable de l'avoir, du pouvoir et du savoir organisationnel » (Lawler, 1995). Les sept activités identifiées dans le but de créer un climat mobilisateur au sein d'une entreprise sont quant à elles: la rémunération incitative, la formation stratégique, la dotation, les équipes de travail, l'organisation flexible du travail, le partage de l'information et la sécurité d'emploi (Arcand et *al.*, 2004).

Sans reprendre l'ensemble des sept activités, certaines ayant déjà été traitées précédemment, nous vous proposons de revenir sur quatre d'entre elles. La rémunération incitative également appelée rémunération variable « consiste à verser des sommes d'argent en sus du salaire de base que touchent les employés, et ce en fonction de leur rendement, de la performance de leur équipe de travail, de leur unité, de leur division ou de l'entreprise » (Cloutier, Morin, et Renaud, 2010). La deuxième activité mentionnée par Arcand et *al.* (2004) est la gestion des équipes de travail qui peut être une solution alors que plusieurs individus sont sélectionnés pour travailler sur un même projet. Les compétences de chacun sont alors unies pour atteindre l'objectif commun. La troisième activité est l'organisation du travail qui peut être un facteur favorisant la fidélisation et la rétention de ressources humaines mobilisées. Tremblay, Chênevert, Simard et Doucet (2005) parlent « d'organisation du travail flexible, décentralisées, qui demandent la coopération entre les acteurs organisationnels. Finalement, en ce qui concerne l'information, celle-ci doit être transparente. L'employé ayant accès à l'information adéquate au sujet de ses tâches ou de l'entreprise sera plus à même de se sentir concerné par les enjeux et débats entourant l'organisation.

La GRH ayant été définie et expliquée, tant par des approches que par des modèles, la place et la raison d'être de la GSRH reste à établir. La section suivante nous permettra de présenter les principaux modèles dans ce domaine.

2.3 La GSRH : ses modèles

La GSRH est un concept qui ramène la notion d'alignement des RH avec la stratégie de l'entreprise. Dans les faits, plusieurs courants se sont développés avec l'apparition de la GSRH dans les préoccupations scientifiques. La revue de la littérature en GSRH recense quatre grands modèles liant stratégie et ressources humaines. Ces modèles sont identifiés comme suit par Bayad *et al.* (2004) :

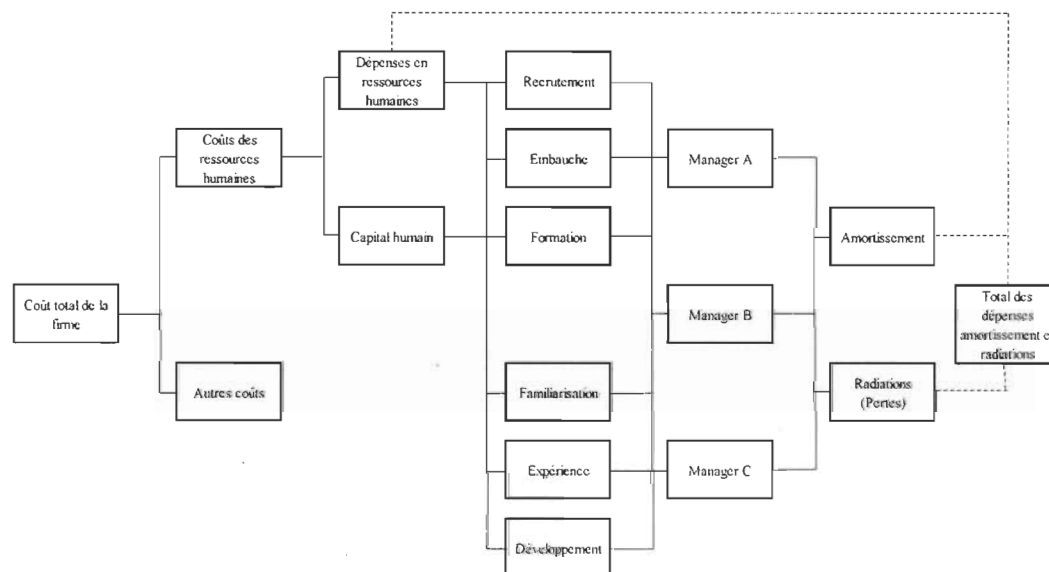
- 1- Le modèle de la comptabilité des RH, qui étudie le processus d'intégration stratégique des RH à partir du concept de valeur;
- 2- Le modèle de la planification stratégique des RH, qui centre l'analyse sur la contribution de la GRH à la réalisation des objectifs stratégiques à partir du concept d'ajustement (fit);
- 3- Le modèle de la compétitivité des RH, qui développe une approche interactive de la relation « stratégie RH – stratégie d'activités » à partir des concepts d'interdépendance stratégique, de changement organisationnel et de négociation collective ;
- 4- Le modèle de la compétence des RH, qui interprète la stratégie RH et l'avantage compétitif à partir du concept de « ressources » de l'organisation.

2.3.1 Le modèle de la comptabilité

La littérature en GSRH fait référence au modèle de la comptabilité (Brummet, Flamholtz, et Pyle, 1968; Jaggi et Lau, 1974; Lev et Schwartz, 1971; Likert, 1967; Pyle, 1970). Le modèle de la comptabilité (Figure 10) développé par Brummet, Flamholtz et Pyle (1968, p. 222) est influencé par le modèle de *The American accounting association* (cité dans (Brummet *et al.*, 1968, p. 218) qui axe son argumentaire à l'effet que la comptabilité peut avoir un impact sur le capital humain essentiellement par des mesures de contrôles. On suggère, entre autres de calculer un ratio d'investissement sur le capital humain. L'analyse de ce ratio permettra de voir la corrélation entre les pratiques RH et l'investissement. Ultimement, une entreprise ayant un bon ratio verra ses profits augmenter comparativement à l'entreprise ayant un faible ratio qui subira une baisse des profits (Brummet *et al.*, 1968, p. 218). L'impact financier du taux de roulement pourrait faire également l'objet de calcul, selon *The American accounting association* (cité dans Brummet *et al.*, 1968, p. 218). L'investissement dans le capital humain, lors

de la prise de décision, le calcul du coût d'opportunité des RH, le retour sur l'investissement en formation et en développement des carrières, le retour à des mesures quantitatives pour justifier les décisions RH plutôt que la tendance à se baser sur des facteurs qualitatifs et la collecte de données comptables en lien avec les pratiques RH dans le but, éventuellement, de prendre des décisions en regard des données récoltées lors des exercices passés sont autant de motifs qui peuvent justifier l'utilisation du modèle comptable (*The American accounting association* cité dans Brummet et *al.*, 1968, p. 218).

Figure 10 — Modèle de la comptabilité



Source : Traduction libre, Brummet et *al.* (1968, p. 222)

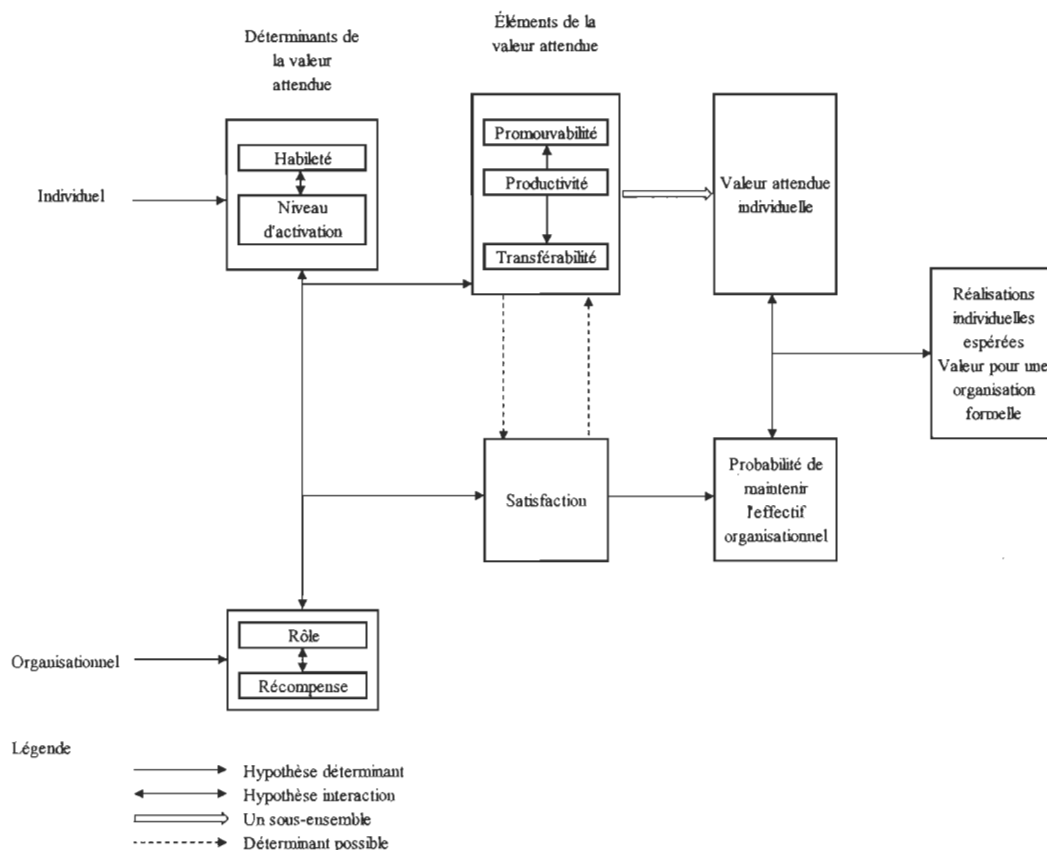
Lev et Schwarz (1971) ont par la suite développé un modèle qui détermine la valeur économique attendue par rapport aux revenus qu'un employé peut générer tout au long de sa vie active au sein de l'entreprise. Les revenus futurs actualisés attendus de l'employé représentent la valeur actualisée de ses services. La valeur totale des RH est calculée en additionnant la valeur actuelle des services de l'ensemble des employés.

Flamholtz (1972) développe un modèle de la comptabilité des RH (figure 11) qui prend en considération autant les facteurs économiques que les facteurs comportementaux. Par ce modèle, l'auteur tente d'expliquer la nature et les

déterminants de la valeur économique d'un individu pour une organisation. Grâce à ce modèle, Flamholtz (1972) vise 4 objectifs :

- 1- Aider à la prise de décision concernant l'utilisation des RH, les buts et les objectifs ;
- 2- Diriger et contrôler les ressources humaines
- 3- Maintenir et recommander les actions nécessaires en matière de planification dotation ;
- 4- Faciliter les fonctions sociales et de contrôles (traduction libre, (Flamholtz, 1972, p. 675).

Figure 11 — Modèle de la comptabilité



Source : Traduction libre, (Flamholtz, 1972)

Selon Bayad *et al.* (2004, p.79), le développement de la comptabilité des ressources humaines (CRH) a été stimulé par quatre facteurs :

- 1 — La conviction de plus en plus répandue, dès les années 1960, que le personnel constitue une ressource importante pour les organisations. Les RH sont un actif dont les caractéristiques (qualifications, connaissances et expériences) sont constitutives d'une valeur monétaire;

2 — La nécessité de disposer d'un système d'information et de contrôle concernant le coût et la valeur des ressources humaines. Comme tout capital, les RH doivent faire l'objet d'une mesure et d'un suivi de sa valeur;

3 — Le besoin d'évaluation des décisions et des actions d'acquisition, de développement et de stimulation du personnel. Faute de système pour évaluer les ressources humaines, apprécier leur efficacité et mesurer leur évolution, les politiques de GRH ne peuvent être cohérentes;

4 — L'intégration de la dimension RH dans la prise de décisions stratégiques des dirigeants. En l'absence de système d'information se rapportant aux RH, les dirigeants ne peuvent être que faiblement incités à considérer cette dimension dans la planification et à consacrer des ressources à leur développement.

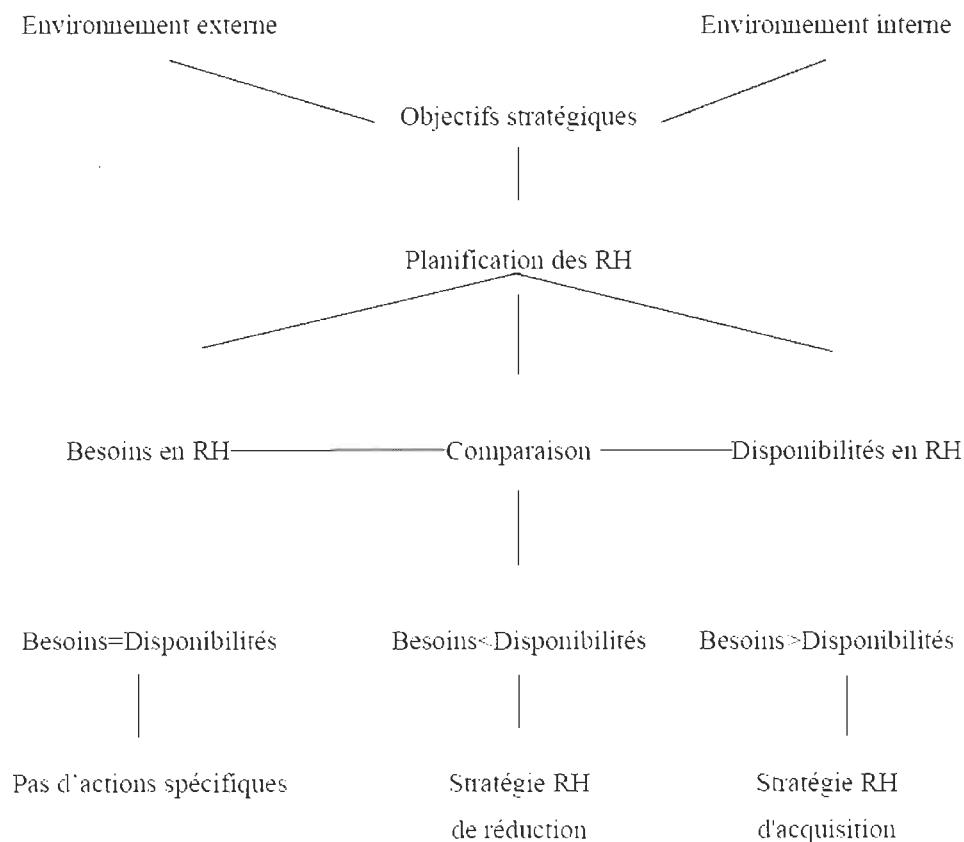
Le modèle de la comptabilité des RH sera l'un des ancêtres de la GSRH. Les recherches sur la comptabilité des RH soulèveront entre autres des questions concernant l'absence du capital humain dans les rapports financiers des entreprises, point souligné notamment dans les travaux de Lev et Schwartz (1971). Ce questionnement se poursuivra au cours des décennies suivantes pour mener au concept de capital intellectuel (Bouchez, 2006; David, 2007; Nahapiet et Ghoshal, 1998). Le capital intellectuel peut être défini comme l'utilisation du capital humain, des connaissances et des savoir-faire afin d'engendrer un avantage économique futur pour l'entreprise (Edvinsson et Malone, 1997; Lacroix et Zambon, 2002; Lynn, 1998). Cette nouvelle façon de voir le capital humain permet de porter une attention particulière au retour que peut avoir l'investissement dans des RH de qualité.

Le développement du modèle de la comptabilité permet au domaine de la GRH de prendre ses distances de l'application simple des pratiques RH de bases. Cette nouvelle réalité nécessitera l'instauration de systèmes de gestion plus performants ouvrant ainsi la voie à une GRH stratégique. La mesure des pratiques RH, l'évaluation de la performance et les retombées directes et indirectes des RH feront partie des nouvelles discussions des dirigeants de l'entreprise (Brauns, 2013). Cette nouvelle façon de voir les GRH aura surtout une incidence majeure sur la planification des RH et sur la considération que l'on devra donner à cette fonction lors de la planification stratégique globale de l'entreprise.

2.3.2 Le modèle de la planification

Le modèle de la planification stratégique des RH s'est développé parallèlement au modèle de comptabilité. Nous pouvons affirmer que ces deux modèles sont complémentaires. Dans les postulats de départ de ce modèle (Figure 12), on affirmait que la planification stratégique était surtout axée sur la prévision des RH (Bayad *et al.*, 2004). Un calcul entre l'offre et la demande permettait de demeurer concurrentiel. Les critiques soulignaient que ce modèle avait une action restreinte, puisqu'il était plus réactif que proactif. Le modèle de la planification stratégique des RH est soumis aux actions du marché et suit le flot dicté par le marché plutôt que de s'impliquer dans une démarche de planification stratégique visant à être proactif. Étant axée exclusivement sur la stratégie interne, la GSRH est subordonnée à la stratégie ce qui en fait un acteur au service de la stratégie de l'entreprise plutôt qu'un collaborateur.

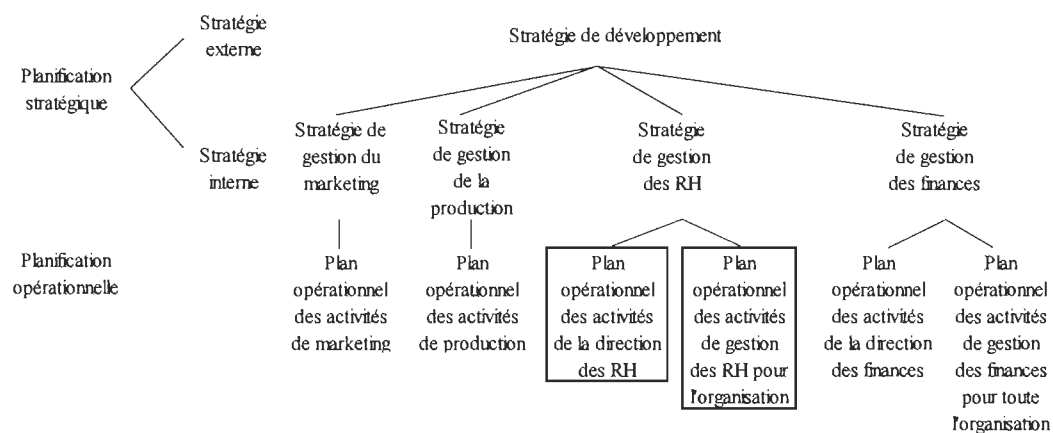
Figure 12 — Modèle de planification des RH



Source : (Bayad *et al.*, 2004)

L'École de Harvard (Beer et *al.*, 1984; Walton et Lawrence, 1985) et celle du Michigan (Fombrun et *al.*, 1984) seront à l'origine du virage permettant au modèle de la planification stratégique des RH d'être une fonction organisationnelle à parts égales avec les autres fonctions de l'entreprise. Désormais, la stratégie des RH sera alignée sur la planification stratégique de l'entreprise (figure 13), mais également, sur le plan opérationnel qui lui sera synonyme de développement des pratiques et des programmes qui seront cohérents entre eux et qui permettront d'appuyer la stratégie économique et sociale de la GRH (Wils et *al.*, 1989, p. 361). D'autres éléments sont essentiels à l'implantation d'une GSRH selon le modèle la planification stratégique des RH : l'intégration des gestionnaires RH sur les comités de direction, l'intégration des gestionnaires RH lors du processus de planification stratégique, l'accès direct au président-directeur général et le succès du réseau informel interne développé par le gestionnaire RH (Sheehan, 2005, p. 1994) sont autant de facteurs qui auront un impact sur la performance de l'entreprise.

Figure 13 — Le plan d'entreprise



Source : (Guérin, Le Louarn, et Wils, 1988)

L'une des lacunes soulevées par Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988, p. 457) concernant le modèle de la planification stratégique des RH est que la stratégie n'est pas adaptée au gestionnaire. Pourtant, comme le mentionne Sheehan (2005, p. 194), le gestionnaire RH doit faire partie des décisions stratégiques de l'entreprise. La naissance du modèle de compétitivité (Wright et Snell, 1991), qui se veut beaucoup plus flexible et mieux adapté à la complexité des entreprises

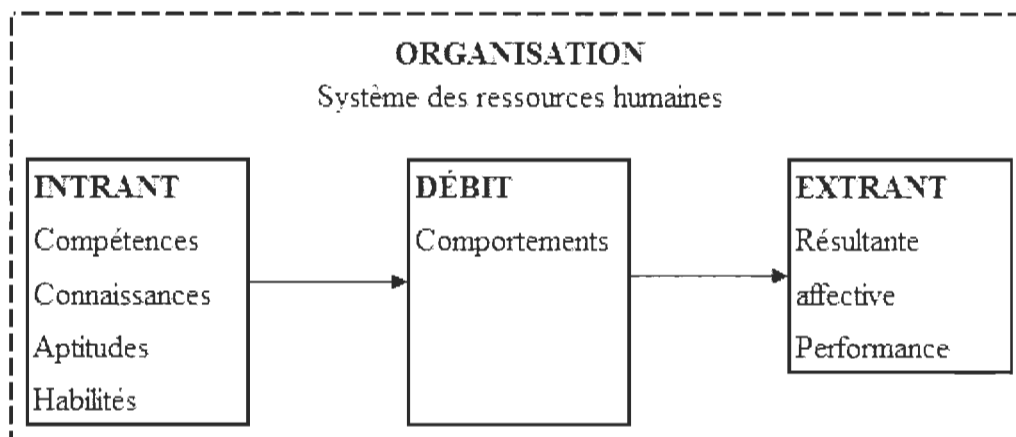
d'aujourd'hui, vient répondre, entre autres, à ce besoin. Bayad *et al.* (2004, p. 85) ont fait ressortir quatre fondements sur lesquels est érigé ce modèle :

- 1 — La stratégie ne doit pas être vue comme un output préformé auquel la stratégie RH est amenée à se mouler ;
- 2 — Le changement de structure et de culture peut précéder la stratégie ;
- 3 — La stratégie RH ne doit pas être réactive, mais contribuer à l'élaboration de la stratégie de développement aussi bien à travers la culture organisationnelle que par son action sur les schémas de référence des dirigeants qui prennent les décisions ;
- 4 — Dans toute organisation sociale, les relations de pouvoir et les conflits d'intérêts font que la GSRH relève d'une rationalité limitée.

2.3.3 Le modèle de la compétitivité

Le modèle de la compétitivité apporte un changement majeur par rapport aux deux modèles présentés précédemment : la pensée linéaire fait place à la pensée non linéaire, ce qui s'inscrit dans la logique d'un désir de flexibilité de la part des défenseurs de cette approche (Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1988).

Figure 14 — Modèle d'un système ouvert du système des ressources humaines



Source : Traduction libre de Wright et Snell (1991)

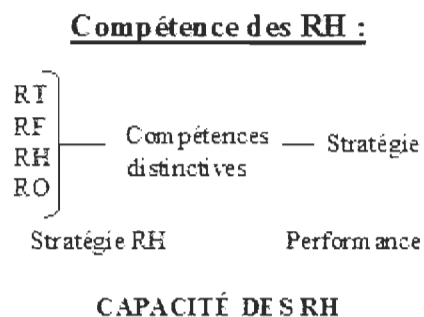
D'autre part, les auteurs repositionnent la GRH en la plaçant dans le rôle d'acteur principal plutôt que dans celui d'acteur de soutien. Ce modèle ouvre la porte à ce que les enjeux RH puissent devenir l'amorce des réflexions stratégiques de l'organisation, dont ils étaient auparavant la résultante. Autre force de ce modèle : la prise de décision horizontale est introduite, en opposition avec la

décision verticale qui prévalait dans les modèles de la GSRH précédemment développés. Les différentes fonctions doivent être en interaction afin que chacune soit maximisée et, surtout, qu'en fin de compte les options retenues soient réalisables. Le changement principal proposé par le modèle de la compétitivité demeure que des éléments ou des enjeux des RH, des changements au niveau des valeurs, de la culture de l'entreprise ou de sa structure puissent précéder les discussions sur la stratégie d'entreprise. La conception d'un modèle unique devient difficile, voire impossible, considérant que l'élément déclencheur de l'élaboration de la stratégie RH peut être différent d'une situation à une autre : culture, changement, le modèle de prise de décision, etc. Ceci explique l'absence d'un modèle qui aurait pu créer un consensus chez les scientifiques.

2.3.4 Le modèle des ressources et des compétences

Le dernier modèle de GSRH que nous aborderons est celui des ressources et des compétences (Barney, 1991; Pfeffer, 1995). Par ce modèle, les chercheurs démontrent que la GRH peut tenir une place de premier plan dans l'entreprise au même titre que les ressources technologiques, financières ou organisationnelles. Bayad et *al.* (2004) ont illustré le positionnement de la GRH (figure 15) selon le modèle de la compétence.

Figure 15 — Modèle de la compétence des RH

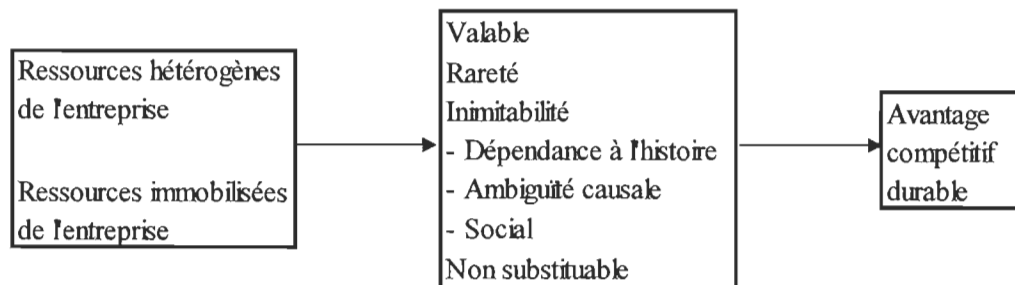


Source : (Arcand et *al.*, 2004)

Les ressources humaines peuvent effectivement devenir un avantage compétitif (Lado et Wilson, 1994) difficilement imitable ou substituable pour la concurrence. Le modèle de Barney (1991, p. 112) (figure 16) soutient qu'il y a quatre conditions pour que les ressources humaines constituent un avantage pour

l'entreprise : rareté, production de valeur pour l'entreprise, difficulté d'imitation et non remplaçable.

Figure 16 — Relation entre ressources hétérogènes et immobilisées, valable, rareté, inimitabilité et non remplaçable et l'avantage compétitif durable



Source : Traduit et adapté de Barney (1991, p. 112)

Les compétences peuvent avoir une valeur pour l'entreprise si elles permettent d'exploiter une opportunité ou d'enrayer une menace. La deuxième condition pour que les RH deviennent un avantage compétitif est la difficulté d'imitation due au côté unique de celles-ci. Par conséquent, ce que nous allons d'abord chercher dans l'embauche de ressources humaines, ce sont effectivement des connaissances et des compétences particulières. Amit et Schoemaker (cité dans Tywoniak, 1998) définissent les compétences comme « la capacité à déployer les ressources pour atteindre un objectif voulu, habituellement sous forme de combinaison faisant appel à des processus organisationnels ». Il est important de spécifier que la définition d'Amit et Schoemaker (1993) inclut non seulement les RH, mais également l'ensemble des ressources et des compétences que possède l'entreprise. Grant (1991) va dans le même sens que Barney (1991) alors qu'il affirme que les compétences sont « la capacité, pour un groupe de travail, de performer dans l'exécution de tâches et d'activités. Les ressources sont l'essence d'une firme et ses compétences deviennent son avantage concurrentiel principal ».

En analysant la littérature, il est possible de diviser les compétences en 3 types : les compétences distinctives, le cœur de compétences et les compétences spécifiques. Les compétences distinctives sont définies par Snow et Hrebiniak (cité dans Lebrument, 2012, p. 49) comme étant « L'agrégation d'un certain nombre

d'activités spécifiques que l'organisation tend à mieux exécuter qu'une autre dans un environnement similaire ». Ainsi, une entreprise, pour se démarquer devra développer des compétences qui lui permettront d'obtenir un avantage concurrentiel. Le cœur de compétences est « un apprentissage collectif dans l'organisation, plus spécifiquement dans la manière de coordonner les expertises en matière de production et d'intégration des différentes technologies » (Retour, 2011, p. 92).

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi de retenir le modèle de la compétitivité. Ce modèle comporte comme avantage de tenir compte des modèles de la comptabilité, de la planification et des compétences. Tout cela en ajoutant une part importante à la GSRH puisque cette dernière se trouve au sommet de la décision organisationnelle. La stratégie organisationnelle et la GSRH ont les mêmes pouvoirs d'influence. La stratégie RH n'étant pas subordonnée à la stratégie organisationnelle, nous avons les éléments qui sont cohérents avec notre conception de la GSRH. Finalement, la performance comme extrant à la stratégie est le facteur qui nous a permis de conclure que le modèle de la compétitivité répondait à nos besoins.

2.4 Les défis de la GRH

La GRH est devenue une fonction essentielle au sein des organisations. Toutefois, le défi est toujours aussi grand afin de convaincre les dirigeants que la GRH peut jouer un rôle de premier plan dans la performance de l'entreprise. Faire passer la GRH d'une dépense à un investissement, voilà le défi qui attend les chercheurs et les gestionnaires. Dans cette partie, nous présenterons les éléments permettant à la GRH d'être influente sur la performance de l'entreprise. Par la suite, nous regarderons les éléments principaux de la GSRH qui doivent être pris en considération pour participer à l'effort corporatif visant à créer une organisation performante.

2.4.1 La GRH comme facteur de maximisation de la performance de l'entreprise

Comme nous avons pu le constater, unir GRH et stratégie n'est pas chose simple. Plusieurs facteurs viennent influencer la GRH. Afin de mieux comprendre les différents enjeux auxquels doit faire face le professionnel RH, nous avons unifié quatre modèles (tableau 3) vus précédemment. Le choix du modèle d'Ulrich (Ulrich, 1997, p. 24) nous permet d'aborder le rôle du professionnel RH selon quatre fonctions principales : gestion des transformations et du changement, gestion des processus de l'organisation, gestion de la mobilisation et GSRH. Cette méthodologie nous permet de définir chacune des fonctions du modèle d'Ulrich (Ulrich, 1997, p. 24). Le modèle de Mintzberg et Wesley (1992) définit la gestion de la transformation et du changement alors que celui d'Alves (2009) spécifie les éléments de la gestion des processus de l'organisation et de la gestion de la mobilisation. Finalement, nous avons retenu les modèles de GSRH recensés par Bayad et *al.* (2004) qui lui nous permettra d'établir l'approche que choisi un professionnel RH lors de l'élaboration de la stratégie RH.

Tableau 3 — Principaux éléments, de différents auteurs, de chacune des pratiques de la GRH

Gestion de la transformation et du changement		Gestion des processus de l'organisation	Gestion de la mobilisation	GSRH
Organisation	Direction			
Culture	Vision	Dotation	Rémunération incitative	Comptabilité
Structure	Positions	Formation	Formation stratégique	Planification
Système	Programmes	Gestion de carrière	Dotation	Compétitive
Personnel	Produits	Évaluation	Équipes de travail	Compétence
		Gestion des salaires	Organisation flexible du travail	
		Rétribution	Partage de l'information	
		Relation de travail individuelle	Sécurité d'emploi	
		Relation collective de travail		

Source : Repris et adapté d'Ulrich (1997)

Les rôles que doivent remplir les professionnels des RH ne sont qu'un défi de la GRH auquel les entreprises doivent faire face. Afin de maximiser les effets de la GRH, plusieurs études ont été réalisées. Dans une étude de Baldegger et Arcand (2003), les auteurs soulignaient l'importance d'adopter des pratiques de GRH innovatrices afin de maximiser la performance de l'entreprise.

Le texte de Kelley (2003), nous explique l'importance d'adopter des pratiques de GRH :

la GRH influence la performance organisationnelle lorsque les pratiques GRH sont regroupées de façon cohérente entre elles. L'arrimage interne des pratiques GRH (cohérence interne) constitue une condition nécessaire, mais insuffisante. En effet, pour maximiser la performance, les regroupements de pratiques GRH doivent aussi s'aligner sur d'autres éléments liés à la structure organisationnelle.

Nekka (2003) parle de la contribution de la GRH à la valeur financière en jetant un regard sur les travaux dans ce domaine. Nekka (2003, p. 2008) résume l'importance de la contribution de la GRH de la façon suivante : « la performance organisationnelle semble maximisée lorsqu'un regroupement de pratiques mobilisatrices de GRH correspond à d'importants éléments contingents tels que la structure de production ou la stratégie de l'entreprise ». Également, comme nous l'avons vu précédemment, les recherches de Barney (1995, 1991), selon le modèle des ressources et des compétences, soutiennent que l'un des facteurs permettant à la firme d'avoir un avantage concurrentiel peut être ses ressources humaines, si celles-ci répondent aux quatre conditions nécessaires (valable, rareté, inimitabilité, non substituable) pour que l'entreprise en tire un avantage concurrentiel.

Différentes études nous démontrent l'impact qu'a la GRH sur la performance de l'entreprise (Mitchell, Obeidat, et Bray, 2013; Nigam, Nongmaithem, Sharma, et Tripathi, 2011) . L'élément frappant de ces études est qu'elles ne soulignent pas toutes les mêmes variables comme étant des points focaux à la maximisation des performances de la firme. Le rôle des professionnels RH, l'adoption de pratiques RH innovantes et la contribution de la GRH à la valeur financière de l'entreprise sont autant d'éléments que les organisations doivent prendre en considération lorsqu'elles identifient les défis de la GRH. Par conséquent, on peut dès lors affirmer que les professionnels en GRH doivent intervenir à différents niveaux afin d'avoir une réelle influence sur le devenir de la firme. De plus, l'analyse de la situation préalable de la firme est essentielle au bon fonctionnement des mesures futures adoptées par les dirigeants puisqu'il n'y a pas une façon, un modèle ou une recette miracle applicable à l'ensemble des entreprises.

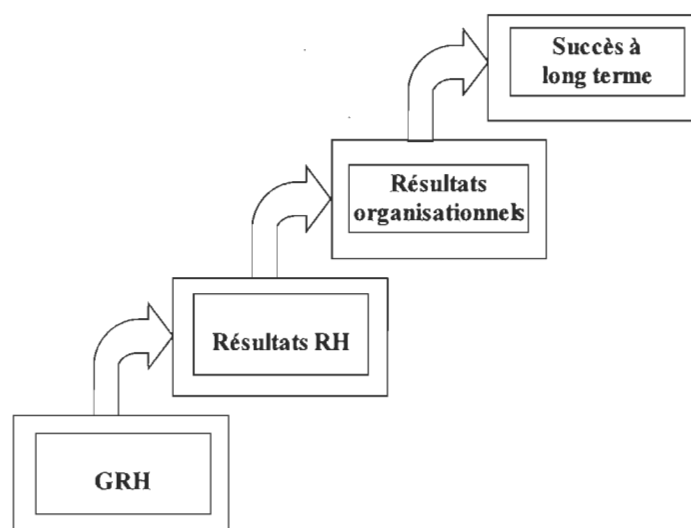
À chacun sa réalité, à chacun sa solution. Les grandes lignes présentées par les études le sont à titre de guide afin d'amorcer la réflexion sur les possibles interventions en matière de GRH. Les interventions doivent être planifiées rigoureusement afin de maximiser la performance de l'entreprise, mais également dans le but de diminuer le risque d'une prescription erronée.

2.4.2 Évaluation de la GSRH : Théories et modèles

Plusieurs théories et modèles peuvent jouer un rôle dans l'évaluation de la GSRH. La première théorie que nous avons retenue est celle des parties prenantes. Il est primordial de connaître les groupes ou individus impliqués de près ou de loin dans l'entreprise que nous analysons. Dépendamment de la définition retenue de parties prenantes, nous arrivons ainsi à des variantes. Freeman (1984), dont la définition du terme parties prenantes demeure la plus citée, en parle ainsi : « Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs organisationnels ». En plus de bien définir les individus et les groupes impliqués, cette théorie nous permettra d'évaluer leur implication selon différents critères. À cet effet, Clarkson (1995, p. 106) soulignera que les parties prenantes peuvent être divisées en deux groupes, soit les parties prenantes primaires et secondaires, une spécification qui permet d'identifier les priorités de l'entreprise étudiée. Les parties prenantes primaires sont celles sans lesquelles l'entreprise ne pourrait survivre : actionnaires, investisseurs, employés, clients et les fournisseurs (1995, p. 106). Les parties prenantes secondaires sont celles qui influencent ou affectent l'entreprise. Elles peuvent également être celles qui sont influencées ou affectées par les actions de l'entreprise. Les parties prenantes secondaires (médias et groupes d'intérêts) ne sont pas impliquées dans des relations transactionnelles avec l'entreprise et n'ont pas nécessairement un impact sur la survie de celle-ci (Clarkson, 1995, p. 107). Post, Preston et Sachs (2002) ajouteront les parties prenantes non volontaires à la définition classique de Freeman (1984), soit : « tous les individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur, qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques ».

La mesure spécifique des parties prenantes n'est qu'un aspect que nous pouvons évaluer dans une entreprise. Dans un deuxième temps, il est important de compléter l'évaluation de la GRH par un modèle global. Pour ce faire, nous avons retenu le modèle de l'escalier de la « valeur ajoutée RH » (Figure 17) développé par Le Louarn (2008, p. 30). Ce modèle démontre les différents niveaux sur lesquels la GRH peut avoir une influence sur la performance économique et financière de l'organisation. Cette influence ira jusqu'à affecter, positivement ou négativement, l'ensemble de l'organisation.

Figure 17 — Modèle de l'escalier de la « valeur ajoutée RH »



Source : Le Louarn (2008, p. 200)

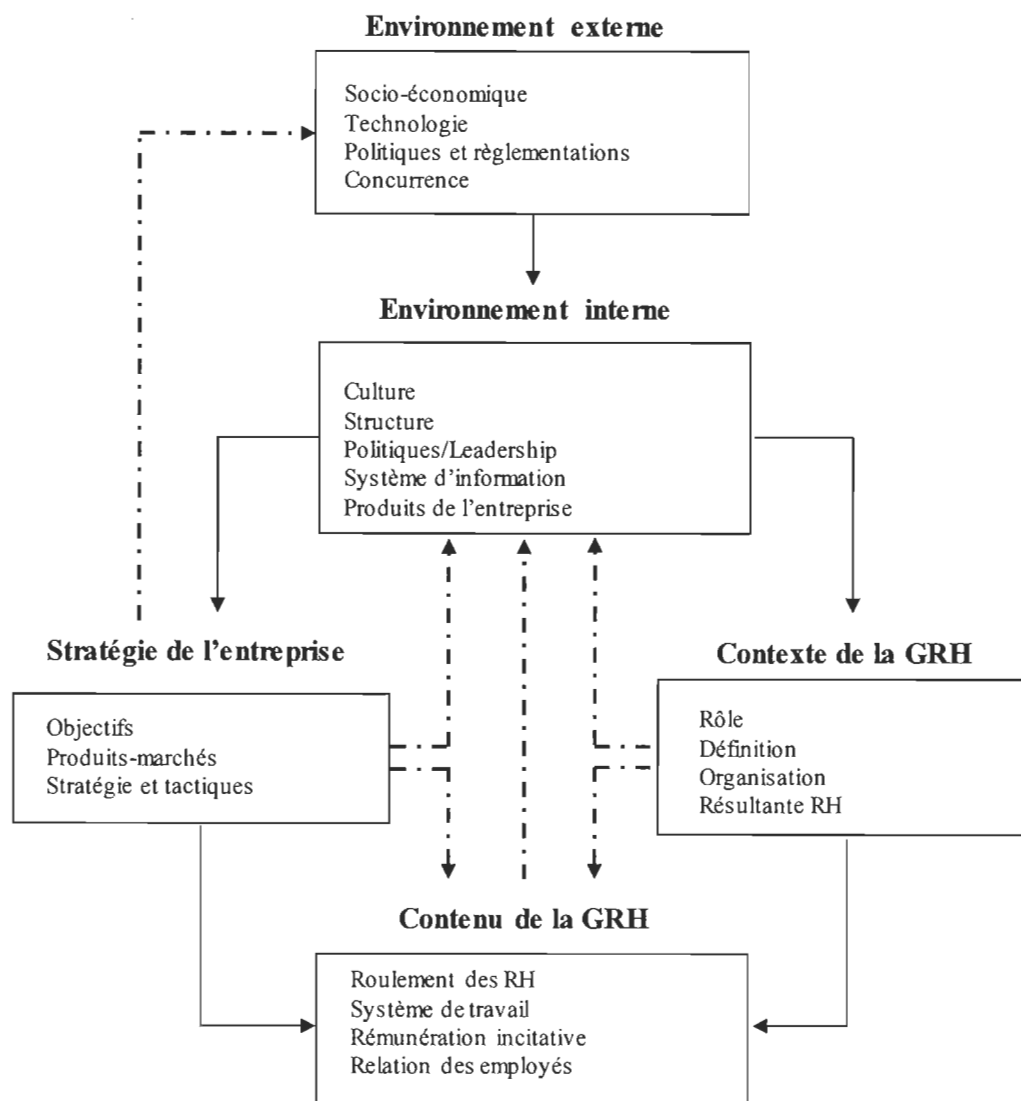
Afin d'avoir une productivité optimale dans l'entreprise, il est important d'instaurer un ensemble de politiques et que les pratiques RH soient bien établies en fonction des politiques adoptées. La première marche voit au développement et à la mise en œuvre de l'ensemble des politiques et des pratiques de GRH. À la deuxième marche, on évalue les résultats obtenus par le personnel. Ces résultats pourront avoir été atteints par la mise en place d'actions spécifiques au sein de l'entreprise ou par la volonté même du personnel. Lors de l'évaluation des résultats, il faut déduire, des revenus générés par l'implantation d'actions RH, les coûts inhérents ce qui nous donnera un rendement et une productivité qui peuvent être positifs ou négatifs. Les attitudes et les comportements RH sont les principaux éléments évalués lors de la mesure des résultats RH. La troisième marche est

l'occasion d'évaluer les résultats opérationnels, économiques et financiers. Ces 3 résultats ont un lien entre eux puisqu'ils peuvent s'influencer directement ou indirectement. Finalement, la dernière marche, celle du succès à long terme, est en somme le résultat désiré par l'entreprise, soit celui de la pérennisation de l'organisation. Cet objectif peut être atteint en s'assurant de créer de la valeur pour l'entreprise.

Le modèle de Le Louarn (2008) ayant comme principale force de jeter un regard précis sur la GRH, l'évaluation combinée des parties prenantes et de la GRH nous permet d'avoir un diagnostic d'une grande qualité sur les ressources humaines de l'entreprise. Toutefois, un élément essentiel n'est pas pris en compte soit la stratégie de l'entreprise ainsi que son environnement externe. Le dernier modèle que nous avons étudié est celui d'Hendry et Pettigrew (1990, p. 26), qui combine des éléments de la théorie des parties prenantes de Freeman (1984) ainsi que du modèle de Le Louarn (2008). Ce modèle (Figure 18), qui prend en considération l'environnement interne, l'environnement externe, le contexte et le contenu de la GRH dans la gestion stratégique de l'entreprise, pourra, ultimement, être adapté afin d'être utilisé dans nos recherches.

La principale force de ce modèle est qu'il privilégie une structure de communication, d'information et de décision horizontale. Autre point important, la non-linéarité du modèle témoigne du fait que chaque entreprise évolue différemment et que l'environnement change de façon acyclique et asymétrique. Deux atouts qui font que ce modèle est attrayant pour les chercheurs comme pour les dirigeants.

Figure 18 — Modèle du changement stratégique et de la gestion des ressources humaines



Source : Traduit et adapté d'Hendry et Pettigrew (1990)

2.5 Spécificité de la gestion dans le domaine sportif

Les ouvrages en gestion du sport ne sont pas légion. Encore au tout début de son développement, les premiers ouvrages de langue française en gestion du sport ont vu le jour il y a une vingtaine d'années (Barget et Vailleau, 2008, p. 8). L'ouvrage initial de langue française en gestion du sport a été celui de Ramanantsoa et Thiéry-Baslé (1989) qui traite essentiellement des organisations et des fédérations. Seules les recherches de Girginov et Sandanski (2008) s'inscrivent dans un désir de traiter de l'aspect stratégique des ressources humaines. Les auteurs

ont abordé la notion de gestion du changement en utilisant comme cadre théorique le *Warwick Model*. En regardant les études en gestion du sport, sans se limiter à la GSRH, il est possible de trouver une multitude de documentation comme mentionné dans l'introduction de cette section. Afin de trouver des références francophones traitant de sujets appliqués à la GRH, nous devons nous tourner vers des recherches en sociologie. Par exemple, les recherches de Barbusse (2006) nous présentent l'encadrement de professionnels de hand-ball. Les enseignements tirés de cette étude pourraient ainsi être validés avec une démarche adaptée aux études en RH tout en validant les possibles transferts dans des entreprises d'autres secteurs. Les travaux de Pierre et Tribou (2013) abordent la communication en entreprise par le biais de l'événementiel sportif. Ainsi, l'organisation d'événements sportifs pourrait être un outil qui aiderait au développement de la communication interne.

Du côté des ouvrages de langue anglaise, nous pouvons recenser des écrits à partir des années 80, soit une dizaine d'années avant les études francophones. Avec la création de chaires de recherche sur le sujet est venue la naissance de programmes d'études spécifiques à la gestion du sport. On recense 218 programmes aux États-Unis alors que 12 programmes sont actuellement en fonction au Canada (Lussier et Kimball, 2009).

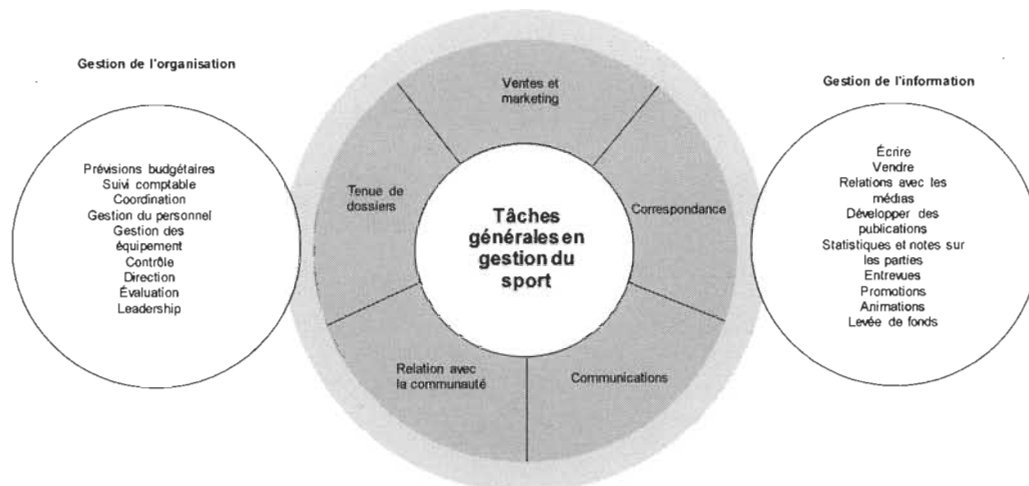
Le développement de cette spécialité a été nécessaire, notamment à cause de la place que prend le sport dans l'économie des pays. On affirme que 15 millions d'Américains pratiquent un sport (Lussier et Kimball, 2009), ceci explique que là où il y a un marché, il y a nécessité d'une professionnalisation de ce marché et, par conséquent, développement de programmes adaptés aux besoins. Des revues spécialisées ont également vu le jour. Notons par exemple: *Journal of sport management*, *sport management review* et la revue européenne de *management du sport* ou encore des revues plus spécifiques à un milieu sportif comme la revue *Soccer et société*. De plus, la création en 1986 de la North American Society for Sport Management, dont la mission est de « promouvoir, stimuler et encourager les études, recherches, les rédactions scientifiques et le développement professionnel de la gestion du sport tant sur le plan théorique que pratique » (Lussier et Kimball, 2009), vient démontrer le sérieux de ce champ de recherche.

Après avoir établi qu'il y a un marché à exploiter et à développer, la question qui demeure est : qu'y a-t-il de différent entre la gestion d'une entreprise d'un secteur de biens ou de services, par exemple une pharmacie ou un centre d'art, et la gestion d'une entreprise sportive? À la base, il faut reconnaître que les théories fondamentales de la gestion s'appliquent également au secteur sportif. Là où la différence apparaît, c'est lorsque le secteur désire améliorer sa gestion dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel sur les autres industries. Il doit devenir plus spécifique dans ses interventions et avoir une connaissance du milieu très pointue. Ainsi Parks et Quarterman (traduction libre, 2011, p. 12) tiennent les propos suivants :

Mullin (1980) a fourni une explication précise faisant ressortir trois champs d'études spécifiques à la gestion du sport : le marketing du sport, les structures financières de l'entreprise sportive et le choix de carrière dans l'industrie sportive. Ces trois champs d'études de la gestion du sport nous démontrent que les entreprises de sport sont différentes des autres types d'entreprises et justifient que la gestion de sport ait des programmes de développement professionnels distincts de la gestion conventionnelle. Nous pouvons ajouter un quatrième aspect spécifique au sport et venant s'ajouter aux justifications de Mullin: l'énorme pouvoir et influence qu'a le sport en tant qu'institution sociale.

Le modèle de Parks et Quarterman (2011, p. 15) (Figure 19) est une synthèse des tâches et de la gestion de l'organisation et de l'information. Les auteurs spécifient que les tâches situées au milieu du modèle ne sont pas exclusives au secteur sportif et peuvent être transférables à d'autres types d'organisations. Cependant, les tâches en gestion de l'organisation et gestion de l'information doivent être développées spécifiquement en relation avec le domaine du sport.

Figure 19 — Modèle de gestion des compétences dans le domaine sportif

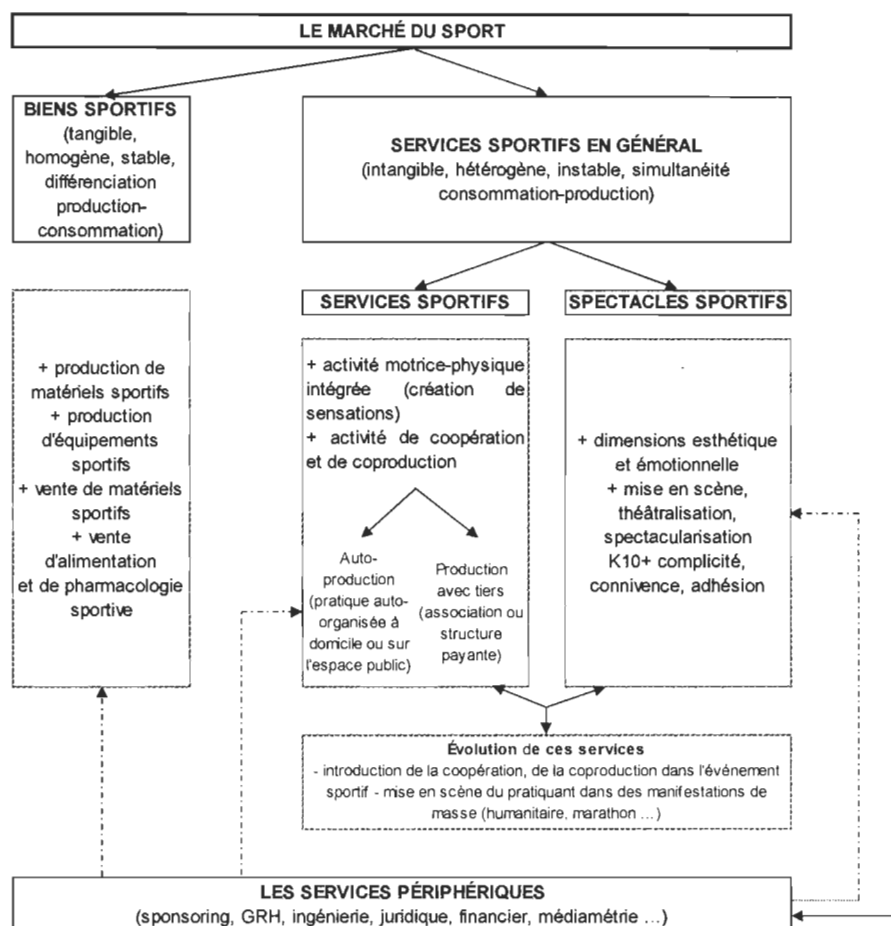


Source : Traduit et adapté de Parks et Quarterman (2011, p. 15)

2.6 Structure organisationnelle et sectorielle du football

Le football a ses organismes et sa structure propre, qui lui permettent de répondre aux besoins des différents clients qu'il dessert. Bouchet et Sobry (2005) ont présenté un modèle (Figure 20) qui classifiait le marché du sport en deux secteurs : biens sportifs (production de matériels sportifs, production d'équipements sportifs et vente d'alimentation et de pharmacologie sportive) et services sportifs (activité sportive, autoproduction ou production avec tiers) en général.

Figure 20 — Le marché du sport et ses productions



Source : Bouchet et Sobry (2005, p. 12)

Afin de conserver le caractère réalisable de la recherche, notre analyse sera limitée au secteur des services sportifs en faisant abstraction de ce que Bouchet et Sobry (2005) ont nommé « spectacles sportifs ». Nous passerons en revue chacune des organisations qui sont impliquées dans le football. Malgré que les médias, les partenaires financiers, les organisations partisans, etc., ont un impact indirect sur le secteur sportif des clubs de football, nous limiterons les organisations sélectionnées à celle ayant un impact direct sur le service sportif qu'est le football afin de rendre la recherche réalisable.

Les organisations suivantes seront présentées dans le but d'établir l'environnement global du football : la Fédération internationale de football association (FIFA), les confédérations, les fédérations ou associations nationales,

les associations provinciales, territoriales ou départementales et les associations régionales ou de districts.

Commençons par expliquer le marché sur lequel chacune de ces organisations a la juridiction. La FIFA est l'instance supérieure du football dans le monde, par conséquent elle a juridiction sur l'ensemble des pays membres. Les confédérations structurent le football sur les continents dont ils ont la juridiction. Les fédérations ou associations nationales gèrent le football dans un pays défini. Les associations provinciales, territoriales ou départementales gèrent le football sur un territoire délimité par l'association nationale. Les associations régionales ou de districts gèrent une région précise.

Notre objet principal de recherche se situe au niveau des clubs, ce sont eux qui gèrent l'activité sportive qu'est le football, et ce, spécifiquement pour leurs membres (joueurs, entraîneurs et gérants). Chacune des organisations brièvement présentées fera l'objet d'une description détaillée dans les sections qui suivent.

2.6.1 La création de la FIFA

Il faudra attendre 1904 pour voir la fondation de la FIFA où, réunis à Paris, sept pays (France, Belgique, Danemark, Pays-Bas, Espagne, Suède et Suisse) décideront de joindre les rangs de cette nouvelle entité administrative. Aujourd'hui, 209 associations nationales sont membres de la FIFA réparties sur les sept continents. Dans son rapport d'activités 2008, la FIFA mentionne que le milieu du football dénombre : « 270 millions de personnes – joueuses, joueurs, entraîneurs, arbitres, dirigeants, médecins ou autres » (FIFA communications division, 2008). Le siège social de la FIFA est aujourd'hui situé à Zurich, en Suisse, et emploie environ 400 ressources dans les différentes divisions de l'organigramme administratif. La mission de la FIFA se résume à : « Développer le football partout et pour tous » (FIFA, 2014). La FIFA veille au développement du jeu comme le dit sa mission et, pour ce faire, elle intervient dans les domaines suivants : développement technique (joueurs et entraîneurs), améliorations des terrains et des équipements, développement de compétitions (clubs et sélections nationales),

formation de l'arbitrage, soutien à la formation de tous les intervenants, promotion du sport.

2.6.2 Les confédérations : des organes de soutien

Chef de file du football mondial, la FIFA a vu la tâche sans cesse grandir et, au fil des ans, la nécessité de déléguer une partie de ces tâches à un organe plus près des réalités locales s'est fait sentir. Il y a un total de six confédérations : Asian football confederation (AFC), Confédération africaine de football (CAF), Confederation of north central american and Caribbean (CONCACAF), Confederacion sudamericana de Futbol (CONMEBOL), Oceania football confederation (OFC) et l'Union des associations européennes de football (UEFA). Les confédérations ont comme principal mandat de supporter la FIFA dans le développement du football. Loin de se substituer aux associations nationales, elles organisent des compétitions de clubs et de sélections nationales. À titre d'exemple, la mission de l'UEFA est : « de veiller au développement du football européen à tout niveau et de promouvoir les principes d'unité et de solidarité⁵ ». Le Canada fait, quant à lui, partie de la CONCACAF, une confédération regroupant 40 pays membres provenant d'Amérique du Nord et des Caraïbes.

2.6.3 Les fédérations ou associations

Selon le pays dans lequel nous nous retrouvons, le terme fédération ou association vient désigner l'organisme qui encadre le football dans le pays donné. Il en est ainsi pour l'ensemble des pays membres des confédérations de football. Organe suprême d'un pays donné, la fédération ou l'association dicte les règles que doivent suivre ses membres que sont : les associations régionales et départementales, les ligues ou les équipes professionnelles selon les statuts de l'organisme dirigeant.

Au centre des actions dans le monde du football canadien, l'Association canadienne de soccer (ACS) gère le football sur l'ensemble de son territoire. Intervenant dans les mêmes secteurs d'activités que la FIFA et la CONCACAF,

⁵ UEFA (2007) Statuts, document inédit

l'ACS a cependant un rôle beaucoup plus spécifique auprès des intervenants. La mission de l'organisme nous le démontre : « Faire preuve de leadership dans la poursuite de l'excellence du soccer, aux niveaux national et international, en collaboration avec ses membres et ses partenaires⁶ ». Fondée en 1912, l'ACS intervient dans les champs suivants : esprit sportif et environnement de football (tout ce qui touche les droits des individus), système de perfectionnement selon les âges et les niveaux des joueurs, organisation de compétitions nationales, mise sur pied et encadrement des équipes nationales canadiennes, programmes de perfectionnement pour les joueurs, entraîneurs et arbitres, promotion et réglementation du football professionnel, relations internationales, relations publiques et gestion financière des intérêts de ses membres.

À titre comparatif, la Fédération Française de Football (FFF) a été créée en 1919 pour gérer le football sur l'ensemble de son territoire avec comme objet :

- d'organiser, de développer et de contrôler l'enseignement et la pratique du football, sous toutes ses formes, par des joueurs de statuts différents, en France, sur le territoire métropolitain et dans les départements et territoires d'outre-mer ;
- d'établir les règles techniques ;
- de délivrer les titres et procéder aux sélections nationales ;
- de procéder à la délivrance des licences ;
- de définir et de mettre en œuvre un projet global de formation ;
- de créer et de maintenir un lien entre ses membres individuels, les clubs affiliés, ses Districts, ses Ligues régionales, le Conseil d'Administration de la Ligue du Football Amateur et la Ligue de Football Professionnel ;
- de défendre les intérêts moraux et matériels du football français ;
- d'entretenir toutes relations utiles avec les associations étrangères affiliées à la Fédération Internationale de Football Association (F.I.F.A.), les organismes sportifs nationaux et les Pouvoirs Publics. (FFF, 2011)

2.6.4 Les associations provinciales, territoriales ou départementales

Dépendamment du pays, nous allons utiliser les termes d'association provinciale, territoriale ou départementale. Regardons de plus près le cas du Canada. Au nombre de treize (Alberta, Colombie-Britannique, Île-du-Prince-Édouard, Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse, Nunavut, Manitoba, Ontario,

⁶ Association canadienne de soccer, Plan stratégique, document inédit

Québec, Saskatchewan, Terre-Neuve, Territoires-du-Nord-Ouest, Yukon), le rôle des associations provinciales et territoriales canadiennes est différent selon les associations. Cependant, d'une façon générale, nous pouvons retrouver les éléments suivants : développement des entraîneurs, joueurs et arbitres, organisation et/ou supervision, sanction de compétitions, affiliation des membres, assurances pour les membres, gestion des mesures disciplinaires, promotion du football auprès des membres fédérés et de la population en général. Les membres sont : les associations régionales de soccer (ARS) ou de district, les ligues provinciales, les centres de football intérieur, les équipes de football professionnelles d'une ligue autre que provinciale, les associations omnisports provinciales, tous les clubs et regroupements de football ainsi que toutes les personnes physiques qui sont affiliées comme administrateurs, joueurs, entraîneurs, arbitres, membres des comités et commissions de l'association provinciales ou territoriales et des ARS, ou dirigeants auprès de la corporation. La Fédération de soccer du Québec (FSQ), seul regroupement provincial à ne pas fonctionner sous la dénomination d'association, comptait 186 942 membres en 2013⁷ alors que son homologue, l'*Ontario Soccer Association* (OSA) comptait 355 271 membres⁸. Les deux plus importantes provinces en termes d'effectifs au football au Canada représentent 62,51% des 865 927 membres que comptait l'ACS en 2012.

Si nous traçons un parallèle avec la France, sous l'égide de la FFF, on retrouve les ligues régionales au nombre de 22 pour la Métropole et de 8 pour les départements d'Outre-Mer (DOM-TOM). Ces ligues ne respectent pas nécessairement géographiquement le découpage administratif de la France. Contrairement au Canada, les intervenants sont exclusivement membres de la FFF. Par conséquent ils ne sont pas membres d'une région, mais plutôt des participants à une compétition régionale. La France comptait plus de 2 035 000 licenciés en 2012-2013 (FFF, 2013).

⁷ FSQ (2014), Rapport annuel 2013-2014, document inédit

⁸ Association canadienne de soccer, Rapport annuel 2013, document inédit

2.6.5 Les associations régionales ou de district

Encore une fois, la nomenclature des associations varie selon le pays que l'on analyse. Nous pouvons ainsi parler d'associations régionales ou de district pour désigner les associations encadrant le football sur un territoire défini du pays donné. Au nombre de 18 associations régionales au Québec et de 21 associations de district en Ontario, les interventions des associations régionales ou de district sont différentes selon les besoins de la région dans laquelle elles interviennent et selon le niveau de développement de celle-ci. Ici, la promotion et le développement du sport s'adressent à une région ou un district spécifique. Les rôles suivants sont accomplis par les associations et districts : encouragement au développement individuel vers l'atteinte du haut niveau, représentation des clubs auprès de l'association provinciale ou territoriale, regroupement des clubs d'un même territoire et sanction, supervision ou organisation des activités sous sa juridiction.

Au Québec, « L'Association régionale de soccer (ARS), quant à elle, soutient tous ses clubs, quelle que soit la mission qu'ils se sont définis⁹ ». Leurs membres sont : les personnes physiques ou morales en faisant la demande, les clubs, les équipes affiliées et les membres honoraires. Les règlements généraux de la FSQ circonscrivent le rôle de l'ARS ainsi :

Une Association régionale exerce, dans les limites permises par les règlements de la Fédération, les rôles et fonctions suivants:

- administrer et contrôler les activités de soccer sur le territoire qui lui est reconnu;
- affilier les adeptes de soccer dans toutes les sphères;
- former les personnes-cadres, administrateurs, entraîneurs et arbitres nécessaires à son développement;
- voir à l'organisation de ligues et de réseaux régionaux de compétition pour toutes les classes de compétition;
- voir à l'organisation d'équipes de sélections régionales;
- appliquer sur son territoire les règlements en vigueur de l'ARS, de la Fédération et de l'ACS
- Réunir tous les clubs et regroupements de soccer inscrits dans les ligues et réseaux d'activités reconnus par elle ou par la Fédération sur son territoire et, à cette fin, procéder à l'affiliation annuelle des clubs, regroupements de

⁹ FSQ (2007), La structure de club et la réforme de la compétition, document inédit

soccer, équipes, entraîneurs, dirigeants, (...) arbitres et joueurs, selon la procédure prescrite et sur les formulaires prévus à cette fin par la Fédération;

- Faire parvenir au siège social de la Fédération au fur et à mesure de leur réception, mais au plus tard le 15 avril de chaque année, les bordereaux d'affiliation de tous les clubs, et au plus tard le 1er juin de chaque année, les bordereaux d'affiliation de tous les regroupements de soccer. Lorsqu'il s'agit d'un club ou d'un regroupement de soccer enregistré pour la première fois, une copie de ses Lettres patentes, de ses règlements généraux ainsi que de ses Lettres patentes supplémentaires s'il y a lieu, est également requise¹⁰.

Le nombre de membres est très variable d'une ARS à une autre. Par exemple au Québec, en 2013, on pouvait retrouver 1 535 membres à l'ARS Côte-Nord (la plus petite région en terme de nombre de membres), 10 077 à l'ARS de l'Outaouais et 26 164 à l'ARS Lac-St-Louis (la plus grosse région en terme de nombre de membres)¹¹. On comprend donc que selon le nombre de membres à desservir, le nombre d'employés au sein des différentes ARS ainsi que leurs fonctions peuvent être complètement différents. Toutefois, les ARS doivent tout de même s'acquitter du même mandat confié par la FSQ.

À titre comparatif, en Ontario, les associations de district :

- i) sont subordonnées à l'*Ontario Soccer Association*;
- ii) se voient déléguer des responsabilités afin d'exécuter certaines fonctions administratives sous sa juridiction :
 - a) registraire;
 - b) assignation des officiels;
 - c) cliniques;
 - d) discipline et appels;
- iii) ont un minimum de 4 clubs membres;
- iv) ont des clubs participants aux ligues conformément à la réglementation;
- v) accordent le droit de vote à ses membres lors de l'assemblée générale annuelle en fonction des frais acquittés et du nombre de joueurs enregistrés dans le district¹².

¹⁰ FSQ (2013), Règlements généraux, document inédit

¹¹ FSQ (2014), Rapport annuel 2013-2014, document inédit

¹² OSA (2011), OSA Constitution, document inédit

En France, il n'y a pas de découpage régional comme mentionné dans la section précédente. Sous les ligues régionales, on retrouve les ligues départementales de district. Au nombre de 101 districts, Paris, la Corse, l'Alsace et les DOM-TOM n'étant pas dotés de cette structure, cette structure est exclusivement responsable des compétitions de ligue.

2.6.6 Les clubs

Au final, nous jetterons un regard sur la vie des clubs, l'objet de notre recherche. Autant de clubs, autant de visions quant à la direction que doit prendre l'entreprise. Plusieurs paramètres entrent en ligne de compte. En premier lieu, est-ce que le club encadre des équipes professionnelles et/ou amateurs? Le mandat de ce club vise-t-il des joueurs juvéniles et/ou seniors? Est-ce que les femmes et/ou les hommes ont accès aux services? Les objectifs visent-ils à offrir un service récréatif et/ou compétitif? Devant une quantité si importante de variables, il est difficile de tracer un portrait global des responsabilités de club. Sans compter que certains clubs comptent une centaine de membres alors que d'autres en ont plus de 5000. À titre d'exemple, dans la région de Québec, Neuville avait 125 joueurs en 2013 contre 2 523 au club Québec Des Rivières pour la même année de référence. Cette différence illustre à quel point les réalités des deux clubs peuvent être différentes. D'un côté, le club qui a la capacité financière d'engager des RH compétentes et de l'autre le club qui peut devoir travailler exclusivement à l'aide d'une force bénévole, parfois qualifiée, parfois moins.

En regardant de plus près la mission des clubs de football au Québec, nous avons pu constater qu'habituellement leur mandat concerne le développement des joueurs, des entraîneurs également dans certains clubs, le développement des arbitres, la mise sur pied d'équipes selon les objectifs visés et l'encadrement des dirigeants. Se rattachent aussi à la mission une multitude de tâches administratives qui sont réparties selon la structure administrative et la taille du club.

La FSQ a défini ainsi un club : « Désigne un organisme incorporé qui a demandé son adhésion et qui respecte les critères prévus aux présents règlements et

qui regroupe des équipes de différentes catégories¹³ ». Sur le plan idéologique, la FSQ pousse plus loin le concept de club en mentionnant qu'un club : « ce n'est pas une équipe, mais bien un ensemble d'équipes qui ont toutes des liens et des points d'appartenance communs (une ville, un emblème, une couleur...)»¹⁴. Alors que pour la FFF les clubs sont des : « groupements sportifs dénommés clubs ayant pour but principal ou accessoire de faire pratiquer le football¹⁵ ». On peut retrouver plus de spécification au chapitre 3 des règlements généraux de la FFF qui consacre le chapitre complet sur l'affiliation, les règles d'affiliation, les obligations des clubs et des dirigeants, les modifications structurelles et la cessation des activités.

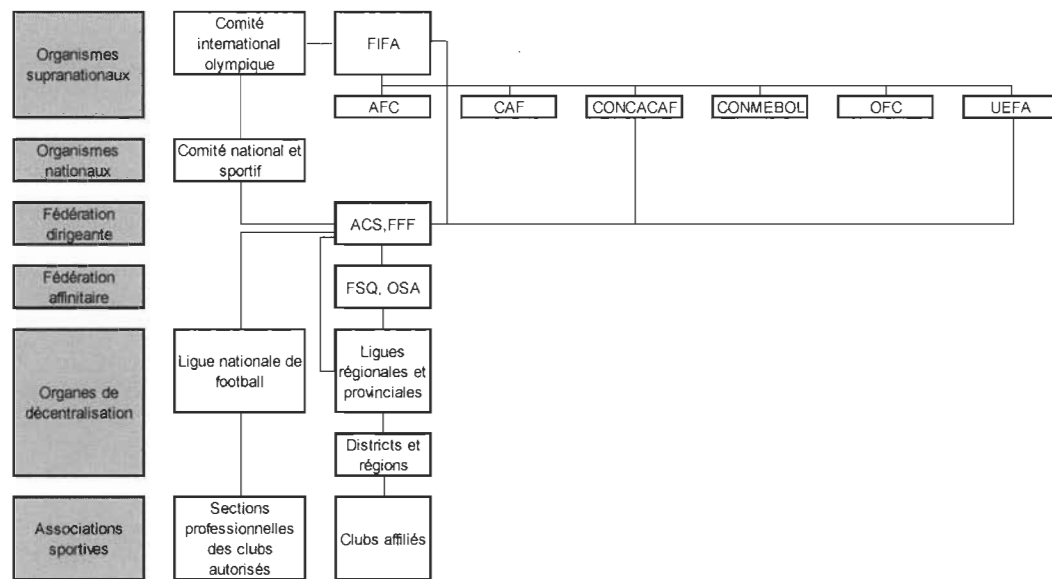
La structure des organismes œuvrant dans le domaine du football est complexe, nous avons clarifié les rôles et responsabilités de ceux-ci sans pour autant entrer dans les détails puisque l'objet de notre étude demeure la GSRH dans les clubs de football. Toutefois, ce tour d'horizon nous permet de mieux comprendre la dynamique du milieu. À cet effet la figure 21 permet de représenter les organismes présents dans le domaine.

¹³ FSQ (2013), Règlements généraux, document inédit

¹⁴ FSQ (2007), La structure de club et la réforme de la compétition, document inédit

¹⁵ FFF (2011), Statuts, document inédit

Figure 21 — Organigramme général du football



Source : Traduit et adapté de Ramanantsoa et Thiery-Baslé (1989)

2.6.7 Les organismes à but non lucratif

Selon Gasparini (2003), les organisations sportives peuvent être classées en trois grands secteurs : l'association du secteur sportif privé non marchand, l'entreprise du secteur privé marchand et l'entreprise publique, l'administration d'État et l'administration territoriale du secteur sportif public. Bien qu'il puisse y avoir des interrelations entre les secteurs, nous concentrerons nos recherches sur les associations du secteur sportif privé non marchand – puisque c'est sur ce type d'organisation que repose la plus grande partie de la structure organisationnelle du football au Québec – que Gasparini (2003) définit ainsi « (souvent qualifié de secteur à but non lucratif) : association déclarée et non agréée, association agréée, association affiliée à une fédération (multisports, affinitaire, scolaire, universitaire ou unisport), fédération, union, mouvement de jeunesse société d'économie mixte sportive locale, société à objet sportif ».

Les organisations sportives au Canada sont essentiellement des organismes à but non lucratif (OBNL) le football ne faisant pas exception. Afin de définir ce que l'on entend par OBNL, nous examinerons les différentes définitions trouvées dans la littérature.

Selon les pays, un organisme à but non lucratif (OBNL) sera identifié d'une façon différente. Par exemple, en France on parle d'association-loi de 1901 et d'association-loi 1908 pour l'Alsace et la Moselle, alors qu'en Angleterre on parle de *nonprofit organization* et au Canada, on l'identifie sous le nom d'organisme sans but lucratif. Les différences principales sont observées dans l'application légale et la régulation de ces organismes ou associations, la législation de chacun des pays fixant les balises selon ses lois et selon ses normes sociales.

L'exploration fonctionnelle des définitions d'un OBNL nous permettra de mieux comprendre ce que sont les entreprises constituées selon cette forme juridique. La première définition colle à la réalité administrative de l'Angleterre :

Une deuxième définition possible d'un OBNL met l'emphasis sur les fonctions ou la raison d'être des organisations de cette nature. La fonction la plus couramment associée à l'OBNL est la promotion de ce qui est communément appelé « l'intérêt public » ou « le bien commun » (Traduction libre, (Anheier, 2005).

Pour ce qui est de la France, on parle de la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association, l'article 1 décrivant ce qu'est un OBNL pour le système juridique français :

L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations (Loubet, 2009).

Alors qu'au Canada un OBNL est :

Contrairement à une société commerciale aussi appelée « société avec capital-actions » qui permet à certains actionnaires de participer aux bénéfices de l'entreprise, en percevant des dividendes, une corporation à but non lucratif, aussi appelée « corporation sans capital-actions », a des membres à qui la loi sur les corporations canadiennes interdit de recevoir, de par leur statut, un avantage pécuniaire. L'objectif de ces corporations n'est pas de générer des profits pour les membres, mais plutôt d'exercer une activité à caractère national, patriotique, religieux, philanthropique, charitable, scientifique, artistique, social, professionnel, sportif ou autre du même ordre (Canada, 2011).

Tandis qu'au Québec :

Une personne morale sans but lucratif est un groupement formé d'au moins trois (3) personnes (membres) qui en sont les demandeurs et administrateurs provisoires. Cette personne morale exerce des activités sans but lucratif dans les domaines : culturel, social, philanthropique, national, patriotique, religieux, charitable, scientifique, artistique, professionnel, athlétique, sportif, éducatif ou autres (Québec, 2011).

Plusieurs documents ont été publiés sur la gouvernance des OBNL (Bingles, Meyer, et Taylor, n.d.). Ernst et Young (2006) dressent un portrait global des OBNL en Europe. Bien que non spécifique au milieu sportif, cette étude nous permet de retenir des éléments pouvant s'appliquer au domaine du sport. Une grande conclusion s'impose dans cette étude : le système de gouvernance est en pleine mutation et, en ce sens, les OBNL doivent être ouverts au changement. La modification des pratiques courantes afin de se rapprocher de plus en plus des organismes à but lucratif tend à devenir la norme. Ce changement lent, mais nécessaire afin de devenir concurrentiel, ouvre la porte à des pratiques nouvelles en termes de GRH. Les descriptions de tâches seront donc adaptées à la nouvelle réalité, où salariés côtoient administrateurs et bénévoles.

Par ailleurs, Bayle (2001) a publié des recherches concernant, entre autres, les formes de gouvernance dans les OBNL. En France, quatre schémas de gouvernance ont pu être dénombrés : présidentiel fort, présidentiel couple, présidentiel éclaté et managérial. Le schéma « présidentiel fort » repose essentiellement sur un président qui a le contrôle total. Les employés sont des acteurs exécutants les ordres de la hiérarchie. Le schéma « présidentiel couple » voit un partage des décisions entre le président, la direction technique et la direction administrative. Le président demeure tout de même en plein contrôle, mais a besoin de collaborer avec les employés en place. Le schéma « présidentiel éclaté » est souvent le propre des grosses fédérations. Le président s'entoure de plusieurs employés et assure la coordination de tous ces acteurs. Le pouvoir décisionnel des directeurs en place est beaucoup plus grand. En contrepartie, ils sont redevables et ils seront tributaires des résultats qu'ils obtiendront. Finalement, le schéma « managérial » voit les pouvoirs revenir entièrement à la direction administrative

et/ou à la direction technique. Le conseil d'administration et les bénévoles viennent en support aux salariés en place.

L'alternative de remettre la gestion et les décisions entre les mains des bureaux directeurs se veut une orientation s'inspirant des sociétés privées. Les avantages sont nombreux et selon Bayle (2001). « Ce nouveau mode de gouvernance peut permettre d'adapter les statuts de certaines fédérations à leur fonctionnement réel très centralisé et de privilégier ainsi la rapidité, la souplesse et l'efficacité de gestion ».

Comme nous avons pu le constater, le milieu du football a une structure complexe, de par le nombre d'organismes qui intervient pour légiférer et administrer la pratique du football, mais également de par sa structure mixte composée de bénévoles et de salariés. La mise en place d'une GSRH peut avoir un impact sur la performance des organisations et ainsi aider à gérer la complexité des interactions entre les différentes parties prenantes.

2.7 La GRH et la GSRH en contexte sportif

La GSRH en contexte sportif est un champ d'études très peu développé. La seule étude que nous avons pu recenser est celle de Girginov et Sandanski (2008) qui utilise l'approche contextuelle de Pettigrew (1985) pour étudier le processus de changement au sein des fédérations bulgares de natation, d'haltérophilie et de hockey sur gazon. Le peu d'étude en GSRH appliquée au domaine du sport nous incite à pousser plus loin les recherches. Pour ce faire, nous allons d'abord regarder la spécificité de la GRH au contexte sportif pour ensuite aborder les modèles de GSRH.

2.7.1 Spécificité de la gestion des ressources humaines en contexte sportif

Le débat sur la structure organisationnelle dont devraient se doter les OBNL est loin de faire l'unanimité, encore moins dans le domaine sportif où les études liées aux RH n'en sont qu'à leurs balbutiements. L'objectif est d'identifier les études qui nous permettront de circonscrire certains éléments importants en GRH

dans la gestion des organisations sportives et plus spécifiquement celles formées selon les aspects légaux des OBNL.

Commençons cette revue par un regard sur les études en RH applicables aux OBNL, sans égard au champ d'activités des entreprises. Les OBNL deviennent plus formels dans leurs structures pour trois raisons :

- 1— Pression de la part des instances gouvernementales afin de formaliser les pratiques en ressources humaines. Ceci étant un critère de qualification pour l'obtention de financement ;
- 2— Diminution du membership et du bénévolat, qui se traduit par plus de compétition ;
- 3- Spécialisation accrue du personnel et nécessité de se conformer aux lois et règlements (Taylor et McGraw, 2006).

Cette nouvelle réalité demande une adaptation afin de s'assurer que les employés et les bénévoles cohabitent dans les meilleurs intérêts de l'entreprise. N'oublions pas qu'après tout la force bénévole permet d'avoir accès à des compétences de qualité tout en réduisant les coûts liés à une structure qui reposerait exclusivement sur des employés salariés. L'ajout de ressources humaines bénévoles permet également d'offrir des services diversifiés à tous les membres ayant un impact direct sur la qualité du service à la clientèle. Malgré ces éléments positifs de la cohabitation bénévoles-salariés, il n'en demeure pas moins que la majorité des organisations ne sont pas munies d'un plan formel de RH. Les données de Taylor et McGraw (2006) indiquent qu'une proportion de seulement 26% des organisations ont un plan formel des RH versus 74% n'ayant aucun plan précis.

Selon cette même étude, les préoccupations pour les salariés ne sont pas les mêmes que pour les bénévoles. Il semblerait que, plan formel de RH ou pas, les organisations sont préoccupées par le recrutement et la sélection des employés, jugeant qu'à long terme la rentabilité sera aux rendez-vous alors que lorsque ces mêmes organisations s'attardent sur les bénévoles, le recrutement et la sélection sont laissés de côté au profit de la formation. Toujours selon Taylor et McGraw (Taylor et McGraw, 2006), l'avantage d'un plan formel tient dans la constance, la transparence et l'organisation (clarté) du travail. Il ne faut cependant pas rejeter le travail fait sur une base informelle, car les avantages sont évidents (Jan de Kok, Thurik et Uhlaner, 2006).

N'en demeure pas moins que Sawyer et Smith (1999) ajoutent un point important :

La ressource la plus importante d'une organisation est les ressources humaines. Il s'agit, ni plus ni moins, des personnes détenant les clés du succès ou de l'échec d'une entreprise. Le but est donc de sélectionner des employés compétents et de leur fournir les moyens afin qu'ils puissent opérer de façon optimale.

Il est par conséquent primordial de poursuivre la professionnalisation des employés et des bénévoles, dans le but de devenir plus efficient et ainsi d'augmenter la performance des entreprises sportives. En ce sens, Sawyer et Smith (1999) proposent une démarche très structurée, voire cartésienne. De la définition de postes au recrutement, en passant par l'évaluation de l'employé, la rédaction du contrat et la formation, tout y passe. S'il s'agit d'une vision axée sur la réalité américaine, il est tout de même possible de transférer ces connaissances au Québec.

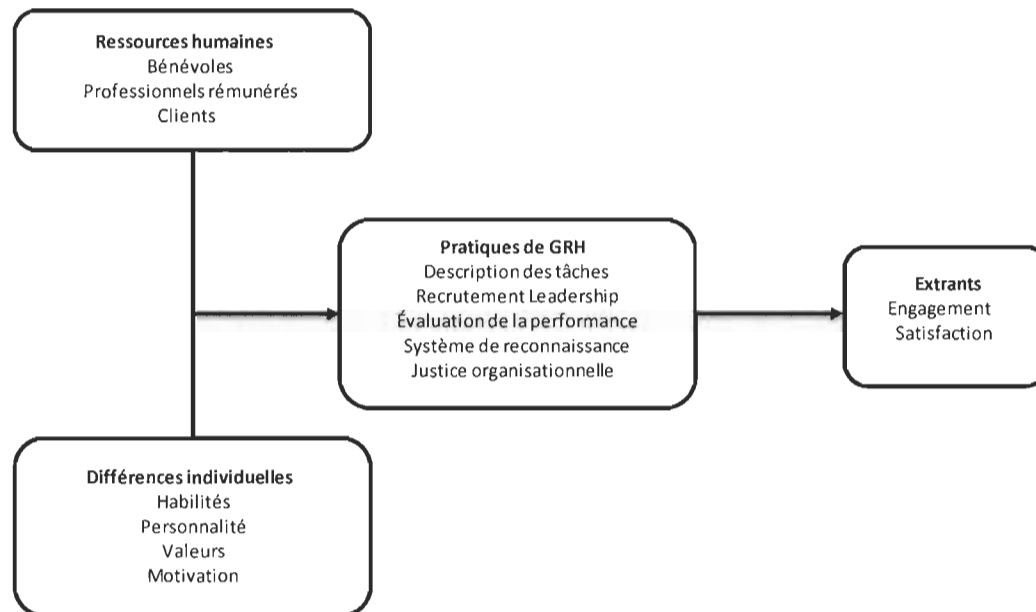
Finalement, Forsyth (1999) présente les cinq éléments importants dans la gestion des bénévoles : « 1-Évaluation des besoins 2- recrutement 3- gestion des risques, audit, interview et sélection 4- accueil, intégration, formation et coaching 5- rétention et reconnaissance ».

La réalité du secteur sportif n'échappe pas aux éléments présentés précédemment même si ces études n'ont pas été réalisées spécifiquement auprès d'organismes sportifs. La formalisation, la planification et la professionnalisation des organisations sont au cœur des préoccupations que doivent avoir les dirigeants afin de demeurer compétitifs dans leur secteur. Ceci dit, le secteur sportif n'est pas homogène en termes de choix organisationnel ceci se reflétant dans la GRH. Il y a certaines organisations qui fonctionnent exclusivement avec des bénévoles, d'autres exclusivement avec des employés et finalement il y a celles qui ont un organigramme mixte où se côtoient bénévoles et employés.

Amis et Slack (1996) affirment que le gouvernement canadien, malgré sa volonté de rendre les processus décisionnels plus formels et gérés par des professionnels, se heurte à un problème de taille alors que les bénévoles sont réticents au changement et tentent de freiner ce mouvement de formalisation. Cela semble principalement imputable à la culture organisationnelle des OBNL, principalement gérés par les bénévoles, qui tendent à avoir un fonctionnement

informel. Les recherches de Chelladurai (2006, p. XXV) ont permis de créer un modèle de GRH spécifique au sport (figure 22).

Figure 22 — Modèle de la GRH



Source : Traduit et adapté de Chelladurai (2006, p. XXV)

Ce modèle est une base de réflexion pour tenter de mieux comprendre la dynamique se développant entre les différents acteurs. Un point commun est que, peu importe que l'on soit salarié ou bénévole, les actions que l'on pose auront une influence, positive ou négative, sur le client qui est acheteur de biens et services. Toutefois, la principale différence sera dans la façon de gérer les individualités des intervenants, en somme, la façon de gérer les RH. Il est impératif que les pratiques RH développées par l'organisation s'adressent aux deux types de RH. Chelladurai (2006) mentionne, au sujet des bénévoles, que « Les personnes sont différentes sur plusieurs aspects: leurs attitudes, leurs croyances et leurs personnalités. Toutes ces différences vont influencer leur motivation à s'engager et à persévérer dans une activité et donc, ceci aura une incidence sur la gestion des ressources humaines ».

Finalement, la réflexion proposée par Pigeassou (1995) démontre le chemin qu'il reste à parcourir pour les OBNL du secteur sportif :

L'idée que les organisations sportives fonctionnent avec des professionnels reconnus comme tels se développe et cette

intervention est perçue par une population sensiblement équivalente soit comme complémentaire de l'activité des bénévoles ou comme s'opposant à une activité bénévole.

En consultant les différentes études, on peut affirmer que salariés et bénévoles doivent trouver des solutions pour cohabiter, ceci afin d'assurer le bon développement des organisations. Nous pouvons également affirmer que, compte tenu de l'hétérogénéité des entreprises sportives, un modèle unique de GRH ne peut être développé pour l'ensemble des sports. Toutefois, des lignes directrices communes ont été identifiées par les auteurs (Amis et Slack, 1996; Chelladurai, 1999). Une structure plus formelle incluant un plan de GRH doit être mise en place sans pour autant annihiler toute liberté et créativité, éléments que les bénévoles apprécient tant dans les structures organisationnelles dites informelles tant que formelles. Le développement des OBNL ne s'en portera que mieux. Bien que nous ayons identifié certains éléments manquants en GRH, nous n'avons toujours pas abordé la GSRH. Qu'en est-il de la stratégie en matière de RH dans les entreprises sportives? Est-ce que les modèles déjà développés peuvent être transférables aux entreprises du secteur sportif ou des ajustements doivent être apportés? La prochaine section nous permettra de développer plus spécifiquement sur les modèles de GSRH en contexte sportif tout en explorant les enjeux en matière de stratégie RH.

2.7.2 GRH et GSRH en contexte sportif

2.7.2.1 Stratégie et GRH en contexte sportif

Chelladurai (2006) met les besoins du client au haut de la pyramide et tout juste en dessous, nous retrouvons la GSRH. Ainsi, les attentes et les besoins du client influenceront l'élaboration de la stratégie RH. C'est donc dire toute l'importance que doivent accorder les dirigeants à cette activité essentielle. Dissart (2008) mentionne en quoi la stratégie est importante pour pérenniser et développer les organisations :

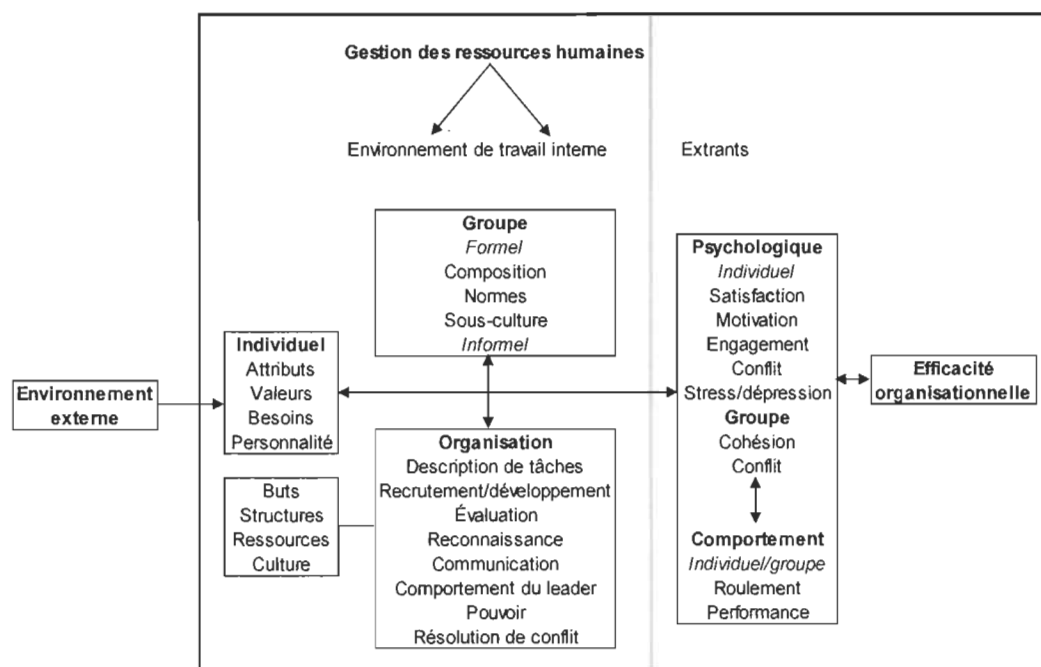
- 1— la stratégie fixe une orientation en fonction des facteurs endogènes et exogènes
- 2— la stratégie permet de concentrer l'effort au sein de l'organisation
- 3— la stratégie permet de définir l'organisation

4— la stratégie est source de cohérence pour l'organisation sport (cité dans (Barget et Vailleau, 2008)).

Les justifications sur l'importance de la stratégie dans les organisations présentées par Dissart (2008) peuvent servir de bases pour le développement de la GSRH dans les organisations sportives.

Le seul modèle de GRH que nous ayons trouvé et étant adapté au milieu sportif est celui de Doherty (1998, p. 4) (figure 23). La force de ce modèle est qu'il intègre plusieurs processus propres à la GRH tout en tenant compte de la complexité de la gestion d'une organisation sportive. De plus, il tient compte tant des variables individuelles que collectives.

Figure 23 — Modèle de GRH dans les organisations sportives



Source : Traduit et adapté de Doherty (1998, p. 4)

En terminant, examinons les enjeux auxquels doivent faire face les organisations sportives en matière de GSRH.

2.7.2.2 *Les enjeux en matière de GSRH pour les organisations sportives*

En considérant l'étude de Pigeassou et Garrabos (1997), certains éléments (les parties prenantes, la gestion du mixte-social) ont été identifiés comme enjeux majeurs. Dépendamment des parties prenantes, ces enjeux ne sont pas les mêmes :

- pour les dirigeants, on relève des enjeux de pouvoir, d'accomplissement personnel, d'engagements passionnels et relationnels (Malenfant, 2007);
- pour les joueurs, on observe plutôt la recherche de performance et de succès parfois pour les plus talentueux des préoccupations économiques.

Ici, ce ne sont que des exemples d'enjeux concernant deux parties prenantes différentes. Le travail devra être fait pour l'ensemble des parties prenantes des organisations étudiées.

Pigeassou et Garrabos (1997) parlent également de la gestion du mixte-social qui doit réussir à répondre aux nouvelles exigences du marché. Ainsi, la structure organisationnelle des GRH doit être revue en fonction des besoins stratégiques de l'entreprise et la stratégie de l'entreprise doit être développée en fonction des RH disponibles à l'interne ou à l'externe. De Boislandelle (1997) rappelle le double défi des organisations : « se développer en respectant l'éthique du sport et un certain bénévolat, mais aussi gérer une présence professionnelle dans les organisations en respectant les règles et les principes actuels et éternels du management et de la conduite responsable des hommes ».

Le dernier enjeu que nous avons retenu et auquel doivent faire face les organisations sportives suite à la professionnalisation du secteur est : « Comment éviter la « fuite » des bénévoles et comment trouver les ressources supplémentaires pour financer de façon légale les structures d'encadrement et d'animation » (Ramanantsoa et Thiéry-Baslé, 1989).

Sans être exhaustifs, ces enjeux pourront faire l'objet d'un approfondissement au cours de l'avancement de cette recherche. Ne perdant pas de vue que la GSRH doit faire partie intégrante de la stratégie organisationnelle, nous

pouvons, à tout le moins, partir avec des bases de réflexion qui sauront guider la suite de nos recherches.

2.8 Les modèles retenus

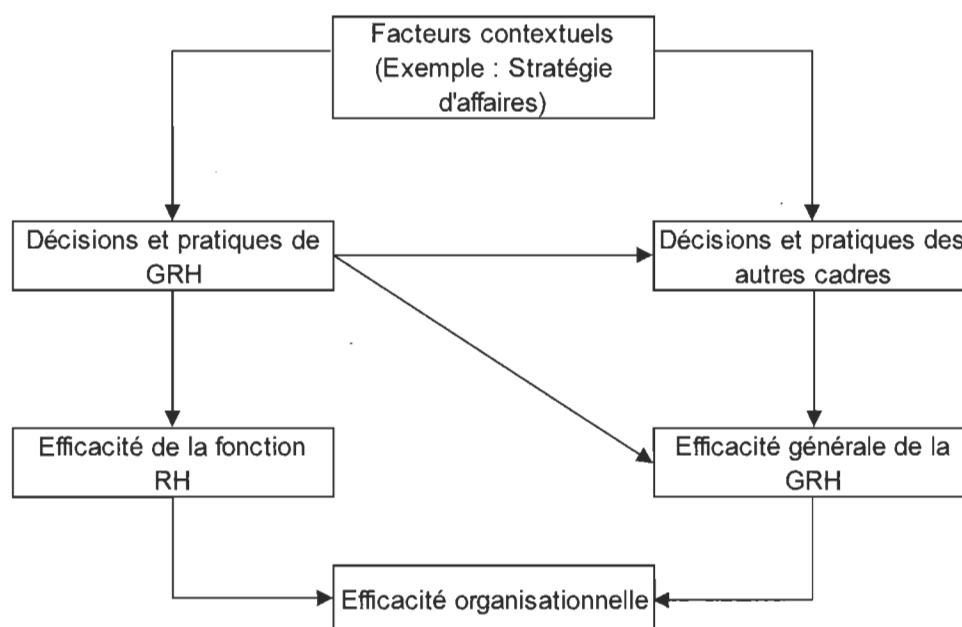
Ayant confirmé qu'il y a bel et bien un besoin d'approfondir les connaissances en RH liées spécifiquement au milieu du football, nous avons décidé de poursuivre nos recherches en ayant comme sujet la GSRH. Pierre d'assise de notre recherche, le modèle retenu est celui d'Hendry et Pettigrew (1990, p. 26), modèle qui permet de gérer le changement stratégique. Notre recherche s'appliquant à un milieu, le football québécois, ayant vécu des changements radicaux au cours des dernières années, nous considérons que le *Warwick model* est le cadre le mieux adapté afin analyser le terrain choisi. Prenant en compte des éléments essentiellement stratégiques, les décisions du chercheur, dans l'interprétation des variables, permettront de s'assurer de mesurer la GSRH dans un contexte de changement. Ainsi, nous sommes confortables avec la possibilité de transférabilité d'un modèle de gestion du changement à une étude en GSRH. Il nous permettra non seulement d'analyser la GSRH, mais également de considérer l'ensemble des liens internes, des liens externes, de la structure, de la stratégie ainsi que de la culture de l'organisation étudiée. Ce modèle privilégie une structure de communication, d'information et de décision horizontale. Autre élément important, la non-linéarité du modèle prend en considération le fait que chaque entreprise évolue différemment et que l'environnement change de façon acyclique et asymétrique. Deux atouts qui font que ce modèle est attrayant pour les chercheurs comme pour les dirigeants.

Notons au passage que, malgré le fait que les modèles ont été développés au courant des années 80-90, nous considérons qu'ils sont toujours d'actualité puisque les modèles plus récents que nous avons trouvés ne sont que des adaptations du *Michigan model*, du *Harvard model* et du *Warwick model*. Par conséquent, il nous semble tout à fait justifié de baser nos recherches sur un modèle, le *Warwick model*, qui a fait ses preuves et dont bon nombre de chercheurs se sont inspirés pour mener à bien leurs recherches. Autre question que nous nous sommes posée, la pertinence de retenir un modèle qui a été principalement utilisé en gestion du changement,

alors que notre recherche se veut plus large touchant à l'ensemble de la GSRH dans les organisations sélectionnées. Après analyse, nous considérons que la force du *Warwick model* est qu'il peut être appliqué à des contextes autres que ceux faisant spécifiquement face à des changements. Malgré cette observation, un autre motif vient soutenir le choix de ce modèle. Comme nous verrons tout au long de cette recherche, le football québécois vit une période de changement radical ayant entre autres du géré une croissance exceptionnelle au cours des dernières années. Ce changement subi a eu pour effet que les organisations ont dû se poser des questions importantes sur les programmes et outils nécessaires à une gestion performante de leur entreprise.

Le modèle d'Hendry et Pettigrew (1990) ne répond toutefois pas à l'ensemble des besoins de notre étude. Le modèle de Tsui et Gomez-Mejia (1988) (figure 24) nous a permis de réfléchir à l'importance de considérer l'impact de la GRH sur l'efficacité organisationnelle comme variable clé de la GSRH, afin d'ajouter l'impact de la GRH sur l'efficacité organisationnelle. Ce modèle, bien que général, permet justement l'adaptation à la spécificité de l'entreprise analysée, de par sa grande flexibilité. Il établit surtout l'importance de la GRH comme élément essentiel à l'atteinte des objectifs organisationnels. Nous retenons donc ce modèle comme base de réflexion à l'intégration de la GRH comme acteur clé de la performance organisationnelle. Ainsi, il nous servira principalement à valider ou remettre en question certains choix que nous ferons lors de l'élaboration de nos outils de collecte de données, mais également afin d'adapter, modifier ou confirmer, le cas échéant, le modèle *Warwick model*.

Figure 24 — Modèle de la GRH et de l'efficacité organisationnelle



Source : Traduit et adapté de Tsui et Gomez-Mejia (1988, p.211)

Finalement, nous avons retenu le modèle de Doherty (1998) (figure 23) qui se penche sur l'ensemble des pratiques de la GRH, tout en alignant les pratiques sur la réalité des organisations sportives. Complément du *Warwick model* qui lui, est axé principalement sur la stratégie, le modèle de Doherty (1998) nous permettra d'être beaucoup plus spécifiques dans le traitement des variables liées à la GRH. Ainsi, nous pourrions définir les variables en lien avec le contenu et le contexte RH, prévues dans le *Warwick model* en se basant sur des recherches scientifiques valides. Notre étude portant sur la GSRH, nous avons exclu les variables comportementales proposées par Doherty (1998) pour ne conserver que celles traitant de la GRH.

Le tableau 4 présente une synthèse des éléments retenus de chacun des modèles. Les recherches amorcées permettront, ultimement, de valider ou d'infirmer la pertinence de certaines variables dans un contexte de GSRH appliqué au football amateur québécois. De plus, nous espérons être en mesure de déterminer les liens entre chacune de ces variables.

Tableau 4 — Principaux éléments, de différents auteurs, de chacune des pratiques de la GRH

Hendry et Pettigrew (1990)	Doherty (1998)	Tsui et Gomez-Mejia (1988)
Stratégie d'entreprise	Pratiques de GRH	Efficacité de la fonction RH
Objectifs	Recrutement/développement	Efficacité générale de la GRH
Produits-marchés	Appréciation de la performance	
Stratégie et tactiques	Reconnaissance	
Environnement externe		
Socio-économique		
Technologie		
Politiques et réglementations		
Concurrence		
Environnement interne		
Culture		
Structure		
Politiques/Leadership		
Système d'information		
Produits de l'entreprise		
Contexte de la GRH		
Rôle		
Définition		
Organisation		
Contenu de la GRH		
Roulement des RH		
Système de travail		
Rémunération incitative		
Relation des employés		

En terminant, nous tenons à souligner que nous aurions pu choisir d'appuyer notre étude sur un modèle différent (théorie de gestion par les ressources ou *contextually based human resource theory*). Toutefois, bien que les recherches d'Hendry et Pettigrew (1990) datent des années 90, nous considérons qu'elles sont toujours d'actualité et qu'elles correspondent à l'orientation du chercheur. Orientation qui sera définie à la section 3.2.

TROISIÈME CHAPITRE

CADRE OPÉRATOIRE

3.1 Introduction

Dans les chapitres précédents, nous avons précisé que l'étude porterait sur l'optimisation de la GSRH dans le football québécois. Pour ce faire, huit clubs, représentatifs de leur région, ont été sélectionnés afin de pousser plus loin les connaissances sur la GSRH dans le milieu du football québécois. Au fil de ce chapitre, nous expliquerons la méthodologie retenue pour notre étude.

Le chapitre est divisé en six parties : l'approche de recherche, la stratégie de recherche, l'échantillonnage, la collecte de données, le traitement et l'analyse de données ainsi que les aspects éthiques de la recherche.

3.2 Approche de recherche

L'étude de la théorie des connaissances, l'épistémologie, est également synonyme de philosophie scientifique. Afin de situer notre recherche, nous allons définir notre approche de recherche en nous positionnant sur les six éléments suivants : ontologie, épistémologie, nature humaine, paradigme, axiologie et approche. Les trois premiers éléments sont considérés comme essentiels, par (Burrell et Morgan, 1979, p. 4), afin de déterminer la méthodologie du chercheur. De plus, pour compléter l'élaboration de notre approche de recherche, nous avons considéré qu'il était nécessaire de spécifier la façon dont le monde est représenté par le chercheur. Les valeurs du chercheur ainsi que l'approche méthodologique adoptée se devaient également d'être prises en compte.

C'est à Parménide qu'est attribuée la naissance de l'ontologie. Toutefois, nous nous sommes tournés vers deux autres auteurs afin de définir l'ontologie.

Regarder de plus près ces définitions nous permettra de mieux comprendre et de nous positionner comme chercheur. Ainsi, nous pouvons définir l'ontologie de la façon suivante :

- 1- Il y a une science qui étudie l'être en tant qu'être, et les accidents propres de l'être. Cette science est différente de toutes les sciences particulières, car aucune d'elles n'étudie en général l'être en tant qu'être. Ces sciences ne s'attachent qu'à un point de vue de l'être, elles étudient ses accidents sous ce point de vue ; ainsi les sciences mathématiques. Mais puisque nous cherchons les principes, les causes les plus élevées, il est évident que ces principes doivent avoir une nature propre. Si donc ceux qui ont recherché les éléments des êtres recherchaient ces principes, ils devaient nécessairement étudier les éléments de l'être, non point en tant qu'accidents, mais en tant qu'êtres. C'est pourquoi nous aussi nous devons étudier les causes premières de l'être en tant qu'être (Aristote, traduit par Pierron, 1840, pp. 103–104)
- 2- L'ontologie doit commencer avec l'analyse de l'homme, car l'homme est ce qu'il y a de plus proche de nous, et surtout il est le seul « étant » qui ait la compréhension de soi-même (Jerphagnon, 1980, p. 329).

Après la présentation de ces définitions, nous avons décidé que l'orientation ontologique de notre recherche soit basée sur une conception nominaliste de la science, ce qui implique que la réalité est un construit de l'esprit et que les mots, les concepts, sont des outils développés par l'humain pour organiser la pensée et le monde (Burrell et Morgan, 1979, p. 4).

L'épistémologie peut-être définie comme une discipline qui « étudie de manière critique la méthode scientifique, les formes logiques et modes d'inférence utilisés en science, de même que les principes, concepts fondamentaux, théories et résultats des diverses sciences, et ce, afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective » (Nadeau, 1999, p. 209). Nous avons choisi de nous positionner selon une perspective subjectiviste c'est-à-dire que l'observateur est impliqué, la connaissance est plus souple et plus subjective, elle est construite. Cette perspective satisfait à nos croyances, qui sont, à la base, que l'humain est subjectif de par son éducation, son expérience et l'environnement dans lequel il a grandi.

Selon Burrell et Morgan (1979), la nature humaine du chercheur se situe sur un continuum allant du volontarisme au déterminisme. La relation entre l'humain et son environnement est ici l'objet de cette hypothèse présentée par les auteurs. Ainsi, à une extrémité du continuum, l'humain serait le produit de l'environnement selon les réalités de l'environnement dans lequel il évolue (déterminisme). À l'autre extrémité du continuum, le chercheur est vu comme créatif, et par conséquent complètement autonome et libre penseur (volontarisme). Bien que nous sommes conscients que l'environnement a un impact sur le chercheur, nous considérons que ce dernier a un impact plus important sur ce qui l'entoure que l'inverse. Par conséquent, nous avons déterminé que notre perspective serait celle du volontarisme, sans pour autant considérer que nous nous positionnons à l'extrémité de ce continuum. Mentionnons que cette optique répond surtout à notre philosophie de libre penseur, ce qui nous permet de penser en dehors des balises prédéfinies et ainsi d'apporter une certaine forme d'innovation.

Le paradigme est pour sa part une représentation du monde. « D'une part, il représente tout l'ensemble de croyances, de valeurs reconnues et de techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné. D'autre part, il dénote un élément isolé de cet ensemble : les solutions concrètes d'énigmes qui, employées comme modèles ou exemples, peuvent remplacer les règles explicites en tant que bases de solution pour les énigmes qui subsistent dans la science normale » (Kuhn, 1983, p. 238). Trois paradigmes sont identifiés en sciences de la gestion soit : le constructivisme, le positivisme et l'interprétativisme. Pour cette recherche, nous avons choisi de nous positionner en adoptant l'approche interprétativiste. Selon ce paradigme, le chercheur tente de comprendre comment la réalité des différents acteurs a été construite par ceux-ci. Ainsi, nous pouvons prendre en compte les intentions, les motivations, les attentes, les raisons, les croyances des acteurs (Pourtois et Desmet, 1988).

L'axiologie nous précise que nous devons prendre en considération le fait que les valeurs du chercheur jouent un rôle important dans l'interprétation des résultats. Sans entrer dans l'aspect philosophique de l'axiologie, nous avons limité notre utilisation de l'axiologie à celle qui la définit comme « Étude ou théorie (en

grec : logos) de ce qui est digne d'estime (en grec : axion), de ce qui vaut, de ce qui peut être objet d'un jugement de valeur. Pratiquement, axiologie est synonyme de « philosophie des valeurs » étant un système de valeur » (Duméry, 2014). Le système de valeurs pouvant être associé aux principes généraux qui guident un individu, nous croyons que quatre valeurs auront un impact important sur l'issue de cette thèse puisqu'elles sont fortement ancrées dans la personnalité du chercheur. La valeur terminale qui caractérise cette recherche est le sentiment d'accomplissement. En ce sens, le souhait d'avoir une contribution qui puisse être significative pour le milieu du football est primordial. Afin d'atteindre cet objectif, l'ambition, l'ouverture d'esprit et l'intelligence seraient les valeurs qui orienteraient nos actions. L'ambition pour l'acharnement au travail, l'ouverture d'esprit pour la curiosité, non pas exclusivement en lien avec les sciences de la gestion, mais également de par l'apport que peut avoir une culture générale enrichie et l'intelligence pour la réflexion que nécessite un projet comme celui-ci.

En terminant, tenir pour acquis que l'ensemble des concepts décrits précédemment s'applique sans nuances serait une erreur majeure. Par conséquent, nous tenons à spécifier que la présente section nous a permis de décrire les grandes tendances que nous observerons, mais que nous nous donnons tout de même la latitude de ne pas loger à l'extrême de chacun des continuums présentés.

3.3 Stratégie de recherche

La gestion du sport est devenue, au fil du temps, un champ d'études à part entière. Nombreuses sont les études en gestion qui traitent de ce champ d'études. À cet effet, la littérature spécialisée et scientifique est de plus en plus développée et accessible. La structure des organisations sportives, jadis bénévoles, tend à se professionnaliser et à faire appel à des spécialistes. Le sport est aujourd'hui un *business* ; l'efficacité et la rentabilité doivent être au rendez-vous. Les études sur la GSRH dans les organisations sportives sont tout de même peu nombreuses, ce constat étant d'autant plus frappant lorsqu'on regarde la production scientifique au Québec.

L'absence de recherche en RH spécifique au football au Québec rend notre sujet de recherche d'autant plus d'actualité. Nous tenterons d'apporter le plus d'éléments de réponse possible aux questions suivantes : comment un club de football choisit-il sa stratégie en RH, afin de permettre à son organisation d'être plus performante? Comment les clubs de football adaptent-ils les pratiques RH afin de réaliser la stratégie adoptée? Afin de répondre à notre question, nous avons utilisé les modèles théoriques présentés dans les chapitres précédents.

À ce stade-ci, un élément reste à clarifier notre démarche pour la collecte de données, celle-ci étant la clé de notre travail. Rappelons que les données recueillies seront ultérieurement intégrées aux modèles retenus afin de concevoir un modèle propre à la GSRH dans le milieu du football québécois. La réalisation de notre collecte de données s'est faite en utilisant la méthode de recherche par étude de cas que Yin (2014, p. 17) définit comme :

une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain

- dans son contexte réel;
- particulièrement lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes.

Une étude de cas

1. doit composer avec la situation particulière, sur le plan méthodologique, selon laquelle il y aura beaucoup plus de variables d'intérêt que de données disponibles;
2. doit s'appuyer sur des sources multiples avec des données qui doivent converger dans un mode de triangulation;
3. profite de la mise au point d'un cadre théorique afin de guider la collecte et l'analyse des données.

L'utilisation de l'étude de cas est justifiée par le fait que nous souhaitons analyser les actions des ressources humaines dans leur contexte de travail. Ainsi, nous testerons des variables qui nous permettront d'atteindre cet objectif (Yin, 2014). Comme nous l'avons vu précédemment, l'étude de la GSRH comme se fera par le biais de questions permettant de déterminer les raisons et les motifs pour lesquels des décisions et des actions sont prises. Notre démarche s'inscrivant clairement dans une recherche de type qualitative (Eisenhardt, 1989), nous pouvons affirmer qu'au-delà de la pertinence méthodologique, l'étude de cas permet de

répondre aux besoins de notre objet de recherche, soit la GSRH dans le milieu du football québécois. Nous aurions certainement pu utiliser d'autres méthodes de collecte de données, mais comme nous voulions tracer le portrait le plus précis possible, nous avons considéré que l'étude de cas nous permettait d'obtenir plus de détails sur les situations, les employés et les relations entre ceux-ci. Ce choix méthodologique, permettant de répondre au pourquoi, nous ouvrira les voies nécessaires pour répondre au comment.

Ayant retenu l'étude de cas comme méthode de recherche, de manière plus spécifique, nous avons choisi l'étude de cas multiple, ce qui nous a permis de tirer nos conclusions suite à l'analyse de l'ensemble des cas retenus. Concernant l'étude de cas multiple, Eisenhardt (1989) identifie deux avantages soit : rehausser les possibilités créatrices de la recherche et la convergence des opinions sur les éléments découverts augmentent le niveau de certitude que les chercheurs peuvent avoir envers les éléments trouvés.

Le coût élevé de ce type de recherche peut limiter les capacités du chercheur à recueillir l'ensemble de l'information nécessaire. Gagnon (2005) nous met d'ailleurs en garde contre l'un des risques potentiels qui peut survenir dans ce type de recherche : « Cela risque donc d'amener le chercheur à faire des descriptions moins détaillées et à privilégier la collecte de données de surface plutôt que de données dynamiques sociales de fond. » De façon plus générale, Desaulniers (1991) précise les biais que peut contenir une recherche qualitative : « il est possible d'atténuer les biais par une plus grande rigueur méthodologique, il est impossible de les éliminer; chercher absolument à les éliminer peut conduire à transformer *ipso facto* la situation étudiée ». Étant conscients de ces biais, nous avons cru tout de même possible de tirer de l'information pertinente à l'élaboration d'un modèle de GSRH propre au football québécois.

Afin de mener à terme notre recherche, nous avons considéré pertinent non seulement d'analyser les données recueillies pour chacun des cas, mais également d'en faire une comparaison dans le but de tirer un modèle qui reprendrait les forces et diminuerait les faiblesses observées dans chacun des clubs retenus. Les sections suivantes nous permettront de mieux comprendre la méthode comparative en

parcourant celle-ci d'un point de vue général, pour ensuite examiner les particularités du domaine de la gestion. Nous terminerons par un regard sur les types de démarches comparées.

3.3.1 La méthode comparative

Émile Durkheim fut le premier sociologue à utiliser la méthode comparative dans le cadre de ses recherches scientifiques. À ce sujet, il affirme : « Nous n'avons qu'un moyen de démontrer qu'un phénomène est cause d'un autre, c'est de comparer les cas où ils sont simultanément présents ou absents et de chercher si les variations qu'ils présentent dans ces différentes combinaisons de circonstances témoignent que l'un dépend de l'autre. » (Durkheim, 1988).

Dans la littérature, on retrouve des auteurs corroborant l'affirmation de Durkheim (1988), dont Swanson (1971). Ce dernier affirme que « penser sans comparer est impensable. En l'absence de comparaison, nous concluons qu'il y a absence de pensée scientifique et de recherche scientifique » (Swanson, 1971, p. 145). Ragin (1987), lui, propose que « virtuellement, toutes recherches sociales empiriques nécessitent, en quelque sorte, une comparaison ».

L'approche comparative est ainsi définie par Gauthier (2008):

La structure de preuve comparative se caractérise par l'observation de plusieurs cas dont elle relève à la fois les ressemblances et les différences. Le but ultime est de mettre au jour les constances qu'on peut retrouver d'un cas à l'autre tout en observant les similitudes et les dissemblances. La comparaison de plusieurs cas permet d'établir des liens de covariation sur la base de différences entre des groupes constitués analytiquement; par l'utilisation de la théorie, on peut passer de ces observations de concomitances à des conclusions sur des relations de cause à effet.

Nous pouvons ajouter que dans les recherches empiriques en sciences sociales, l'approche comparative est amplement utilisée, voire essentielle aux chercheurs. Examinons maintenant comment, en sciences de la gestion, nous pouvons appliquer cette approche.

3.3.2 La méthode comparative appliquée aux sciences de la gestion

La méthode comparative comme méthode d'analyse est très utilisée en sociologie et en politique, comme nous avons pu le voir précédemment. En sciences de la gestion, cette méthode est aussi couramment utilisée dans les recherches. Il est toutefois difficile de trouver de la littérature spécialisée sur la méthodologie spécifique aux sciences de la gestion¹⁶.

La méthode Qualitative comparative analysis (QCA), développée par Ragin (1987), est l'une des approches sur lesquelles une documentation scientifique a été produite. Selon Chanson, Demil, Lecocq et Sprimont (2005), la QCA « a d'abord été envisagée comme une méthode qui tente de se rapprocher de manière approximative des techniques statistiques et qu'il convient d'utiliser lorsque le nombre de cas disponibles est faible ».

Curchod (2003, p. 157) explique ce que la QCA :

Elle est à la fois une démarche et une technique. En tant que démarche, elle permet d'envisager un dialogue entre des faits et des idées tout au long d'un processus de recherche et, ce, de manière très explicite. En tant que technique, elle mobilise l'algèbre booléenne pour faciliter la comparaison d'un petit échantillon de cas, entre cinq et cinquante, avec un nombre élevé de variables : il s'agit de lister toutes les combinaisons possibles de variables, en termes de présence ou absence, et d'associer à chacune de ces combinaisons des cas analysés. Le chercheur est alors un qualitatifiste, par sa connaissance intime des cas, et un quantitativiste, puisqu'il doit traduire les paramètres des cas en variables opérationnelles comparables.

L'autre angle de recherche que fournit la littérature est celui liant la recherche comparative à la théorie des organisations. À cet effet, Jun (1976) mentionne que : « La théorie des organisations a un impact majeur pour le développement de la gestion comparative » (traduction libre).

Malgré une recherche intensive sur le sujet, nous n'avons pu trouver une méthodologie propre aux sciences de la gestion. De plus, la méthode QCA étant

¹⁶ Il est intéressant de noter qu'aussi tôt que 1957, la méthode comparative était utilisée dans un texte publié par l'International Review of administrative sciences (1957).

coûteuse et demandant l'accès à des logiciels spécialisés pour le traitement des données, en plus d'une formation spécifique afin de l'appliquer, son utilisation n'est pas réaliste dans notre contexte de recherche. Par conséquent, nous nous sommes inspirées des recherches en sociologie et en politique afin de réaliser l'analyse comparative de notre recherche.

3.3.3 Les types de démarches comparées

Deux types de démarches comparées sont identifiés en sciences sociales, soit la démarche synchronique et la démarche diachronique. « Une démarche synchronique compare des perspectives différentes en plusieurs sites relatives à un même phénomène, alors qu'une approche diachronique détermine un lieu et observe un thème spécifique tel qu'il se manifeste dans le temps » (Hlady Rispal, 2002).

On peut également diviser les recherches en sciences sociales en deux catégories, soit les recherches intensives et les recherches extensives. La plupart des recherches qualitatives sont intensives, puisqu'elles étudient un petit nombre de cas, ce qui permet d'aller en profondeur (Desaulniers, 1991; Hlady Rispal, 2002). La recherche extensive est plutôt utilisée dans le cadre de recherches quantitatives, puisque la collecte de données directes fait appel à des outils statistiques élaborés (Hlady Rispal, 2002, p. 27).

Pour les besoins de cette thèse, nous avons effectué une recherche utilisant l'approche synchronique et notre démarche fut intensive puisque nous avons analysé le fonctionnement RH d'un petit nombre de clubs du Québec. La section suivante permettra de confirmer le nombre de clubs avec lesquels nous avons travaillé, mais surtout de définir la méthodologie respectée afin de sélectionner les clubs participants. Nous avons aussi établi les intervenants sollicités afin d'être les répondants des clubs sélectionnés.

3.4. Échantillonnage

L'échantillonnage est une partie importante de notre recherche puisqu'il permet de déterminer la partie de la population globale, dans notre cas les clubs de football, qui fût utilisée pour mener à terme nos recherches. Desaulniers (1991)

explique : « En recherche qualitative, on recourt à ce qu'on appelle l'échantillon non probabiliste, qui cherche à «reproduire le plus fidèlement la population globale, en tenant compte des caractéristiques connues de cette dernière» (Beaud, 1984 : 182) ». Desaulniers (1991) énumère également six types d'échantillons intentionnels : l'échantillon des cas extrêmes ou déviants, l'échantillon des cas typiques, l'échantillon multiphasé, l'échantillon de cas critiques, l'échantillon de cas politiquement importants et l'échantillon le plus proche. Dans notre cas, le type d'échantillon retenu fut une addition entre « l'échantillon le plus proche qui offre des renseignements à partir des cas les plus facilement accessibles » et « l'échantillon de cas typiques qui fournit des renseignements à partir de quelques cas jugés représentatifs de l'ensemble » (Desaulniers, 1991; Mongeau, 2008).

Afin de déterminer la taille de l'échantillon, Mongeau (2008) explique qu'il dépendra de deux critères : les capacités financières disponibles pour réaliser l'étude et le type de recherche. De plus, il est important de tenir compte de la taille de la population. La FSQ comptait 242 clubs affiliés pour la saison 2013, selon sa base de données. Compte tenu de la taille de la population, il était irréaliste d'utiliser l'ensemble de celle-ci comme objet de recherche. Nos capacités financières étant celles généralement applicables à tous les doctorants, nous avons débuté avec la prémisse d'un budget minimal et n'avons pas considéré que l'obtention éventuelle de financement puisse modifier significativement l'échantillon que nous allions retenir.

Concernant le type de recherche, nous avons choisi l'approche empirico-formelle dont Hlady Rispal (2002) dit:

Qui se construit autour de la méthodologie du test d'hypothèses. L'investigation se fonde sur des hypothèses issues de la théorie et permet d'asseoir un raisonnement particulier dont la validation ou l'infirmité est obtenue par l'expérimentation. Les données sont collectées de façon très structurée sur un terrain spécifique ou à partir de bases statistiques existantes. Dans une démarche critique, la théorie est soumise à l'épreuve des faits observés et repose sur le critère de réfutabilité.

En transposant cette explication à notre cas, nous avons choisi de retenir le modèle d'Hendry et Pettigrew (1990), comme modèle principal, et de vérifier

auprès des clubs de football québécois par une collecte de données structurée l'applicabilité de ce modèle et, le cas échéant, d'apporter les modifications nécessaires. Bien que notre recherche fût essentiellement de type empirico-formelle, nous nous sommes permis d'y ajouter des touches exploratoires et descriptives :

Recherches empiriques diverses, qui ont recours à des méthodologies d'ordre clinique ou ethnographique. Elles désignent également le recours à l'étude de cas ou à la monographie; elles peuvent s'élargir à comparaisons inter-organisationnelles ou prendre une dimension historique (Hlady Rispal, 2002).

Une fois le type de recherche confirmé, nous pouvons conclure que la taille de l'échantillon fût petite. Rappelons que nous avons expliqué, précédemment, les motifs ayant permis de choisir l'étude de cas multiples. Le choix de l'échantillon est une étape importante qui doit permettre de sélectionner les participants selon le type de population de l'étude (Eisenhardt, 1989). Mongeau (2008) parle de 7 à 12 cas pour atteindre la saturation, ce qui correspond tout à fait à notre choix.

3.4.1 Procédure de sélection des clubs

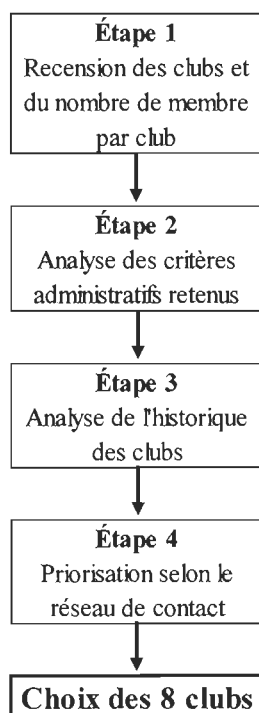
Afin de respecter les critères proposés par la littérature, notre étude s'est déroulée au sein de huit clubs, répartis dans quatre régions. Les clubs sélectionnés devaient impérativement répondre aux trois critères présentés ci-après. Le premier critère étant que les clubs retenus devaient être affiliés à la FSQ. De plus, ils devaient avoir des employés permanents en poste pour des tâches techniques et administratives. Le dernier critère était que chaque club devait avoir un statut amateur. En choisissant les clubs de cette façon, nous augmentions la possibilité de trouver des pratiques RH formelles tout en conservant une certaine forme d'homogénéité dans les clubs sélectionnés. Nous laissions également une place aux différentes formes d'organisations et de stratégies en n'imposant pas des critères de sélection trop restrictifs, permettant une diversité dans les entreprises étudiées.

Alors que le milieu du football comprend des millions de clubs partout dans le monde, la sélection de huit clubs peut paraître assez peu représentative de la situation générale du football, d'autant plus que les réalités culturelles,

géopolitiques et financières jouent un rôle important dans le développement des clubs. Malgré la petite taille de notre échantillon, Mongeau (2008) nous rassure sur celui-ci : « L'échantillon d'une recherche poursuivant des objectifs de nature plus qualitative peut être relativement petit, car l'objectif n'est pas de rendre compte d'une population, mais de recueillir de l'information pour mieux comprendre un phénomène ». Malgré que les huit clubs ne représentent que 0,03% des clubs membres de la FSQ en 2013, nous croyons qu'il nous a permis de tirer certaines conclusions. Puisque plusieurs clubs ont des réalités administratives similaires, il sera intéressant de vérifier la possibilité de transférer les connaissances acquises à ces organisations. Il sera judicieux de prendre des précautions puisqu'il n'est pas acquis que, simplement parce que les réalités administratives sont sensiblement les mêmes, que les connaissances puissent s'appliquer à ces entreprises.

La sélection de huit clubs parmi une possibilité de 242 clubs (Annexe A) affiliés à la FSQ demande de la rigueur. Ultimement, nous voulions que les cas retenus puissent servir d'exemple à des clubs ayant une organisation comparable. Afin d'établir notre échantillon, nous avons procédé en quatre étapes pour sélectionner les clubs (figure 25).

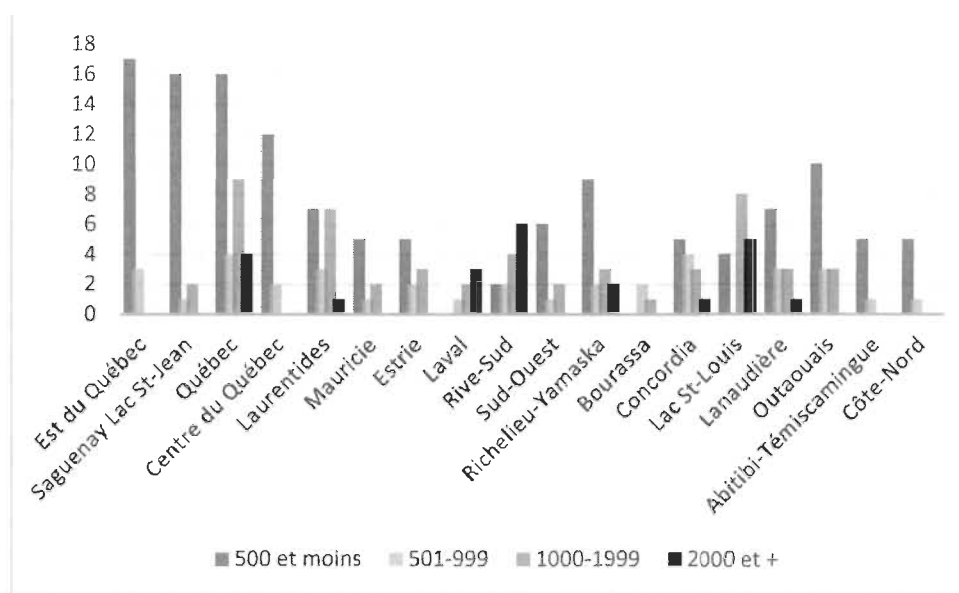
Figure 25 — Étape de l'échantillonnage



L'étape de la recension des clubs s'est faite grâce au soutien de la FSQ. Nous avons d'abord reçu le nombre de membres, détaillé par région et par club. Toutefois, la FSQ ne pouvait nous dire le nombre de membres par club pour des raisons de confidentialité. La FSQ nous a aidés en diffusant un mémo (Annexe B) s'adressant à l'ensemble des ARS. Par la suite, nous avons contacté les ARS, par courriel, afin de leur demander de nous donner le nom des clubs membres et leur nombre de membres. Nous avons obtenu l'information pour 16 des 18 régions. La région de Lanaudière nous a identifié la liste des clubs ayant moins de 500 membres et celle ayant 500 membres et plus. Elle ne pouvait nous donner les chiffres exacts pour des raisons de confidentialité. Nous avons tout de même eu la confirmation des chiffres pour les clubs de Lavaltrie, Repentigny et Terrebonne par le biais des employés de ces clubs. Dans le cas du Centre-du-Québec, nous n'avons obtenu aucune réponse de la part de l'ARS.

La structure financière des clubs de football étant dépendante du nombre de membres, plusieurs clubs voient une grande corrélation entre la capacité financière de l'organisation et les possibilités de développement. Un club ayant des ressources financières plus importantes sera en mesure d'embaucher du personnel qualifié, ce qui ne sera pas nécessairement le cas d'un club ayant de faibles moyens financiers. Cette première forme de discrimination nous a été utile pour éliminer les clubs ayant moins de 500 membres. Ce nombre a été défini suite aux discussions que nous avons eues avec la directrice générale de la FSQ, lors de notre résidence en entreprise. La figure 26 regroupe les clubs en quatre catégories (selon le nombre de membres) et selon l'ARS dont ils font partie. Nous pouvions ainsi connaître le nombre de club de 500 membres et moins. Du total des 242 clubs affiliés à la FSQ, nous avons pu réduire notre population initiale à 111 clubs potentiels en éliminant les clubs de moins de 500 membres. De ces 111 clubs, 109 font partie de la deuxième étape, les clubs de l'ARS du Centre-du-Québec ayant été exclus faute de réponse de la part de l'organisme, les deux clubs susceptibles d'être retenus pour l'étude ont été retranchés faute de pouvoir les identifier.

Figure 26 — Nombre de clubs par région, répartis selon le nombre de membres



La deuxième étape de notre procédure d'échantillonnage nous a amenés à fixer certains critères obligatoires afin qu'un club puisse être sélectionné pour la troisième étape de l'échantillonnage. Les clubs retenus devaient minimalement répondre aux 3 critères suivants : être affilié à la FSQ, avoir un personnel permanent tant au niveau technique qu'administratif et avoir le statut de club amateur. La validation de ces éléments a été réalisée auprès de l'instance supérieure des clubs présélectionnés, ce qui nous permettra de nous assurer que les clubs respectent les critères de sélections. Pour ce faire, nous avons élaboré un questionnaire qui nous permettait de recueillir l'information désirée (Annexe C). À cette deuxième étape de l'échantillonnage, nous avons obtenu un taux de réponse de 67,89% soit 74 clubs. L'ensemble des clubs ayant répondu ont confirmé leur statut amateur et leur affiliation à la FSQ. Toutefois, seuls 38 clubs respectaient le critère de la présence d'un personnel technique et administratif au sein de l'organisation (Annexe D).

Finalement, nous avons examiné l'historique des clubs lors des compétitions. Malgré qu'en bas âge, l'objectif soit axé sur le développement, la réussite des grands clubs, dans le milieu du football, est mesurée par les résultats lors des compétitions provinciales et nationales. Ainsi, pour sélectionner les clubs, nous avons d'abord consulté l'historique de ceux-ci afin de nous assurer que leur succès n'était pas éphémère. En plus des données statistiques disponibles sur les

championnats et les compétitions jouées par les clubs, nous avons également consulté des articles nous permettant de prendre connaissance de l'historique, du type de gestion et du développement des différents clubs. Cette façon de faire nous a permis d'avoir tant des clubs expérimentés lors de compétitions prestigieuses que des clubs n'ayant aucun historique de compétitions provinciales et nationales. Cette façon de discriminer n'est qu'un outil afin de diversifier notre échantillon. À ce stade-ci, il était prématuré et biaisé d'émettre des conclusions, sur le plan de l'efficacité et de l'efficience de la gestion des RH dans les clubs de football en utilisant uniquement les résultats lors de compétitions. Les clubs ont été divisés en trois groupes (Annexe E) : les clubs n'ayant aucun historique lors de compétitions provinciales et nationales, les clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales et les clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales.

Autre élément important : le réseau de contacts que nous possédions. Naturellement, nous pouvions espérer avoir accès à un club en particulier, encore fallait-il avoir le réseau de contacts nous permettant d'avoir accès à l'information désirée. C'est pourquoi une des limitations dont nous avons dû nous accommoder est la capacité d'avoir accès au personnel des clubs sélectionnés. Afin de rendre notre tâche réalisable, il était nécessaire de choisir nos clubs à partir d'un réseau de contacts. De plus, nous devions considérer la contrainte financière dans la réalisation de l'étude. Par conséquent, nous avons été dans l'obligation de ne pas retenir les clubs de l'Abitibi-Témiscamingue, de l'Est-du-Québec, de l'Outaouais et du Saguenay-Lac-St-Jean. De plus, nous avons retiré la Mauricie : le chercheur ayant travaillé dans le milieu du football dans cette région pendant plus de 10 ans, il était risqué que la subjectivité du chercheur nuise à la qualité de la recherche. Notons également qu'aucun club de l'ARS du Sud-Ouest ne répondait aux critères de l'échantillonnage. Suite à ces décisions, c'est un échantillon potentiel de 31 clubs, répartis dans dix ARS, que nous avons pu solliciter.

Nous avons d'abord contacté les 3 clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales : Association de soccer (AS) de Beauport, Club de soccer (CS) Lakeshore et CS de Longueuil. Seul l'AS de Beauport a refusé

de participer à l'étude. Parmi les clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales, nous avons contacté : Club soccer Fabrose, FC Challenger, Soccer Haut-Richelieu, CS de La Haute-St-Charles, CS Mont-Royal Outremont, Repentigny et CS de Terrebonne. Seul Fabrose et CS de Terrebonne ont refusé notre demande. Finalement, parmi les clubs n'ayant aucun historique lors de compétitions provinciales et nationales, nous avons contacté : AS Pierrefonds, CS Arsenal de L'Assomption, CS de Sainte-Julie et Delta Soccer. Le CS de Sainte-Julie a été le seul club à répondre positivement à notre demande.

En résumé, nous n'avons pu respecter notre objectif de départ de sélectionner deux clubs par ARS puisque soit les clubs ne répondaient pas aux critères, soit ils ne voulaient pas participer à l'étude. Nos huit clubs ont donc été répartis ainsi : 2 clubs de la région Lac-St-Louis (CS Lakeshore et CS Mont-Royal Outremont); 1 club de la région de Québec (CS de La Haute St-Charles); 3 clubs de la Rive-Sud (Soccer Haut-Richelieu, CS de Longueuil et CS de Sainte-Julie); 1 club des Laurentides (FC Challenger) et 1 club de Lanaudière (CS Repentigny).

3.5 La collecte de données

Afin de mener à bien notre recherche, nous avons choisi d'utiliser trois techniques (documentation, questionnaire, entrevue). Les répondants choisis afin de fournir l'information pertinente sur le club sont : le président, le directeur général (DG) et le directeur technique (DT). Notre choix s'est porté sur les acteurs participant à l'élaboration et/ou à la réflexion stratégique du club. Puisque notre recherche est axée sur la stratégie et ne constitue pas une enquête de satisfaction du personnel à l'égard des pratiques RH, il était pertinent de faire appel aux dirigeants qui sont au centre du processus décisionnel de l'entreprise. D'abord, il y a eu la collecte de données par le biais de documents officiels. Ces rédactions prennent la forme de politiques, de description de tâches ou encore de documents d'analyse portant sur un sujet précis qui a été approfondi par des instances dûment nommées par les têtes dirigeantes des entreprises concernées. Nous sommes également conscients que, dans les OBNL, le fonctionnement n'est pas nécessairement formalisé. Afin de tirer le maximum d'information, nous avons entrepris une démarche parallèle de collecte de données par le biais d'un questionnaire et

d'entrevues, qui visaient à assurer un complément aux documents officiels. Examinons d'une manière plus élaborée la démarche que nous avons adoptée au cours de notre recherche.

3.5.1 La collecte de données par le biais de documents officiels

La première action que nous avons entreprise pour notre phase de collecte de données fut la recherche de documents internes disponibles dans les différentes organisations étudiées. Nous limitant à l'aspect RH des organisations, nous avons décidé de faire un recensement des informations disponibles dans les écrits et nécessaires à la compréhension de notre objet de recherche, la GSRH, selon le modèle d'Hendry et Pettigrew (1990). À ce stade-ci, il est important de rappeler qu'il s'agit exclusivement d'un recensement des écrits, la phase d'analyse sera discutée dans une autre section.

3.5.2 Questionnaire et entrevue

Afin de recueillir l'information la plus complète possible et dans un objectif de complémentarité avec la phase de collecte de données par le biais de documents, nous avons ajouté une collecte de données à l'aide des outils suivant : le questionnaire (Annexe F) et les entrevues semi-dirigées (Annexe G). Ces outils visaient à recueillir l'information sur les pratiques et les activités RH informelles et pertinentes à l'objet de notre recherche. À la différence de la documentation, en plus de recueillir l'information sur les pratiques et les activités RH informelles, nous avons été en mesure d'obtenir de précieuses données sur le capital humain gravitant au sein de l'organisation étudiée. Sachant que la taille de l'entreprise peut jouer sur le niveau de formalisation des pratiques RH (de Kok et Uhlaner, 2001), cette façon de faire a ajouté à la richesse de l'information que nous avons ultimement pu analyser.

Afin de spécifier ce que nous entendons par pratiques RH formalisées, examinons ce que la littérature utilise comme définitions. Les pratiques de GRH sont qualifiées de formelles lorsqu'elles sont explicitées par des règles et/ou des politiques dans l'organisation étudiée (McEvoy, 1986). À l'inverse, elles sont considérées comme informelles lorsqu'il n'existe pas de système défini, aucune

procédure, pas de règle ou de règlement. Les décisions sont, par conséquent, prises sur le coup et à mesure que les situations se présentent. La formalisation peut également être définie comme la régularité dans l'application des règles et des politiques (de Kok et Uhlaner, 2001; Konrad et Linnehan, 1995; Schmid, 2002).

3.5.3 Construction des instruments de mesure

Nous avons utilisé trois techniques afin de procéder à la cueillette de données, ce qui nous a permis d'appliquer la stratégie de triangulation (Eisenhardt, 1989; Hlady Rispal, 2002) lors de la phase de collecte de données et d'analyse des résultats. Ici, nous aborderons seulement la triangulation sous l'angle de la phase de collecte de données, réservant ainsi la perspective de l'analyse pour une section subséquente de la présente étude. Gummerrsson (2000, p. 142) explique que l'utilisation de cette méthode consiste à retenir deux techniques de collecte de données ou plus afin d'augmenter la fiabilité des résultats concernant un problème donné. Notons que Hlady-Rispal (2002, p. 116) utilise le terme multi-angulé pour décrire cette stratégie ce qui est plus spécifique et cohérent lorsque le nombre de techniques n'est pas égal à trois. Toujours sur le plan de la collecte de données, Denzin (1978 cité dans (Denzin et Lincoln, 1998, p. 46) identifie quatre types de triangulations : 1- triangulation des données 2- triangulation des chercheurs 3- triangulation des théories 4- triangulation méthodologique. Un cinquième type de triangulation est identifié par Denzin et Lincoln (1998, p. 47), soit la triangulation multidisciplinaire. Notre choix d'utiliser trois techniques de collecte de données correspond à la triangulation des données puisque nous utilisons une variété de sources pour notre collecte. Les trois techniques utilisées sont : la technique documentaire, le questionnaire et l'entrevue semi-dirigée.

La technique documentaire consiste à faire ressortir les données nécessaires à partir de documents papier, électroniques, sonores, visuels ou autres (Mongeau, 2008), identifiés. L'avantage est l'objectivité de la méthode puisqu'on rapporte des faits, qui ont été formalisés par la création de documents officiels. Toutefois, cette objectivité peut laisser place à la subjectivité du chercheur, qui peut l'interpréter selon les paramètres d'analyse qu'il aura définis. De plus, il peut y avoir une

asymétrie d'information selon les organisations. En effet, tous n'ont pas la même définition ou le même souci de ce qui doit être archivé.

La deuxième technique demande l'élaboration d'un questionnaire (Annexe F) contenant des questions ouvertes et fermées, qui fût distribué à l'ensemble des participants afin de recueillir l'information informelle pertinente, en matière de GSRH. Précisons que ce questionnaire fût distribué préalablement à la rencontre puisqu'il y avait possibilité que, malgré que nous considérions que les réponses à ces questions ne nécessitent pas de discussion, certains éléments méritent d'être revalidés. Le cas échéant, nous pouvions ainsi procéder à un ajustement de notre entrevue afin de recueillir l'information désirée.

La troisième technique utilisée est l'entrevue semi-dirigée, qui :

consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé (Savoie-Zajc dans Gauthier, 2009, p. 340).

Par l'entrevue semi-dirigée, nous désirions rendre compte de l'univers de l'entreprise, tel que vécu sur le terrain par les principaux acteurs. Cette méthode nous a permis également d'aller chercher de l'information non formalisée.

Abordons plus précisément les outils qui ont été utilisés de concert avec chacune des techniques présentées précédemment. En premier lieu, pour la technique documentaire, nous avons recueilli les règlements généraux et les politiques des clubs, les descriptions de tâches du personnel, les documents historiques disponibles, ainsi que tout autre document pertinent. Concernant les règlements généraux, nous cherchions à valider si les clubs disposaient des éléments suivants : objectifs ou buts du club, définition du statut de membre, rôle des instances décisionnelles.

Au sujet des politiques, nous avons simplement retenu les politiques touchant le personnel, bénévole et salarié. À ce stade de la recherche, il n'était pas encore question d'analyser le contenu, mais simplement de recueillir les informations qui pourraient être pertinentes à notre sujet de recherche. Nous avons respecté la même procédure pour les descriptions de tâches. Finalement, concernant l'historique, nous avons concentré notre collecte de données sur les éléments pouvant expliquer les RH. Il n'était pas question de faire un travail anthropologique et de colliger des informations sur les origines du club. Nous avons tout de même cru pertinent de comprendre l'évolution qui a permis au club de passer d'une organisation strictement bénévole à une organisation mixte.

Le questionnaire (Annexe F) a été développé en respectant les sections du modèle d'Hendry et Pettigrew (1990). Nous avons cependant défini d'une façon plus précise les variables que nous avons retenues en lien avec celles proposées par les auteurs. Le questionnaire comprend cinq sections: renseignements généraux, environnement externe et interne, stratégie de l'entreprise et contenu RH. Les variables spécifiques à chacune de ces sections seront expliquées dans la section suivante du présent chapitre. Finalement, pour l'entrevue semi-dirigée, un schéma d'entrevue a été développé (Annexe G) à partir de la question de recherche, comme le propose Savoie-Zajc (2008). Pour construire notre grille d'entrevue, nous avons retenu, selon le modèle d'Hendry et Pettigrew (1990, p. 90), les quatre thèmes suivants : environnement interne, stratégie de l'entreprise, contenu RH et contexte RH. De plus, nous avons introduit la discussion en faisant un tour du parcours de la personne interviewée.

Il est important de spécifier que, suite à la collecte de données, nous avons terminé le travail en unifiant les résultats obtenus afin de les analyser. Dans le but de maximiser le potentiel de notre recherche, nous avons eu recours à la méthode de triangulation des données, qui vise à combiner les différentes méthodes utilisées afin de valider les données recueillies (Silk, Andrews, et Mason, 2005, p. 125). Cette technique permet d'augmenter la validité interne en comparant des informations, sur des sujets identiques, mais dont la mesure a été prise à l'aide de techniques de collecte de données différentes.

3.5.4 *Les variables de comparaison*

L'avancement de notre recherche implique de spécifier les variables qui furent utilisées et comparées. Dans le cadre de cette étude, nous avons analysé les clubs de football du Québec. Les fédérations nationales, les fédérations provinciales et les associations régionales ont également joué un rôle important puisque toutes ces entités ont un impact direct sur certaines décisions que doivent prendre les clubs de football du Québec. Le point commun de comparaison entre les différents clubs choisis fut la GSRH. Pour l'ensemble des organisations, des données ont été recueillies sur les différentes pratiques RH, mais également sur les pratiques de gestion en général. Les prochaines sections serviront à spécifier la méthodologie que nous avons adoptée afin de sélectionner nos variables. De plus, nous détaillerons l'ensemble des variables qui seront comparées afin de nous aider à répondre, ultérieurement, à notre question de recherche.

3.5.4.1 *Les organisations étudiées*

Le niveau où nous désirions principalement intervenir est celui des clubs. Afin d'avoir l'analyse la plus juste possible, nous ne pouvions faire abstraction de ce qui se passe en amont des clubs. Cela explique pourquoi nous avons analysé en quoi l'ACS, la FSQ et les associations régionales ont un impact sur les clubs. Afin de réaliser notre recherche, nous avons retenu quatre critères, tous les quatre étant des critères organisationnels.

Les clubs choisis faisaient tous partie de l'ACS. Par conséquent, ils étaient indirectement membres de la CONCACAF. L'ACS ayant juridiction sur l'ensemble des clubs canadiens, nous avons consulté la réglementation afin de connaître les champs dans lesquels l'ACS pouvait légiférer et quels étaient les obligations des clubs envers l'association nationale. De plus, nous avons cherché à comprendre en quoi l'ACS peut avoir un impact sur la GSRH des clubs.

Au Canada, nous dénombrons 13 associations et fédérations provinciales. Pour les besoins de notre étude, seule la FSQ fût étudiée de façon spécifique. L'ensemble des clubs québécois est membres de la fédération provinciale. Tous ont, par conséquent, l'obligation de respecter la réglementation adoptée par la FSQ. Plus

près des clubs que l'ACS, nous avons étudié comment la FSQ a un impact sur le développement du football québécois. Quels sont ses droits, ses devoirs et quelles obligations les clubs ont-ils envers leur fédération provinciale.

Au sein de la FSQ, 17 ARS ont été créées afin d'assurer l'organisation du football en région. Nous avons cherché à comprendre leur pouvoir, leurs obligations et en quoi elles pouvaient avoir un impact sur les clubs de la région qu'elles desservent. Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi de limiter à cinq le nombre d'ARS qui devaient faire l'objet d'une étude approfondie.

Le dernier type d'organisation étudiée fut celui des clubs, la pierre angulaire de notre recherche. Huit clubs amateurs furent étudiés. Afin de différencier les clubs professionnels des clubs amateurs, nous avons simplement interprété les différents règlements adoptés par les associations confédérales et nationales. Cependant, aucune organisation ne définit clairement ce qu'est un club amateur et ce qu'est un club professionnel. Avant de choisir la définition retenue pour identifier un club amateur, nous avons donc parcouru les statuts concernant les joueurs. La FIFA affirme que : « Les joueurs participant au football organisé sont soit amateurs, soit professionnels¹⁷ ». Elle ajoute : « est réputé joueur professionnel tout joueur bénéficiant d'un contrat écrit avec un club et qui perçoit une indemnité supérieure au montant des frais effectifs qu'il encourt dans l'exercice de cette activité footballistique. Tous les autres joueurs sont réputés amateurs¹⁸ ».

En combinant, les définitions de la FIFA et de l'ACS, qui définit un club professionnel membre comme étant une « catégorie ouverte à tous les clubs canadiens de division évoluant au sein d'une ligue professionnelle¹⁹ », on peut donc affirmer que seront considérés comme professionnels les clubs répondant aux deux critères suivants : 1- Le club embauche exclusivement des joueurs ayant un statut professionnel tel que défini par l'association nationale dont il est membre 2- Son équipe première évolue dans un championnat professionnel, reconnu comme tel par l'association nationale. Pour les clubs amateurs, seront reconnus comme tels les

¹⁷ FIFA (2010) Règlement du Statut et du Transfert des Joueurs, document inédit

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Association canadienne de soccer (2009) Statuts, document inédit

clubs répondants aux critères suivants : 1- Le club regroupe exclusivement des joueurs membres ayant un statut amateur tel que défini par l'association nationale dont il est membre 2- Son équipe première évolue dans un championnat amateur reconnu comme tel par l'association nationale.

3.5.4.2 La gestion stratégique des ressources humaines comparée

Le secteur d'activité choisi pourrait faire l'objet de recherches dans plusieurs domaines des sciences de la gestion. Dans le cadre de notre recherche, nous avons limité notre étude à la gestion des ressources humaines, et ce dans les différentes organisations sélectionnées. En prenant comme point d'assise les modèles de Tsui et Gomez-Mejia (1988) et de Hendry et Pettigrew (1990) nous avons touché autant à l'efficacité des organisations qu'à la gestion du changement dans celle-ci. Pour ce qui est d'Hendry et Pettigrew (1990), nous avons fait un effort supplémentaire afin d'opérationnaliser le modèle. Il est à spécifier que nous avons dû adapter ce modèle afin qu'il soit représentatif d'une entreprise de services. À cet effet, le modèle de Doherty (1998, p. 4) nous a permis de définir les principaux éléments de la GRH spécifiques au domaine du sport, ce qui nous a permis de spécifier nos variables en lien avec le contexte et le contenu RH. La section suivante nous permettra d'expliquer comment nous allons définir nos variables.

3.5.5 Mesure des concepts

Comme nous l'avons vu précédemment, le modèle principal retenu est celui de Hendry et Pettigrew (1990), que nous avons adapté pour rendre notre recherche opérationnelle. Afin de classer adéquatement les principales variables utilisées, nous avons fait un tour d'horizon des pôles stratégiques, des variables liées à ces pôles ainsi que des indicateurs retenus pour chacune des variables.

Les cinq pôles stratégiques identifiés furent conservés tout au long de l'étude. Concernant l'environnement externe, nous avons repris les quatre variables (Tableau 5) présentées dans le modèle d'Hendry et Pettigrew (1990, p. 26). Les indicateurs ont été choisis afin de brosser un portrait général de l'entreprise. Afin de mesurer les contextes socioéconomiques et les politiques et réglementations, nous avons utilisé les documents disponibles dans les organismes

gouvernementaux, à l'ACS, à la FSQ ainsi que dans les ARS desquelles les clubs sont membres. Concernant les mesures de l'adaptation technologique et de la concurrence, la mesure fût prise à l'aide du questionnaire (Annexe F).

Tableau 5 — Variables et indicateurs pour mesurer l'environnement externe

Pôle stratégique	Variables	Subdivisions	Indicateurs
Environnement externe	Contexte socio-économique	NA	Distribution de la richesse
			Situation économique des villes
	Adaptation technologique	NA	Changements technologiques
	Politiques et réglementations	Gouvernementale	Identification des politiques
		Fédérales nationale	Identification des politiques
	Concurrence	NA	Concurrent indirect
			Concurrent direct

Source : Adapté de (Hendry et Pettigrew, 1990)

La mesure de l'environnement interne comprend les cinq variables (Tableau 6) identifiées par Hendry et Pettigrew (1990, p. 26). Pour la culture, nous avons utilisé l'entrevue (Annexe G). La structure a été mesurée grâce aux documents recueillis, aux entrevues et aux questionnaires. La mesure du leadership s'est faite principalement par le biais des entrevues. Une question a été intégrée au questionnaire afin de vérifier le type de leadership. La mesure des variables politiques, système d'information et produits de l'entreprise fut mesurée à l'aide du questionnaire (Annexe F) et des documents.

Tableau 6 — Variables et indicateurs pour mesurer l'environnement interne

Pôles stratégiques	Variables	Subdivisions	Indicateurs
Environnement interne	Culture	NA	Culture organisationnelle
	Structure	NA	Structure légale de l'entreprise
	Politiques/Leadership	NA	Type de leadership
	Système d'information	NA	Utilisation de SI
	Produits de l'entreprise	NA	Produits actuels

Source : Adapté de (Hendry et Pettigrew, 1990)

La mesure de la stratégie fût plus complexe puisqu'elle pouvait dévoiler des éléments que les dirigeants souhaitent habituellement garder confidentiels. Nous avons tout de même essayé de collecter l'information nécessaire par le biais des outils élaborés. Les quatre variables (Tableau 7) retenues furent celles présentées dans le modèle d'Hendry et Pettigrew (1990, p. 26). Pour les objectifs de l'entreprise, nous avons utilisé le questionnaire (Annexe F) ainsi que les documents de l'organisation. La mesure des variables services-marchés²⁰ ainsi que stratégies et tactiques s'est faite à l'aide du questionnaire (Annexe F) et de l'entrevue (Annexe G).

Tableau 7 — Variables et indicateurs pour mesurer les stratégies de l'entreprise

Pôle stratégique	Variables	Subdivisions	Indicateurs
Stratégie de l'entreprise	Objectifs	NA	Finalité de l'entreprise
	Services-marchés	NA	Marché ciblé
			Services futurs
	Stratégies et tactiques	NA	Type de stratégie Types de tactiques

Source : Adapté de (Hendry et Pettigrew, 1990)

Les quatre variables sur le contexte de la GRH (Tableau 8) ont également été tirées du modèle d'Hendry et Pettigrew (1990, p. 26). Les mesures du rôle du capital humain et de la définition se sont faites lors de l'entrevue (Annexe G). L'organisation fut mesurée à l'aide de l'organigramme ainsi que suite aux entrevues réalisées avec les participants. Si l'organigramme n'était pas disponible de manière formelle, l'instance supérieure du club était interrogée afin d'établir l'organigramme de son organisation. Finalement, concernant la résultante RH, la question fût abordée lors de l'entrevue (Annexe G) et nous avons recueilli les documents disponibles en matière d'appréciation de la performance.

²⁰ À noter que, selon le modèle d'Hendry et Pettigrew (1990, p. 26), les auteurs parlent de produits-marchés. Pour les besoins de notre recherche, nous avons ajusté la terminologie afin que celle-ci s'applique à une entreprise de services.

Tableau 8 — Variables et indicateurs pour mesurer le contexte de la GRH

Pôle stratégique	Variables	Subdivisions	Indicateurs
Contexte de la GRH	Rôle	NA	Rôle du capital humain
	Définition	NA	Habiletés
			Personnalité
			Valeurs
			Motivation
	Organisation	NA	Organigramme
	Résultante RH	NA	Évaluation des résultats obtenus RH

Source : Adapté de (Hendry et Pettigrew, 1990)

Le dernier groupe de variables que nous avons mesurées fut celui du contenu RH. Plutôt que de retenir les variables d'Hendry et Pettigrew (1990, p. 26), nous avons choisi de développer plus amplement le contenu RH. Ainsi, les variables retenues (Tableau 9) furent issues de notre revue de la littérature. Nous avons par la suite identifié les indicateurs que nous considérons comme pertinents pour notre recherche. Ces indicateurs furent le résultat d'un travail de fond nous permettant de combiner une multitude d'ouvrages dans le domaine de la GRH, combinaison des éléments jugés pertinents par les auteurs suivants : Allègre et Andréassian, 2008; Bernatchez, 2006; Bourhis et Chênevert, 2009; Bourhis, 2007; Chelladurai, 2006; Dietrich, 2010; Guerrero, 2009; Malo, 2011; Réhayem, 2013; Saba et Dolan, 2013; Schwind et *al.*, 2007; Stankiewicz, 2010; St-Onge et *al.*, 2013; St-Onge, 2012. Afin de mesurer les indicateurs, nous avons utilisé le questionnaire (Annexe F) et l'entrevue (Annexe G). Nous avons également trouvé une partie de l'information dans les documents officiels de l'organisation tels que les politiques et les outils RH développés.

Tableau 9 — Variables et indicateurs pour mesurer le contenu de la GRH

Pôle stratégique	Variables	Subdivisions	Indicateurs
Contenu de la GRH	Planification	NA	Participation des employés
			Type (formelle-informelle)
			Besoins RH
			Durée
			Analyse des postes
	Dotation	Recrutement	Stratégie de recrutement
			Fidélisation
		Sélection	Critères de sélection
			Instruments de sélection
	Rémunération	Directe	Salaire de base
			Salaire au rendement
		Indirecte	Régimes de sécurité publics
			Absences rémunérées
			Services et privilèges
			Protection privée
	Organisation du travail	NA	Travail individuel ou d'équipe

Pôle stratégique	Variables	Subdivisions	Indicateurs
Contenu de la GRH	Appréciation de la performance	NA	Formelle ou informelle
			Personnes qui évaluent
			Variables évalués
	Formation et perfectionnement	NA	Planification de la formation
			Scolarité acquise
			Fréquence des formations
	Relation de travail	NA	Politiques
			Satisfaction du personnel
			Communication interne
	Reconnaissance	NA	Sécurité d'emploi
			Reconnaissance existentielle
			Reconnaissance de la pratique de travail
			Reconnaissance de l'investissement dans le travail
			Reconnaissance des résultats

Source : Adapté de (Hendry et Pettigrew, 1990)

3.5.6 Définition des variables

Afin de circonscrire les frontières de notre étude, nous considérons pertinent de présenter les définitions que nous avons retenues pour chacune des variables. Ces définitions nous permettront de décider si une réponse correspond ou non à notre étude. Spécifions qu'il ne s'agit pas de faire une revue de littérature pour l'ensemble des variables, puisque l'objet de notre étude est la GSRH, mais que nous considérons tout de même primordial de présenter ce qui guidera nos décisions, d'où l'importance de définir nos variables.

Une variable de l'environnement externe devait être définie avant d'amorcer notre présentation des résultats : la concurrence directe et indirecte. Ainsi, nous avons retenu la définition de Johnson, Scholes, Whittington et Fréry (2008, p. 79) : « Les concurrents directs sont les organisations qui proposent des produits ou

services semblables à de mêmes clients ». La concurrence indirecte serait donc une offre de produits ou services différente, mais qui vise à répondre aux mêmes besoins.

L'environnement interne comprend les variables : culture organisationnelle, leadership, système d'information et service. Puisqu'il y a plusieurs définitions de ces concepts, nous présenterons celles que nous avons retenues pour notre étude. La culture organisationnelle est : « l'ensemble des croyances et des convictions partagées par les membres d'une organisation qui déterminent inconsciemment et implicitement la représentation que celle-ci se fait d'elle-même et de son environnement » (Johnson et *al.*, 2008, p. 224). Selon Schermerhorn JR., Osborn, Uhl-Bien et de Billy (2014, p. 319), le leadership est un : « Processus par lequel un individu exerce une influence sur d'autres personnes afin qu'elles comprennent et partagent sa vision de ce qui doit être fait et de la manière de le faire; également, processus permettant de soutenir les efforts individuels et collectifs en vue de l'atteinte d'objectifs communs ». Ainsi, nous analyserons les acteurs qui possèdent l'influence au sein de l'organisation. Le système d'information peut être défini comme : « un ensemble structuré de ressources humaines, matérielles et logicielles, de données et de réseaux de communications qui recueille, transforme et diffuse l'information au sein d'une entreprise » (O'Brien, 2003, p. 7). Finalement, le service se définit ainsi « Toute prestation en travail directement utile pour l'utilisateur et sans transformation de la matière » (Échaudemaison, 2006, p. 448).

En ce qui a trait à la stratégie de l'entreprise, la première variable que nous devons définir est l'objectif corporatif. Johnson et *al.* (2008, p. 197) considère qu'il s'agit de « l'affirmation des résultats spécifiques qui doivent être atteints par une organisation ». La deuxième variable utilisée est le marché. Darmon, Laroche et Petrof (1982, p. 29) affirment que le marché : « désigne parfois un lieu ou une zone géographique, un type de consommateurs, une catégorie d'intermédiaires ou encore une classe de produits ». Le service ayant déjà été défini précédemment, nous avons utilisé la même définition, à la différence que nous aborderons cette variable selon une perspective future, ce que l'entreprise souhaite développer. Pour la stratégie, nous avons retenu la définition de Quinn ((1991), dans (Paultré, 1998,

p. 210) présentée à la section 1.2 de cette thèse. Quant à la tactique, nous avons repris la définition de Wheelen et Hunger (2012, p. 192) présentée à la section 1.4.2 de cette recherche.

Le contexte RH a vu le rôle du capital humain être défini comme « a trait aux fonctions de base nécessaires à la réalisation d'un produit ou d'un service. Il s'agit des principales tâches liées au poste, pouvant généralement se répéter » (Saba et Dolan, 2013, p. 110). Le tableau 10 présente les définitions que nous avons retenues pour les quatre indicateurs de la variable *définition*.

Tableau 10— Définitions des indicateurs de la variable *définition*

Indicateurs	Définitions	Auteurs
Habiletés	La mise en œuvre du savoir dans l'exercice de l'activité professionnelle.	(Bourhis, 2007, p. 191)
Personnalité	Profil global d'un individu; combinaison de traits qui font de lui un être unique dans la manière qu'il a de se comporter et d'entrer en relation avec autrui.	(Schermerhorn Jr. et <i>al.</i> , 2014, p. 40)
Valeurs	Principes généraux qui orientent les actions et les jugements d'un individu.	(Schermerhorn Jr. et <i>al.</i> , 2014, p. 48)
Motivation	L'ensemble des énergies qui soutiennent l'orientation, l'intensité et la persistance des efforts qu'un individu consacre à son travail.	(Schermerhorn Jr. et <i>al.</i> , 2014, p. 142)

Finalement, selon Le Louarn (2008, p. 31), la résultante RH est : « ce que l'organisation obtient de son personnel, soit par la volonté propre de celui-ci, soit en conséquence d'une ou plusieurs actions RH ». Notons que les définitions des variables du contenu RH ont été présentées dans la section 2.2.1.

3.5.7 Description de la phase de collecte de données

Cette section vise à expliquer le déroulement de la collecte de données. Cette explication se fera en subdivisant chacune des trois techniques puisque la collecte de données et le fonctionnement diffèrent selon la technique utilisée.

La collecte des documents officiels nécessaires à notre étude s'est faite grâce à la participation des présidents et des directeurs généraux. Ceux-ci nous ont envoyé l'information désirée par courriel. Dans certains cas, ils nous ont invités à consulter leur site web où une partie de la documentation et des informations demandées étaient archivées.

La collecte de données à l'aide du questionnaire s'est faite par l'utilisation de l'outil informatique *Qualtrics*. Le lien pour remplir le questionnaire a été envoyé par courriel et les répondants devaient répondre en ligne. Cette façon de faire évite au chercheur toute forme d'intervention qui pourrait influencer les résultats finaux. L'envoi du questionnaire était accompagné d'une entente de confidentialité (Annexe L). La collecte de données, par le biais du questionnaire, s'est étendue sur plus de 10 mois. La majorité des répondants (20/24) ont répondu au questionnaire avant l'entrevue. Étant donné que les données étaient analysées seulement une fois que l'ensemble celles-ci étaient recueillies (collecte par entrevue et document), le fait de répondre avant ou après l'entrevue n'avait qu'un faible impact sur les résultats. Devant la difficulté d'obtenir certaines réponses, non par manque de désir des répondants, mais par manque de temps, nous avons accepté que quatre d'entre eux répondent après l'entrevue. Considérant que la réponse à ce questionnaire était une obligation pour participer à l'étude, il est normal que notre taux de réponse ait été de 100%.

Les entrevues se sont déroulées sur une période de six mois. Nous avons rencontré individuellement chacun des 24 répondants pour des entrevues variant entre 30 minutes et une heure 30. Au début de l'entrevue, nous avons réitéré le fait que les données recueillies étaient confidentielles, nous avons également spécifié que le président aurait à décider si le club serait nommé dans l'étude ou non. Toutefois, nous avons rassuré les participants afin qu'ils comprennent qu'ils ne pourraient en aucun cas être identifiés personnellement dans l'étude. L'entente de confidentialité intervenue par courriel a été ici officialisée par la signature manuscrite du document de l'annexe L. Afin de réaliser nos entrevues, nous avons respecté le guide d'entrevue (Annexe G). De plus, nous avons proposé de rencontrer le répondant dans l'environnement qui lui convenait et selon son horaire, s'assurant

ainsi de sa pleine disponibilité et afin de le mettre dans un environnement qu'il jugeait rassurant pour répondre à des questions jugées confidentielles.

3.6 Le traitement et l'analyse de données

3.6.1 Processus de comparaison

Cette section présentera les outils de comparaison que nous avons utilisés afin d'analyser les organisations. Nous expliquerons également les étapes suivies pour comparer les clubs de FC Challenger, du club Soccer Haut-Richelieu, du CS de La Haute-Saint-Charles, du CS Lakeshore, du CS de Longueuil, du CS Mont-Royal Outremont, du CS Repentigny et du CS de Sainte-Julie.

Afin d'organiser nos données, nous avons développé notre cadre en suivant la démarche proposée par Miles et Huberman (2003). Les auteurs nous rappellent que nous devons éviter, entre autres, deux types d'erreurs soit : le cumul et l'analyse forcée. Le cumul de « considérer les sites en bloc, en synthétisant les « similarités et les différences » relatives à quelques variables importantes partagées » (2003, p. 368). Alors que lorsque l'on parle d'analyse forcée, il est question d'orienter un cas brusquement vers une explication ou une catégorie développée par le chercheur (2003, p. 369). L'organisation de l'information collectée a par conséquent été présentée en respectant le plus fidèlement possible les réponses données par les participants, ce qui au final visait à augmenter la rigueur du processus d'analyse. Cette façon de faire nous a permis de préserver la configuration des cas et de respecter la structure de notre cadre conceptuel. Notre étude portant sur les stratégies et pratiques RH à adopter, nous sommes retournés à notre cadre conceptuel initial (tableau 4) afin de comparer les données recueillies auprès des clubs à celles que la littérature scientifique suggère de retenir afin d'avoir une organisation performante.

Plus spécifiquement, le processus de comparaison que nous avons mis en place consistait à réunir les données recueillies, en respectant nos cinq pôles stratégiques, selon les catégories suivantes : les clubs n'ayant aucun historique lors de compétitions provinciales et nationales, les clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales et les clubs ayant plusieurs

réalisations lors de compétitions provinciales et nationales. Nous voulions identifier clairement les stratégies et les pratiques communes à plusieurs organisations et ainsi tracer un portrait selon la catégorie à laquelle appartiennent les clubs. Ultimement, nous voulions comparer les catégories entre elles.

La première étape visait à vérifier s'il y avait un lien entre l'environnement externe des organisations et les décisions stratégiques de celles-ci. Par conséquent, nous avons pu vérifier si le fait d'avoir des résultats ou non, lors de compétitions provinciales et nationales, était lié d'une quelconque façon à l'environnement externe ou aux décisions stratégiques de l'entreprise.

La deuxième étape était l'unification des données sur l'environnement interne. Y a-t-il une différence de culture, de structure ou de leadership au sein des organisations plus performantes? L'offre de services était-elle différente d'un club performant à un club qui l'est moins?

La troisième étape nous a permis de croiser les éléments stratégiques des entreprises. Était-il possible que, selon la provenance des organisations, la culture puisse influencer les décisions stratégiques? Quels étaient les acteurs et quels étaient les éléments clés selon le type d'organisation?

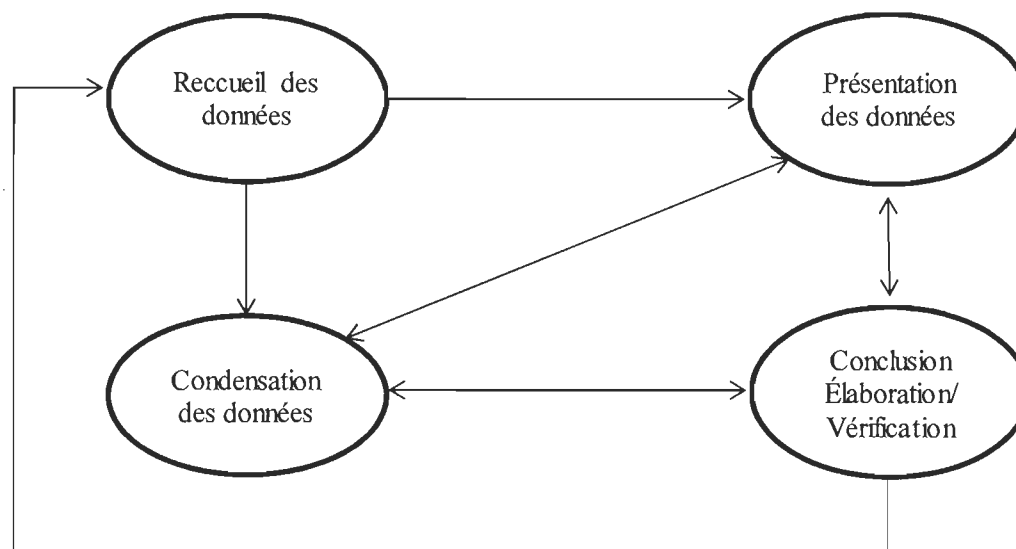
Finalement, nous avons regroupé le contenu et le contexte GRH afin d'avoir un portrait des pratiques considérées comme essentielles par le milieu. Ce premier coup d'œil nous a permis d'analyser les données recueillies et, surtout, d'émettre des recommandations.

3.6.2 Analyse des données d'enquête

Les techniques de collecte de données ayant été abordées, nous allons maintenant examiner la façon dont nous analyserons ces données. Dans un premier temps, nous tenons à spécifier que nous adhérons au modèle interactif (figure 27) proposé par Miles et Huberman (2003, p. 31), pour la principale raison que ce modèle permet l'ajustement des conclusions tirées avant, pendant et après l'entrée de données, ce que les auteurs résument en disant que « l'analyse de donnée

qualitative est une entreprise continue et itérative » (Miles et Huberman, 2003, p. 31).

Figure 27 — Composantes de l'analyse des données : Modèle interactif



Source : Miles et Huberman (2003, p. 31)

La collecte documentaire, le questionnaire et les entretiens semi-dirigés sont les techniques de collecte de données que nous avons retenues, comme mentionné précédemment. La triangulation des données a été utilisée afin d'unifier les différentes données recueillies et ainsi augmenter la validité interne. Silverman (2005) nous conseille de ne pas tomber dans le piège qui consiste à penser que la somme des données nous permettra d'avoir une meilleure vue d'ensemble. Ainsi, l'analyse de données par triangulation vise à renforcer les données en comparant les résultats obtenus. En arrivant à obtenir plusieurs fois le même résultat, et ce en utilisant des outils différents, on augmente la validité des réponses obtenues. Gummerrsson (2000, p. 142) confirme cette affirmation : « Si tous les points convergent vers un même résultat, les probabilités d'obtenir des informations factuelles sont haussées » (traduction libre). À l'inverse, la contradiction des résultats obtenus nous a permis de remettre en question certains éléments mentionnés par les répondants. Il est tout de même important de spécifier que des réponses divergentes peuvent être retenues comme ayant une valeur, car comme le mentionne Silverman (2004), lier des différences de perspective sur le plan sociologique peut permettre au chercheur d'obtenir des résultats significatifs.

D'ailleurs, Denzin et Lincoln (1998) nous rappellent que l'analyse se fait dans une situation donnée influençant ainsi la résultante qui est l'interprétation. Cette situation étant difficilement parfaitement reproductible, ceci peut avoir un impact sur les résultats obtenus. Par conséquent, la triangulation peut également servir, lors de la phase d'analyse, à clarifier des perceptions qu'ont eues les répondants sur un problème précis.

Les différentes techniques de la collecte de données ont tout de même fait l'objet d'une analyse individuelle avant d'être croisées. En ce sens, Miles et Huberman (2003) proposent plusieurs façons d'organiser les données pour les études de cas multiples, allant des matrices, aux diagrammes, aux graphiques ainsi qu'aux explications causales.

Pour analyser les données recueillies au moyen de la technique documentaire, nous avons utilisé l'approche de l'analyse de contenu, que Gauthier (2008) définit comme étant « l'ensemble des démarches visant l'étude des formes d'expression humaine de nature esthétique :

- Productions visuelles et auditives (ex. : affiches, peintures, films, chansons, etc.);
- Productions langagières;
- Discours oraux (ex. : entrevues, allocutions, etc.);
- Discours écrits (journaux, discours politiques, écrits administratifs, journaux intimes, autobiographie, etc.) ».

En terminant, comme mentionné précédemment, nous avons utilisé la technique d'entretiens semi-dirigés afin de saisir ce qui est difficilement perceptible par observation ou absent des documents analysés. En ce sens, conclure en expliquant le type d'analyse utilisée avec les données recueillies par cette technique nous permet de boucler la boucle, en présentant le principe-cadre de notre analyse. Nous pouvons affirmer que nous travaillerons selon le principe de contextualisation. Hlady Rispal (2002) précise que :

Le contexte est l'ensemble des circonstances qui accompagnent un événement. Le principe de contextualisation requiert ainsi le positionnement du phénomène étudié dans ses circonstances sociales et historiques afin de permettre au chercheur puis au

lecteur de comprendre comment le processus ou la situation étudiés sont apparus et ont évolué. Le chercheur travaille à partir de l'environnement naturel des personnes et adopte une perspective spatiale et temporelle.

Afin d'assurer la plus grande précision dans notre analyse, nous avons retranscrit les rencontres dans les 24 à 48 heures suivant celles-ci, comme le suggèrent Miles et Huberman (2003). Nous avons également profité de cette étape pour codifier les données après la rédaction.

3.6.3 Validité et fidélité des données

La validité de la méthodologie de notre recherche est un élément central. Nous allons, par conséquent, définir ce que sont la validité interne et la validité externe.

La validité interne est :

La validité interne est la caractéristique d'une structure de preuve qui fait que les conclusions sur la relation de cause à effet reliant le facteur déclenchant au changement d'état de la cible sont solides et qui assure que les changements ne sont pas causés par la modification d'autres variables (Gauthier, 2008, p. 191).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons contrôlé la validité interne en retenant exclusivement les documents officiels fournis par les organisations retenues. De plus, les répondants retenus ont fait l'objet d'une vérification préalable afin de s'assurer qu'ils ont la légitimité²¹ pour fournir l'information sur l'organisation de laquelle ils se prétendent responsables. Une confirmation des administrateurs nous a semblé une mesure valable. Finalement, en utilisant différents outils de collecte de données, nous souhaitons pouvoir augmenter la validité des données que nous recueillons. Certaines variables étant plus complexes à mesurer, un croisement entre les données recueillies par le biais du questionnaire et de l'entrevue nous permet ainsi d'augmenter notre validité interne.

La validité externe peut, quant à elle, être définie comme « la caractéristique d'une structure de preuve qui fait que les résultats obtenus sont généralisables au-

²¹ Les répondants ont l'autorité légale afin de pouvoir répondre à la présente étude.

delà des cas observés aux fins de l'étude » (Gauthier, 2008, p. 191). En ce qui concerne la validité externe, elle fut assurée par une sélection de l'échantillon, nous permettant d'analyser des clubs représentant l'ensemble des situations de la réalité du football amateur au Québec. Il y a tout de même une limitation dans le niveau de validité externe puisque, malgré une réplique des cas, il serait souhaitable d'augmenter ce nombre afin d'avoir une validité externe plus importante. La couverture de 5 ARS sur une possibilité de 17 fut également une limite importante de notre recherche. De plus, il ne faut pas perdre de vue que cette recherche se limite au Québec. Le football étant un sport international, la validité externe se trouve diminuée puisque notre recherche ne s'étend pas à plusieurs pays. Notons que ces trois limites sont essentiellement dues à des motifs de faisabilité financière de l'étude et également au facteur temps.

Lorsqu'il est question de fiabilité des résultats, on tente de diminuer la possibilité d'erreurs aléatoires. Par conséquent, les instruments de mesure sélectionnés ont permis de se rapprocher d'une réplique de la recherche. Yin (2014) rappelle l'importance d'établir un protocole, lors de collecte de données, afin d'arriver aux mêmes résultats (fiabilité). Miles et Huberman (2003, p. 503) spécifient que, par la fidélisation, nous désirons savoir à quel point « le processus de l'étude est cohérent et suffisamment stable (1) sur la durée (2) entre les chercheurs (3) entre les différentes méthodes ». Toutefois, il est particulièrement difficile, en recherche qualitative, de recréer exactement le même type d'environnement. C'est pourquoi nous avons présenté en détail notre méthodologie afin de contrôler le plus possible l'environnement de notre recherche si nous devons reproduire celle-ci.

Revenons brièvement sur les décisions que nous avons prises afin de nous assurer d'une grande fidélité des résultats. En introduction, nous nous sommes assurés de développer un protocole de recherche nous permettant d'uniformiser nos interventions auprès des différents intervenants. Premièrement, notre échantillon a été défini avec des critères stricts qui permettent une réplique : nombre de joueurs par club (500 minimum), club affilié à la FSQ, personnel permanent en administration et dans le secteur technique et être reconnu comme un club amateur.

Deuxièmement, nous avons expliqué la recherche et laissé le choix aux clubs de participer ou non celle-ci. Troisièmement, les questionnaires ont été distribués par Internet (site Qualtrics.com), ainsi nous nous sommes assuré que le chercheur demeurerait neutre, ne fournissant aucune information supplémentaire à certains candidats. Finalement, pour la phase d'entrevue, nous avons suivi le même scénario d'entretien et avons enregistré les entrevues. Dans un court laps de temps, nous avons retranscrit les entrevues et validé les informations reçues avec les répondants. Il est à noter que toutes les entrevues ont été retranscrites par la même personne.

3.7 Aspects éthiques de la recherche

Le premier contact avec les clubs s'est fait par le biais des directeurs généraux. Un courriel a été envoyé, clarifiant l'objet de la recherche et spécifiant les procédures encadrant la recherche. Dans la documentation fournie, il était également spécifié qu'en tout temps un répondant ou une organisation pouvait se retirer de la recherche. Le travail avec des entreprises nécessite de protéger le secret professionnel. Afin de nous assurer d'une collaboration des clubs sélectionnés, nous avons signé un formulaire de consentement avec l'ensemble des organisations retenues. Ce formulaire confirme le caractère confidentiel de la recherche. En ce sens, aucun individu ne fût identifié dans cette thèse. Par contre, l'ensemble des présidents interrogés ont accepté, par écrit, que le nom du club soit dévoilé.

Lors des entrevues, nous avons répété l'ensemble du processus, à savoir la lecture du formulaire de consentement afin de s'assurer que les répondants comprennent bien l'ensemble des procédures. De plus, nous sommes revenus sur les motifs d'une telle recherche ainsi que sur les bénéfices que la communauté du football québécois pourrait tirer d'une telle étude. Toutes les entrevues étant enregistrées, nous avons spécifié que le contenu serait utilisé pour analyser les clubs, et non pas les individus, et que par la suite les enregistrements seraient détruits. Dans certains cas, comme nous travaillons dans le domaine de la stratégie, il était possible que nous ayons recours à des informations et des documents que certains répondants ne désirent pas voir intégrés à la thèse. Par conséquent, nous avons mentionné qu'il est possible de fournir cette information et qu'elle serve à

une analyse globale, sans dévoiler les éléments clés qui donneraient une information non souhaitée aux concurrents.

QUATRIÈME CHAPITRE

RÉSULTATS

Ce chapitre vise à présenter les résultats que nous avons recueillis suite à la collecte de données. Rappelons que nous avons utilisé trois méthodes, soit la collecte de documents, le questionnaire par écrit et l'entrevue semi-dirigée. Les clubs de football ayant des caractéristiques particulières, le présent chapitre nous permettra de présenter le portrait de ce que ces organisations vivent en matière RH. Nous voudrions souligner les différences, mais également les similitudes afin de pouvoir, par la suite, analyser les résultats que nous aurons présentés.

4.1 Présentation des clubs de football participant à l'étude

Initialement, notre population comportait 242 clubs, soit le nombre de clubs affiliés à la FSQ. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, nous avons suivi une méthode rigoureuse afin de sélectionner nos huit clubs. C'est ainsi que nous avons travaillé avec les clubs suivants : FC Challenger, Soccer Haut-Richelieu, CS de La Haute-Saint-Charles, CS Lakeshore, CS de Longueuil, CS Mont-Royal Outremont, CS Repentigny et CS de Sainte-Julie. Les prochaines pages seront l'occasion de présenter brièvement chacun des clubs retenus.

4.1.1 FC Challenger

Le FC Challenger a été fondé en 1985 sous le nom de l'AS Mirabel. En 2006, le FC Laurentides, un club élite régional, fusionne avec le FC Challenger. En 2008, le club présente sa première équipe élite en U14 féminin, mais c'est en 2009 qu'il obtiendra son plus grand succès avec une victoire en coupe du Québec, ce qui lui permettra, par la suite, d'atteindre la demi-finale du championnat canadien. 2013 permettra au club d'accueillir 1338 membres.

4.1.2 Soccer Haut-Richelieu

Le club Soccer Haut-Richelieu est un OBNL fondé en 1969 et qui offre des activités de football récréatif et compétitif pour des jeunes de 4 à 21 ans, dans la région de St-Jean-sur-Richelieu. Plus spécifiquement, il définit sa mission ainsi :

Offrir une structure locale et compétitive, un environnement et des conditions favorables à l'optimisation des qualités physiques, techniques, tactiques et psychologiques du joueur. Concilier la nécessité de performer et le bien-être du joueur en faisant la promotion de l'importance et de la valeur de l'effort plutôt que la victoire à tout prix. Intégrer le modèle du développement à long terme de l'athlète comme base de notre programme et au centre des actions du Club. Nous voulons transmettre à nos joueurs un sentiment d'appartenance et une fierté de porter les couleurs du Club.

Une fusion avec le Celtix du Haut-Richelieu, un club réservé aux joueurs élités, s'est opérée en 2013. Cette première année d'activités fusionnées a porté le nombre de membres à 2147, œuvrant au sein de 70 équipes. L'encadrement de ces équipes est assuré en partie par plusieurs bénévoles formés selon les normes imposées par la FSQ. De plus, une équipe d'employés, au nombre de cinq permanents, vient coordonner et soutenir l'effort bénévole. Sur le plan des compétitions provinciales et nationales, le club Soccer Haut-Richelieu a remporté un championnat de la Ligue de soccer élite du Québec (LSEQ) dans la catégorie U21 masculine en 2013. Axé principalement sur le développement des joueurs, ce club est fier d'affirmer que certains joueurs et joueuses ont pu se tailler un poste en équipe nationale et avec l'Impact de Montréal.

4.1.3 Club de soccer de La Haute-Saint-Charles

Le CS de La Haute-Saint-Charles est un OBNL fondé en 2006 suite à la fusion de quelques associations de football du nord de la ville de Québec. Il organise et fait la promotion du football sur le territoire de l'arrondissement de La Haute-Saint-Charles de la ville de Québec, dans les cantons unis de Stoneham-et-Tewkesbury et au sein de la ville de Lac-Delage. Offrant des services aux joueurs de classe locale, compétitive et élite, le CS de La Haute-Saint-Charles comptait 1 535 joueurs en 2013. La mission du club est d'« offrir à tous ses joueurs et joueuses un encadrement de qualité, apte à soutenir leur développement dans une

atmosphère de plaisir » (Club de soccer de La Haute-Saint-Charles, 2011). Le plus haut fait d'armes du club aura été de remporter le championnat LSEQ en 2012 en U15 féminin.

4.1.4 Club de soccer Lakeshore

Le CS Lakeshore est un OBNL fondé en 1966 et qui vise à encourager et à promouvoir la pratique du football à Baie-D'Urfé, Beaconsfield, Kirkland, Ste-Anne-de-Bellevue et Senneville. Impliqué auprès de la clientèle de joueurs récréatifs autant que compétitifs, le CS Lakeshore est le club possédant le plus grand nombre de membres au Québec, avec 4 190 joueurs. Le club présente ainsi sa mission :

créer, développer et améliorer les habiletés, les connaissances et le plaisir lié à la pratique du soccer. Nous sommes également impliqués dans le développement des entraîneurs afin de les amener au plus haut niveau grâce un programme de formation de qualité (traduction libre de (Club de soccer Lakeshore Soccer Club, 2014).

Fait à noter, il est également le club ayant le plus important palmarès, parmi les clubs du Québec, sur la scène nationale avec un total de 185 points²², pointant au 8^e rang du classement des clubs canadiens et au 2^e rang parmi les clubs québécois. Il est toutefois important de spécifier que le premier club au classement québécois est Lac St-Louis Lakers, un club régional qui a dû se dissoudre à la suite de la réforme des compétitions implantée par la FSQ en 2006. Par conséquent, le CS Lakeshore est au 1^{er} rang des clubs actifs au Québec. Parmi ses réalisations sur la scène provinciale, il importe de souligner la conquête de 10 coupes du Québec et de six championnats de la LSEQ.

4.1.5 Club de soccer Longueuil

Le CS de Longueuil est un OBNL fondé en 1970 « qui offre une gamme complète de programmes d'apprentissage et de pratique du football. Notre objectif, et motivation première, est de fournir un service de qualité dans un environnement de qualité afin que nos activités soient toujours des expériences positives,

²² Labrom R. W. (2013) The canadian club championships, document inédit

valorisantes, respectueuses et contribuent au développement de tous et de chacun »²³. Les services sont offerts aux citoyens de la ville de Longueuil exception faite des équipes inter-cités qui peuvent accueillir des joueurs provenant d'autres villes ou municipalités. En 2014, le club s'est doté d'une équipe en Première ligue de soccer du Québec (PLSQ) et a remporté le championnat dès son entrée dans le circuit.

4.1.6 Club de soccer Mont-Royal Outremont

Le CS Mont-Royal Outremont est un OBNL fondé en 1965 et offrant des services de football pour les villes de Mont-Royal et Outremont. Fort de ses 1 410 membres en 2013, le CS Mont-Royal Outremont a pour mission de :

Promouvoir, d'organiser et de développer toutes les activités reliées à la pratique du soccer chez les jeunes et les adultes des deux arrondissements.

Soucieux de vouloir toucher et desservir le plus grand nombre de citoyens, le club des Griffons participe à tous les niveaux de compétition du soccer québécois. Se basant sur les ligues récréatives pour initier les jeunes à la pratique de ce merveilleux sport, cette association sportive a pour but de développer les jeunes à travers une structure compétitive intra régionale (A), interrégionale (AA) et provinciale (AAA PRO).

Depuis la réforme des compétitions implantées en 2006 par la FSQ, le CS Mont-Royal Outremont a réorienté son action en mettant l'emphasis sur le développement d'athlètes d'élite. Vainqueur de la coupe du Québec en 2012 dans la catégorie senior masculine, cette équipe a été la représentante du Québec aux championnats canadiens dans cette catégorie d'âge.

4.1.7 Club de soccer Repentigny

Le CS Repentigny est un OBNL fondé en 1980 et qui a vu ses premières équipes compétitives s'inscrire dans un réseau AA en 1989. En 1990, il crée son tournoi qui est maintenant un événement national. Des discussions amorcées en 2005 entre le CS Repentigny et le CS Le Gardeur, aboutissent à une fusion des deux organisations l'année suivante. Cette nouvelle entité évoluera sous le nom du CS

²³ CS de Longueuil (2013) Présentation globale, document inédit

Lanaudière-Centre jusqu'en novembre 2013, moment où elle deviendra le CS Repentigny. Déclaré club de l'année en LSEQ, club de l'année à l'ARS Lanaudière et mis en nomination comme club de l'année au gala de la FSQ 2013, le CS Repentigny sera, entre autres, récompensé pour avoir envoyé deux équipes aux championnats canadiens.

4.1.8 Club de soccer de Sainte-Julie

Fondé en 1978, le CS de Sainte-Julie, un OBNL, fût incorporé en 1984. Le club offre des services de football sur le territoire de la ville de Sainte-Julie. En 2011, le club organise un tournoi de football qui s'adresse à l'ensemble des équipes du Québec de U9 à U12. Il faut attendre en 2012 pour voir la première équipe du club inscrite dans la LSEQ. Dès 2013, le club présente 3 équipes en LSEQ et pas moins d'une trentaine d'équipes compétitives de niveau A et AA.

4.2 Portrait des clubs selon les variables du *Warwick model*

Cette section permettra de présenter les résultats recueillis lors de la collecte de données faite à l'aide du questionnaire, de l'entrevue et de l'analyse documentaire. Il est important de spécifier que les présidents des clubs ont accepté que le nom du club soit cité. Toutefois, pour des raisons de confidentialité, le nom et le poste des participants interrogés n'ont pas été cités. De plus, dans cette section, nous avons conservé la terminologie utilisée par les répondants par souci d'authenticité. Cela amène son lot de définitions pour un même concept, ce qui nous obligera, dans les sections suivantes, à clarifier le tout.

Concernant la section sur l'environnement externe, l'ensemble des clubs doit respecter les politiques de la FSQ. Par conséquent, nous avons cru bon faire ressortir, dès le départ, les politiques pertinentes qui ont un impact sur la gestion des organisations. Ainsi, nous éviterons la redondance.

Le premier article de règlement que nous avons retenu concerne la gestion des entraîneurs. L'article 34.3.3 stipule que « Chaque entraîneur doit posséder le minimum de qualification exigé par la Fédération²⁴ ». Cet article a un impact sur la

²⁴ FSQ (2012) Règlements de fonctionnement, document inédit

planification et la formation des entraîneurs. Le DT doit s'assurer qu'il a le personnel répondant à ces normes sous peine d'amende et/ou d'exclusion de l'équipe du circuit de compétition dans lequel elle évolue.

Le deuxième article de règlement retenu concerne les compétences nécessaires, pour le personnel, afin d'évoluer au niveau élite. L'article 35.5 stipule qu' :

un club inscrit dans un championnat U13 AA et/ou en Ligue élite doit avoir un directeur technique détenant au moins la/les certification(s) suivante(s) :

- jusqu'en 2013 : DEP;
- de 2014 à 2016 : DEP, directeur technique de club et être en ordre avec les obligations de recyclage;
- à partir de 2017 : DEP, licence B provinciale, directeur technique de club, et être en ordre avec les obligations de recyclage.

Le directeur technique n'occupera aucune fonction administrative ou technique dans un autre club. De plus, il ne pourra être l'entraîneur que d'une seule équipe. Le directeur technique doit obligatoirement être affilié à son club en tant qu'entraîneur²⁵.

Le troisième article de règlement touche la vérification des antécédents judiciaires. Selon l'article 70, les clubs doivent procéder à la vérification des antécédents judiciaires du personnel administratif, du personnel technique ainsi que du personnel médical lors de la première affiliation. Par la suite, cette vérification devra se faire aux 3 ans. Si un dossier est rejeté, pour les motifs suivants : violence, infraction à caractère sexuel, drogue et stupéfiants, crimes économiques (administrateurs seulement), l'individu ne pourra être affilié à la FSQ et par conséquent ne pourra être impliqué dans les activités du club²⁶.

²⁵ FSQ (2012) Règlements de fonctionnement, document inédit

²⁶ Ibid.

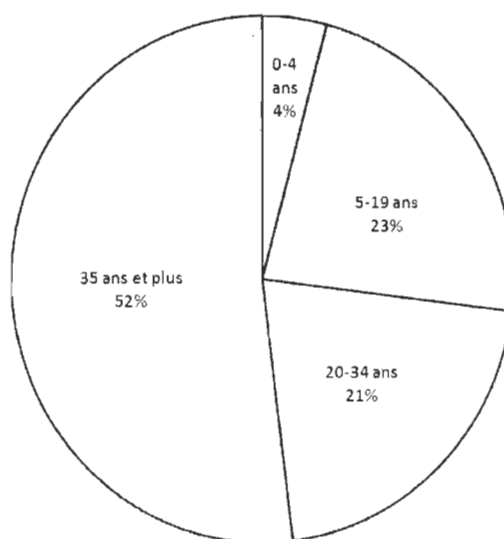
4.2.1 FC Challenger

4.2.1.1 Environnement externe

— Contexte socio-économique

La ville de Mirabel compte 41 955 habitants (Statistique Canada, 2012a) répartis selon la figure 28. Le revenu disponible des ménages par habitant était de 27 816\$ en 2012 (Institut de la statistique du Québec, 2014a) et la proportion de la population ayant un faible revenu était de 11% (Statistique Canada, 2014d). Finalement, le taux d'activité des travailleurs se situait à 75,4% en 2011 (Statistique Canada, 2014d).

Figure 28 — Répartition de la population de la municipalité régionale de comté (MRC) de Mirabel



Source : Statistique Canada (2012a)

— Adaptation technologique

Sur le plan de la technologie, Internet a facilité les suivis et les communications avec les membres. De plus, depuis quelques années, la FSQ impose l'utilisation d'un logiciel informatique (PTS-Registrariat, un outil de la suite TSI Sports) pour l'inscription des membres des clubs. Ce nouvel outil permet également de gérer les matchs et les réservations de terrain.

— Politiques et réglementations

Concernant les réglementations et les politiques, le FC Challenger ne fait pas exception aux autres clubs retenus dans l'étude. Étant membre de la FSQ, il doit suivre la réglementation de cet organisme. De plus, comme membre de l'Association régionale de soccer des Laurentides (ARSLb). Outre les règles administratives, qui ont un impact sur la tâche des employés au quotidien, l'article 14 des règles de fonctionnement de l'ARSLb touche plus spécifiquement le travail des employés.

Un club et leurs dirigeants qui conseillent sans motifs jugés valables par l'ARSL à un joueur de s'abstenir de participer au programme des sélections régionales de l'ARSL sont passibles de sanctions et peuvent être traduits devant le Comité de discipline de l'ARSL²⁷.

Le personnel doit également respecter les règles de disciplines de l'ARSLb sous peine de se voir décerner les sanctions prévues dans ce document.

— Concurrence

En ce qui concerne la concurrence directe et indirecte, le club doit adapter sa stratégie en fonction des clubs présents dans les compétitions auxquelles il participe. De plus, il doit faire face à une concurrence de la part des autres activités sportives telles que : le hockey, la ringuette et le patin artistique.

4.2.1.2 Environnement interne

— Structure et culture

Le FC Challenger est un OBNL constitué en vertu de la loi sur les compagnies, partie III, et dirigé par un conseil d'administration (CA) élu par les membres. Les règlements généraux du club définissent les balises concernant : les droits et devoirs des membres, le rôle de l'assemblée générale et du CA, le rôle des

²⁷ Association régionale de soccer des Laurentides, (2011). Règles de fonctionnement, *document inédit*, p. 5

administrateurs et les comités. Aucun document officiel n'encadre les rôles et responsabilités du personnel. Le concept de culture organisationnelle propose une compréhension différente selon les acteurs interviewés. Pour les uns, il s'agit d'un club qui mise sur l'adaptation au type de clientèle desservi, alors que pour les autres il s'agit d'une culture qui mise sur une politique concernant la rémunération des entraîneurs pour développer son service. De plus, une grande réflexion doit se faire sur la structure de compétition offerte, car il n'y a pas une cohérence parfaite entre les objectifs poursuivis par le club et cette structure.

— Politiques et leadership

Le leadership est assuré par l'ensemble du CA. En ce sens, les administrateurs s'acquittent de tâches opérationnelles telles que les communications par courriel, la gestion des finances et la présence sur le terrain auprès des membres. Un des intervenants résume bien la situation en ce qui a trait au leadership : « il n'y a pas vraiment d'individualisme dans le club, c'est vraiment tous ensemble ». La prise de décision au sein du club est un facteur qui démontre le type de leadership qui est exercé dans l'organisation. L'ensemble des décisions doit passer par le CA, les directeurs techniques ayant certes la possibilité de déposer des propositions, mais celles-ci ne pouvant entrer en fonction sans l'aval du CA. Soulignons que le type de leadership pratiqué au sein du FC Challenger est qualifié par les répondants d'orienté vers les objectifs. Autre fait à souligner, lors des entrevues, il a été dit que le club s'est doté de politiques de gestion afin d'encadrer les décisions des dirigeants. Nous n'avons cependant pu obtenir aucun document officiel.

— Systèmes d'information

Concernant les systèmes d'information, le club utilise les ordinateurs pour accomplir le travail et l'utilisation d'Internet est omniprésente dans le travail quotidien des employés.

— Services de l'entreprise

Les services offerts tournent essentiellement autour d'activités liées au football. Ainsi, outre l'encadrement d'équipes, la formation des entraîneurs, un centre de formation pour les joueurs de U5 à U7, un centre de développement pour les U8 à U13, des semaines intensives de perfectionnement et un programme futsal sont offerts aux joueurs du club.

Afin d'offrir un service de qualité aux joueurs, le CA a choisi d'intervenir sur cinq axes. Premièrement, ce qui est appelé les lignes directrices est en fait une série de normes sur lesquelles le CA travaille afin d'organiser la régie interne et de publiciser le fonctionnement de ces différentes normes auprès de la clientèle. Deuxièmement, au chapitre de l'offre de services en matière technique, le plan de développement est élaboré par le DT en collaboration avec la directrice des finances, celle-ci ayant à approuver les propositions lorsque des budgets sont impliqués dans la création ou le développement d'un programme. Troisièmement, le CA a également décidé d'ajouter une ressource à l'équipe technique, soit un DT attitré spécifiquement aux équipes locales et A, et ce dans le but d'offrir un service égal à l'ensemble des membres. La finalité étant de s'assurer que les gens ont le service pour lequel ils ont payé. Parallèlement, le CA a choisi de mettre un terme à la pratique voulant que les équipes locales et le A financent les activités des équipes élites. Toujours en lien avec l'investissement dans des ressources techniques, les directeurs techniques doivent être visibles, la présence sur le terrain faisant foi de tout. Le quatrième axe est la restructuration du travail des directeurs techniques. Ceux-ci doivent maintenant former les entraîneurs, lesquels auront le mandat de former les joueurs. Ces quatre orientations sont considérées comme les éléments qui permettront au FC Challenger d'offrir les services que les membres ont identifiés comme étant prioritaires. Le cinquième axe est l'ajout de nouveaux services dans la mesure où ceux-ci font leur frais. Il est question d'offrir du football pour une catégorie O35, de développer plus d'équipes AA et AAA, afin que les joueurs puissent avoir accès à un plus haut niveau de compétition, et d'offrir des services dans les écoles.

4.2.1.3 Stratégie de l'entreprise

— Objectifs

Les objectifs, selon les documents officiels du club, se déclinent comme suit :

- Organiser la pratique du soccer sur tout le territoire de la ville de Mirabel;
- Recruter et former les entraîneurs;
- Développer les joueurs et les joueuses de son territoire;
- Recruter et former les arbitres sur son territoire en collaboration avec le Service des Loisirs;
- Recommander les grandes orientations, priorités et objectifs du Club;
- Répondre aux besoins quotidiens du club.

Lors de la passation du questionnaire, les répondants ont ajouté des objectifs qu'ils considèrent comme importants :

- Promouvoir le soccer sur le territoire de Mirabel et ce, tout au long de l'année;
- Donner accès à une formation de qualité, tant pour la relève que les joueurs et entraîneurs;
- Donner accès à un équipement adéquat;
- Transmettre les valeurs de sentiment d'appartenance, de fierté, de respect d'autrui, de confiance en soi et de civisme.

— Marchés et services

Le marché des écoles secondaires est visé par le FC Challenger. Le conseil d'administration souhaite développer un service qui répondra aux attentes de ce marché. L'ajout d'une équipe semi-professionnelle est également étudié.

— Stratégies et tactiques

Les concepts de stratégie et de tactique sont liés, au FC Challenger, au service client. Toutefois, il n'y a pas de stratégie formelle développée au club, exception faite du secteur technique dont le développement des programmes est sous la responsabilité du DT. La clientèle du club est composée de joueurs U4 à senior, divisés en deux groupes, soit les joueurs locaux et les joueurs élites. Le service est nettement différent pour les deux catégories de clientèle. Les joueurs locaux constituent de 80 à 90% des membres. Une particularité est que les joueurs locaux ont des activités concentrées durant la saison d'été, contrairement aux joueurs élites qui évoluent tout au long de l'année. L'encadrement des équipes élites

se fait majoritairement durant la période d'automne et d'hiver. Les thèmes abordés sont plus approfondis sur le plan tactique et un travail physique est implanté pour chacune des équipes. Pour les équipes locales, le temps d'encadrement par le personnel technique est plus important à partir du printemps et à l'été. Ayant moins d'activités par équipe, les principaux défis se situent sur le plan du développement technique du joueur. Afin de servir le plus adéquatement possible la clientèle, le club travaille sur le développement, à court terme, de programmes spécifiques pour toutes les équipes du club. De plus, les directeurs techniques ont pour mission de former et de soutenir les entraîneurs afin qu'ils puissent acquérir les compétences leur permettant de devenir de plus en plus autonomes.

4.2.1.4 Contexte de la GRH

— Rôle

Le FC Challenger ayant 2 branches distinctes, soit l'administration et la technique, les rôles sont spécifiques pour chacun des secteurs. Les employés doivent « gérer les problèmes ordinaires, le *day-to-day* », selon un membre du FC Challenger. Le client étant au centre des préoccupations du club, le soutien aux parents devient un incontournable, les questions posées par les membres devant trouver réponse. Les employés du secteur technique voient au respect de la réglementation dans les différentes instances auxquelles le club est affilié. Les directeurs techniques doivent régler les problèmes des équipes et répondre aux besoins des entraîneurs. Ils doivent également concevoir les programmes techniques et dispenser la formation aux entraîneurs selon les paramètres établis lors de la planification annuelle. Du côté des entraîneurs, ils doivent pour leur part maîtriser les habiletés essentielles à la gestion d'un groupe : la gestion des entraînements, la gestion des matchs et les relations avec les parents.

— Définition

Les répondants ont divisé les habiletés nécessaires selon les 3 types d'employés, soit : les entraîneurs, le personnel administratif et le personnel technique. Les entraîneurs doivent avoir les habiletés exigées, en termes de certification, selon le niveau de compétition à laquelle prend part l'équipe

dont ils ont la responsabilité. Le personnel administratif n'a besoin d'aucune habileté spécifique pour occuper le poste. En ce qui concerne le personnel technique, nous n'avons pu identifier les habiletés nécessaires au poste.

Les questions sur le type de personnalité recherché au FC Challenger ont permis d'identifier plusieurs éléments selon l'individu interrogé. Le premier répondant nous a mentionné que la capacité à s'adapter et à travailler en collaboration avec l'équipe est un trait de personnalité incontournable pour intégrer le FC Challenger. Le deuxième individu a souligné que l'écoute et la retenue étaient des caractéristiques essentielles afin d'occuper un poste au club puisque, lorsque des cas complexes se présentent, il faut savoir gérer la pression que peuvent engendrer des situations conflictuelles, en particulier avec les parents.

Le club n'a pas de valeurs organisationnelles clairement définies. Les individus œuvrant au sein de l'organisation ont cependant mis en œuvre des actions en lien avec des valeurs qu'ils considèrent comme les axes principaux de leurs actions. La principale valeur est l'égalité. Au FC Challenger, les joueurs locaux doivent être traités de la même façon que les joueurs élites. Ceci implique que le temps consacré aux équipes, la qualité du contenu et l'encadrement est le même et ce, peu importe que l'équipe, le joueur ou l'entraîneur évolue dans un championnat local ou élite. La deuxième valeur est le respect. Bien que cette valeur soit importante pour le personnel, il y a encore du travail à faire auprès de la clientèle afin que les échanges se déroulent dans un cadre respectueux, même lors de situations conflictuelles.

La motivation, dernière variable mesurée, a fait l'objet d'une réflexion sous deux angles soit : les défis motivationnels et les interventions réalisées par l'équipe de direction pour motiver les employés. Pour les entraîneurs, le principal défi est d'amener leur équipe à un niveau de performance souhaité par la direction technique. Les directeurs techniques offrent un soutien par la formation, mais surtout par les conseils lors des entraînements et des matchs. Cette intervention est la principale source de motivation externe offerte aux entraîneurs. Concernant l'ensemble du personnel rémunéré, la lourdeur de la tâche est le principal défi auquel ils doivent faire face. Puisque les bénévoles se font de plus en plus rares, le

travail se retrouve inévitablement entre les mains du personnel. Il devient impératif que le personnel ait une grande motivation intrinsèque étant donné le peu de soutien externe. Afin de contrebalancer ce surplus de tâches, une écoute active des problèmes des employés et la détermination à résoudre le plus rapidement possible les problématiques soulevées constituent les principaux éléments dont le CA s'est doté pour conserver la motivation des employés. La réticence à donner des bonifications, cela dû au fait que l'argent appartient aux membres, fait du soutien aux employés la seule action envisageable.

— Organisation

Le club est dirigé par un CA de 15 membres qui a été élu par les membres lors de l'assemblée générale. Deux employés se partagent la tâche sur le plan administratif : une coordonnatrice et une responsable de la comptabilité. Le volet technique est divisé entre deux directeurs : le premier, responsable des équipes U4 à U10 non compétitives, est subordonné au second. Le second DT s'occupe des équipes U9-U10 du secteur compétitif ainsi que des U11 à senior et est responsable du plan de développement des joueurs et des équipes du club. Il est à spécifier que la structure est actuellement l'un des projets sur lequel travaille le CA, tout n'est par conséquent pas défini.

— Résultante RH

Malgré qu'il y ait compétition dans ce sport, le FC Challenger considère que le plus important est que le joueur soit plus engagé dans le jeu et ait du plaisir. La satisfaction de la clientèle quant au service reçu prend une place prépondérante sur l'évaluation du travail réalisé par les employés. Le nombre de plaintes reçues étant le principal indicateur pour mesurer la satisfaction des clients.

4.2.1.5 Contenu de la GRH

— Planification RH

La planification RH se fait de manière informelle. Aucune documentation n'a été développée pour soutenir cette pratique. Toutefois, il a été possible

d'apprendre que, malgré que le CA soit le seul responsable de la planification RH, les employés sont tout de même consultés. Le processus, d'une durée de 2h par année, ne permet toutefois pas d'identifier les besoins en matière de RH. Une analyse des postes étant réalisée, le CA peut utiliser les résultats recueillis pour effectuer son recrutement de personnel.

— Dotation

Le recrutement du personnel se faisant à l'interne et à l'externe, l'outil utilisé pour sélectionner le personnel est le test de personnalité. Les principaux critères utilisés lors de la sélection du personnel sont : l'expérience dans le football, le niveau de maturité, le leadership de l'individu et sa façon de gérer les conflits. À l'interne, aucun plan de carrières n'ayant été développé, le recours à des entrevues peut venir soutenir le processus de décision. Cette pratique est parfois également utilisée lors du recrutement externe. Au final, le processus n'étant pas formel, les responsables du recrutement adaptent le déroulement du recrutement selon les besoins. En ce qui concerne la fidélisation, il s'agit, dès le départ, de démontrer que le personnel recruté sera impliqué dans les projets du club, que l'écoute fait partie des forces du personnel dirigeant et que la confiance envers le personnel sélectionné sera démontrée par le biais de la délégation de responsabilités. La flexibilité des horaires est également un élément qui peut avoir un impact sur la fidélisation du personnel.

— Rémunération

En ce qui concerne la rémunération directe, certains employés ont un salaire de base, alors que d'autres sont rémunérés au rendement. Aucune prime n'est offerte aux employés. Afin d'établir la rémunération, les formations et les compétences sont prises en considération. L'ancienneté ne fait pas partie des critères pour établir la rémunération du personnel. Il n'y a aucune forme de rémunération indirecte. Par conséquent, les employés n'ont ni régime de retraite, ni programmes d'assurance collective, ni congés payés autres que ceux prévus par la loi et les absences ne sont pas rémunérées.

— Organisation du travail

Sur le plan structurel, l'organisation du travail est principalement individuelle, à savoir qu'il n'y a pas de comités de consultations, que les problèmes rencontrés sont réglés par les responsables. Toutefois, les répondants ont tous affirmé que le travail se faisait régulièrement en équipe.

— Appréciation de la performance

L'appréciation du rendement des employés ne fait pas partie des pratiques adoptées par l'organisation. Concernant les entraîneurs, les directeurs techniques se présentent sur le terrain afin d'évaluer, de manière informelle, les entraînements et les matchs et ainsi donner de la rétroaction. La prudence est tout de même de mise : puisque les entraîneurs sont bénévoles, des susceptibilités peuvent se manifester lorsque des commentaires sont émis. Le risque de perdre la ressource fait partie des éléments pris en considération avant de choisir si l'intervention doit être faite ou non.

— Formation et perfectionnement

En ce qui a trait aux formations, le club y consacre 1% de son budget, tout en limitant la formation à une par employé. Les formations étant données exclusivement à l'externe, les employés ont la possibilité de suivre des formations générales ou spécifiques. Il est important de spécifier qu'une planification des formations est élaborée afin d'orienter les décisions des dirigeants sur la formation que peuvent suivre les employés chaque année. De plus, les employés n'ont pas l'obligation de se former pour conserver leur poste.

— Relations de travail

Sur le plan des relations de travail, le club est régi exclusivement par les lois provinciales. Aucune politique interne n'a été développée afin de gérer les relations de travail. De plus, les employés ne bénéficient pas d'une sécurité d'emploi. La communication interne se fait par le biais d'outils permettant de diffuser les éléments opérationnels du club. L'ensemble des éléments stratégiques est divulgué

aux employés. Par conséquent, les employés ont accès à l'information sur la santé financière du club, les décisions stratégiques et le développement de marché. Concernant la gestion des conflits, deux types de conflits peuvent avoir lieu : la violence et les décisions. Lorsqu'il s'agit d'un dossier concernant la violence physique ou verbale, le tout est référé au comité de discipline. S'il s'agit d'une décision qui soulève le mécontentement, le dossier est géré par le CA.

— Reconnaissance

Finalement, la reconnaissance se pratique de différentes façons. Ainsi, on favorise l'implication des employés dans les dossiers, on donne des compliments verbaux, les employés ont l'autonomie désirée pour réaliser leurs tâches, les heures de travail sont flexibles et les dirigeants sont disponibles.

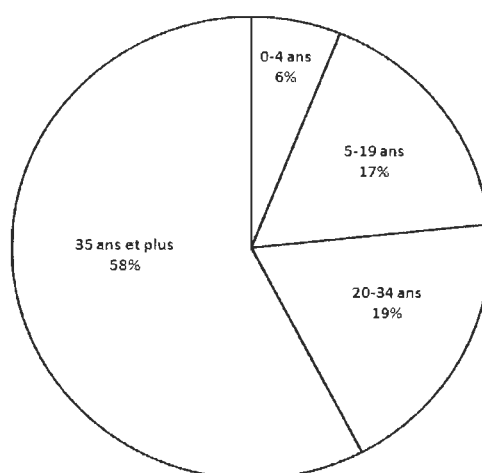
4.2.2 Soccer Haut-Richelieu

4.2.2.1 Environnement externe

— Contexte socio-économique

La ville de St-Jean-sur-Richelieu comptait 94 379 habitants en 2011 (Statistique Canada, 2012a) répartis selon la figure 29. Le revenu disponible des ménages par habitant était de 26 029\$ en 2012 (Institut de la statistique du Québec, 2014d) et la proportion de la population à faible revenu était de 14,6% (Statistique Canada, 2014h). Le taux d'activité des travailleurs se situait à 67,6% en 2011 (Statistique Canada, 2014h).

Figure 29 — Répartition de la population de la ville de St-Jean-sur-Richelieu



Source : Statistique Canada (2012a)

— Adaptation technologique

Les décisions de la FSQ, sur le plan technologique, ont eu un impact pour un des répondants. Selon ce répondant, l'ajout de l'ensemble des logiciels TSI Sports (PTS-Registrariat, PTS-Ligue, PTS-Tournoi, PTS-Ref et PTS-Cal) permet au club de progresser dans l'efficacité de la gestion quotidienne. Ces logiciels servent de base de données, d'outil de gestion, de planification des ligues et des tournois. Quant au logiciel d'arbitrage, il permet de gérer les horaires des arbitres selon les matchs disponibles et également les payes peuvent être comptabilisées.

— Politiques et réglementations

Les politiques et la réglementation que doit respecter le club Soccer Haut-Richelieu sont celles de la FSQ. De plus, le club doit se conformer aux règlements de l'Association régionale de soccer de la Rive-Sud (ARSRS) dont un article touche directement les employés du club. À l'annexe 5 des règlements il est stipulé que :

- Tout individu associé à un club, en tant que : technicien, administrateur, directeur, entraîneur, adjoint, gérant ou parent, qui incite un joueur affilié à quitter son club pour se joindre à un nouveau club commet du maraudage.
- Tout individu associé à un club et reconnu coupable de maraudage pourra être suspendu pour une période maximale de 6 mois.

- Tout club dont un individu est reconnu coupable de maraudage pourra se voir imposer une amende d'un montant maximal de 1000 \$²⁸.

Plusieurs autres articles ont une influence sur les façons d'accomplir les tâches administratives, par exemple dans la gestion des compétitions ou lors de l'enregistrement des membres.

— Concurrents

Le club Soccer Haut-Richelieu a comme concurrent direct les clubs de football de la région, alors que les autres organismes sportifs constituent les concurrents indirects du club.

4.2.2.2 *Environnement interne*

— Structure et culture

Le club Soccer Haut-Richelieu, dont la structure légale est celle d'un OBNL, a une proportion de 80% de joueurs récréatifs pour 20% de joueurs élités. Le club est organisé autour de règlements généraux, de disciplines et de compétition. De plus, il a cru bon se doter d'un code d'éthique pour les entraîneurs, les joueurs et les parents. Ce code d'éthique établit les principes appuyant la création du document, les rôles, les responsabilités et les devoirs des acteurs ainsi que l'application concrète de l'outil. Les acteurs sont tenus de signer cet engagement pour chaque saison.

Comme la clientèle élite constituait, avant la fusion, une entité indépendante (Celtix), il y avait déjà un autofinancement de l'élite, le club ne pouvant bénéficier de la stratégie visant à amortir les coûts de l'élite sur l'ensemble des membres du club puisqu'il n'y avait pas de joueurs récréatifs. Par conséquent, le Celtix avait développé une culture axée autour d'activités de financement afin de maintenir des coûts d'adhésion accessibles pour l'ensemble de la clientèle. Lors de la fusion, la culture développée par le Celtix est demeurée, la principale différence étant que la

²⁸ Association régionale de soccer de la Rive-Sud, (2011). Règlement de circulation des joueurs, *document inédit*.

pression d'obtenir des résultats exceptionnels lors des activités d'autofinancement s'est amoindrie. Ce qui est également frappant au club Soccer Haut-Richelieu c'est la culture du client-payeur :

Il y a toujours l'excuse du parent qui dit « moi je paye je veux un service... ». Le parent qui paye 150-160\$ pour une saison, lui ce qu'il ne comprend pas, c'est : pourquoi ce n'est pas des personnes professionnelles ou des personnes qualifiées qui donnent des cours, que ce soit encore des bénévoles comme n'importe qui et qui ne connaissent pas forcément le jeu. C'est surtout ça qu'on voit qui n'évolue pas et de plus en plus on a la bonne excuse « moi je paye je veux le service » (un répondant du Soccer Haut-Richelieu).

Un troisième point forge la culture du club Soccer Haut-Richelieu : le choix d'axer le développement du club autour d'un sentiment d'appartenance fort. La cohésion que cherchent à développer les dirigeants du club au sein de l'équipe d'employés fait que le taux de roulement est très bas et que la collégialité ainsi qu'un esprit de famille se dégagent dans les interrelations entre les employés et la clientèle.

— Politiques et leadership

La majorité des répondants considèrent que le type de leadership exercé au club en est un axé sur les objectifs. Le leadership est divisé entre le CA, le DG (DG) et le DT. Suite à l'approbation, par le CA, des plans directeurs des secteurs administratifs et techniques, les employés ont la latitude pour mettre en place les actions qu'ils considèrent comme nécessaires pour atteindre les objectifs corporatifs. Le CA demeure en soutien aux démarches entreprises par les employés. L'ensemble de l'organisation est gérée selon les politiques de gestion formelles adoptées par le CA.

— Systèmes d'information

Les systèmes d'informations utilisés par le club sont : Internet, Facebook, la suite de logiciels TSI Sports, les ordinateurs et les téléphones intelligents.

— Services de l'entreprise

L'encadrement des équipes étant la principale activité du club, un centre de développement élite, des séances de formation 9 contre 9, ainsi que des écoles de football viennent compléter l'offre de services. Le club Soccer Haut-Richelieu a choisi de diversifier l'offre pour sa clientèle : outre l'encadrement d'équipes de football, le club offre également un programme de sport-études, gère une ligue adulte et des événements sociaux (tournoi de golf, souper-bénéfice).

4.2.2.3 *Stratégie de l'entreprise*

— Objectifs

Les objectifs présentés ci-dessous sont le reflet de la collecte faite par le biais du questionnaire. Par conséquent, ces objectifs n'ont pas été adoptés par les CA.

Les objectifs sont :

- Atteinte du budget prévisionnel dans le but de respecter la clientèle en minimisant les pertes ou les inactions de certains membres;
- Remplir notre mandat d'encadrer et promouvoir la pratique du soccer dans notre territoire;
- Développer l'esprit-club à travers tous les niveaux;
- Améliorer le service aux membres;
- Augmenter la clientèle;
- Harmoniser la structure de formation des joueurs et des entraîneurs.

— Marchés et services

Le club cherchera à développer davantage la clientèle adulte. De plus, il y a un désir d'implanter dans les écoles des programmes actuellement offerts au club. L'offre d'activités en futsal est une voie que souhaite emprunter le club. Cela permettra, entre autres, d'offrir des activités parascolaires. Depuis quelques années, les efforts au niveau technique sont essentiellement consacrés aux jeunes de 5 à 8 ans, dans le but de développer encore plus les services et le nombre de membres de ce groupe d'âge. Cette tactique est le point clé d'une stratégie qui vise à développer le bassin de joueurs puisque, contrairement à ses principaux concurrents, le club n'a

pas un pouvoir d'attraction auprès des joueurs des autres clubs dû à sa situation géographique éloignée des grands centres. Les joueurs de 5 à 8 ans représentent, par conséquent, un marché que désirent continuer à développer les dirigeants du club.

— Stratégies et tactiques

Gardien de la stratégie du club, le CA élabore celle-ci, afin qu'elle soit ensuite mise en action par les employés. Les choix stratégiques du club Soccer Haut-Richelieu s'articulent autour de principes de saine gestion et la mise en place d'outils permettant la réalisation des objectifs. Avant de poser une action, le CA valide les capacités de l'organisation à aller de l'avant. Un projet emballant sur le plan sportif pourra être rejeté pour des motifs financiers. Le club cherche également à favoriser des stratégies visant à conserver les joueurs : « amener tous nos jeunes vers le soccer pour de bon, c'est un choix stratégique, un choix très bon, car un adulte ça devient un utilisateur-payeur, porte-parole, éventuellement entraîneur de ses propres enfants et ça devient un porte-parole de ton entreprise soccer à très long terme ». Afin d'atteindre ses objectifs financiers, le club vise à mieux promouvoir son image et ses programmes en développant un plan marketing qui pourra attirer de nouveaux investisseurs et de nouveaux membres.

4.2.2.4 Contexte de la GRH

— Rôle

Le DG a comme principal mandat la gestion financière de l'entreprise. Une fois par année, un comité se réunit et élabore le document de planification financière à l'intérieur duquel une multitude de paramètres seront définis. Ce document servira ensuite à établir le mode de gestion qu'utilisera le DG pour poser les actions nécessaires à l'atteinte des objectifs du club. De plus, le DG a un rôle de supervision des programmes sur le plan de la gestion, c'est-à-dire qu'il fait le suivi quant à la satisfaction de la clientèle ainsi que le suivi administratif des dossiers clients.

Le DT doit quant à lui assurer le roulement des activités des équipes sur le terrain. En ce sens, il doit recruter les entraîneurs, assurer leur formation et voir au

développement des joueurs. De plus, afin de lui assurer un poste à temps plein, il est responsable des tournois et des ligues. Pour assister le DG et le DT, il y a 3 ressources qui participent au travail administratif, que ce soit pour le service à la clientèle ou pour des tâches liées à la gestion des programmes et des activités.

Finalement, les entraîneurs constituent une partie importante des employés du club. Leur rôle est d'assurer une communication de qualité avec les parents et les joueurs. Ils doivent, naturellement, accomplir les responsabilités techniques, déléguées par le DT, en ayant une structure de travail lui permettant d'optimiser le développement du joueur.

— Définition

À l'exception des connaissances en football, les habiletés identifiées par les répondants sont essentiellement comportementales. Ainsi, pour faire partie du club Soccer Haut-Richelieu, le sentiment d'appartenance est primordial. Comme le club est dans le service client, l'écoute, la communication et la qualité des relations interpersonnelles sont aussi au centre des préoccupations des dirigeants. La structure, l'organisation et la discipline font partie des habiletés que les employés doivent posséder. Résumant la pensée des dirigeants concernant les habiletés essentielles, l'un d'eux nous a confié qu'il était important de passer de la parole aux actes.

Le type de personnalité que doit avoir un employé n'est pas clairement défini. Toutefois, l'un des répondants nous a mentionné qu'il fallait que « ça clique ». De plus, un autre répondant est d'avis que les employés doivent être calmes, alors qu'un troisième affirme qu'ils doivent être dynamiques et ne pas avoir peur de s'exprimer.

Le respect, la persévérance, le sens des responsabilités et l'esprit sportif sont les valeurs fondamentales que le club souhaite transmettre à sa clientèle. Malgré que la persévérance puisse être associée à un désir d'atteindre les rangs professionnels, cette valeur doit être prise dans un sens plus large, incluant l'atteinte d'objectifs plus personnels, que ce soit sur le plan physique ou psychologique. Il

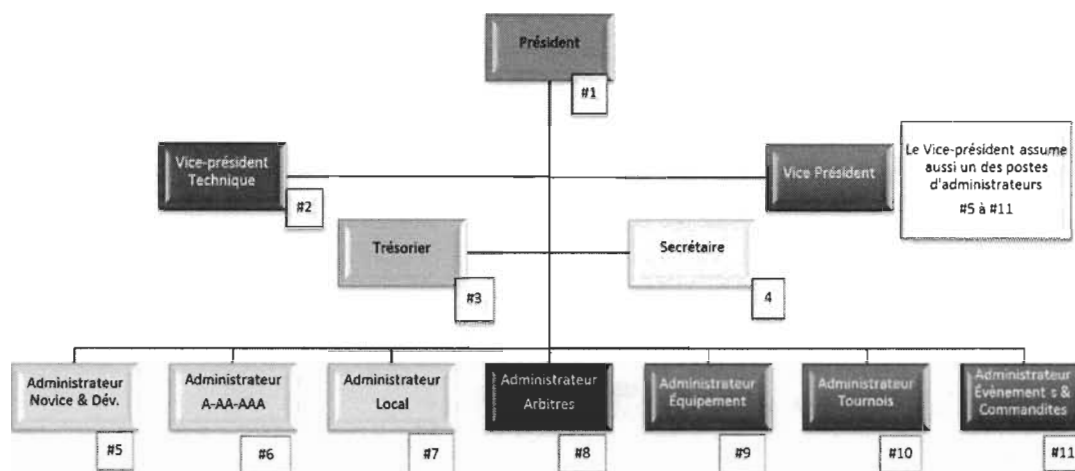
est important de demeurer honnête et de ne pas faire miroiter à un jeune qu'il a des possibilités d'atteindre un rêve alors que les intervenants considèrent qu'il n'en a pas les capacités.

Les défis que doivent relever les RH sur le plan de la motivation sont nombreux. Tout d'abord, le fait que les conditions salariales ne soient pas attrayantes peut amener une démotivation. De plus, étant donné que le bassin de joueurs est plus petit, il faut de la patience concernant l'atteinte de résultats. Ce qui peut prendre 1 an dans un club de Montréal pourra en prendre 2 ou 3 à St-Jean-sur-Richelieu, le club devant travailler avec le groupe qu'il a, le recrutement à l'extérieur du club étant très difficile pour les raisons mentionnées précédemment. Finalement, le défi d'accessibilité des plateaux extérieurs contraint les entraîneurs à des horaires d'entraînement qui peuvent avoir un impact négatif sur leur vie privée. Afin de motiver les troupes, les dirigeants construisent un environnement de travail où l'ambiance est conviviale. Il n'est pas rare que les employés fassent des sorties ensemble afin de se côtoyer en dehors du contexte de travail. De plus, un soutien est apporté aux entraîneurs afin que ceux-ci ne se sentent pas abandonnés quand surviennent des problèmes liés aux résultats ou des conflits interpersonnels. Pour les plus jeunes entraîneurs, la conciliation des horaires d'entraînements, de match ainsi que de la vie privée des individus est un facteur qui a un impact sur leur motivation.

— Organisation

La structure organisationnelle du club Soccer Haut-Richelieu est composée d'un conseil d'administration de 11 membres (Figure 30) qui a sous sa responsabilité le DG. Ce dernier a 3 employés pour le seconder dans sa tâche, une adjointe administrative, un DT et un responsable de l'arbitrage. Une réflexion est amorcée afin de revoir les responsabilités du DT et ainsi déterminer s'il aura besoin de personnel supplémentaire afin d'accomplir sa tâche.

Figure 30 — Organigramme du club Soccer Haut-Richelieu



Source : Organigramme (2013)²⁹

— Résultante RH

Les résultantes RH sont mesurées selon les 3 secteurs d'emploi suivant : l'arbitrage, le technique et l'administratif. Les résultantes RH du secteur technique sont mesurées selon les performances de l'équipe. Il faut comprendre qu'il y a comparaison entre les objectifs fixés en début d'année et le classement obtenu à la fin de l'année. Par conséquent, une équipe terminant 6^e dans un groupe de 10 pourrait très bien avoir répondu aux attentes. De plus, l'organisation de l'entraîneur et la structure de ses entraînements font partie des éléments évalués. Autre variable importante, le développement de la personnalité des intervenants. Un répondant nous donnait l'exemple suivant :

on recrute un entraîneur d'ici qui a une personnalité assez tranquille et un an ou deux ans plus tard il a une personnalité beaucoup plus dynamique, ça c'est aussi un des éléments qu'on va évaluer pour savoir « il a évolué, il a progressé » et ça devient une fierté à ce niveau-là.

²⁹ Soccer Haut-Richelieu, (2013). Organigramme. Document inédit.

Concernant le secteur de l'arbitrage, la principale mesure est le taux de rétention puisqu'il est difficile d'obtenir une évaluation objective de la part de ceux qui bénéficient du service. Pour l'administratif, il n'y a rien de formellement établi. Le fait que le DG rencontre les employés tous les jours et qu'il corrige les éléments problématiques sur le champ suffit à la gestion efficace des RH.

4.2.2.5 Contenu de la GRH

— Planification RH

La planification RH se fait de manière formelle. Un groupe composé du président, du vice-président, du trésorier, du DT et du DG établit les besoins en matière de RH en s'assurant, au préalable, d'avoir consulté les employés. Lors du travail effectué par le groupe, une analyse des postes est réalisée. L'établissement d'une planification RH prend entre 15 et 40 heures par année.

— Dotation

Le recrutement se fait essentiellement à l'interne. Le club n'a pas de programme de développement de carrières pour les employés, par conséquent le recrutement externe vient combler certains besoins. Afin de fidéliser les RH, différentes actions sont posées. Tout d'abord, pour les employés bénévoles, principalement des entraîneurs, le temps d'implication demandé a été diminué grâce à la réorganisation des tâches et à l'implication des employés rémunérés. Pour les entraîneurs élite, le soutien et la rétroaction aident à les garder impliqués. De plus, l'augmentation de leurs compétences, par le biais des formations, aide les entraîneurs à se sentir aptes à encadrer leur équipe. Concernant l'ensemble des employés, la communication est la clé du succès. L'environnement physique de travail favorise une communication directe, les employés travaillant tous au même endroit. Les liens entre les employés et les relations interpersonnelles fortes permettent de conserver les RH, le taux de roulement étant d'ailleurs très faible. Lors de l'étape de la sélection du personnel, aucun processus formel n'est utilisé. Les dirigeants choisissent les futurs employés en ayant recours à des tests de personnalité et de compétences. Ils ont également parfois recours à des entrevues afin de compléter l'information nécessaire à la décision finale. Les critères de

sélection sont : l'affinité, les compétences, les qualifications, la loyauté, l'appartenance, la personnalité, l'entregent et l'expérience.

— Rémunération

La rémunération directe des employés est constituée d'un salaire de base, il n'y a pas de bonification à la performance. La rémunération indirecte comprend des congés payés, autres que ceux prévus par la loi, par contre le personnel ne bénéficie pas d'absences rémunérées, de programmes d'assurances collectives privées et de régimes de sécurité publics. L'établissement de la rémunération des employés prend en considération la formation et les compétences des employés. L'ancienneté n'est pas un facteur retenu pour établir la rémunération.

— Organisation du travail

Le travail se fait souvent en équipe. En ce sens, la gestion des problèmes est faite à la fois par le responsable et par l'équipe d'employés. Selon les règlements généraux, le club possède 4 comités permanents et a la possibilité de créer des comités spéciaux. Les 4 comités permanents sont : le comité des finances, le comité technique, le comité local d'arbitrage et le comité ressources humaines.

Le comité ressources humaines est :

responsable d'évaluer la composition du CA, d'en combler les vacances, de préparer la relève des dirigeants. Le comité évalue annuellement le directeur général, le directeur de compétition et le directeur technique du Club³⁰.

— Appréciation de la performance

L'appréciation de la performance est formelle au CS Haut-Richelieu. Dans le secteur administratif, une grille d'évaluation a été faite, mais elle sert exclusivement de repère pour mener les rencontres. Afin de compléter le processus, l'auto-évaluation, l'évaluation par événements significants et l'évaluation par échelle cotée sont les méthodes qui ont été retenues par la direction. La gestion du

³⁰ Soccer Haut-Richelieu (2013). Règlements généraux. *Document inédit*.

processus d'appréciation de la performance est assurée par le comité RH formé d'administrateurs nommés et d'un responsable des employés. Les objectifs établis en début de saison, selon chacun des postes, sont ainsi évalués, par le comité. Il est à noter que, pour établir les objectifs, le contrat, où est consignée la description de tâches, sert de repère pour l'établissement des critères d'évaluation. Les observations sur le terrain et les commentaires de la clientèle sont également pris en compte dans les critères d'évaluation de l'employé.

— Formation et perfectionnement

Le club donne accès à une formation spécifique par année pour ses employés, ces formations étant données à l'interne comme à l'externe. La formation n'est pas un prérequis pour conserver son emploi. 1% des revenus étant consacrés à la formation, les dirigeants préparent une planification annuelle des formations afin de bien gérer l'avoir du club.

— Relations de travail

L'organisme est régi par les lois provinciales et fédérales en matière de relations de travail. Les organismes dont il est membre n'ont toutefois aucune incidence sur les relations de travail. De plus, des politiques internes viennent soutenir les relations de travail et poser un cadre auquel les employés doivent se conformer. Sur le plan de la communication, les employés ne sont pas tenus au courant des décisions stratégiques et du développement de marché. Cependant, la situation financière du club est connue de tous. La gestion des conflits est simplifiée au club puisque peu présente. Un intervenant mentionnait qu'il n'a vécu, personnellement, que 2 conflits en 7 ans. Cette situation est due à l'adoption d'une stratégie informelle qui vise à sensibiliser les employés et la clientèle à régler les problèmes en face à face plutôt que par courriel :

Le courriel c'est le pire moyen pour exprimer son insatisfaction. Si vous avez un problème, passez me voir au bureau, ma porte est toujours ouverte et c'est toujours mieux de se parler vis-à-vis que de s'envoyer un courriel qui va être écrit avec une intensité et qui va être lu avec une autre intensité (un répondant).

Le climat de travail entre les employés est sain grâce à un respect des champs d'action de chacun. Au CS Haut-Richelieu, les employés peuvent se consulter sur des sujets précis. On ne cherche pas à prendre des décisions ou à imposer son idée dans un dossier qui n'est pas le nôtre, ce qui évite également plusieurs conflits. Afin de mieux communiquer, des outils de diffusion de l'information ont été développés. Mentionnons que la sécurité d'emploi ne fait pas partie des avantages dont bénéficient les employés.

— Reconnaissance

La reconnaissance fait partie des pratiques informelles instaurées au sein du club. En cherchant à augmenter le sentiment d'appartenance, on passe nécessairement par une augmentation de l'implication des membres les plus performants. De plus, comme présenté précédemment, la communication est un aspect important dans les relations de travail : donner des compliments verbaux fait partie des méthodes pour reconnaître le travail d'un employé. L'autonomie est une façon efficace de reconnaître les compétences et l'expérience d'un employé. De plus, les employés bénéficient d'une grande latitude quant à leur horaire de travail. Sans faire partie des méthodes principales adoptées par le club, les méthodes suivantes sont également utilisées dépendamment du contexte : partage du pouvoir, disponibilité des dirigeants, complimenter par écrit, donner de l'argent et des biens monnayables.

4.2.3 Club de soccer de La Haute-Saint-Charles

4.2.3.1 Environnement externe

— Contexte socio-économique³¹

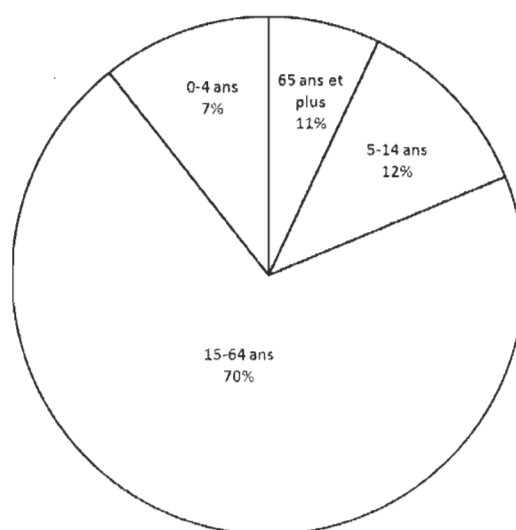
Le CS de La Haute-Saint-Charles est composé de l'arrondissement de La Haute-Saint-Charles³², Stoneham-et-Tewkesbury et Lac-Delage. L'arrondissement

³¹ Il est à noter que nous avons retenu les statistiques disponibles sur le site de la Ville de Québec puisqu'elles offrent un portrait par arrondissement. Le site de statistique Canada compile Charlesbourg et La Haute-Saint-Charles, cela ne reflète pas le territoire couvert par le CS de La Haute-Saint-Charles.

³² Le CS de La Haute-Saint-Charles n'offre pas les services dans le quartier Val-Bélair. Ce service étant offert par le Club de soccer Mistral Laurentien.

de La Haute-Saint-Charles compte 79 950 habitants (Ville de Québec, n.d.) répartis selon la figure 31. Notons que Val-Bélair représente à lui seul 25 535 habitants³³ (Gobeil, 2014). Le revenu disponible des ménages par habitant, dans la ville de Québec, était de 27 616\$ en 2012 (Institut de la statistique du Québec, 2014c) et la proportion de la population ayant un faible revenu était de 14,4% (Statistique Canada, 2014f). Le taux d'activité des travailleurs se situait à 72,9% en 2011 (Ville de Québec, n.d.).

Figure 31 — Répartition de la population de l'arrondissement de La Haute-Saint-Charles



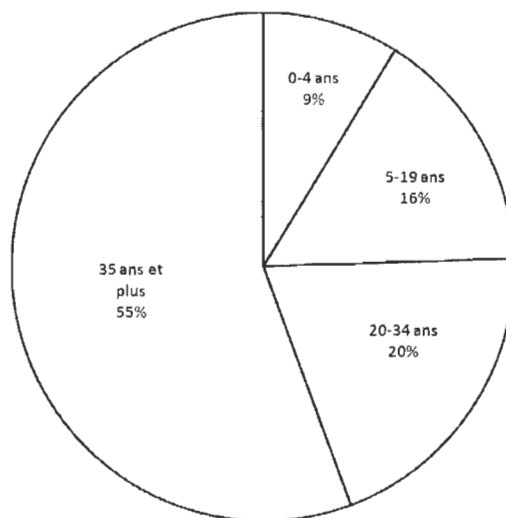
Source : Ville de Québec (n.d.)

La municipalité de Stoneham-et-Tewksbury comptait 7 105 habitants en 2011 (Statistique Canada, 2014k) répartis selon la figure 32. Le revenu disponible des ménages par habitant, dans la MRC de la Jacques-Cartier, était de 33 692\$ en 2012 (Institut de la statistique du Québec, 2014c) et la proportion de la population étant à faible revenu était de 5,4%³⁴ (Statistique Canada, 2014k). Le taux d'activité des travailleurs se situait à 71,1% en 2011 (Statistique Canada, 2014h).

³³ Nous n'avons pu obtenir la division de la population selon l'âge par conséquent, il nous a été impossible de soustraire Val-Bélair des données de l'arrondissement de La Haute-Saint-Charles.

³⁴ Lac-Delage fait également partie de la MRC de la Jacques-Cartier.

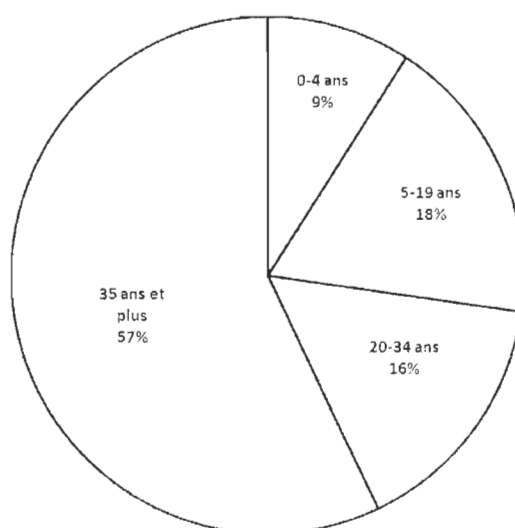
Figure 32 — Répartition de la population de la municipalité de Stoneham-et-Tewksbury



Source : Statistique Canada (2012a)

La ville de Lac-Delage comptait 598 habitants en 2011 (Statistique Canada, 2012d) répartis selon la figure 33.

Figure 33 — Répartition de la population de la ville de Lac-Delage



Source : Statistique Canada (2012d)

— Adaptation technologique

L'obligation d'utiliser PTS-Ligue est le seul ajustement auquel le club a dû faire face.

— Politiques et réglementations

Les politiques et la réglementation que doit respecter le CS de La Haute-Saint-Charles sont celles de la FSQ.

Le club étant membre de l'Association régionale de soccer de Québec (ARSQ), les employés doivent respecter l'article 14 des règles de fonctionnement de l'ARSQ :

un club et ses dirigeants qui conseillent sans motifs jugés valables par l'ARSQ à un de ses joueurs de s'abstenir de participer au programme des sélections régionales de l'ARSQ sont passibles de sanctions et peuvent être traduits devant le Comité de discipline de l'ARSQ³⁵.

Le club doit également respecter les autres règles de fonctionnement, les règlements généraux de l'ARSQ et les règles des compétitions auxquelles il participe. Pour chacune de ces compétitions, il y a des cas d'espèce qui ont un impact sur les tâches des employés. Toutefois, nous ne croyons pas qu'il soit approprié de reproduire cette réglementation puisqu'il s'agit d'éléments ayant un impact sur la tâche et non sur la stratégie.

— Concurrence

La concurrence directe est celle des clubs de la région, alors que la concurrence indirecte vient des autres activités sportives.

³⁵ Association régionale de soccer de Québec (2014). Règles de fonctionnement. *Document inédit*, p. 11.

4.2.3.2 *Environnement interne*

— Structure et culture

Le CS de La Haute-Saint-Charles est un OBNL qui est régi selon les règlements généraux adoptés par l'assemblée générale des membres.

La culture organisationnelle est axée sur l'innovation et l'ouverture au changement. Le désir de vouloir améliorer le club en évaluant les forces et faiblesses de l'organisation porte les dirigeants à laisser carte blanche à ses employés pour effectuer les ajustements qui permettront au club de prospérer. Cette culture axée sur le changement n'empêche pas l'organisation d'être régie par des normes, ce qui traduit son désir de se professionnaliser. Ainsi, l'amélioration et la planification des opérations font partie d'une culture qui vise à être proactive plutôt que réactive face aux défis que peut apporter la gestion courante de l'organisme.

— Politiques et leadership

Le leadership orienté vers les objectifs peut amener certains dirigeants à paraître austères. À l'interne cette attitude est cependant perçue comme un désir de rigueur menant à la réussite de l'organisation. Le grand niveau d'engagement des RH a tôt fait de ramener le débat vers l'efficacité en vue d'atteindre les objectifs fixés par le CA. Le leadership est axé autour d'employés ayant une formation universitaire. La structure et l'organisation du travail en sont modifiées, puisqu'il y a utilisation à la fois de compétences théoriques et de compétences pratiques. L'implication de l'ensemble des dirigeants, dans les situations complexes, permet de justifier que le leadership en est également un de soutien. Malgré que les tâches soient clairement définies, il n'est pas rare de voir des membres du CA mettre l'épaule à la roue afin de faire aboutir un dossier. Gérées sans processus formel, les décisions opérationnelles reviennent au DG et les décisions plus complexes au CA. Toutefois, dans le doute, le DG peut amener les décisions au CA. Le dernier point qui caractérise le leadership du club est la compétence. Plutôt que de chercher la perle rare, le club a choisi de développer une équipe hétérogène qui comble l'ensemble des compétences nécessaires au développement de l'organisation. Par conséquent, dépendamment du projet, il se peut que le leadership soit pris par une

personne différente. Afin de gérer adéquatement l'entreprise, les dirigeants se sont dotés de politiques de remboursement, de commandites et de discipline.

— Systèmes d'information

L'utilisation des systèmes informatiques est omniprésente dans les pratiques du club. Le renouvellement du parc informatique et l'acquisition d'iPad ont permis de modifier les pratiques RH. Ces outils, dotés de logiciel de planification d'entraînements, sont non seulement utilisés pour organiser et structurer le travail, mais ils deviennent également des outils pédagogiques. L'utilisation de la vidéo par le biais d'Internet ou simplement en filmant des entraînements et des matchs est également un outil privilégié par le club. De plus, le club a choisi d'offrir des paiements en ligne par le biais d'un logiciel d'une institution financière et d'investir dans le développement d'un site web permettant d'améliorer les communications.

— Services actuels

La clientèle du club de La Haute-Saint-Charles est composée de joueurs U4 à senior, tant féminin que masculin. Une grosse partie des membres vient des catégories U4 à U7 suite à un effort, au cours des dernières années, pour développer un programme répondant aux besoins des membres. De plus, un effort particulier a été fait du côté des équipes seniors afin d'attirer un plus grand nombre de participants. Outre les équipes compétitives et récréatives, des activités d'initiation ont été mises en place par le biais du programme de football pour adultes (SPA). Ce programme où les joueurs font partie d'équipes mixtes vise à apprendre un nouveau sport et à se remettre en forme. L'effort du développement d'un service pour les seniors est cependant actuellement freiné dû au manque d'infrastructures.

4.2.3.3 Stratégie de l'entreprise

— Objectifs

Les objectifs du CS de La Haute-Saint-Charles s'articulent autour de 3 axes soit : la performance du club dans les compétitions auxquelles il est inscrit, les membres et les employés. Ainsi, les répondants ont fait ressortir 4 objectifs qu'eux considèrent comme la clé de la stratégie de l'organisation :

- Devenir le meilleur club de la région de Québec et/ou du Québec;
- Créer un sentiment d'appartenance auprès des membres;
- Offrir l'opportunité à tous de pratiquer le soccer dans un contexte favorisant le plaisir, l'épanouissement et le développement;
- Bien répondre aux besoins de nos clients et offrir un service de qualité;
- Satisfaction, soutien et épanouissement de nos employés, innovation et créativité.

Ces objectifs ne peuvent être considérés comme des objectifs corporatifs puisqu'ils n'ont pas été adoptés par le CA.

— Marchés et services

Trois marchés sont visés pour le développement du club soit : les personnes handicapées, les personnes adultes, en complétant l'offre de service déjà existante et le football sous de nouvelles formes. De plus, sans être un nouveau marché, il y a une volonté de mettre plus d'emphasis dans le recrutement d'athlètes féminines.

Ayant également comme objectif de conserver les membres actuels, un travail sera fait sur la planification en fonction de l'âge et des stades de développement de l'athlète souhaitant ainsi améliorer le service déjà offert. Des écoles de gardiens, un tournoi senior et l'offre d'une catégorie d'âge supérieure pour les adultes et aussi au programme.

— Stratégies et tactiques

Le développement de la stratégie est principalement entre les mains des employés. Ainsi, le CA demande que chaque employé dépose ses objectifs qui seront consignés dans le plan d'action. À la fin de l'année, les objectifs seront évalués par le CA afin de réorienter le tir pour l'année suivante. Le CS de La Haute-Saint-Charles a identifié 3 pôles stratégiques soit : le secteur technique, les communications et les événements. Le secteur technique est le pôle où le club a mis le plus d'effort au cours des dernières années. Un effort qui visait à doter le club d'une structure de développement stable et d'un service de qualité. Comme le nouveau DT repartait de zéro, suite à son embauche, la première année a surtout

servi à récolter de l'information afin d'assimiler les différentes tâches et à organiser de multiples programmes déjà en place. Ayant maintenant les coudées franches, la prochaine étape sera le développement d'une planification stratégique à long terme. Le pôle communication vise, quant à lui, à améliorer les communications entre la clientèle et le personnel. À cet effet, le club a mis en place une politique concernant les délais de réponse afin de satisfaire sa clientèle. Cette stratégie récolte déjà ses fruits, alors que le service rapide est synonyme de satisfaction de la clientèle. De plus, le développement du site web a permis également de servir la finalité d'une communication améliorée au sein du club. Finalement, les événements ont crû rapidement, au cours des dernières années. Du seul événement, le festival de l'académie U4-U7, le CS de La Haute-Saint-Charles est passé à 3 événements (ouverture de la saison AAA, festival de fermeture) ayant un impact sur le sentiment d'appartenance et la visibilité du club. À l'automne, un 4^e événement s'ajoutera avec la tenue du tournoi senior.

4.2.3.4 Contexte de la GRH

— Rôles

Le rôle des employés varie énormément dans une année. Ils peuvent être la référence du club en étant la figure la plus connue comme ils peuvent être dans l'ombre ce qui leur permet, ultimement de recueillir de l'information qui serait probablement ardue à obtenir. Ils ont également un rôle important sur la rétention de leur personnel. Selon les répondants, ils doivent assurer une présence auprès des membres tout en étant amicaux et joyeux.

— Définition

Selon le poste qu'occupe l'employé, les habiletés demandées ne seront pas les mêmes. Un entraîneur doit être apte à jouer au ballon et posséder des connaissances tactiques, alors que le DT doit, en plus des éléments mentionnés précédemment, être un bon gestionnaire organisé. Il y a tout de même des habiletés communes aux différents postes : ponctualité, bon communicateur à l'oral et à l'écrit, diplomatie, courtoisie, disponibilité, contrôle de soi en plus d'avoir acquis des connaissances dans son domaine.

Dans un métier où la perception joue pour beaucoup, il est important que les employés aient une image positive auprès de la clientèle. En ce sens, il devient impératif qu'un employé ait de l'entregent et de l'enthousiasme puisqu'il travaille avec une jeune clientèle. De plus, le désir de transmettre ses connaissances et d'être entouré de jeunes fait partie de la personnalité que doit posséder un employé. Il est également important que les employés aient une grande confiance en eux afin de pouvoir apporter leur point de vue, lors de débat, tout en respectant l'opinion des autres. Le temps de travail étant rarement comptabilisé, l'employé doit avoir un grand sens du dévouement. Avec une clientèle qui ne recherche pas nécessairement les mêmes services et un CA qui peut avoir une vision différente du développement du club, les employés doivent avoir une grande ouverture d'esprit.

Une entreprise sportive est inévitablement influencée par le service qu'elle offre lorsque vient le temps de sélectionner les valeurs, il n'est donc pas étonnant que les dirigeants se soient inspirés du terrain pour les définir. Par conséquent, comme le sport amène des combats, la persévérance et l'effort font partie des valeurs que souhaite véhiculer la direction. Le service étant axé sur une multitude de relations interpersonnelles, prenons à titre d'exemple le moment des sélections des joueurs dans les équipes ou la rétroaction sur l'entraînement dispensé par l'équipe technique, il devenait impératif, pour les répondants, d'instaurer un climat où l'honnêteté règne. Ainsi, la relation développée avec la clientèle devient plus facile à gérer.

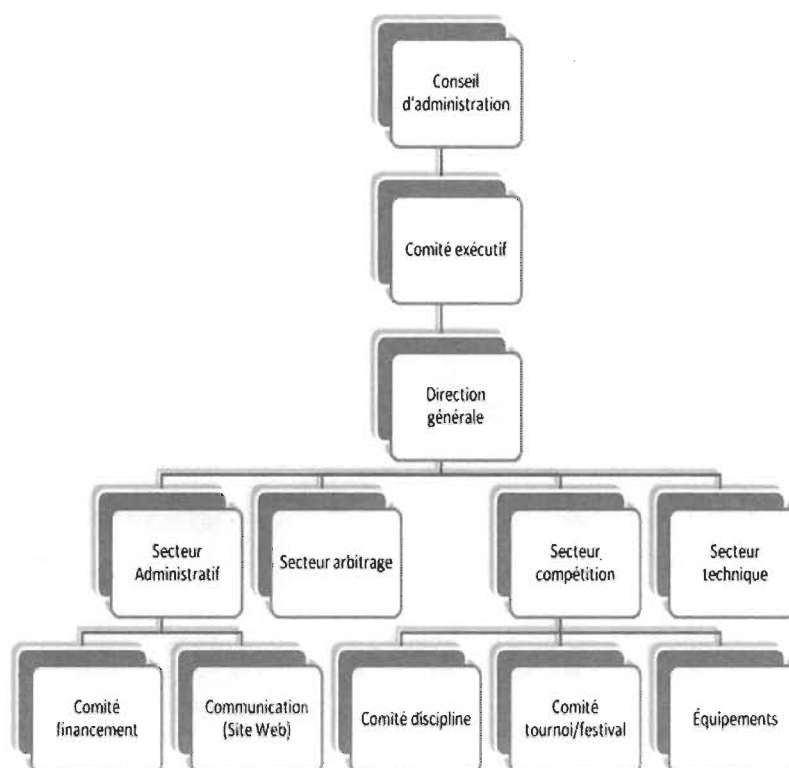
Actuellement, la motivation est au plus haut, dans l'organisation, ainsi il suffit de s'assurer que les employés aient constamment de nouveaux défis et éviter d'attribuer les tâches monotones à un seul individu. Conscient que les horaires atypiques, le travail de soirs et de fins de semaine et les congés à des périodes moins intéressantes peuvent venir affecter la motivation des employés, il est important de créer un environnement de travail stimulant. Également, le manque de ressources matérielle, humaine et financière peut parfois affecter la motivation des employés. Les interactions avec la clientèle font partie des sources potentielles de démotivation. Habituellement, la clientèle entre en contact avec le personnel pour émettre une plainte. Il est très rare qu'un appel soit logé pour féliciter ou remercier

le personnel pour les services reçus. De manière générale, le soutien, face aux différents problèmes est une solution qu'utilisent les dirigeants. Le fait d'être à l'écoute des besoins des employés a un impact sur la motivation. De plus, à 2 occasions, au courant de l'année, il y a des activités lors desquelles les employés peuvent socialiser avec leurs collègues dans un contexte externe au milieu du travail.

— Organisation

La structure organisationnelle est illustrée par l'organigramme à la figure 34. Il est important de spécifier que le DG est redevable au CA. Afin de l'aider dans ses tâches, le DG a, sous sa responsabilité, 3 employés : 1 DT, un adjoint administratif et 1 directeur de l'arbitrage. Il est important de spécifier que, malgré que le DT est géré quotidiennement par le DG, il doit tout de même déposer certains rapports au CA sur lesquels il devra argumenter et il a parfois l'obligation de passer par le CA pour défendre des propositions nécessitant des besoins financiers plus importants. Le DT bénéficie, lui aussi, d'un soutien grâce à l'embauche de trois ressources. Le DT adjoint, en plus de l'épauler dans les tâches quotidiennes, est celui qui prend la responsabilité du poste de DT en cas d'absence de ce dernier. Viennent se greffer à l'équipe, deux adjoints techniques qui aident à l'encadrement des équipes, des entraîneurs et des joueurs.

Figure 34 — Organigramme du club de soccer de La Haute-Saint-Charles



Source : CS de La Haute-Saint-Charles (2014)³⁶

— Résultante RH

Les données ne sont pas collectées de façon méthodique, il s'agit plutôt de recueillir les commentaires de la clientèle afin de mesurer la réussite des interventions du personnel. On utilise tout de même deux types de données quantitatives soit : le nombre d'inscriptions et la progression des équipes.

4.2.3.5 Contenu de la GRH

— Planification RH

La planification RH est effectuée par le CA, le DG et le DT. D'une durée approximative de 20 heures, cet exercice permet d'identifier les besoins en matière de RH. Il s'agit également du moment où les postes sont analysés. Pour compléter l'exercice, l'ensemble des employés est consulté.

³⁶ CS de La Haute-Saint-Charles (2014). Organigramme, *document inédit*.

— Dotation

Le recrutement se fait à l'interne et à l'externe. Étant donné qu'il n'y a pas de processus de gestion des carrières, le club mise sur la fidélisation pour assurer une qualité dans l'encadrement des jeunes et le service aux clients, mais surtout la rétention de son personnel. Outre le personnel de direction, les autres employés étant essentiellement des étudiants, le club s'assure d'être compréhensif sur l'attribution de congés et les absences de son personnel. De plus, l'offre d'un salaire comparable aux entreprises de ventes de produits permet de conserver les ressources au sein du club. Les pratiques de fidélisation des employés de direction est différente de celle des employés de premier niveau, l'organisation misant sur 5 actions : Un contrat avec une échelle salariale indexée au coût de la vie, la mise à la disposition d'outils de travail adéquats, l'accessibilité aux formations, la flexibilité des horaires de travail et les canaux de communication accessible entre les administrateurs et les employés. Étant dans une organisation où les administrateurs sont appelés à changer, une instabilité et une insécurité peuvent ressortir chez le personnel, le contrat de travail est une façon de diminuer ces deux facteurs négatifs. De plus, les employés étant des adeptes de nouvelles technologies, les administrateurs s'assurent de répondre à leurs besoins. Étant en début de carrières, les employés sont avides de nouvelles connaissances, le goût d'apprendre et d'augmenter leurs compétences fait de la formation un levier important pour la rétention du personnel. Parmi les tactiques pour la fidélisation du personnel, la possibilité de choisir son horaire de travail, dans la mesure où le service au client est assuré, figure parmi les avantages non négligeables permettant ainsi au personnel d'équilibrer la vie privée et professionnelle. Finalement, la réponse rapide des administrateurs aux demandes des employés démontre qu'il y a un respect de l'importance du travail de ces derniers.

La sélection des employés se fait par un processus formel qui comprend des tests d'habiletés, de compétences et de personnalité. Les entrevues formelles sont souvent utilisées pour mesurer les critères de sélection : ponctualité, entregent, fiabilité, disponibilité, étude dans le domaine sportif, connaissance du football

(règlement du football, technique, catégories d'âge, expérience comme joueur, certification PNCE).

Lors de l'embauche, un contrat de travail est signé, entre les deux parties, dans lequel il est spécifié en détail les tâches de l'employé.

— Rémunération

La rémunération directe comprend uniquement le salaire de base. Ce salaire est basé sur le niveau de formation des employés, leurs compétences et l'ancienneté. Afin d'opérationnaliser la pratique de rémunération, une échelle salariale a été conçue pour chacun des postes de direction et pour les animateurs. Les employés de direction, pour la rémunération indirecte, ont accès aux programmes d'assurances collectives privées, mais ne sont pas couverts par un régime de sécurité public. De plus, ils ont parfois des absences rémunérées, en plus de congés supplémentaires à ceux prévus par la loi, ceux-ci étant spécifiés au contrat de travail. Le contrat de travail stipule également, sous la rubrique avantages sociaux, que le cellulaire et un montant pour les frais de déplacement sont accordés aux employés de direction.

— Organisation du travail

Le travail est toujours fait en équipe, le CS de La Haute-Saint-Charles favorise également l'établissement de comités consultatifs où les employés ont la possibilité de participer au développement du club. Les problèmes liés à l'entreprise peuvent être de la responsabilité soit de l'équipe ou du gestionnaire concerné par la situation.

— Appréciation de la performance

L'appréciation de la performance, dirigée par le DG et le CA, est formelle. Le club utilise une multitude de méthodes pour évaluer ses employés : évaluation par rangement, évaluation ouverte, auto-évaluation, évaluation par échelle cotée et évaluation multisource. Les critères d'évaluation sont les mêmes que lors du processus de sélection. À raison d'une fois par année, cet exercice est l'occasion de

donner une rétroaction sur les points forts, les points faibles, les points à améliorer et d'identifier les erreurs commises au cours de la dernière année. Plus de 33 points sont évalués chez les employés de direction. Ces points sont regroupés en quatre catégories : communication, gestion des plaintes et/ou problèmes, collaboration dans les dossiers communs (direction générale et CA) et autres éléments globaux, sont évalués à l'aide d'un formulaire qui comporte une échelle cotée de 1 à 10, 1 étant le pointage le plus faible et 10 le pointage le plus élevé. Par la suite, une évaluation des tâches spécifiques de chacun des employés est faite selon la même méthode. Au final, les commentaires de l'appréciateur et de l'apprécié sont colligés et des objectifs sont fixés pour la prochaine évaluation.

— Formation et perfectionnement

Les formations, de types générales et spécifiques, sont offertes aux employés et sont données à l'interne et à l'externe. À cet effet, le CA réserve environ 1% de son budget aux formations. À raison de 1 à 2 formations par année, les employés doivent maintenir leurs compétences à jour afin de conserver leur emploi. Sans qu'il y ait de planification des formations, les ressources financières sont attribuées en tenant compte que les employés doivent suivre des formations pour conserver leur emploi.

— Relations de travail

Le club est régi exclusivement par les lois provinciales, mais il a bonifié le tout par des politiques internes. Les employés ne bénéficient pas de la sécurité d'emploi. Sur le plan de la communication, les employés sont impliqués dans toutes les sphères de l'entreprise. Par conséquent, ils sont au courant des décisions stratégiques, de la situation financière du club et des stratégies de développement de marché. Afin de s'assurer que l'information soit transmise, des systèmes de communication ont été mis en place. Les problèmes rencontrés au sein du club sont gérés par l'équipe de direction. Toutefois, le responsable du domaine dans lequel se déroule le problème dirige les étapes de résolution du conflit. Peu importe le conflit, le DG est toujours en soutien aux responsables du processus de gestion de

conflit. Les conflits entre employés ou les conflits majeurs sont gérés par les administrateurs.

— Reconnaissance

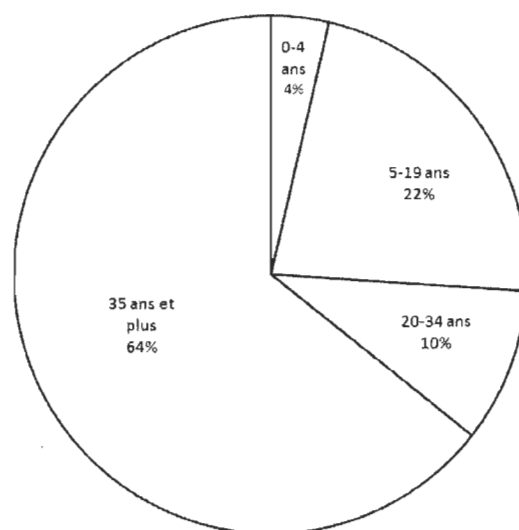
La reconnaissance du travail des employés se fait en favorisant leur implication dans toutes les sphères décisionnelles du club. De plus, les employés ont une grande autonomie sur les décisions journalières du club, le CA conservant la responsabilité des décisions complexes. Ce partage du pouvoir, entre le CA et l'équipe de direction, est une façon, pour les administrateurs, de démontrer leur appréciation du travail réalisé par les employés. La volonté des administrateurs d'être toujours disponibles témoigne également d'une forme de reconnaissance envers les employés. Les compliments verbaux et publics viennent soutenir la démarche de reconnaissance des efforts consentis par le personnel pour le club. Finalement, dans un travail aussi contraignant, la flexibilité des horaires de travail permet à l'employé de se sentir apprécié et respecté.

4.2.4 Club de soccer Lakeshore

4.2.4.1 Environnement externe

Les villes faisant partie du CS Lakeshore sont toutes au sein de la MRC de Montréal. Le revenu disponible par habitant était de 26 469\$ et la proportion de la population à faible revenu était de 15,8% (Institut de la statistique du Québec, 2014b). La ville de Baie-d'Urfé comptait 3 850 habitants en 2011 (Statistique Canada, 2012c) répartis selon la figure 35.

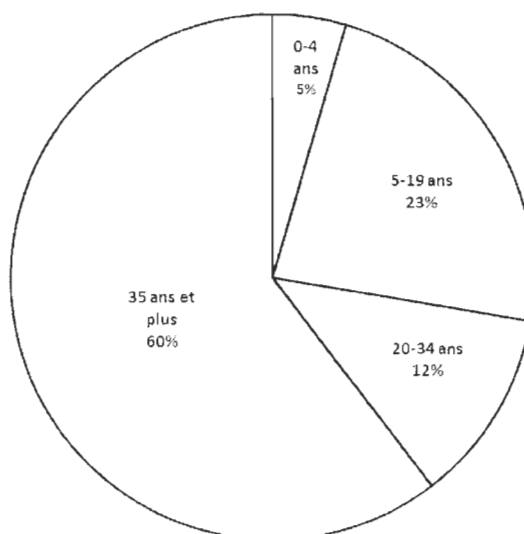
Figure 35 — Répartition de la population de la ville de Baie d'Urfé



Source : Statistique Canada (2012c)

La ville de Beaconsfield comptait 19 505 habitants en 2011 (Statistique Canada, 2014a), répartis selon la figure 36. La proportion de la population à faible revenu était de 6,3% (Statistique Canada, 2014a). Le taux d'activité des travailleurs se situait à 64,5% (Statistique Canada, 2014a).

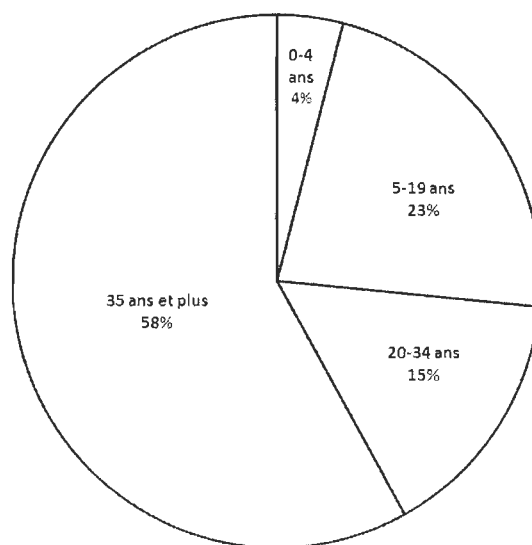
Figure 36 — Répartition de la population de la ville de Beaconsfield



Source : Statistique Canada (2014a)

La ville de Kirkland comptait 21 250 habitants en 2011 (Statistique Canada, 2014b), répartis selon la figure 37. La proportion de la population à faible revenu était de 5,6% (Statistique Canada, 2014b). Le taux d'activité des travailleurs se situait à 68,1% (Statistique Canada, 2014b).

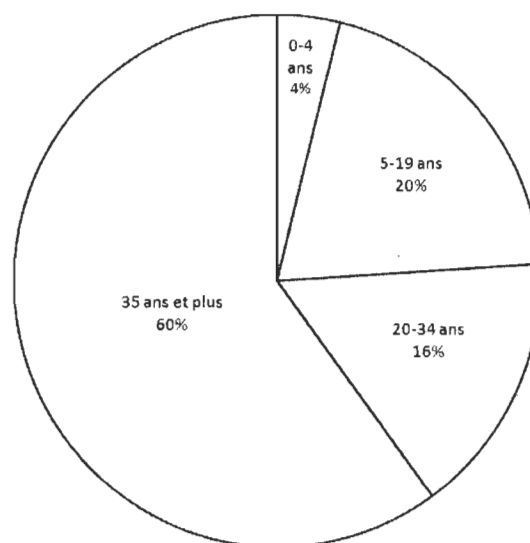
Figure 37 — Répartition de la population de la ville de Kirkland



Source : Statistique Canada (2014b)

La ville de Ste-Anne-de-Bellevue comptait 5 070 habitants en 2011 (Statistique Canada, 2014i) répartis selon la figure 38.

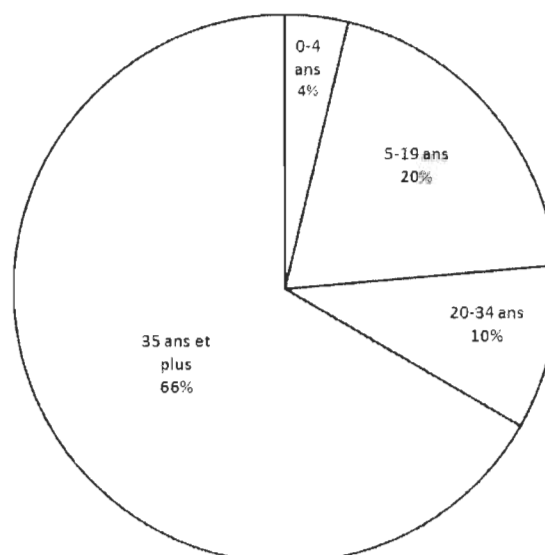
Figure 38 — Répartition de la population de la ville de Ste-Anne-de-Bellevue



Source : Statistique Canada (2014i)

La ville de Senneville comptait 920 habitants en 2011 (2012b) répartis selon la figure 39.

Figure 39 — Répartition de la population de la ville de Senneville



Source : Statistique Canada (2012b)

— Adaptation technologique

Le seul changement technologique auquel le CS Lakeshore a dû s'adapter est l'introduction, par la FSQ, de PTS-Registrariat. L'utilisation de ce logiciel s'est traduite par un volume de travail supplémentaire.

— Politiques et réglementations

Les politiques et la réglementation que doit respecter le CS Lakeshore sont celles de la FSQ. De plus, étant membre de l'Association régionale de soccer Lac St-Louis (ARSLSL), les règlements généraux de cet organisme s'appliquent au CS Lakeshore. Après avoir consulté les règlements généraux de l'ARSLSL nous n'avons pu trouver de règles ayant un impact direct sur la gestion des RH ou sur la stratégie de l'entreprise. Les autres documents disponibles à l'ARSLSL ont un impact sur les tâches des employés (volume, temps) et imposent des procédures administratives à respecter, tant dans la gestion des membres qu'au sein des compétitions auxquelles le club participe.

— Concurrence

Les concurrents directs du CS Lakeshore sont les autres clubs, spécifiquement ceux de l'Île de Montréal. Aucun concurrent indirect n'a été identifié par les répondants.

4.2.4.2 Environnement interne

— Structure et culture organisationnelle

Le CS Lakeshore est un OBNL ayant une culture organisationnelle axée sur la satisfaction de la clientèle. La direction technique s'occupe spécifiquement de la clientèle élite et le club a embauché un sous-traitant afin d'encadrer les équipes récréatives. Les besoins des deux groupes sont différents. Alors que l'élite cherche à regrouper les meilleurs joueurs d'une même catégorie d'âge, les joueurs des équipes récréatives cherchent à jouer à proximité de leur domicile et dans la même équipe que leurs amis. Les équipes élités, quant à elles, représentent un défi de taille pour le club. Les clients désirant que l'horaire soit adapté à leur mode vie personnel,

manifestant parfois que le nombre d'entraînements est trop élevé, que la vie personnelle passe avant le sport, le personnel technique doit travailler pour changer cette mentalité afin de développer le sport comme dans les pays ayant une grande tradition de football. Malgré les succès sur la scène canadienne et provinciale, le CS Lakeshore est d'abord un club axé sur le récréatif, entre autres à cause du grand nombre de membres dans ce groupe de joueurs. Le CA travaille actuellement à développer la mentalité de la clientèle du secteur élite. Le port des couleurs du club démontre une forme de sentiment d'appartenance alors que les joueurs portent les vêtements du club à l'école. Toutefois, ce sentiment d'appartenance ne se traduit pas par un support des équipes élites lors des matchs à domicile, les gradins étant essentiellement occupés par des membres des familles de joueurs.

— Politiques et leadership

Le leadership est orienté vers l'atteinte des objectifs fixés par le CA et le DG. Les décisions sont majoritairement prises par le DG et le DT. Cependant, dans le cas des décisions majeures qui impliquent des sommes importantes touchant le fonctionnement du club et qui demandent l'élaboration ou la modification de lois et de politiques, le CA peut être appelé à intervenir. Les membres de la direction en place, ayant plus de 10 années d'expérience, sont dans les faits les principaux leaders au sein de l'entreprise, le CA étant peu appelé à intervenir. Le club ne possède pas de politiques RH pour gérer les employés. Toutefois, le CA a adopté des règlements généraux et une charte de discipline, laquelle vise essentiellement à définir les sanctions à imposer en cas de faute, ainsi qu'une politique sur la vérification des antécédents judiciaires. Soulignons que dans l'article 48 des règlements généraux, certaines balises ont été établies afin de donner des lignes directrices sur les qualifications du personnel, leur pouvoir ainsi que le nom du poste du supérieur hiérarchique du DG.

— Système d'information

L'usage de systèmes informatiques, de logiciel de comptabilité et de la suite de logiciel de TSI Sports (PTS-Registrariat, PTS-Ligue, PTS-Tournoi, PTS-Ref et

PTS-Cal) sont les principaux outils dont dispose le CS Lakeshore. De plus, le club est présent sur les réseaux sociaux Facebook et Twitter.

— Services de l'entreprise

Un service d'entraînements et de matchs de football est offert aux joueurs de 4 ans à senior. La clientèle actuelle est formée de familles de plusieurs enfants dont les moyens financiers sont élevés, pour la majorité. Selon les répondants, les caractéristiques présentées précédemment expliquent pourquoi la clientèle est plus exigeante. Toutefois, le niveau de conversation est plus élevé, ce qui facilite les relations interpersonnelles. Le club offre également un programme pour les personnes ayant une déficience intellectuelle, en plus d'organiser une ligue compétitive pour adultes.

4.2.4.3 *Stratégie de l'entreprise*

— Objectifs

Les objectifs du CS Lakeshore, selon les répondants, sont :

- Développer des athlètes;
- Offrir un service pour les joueurs de tous niveaux techniques;
- Enseigner;
- Éduquer la clientèle à la culture du football;
- Offrir un équilibre dans l'offre de programmes pour les joueurs récréatifs et compétitifs.

Selon les règlements généraux du club, les objectifs sont :

- Encourager et promouvoir la pratique du football et une philosophie d'esprit sportif selon la juridiction du club;
- Superviser et encadrer les activités de football sous sa juridiction;
- Réunir tous les membres, jeunes et seniors, sous une organisation;
- Offrir un support technique et administratif à ses membres.

— Marchés et services

Le service que l'organisation souhaite développer est une ligue de football adulte récréative. Le club souhaite également poursuivre l'expansion de son programme pour les personnes ayant une déficience intellectuelle et offrir le service à une plus imposante clientèle. L'ensemble des services passe nécessairement par

un développement encore plus poussé des entraîneurs afin qu'ils puissent encadrer des équipes de tous les âges. Finalement, l'organisation souhaite obtenir une équipe dans la PLSQ, un niveau de compétition semi-professionnel³⁷. L'ajout de cette équipe est conditionnel à ce que les membres n'aient pas à assumer le fardeau financier des opérations du groupe, donc que l'équipe génère ses propres revenus.

— Stratégies et tactiques

Malgré qu'il y ait 2 secteurs, soit l'administration et la technique, l'initiation des projets futurs assimilés à la stratégie de l'entreprise est souvent sous la responsabilité du DG puisque c'est la direction qui est en constante relation avec la clientèle et qui, par conséquent, est au courant des besoins de cette dernière. Bien que la conception de la stratégie relève de la directrice générale, celle-ci doit toujours présenter les projets au CA lorsque les projets demandent des modifications aux orientations du club ou une implication financière importante de la part du club. Dans le secteur technique, compte tenu de la longue histoire du club, la structure est déjà en place. Conséquemment, le club mise sur l'amélioration continue pour maintenir ses standards de qualité. Le plus grand défi demeure tout de même l'embauche et la rétention de personnel compétent. Avec l'éclosion rapide du football au Québec, le développement des entraîneurs n'a pu se faire aussi rapidement, le CS Lakeshore tente donc de réduire l'écart entre les entraîneurs disponibles, qualifiés, et les besoins du club.

4.2.4.4 Contexte de la GRH

— Rôles

Les employés, sur le plan administratif, sont tous gérés par le DG, cela incluant les employés du secteur technique. Le seul domaine où le DG n'a pas de droit de regard, dans le secteur technique, est tout ce qui touche les programmes techniques. Les employés du secteur administratif se divisent le travail afin d'assurer les services à l'ensemble des joueurs récréatifs et élite. De plus, ils doivent faire les horaires pour les arbitres et les classements pour les différentes ligues. Le

³⁷ Notons qu'en octobre 2014, le CS Lakeshore officialisait son entrée en PLSQ.

secteur élite est sous la responsabilité du DT qui doit assurer la création des équipes, l'encadrement et le suivi. Il doit également former son personnel. Il dispose, pour les catégories U8 à U12, d'un assistant qui s'occupe de ces tâches auprès des entraîneurs et des joueurs de ce groupe.

— Définition

Les employés doivent avoir des habiletés avec les principaux logiciels informatiques. Dans le secteur technique, ils doivent avoir un minimum de connaissances en football, mais l'enjeu principal ne se situe pas autour des compétences techniques de l'individu. Ne pas être en mesure d'accomplir une tâche par manque de connaissances ne constitue pas un obstacle puisque le club demande d'abord d'être ouvert à l'apprentissage. Avoir ce désir d'apprendre est l'une des habiletés incontournables, puisque les employés seront rapidement appelés à travailler de manière autonome. De plus, tous les employés doivent avoir des habiletés en communication, puisqu'ils sont constamment en relation avec les clients.

La première caractéristique que doit posséder le personnel est d'être flexible. Avec des horaires atypiques, mais également un métier qui est peu routinier, savoir s'adapter aux changements est nécessaire dans ce type d'entreprise. Les longues journées et la clientèle exigeante requièrent également que le personnel soit dynamique et ait une joie de vivre lorsqu'il est au travail afin de pouvoir résister au stress de cet environnement de travail. Quelqu'un qui prend le temps d'écouter aura une longueur d'avance puisqu'il y a une multitude de personnalités et de nationalités qui s'entrecroisent au courant d'une semaine de travail. Le quiproquo peut être évité grâce à un individu qui a la patience d'analyser le contenu du message de l'intervenant qui s'adresse à lui. Le personnel doit également avoir un équilibre entre la fermeté et la compassion. Savoir dire non est un art. Réconforter le jeune qui vient de faire une contre-performance fait également partie de la personnalité que doit avoir le personnel.

Au haut de la pyramide des valeurs du club trône le professionnalisme, l'image du club est primordiale. On désire ainsi transmettre aux clients que le club

est structuré. La transparence, l'honnêteté, le respect et la sincérité sont des valeurs qui doivent non seulement être transmises à la clientèle, mais que celle-ci doit aussi appliquer avec le personnel.

À la base, les employés doivent avoir une grande motivation intrinsèque. Sans cette motivation, il est impossible que l'individu colle à la philosophie du club. Par contre, les employés font tout de même face à des défis motivationnels, l'un d'eux étant de pouvoir entreprendre la saison avec toutes les informations et les outils dont ils ont besoin, ce qui n'est pas toujours le cas. De plus, il n'est pas aisé de travailler avec la clientèle senior, qui s'inscrit régulièrement à la dernière minute, plaçant le personnel dans des situations complexes. La direction générale participe à la motivation de son équipe en établissant un environnement de travail agréable pouvant se traduire par des récompenses matérielles, ce qui exclut les bonifications salariales. Offrir du soutien pour l'accomplissement de tâches et encourager les troupes au dépassement, voilà d'autres méthodes utilisées au CS Lakeshore. Le fait que le personnel travaille avec des dirigeants qualifiés contribue également à la motivation des individus.

— Organisation

Le CA, constitué de 14 administrateurs, a le mandat d'assurer la gestion globale du club. Il ne touche pas aux aspects opérationnels. L'organigramme inclut huit postes principaux dans l'organisation. Le DG, sous la responsabilité du CA, doit voir à la coordination des actions de l'ensemble du personnel en plus de s'occuper de la comptabilité et d'être le principal répondant auprès des instances dont le CS Lakeshore est membre. Il assure également les communications avec les différentes villes avec qui le club fait affaire. Le réceptionniste, au-delà d'offrir un service de première ligne à la clientèle, doit également gérer les horaires de la ligue, les classements et les horaires des arbitres. Deux employés s'occupent des tâches administratives pour la clientèle du football récréatif. Un employé s'occupe de la clientèle féminine et l'autre de la clientèle masculine. Un cinquième employé est responsable des ligues seniors, de l'inventaire de l'équipement et de planifier la reprise des matchs qui doivent être déplacés. Le DT a comme rôle principal le développement des joueurs et des entraîneurs au niveau élite d'U13 et plus. Il doit

également superviser le travail de son coordonnateur technique qui, lui, a comme principal mandat l'encadrement des joueurs et des entraîneurs élités, plus spécifiquement des catégories U8 à U12. Toujours sous la responsabilité du DT, l'entraîneur des gardiens doit voir au développement des gardiens et à l'encadrement des entraîneurs qui sont sous sa responsabilité. Finalement, un assignateur des arbitres s'occupe de l'ensemble des tâches touchant l'arbitrage.

— Résultante RH

Les plaintes, le taux de rétention des joueurs et le respect des budgets sont les principaux éléments sur lesquels se base le club pour savoir si le travail a été bien fait. En ce qui concerne les entraîneurs, les résultats sont peu importants, ce qui est évalué est le développement global des joueurs, car « moi je veux des personnes qui sont productives dans leur vie alors, si je te vois dans la rue après 15 ans et que tu es devenu quelque chose de bien pour toi, c'est une réussite » (un répondant).

4.2.4.5 Contenu de la GRH

— Planification RH

La planification RH, faite sur une base informelle, est le rôle du CA et du DG. À raison de 40 heures par année, la planification des RH permet d'identifier les besoins en personnel et d'analyser les postes en impliquant les employés sur les tâches qu'ils ont effectuées au cours de l'année.

— Dotation

Le recrutement du personnel se fait à l'interne et à l'externe. La gestion des carrières permet de combler une partie des besoins de l'entreprise. Pour la sélection du personnel, il existe un processus formel qui comprend des tests de personnalité, de compétences et d'habiletés. Le processus est complété par une entrevue. L'expérience, les diplômes et les critères en lien avec les tests précédemment cités font partie des éléments évalués par les individus qui sélectionnent le personnel. La fidélisation du personnel se fait grâce à un environnement de travail détendu. De plus, la famille étant la priorité, les employés se soutiennent afin que chacun puisse

être présent dans les moments importants de leur vie privée. L'ambiance de travail est très importante au sein du CS Lakeshore, par conséquent, il n'y a pas de place pour un véritable agélaste. Afin de solidifier cette atmosphère de travail, il n'est pas rare qu'un employé prenne la charge de travail d'un collègue afin de lui faciliter la tâche. La stabilité du club et le fait qu'il soit structuré favorisent également la fidélisation du personnel puisqu'il y a un confort à travailler pour le CS Lakeshore.

— Rémunération

Les employés ont une rémunération directe construite autour d'un salaire de base, lequel est établi selon la formation, les compétences et l'expérience que possède l'employé. La rémunération indirecte permet aux employés d'être rémunérés lors d'absences et d'avoir des congés supplémentaires à ceux prévus par la loi. Le personnel n'a pas accès aux régimes publics et à des programmes d'assurances collectives.

— Organisation du travail

Le travail en équipe est souvent utilisé. À cause de la personnalité des individus en poste, il y a parfois un défi à relever afin que ceux-ci passent du travail individuel au travail d'équipe. L'organisation a également recours à des comités, selon les cas qui lui sont présentés. Lors de situations problématiques, le responsable doit assurer le suivi, mais le conflit est géré en équipe.

— Appréciation de la performance

L'appréciation de la performance du personnel est informelle. Pour le personnel administratif, le nombre de plaintes, le nombre d'erreurs, les délais pour la réalisation des tâches, la qualité du travail accompli sont autant de critères qui sont évalués. Il s'agit simplement de vérifier si les tâches ont été effectuées et d'apporter les ajustements, selon le cas. Dans le secteur technique, les entraîneurs doivent remettre un rapport d'autoévaluation qui énonce les points positifs et les points à améliorer.

— Formation et perfectionnement

5% du budget est consacré à la formation générale et spécifique, qui est donnée à l'interne et à l'externe. La planification annuelle n'est pas un outil qui est utilisé par le club. Les employés ont tout de même accès à entre 1 à 5 formations par année.

— Relations de travail

Concernant les relations de travail, les employés du club sont régis par des lois fédérales, provinciales et d'organismes dont le club est membres. De plus, afin de faciliter les relations de travail, des politiques ont été développées par l'organisation. Les employés ne bénéficient d'aucune sécurité d'emploi. Au chapitre des communications, le personnel est informé des décisions stratégiques, de la situation financière du club et du développement de marché. Afin de transmettre l'information, des outils de communication viennent faciliter l'acheminement des renseignements désirés. Lorsqu'il y a des conflits, les personnes impliquées sont rencontrées afin de leur permettre d'exposer leur position. Dans le cas de conflits majeurs, il est possible de créer un comité. Dans les cas de conflits entre employés, il est habituel de tenter de prendre du recul et que la situation soit ensuite réglée dans un autre environnement que l'environnement de travail.

— Reconnaissance

Les compliments verbaux, écrits et publics sont privilégiés pour souligner le bon travail du personnel. De plus, les employés peuvent gagner en autonomie grâce à un travail de qualité. La flexibilité des horaires de travail vise à témoigner aux employés de la reconnaissance quant à leur grande disponibilité pour le club. Finalement, la disponibilité des dirigeants est un moyen de démontrer aux employés qu'ils sont importants pour l'organisation.

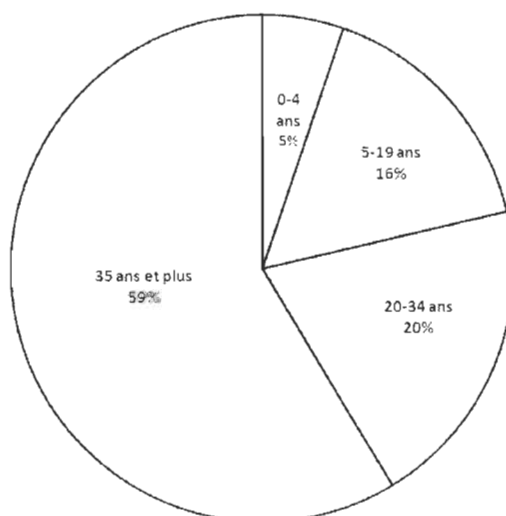
4.2.5 Club de soccer de Longueuil

4.2.5.1 Environnement externe

— Contexte socio-économique

La ville de Longueuil comptait 231 410 habitants en 2011 (Statistique Canada, 2014c), répartis selon la figure 40. Le revenu disponible des ménages par habitant, pour l'agglomération de Longueuil, était de 28 883\$ en 2012 (Institut de la statistique du Québec, 2014d) et la proportion de la population à faible revenu était de 17,5% (Statistique Canada, 2014c). Le taux d'activité des travailleurs se situait à 64,6% en 2011 (Statistique Canada, 2014c). Il est important de spécifier que Longueuil comprend les arrondissements de St-Hubert et de Greenfield Park, qui possèdent tous deux leur propre club. Lors du recensement de 2006, ces deux arrondissements avaient une population totale de 94 115 sur les 229 330 habitants que comptait la ville de Longueuil (Ville de Longueuil, 2014). Ces deux arrondissements représentaient donc 41,04% de la population totale de la ville de Longueuil, ce qui laisse au CS de Longueuil 58,96% de la population.

Figure 40 — Répartition de la population de la ville de Longueuil



Source : Statistique Canada (2014c)

— Adaptation technologique

Le CS de Longueuil a dû s'adapter à l'informatisation des données des membres, une norme instaurée par la FSQ. De plus, la planification des ligues se fait maintenant à l'aide de logiciels. L'ajout du paiement par l'informatique s'est traduit par un changement dans les modes de fonctionnement et un coût supplémentaire pour le club. L'utilisation du logiciel TSI Sports par la FSQ et l'ARSRS a eu un impact sur les assignations de terrains et d'arbitres pour les matchs.

— Politiques et réglementations

Les politiques et la réglementation que doit respecter le CS de Longueuil sont celles de la FSQ. De plus, il doit se conformer aux règlements de l'ARSRS, dont un article touche directement les employés du club.

À l'annexe 5 des règlements il est stipulé que :

- Tout individu associé à un club, en tant que : technicien, administrateur, directeur, entraîneur, adjoint, gérant ou parent, qui incite un joueur affilié à quitter son club pour se joindre à un nouveau club commet du maraudage.
- Tout individu associé à un club et reconnu coupable de maraudage pourra être suspendu pour une période maximale de 6 mois.
- Tout club dont un individu est reconnu coupable de maraudage pourra se voir imposer une amende d'un montant maximal de 1000 \$³⁸.

Plusieurs autres articles ont une influence sur les façons d'accomplir les tâches administratives soit, par exemple, dans la gestion des compétitions, ou lors de l'enregistrement des membres.

³⁸ Association régionale de soccer de la Rive-Sud (2011) Règlement de circulation des joueurs, 1–5, document inédit

— Concurrence

Tous les autres sports offerts sont des concurrents potentiels pour le club. Toutefois, le baseball, lors de la période estivale et le hockey, lors de la période hivernale, demeurent les principaux concurrents. De plus, les académies de football qui ne sont pas fédérées ont un impact sur les inscriptions aux activités du club. Les concurrents indirects sont les programmes de concentration offerts par les écoles ainsi que les programmes sport-études.

4.2.5.2 *Environnement interne*

— Structure et culture

Le CS de Longueuil est un OBNL qui est passé d'un club géré par des bénévoles à une structure mixte (bénévoles et employés). Un répondant affirme que l'organisation est presque devenue une entreprise normale, voulant ainsi exprimer que le nombre d'employés salariés a explosé et que, par conséquent, il y a eu un impact positif au chapitre de la qualité du travail fait sur le terrain. Le club est qualifié de très structuré par l'un des répondants, exprimant ainsi sa perception par rapport aux autres clubs contre lesquels il évolue dans les différents championnats. Le CS de Longueuil ne possède guère de mémoire historique, ce qui est défini par le répondant par le peu de documentation produite puisque, outre les statuts et règlements du club, l'organisation n'a développé que des outils servant à la gestion quotidienne de l'entreprise. Au fil des ans, par conséquent, on se fie à la mémoire des administrateurs les plus anciens pour gérer efficacement le club. Un obstacle majeur est l'insécurité qui entoure le futur du club : « C'est dommage qu'à chaque changement d'administration, les orientations, les valeurs, puissent changer comme ça, du jour au lendemain. C'est insécurisant pour le personnel, c'est déroutant pour les membres, donc ça c'est le côté le plus difficile à admettre quand on s'implique dans une organisation comme la nôtre » (un répondant).

— Politiques et leadership

Le conseil d'administration assure une forme de leadership, en étant constitué d'individus possédant de multiples compétences complémentaires. Par la transmission de connaissances, les administrateurs deviennent des soutiens pour les employés. Les administrateurs peuvent également user de leur influence afin de donner une tangente différente à un dossier géré par un employé. Afin de baliser ce genre de pratiques, le CA s'est doté de normes de conduite visant à éviter l'utilisation de l'influence pour atteindre des objectifs personnels. Concernant les tâches opérationnelles, malgré la délégation de plusieurs décisions au personnel, le leadership des dossiers demeure entre les mains du DG qui assure le suivi et la validation des actions posées par l'équipe d'employés. Le leadership concernant les décisions techniques est assuré par la direction technique. Toutefois, le DG est impliqué dans le processus et, en cas de nécessité, un comité d'administrateurs peut être consulté. Il y a également délégation de tâches dans le secteur de l'arbitrage pour les charges du recrutement et de l'encadrement, le tout sous la supervision du DG.

Sur le plan politique, le CS de Longueuil a des liens importants avec la Ville de Longueuil, un protocole d'entente scellant la collaboration des deux organisations. Ce protocole d'entente démontre un effort important de la Ville de Longueuil, sur les plans matériel et financier, afin que la gestion du football, sur son territoire, soit faite adéquatement par le CS de Longueuil, entité qu'elle a choisie de soutenir.

— Systèmes d'information

L'utilisation d'ordinateurs est la norme puisque plusieurs logiciels sont obligatoires dans la gestion du club. De plus, les communications avec les membres se font majoritairement par courriel. Le club est également présent sur les médias sociaux en plus d'avoir une boutique en ligne pour la vente des vêtements officiels du club.

— Services actuels

La clientèle est qualifiée de difficile, par l'un des répondants, c'est-à-dire que la culture de la victoire prime sur celle de développement du joueur. Dès que les résultats ne sont pas au rendez-vous, les parents sont rapides à la critique. La clientèle est divisée en quatre groupes soit : idée (U4 à U8), les joueurs locaux, les joueurs compétitifs (U9 à U18) et les joueurs seniors. Cela implique quatre types de gestion, puisque l'offre de service pour chacun des groupes n'est pas la même. Outre l'encadrement d'équipes de football, le CS de Longueuil offre un camp de jour, organise des tournois ainsi que des séances de détection pour les joueurs. Un service d'encadrement a également été mis en place pour les entraîneurs. De plus, le club vend des vêtements à l'effigie du club.

4.2.5.3 *Stratégie de l'entreprise*

— Objectifs

Les objectifs du club, selon les répondants, sont :

- Devenir le plus grand centre de formation amateur au Québec, puis au Canada;
- Acquérir une renommée nationale quant à la qualité des joueurs élite formés;
- Offrir un service d'activités de soccer à tous en travaillant avec les stades de développements à long terme du joueur et en visant les niveaux élite.

— Marchés et services

Les marchés que vise le club sont nombreux. Tout d'abord, les administrateurs souhaitent doter le club d'une équipe professionnelle, tant chez les hommes que chez les femmes, afin de compétitionner sur la scène canadienne. En ce qui concerne les joueurs, le club vise à élargir son bassin de recrutement en attirant des joueurs de toute la province ainsi que des joueurs de l'Ontario. Des partenariats avec des universités américaines et des clubs européens sont également dans les plans, en vue de développer un plus grand marché pour le club. L'équipe semi-professionnelle sert de vitrine pour attirer des joueurs qui veulent pratiquer le sport au niveau élite. De plus, le club désire développer un tournoi qui servirait au

recrutement de joueurs dans les universités. Le développement de concentrations football dans les écoles sera également une avenue qui sera étudiée.

— Stratégies et tactiques

La stratégie a été développée à partir d'une vision implantée par le président. Cette vision consiste à amener des joueurs au niveau professionnel ou à décrocher des bourses d'études dans une université américaine pour des joueurs. Après que le président ait développé la vision du club, le CA se réunit pour définir la stratégie, quels sont les moyens pour y arriver, les budgets, les revenus et le personnel nécessaires à l'atteinte de celle-ci. La stratégie qui a été choisie est de devenir un employeur de choix. Pour ce faire, le club mise sur un regroupement des tâches et des fonctions, une rémunération équitable ainsi que sur la valorisation du personnel. Le club s'est aussi activé à développer des processus de gestion clairs et documentés par des politiques. On a également cherché à garder la bonne qualité du service à un prix abordable. Finalement, une comptabilité structurée et transparente fait partie de la stratégie afin de démontrer les pratiques de bonne gestion des administrateurs aux membres du club.

4.2.5.4 Contexte de la GRH

— Rôles

Le DG est le gardien de la stratégie qui a été développée par le CA. Par conséquent, il est responsable de tous les grands projets. Depuis 2013, il s'occupe particulièrement de l'équipe semi-professionnelle qui évolue en PLSQ. De plus, il est le représentant officiel auprès de la Ville de Longueuil et des organismes dont le club est membre. Le DT a comme rôle de développer la politique technique pour les joueurs et les entraîneurs élite, de niveau U8 à senior. Le CA ayant tracé les grandes lignes (envoi de joueurs en Europe, ouverture de possibilité pour des joueurs dans les universités américaines, démarrage d'une équipe semi-professionnelle), le DT doit développer le plan d'action et faire des choix pour établir la tactique afin de répondre aux attentes des administrateurs. Il a également un rôle dans la formation des entraîneurs du secteur récréatif, ce rôle étant sa seule responsabilité pour cette clientèle.

— Définition

Les entraîneurs élite doivent avoir, prioritairement, des habiletés dans le football. Au sein des groupes de jeunes joueurs, on tente d'intégrer le plus d'anciens joueurs possible, pour entraîner ces groupes, tout en s'assurant qu'ils aient une certification en football. À partir d'U11, les entraîneurs doivent être aptes à gérer des enfants et des parents. À partir du niveau U13, le diplôme d'entraîneur provincial (DEP) est nécessaire pour entraîner une équipe. Le DG doit être structuré, apte à développer des processus administratifs et avoir de grandes habiletés interpersonnelles. Le DT doit, quant à lui, avoir de grandes connaissances techniques en football. Étant la référence d'un club visant à devenir le meilleur au Québec, il doit être en mesure d'utiliser un savoir qui est supérieur à celui de ses entraîneurs. De plus, il doit avoir des habiletés dans les relations interpersonnelles puisqu'il sera souvent appelé à expliquer les décisions concernant la sélection ou non d'un joueur. Ce genre de situation impose que le processus soit mené dans le respect de parties impliquées (joueurs, parents et entraîneurs). Un répondant affirme « C'est beaucoup, beaucoup, beaucoup la personnalité. La compétence ça s'apprend ». Au final, notre répondant souligne qu'il est possible d'aller chercher l'expérience et la connaissance nécessaire. Il est cependant beaucoup plus difficile de changer une personnalité.

Dans un club de cette taille, la personnalité est un critère prépondérant lors du processus de recrutement. Les dirigeants souhaitent avoir des individus proactifs. Compte tenu du volume de travail à abattre, il est impossible que chaque action soit commandée. Il a bien sûr fallu un temps d'adaptation au personnel avant de devenir proactif, mais aujourd'hui cet élément fait partie de l'ADN du club et, par conséquent, les nouveaux arrivants doivent avoir cette propension à la proactivité. La détermination dans le respect est le deuxième élément qui est expliqué par un répondant : « Si on est trop respectueux, on s'efface, et ce pourquoi on est venu, on ne le fait plus. Moi je veux un directeur technique qui dise « je vais là, je ne recule pas, par contre il faut que je sache prendre les gants blancs pour envoyer mon message, mais il ne faut pas que je perde trop de temps à vouloir accommoder tout le monde et que finalement je n'avance pas » (un répondant).

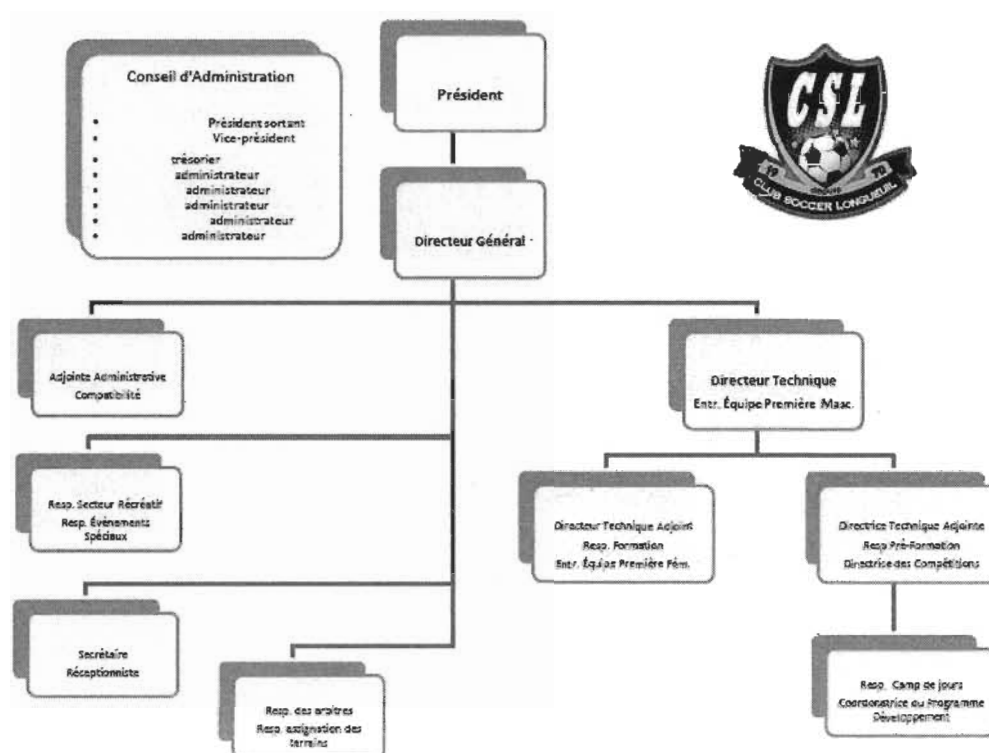
L'éthique de travail, qui est synonyme d'effort, est l'une des valeurs prônées auprès des joueurs. Une deuxième valeur importante est le dévouement : dévouement dans le temps donné à la clientèle et dévouement envers l'organisation. Le club veut des employés qui assument les décisions collectives, donc qui adhèrent et véhiculent le message global. Un virage important a été fait au sein du club, un répondant affirmant que le club avait une réputation d'arrogance. Aujourd'hui, le respect tient lieu de valeur centrale : respect des entraîneurs, entre les joueurs et des arbitres, mais également respect de l'adversaire et des concurrents.

Les longues heures de travail, l'environnement stressant, voilà la réalité à laquelle doit faire face le personnel du CS de Longueuil. Lorsqu'il s'agit d'entraîneurs, c'est encore plus complexe, puisqu'ils ont cet engagement en surplus de leur vie professionnelle et privée. La passion fournit, pour les entraîneurs, la raison de s'impliquer dans un tel milieu. Les entraîneurs n'auront majoritairement pas une carrière dans ce domaine et la rémunération n'est pas assez significative pour avoir un impact sur la motivation. Par conséquent, la passion vient justifier le haut niveau de motivation de ces individus. Les employés permanents ayant quant à eux tous des responsabilités qu'ils préfèrent accomplir, il arrive que les tâches moins motivantes soient laissées de côté. Remettre ces tâches dans l'ordre des priorités fait partie des défis auxquels font face les RH du club. Les employés doivent travailler avec des bénévoles qui ont une implication inconstante. Parfois très présents, les bénévoles peuvent, du jour au lendemain, s'absenter, ayant ainsi un impact sur l'efficacité du travail des employés. De plus, le fait que le CA peut changer constitue un élément important concernant la stabilité des contrats offerts aux employés et leur rémunération. L'insécurité peut être un facteur motivationnel important chez certains individus. Malgré que la motivation doive venir principalement de chacun des individus, le club tente de transmettre la passion. Récompenser les employés en organisant des soirées ou en remettant des cadeaux, voilà des attentions qui peuvent avoir un impact sur la motivation du personnel. Le point clé de la motivation des employés est, comme le spécifie un répondant, de se rappeler « ok, on n'a pas un ballon de football dans la tête, on a d'autres choses » donc de s'accorder des moments pour parler de sujets autres que le football et de se remonter le moral en équipe.

— Organisation

Le club est sous la responsabilité du CA (figure 41), qui délègue la gestion courante au DG. Le CA a comme principale responsabilité le développement de la stratégie et les décisions importantes, tant pour la gestion des opérations que pour le budget de l'organisation. L'entreprise est divisée en deux secteurs: l'administratif et le technique. L'administratif est composé d'un adjoint administratif et comptable, qui a la responsabilité des inscriptions et de la gestion de la ligue senior. Le responsable de la comptabilité doit s'occuper de la tenue de livres, des fournisseurs, des payes et de l'émission de chèques. Le coordonnateur des services récréatifs s'occupe de l'émission des passeports, de la gestion des équipes locales (à distinguer des équipes récréatives puisque les équipes locales ne font que jouer des matchs) du registraire et des compétitions. Le secteur technique est divisé en deux sections, pour les catégories d'âge U8 à senior, soit le récréatif et le compétitif. L'organisation embauche des ressources techniques pour s'occuper de ces deux secteurs. Pour le secteur compétitif, il y a un DT juvénile (U8 à U16) et un DT professionnel (U17 à semi-professionnel). De plus, il y a un employé qui a la responsabilité d'U4 à U7 et du camp de jour. On parle, pour l'ensemble des programmes d'une centaine d'employés, majoritairement des entraîneurs. Finalement, l'organisation embauche des employés de soutien : responsable des terrains et de l'arbitrage, secrétariat et réceptionniste.

Figure 41 — Organigramme du Club de soccer de Longueuil



Source : CS de Longueuil (2014)³⁹

— Résultante RH

Sur le plan administratif, la direction générale est évaluée sur trois axes : la stabilité du personnel, l'équilibre du budget et l'opérationnalisation de la stratégie. Pour l'ensemble du personnel, il est important d'évaluer les forces et les faiblesses. Au final, le club tentera d'éviter à un employé de travailler dans un domaine où ses faiblesses sont trop importantes, pour utiliser ses services là où ses forces sont concentrées. Concernant l'évaluation du travail des RH, le club est en profonde mutation. Axé auparavant sur les résultats des équipes, il veut aujourd'hui mesurer le nombre de joueurs qui atteignent un niveau supérieur, que ce soit le Centre national de haute performance (CNHP), l'Académie de l'impact ou les équipes du Québec. De plus, il souhaite mesurer le taux de placement des joueurs après 18 ans, soit en club professionnel, semi-professionnel ou dans les universités américaines.

³⁹ CS de Longueuil (2014). Organigramme, *document inédit*.

4.2.5.5 Contenu de la GRH

— Planification RH

La planification RH est une pratique informelle sous la responsabilité du CA et du DG et qui ne permet pas d'identifier les besoins RH. D'une durée variant entre 10 et 200 heures, cette activité permet aux employés d'émettre leur opinion, ce qui est utile pour l'analyse des postes faite par les responsables.

— Dotation

Le recrutement est fait à l'interne et à l'externe. La gestion des carrières ne fait pas partie des pratiques développées au sein du club.

Le processus de sélection voit l'utilisation de tests de compétence et de l'entrevue comme moyens principaux d'évaluer, de façon formelle, la personnalité du candidat. Les critères de sélection sont tout de même nombreux :

- les connaissances (diplômes);
- l'expérience (dans l'encadrement, dans un niveau de compétition, dans le soccer québécois);
- la personnalité (fiable, efficace, responsable, capable de prendre l'initiative, bon avec la clientèle).

Le salaire compétitif est un aspect qui permet de fidéliser les employés dès l'embauche. Rapidement, l'employé nouvellement arrivé pourra également gagner de l'autonomie, l'idée étant d'établir un lien de confiance et non de l'abandonner à ses tâches. Le DG continue ainsi son travail d'encadrement auprès de l'employé. Autre élément : l'environnement de travail. Le club a choisi, de concert avec la Ville de Longueuil, de moderniser ses bureaux : on a ainsi changé le mobilier, le parc informatique et rafraîchi le bâtiment. Au chapitre des conditions de travail, les administrateurs ont cherché à offrir une certaine forme de sécurité aux employés en leur offrant un contrat en bonne et due forme. Ils ont également modifié les postes afin de regrouper les tâches et d'offrir des emplois plus stables. À plus long terme, le club travaille à développer un sentiment d'appartenance en offrant un environnement de travail agréable.

— Rémunération

La rémunération directe est constituée d'un salaire de base qui est établi en fonction de la formation de l'employé et de ses compétences. La rémunération indirecte comprend la rémunération de certaines absences ainsi que des congés supplémentaires à ceux prévus par les lois du travail. Il est à noter que les employés n'ont pas accès aux régimes de sécurité publics ou à des assurances collectives.

— Organisation du travail

Le travail est souvent fait en équipe. Toutefois, les comités ne sont pas une méthode de travail adoptée par le CS de Longueuil. Lorsqu'il y a des conflits, le responsable s'occupe de gérer la situation, mais il n'est pas rare que l'équipe contribue à solutionner le problème.

— Appréciation de la performance

Le DG et les administrateurs nommés font une appréciation de la performance informelle. Ce qui est alors évalué est principalement le niveau d'atteinte des objectifs. Les plaintes de la clientèle sont également un indicateur pris en considération. Pour les entraîneurs, les critères sont différents alors que la présence, l'assiduité, la qualité du travail sur le terrain, la progression des joueurs et de l'équipe ainsi que les relations avec les joueurs et les parents seront pris en considération dans l'appréciation finale du travail.

— Formation et perfectionnement

Offertes à l'interne et à l'externe, les formations spécifiques constituent 0,33% du budget du club. Les employés, qui doivent faire de la formation continue, ont accès à une formation par année. Il n'y a aucune planification quant aux formations dispensées et aux individus touchés par celles-ci.

— Relations de travail

Le club est régi par les lois provinciales et fédérales sur les relations de travail. Les employés ne bénéficient d'aucune sécurité d'emploi. À l'aide d'outils de communication interne, la stratégie, le développement des marchés et la situation financière du club sont communiqués aux employés. Un problème avec un joueur, un parent ou un entraîneur se règle régulièrement sur le terrain, mais lorsque le problème est plus important, une rencontre officielle est organisée avec l'individu. C'est alors l'occasion de faire le tour de la situation et, le cas échéant, d'établir un plan d'action qui sera envoyé par courriel afin que la démarche soit claire pour l'ensemble des acteurs impliqués au dossier. Lorsqu'il y a des conflits entre le CA et les employés, la raison est utilisée pour dénouer l'impasse. Puisque la confiance mutuelle règne au sein du club, il y a possibilité, pour les deux parties, d'exposer leur point de vue et d'arriver à une entente. Dans tous les conflits, le compromis est la voie privilégiée pour en arriver à une entente.

— Reconnaissance

Dans un club axé sur la proactivité, l'implication est encouragée. En ce sens, comme mentionné précédemment, une façon de reconnaître le travail des employés est de leur donner plus d'autonomie. Cela se traduit par une flexibilité quant aux heures de travail, mais surtout par un partage du pouvoir. Il est aussi fréquent que les dirigeants utilisent les compliments écrits ou verbaux pour souligner le travail accompli par les employés.

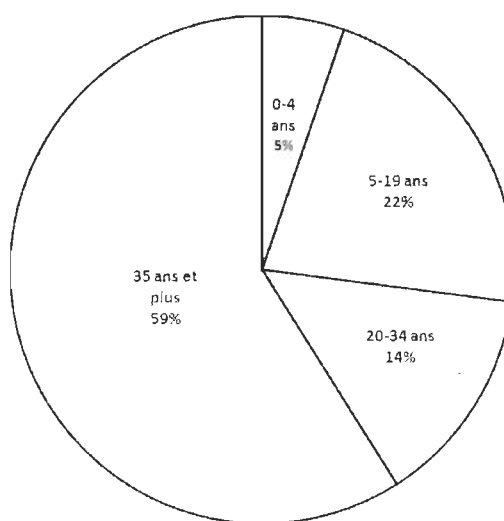
4.2.6 Club de soccer Mont-Royal Outremont

4.2.6.1 Environnement externe

— Contexte socio-économique

Ville Mont-Royal et l'arrondissement d'Outremont font partie de la MRC de Montréal. Le revenu disponible par habitant, pour la MRC de Montréal, était de 26 469\$ et la proportion de la population à faible revenu était de 15,8% (Institut de la statistique du Québec, 2014b). Ville Mont-Royal comptait 19 500 habitants en 2011 (Statistique Canada, 2014e), répartis selon la figure 42. La proportion de la population à faible revenu était de 12,2% et le taux d'activité des travailleurs se situait à 64,5% (Statistique Canada, 2014e).

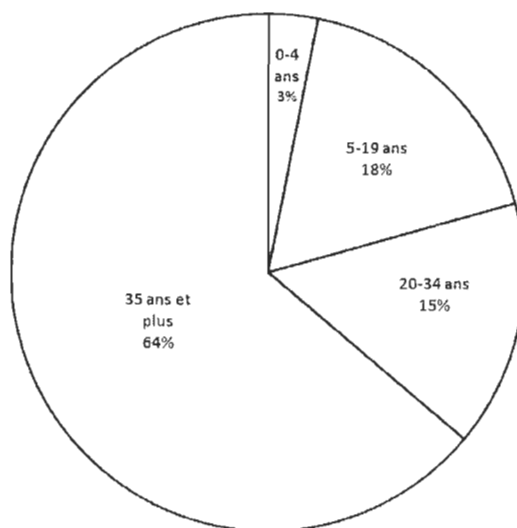
Figure 42 — Répartition de la population de Ville Mont-Royal



Source : Statistique Canada (2014e)

La ville d'Outremont comptait 23 565 habitants en 2011 (Montréal en statistique, 2014, p. 9) répartis selon la figure 43. Le taux d'activité des travailleurs se situait à 67,9% (Montréal en statistique, 2014, p. 29).

Figure 43 — Répartition de la population de l'arrondissement d'Outremont



Source : Montréal en statistique (2014)

— Adaptation des technologies

L'ajout des outils de la suite TSI Sports (PTS-Registrariat, PTS-Ligue, PTS-Tournoi, PTS-Ref et PTS-Cal) a permis de centraliser les processus administratifs. Ce nouveau mode de fonctionnement est venu avec des responsabilités de formation du personnel pour l'entreprise. De plus, le paiement en ligne est maintenant possible avec le logiciel Amelia, ce qui permet au client comme au personnel de gagner du temps.

— Politiques et réglementations

Les politiques et la réglementation que doit respecter le CS Mont-Royal Outremont sont celles de la FSQ. De plus, étant membre de l'ARSLSL, les règlements généraux de cet organisme s'appliquent au CS Mont-Royal Outremont. Après avoir consulté les règlements généraux de l'ARSLSL nous n'avons pu trouver de règles ayant un impact direct sur la gestion des RH ou sur la stratégie de l'entreprise. Les autres documents disponibles à l'ARSLSL ont un impact sur les tâches des employés (volume, temps) et imposent des procédures administratives à

respecter, tant dans la gestion des membres qu'au sein des compétitions auxquelles le club participe. Un protocole d'entente très détaillé, qui doit demeurer confidentiel, a également été établi avec Ville Mont-Royal et l'arrondissement d'Outremont, ce qui ajoute aux responsabilités du club et, par extension, à celles des employés.

— Concurrence

Les autres activités offertes à la communauté, sportives ou non, sont des concurrents directs et parfois indirects aux services offerts par le club. De plus, l'inactivité physique est vue comme un concurrent direct à l'entreprise sans pour autant avoir la capacité de mesurer l'impact réel de cette variable. Les autres programmes de football tels que les académies, les activités offertes par les écoles et par les autres clubs sont des concurrents, mais le club tente de travailler à ce que ceux-ci deviennent des partenaires, dans la mesure où les parties impliquées sont intéressées.

4.2.6.2 *Environnement interne*

— Structure et culture organisationnelle

Le CS Mont-Royal Outremont est un OBNL comptant dans son équipe de dirigeants un DG et un DT nommés par le CA, composé de 13 administrateurs. Sous l'équipe de direction, un grand nombre d'employés œuvrent en soutien. Cela sujet sera approfondi dans la section organisation. Passé d'un club comptant 600 joueurs en 2006 à une organisation de 2 400 joueurs en 2 014, le CS Mont-Royal Outremont a poursuivi sa croissance grâce à la stabilité des administrateurs, du personnel et des bénévoles. En effet, plusieurs individus sont impliqués au sein du club depuis plus d'une dizaine d'années. Leur loyauté et la qualité du travail des bénévoles sont un avantage pour l'organisation. L'intégration de deux groupes géographiques distincts, soit Ville Mont-Royal et l'arrondissement d'Outremont, crée une dynamique particulière, alors que Ville Mont-Royal est composé d'une clientèle plus à l'aise financièrement, ayant des exigences plus élevées, sans pour autant s'engager à 100% dans les activités du club. Du côté d'Outremont, la clientèle est

plus hétérogène. Par conséquent, des gens ayant des revenus plus modestes n'ont pas les mêmes demandes et le même niveau d'engagement.

— Politiques et leadership

Afin d'organiser formellement la structure du club, des règlements généraux définissent les balises administratives entourant le club. De plus, les dirigeants ont élaboré un règlement et une philosophie internes, qui tracent les lignes directrices pour les joueurs, parents, éducateurs, bénévoles et employés du club. Le tout est complété par un code d'éthique pour les joueurs et les parents ainsi qu'un document consignant les engagements de l'entraîneur.

Le leadership, orienté vers les objectifs, est assuré par le DG, en étroite collaboration avec le président du CA. Le club est organisé autour d'une grande délégation des responsabilités et chacun des responsables de centre, ce qui correspond à des groupes d'âge et de compétition, doit assurer une forme de leadership. Lorsque des décisions pouvant toucher d'autres centres ou que les intérêts supérieurs du club sont en jeu, la prise de décision peut remonter jusqu'au DT ou au DG, voire même au CA. L'orientation de la prise de décision est laissée au bon jugement des employés.

— Systèmes d'information

Le club possède un site Web et a développé des sites pour chacune des équipes. Depuis 2011, les dirigeants augmentent leur présence sur les médias sociaux.

— Services de l'entreprise

Les services offerts couvrent les joueurs de U4 à senior, tant récréatifs que compétitifs. Le club offre également la possibilité de jouer au niveau semi-professionnel. Outre l'encadrement d'équipes, l'organisation offre un service de vente d'équipement.

4.2.6.3 Stratégie de l'entreprise

— Objectifs

Le club, à l'article 2.2 de ses règlements généraux, définit ses objectifs comme suit :

- Organiser, administrer et développer le soccer tout en respectant autant que possible les règles et les normes établies, et ce, à des fins purement sociales et sans intention de gain pécuniaire pour ses membres;
- Promouvoir le soccer auprès de la population visée de la Ville de Mont-Royal et de l'arrondissement Outremont;
- Traiter avec les autorités municipales, provinciales ou fédérales, pour obtenir de telles autorités les droits, franchises et privilèges que la Corporation jugera nécessaires ou utiles à la réalisation de ses objets;
- Recevoir des dons, legs et autres contributions de même nature en argent, en valeurs mobilières ou immobilières, administrer de tels dons, legs et contributions, et organiser des campagnes de souscription dans le but de recueillir des fonds à des fins de bienfaisance⁴⁰.

Or, les répondants ont, quant à eux, identifié quatre objectifs supplémentaires :

- Rester le meilleur club au Québec, exceller à tous les niveaux offerts par le soccer québécois;
- Placer le plus de jeunes possible à l'académie et autres programmes supérieurs au club.

— Services et marchés

Le principal service que souhaite développer le CS Mont-Royal Outremont est celui du futsal. Il souhaite également donner plus d'outils aux joueurs. En ce qui concerne les marchés à développer, les intervenants souhaitent se positionner comme le club de choix pour les joueurs voulant atteindre de hauts niveaux. Sur le plan de la clientèle, le club souhaite attirer plus de joueurs et vise, entre autres, les joueurs du centre de Montréal.

⁴⁰ CS Mont-Royal Outremont (2008). Règlements généraux. *Document inédit*.

— Stratégies et tactiques

La collecte de données, pour la production de la stratégie finale, est informelle et faite autour du président, du DG et du DT. Quelques autres ressources sont consultées afin de compléter le portrait d'ensemble. Par la suite, un document officiel est déposé au CA afin d'officialiser les orientations de la corporation. Les décisions de la FSQ ainsi qu'une veille du football dans le marché européen permettent de compléter le plan quinquennal du club. Les répondants ont identifié cinq points clé dans la stratégie : vision à long terme du football au Québec, partenariat avec d'autres organismes, écoute des membres, développement des infrastructures du club et plan de développement de l'athlète et du jeu. Ces cinq points clé ont été mis en œuvre grâce au développement d'une structure articulée autour d'un groupe d'employés qui avait comme mission de mettre en place une structure compétitive pour toutes les catégories d'âge.

4.2.6.4 Contexte de la GRH

— Rôles

Sur le plan administratif, le rôle des employés est d'assurer le roulement quotidien, tant auprès des membres qu'auprès de la FSQ ou des fournisseurs. Le secteur technique doit quant à lui appliquer le plan stratégique qui contient des objectifs au chapitre du développement des joueurs. Atteindre les objectifs est le principal mandat de ce groupe d'employés. Les entraîneurs se voient donner des objectifs clairs par les responsables techniques, ils doivent atteindre ces objectifs et s'assurer que les joueurs aient progressé à la fin de la saison.

— Définition

L'ensemble des employés doit faire preuve de flexibilité dans une entreprise qui travaille selon un horaire atypique, mais également avec une hétérogénéité importante d'individus (client, administrateur, entraîneur). Certaines habiletés informatiques sont nécessaires pour occuper un poste administratif. De plus, il est important d'avoir des aptitudes dans le service à la clientèle. Les employés techniques doivent être en mesure de représenter le club sur le terrain. Ils sont non

seulement l'image du club sur le plan des compétences techniques, mais également au niveau de l'attitude et de la personnalité désirée.

Le personnel embauché au club doit être posé. L'entreprise a l'habitude de planifier et de ne pas agir sur un coup de tête. Par conséquent, les coups de sang sont peu appréciés dans cet environnement. Trois autres traits sont ressortis. Le club recherche des employés dévoués, ambitieux et respectueux. Il faut que le candidat réussisse à créer un équilibre entre ces trois éléments, ce qui est, aux dires des répondants, particulièrement complexe à trouver. Il arrive régulièrement que la passion soit la prémisse aux traits de personnalité mentionnés ci-dessus.

Afin de définir les valeurs du club, l'un des intervenants trace un lien étroit avec le griffon, l'emblème du club : « on regarde c'est quoi les valeurs du personnage mythique qui est d'être calme, d'être serein, d'être une personne douce, mais lorsqu'il faut, il faut protéger ses acquis ». L'ajout de la discipline n'est pas étranger au désir d'organisation que le club souhaite prôner : poser des actions, mais toujours en analysant les conséquences. L'organisation souhaite aussi que les membres aient un grand sentiment d'appartenance envers le club, leur club.

La répétition d'actions, la monotonie, la routine, voilà ce qui guette les employés qui sont au club depuis longtemps. Avec une culture axée sur la stabilité, il n'est pas rare qu'un employé ait touché à tout. Trouver de nouveaux défis pour les RH fait partie des embûches avec lesquelles les dirigeants doivent négocier. La décision de pratiquer le football à l'année a eu des effets sur le personnel, maintenir le cap pendant 4 mois et le maintenir pendant 12 mois ne demandant pas les mêmes qualités. Par conséquent, le club doit faire face à un défi de constance : constance dans l'implication, mais constance également dans le service rendu aux membres. Le passionné ne demeure pas moins passionné, toutefois, maintenir la rigueur au cours de périodes plus creuses, l'entre-saison, n'est pas chose facile.

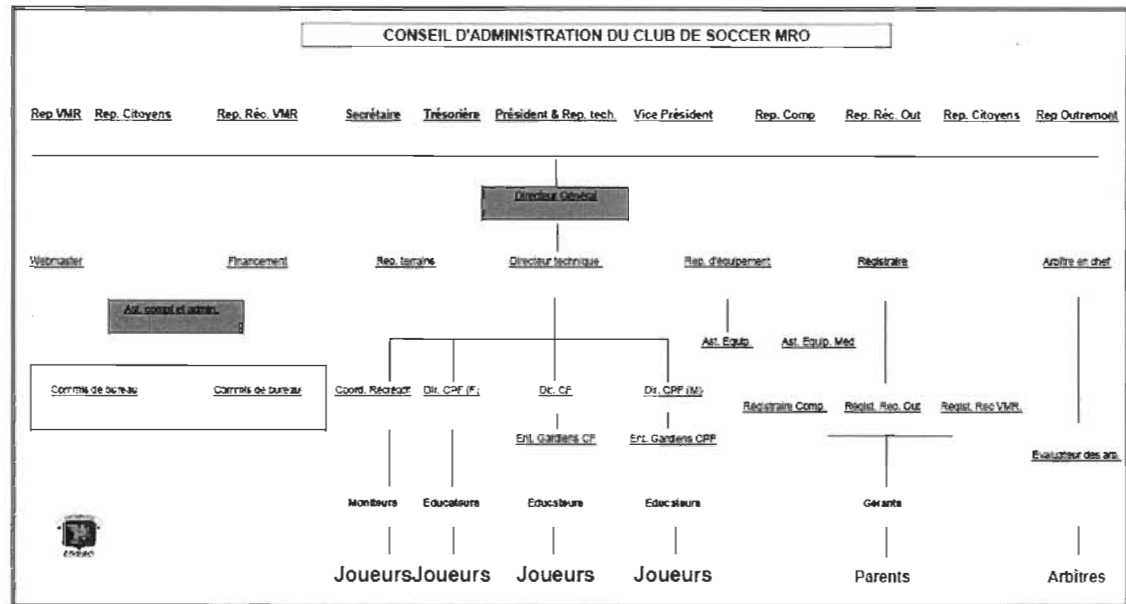
Les administrateurs et le personnel dirigeant soutiennent les bénévoles et le personnel en place de différentes façons. Du côté technique, après un projet pilote d'une année, le DT s'est adjoint un coach de vie qui a pour mandat de soutenir l'ensemble des entraîneurs dans les aspects psychologiques reliés à l'équipe. Les

entraîneurs se voient également attribuer un nouveau groupe afin de relever de nouveaux défis après une certaine période de temps passée avec une équipe. Pour le DG, les nouveaux défis se font plutôt rares. Outre les changements d'orientation imposés par la FSQ, il est difficile de soutenir la motivation de l'employé. Il doit par conséquent avoir une grande motivation intrinsèque afin de conserver la passion qui l'anime. Les administrateurs utilisent la rémunération comme levier, que ce soit la rémunération de base ou l'octroi de primes au rendement. Finalement, il n'est pas rare de jouer sur l'horaire des activités afin de planifier les temps forts et les temps de pause, dans le but de garder un haut niveau de motivation dans les moments jugés importants par les dirigeants.

— Organisation

L'organigramme du club (figure 44) démontre que le club est chapeauté par le CA. L'aspect opérationnel est organisé autour de trois postes permanents soit : le DG, le DT et l'assistant au DT. Des commis de bureau à temps partiel viennent soutenir le travail du DG, alors que le DT a, à sa disposition, trois ressources qui l'épaulent dans les différents secteurs de développement des athlètes. Un poste d'arbitre en chef fait partie de l'organigramme et permet de gérer l'ensemble des arbitres du club. Un évaluateur est sous la responsabilité de l'arbitre en chef.

Figure 44 — Organigramme du club de soccer de Mont-Royal Outremont



Source : Organigramme (2014)⁴¹

— Résultante RH

La satisfaction des clients, mesurée entre autres selon les plaintes reçues, est l'élément clé pour mesurer la résultante RH. Toutefois, il doit y avoir un équilibre entre la satisfaction des clients et les résultats obtenus par le club. Par exemple, il est possible qu'un client soit insatisfait d'une décision, mais si celle-ci permet au club d'être gagnant, cette décision sera priorisée. Pour les éducateurs, la mesure des objectifs, attribués en début de saison, constitue le principal élément pour évaluer la résultante RH de ce type d'employé. Un répondant a identifié quelques éléments spécifiques de la résultante RH « On va regarder les absences, combien de problèmes t'as eu, c'est qui les parents cibles qu'on doit faire attention dans le futur, c'est qui les jeunes cibles que dans le futur ils vont être à quelque part, c'est qui les jeunes qui font partie de la deuxième partie où que dans un deux ans ce n'est pas le jeune qu'on veut garder ou que lui il va jouer du A ». Cet exercice ne se fait pas uniquement à la fin de la saison, l'objectif étant de guider l'employé en donnant des objectifs clairs et de mentionner ce qui fonctionne ainsi que les ajustements qu'il

⁴¹ CS Mont-Royal Outremont (2014). Organigramme, *document inédit*.

doit apporter au cours du mandat. On évite de cette façon d'avoir un haut taux de roulement en se retrouvant avec des échecs nombreux, en fin de saison.

4.2.6.5 Contenu de la GRH

— Planification RH

Faite de façon informelle, la planification RH est en voie de formalisation. Le club investit tout de même approximativement 15 jours dans la réflexion RH. Les postes sont ainsi analysés et les employés sont consultés afin de tracer un portrait juste de la situation.

— Dotation

Fait à l'interne et à l'externe, le recrutement est le moment d'utiliser les informations sur la gestion des carrières des employés afin de prendre les décisions d'embauche et de promotion. Le processus de sélection est formel et comprend des tests de personnalité ainsi que des entrevues comme méthodes privilégiées. La mentalité, la culture et la philosophie du club sont les principaux critères mesurés afin d'évaluer si le candidat s'aura s'intégrer à l'équipe en place. L'acquisition des certificats pertinents vient compléter les critères évalués. La fidélisation des employés passe par le développement du sentiment d'appartenance envers l'organisation. Les salaires ne sont pas utilisés comme un outil de fidélisation, ainsi on préfère miser sur de bonnes conditions de travail (ambiance, collègue compétent, environnement de travail). Un changement dans le recrutement permet également d'augmenter la fidélisation de l'employé. Plutôt que de rechercher un employé avec de grandes compétences, on mise sur la personnalité de l'individu. On recherche quelqu'un qui cadre dans la culture de l'organisation, ce qui a un impact sur le taux de rotation du personnel. Le principal atout demeure la stratégie axée sur le long terme. Le fait d'avoir un avenir sur plus d'une saison et une possibilité de toucher à différentes fonctions peut être une perspective aidant à demeurer au sein du club.

— Rémunération

Le personnel est rémunéré selon un salaire de base et peut également se voir verser des primes. Cette rémunération directe est établie selon l'ancienneté, les compétences ainsi que la formation des employés. La rémunération indirecte est constituée d'une rémunération des absences et de vacances supplémentaires à celles prévues par la loi.

— Organisation du travail

Le travail se fait toujours en équipe. Lors de situations conflictuelles, le responsable prendra la direction du problème. L'équipe sera par contre mise à contribution lors de la phase d'idéation et de résolution du conflit.

— Appréciation de la performance

L'appréciation de la performance, dirigée par un responsable des employés et le CA, est faite de façon formelle autour d'un outil utilisant l'évaluation par échelle cotée. La satisfaction du personnel est la pierre angulaire de l'évaluation. De plus, le rendement des joueurs, les résultats des équipes et la performance générale sont évalués. Pour le personnel d'entraîneurs, les objectifs de l'équipe sont établis avec le DT, en début d'année, selon le talent disponible. Par la suite, chaque entraîneur est invité à établir ses objectifs personnels. À la fin de la saison, les objectifs de l'entraîneur sont mesurés afin de voir la progression du groupe et de l'équipe.

— Formation et perfectionnement

Les formations générales et spécifiques sont principalement offertes aux employés à l'externe. Le club fait une planification des formations afin de respecter un budget de 1% du chiffre d'affaires de l'organisme. Les employés peuvent avoir des formations à suivre afin de conserver leur emploi. L'entreprise paye une formation par année par employé.

— Relations de travail

L'organisme est régi par des lois provinciales en matière de relations de travail, il doit également suivre des règles d'organismes dont il est membre. Les politiques internes viennent bonifier la gestion des relations de travail. Autre facteur d'importance, les employés bénéficient de la sécurité d'emploi, ce qui se traduit par une possibilité de congédiement seulement pour incompétence. Les employés sont informés, grâce à des outils de communication mis en place, de la stratégie du club, de la situation financière et du développement de marché.

La gestion de conflit se fait de manière informelle. Les employés se voient déléguer une grande responsabilité. Ainsi lorsqu'un problème est d'ordre administratif, le DG intervient, alors que lorsque ce problème touche des joueurs ou une équipe c'est le DT qui a le pouvoir de décider. Le CA, et principalement son président, demeure disponible pour soutenir les employés en cas de besoin. Afin d'éviter que les situations s'enveniment, peu importe l'importance du conflit, il sera traité de façon confidentielle. Le seul aspect formel de la gestion de conflit est le respect des hiérarchies dans le règlement de la situation. Par exemple, avant d'arriver au président, un conflit entre un joueur et un entraîneur devra passer par le DT pour ensuite se retrouver sur le bureau du DG.

— Reconnaissance

La reconnaissance du travail des employés se fait grâce à une multitude de méthodes. Plus précisément, le club : favorise l'implication, donne des compliments verbaux, écrits et publics, donne de l'autonomie aux employés et partage le pouvoir. La flexibilité des heures de travail ainsi que la disponibilité des dirigeants permet également de démontrer la reconnaissance du travail effectué par les employés.

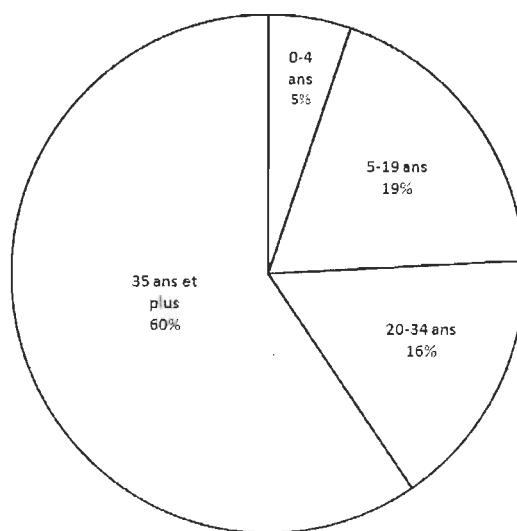
4.2.7 Club de soccer de Repentigny

4.2.7.1 Environnement externe

— Contexte socio-économique

La ville de Repentigny comptait 82 200 habitants en 2011 (Statistique Canada, 2014g) répartis selon la figure 45. Le revenu disponible des ménages par habitant, pour la MRC de l'Assomption, était de 27 936\$ en 2012 (Institut de la statistique du Québec, 2014e) et la proportion de la population à faible revenu était de 8,4% (Statistique Canada, 2014g). Le taux d'activité des travailleurs se situait à 67,5% en 2011 (Statistique Canada, 2014g).

Figure 45 — Répartition de la population de la ville de Repentigny



Source : Statistique Canada (2014g)

— Adaptation technologique

Outre la suite de logiciel de TSI Sports, aucun changement significatif n'a pu être observé.

— Politiques et réglementations

Les politiques et la réglementation que doit respecter le CS Repentigny sont celles de la FSQ. De plus, il doit se conformer aux règlements de l'Association régionale de soccer Lanaudière (ARSLa), lesquels ont notamment une influence sur les tâches administratives quotidiennes soit, par exemple, dans la gestion des

compétitions ou lors de l'enregistrement des membres. Le secteur technique doit aussi s'assurer de respecter les règles des compétitions auxquelles le club prend part.

— Concurrence

La concurrence directe vient de l'ensemble des clubs de la région et principalement de Terrebonne, Mascouche, L'Assomption et Joliette. De plus, quelques chevauchements de programmes avec ceux de l'ARS Lanaudière se traduisent en concurrence pour les activités mises en place par le CS Repentigny. La concurrence indirecte vient de Gymnika, un club de gymnastique, des cours de danse et du hockey. Le centre national de haute performance ainsi que les équipes du Québec, deux activités gérées par la FSQ, sont également considérés comme de la concurrence indirecte.

4.2.7.2 *Environnement interne*

— Structure et culture organisationnelle

Le CS Repentigny est un OBNL qui est dirigé par un CA. Le club comprend 10 employés rémunérés, dont un DG qui a la responsabilité du personnel et qui relève du président. Le personnel est divisé selon les secteurs suivants : administration, technique et arbitrage.

Sur le plan de la culture organisationnelle, un changement important s'est exercé, il y a 7 ans, alors que l'organisation a choisi de mettre l'emphase sur les joueurs locaux. Le club ayant précédemment été axé sur le football compétitif, les joueurs locaux ont vu les services s'améliorer. Sans pour autant délaisser les joueurs compétitifs, cette orientation a permis d'augmenter le taux de rétention au sein du club. En ce qui a trait à la culture liée au développement des joueurs, le personnel technique fait face à une vision très ancrée et développée de longue date. Par conséquent, les changements doivent être débattus et l'argumentaire bâti autour de fondements solides. En ce qui concerne les individus, la culture de l'organisation favorise l'intégration de gens ayant la passion du football, des individus dévoués. L'ensemble des employés doit également comprendre que tous les individus

(entraîneurs, joueurs, parents) affiliés au club sont des clients. La relation est par conséquent très différente, en ce sens que l'on tente de satisfaire les clients en offrant le service désiré, en réglant les problèmes ou en faisant preuve d'empathie.

— Politiques et leadership

Le CS Repentigny est dirigé selon les statuts et règlements adoptés par les membres. De plus, il a développé des règlements spécifiques à la gestion des équipes. Une réglementation particulière a été mise en place pour la gestion de la classe locale. De plus, une politique de remboursement des inscriptions encadre les demandes faites par les membres.

Le leadership est principalement directif. L'atteinte des objectifs peut également influencer les leaders. Le pouvoir est organisé autour des membres du CA et du DG. Les orientations sont données aux employés qui doivent, par la suite, exécuter les mandats qui leur sont confiés. Les employés ont tout de même la possibilité de recommander des projets pour le développement du club. En ce qui concerne plus spécifiquement le secteur technique, le leadership est entre les mains du vice-président technique et développement. Le secteur technique peut proposer un projet qui sera débattu au comité *aviseur*. Le DG a les coudées franches sur le plan de la gestion des opérations courantes. En ce sens, il est la pierre angulaire des décisions prises dans l'ensemble du club puisque, comme le mentionnait un répondant « À la Ville, les maires changent. Les DG sont plus stables », en analogie à la situation du club.

— Systèmes d'information

Le club a à sa disposition un serveur qui a été développé selon les besoins de l'organisation. Outre cette particularité, le personnel a accès aux outils informatiques de base, soit les ordinateurs fixes et portables.

— Services de l'entreprise

Le club est composé de plusieurs nationalités différentes. Ayant une clientèle de 4 ans à senior, un répondant nous mentionnait que tout près de 60% de

la clientèle était constituée de joueurs locaux. Le seul service offert par le club est l'encadrement d'équipes de football.

4.2.7.3 Stratégie de l'entreprise

— Objectifs

Le club, par le biais de ses statuts et règlements, a officialisé l'objectif de la corporation de la manière suivante :

La corporation, organisme sans but lucratif (OSBL) a pour objectif d'encourager et de promouvoir le sport du soccer dans le territoire de la ville de Repentigny. À cette fin, elle administre et contrôle toutes les activités de soccer dans la ville de Repentigny.

Les répondants ont, quant à eux, identifié les objectifs suivants :

- Que chaque joueur puisse évoluer à son plein potentiel;
- Savoir jouer et s'amuser, peu importe le niveau;
- Produire des joueurs à un haut niveau;
- Maintenir le niveau et la qualité du service.

— Services et marchés

L'offre de services dans les écoles et les garderies est au centre des stratégies que souhaite appliquer le CS Repentigny pour développer son marché. De plus, le club projette de mettre sur pied un service pour la clientèle senior qui souhaite pratiquer ce sport de manière récréative. La possibilité d'implanter des activités futsal, afin de répondre à la demande de la FSQ, est présentement à l'étude.

Les marchés visés sont essentiellement la clientèle liée au service, soit les écoliers et les adultes. L'organisation souhaite également mettre une emphase sur les communautés ethniques. La fidélisation de la clientèle est également au programme. Pour y arriver, l'un des répondants croit que les actions doivent passer par les catégories d'âge 4 à 6 ans, car c'est à cet âge que les enfants essaient différents sports et peuvent être portés à en adopter un au détriment d'un autre.

— Stratégies et tactiques

La stratégie est élaborée par le président ainsi que les vice-présidents des niveaux local, compétitif et technique. Discutée et négociée de manière informelle, par courriel ou lors de rencontres impromptues, la stratégie est par la suite formalisée. Toutefois, cet exercice est rarement nécessaire puisque plusieurs décisions, comme le choix de présenter des équipes de haut niveau dans les compétitions provinciales ainsi que le développement d'un service de qualité pour les classes locales, ont simplement été reconduites. La philosophie qui guide les choix de l'organisation est la suivante : plus le joueur évolue dans une catégorie d'âge jeune, plus le service doit être de qualité. Par conséquent, l'application de la stratégie passe par l'embauche d'un personnel qualifié. Lorsque les répondants abordent les points clés de la stratégie du club, le sentiment d'appartenance et l'esprit de famille font partie des éléments mentionnés. Plus spécifiquement, sur l'aspect technique, on parle d'ajuster la formation pour avoir un impact sur la clientèle des joueurs de 4 à 9 ans. De plus, on souhaite élargir l'offre du centre de développement, un programme destiné à améliorer les qualités des joueurs de 4 à 9 ans, à l'ensemble des classes (locales et A). Les derniers points clé de la stratégie du club sont de démontrer une gestion respectueuse et d'avoir une bonne réputation, afin d'augmenter l'attractivité de l'organisation auprès des joueurs de l'extérieur.

4.2.7.4 Contexte de la GRH

— Rôles

Le DG est le lien entre les administrateurs et les employés. Il s'assure du fonctionnement de l'ensemble de l'organisation dans les tâches quotidiennes. De plus, il est celui qui peut prendre les décisions selon les mandats que le CA lui a confié. Le DT a comme rôle principal de doter le club d'une vision technique. Par ses recommandations, il doit permettre au club d'innover. Afin de paraphraser l'un des répondants, préparer la même recette d'une même façon devient peu motivant pour le client. C'est pourquoi il est important de modifier les ingrédients utilisés sans quoi l'intérêt s'estompera pour le mets offert, d'où l'importance, pour garder l'attention des jeunes, de proposer de la nouveauté. Le DT doit également planifier

l'ensemble des activités du club, la raison d'être de l'organisation. Le rôle de l'entraîneur est d'enseigner les techniques et tactiques prévues au plan de développement élaboré par le DT.

— Définition

Les habiletés que doit posséder l'ensemble du personnel sont celles liées à la capacité de travailler avec les outils modernes et une connaissance du milieu du football. Afin d'illustrer l'importance de cette dernière habileté, l'un des intervenants mentionne qu'il serait même impossible pour la comptable de travailler au club sans avoir une connaissance de base du football, puisqu'il serait difficile de concevoir des états financiers conformes à la réalité du milieu qui est particulièrement complexe. Les habiletés d'écoute et de pédagogie sont essentielles au poste d'entraîneur. Ce dernier doit également être apte à travailler en équipe.

Les personnalités recherchées au sein du club sont axées autour du dévouement et de la passion pour le sport. De plus, comme la clientèle est variée et que les intervenants doivent négocier autant avec des enfants qu'avec des adultes, l'ouverture d'esprit est un critère clé pour une organisation de services. Pour le personnel technique, le désir d'apprendre et d'innover doit faire partie de la personnalité du candidat.

La valeur identifiée unanimement par les répondants est le respect. « Le respect de tous les intervenants de quelque niveau que ce soit. Le respect des gens », dit un répondant qui est d'avis que si les acteurs véhiculent cette valeur organisationnelle chère aux administrateurs, cela aura inévitablement un impact sur ce qui est au centre de l'organisation : les jeunes.

L'un des intervenants est catégorique quant à la motivation intrinsèque des individus : soit elle est grande ou, dans le cas inverse, il doit quitter l'organisation. Pour lui, il est simplement incompréhensible, et ce peu importe l'emploi (ici on ne parle pas que du milieu du football), qu'un individu ait un défi motivationnel. Toutefois, pour le groupe d'employés, le défi est d'établir des objectifs, une orientation et une structure claires. Dès qu'il y a une zone de flou, la possibilité que

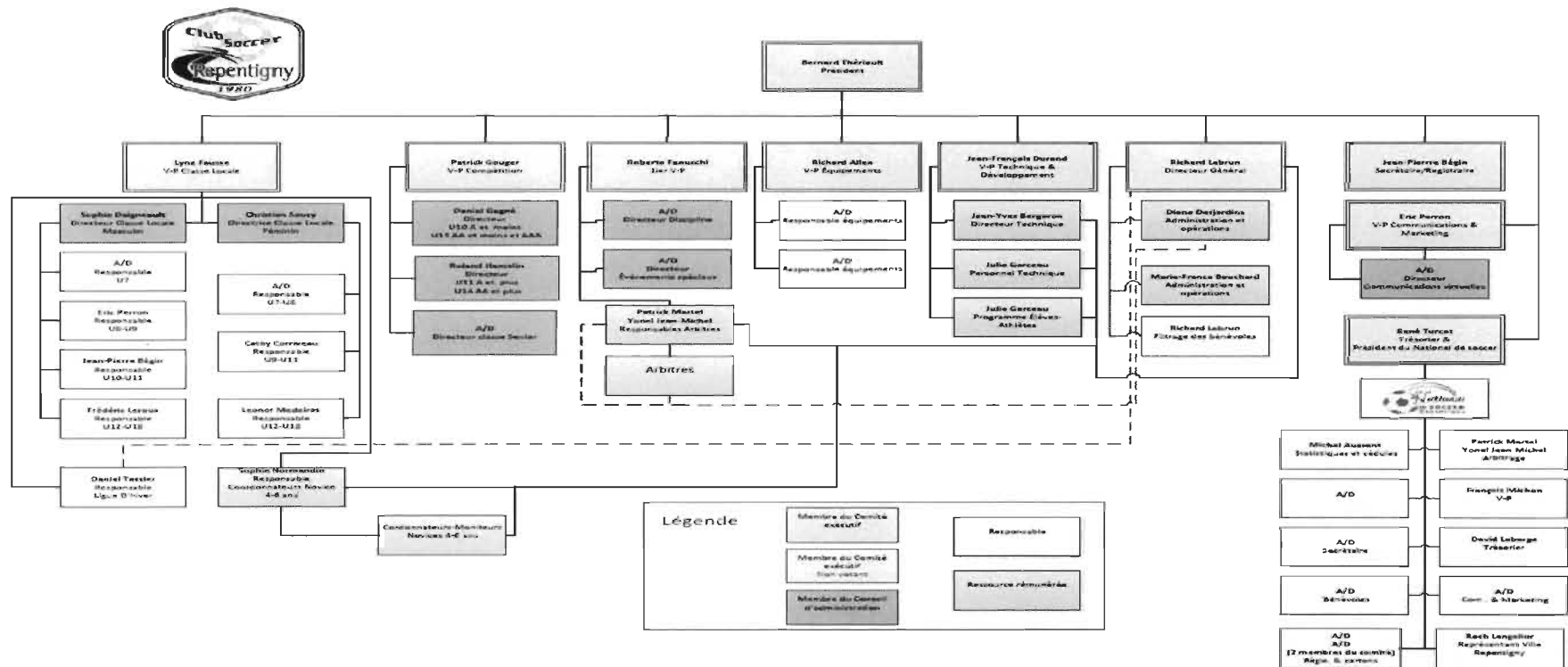
cette situation engendre un impact sur la motivation des employés est plus élevée. Malgré qu'il ne s'agisse pas d'un élément important pour la direction technique dans l'évaluation du travail des entraîneurs, les résultats ont un impact important sur la motivation. Il n'est pas rare de constater qu'un entraîneur ayant des résultats mitigés choisisse d'abandonner en cours de saison.

Lors de moments difficiles, le soutien par l'encouragement est important, mais il est également possible qu'un employé ait besoin de se voir imposer des actions à poser. À cet effet, les insultes et réprimandes ne sont pas envisagées. Il s'agit donc d'ajouter de l'encadrement et des échéanciers, de spécifier les objectifs et ainsi, une hausse de la performance et de la motivation pourront être observées. La communication, afin d'assurer les contrôles et les suivis, devient l'outil clé pour la réussite de l'accompagnement de l'employé. Donner des outils afin de diminuer la tâche des entraîneurs et les sécuriser dans leurs interventions, voilà deux stratégies motivationnelles utilisées par les dirigeants du secteur technique. Toutefois, rien ne remplace la présence du personnel technique sur le terrain auprès des entraîneurs et l'impact est encore plus fort quand cette présence se fait sentir lors de matchs à l'extérieur du territoire de la ville de Repentigny.

— Organisation

Selon l'organigramme (figure 46), le conseil d'administration est l'organe décisionnel du club. Toutefois le conseil exécutif (CE) a un rôle prépondérant. Le CE dispose d'un pouvoir décisionnel, qui lui a été délégué par le CA, lui permettant ainsi de prendre des décisions quotidiennes et surtout de proposer des modifications majeures sur le plan organisationnel. Spécifions que pour des changements majeurs, ceux-ci doivent être approuvés par le CA. Le DG est l'employé faisant le lien entre le CA, ou le CE, et les employés. Membre non-votant du CE, il peut ainsi y amener les projets proposés par l'équipe d'employés. Son patron immédiat est le président du CA. Tous les employés se rapportent au DG pour l'aspect administratif (horaire, paye, etc.), mais seuls les employés administratifs (2 postes d'administration et de direction) ont un lien quant au contenu de leur tâche avec le DG. Le DT doit se référer au vice-président technique et développement alors que les adjoints techniques sont sous la responsabilité du DT. Finalement, un poste de responsable

de l'arbitrage, responsable du groupe d'arbitres, vient compléter l'équipe d'employés.

Figure 46 — Organigramme du club de soccer de Repentigny⁴²⁴² Source : CS Repentigny, 2014

— Résultante RH

Peu importe le niveau de compétition, la mesure essentielle sera le niveau de satisfaction de la clientèle. Par conséquent, les résultats ont peu d'importance, laissant place à une forte corrélation entre satisfaction et plaisir. La résultante RH mesurée sur le terrain est en lien avec la progression des joueurs, la performance de l'équipe n'est pas un élément pris en considération.

4.2.7.5 Contenu de la GRH

— Planification RH

La planification RH est faite de façon formelle, le président et le DG sont responsables de l'exercice et consultent les vice-présidents classe locale et compétitive ainsi que le vice-président technique et développement. Cet exercice, d'une durée de 14 à 30 heures ne permet pas d'identifier les besoins en matières RH et n'inclut pas d'analyse des postes. La planification RH permet aux employés de mentionner les besoins qu'ils considèrent comme importants afin que l'organisation puisse répondre à sa mission.

— Dotation

Le recrutement du personnel se fait à l'interne et à l'externe. Précisons que, pour le recrutement interne, le club n'a pas mis en place des pratiques de gestion des carrières. Pour la phase de sélection, il n'y a pas de processus formel. Le futur employé doit cependant se soumettre à un test de compétences. L'entrevue est toujours utilisée pour sélectionner le personnel à embaucher. Cette méthode permet de valider les critères qui sont préétablis par le comité de sélection. La fidélisation du personnel passe par le sentiment qu'ils auront voix au chapitre. De plus, les outils nécessaires à un bon travail sont mis à la disposition des employés et ils sont accompagnés afin de les aider dans les défis qu'ils auront à relever. Pour les employés bénévoles, il s'agit d'un enjeu central, puisque cette méthode est synonyme de diminution de la tâche et de hausse de compétence, puisque la structure proposée est professionnelle. L'environnement de travail et l'ambiance où une équipe de travail est appelée à travailler ensemble font partie de la marque de commerce que l'on tente de promouvoir au CS Repentigny.

— Rémunération

La rémunération directe est composée d'un salaire de base, établi en fonction des compétences des employés. Alors que la rémunération indirecte comprend un accès aux régimes de sécurité publics et à des absences rémunérées.

— Organisation du travail

Le travail se fait parfois en équipe. Lors de situations conflictuelles, la situation peut être gérée par le responsable ou par l'équipe, selon la situation, d'où l'aspect nécessaire du travail d'équipe au sein du CS Repentigny.

— Appréciation de la performance

Faite de façon informelle, l'appréciation de la performance est sous la responsabilité des administrateurs et du DG. Les critères suivants font alors l'objet de discussion : assiduité, ardeur au travail, implication, satisfaction de la clientèle, créativité, capacité à développer les programmes, capacité à suivre les règles et les directives du club, honnêteté, entregent et communication avec le public. L'efficacité est également une mesure importante. Considérant le désir d'évolution du club, les employés doivent présenter des projets qui permettront à l'organisation d'atteindre ce but. La passion fait également partie des incontournables lors de la mesure du travail des employés. Au final, l'appréciation de la performance sera cependant plus directement arrimée à la satisfaction de la clientèle.

— Formation et perfectionnement

Les employés ont accès à de la formation spécifique et générale, donnée exclusivement à l'externe. Entre 1% et 5% du budget est consacré aux formations, ce qui permet aux employés d'avoir accès à une formation par année. Certains employés doivent, par ailleurs, suivre une formation afin de conserver leur emploi.

— Relations de travail

En matière de relations de travail, le club est régi par les lois provinciales et fédérales et par les règles des organismes dont il est membre. Il a également développé des politiques internes afin de spécifier certains éléments en matière de relations de travail. La sécurité d'emploi n'est pas offerte par le club, les contrats pouvant être une forme de protection sans pour autant garantir le poste à l'employé. La stratégie n'est pas diffusée aux employés. Le club transmet toutefois, par le biais d'outils de communication, les éléments du développement de marché et les informations concernant la situation financière du club. Les situations conflictuelles entre le CA et le DG sont rares puisque le DG doit obéir aux consignes des administrateurs. Qu'il soit d'accord ou pas, il doit se conformer à partir du moment où une orientation est adoptée. La structure hiérarchique permet également d'avoir de la cohérence dans les actions. Ainsi, le président donne les consignes au DG qui, lui, s'occupe de diriger le personnel. La division claire des rôles et des responsabilités est l'autre moyen utilisé afin de diminuer au maximum les occasions de conflit. Au final, aucune situation conflictuelle ne traîne en longueur, ce qui permet de garder de saines relations de travail.

— Reconnaissance

La reconnaissance du travail du personnel est faite à partir de différentes méthodes, selon la situation ou l'action concernée. Tout d'abord, on tente de favoriser l'implication du personnel, de lui donner de l'autonomie. La disponibilité des dirigeants est un facteur clé dans la reconnaissance du personnel puisque les dirigeants sont aux premières loges pour constater les résultats du travail effectué. Les compliments verbaux et écrits peuvent être utilisés, de même que les compliments publics.

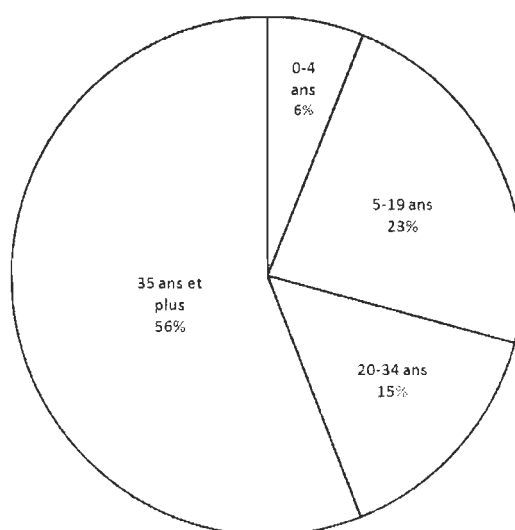
4.2.8 Club de soccer de Sainte-Julie

4.2.8.1 Environnement externe

— Contexte socio-économique

La ville de Sainte-Julie comptait 30 100 habitants en 2011 (Statistique Canada, 2014j) répartis selon la figure 47. Le revenu disponible des ménages par habitant, pour la MRC Marguerite d'Youville, était de 31 378\$ en 2012 (Institut de la statistique du Québec, 2014d) et la proportion de la population à faible revenu était de 5,7% (Statistique Canada, 2014j). Le taux d'activité des travailleurs se situait à 75,6% en 2011 (Statistique Canada, 2014j).

Figure 47 — Répartition de la population de la ville de Sainte-Julie



Source : Statistique Canada (2014j)

— Adaptation technologique

Le seul élément technologique qui a eu un impact sur la gestion du club est l'intégration de la suite de logiciels TSI Sports.

— Politiques et réglementations

Les politiques et la réglementation que doit respecter le CS de Sainte-Julie sont celles de la FSQ. De plus, il doit se conformer aux règlements de l'ARSRS, dont

un article touche directement les employés du club. À l'annexe 5 des règlements il est stipulé que :

- Tout individu associé à un club, en tant que : technicien, administrateur, directeur, entraîneur, adjoint, gérant ou parent, qui incite un joueur affilié à quitter son club pour se joindre à un nouveau club commet du maraudage.
- Tout individu associé à un club et reconnu coupable de maraudage pourra être suspendu pour une période maximale de 6 mois.
- Tout club dont un individu est reconnu coupable de maraudage pourra se voir imposer une amende d'un montant maximal de 1000 \$⁴³.

Plusieurs autres articles ont une influence sur les façons d'accomplir les tâches administratives soit, par exemple, dans la gestion des compétitions ou lors de l'enregistrement des membres.

— Concurrence

Les concurrents directs sont : les autres clubs de football ainsi que l'académie de l'Impact de Montréal. Selon l'évaluation d'un des répondants, et de façon plus précise, les clubs de la région (Longueuil, Boucherville, St-Bruno, Varennes, St-Hubert) ont un impact plus important. Les concurrents indirects sont le hockey et les organisations offrant d'autres sports.

4.2.8.2 Environnement interne

— Structure et culture organisationnelle

Au CS de Sainte-Julie, un OBNL, la culture est actuellement en grand changement. L'arrivée d'un nouveau DG et d'un DT à temps plein, a permis d'ajouter les connaissances et les compétences manquantes afin d'aider le club à progresser. L'emphase est maintenant mise sur le développement de l'élite, sans que le service aux joueurs récréatifs soit oublié. Pour ce dernier groupe de joueurs,

⁴³ Association régionale de soccer de la Rive-Sud, (2011). Règlement de circulation des joueurs, document inédit.

il y a un désir de la part de la direction, qu'ils apprennent à jouer au football plutôt que de frapper dans un ballon sans objectif.

— Politiques et leadership

Le leadership est assumé par le CE, formé de cinq membres du CA en plus du DG et du DT. Le CE a beaucoup d'influence. Donc lorsqu'une décision est prise en comité, il exerce son leadership afin que le CA adopte la proposition. Le CA demeure tout de même le gardien des orientations du club, donc le seul à pouvoir trancher. Il arrive également, dans des situations d'urgence, que le président prenne des décisions unilatéralement. Le DG est, quant à lui, celui qui soutient et oriente l'ensemble des employés du club afin d'atteindre les objectifs fixés en début de saison.

Afin d'organiser les actions des membres et du personnel, le club s'est doté d'un code d'éthique qui s'adresse autant aux joueurs, qu'aux entraîneurs, aux officiels, aux parents, au personnel et aux administrateurs. En plus des règlements généraux, le club a adopté trois politiques, soit : la politique de prévention et de gestion en matière d'abus et de harcèlement, la politique relative à la gestion des plaintes et la politique relative à l'utilisation du logo, aux uniformes et aux articles promotionnels.

— Systèmes d'information

Les ordinateurs, l'utilisation de caméras numériques et les logiciels d'enregistrement constituent les outils utilisés par le club. Le club possède également un serveur et réalise l'essentiel de ses communications par courriel.

— Services de l'entreprise

Le club offre des services aux joueurs U4 à senior de classe récréative et compétitive. Cette clientèle est très ouverte au changement. À preuve, plusieurs changements majeurs ont été effectués depuis l'arrivée du nouveau personnel, mais seulement deux plaintes ont été enregistrées sur plus de 1 600 membres.

4.2.8.3 *Stratégie de l'entreprise*

— Objectifs

Le club, par le biais de ses règlements généraux, a officialisé les objectifs suivants :

- Promouvoir et encourager la pratique du soccer à Sainte-Julie;
- Superviser et sanctionner les activités de soccer à Sainte-Julie;
- Fournir à ses membres l'assistance technique et administrative nécessaire à leur développement.

Les répondants ont ajouté, lorsqu'ils ont rempli le questionnaire, les objectifs suivants :

- Mettre sur pied un plan de développement pour le club pour chacun des secteurs;
- Implanter une structure organisationnelle claire et simple;
- Encadrer et former les jeunes de tous les niveaux : récréatif, compétitif et élite.

— Services et marchés

Les marchés dans lesquels le CS de Sainte-Julie souhaite œuvrer sont : les écoles (par le biais de programmes de concentration), le territoire sur lequel il est implanté et la province de Québec. Pour ses marchés actuels et futurs, le club veut développer des activités futsal. Il vise aussi à être représenté dans toutes les catégories d'âge en AAA. Finalement, le développement de partenariat avec d'autres organismes fait partie de la stratégie de développement des services.

— Stratégies et tactiques

La stratégie part du projet sportif, c'est-à-dire que le service offert étant l'organisation d'équipes de football, la réflexion stratégique est axée sur le service qui sera offert aux jeunes sur le plan sportif. Par conséquent, le premier acteur à élaborer cette stratégie est le DT. Une fois que le projet sportif défini, le DG joue un rôle majeur, puisqu'il est celui qui élabore la stratégie administrative pour l'ensemble du club. Le projet qu'il développe est ensuite débattu en CE pour finalement être présenté en CA à des fins d'approbation. Il est à noter que la planification stratégique et son exécution constituent le principal mandat du DG.

Le club organise ses actions autour d'une stratégie de mobilisation et de responsabilisation. Il cherche à se rapprocher le plus possible du style de gestion d'un club professionnel, afin de démontrer aux athlètes et aux parents le sérieux du football à Sainte-Julie. Pour atteindre l'objectif d'une gestion professionnelle, la stratégie adoptée est de structurer les actions du CA, du CE et de la haute direction, en spécifiant les rôles et les tâches de chacun. Le dernier élément de la stratégie est la visibilité, ce qui implique autant la visibilité du personnel que celle des équipes et celle du club auprès, entre autres, des partenaires.

4.2.8.4 Contexte de la GRH

— Rôles

Alors que le CA a comme rôle de s'assurer que la vision soit respectée (donc un rôle de contrôle et de suivi), le DG voit à l'application de la vision. Son rôle est de représenter le club auprès des instances avec lesquelles le club transige. Il doit également assurer le suivi de plusieurs dossiers administratifs, que ce soit les finances, les commandites ou l'équipement. Le DT a comme rôle de choisir la direction que prendra le club, sur le plan des services, et du soutien aux entraîneurs. Le coordonnateur s'occupe des tâches cléricales en plus d'être l'adjoint au DG. Le rôle premier des responsables techniques est de relayer le message de la direction technique sur le changement de culture du club, favorisant l'implication et le dépassement. Le directeur des compétitions, un poste bénévole, s'assure que les équipes aient tout ce dont elles ont besoin, tant sur le plan de l'arbitrage que des terrains et de l'équipement. Le coordonnateur des équipes AAA a comme rôle d'aider les équipes dans leur organisation administrative, notamment pour obtenir ce dont elles ont besoin pour leur saison. L'assignateur des arbitres a le rôle d'encadrer tout ce qui touche l'arbitrage.

— Définition

En concordance avec la stratégie de mobilisation adoptée par le club, la première habileté que doivent avoir les employés est celle de la communication. Avec différents types de clientèle et de nombreux changements en vue, il est primordial pour le club d'intervenir adéquatement auprès de sa clientèle et de

l'informer le plus spécifiquement possible sur les orientations du club. Une bonne communication évite la somme importante de travail que pourrait amener un quiproquo. La décision du CA d'embaucher du personnel à temps plein est venue avec le constat que les administrateurs ne pouvaient plus conjuguer leur vie personnelle et la gestion croissante du club. Par conséquent, l'une des habiletés fondamentales que le CA a identifiées est celle d'être apte à prendre des décisions. Si les employés étaient réactifs ou constamment en attente de l'opinion du CA, le club ne pourrait se développer et les administrateurs ne pourraient justifier leur décision d'avoir embauché du personnel rémunéré permanent. Les entraîneurs doivent, quant à eux, avoir des habiletés techniques liées à la pratique du football. De plus, ils doivent être pédagogues et avoir des habiletés dans les relations interpersonnelles.

Les employés du club doivent être ouverts aux changements et souhaiter collaborer aux projets du club. Alors que la somme de travail est importante, il est impératif que les individus soient autonomes et aient de l'initiative. Le dynamisme et l'attitude sympathique envers la clientèle ainsi que l'équipe d'employés est un aspect essentiel dans la personnalité des employés. Pour les postes d'entraîneurs, on doit ajouter qu'ils doivent être des leaders puisqu'ils deviennent un exemple auprès de leurs joueurs.

Alors que le slogan de la ville de Sainte-Julie est « La famille au cœur de Sainte-Julie », ce qui sous-entend un concept d'unité, le CS de Sainte-Julie cherche à renforcer le sentiment d'appartenance de ses membres afin d'agir en cohérence avec les valeurs de la ville dans laquelle il offre les activités de football. L'intégrité et le respect font partie des valeurs qui doivent être inculquées aux joueurs afin qu'ils représentent, le plus positivement possible, le CS de Sainte-Julie. Les programmes développés par le secteur technique visent, entre autres, à répondre à une valeur chère à l'organisation soit le dépassement de soi. Le plaisir fait également partie des valeurs identifiées dans le code d'éthique.

Dans une redéfinition des pratiques de travail et de la culture organisationnelle, les employés ayant de l'ancienneté peuvent rencontrer un défi motivationnel puisque leur environnement de travail change complètement. Pour

certain, ce changement peut être synonyme de progrès, donc positif. Pour d'autres, l'inquiétude peut les envahir devant l'inconnu qui se dresse devant eux. Ces changements peuvent également amener un lot de clients insatisfaits, des réactions susceptibles d'affecter le moral des troupes. Pour garder l'équipe motivée, il est important de rappeler les raisons pour lesquelles la stratégie du club a été développée ainsi. Misant de la part des employés sur une bonne compréhension des buts et des objectifs du club, on s'assure de garder la motivation de ceux-ci malgré les commentaires négatifs de la clientèle. Plus simplement, rappeler le bon travail effectué par les RH constitue une action qui garde le personnel motivé. L'implication et la démonstration de la motivation des dirigeants peuvent également avoir un effet de contagion.

— Organisation

Le club est dirigé par un CA de 11 administrateurs élus par l'assemblée générale des membres. Un CE composé d'un président, un vice-président, un trésorier, un secrétaire et un administrateur supporte les employés lors de situations d'urgence. Le DG a la responsabilité du DT, lequel est responsable des programmes de développement des joueurs et des entraîneurs ainsi que de la coordonnatrice, à qui il délègue certaines tâches administratives. Pour épauler le DT, deux directeurs techniques adjoints et un préparateur physique viennent compléter l'équipe du secteur technique. Finalement, pour compléter l'équipe sous la responsabilité du DG, un assignateur des arbitres s'occupe de tout ce qui touche l'arbitrage.

— Résultante RH

La mesure utilisée sur le plan administratif sera la complexité d'atteinte de l'objectif, ce qu'un répondant définit comme la difficulté à atteindre l'objectif développé en début de saison. Une difficulté aiguë sera traduite par un manque d'organisation ou de structure. Les plaintes de la clientèle, dans la mesure où elles sont constructives, serviront également à évaluer le travail des RH. Ayant un nouveau personnel en poste depuis seulement 6 mois, cet aspect doit être développé puisque, sous l'ancienne administration, les retombées du travail des employés n'étaient pas évaluées. Pour le personnel technique, la situation est différente

puisque, dès le début de l'année, des objectifs ont été fixés conjointement entre les entraîneurs et les directeurs techniques. Une rencontre de mi-saison permet de réorienter la barque et un bilan de fin de la saison permet d'évaluer ce qui a plus ou moins bien fonctionné. Un nouveau plan sera ensuite établi pour l'année à venir afin de s'assurer d'augmenter le taux de rétention des membres.

4.2.8.5 Contenu de la GRH

— Planification RH

Le CA et le personnel de direction participent à la planification informelle des RH, qui permet d'identifier les besoins en matière de personnel. D'une durée de 25 heures, le processus de planification permet également de faire l'analyse des postes au sein du club. Les employés sont consultés par les responsables de la planification RH, qui veulent avoir un juste portrait de la situation.

— Dotation

Le processus de recrutement se fait à l'interne et à l'externe. Aucun plan de gestion des carrières ne permet de soutenir le processus de recrutement.

Le processus de sélection est formel. Les responsables utilisent les tests de compétences, les tests de personnalité et les entrevues afin de recueillir l'information pertinente à la prise de décision. Les critères de sélection retenus sont : l'expérience et les connaissances dans le milieu du football au Québec, la capacité à communiquer en français et en anglais, la formation acquise, l'aptitude à travailler en équipe, la concordance entre les buts personnels et ceux de l'organisation, les capacités d'organisation et de gestion des projets.

La fidélisation des employés passe par l'offre de formation. En proposant de déboursier pour les formations des employés, le CS de Sainte-Julie démontre qu'il a un désir de soutenir ses employés dans leur développement. La direction s'assure également que les promesses, en matière salariale, seront tenues. Par cette façon de faire, l'entreprise souhaite bâtir une réputation positive auprès du personnel actuel et futur. Le changement de culture vers une culture professionnelle commence avec les dirigeants. En travaillant de manière professionnelle, les

dirigeants souhaitent qu'à moyen terme que les employés veuillent demeurer au sein de l'entreprise.

— Rémunération

La rémunération directe est constituée d'un salaire de base qui est établi en fonction de l'expérience et des compétences des employés. Le personnel a également un salaire fixé selon le rendement. La rémunération indirecte est constituée des régimes de sécurité publics. De plus, les employés ont des congés supplémentaires à ceux prévus par la loi.

— Organisation du travail

Le travail se fait régulièrement en équipe et par le biais de comités.

— Appréciation de la performance

L'appréciation de la performance formelle est dirigée par un comité en partenariat avec le DG. Concernant le DT, il s'agit d'une discussion ouverte sur les trois objectifs qui ont été établis en début d'année. De plus, les plaintes reçues de la part des parents feront l'objet d'une analyse. Le DT sera évalué sur une liste d'items généraux. Le DT dirige pour sa part l'appréciation de la performance des entraîneurs. L'appréciation est faite de façon formelle, les objectifs quantitatifs et qualitatifs, définis en début d'année, sont ainsi mesurés à la fin de la saison. Pour l'ensemble des employés, les échelles cotées, l'évaluation ouverte et l'évaluation multisource sont utilisées.

— Formation et perfectionnement

Un budget de 3% est réservé à la formation des employés. Les formations générales et spécifiques sont offertes à l'interne et à l'externe. Une planification annuelle permet de s'assurer que les employés ont suivi la formation nécessaire afin de conserver leur emploi. Les employés peuvent obtenir jusqu'à quatre formations payées par le club par année.

— Relations de travail

Régi par les lois fédérales et provinciales en matière de relations de travail, le club doit également appliquer les règlements des organismes dont il est membre. De plus, il s'est doté de politiques internes afin de faciliter les relations de travail. La sécurité d'emploi n'est pas offerte par le CS de Sainte-Julie. Sur le plan de la communication, les employés sont informés des décisions stratégiques, du développement de marché ainsi que de la situation financière du club. À cet effet, l'entreprise a développé des outils afin de faciliter la communication entre les intervenants. Lorsque des problèmes surviennent, le responsable gère le conflit en étant accompagné par l'équipe de direction. Le responsable s'assure de faire une rencontre avec les personnes concernées et de permettre à chacun de s'exprimer sur l'origine du conflit avant de décider de l'issue retenue. Lorsque des conflits impliquent la haute direction, un comité composé de deux membres du CA est nommé afin de gérer la situation. Quand il s'agit de conflits avec les parents, le DT peut intervenir dans certaines circonstances. La majorité des conflits avec les parents sont cependant pris en charge par les gérants.

— Reconnaissance

La structure développée par les dirigeants favorise l'implication au sein du club. On utilise les compliments verbaux lorsqu'un employé réalise un travail qui satisfait aux critères établis. De plus, comme mentionné précédemment, l'autonomie est encouragée et fait partie des critères d'embauche. Par conséquent, les employés sont valorisés par la confiance qu'on leur témoigne en leur accordant plus de latitude. Finalement, l'accessibilité des dirigeants est une source de reconnaissance, surtout lorsque des dossiers complexes sont à traiter.

4.3 Faits saillants des données collectées dans les différents clubs

Cette section vise à donner un portrait des réponses significatives que nous avons recueillies lors de notre étape de collecte de données. Par réponses significatives, nous entendons des résultats qui ont obtenu un consensus au sein du club et qui peuvent avoir un impact au niveau stratégique. De plus, nous tenons à rappeler que le langage utilisé dans la présente section est celui des répondants. Par

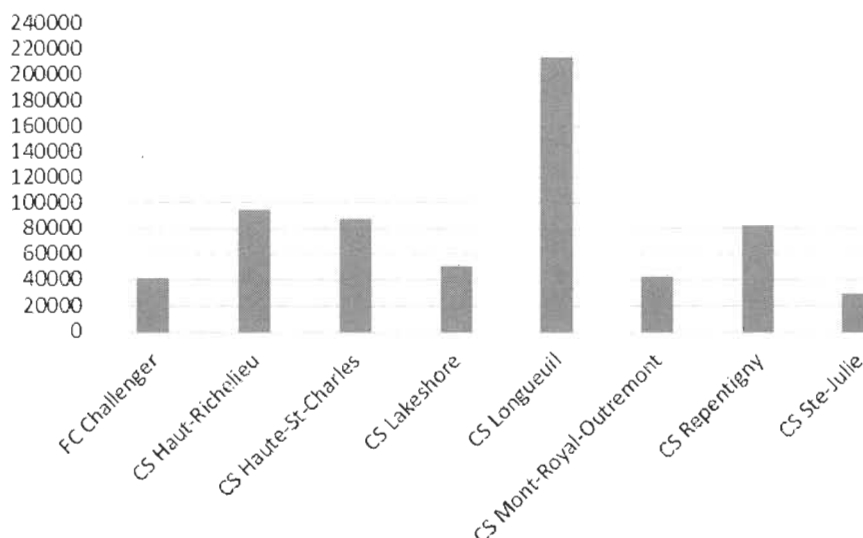
conséquent, certains termes utilisés par ces derniers peuvent ne pas être en adéquation avec la terminologie scientifique. Cet élément sera clarifié à la section analyse.

4.3.1 Environnement externe

— Socio-économique

L'environnement socio-économique est très différent selon les clubs interrogés. Tout d'abord, en observant la population de chacun des clubs (figure 48), nous pouvons regrouper ceux-ci en quatre groupes : 100 000 habitants et plus, 80 000 à 100 000 habitants, 40 000 à 80 000 habitants et 40 000 et moins. Le premier groupe est constitué uniquement du CS de Longueuil. Le CS de Longueuil est le club couvrant le territoire ayant la plus grosse population, avec 213 410 habitants, ce qui place ce club loin devant le deuxième club en importance, le CS Haut-Richelieu, qui évolue au sein d'une population de 94 379 habitants. Dans le groupe du CS Haut-Richelieu, on retrouve également le CS de La Haute-Saint-Charles et le CS Repentigny, desservant respectivement 87 653 et 82 200 habitants. Viennent ensuite, dans le troisième groupe, le CS Lakeshore, le CS Mont-Royal Outremont et le FC Challenger, avec respectivement 50 595, 43 065 et 41 955 habitants. Constituant le dernier groupe, le CS de Sainte-Julie est le seul club de cette étude ayant moins de 40 000 habitants, avec 30 100 de population.

Figure 48 — Population de chacun des clubs



Source : Créé selon les données de recensement de Statistique Canada (2012a)

En examinant de plus près l'âge de la population de ces clubs, la perspective est différente. Nous avons choisi, selon le regroupement d'âges présenté par Statistique Canada, de regrouper les habitants ainsi : 0 à 4 ans, 5 à 19 ans, 20 ans à 34 ans et 35 ans et plus. Ce choix se justifie par la clientèle visée par les clubs. Certains clubs offrent certes un service aux joueurs de quatre ans, mais le service principal est offert aux joueurs juvéniles soit de 5 à 18 ans et aux joueurs seniors soit de 19 ans et plus. Considérant que la catégorie O35 n'est offerte que dans une minorité de clubs, nous avons choisi d'en faire un groupe à part entière, et ce malgré que certains joueurs évoluent dans la catégorie senior. En comparant la population au nombre de joueurs inscrits, on remarque que le CS Lakeshore et le CS de Sainte-Julie ont les taux les plus élevés d'habitants participant aux activités offertes par le club avec respectivement 22,97% et 14,01% de participants (Tableau 11). Les résultats du CS de Longueuil ne peuvent pas être pris en considération puisque les données démographiques incluent les arrondissements de Greenfield Park et de St-Hubert. Pour ce qui est des autres clubs, ils se situent tous dans un pourcentage de participants oscillant entre 6,4% et 8,87% (Tableau 11). Notons également que nous n'avons pu inclure le CS de La Haute-Saint-Charles puisque les données démographiques étaient divisées selon des groupes d'âge non compatibles avec notre étude.

Tableau 11 — Comparaison des habitants selon la catégorie d'âge

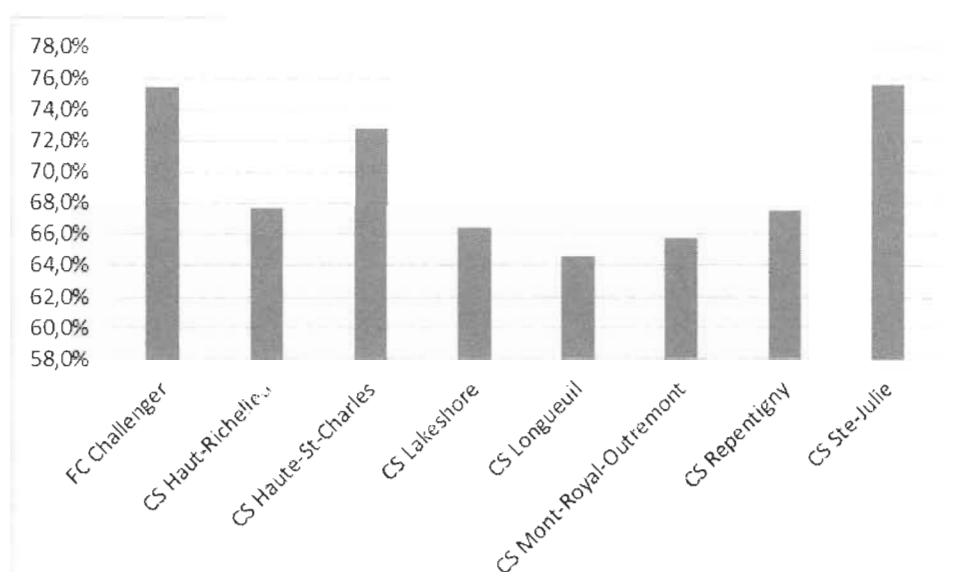
Clubs de football	Habitants de 5 à 19 ans	Habitants de 20 à 34 ans	Total d'habitants pour les 2 groupes d'âge ciblés	Potentiel de joueurs 5 à 19 ans	Potentiel de joueurs 20 à 34 ans	# de membres par club	% d'habitants pratiquant le football selon les 2 groupes d'âge ciblés
FC Challenger	9215	8525	17740	51,94%	48,06%	1338	7,54%
CS Haut-Richelieu	16005	17520	33525	47,74%	52,26%	2147	6,40%
CS Lakeshore	11360	6885	18245	62,26%	37,74%	4190	22,97%
CS Longueuil	37370	46205	83575	44,71%	55,29%	2547	3,05%
CS Mont-Royal-Outremont	9115	7010	16125	56,53%	43,47%	1430	8,87%
CS Repentigny	15565	13395	28960	53,75%	46,25%	2491	8,60%
CS Ste-Julie	6960	4485	11445	60,81%	39,19%	1604	14,01%

Source : Créé selon les données de recensement de Statistique Canada (2012a)

Les autres données frappantes touchent la répartition des habitants selon la catégorie d'âge. Ainsi, le CS Lakeshore et le CS de Sainte-Julie ont respectivement 62,26% et 60,81% des joueurs potentiels qui sont âgés entre 5 à 19 ans et qui évoluent au sein du club. Pour les raisons mentionnées ci-dessus, nous excluons toujours le CS de Longueuil et le CS de La Haute-Saint-Charles des présents résultats. Trois clubs (FC Challenger, CS Mont-Royal Outremont et CS Repentigny) se situent entre 50% et 56% de joueurs potentiels de 5 à 19 ans, alors que le CS Haut-Richelieu voit la majorité des joueurs potentiels inscrits pencher du côté des joueurs de 20 à 34 ans avec un pourcentage de 52,26%. Soulignons en terminant que le nombre de membres des clubs peut contenir des joueurs de quatre ans et moins et des joueurs de 35 ans et plus, ce qui pourrait modifier le portrait tracé au tableau 11.

Le taux d'activité des travailleurs est au-dessus de 70% pour trois clubs : FC Challenger, le CS de La Haute-Saint-Charles et le CS Lakeshore (figure 49). Avec 64,6% de travailleurs en activité, le CS de Longueuil a le plus faible taux de l'ensemble des clubs étudiés.

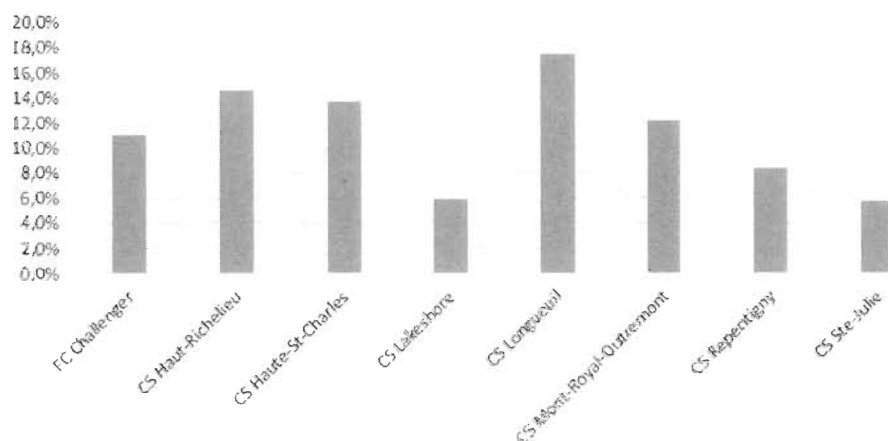
Figure 49 — Taux d'activité des travailleurs de chacun des clubs



Source : Créé selon les données de recensement de Statistique Canada (2012a)

Le taux de 5,9% de la population à faible revenu du CS Lakeshore est le plus faible du groupe (figure 50). Cependant il ne tient compte que des données disponibles, soit celles des villes de Kirkland et Beaconsfield. Le taux de 17,5% de la population à faible revenu pour la ville de Longueuil fait du CS de Longueuil le club ayant la situation la plus critique à ce chapitre.

Figure 50 — Population étant à faible revenu pour chacun des clubs



Source : Créé selon les données de recensement de Statistique Canada (2012a)

— Concurrence

La concurrence directe vient principalement des clubs de la région et des clubs de l'ensemble de la province, cinq clubs ayant relevé ces éléments. La structure régionale, les programmes de concentration ainsi que les programmes sport-étude sont également vus comme des concurrents directs pour quatre clubs. Les concurrents indirects sont les autres organismes sportifs selon les responsables de cinq clubs.

4.3.2 *Environnement interne*

Sur le plan de la structure, tous les clubs interrogés sont des OBNL. De plus, comme il s'agissait d'une exigence pour être retenu dans l'échantillon de l'étude, les clubs ont tous du personnel administratif et technique à temps plein. Là s'arrête l'uniformité dans le fonctionnement puisque, selon les clubs, on peut retrouver une plus ou moins grande formalisation par le biais de règlements et de politiques mis en place par le CA. L'annexe H présente une synthèse des résultats collectés concernant l'environnement interne des clubs. Exception faite des variables *type de leadership* et *service actuel* qui présentent des résultats unanimes, nous pouvons remarquer qu'il y a une très grande diversité de réponse selon les variables que nous observons.

4.3.3 *Stratégie de l'entreprise*

La stratégie d'entreprise est ce qui démarque un club par rapport à son concurrent. Trouver des similitudes est, par conséquent, difficile. Nous avons toutefois pu remarquer que cinq clubs sur huit avaient des objectifs qui ont été officialisés par le biais des documents officiels du club. Les faits saillants (Annexe I) sont présentés selon que les objectifs des clubs sont stratégiques ou opérationnels. Nous pouvons constater que 24 des 50 objectifs, soit 48% des objectifs totaux du tableau, sont des objectifs stratégiques. De plus, deux clubs (CS de La Haute-Saint-Charles et CS de Longueuil) ont principalement des objectifs stratégiques, alors que quatre clubs (FC Challenger, CS Haut-Richelieu, CS Lakeshore et CS de Sainte-Julie) ont majoritairement des objectifs opérationnels pour guider l'organisation.

Le deuxième tableau de l'annexe I nous permet de constater qu'aucune tendance ne peut être observée concernant la variable marché. La situation est tout autre concernant les services, alors que le développement du football dans les écoles fait partie des préoccupations de quatre clubs, que deux clubs étudient aussi la possibilité de joindre la PLSQ et que trois clubs prévoient s'impliquer plus intensivement auprès de la clientèle adulte.

En se référant à l'annexe I, nous constatons également que l'élaboration de la stratégie est sous la responsabilité des employés pour trois clubs (CS de La Haute-Saint-Charles, CS Lakeshore et CS de Sainte-Julie), alors que deux clubs (CS Haut-Richelieu et CS de Longueuil) considèrent que le CA est le développeur de la stratégie, les employés héritant de la responsabilité de la mettre en action. Autre constatation notable, trois clubs (FC Challenger, CS de La Haute-Saint-Charles et CS de Sainte-Julie) remettent le développement de la stratégie du secteur technique entre les mains du DT, divisant ainsi la stratégie de l'entreprise en deux secteurs, l'autre secteur étant l'administration.

4.3.4 Contexte de la GRH

L'annexe J présente les faits saillants du contexte RH des clubs de football sélectionnés. Le rôle des intervenants est défini selon le poste (DG, DT et postes divers). Certains rôles s'appliquant à l'ensemble des employés sont également présentés. En ce qui concerne la définition, les habiletés sont définies, encore une fois, selon le poste et peuvent également être applicables à l'ensemble des employés. Aucune tendance n'a pu être notée, si ce n'est que les répondants ont identifié un moins grand nombre d'habiletés spécifiques aux postes administratifs comparativement aux postes de DT et d'entraîneur. Les questions sur la personnalité désirée pour un employé ont permis d'identifier pas moins de 36 traits différents. Le dévouement a été mentionné à trois reprises. Outre le dynamisme, être à l'écoute, la passion et l'adaptation au changement, mentionnés chacun à deux reprises, les autres qualités ont toutes été nommées à une seule reprise. Soulignons que les éléments de la personnalité s'appliquent tous à l'ensemble des postes dans l'organisation. Au chapitre des valeurs, les faits saillants (annexe J) nous démontrent que le respect est une valeur centrale pour six clubs. L'effort, la

persévérance et l'honnêteté, ayant été nommés par deux clubs, sont parmi les 22 valeurs identifiées par les répondants.

Les clubs ont un nombre de membres variant entre 1 338 pour le FC Challenger et 4 190 pour CS Lakeshore. L'organisation des clubs nous permet de constater que pour supporter le DG et le DT, il peut y avoir une différence quant au nombre de ressources que le club embauche et aux postes qui sont confiés aux RH. De plus, toutes les organisations possèdent des politiques internes afin de faciliter la gestion courante de l'organisme. Finalement, la résultante RH peut être mesurée selon 28 items différents, touchant des thèmes aussi variés que le budget, la clientèle, le personnel, l'organisation, les équipes et les joueurs.

4.3.5 Contenu de la GRH

La planification RH, illustrée dans l'annexe K, est majoritairement informelle alors que seulement trois clubs sur huit ont une structure formelle de planification RH. Plusieurs questions ont trouvé une unanimité alors que le nombre d'heures consacré à cet exercice est très variable selon l'organisation. Le recrutement du personnel étant pratiquement fait unanimement à l'interne et à l'externe, seul le CS haut-Richelieu privilégie un recrutement interne. Encore une fois, une certaine unanimité ressort des réponses fournies par les différents répondants. Toutefois, les clubs se distinguent lorsque vient le temps d'analyser les résultats concernant les critères de sélection et de fidélisation des employés. Concernant la rémunération, nous pouvons observer que les principales différences se situent dans la rémunération des absences ainsi que la rémunération selon l'ancienneté. Toujours en se référant à l'annexe K, nous remarquons que l'organisation du travail est similaire d'un club à l'autre, sauf l'utilisation de comité qui est une pratique utilisée par la moitié des clubs. Bien que l'appréciation de la performance soit formelle chez la moitié des clubs répondants, les méthodes et les critères d'évaluation sont variables d'un club à l'autre. La formation est une pratique RH adoptée par l'ensemble des clubs, mais seulement la moitié de ceux-ci planifient les interventions qu'ils feront dans le domaine. Nous pouvons également remarquer que la moitié des clubs interrogés demandent à leurs employés d'acquérir une formation afin de conserver leur emploi. Concernant les relations de travail, il

Il y a une grande unanimité dans les réponses produites. Le seul élément où les clubs se distinguent est celui de la gestion des conflits où l'informel laisse place à une gestion personnalisée des conflits. La pratique de la reconnaissance était mesurée en proposant neuf choix de réponses. On remarque que cinq d'entre elles se démarquent alors que les compliments écrits et publics, les biens monnayables et la reconnaissance par l'argent ne sont pas des méthodes majoritairement appliquées par les clubs.

4.4 Intégration des résultats des clubs de football au *Warwick model*

Les résultats recueillis auprès des huit clubs retenus visent à tracer un portrait plus global de la situation des clubs au Québec. Nous avons donc choisi, lors de notre échantillonnage, de retenir : des clubs n'ayant aucun historique lors de compétitions provinciales et nationales, les clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales et les clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales (Tableau 12).

Tableau 12 — Répartition des clubs selon 3 groupes

Groupe 1 : Clubs n'ayant aucun historique lors de compétitions provinciales et nationales (un club)
CS de Ste-Julie (Rive-Sud)
Groupe 2 : Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales (cinq clubs)
CS Repentigny (Lanaudière)
CS Mont-Royal Outremont (Lac-St-Louis)
CS de La Haute-Saint-Charles (Québec)
Club Soccer Haut-Richelieu (Rive-Sud)
FC Challenger (Laurentides)
Groupe 3 : Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales (2 clubs)
CS de Longueuil (Rive-Sud)
CS Lakeshore (Lac-St-Louis)

La section qui suit permettra de regrouper les résultats selon les trois groupes présentés ci-dessus et de les intégrer au *Warwick model*. Ces modèles seront présentés à la fin de la section. Afin de faciliter la lecture des résultats des cinq variables, nous allons effectivement commencer par présenter les réponses

obtenues, en séparant chacune des variables. Notons que, conformément à la méthodologie présentée à la section 3.6, nous avons ici conservé les données en n'apportant que des ajustements mineurs, préservant ainsi l'intégrité de la pensée des participants. L'analyse consiste donc en un arrimage entre les réponses des participants et ce que la littérature scientifique propose sur le sujet.

L'analyse de l'environnement externe (figure 51) a vu le retrait de deux variables, soit technologie ainsi que politiques et réglementations, les données recueillies ne nous ayant pas permis d'obtenir des résultats probants. Concernant les variables socio-économiques, nous avons fait une moyenne de l'ensemble des données collectées dans chacun des groupes afin de refléter le portrait général de chacun d'eux. La concurrence voit les énoncés les plus mentionnés se retrouver à l'intérieur du modèle.

Figure 51 — Environnement externe regroupé en trois groupes

**Clubs n'ayant aucun historique lors
de compétitions provinciales et
nationales**

Socio-économique

30 100 habitants

14,01% de la population cible pratique le football

60,81% d'athlètes juvéniles

39,19% d'athlètes seniors

75,6% de travailleurs en activité

5,7% de la population à faible revenu

Concurrence

Directe : Les autres clubs

principalement ceux de la région

Indirecte : Les autres activités sportives

**Clubs ayant quelques réalisations
lors de compétitions provinciales
et/ou nationales**

Socio-économique

66 763 habitants

7,69% de la population cible pratique le football

51,79% d'athlètes juvéniles

48,21% d'athlètes seniors

70,4% de travailleurs en activité

12,9% de la population à faible revenu

Concurrence

Directe : Clubs de la région et les autres clubs

Indirecte : Les autres activités sportives

**Clubs ayant plusieurs réalisations lors de
compétitions provinciales et nationales**

Socio-économique

132 003 habitants

13,01% de la population cible pratique le football

53,49% d'athlètes juvéniles

46,52% d'athlètes seniors

66% des travailleurs en activité

11,7% de la population à faible revenu

Concurrence

Directe : Les autres clubs

Indirecte : Les autres activités sportives

Concernant l'environnement interne (figure 52), le retrait des variables *système d'information et politiques* est le principal ajustement que nous avons apporté au modèle, suite aux informations peu significatives que nous avons recueillies sur le sujet. Les variables *culture et leadership* comprennent une synthèse des points principaux mentionnés par les clubs de chacun des groupes. La structure et les services offerts par l'entreprise ont fait l'objet de réponses similaires par les clubs de chacun des groupes.

Figure 52 — Environnement interne regroupé en trois groupes

Clubs n'ayant aucun historique lors de compétitions provinciales et nationales

Culture
 Emphase sur l'élite sans délaisser le récréatif
Structure
 OBNL
Leadership
 Orienté vers les objectifs
 Le CE assure le leadership
Services de l'entreprise
 Équipes U4 à seniors

Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales

Culture
 Satisfaire la clientèle Emphase sur le football récréatif Développer la mentalité élite Développer le sentiment d'appartenance Changement fréquent d'administrateurs
Structure
 OBNL
Politiques/Leadership
 Orienté vers les objectifs et de soutien Leadership divisé entre les différents leaders (employés) Le DG assure le leadership Le directeur technique a le leadership dans les programmes techniques
Services de l'entreprise
 Équipes U4 à seniors, ligue adulte, programme pour les personne ayant un handicap intellectuel, camp de jour, séances de détection, vente de vêtements

Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales

Culture
 Satisfaire la clientèle Emphase sur le football récréatif Développer la mentalité élite Développer le sentiment d'appartenance Changement fréquent d'administrateurs
Structure
 OBNL
Politiques/Leadership
 Orienté vers les objectifs et de soutien Leadership divisé entre les différents leaders (employés) Le DG assure le leadership Le directeur technique a le leadership dans les programmes techniques
Services de l'entreprise
 Équipes U4 à seniors, ligue adulte, programme pour les personne ayant un handicap intellectuel, camp de jour, séances de détection, vente de vêtements

Les éléments contenus dans la stratégie de l'entreprise (figure 53) ont été repris intégralement lorsqu'un seul club mentionnait cet élément. Si deux clubs mentionnaient un contenu similaire, nous nous permettions alors de reformuler l'élément stratégique retenu. Il est important de mentionner que nous avons conservé le contenu et que ce travail de réécriture ne touchait que la mise en forme, conservant ainsi l'esprit original de la réponse fournie.

Figure 53 — Stratégie d'entreprise regroupée en trois groupes

Clubs n'ayant aucun historique lors de compétitions provinciales et nationales

Objectifs

Promouvoir et encourager la pratique du soccer

Encadrer et former les jeunes de tous les niveaux (récréatif, compétitif et élite)

Services-marchés

Services : Futsalet AAA, partenariat avec d'autres organismes pour élargir les services

Marchés : Écoles, résidents de la ville dans laquelle évolue le club et ceux du Québec

Stratégie et tactiques

1- Stratégie développée par le directeur technique selon le projet sportif 2-

Développement de la stratégie administrative par le directeur général 3- Ajustement de la stratégie par le CE 4- Adoption de la stratégie par le CA Les points clé :

Mobilisation et responsabilisation, adopter des pratiques de gestion de club professionnel, visibilité des acteurs du club

Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales

Objectifs

Éduquer la clientèle à la culture du football

Devenir le plus grand centre de formation amateur au Québec, puis au Canada

Services-marchés

Services : Écoles, Adultes, 5 à 8 ans, personnes handicapées, football sous de nouvelles forme, joueuses, athlètes de haut niveau, futsal, joueurs des autres clubs, les communautés ethniques

Marchés : Programme pour les écoles et garderies, équipe semi-professionnelle, planification selon les âge et stades de développement, école de gardien, tournoi senior, offre de services à une catégorie d'âge supérieur adulte, programmes actuels étendus aux écoles, mise en place d'activités futsal en parascolaire, outils pour les joueurs

Stratégie et tactiques

Stratégie élaborée par le CA, dans certains cas la stratégie est élaborée par les employés et adoptées par le CA Points clé : Axer sur le client, promouvoir l'image du club, augmenter le sentiment d'appartenance et la visibilité, conserver les joueurs à long terme, partenariat avec d'autres organismes développer les infrastructures du club, embauche d'un personnel qualifié

Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales

Objectifs

Éduquer la clientèle à la culture du football

Devenir le plus grand centre de formation amateur au Québec, puis au Canada

Acquérir une renommée nationale quant à la qualité des joueurs élités formés

Offrir un service d'activité de soccer à tous en travaillant avec les stades de développements à long-terme du joueur et en visant les niveaux élite

Services-marchés

Services : Ligue adulte récréative, expansion de programmes existants, équipe semi-professionnelle, tournoi de recrutement, programme d'échange, partenariat avec les universités américaines et clubs, concentration football dans les écoles, football dans les écoles

Marchés : Adulte et jeune, équipe professionnelle homme et femme, recrutement de joueurs au Québec et Ontario

Stratégie et tactiques

Directeur général responsable de l'initiation de la stratégie, adoption par le CA ou le CA définit la stratégie Points clé : Augmentation des compétences du personnel technique, être un employeur de choix, offre d'un service de qualité à un prix abordable

Le contexte RH (figure 54), comme mentionné précédemment, a fait l'objet d'une interprétation des concepts, de la part des répondants, ce qui nous a obligé à ne sélectionner que les réponses qui correspondaient à la variable que nous désirions étudier. Spécifions que, malgré que nous ayons éliminé certaines réponses, nous avons pu retenir une bonne proportion d'éléments de réponses satisfaisant aux critères de notre étude.

Figure 54 — Le contexte RH regroupé en trois groupes

Clubs n'ayant aucun historique lors de compétitions provinciales et nationales**Rôle**

CA : Contrôle et suivi de la vision DG : Appliquer la vision du club, représenter le club, suivi des dossiers administratifs DT : Leader des changements de culture sur le plan technique Directeur des compétitions Soutien aux équipes

Définition

Habiletés : Tous : Communication, apte à prendre des décisions Entraîneurs : Pédagogiques, avec le ballon, interpersonnelles

Personnalité : Ouverte au changement, autonome, initiative, dynamique, attitude sympathique, leader

Valeurs : Sociabilité, honnêteté, respect, ambition, plaisir

Motivation (Défis): Changement de l'environnement de travail, insatisfaction des clients Motivation

(Soutien) : Compréhension des buts et des objectifs des employés, renforcer le bon travail, implication et démonstration de la motivation des dirigeants

Organisation

Employés administratifs et techniques, présence d'employés rémunérés et non rémunérés, politiques de gestion formelles

Résultante RH

Ampleur de la difficulté à atteindre les objectifs, plaintes, comparaison entre les bons coups et les moins bons coups, évaluation de l'atteinte des objectifs par les entraîneurs

Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales

Rôle

Tous : Être la référence ou être dans l'ombre selon les besoins, travailler à la rétention du personnel, présence auprès des membres
 Personnel administratif : Soutien aux parents, communication avec les parents et les joueurs, assurer le roulement quotidien
 DG : Lien entre le CA et les employés, suivi des tâches quotidiennes, décideur opérationnel, gérer les finances, superviser les programmes
 Personnel technique : Respect des règlements, appliquer le plan stratégique, atteindre les objectifs
 DT : Doter le club d'une vision technique, planifier et proposer des innovations pour les programmes offerts, encadrer les équipes (recrutement et formation d'entraîneurs et développement de joueurs), responsable des tournois et des ligues
 Entraîneurs : Enseigner les techniques et les tactiques prévus au plan de développement, structurer le travail pour optimiser le développement des joueurs

Définition

Habiletés : Tous : Capacité à travailler avec des outils modernes, servir la clientèle, écoute, communication, relations interpersonnelles
 Personnel administratif : Habiletés informatiques
 Entraîneurs : Capacité d'écoute, travailler en équipe, pédagogique, gestion de groupe, avec le ballon de football
 DT : Gestion, avec le ballon
 Personnel technique : Transmettre l'image du club
 Personnalité : Capacité d'adaptation, collaboratrice, retenue, calme, dynamique, image positive, entreprenante, enthousiasme, désir de transmettre la connaissance, confiance interne, posé, ambitieuse, respectueuse, ouverte d'esprit, innovatrice, désir d'apprendre
 Valeurs : Égalité, respect, persévérance, sens des responsabilités, effort, honnêteté, dévouement, maîtrise de soi

Motivation (Défis) : Niveau de performance souhaité (entraîneurs), lourdeur de la tâche (personnel rémunéré), conditions salariales faibles, taille du bassin de joueurs, horaire d'entraînement vs vie privée, horaires atypiques, manque de ressources, plaintes fréquentes, peu de remerciement, tâches routinières et monotones, constance de l'implication, constance dans le service rendu aux membres, maintien de la rigueur, motivation intrinsèque, établir des objectifs, une orientation et une structure claire, les résultats des équipes

Motivation (Soutien) : Formation et conseil des DT (entraîneurs), écoute active, résolution rapide des problèmes, ambiance conviviale, nouveaux défis, ne pas centraliser les tâches monotones, gestion de problèmes, activités de socialisation, présence d'un coach de vie, rotation dans les groupes encadrés, rémunération concurrentielle, adaptation des horaires, encouragement, ajout d'encadrement, d'échéanciers et spécification des objectifs, donner des outils, présence des DT

Organisation

Employés administratifs et techniques, Présence d'employés rémunérés et non rémunérés, politiques de gestion formelles.

Résultante RH

Engagement, plaisir de jouer, satisfaction de la clientèle, organisation de l'entraîneur, structure des entraînements, développement de la personnalité des entraîneurs, taux de rétention pour l'arbitrage, commentaires de la clientèle, nombre d'inscriptions, progression des équipes, plaintes, mesure des objectifs (Entraîneurs), absences, nombre de problèmes, progression du joueur

Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales

Rôle

DG : Gérer les employés, appliquer la stratégie développée par le CA, responsable des grands projets, représentant officiel du club
 Personnel administratif : Service aux joueurs, gérer les horaires, mettre à jour les classements
 DT : Création des équipes, encadrement et suivi des équipes, former le personnel technique, développer la politique technique, former les entraîneurs récréatifs

Définition

Habiletés :

Tous : Habiletés logicielles, bon communicateur, disponibilité, contrôle de soi
 DT et entraîneurs : Habiletés en communication
 Personnel administratif : Développement des processus, habiletés interpersonnelles
 DT : Habiletés interpersonnelles
 Entraîneurs : Avec le ballon, gestion des joueurs et parents

Personnalité : Flexibilité, adaptation au changement, dynamique, joie de vivre, Équilibre entre fermeté et compassion, proactive, détermination dans le respect

Valeurs : Professionnalisme, transparence, honnêteté, respect, sincérité, éthique synonyme d'effort, dévouement

Motivation (Défis) : Motivation intrinsèque, qualité de l'information obtenue dans les délais, complexité de la clientèle senior, longues heures de travail
 Travail stressant Certaines tâches moins motivantes
 Travail avec des bénévoles (rythme différent), roulement des administrateurs

Motivation (Soutien) : Environnement de travail agréable, soutien pour les tâches, encourager au dépassement, qualification des dirigeants, transmission de la passion, récompense aux employés, moments pour discuter d'autres choses que le foot et pour se remonter le moral

Organisation

Employés administratifs et techniques, présence d'employés rémunérés et non rémunérés, politiques de gestion formelles

Résultante RH

Stabilité du personnel, équilibre budgétaire, opérationnalisation de la stratégie (DG), nombre de joueurs atteignant les niveaux supérieurs, taux de placement des joueurs après 18 ans, plaintes, taux de rétention, respect des budgets, développement global des joueurs

La section sur le contenu RH (figure 55) comprend un résumé de la tendance observée dans les réponses fournies par les clubs et regroupées selon les critères présentés précédemment. Pour le groupe clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales, nous avons retenu comme une tendance les réponses ayant été fournies par quatre clubs et plus. Lorsque deux réponses sont données pour une même variable, c'est que nous avons eu des réponses partagées. Nous avons choisi de refléter cette situation en soulignant que les deux types d'actions sont pratiqués dans ce groupe.

Figure 55 — Le contenu RH regroupé en trois groupes

Clubs n'ayant aucun historique lors de compétitions provinciales et nationales**Planification**

Élaborée de façon informelle, la planification se fait en consultant les employés afin d'établir les besoins de l'organisation

Dotation

Recrutement du personnel à l'interne et à l'externe. Processus formel de sélection du personnel selon les critères suivants : Expérience, formation acquise, connaissance dans le milieu du foot, habiletés interpersonnelles, concordance des buts personnels avec ceux de l'organisation. Fidélisation par le biais d'offre de formation, du respect des ententes en matière salariale et d'un cadre de travail professionnel.

Rémunération

Directe : Salaire de base selon les compétences et l'ancienneté. Primes au rendement

Indirecte : Régime de sécurité public, assurances collectives et congés supplémentaires à ceux prévus par la loi

Organisation du travail

Travail en équipe et en comité. Résolution de problèmes faite en équipe et dirigée par le responsable

Appréciation de la performance

Appréciation formelle sous la responsabilité d'un comité et du DG. Méthode utilisée : évaluation ouverte, échelle cotée et évaluation multisource

Formation

Jusqu'à 3% du budget. Formations à l'interne et à l'externe. Planification annuelle des formations. 4 formations possibles par employé par année. Prérequis pour conserver son emploi.

Relations de travail

Régies par des lois provinciales, fédérales et d'organismes dont il est membres. Politique interne.

Processus de résolution de conflit informel. Aucune sécurité d'emploi. Les employés sont informés des décisions stratégiques, financières et de développement de marché.

Reconnaissance

La reconnaissance se fait exclusivement par l'utilisation de moyens non pécunier.

Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales

Planification

Élaborée de façon tant formelle qu'informelle, la planification se fait en consultant les employés afin d'établir les besoins de l'organisation. Sert également à l'analyse de poste. 50% des clubs se servent de cette pratique pour identifier les besoins RH.

Dotation

Recrutement du personnel à l'interne et à l'externe. Processus de sélectin formel et informel, selon le club. Les critères de sélection sont : affinité, compétences, qualifications, personnalité, entregent, expérience (générale ou en football), ponctualité, fiabilité, disponibilité, études dans le domaine sportif, connaissance dans le football, niveau de maturité, leadership, gestion de conflit, compréhension de la mentalité, de la culture et de la philosophie du club, certification. Fidélisation par le biais de : temps d'implication moindre (Bénévoles), soutien et rétroaction (Entraîneurs élités), hausse des compétences, communication, lieu de travail centralisé, lien des relations interpersonnelles, flexibilité de l'horaire de travail et dans l'attribution de congés, salaire compétitif (conditions de travail), contrat incluant échelle salariale indexée à l'IPC (Dirigeants), outils de travail adéquats, formation accessible, écoute, implication, délégation (Confiance), ambiance de travail, sentiment d'appartenance, alignement personnalité-organisation, droit de parole

Rémunération

Directe : Salaire de base établi selon la formation et les compétences des employés. De plus 50% des clubs lient le salaire à l'ancienneté

Indirecte : 50% des clubs rémunèrent les absences et offrent des congés supplémentaires à ceux prévus par la loi

Organisation du travail

Travail en équipe. Résolution de problèmes faite en équipe et dirigée par le responsable

Appréciation de la performance

Appréciation informelle et formelle, selon les club, sous la responsabilité d'employés ou du CA.

Formation

Jusqu'à 5% du budget. Formations à l'interne et/ou à l'externe selon le club. Planification des formations dans 3 clubs sur 5. 1 formation possible par employé par année. La formation est un prérequis pour 3 clubs sur 5.

Relations de travail

Régies par des lois provinciales. Processus de résolution de conflit informel. Aucune sécurité d'emploi.

Les employés sont informés des décisions financières et du développement de marché par le biais d'outils d'information. Les décisions stratégiques sont communiquées dans 3 clubs sur 5.

Reconnaissance

La reconnaissance se fait principalement par l'utilisation des moyens suivants : Implication des membres, donner des compliments verbaux, donner de l'autonomie, flexibilité dans les heures de travail, disponibilité des dirigeants

Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales

Planification

Élaborée de façon informelle, la planification se fait en consultant les employés afin d'établir les besoins de l'organisation. Sert également à l'analyse de poste. 50% des clubs se servent de cette pratique pour identifier les besoins RH.

Dotation

Recrutement du personnel à l'interne et à l'externe. Processus formel de sélection selon les critères suivants : expérience, diplomation, personnalité. Fidélisation par le biais de conditions et d'un environnement de travail adapté ainsi qu'en diversifiant les tâches.

Rémunération

Directe : Salaire de base établi selon la formation et les compétences des employés

Indirecte : Absences rémunérées et congés supplémentaires à ceux prévus par la loi

Organisation du travail

Travail en équipe et en comité. Résolution de problèmes faite en équipe et dirigée par le responsable

Appréciation de la performance

Appréciation informelle sous la responsabilité du DG et du CA.

Formation

Jusqu'à 5% du budget. Formations à l'interne et à l'externe. Aucune planification des formations. 5 formations possibles par employé par année.

Relations de travail

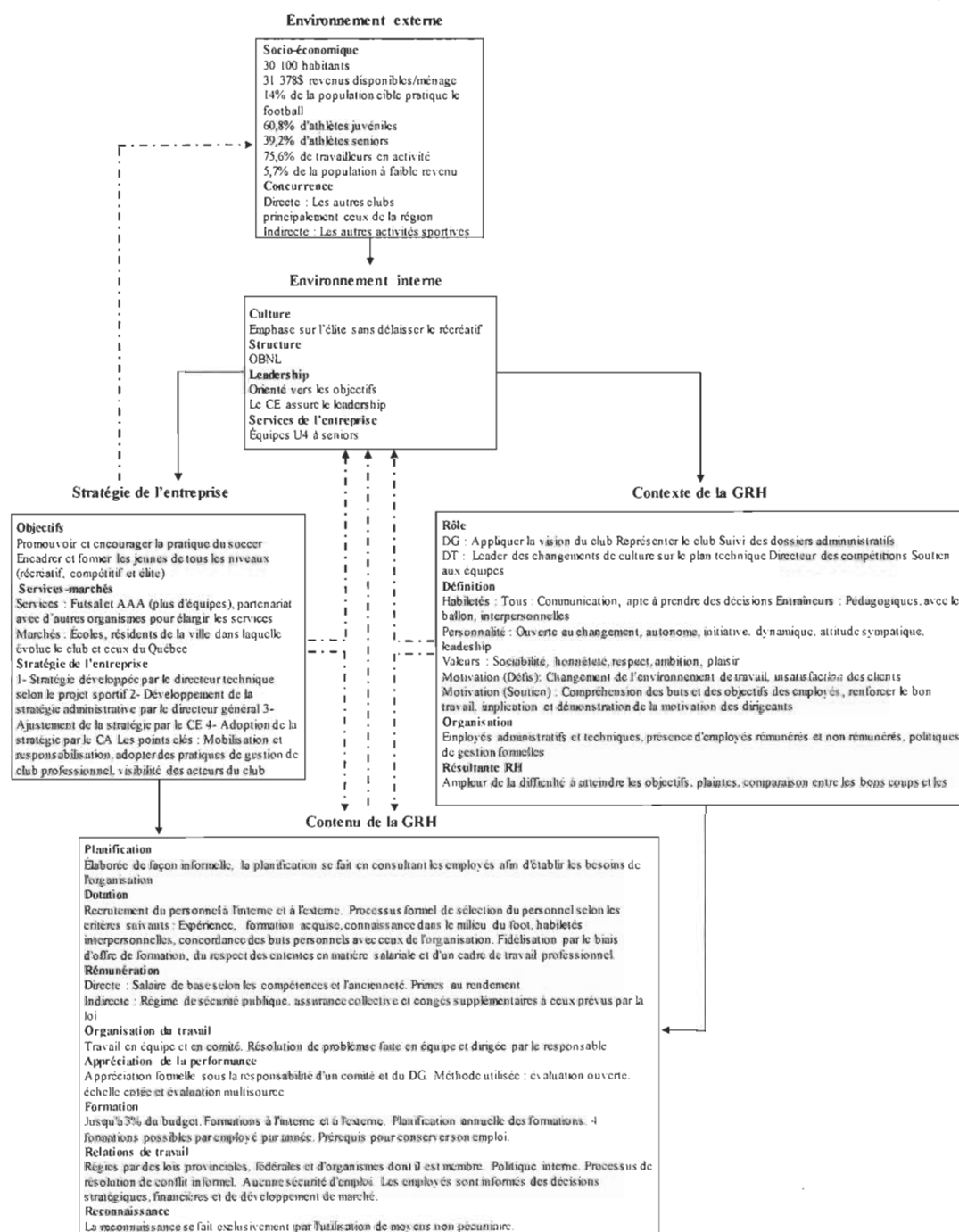
Régies par des lois provinciales et fédérales. Processus de résolution de conflit informel. Aucune sécurité d'emploi. Les employés sont informés des décisions stratégiques, financières et de développement de marché.

Reconnaissance

La reconnaissance se fait exclusivement par l'utilisation de moyens non pécuniers.

Les figures 56, 57, 58 offrent une synthèse des variables que nous avons présentées tout au long de cette section. L'objectif étant de présenter une vue d'ensemble du modèle. Rappelons que pour en arriver à cette étape, nous avons d'abord regroupé les clubs en trois groupes distincts, selon une méthodologie spécifique. Par la suite, la collecte de données auprès de trois répondants par club nous a permis de construire le modèle pour chacun des groupes.

Figure 56 — Warwick *model* d'un club n'ayant aucun historique dans les compétitions provinciales et nationales



Le Warwick *model* (figure 56) est un modèle synthèse qui rappelle les éléments présentés précédemment. Rappelons que, pour construire ce modèle, nous avons recueilli l'information nécessaire auprès de trois dirigeants du CS de Ste-Julie.

Figure 57 — Warwick *model* des clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales



Le deuxième Warwick *model* (figure 57) regroupant les résultats des clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales a été bâti en recueillant l'information auprès de 5 clubs. Cette synthèse permet d'avoir un aperçu global du modèle final.

Figure 58 — Warwick *model* des clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales



Le troisième Warwick *model* (figure 58) a quant à lui été développé auprès de deux clubs. La méthodologie retenue est la même que pour les deux groupes précédents.

Maintenant que nous avons présenté l'ensemble des résultats, nous sommes en mesure d'analyser ceux-ci. La prochaine section nous permettra d'élaborer davantage sur les points forts et les points faibles de chacun des trois modèles de Warwick présentés précédemment.

4.5 Analyse des résultats obtenus

La présente partie de la thèse vise à analyser les résultats obtenus suite à notre collecte de données. Ayant classé les résultats en trois groupes, nous serons en mesure de comparer les réponses obtenues selon chacun des groupes: clubs n'ayant aucun historique lors des compétitions provinciales et nationales (groupe 1), clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales (groupe 2), clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales (groupe 3). Nous tenons également à spécifier que seuls les éléments factuels seront analysés. Par conséquent aucune extrapolation ne sera permise. L'opinion du chercheur sera gardée pour la discussion.

4.5.1 Analyse de l'environnement externe

L'environnement externe a été analysé selon plusieurs variables démographiques. En nous référant au tableau 13, nous pouvons constater plusieurs éléments. Premièrement, les traits caractérisant le groupe 1 sont nombreux, le plaçant premier de classe dans les catégories suivantes : revenu disponible par ménage, plus bas taux de la population étant à faible revenu, taux d'activités des travailleurs le plus élevé, plus grand potentiel de joueurs juvéniles et plus haut taux de la population pratiquant le football. Toutefois, on remarque que la population est la plus basse avec seulement 30 100 habitants, ce qui le place également au dernier rang pour le nombre de membres, avec 1 604. Nous pouvons conclure que le bassin d'habitants peut être l'une des causes de l'absence de résultats de ce groupe. De plus, avec une population plus jeune, il est permis de croire que le développement de ce groupe n'est pas à son apogée. Finalement, concernant les moyens financiers de la clientèle potentielle, deux possibilités peuvent s'offrir à ces clubs, considérant le revenu par ménage plus élevé, le bas taux de population à faible revenu et le taux élevé de travailleurs: 1- Le client aura la capacité financière de sélectionner les

activités offertes par ces clubs 2- Cette capacité financière pourra être synonyme de concurrence pour le football, le client ayant la possibilité de choisir des activités de substitution.

Tableau 13 — Environnement externe par groupe

Groupe	Population	Revenu disponibles des ménages par habitant	Proportion de la population étant à faible revenu	Taux d'activité des travailleurs	Nombre de membres	Potentiel de joueurs juvéniles	Potentiel de joueurs seniors	% d'habitants pratiquant le football selon les 2 groupes d'âge ciblés
1	30100	31 378 \$	5,7%	75,6%	1604	60,8%	39,2%	14,0%
2	69850	27 272 \$	12%	70%	1788	52,5%	47,5%	7,85%
3	132003	27 676 \$	11,7%	65,5%	3369	53,5%	46,5%	13%

1 : Clubs n'ayant aucun historique lors des compétitions provinciales et nationales

2 : Clubs ayant quelques réalisations sur la scène provinciale et/ou nationale

3 : Clubs se démarquant par leur présence aux championnats nationaux et ayant un historique lors des compétitions provinciales

Le groupe 2 est dans une position similaire au groupe 3 concernant le revenu par ménage disponible et le pourcentage de population à faible revenu. Là s'arrêtent les similitudes puisque le groupe 2 a près de 47% de moins de population que le groupe 3, toutefois il a près de 58% de plus d'habitants que le groupe 1. Au chapitre du nombre de membres, il a une situation similaire au groupe 1, mais concède pas moins de 1 581 membres au groupe 3. Avec seulement 7,9% des habitants qui pratiquent le football, il se retrouve bon dernier de l'ensemble des groupes à ce chapitre. L'élément qui peut par contre avoir un impact plus important sur les RH est certainement le pourcentage de la population à faible revenu. Avec un taux aussi élevé, en comparaison avec le groupe 1, il est possible que les employés du groupe 2 aient à servir une clientèle différente et plus hétérogène, du moins au chapitre des capacités financières. Considérant également le potentiel de joueurs seniors qui est à 47,5%, l'offre de services pour ce groupe d'âge peut avoir un impact sur le type d'employés que l'entreprise devra embaucher.

Finalement, le groupe 3 avec ses 132 003 habitants peut apparaître comme le leader de l'ensemble des groupes présenté. En observant le pourcentage de la population pratiquant le football, on peut remettre en perspective cette affirmation puisque ce groupe présente des chiffres inférieurs de 1% par rapport au groupe 1.

Le revenu par ménage disponible, ainsi que la proportion de la population à faible revenu, sont des facteurs nous incitant à faire la même remarque que pour le groupe 2, à savoir que les RH peuvent être appelées à travailler avec une clientèle plus diversifiée que le groupe 1. Cette affirmation peut être renforcée par le taux de travailleurs, qui est de 5% inférieur à celui du groupe 2 et de 10% inférieur à celui du groupe 1.

En conclusion, nous constatons que les clubs disposant d'un bassin de population plus important obtiennent des performances d'un meilleur niveau. De plus, nous pourrions affirmer qu'avoir un bassin de clients ayant des revenus plus faibles a un impact sur la performance des clubs, la clientèle devant choisir parmi les activités substitués, par exemple le hockey. La structure de la thèse (nombre de cas et étude de type qualitative) ne nous permet toutefois pas de retenir cette affirmation comme un fait scientifiquement prouvé. Cette observation nous amène tout de même à souligner qu'il serait pertinent de pousser les recherches afin d'obtenir des résultats solides sur le sujet. Au même titre, nous pourrions poser la question s'il pourrait y avoir un lien entre l'hétérogénéité de la clientèle et les revenus de celle-ci. Encore une fois, cette affirmation devrait être validée. Finalement, le potentiel de joueurs disponibles selon les catégories d'âge pourrait avoir un impact sur le processus de dotation des clubs.

Sur le plan de la concurrence, peu importe le groupe, la concurrence directe viendrait des autres clubs et la concurrence indirecte viendrait des autres activités sportives. Le seul ayant spécifié que les clubs de la région sont les principaux concurrents directs est le groupe 2. Le signal envoyé aux RH est fort, à savoir qu'ils doivent étudier les autres clubs de football afin de mieux connaître les entreprises auxquelles ils se mesurent. De plus, la connaissance des autres activités sportives offertes sur le territoire d'un club donné devient un incontournable. Cette unanimité nous amène à affirmer que les clubs, quels que soient leurs résultats, portent une attention particulière aux mêmes éléments lors de la veille sur la concurrence. Par conséquent, nous ne pouvons affirmer qu'une pratique se distingue des autres.

4.5.2 Analyse de l'environnement interne

La mesure de la culture organisationnelle (tableau 14) ne nous a pas permis d'observer une tendance. Les données recueillies présentent ni plus ni moins une liste d'éléments qui forgent la culture de chacune des organisations. De plus, les répondants n'étaient pas tous à l'aise avec le concept de culture organisationnelle puisque, à la lumière des réponses obtenues, très peu d'éléments correspondaient à la définition de (Johnson et *al.*, 2008, p. 224) présentée précédemment. Notez tout de même qu'à des fins de représentativité des organisations étudiées, nous avons cru bon conserver ce qu'eux considèrent comme la culture organisationnelle de leur club. Mentionnons que la structure légale de l'ensemble des clubs est celle d'un OBNL.

Tableau 14 — Culture organisationnelle par groupe

Clubs n'ayant aucun historique lors de compétitions provinciales et nationales	Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales
Emphase sur l'élite sans délaisser le récréatif	Adaptée à la clientèle; accessibilité (coûts d'adhésion); développer le sentiment d'appartenance; innover; axée sur le changement; loyauté et qualité du travail des bénévoles; hétérogénéité de la clientèle; emphase sur le football local; résistance aux changements	Satisfaire la clientèle; emphase sur le football récréatif; développer la mentalité élite; développer le sentiment d'appartenance; changement fréquent d'administrateurs

Le leadership (tableau 15) a encore une fois laissé place à une interprétation du terme parfois biaisée, si l'on se fie à la définition présentée précédemment. Toutefois, si l'on regarde le type de leadership, on remarque que les répondants des groupes 1 et 2 ont un leadership axé sur les objectifs alors que le groupe 3 a, en plus de ce type de leadership, un leadership de soutien. Les leaders du groupe 1 sont les membres du CE, alors que pour le groupe 2, autant les membres du CA, le DG que l'ensemble des employés peuvent exercer un leadership. Le groupe 3, quant à lui, voit le leadership porté par les employés, principalement le DG et le DT. Le type de leadership étant assez semblable, nous pouvons affirmer que le leadership de soutien présent dans le groupe 3 peut être un élément qui favorise la performance organisationnelle. De plus, nous pouvons remarquer que seul le groupe 3 a remis le leadership entre les mains de ses employés. Cet élément pourrait être l'un des

facteurs expliquant le succès de l'organisation, la direction étant assurée au jour le jour par des employés permanents, plutôt que laissé entre les mains d'administrateurs bénévoles, donc présents de façon irrégulière et, par conséquent, ayant une moins bonne qualité d'information.

Tableau 15 — Leadership par groupe

Clubs n'ayant aucun historique lors de compétitions provinciales et nationales	Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales
Orienté vers les objectifs; le CE assure le leadership	Orienté vers les objectifs; le leadership est assuré par le CA Le leadership est divisé entre le CA, le directeur général et le directeur technique; leadership assumé par les employés	Orienté vers les objectifs et de soutien; leadership divisé entre les différents leaders (employés); le DG assure le leadership; le directeur technique a le leadership dans les programmes techniques

L'ensemble des groupes offre des services (tableau 16) aux joueurs de U4 à seniors. Le groupe 2 offre des programmes de développement pour tous les joueurs juvéniles et un programme futsal. De plus, une équipe semi-professionnelle est en place (un seul club sur les cinq), alors que l'offre de services est complétée par de l'initiation au football pour les adultes. Le groupe 3 a également des programmes particuliers, par le biais d'un camp de jour, d'une ligue adulte ou d'un programme pour les personnes ayant un handicap. De plus, des camps de détection permettent une visibilité aux joueurs pour les universités américaines ou les clubs européens. Le groupe 1, n'offre quant à lui aucun service supplémentaire à ceux de base.

Tableau 16 — Services actuels par groupe

Clubs n'ayant aucun historique lors de compétitions provinciales et nationales	Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales
Équipe U4 à senior	Équipe U4 à senior	Équipe U4 à senior
N/A	Centre de formation U5-U7; centre de développement U8-U13; programme futsal; centre de développement élite; initiation pour adulte; équipe semi-professionnelle; vente de vêtements	Ligue adulte; programme pour les personnes ayant un handicap intellectuel; camp de jour; séances de détection; vente de vêtements

À la lumière de ces résultats, nous pouvons affirmer que les clubs ayant eu des réussites lors de compétitions provinciales et nationales ont tous mis en place des programmes afin de diversifier l'offre de services. Malgré que nous n'ayons pas trouvé un seul programme se répétant d'un club à un autre, il vaut la peine de poser la question : le fait d'avoir un amalgame de programmes peut-il avoir un impact sur le dynamisme du club et, indirectement, sur les performances de celui-ci? Cette hypothèse ne peut être confirmée par les réponses collectées auprès des répondants, mais nous pouvons avancer que la multitude des programmes offerts par les clubs du groupe 2 et 3 nécessite l'embauche de personnel ce qui, inévitablement permet d'offrir des heures supplémentaires aux employés en poste et ainsi avoir un possible impact sur la fidélisation.

4.5.3 Stratégie de l'entreprise

— Objectifs

Les objectifs que nous avons recueillis sont un mélange entre le formel (adopté dans les règlements généraux du club) et l'informel (ce que les répondants nous ont mentionné lors des entrevues). Lors du regroupement, nous avons réécrit certains objectifs qui pouvaient se recouper chez différents clubs. Par la suite, notre classement entre objectifs stratégiques et opérationnels a été des plus complexes. Expliquons. Un objectif se doit d'être spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporel (SMART), afin d'être valide. Cette prémisse est rarement respectée chez les clubs que nous avons rencontrés. De plus, pour être qualifié de stratégique, un objectif doit correspondre à une action qui est menée par l'organisation afin de créer de la valeur et ainsi se positionner avantageusement sur un marché donné. Or, dans la situation qui nous occupe, il y avait trop souvent ambiguïté dans la finalité recherchée. Prenons un exemple pour illustrer notre propos. Promouvoir et encourager la pratique du football est l'un des objectifs qui nous ont été mentionnés. Dans cet exemple, promouvoir peut avoir une visé essentiellement axée sur un objectif d'information pour les citoyens, il peut également être vu comme une phase opérationnelle de la stratégie marketing ou encore comme le désir de développer un marché afin de se positionner comme étant le sport principal d'une municipalité donnée. Ces quelques exemples d'interprétation illustrent bien comment, selon

l'interprétation choisie, nous pouvons qualifier l'objectif soit de stratégique, soit d'opérationnel. Cette difficulté d'interprétation nous a forcés à trancher sans avoir la totalité de l'information. Un travail de redéfinition et de validation aurait été nécessaire afin d'avoir un portrait plus juste de la situation. Toutefois, comme les objectifs corporatifs sont de l'ordre des études en management, nous nous sommes contentés d'une compréhension globale de ceux-ci.

Examinons de plus près les résultats que nous avons obtenus (tableau 17). L'analyse des résultats du premier groupe, comprenant les clubs n'ayant aucune réalisation lors des compétitions provinciales et nationales, nous permet de constater que les objectifs sont essentiellement opérationnels. Nous en arrivons à un ratio de deux objectifs stratégiques pour trois objectifs opérationnels. Cependant, tel que mentionné précédemment, la classification pourrait être contestée, faisant basculer les objectifs stratégiques du côté opérationnel. Afin de compléter notre interprétation des objectifs, nous avons l'ensemble des réponses fournies par les dirigeants. Nous avons constaté que le discours est majoritairement opérationnel, ce qui renforcerait l'hypothèse selon laquelle ce type de club serait orienté vers des objectifs opérationnels.

Tableau 17 — Objectifs stratégiques et opérationnels des clubs n'ayant aucune réalisation lors des compétitions provinciales et nationales

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels
<ul style="list-style-type: none"> · Promouvoir et encourager la pratique du soccer · Encadrer et former les jeunes de tous les niveaux (récréatif, compétitif et élite) 	<ul style="list-style-type: none"> · Superviser et sanctionner les activités de soccer à Ste-Julie; · Fournir à ses membres l'assistance technique et administrative nécessaire à leur développement. · Mettre sur pied un plan de développement pour le club pour chacun des secteurs;

Le deuxième groupe, composé des clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales, présente un taux de trois objectifs stratégiques pour quatre objectifs opérationnels (tableau 18). Bien que nous observions encore une fois des problèmes de syntaxe et de sémantique dans le développement des objectifs, nous constatons tout de même qu'il y a une meilleure compréhension de la différence entre un objectif stratégique et un objectif opérationnel. On voit apparaître les notions de performance, le désir d'être le

meilleur club et de produire des joueurs de haut niveau. Le développement du sentiment d'appartenance et le souci de la clientèle viennent compléter le portrait stratégique de ce groupe.

Tableau 18 — Objectifs stratégiques et opérationnels des clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels
<ul style="list-style-type: none"> · Recommander les grandes orientations, priorités et objectifs du Club · Développer l'esprit-club à travers tous les niveaux · Offrir l'opportunité à tous de pratiquer le soccer dans un contexte favorisant le plaisir, l'épanouissement et le développement · Devenir le meilleur club de la région et/ou du Québec · Créer un sentiment d'appartenance auprès des membres · Encourager le sport du soccer dans le territoire de la ville · Satisfaction, soutien et épanouissement des employés, innovation et créativité · Donner accès à une formation de qualité tant pour la relève que les joueurs et entraîneurs · Transmettre les valeurs de fierté, de respect d'autrui, de confiance en soi et de civisme · Organiser, administrer et développer le soccer tout en respectant autant que possible les règles et les normes établies, et ce, à des fins purement sociales et sans intention de gain pécuniaire pour ses membres · Savoir jouer et s'amuser peu importe le niveau · Produire des joueurs à un haut niveau 	<ul style="list-style-type: none"> · Développer les joueurs et les joueuses de son territoire · Recruter et former les entraîneurs · Atteinte du budget prévisionnel dans le but de respecter la clientèle en minimisant les pertes ou les inactions de certains membres · Organiser la pratique du soccer sur tout le territoire de la ville · Répondre aux besoins quotidiens du club · Harmoniser la structure de formation des joueurs et des entraîneurs · Placer le plus de jeune possibles à l'académie et autres programmes supérieurs au club · Promouvoir le soccer auprès de la population visée · Répondre aux besoins des clients et offrir un service de qualité · Traiter avec les autorités municipales, provinciales ou fédérales, pour obtenir de telles autorités les droits, franchises et privilèges que la Corporation jugera nécessaires ou utiles à la réalisation de ses objets · Augmenter la clientèle · Donner accès à un équipement adéquat · Recevoir des dons, legs et autres contributions de même nature en argent, en valeurs mobilières ou immobilières, administrer de tels dons, legs et contributions, et organiser des campagnes de souscription dans le but de recueillir des fonds à des fins de bienfaisance · Recruter et former les arbitres sur son territoire · Encadrer la pratique du soccer dans le territoire · Améliorer le service aux membres

Le dernier groupe, celui des clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales, comporte autant d'objectifs stratégiques que d'objectifs opérationnels (tableau 19). Un changement est tout de même notable au chapitre des objectifs stratégiques, alors qu'apparaissent le désir d'être

reconnu au niveau national et la volonté de mener des actions afin de développer des joueurs élités.

Tableau 19 — Objectifs stratégiques et opérationnels des clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels
<ul style="list-style-type: none"> · Éduquer la clientèle à la culture du football · Devenir le plus grand centre de formation amateur au Québec, puis au Canada · Acquérir une renommée nationale quant à la qualité des joueurs élite formés · Offrir un service d'activités de soccer à tous en travaillant avec les stades de développements à long terme du joueur et en visant les niveaux élite 	<ul style="list-style-type: none"> · Développer des athlètes · Offrir un service pour les joueurs de tous niveaux techniques · Enseigner · Implanter une structure organisationnelle claire et simple

— Marchés futurs

Les marchés futurs (tableau 20) que souhaitent développer les clubs sont très différents d'un groupe à l'autre. En observant les résultats du groupe 1, on s'aperçoit que les marchés sont essentiellement locaux, avec le développement du marché des écoles et des citoyens de la ville. Le groupe 2 se lance quant à lui à l'assaut de plusieurs marchés : les écoles, les adultes, les joueurs de 5 à 8 ans, les personnes handicapées, les joueuses de tous les niveaux, les athlètes de haut niveau, les joueurs des autres clubs ainsi que les communautés ethniques. Cette diversité de marchés se situe essentiellement sur le plan local, à l'exception des athlètes de haut niveau qui peuvent être recrutés à l'extérieur de la ville d'origine du club. Le groupe 3, outre le marché des joueurs adultes et des jeunes, vise le développement de marché autour d'équipes professionnelles féminines et masculines, en plus de recruter des joueurs tant au Québec qu'en Ontario.

Tableau 20 — Marchés futurs par groupe

Clubs n'ayant aucun historique lors des compétitions provinciales et nationales	Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales
Écoles; les résidents de la ville dans laquelle évolue le club et ceux du Québec	Les écoles; adultes 5 à 8 ans; personnes handicapées; joueuses; athlètes de haut niveau; joueurs des autres clubs; les communautés ethniques	Adulte et jeune; équipe professionnelle homme et femme; recrutement de joueurs au Québec et Ontario

Le type de personnel que nécessite l'application de la stratégie est complètement différent dans les trois groupes. Pour le groupe 1, la spécification du marché demande un personnel spécialisé dans les domaines que l'on souhaite développer, essentiellement au sein de la communauté de résidence du club. De plus, il faudra nécessairement que les employés aient une proximité avec le milieu dans lequel ils œuvrent afin de faciliter l'application de cette stratégie. Les employés du groupe 2 doivent avoir une grande ouverture d'esprit. La multiplicité des marchés que souhaite attaquer ce groupe ne demande pas une spécialisation, contrairement aux employés du groupe 1, mais plutôt une versatilité afin de répondre à l'ensemble de ces besoins. Nous sommes conscients que ces marchés ne seront pas développés par un seul employé, mais nous croyons que des qualités comme la tolérance au changement, à l'incertitude et à l'ambiguïté doivent caractériser la personnalité des RH en place. Le groupe 3 est dans un milieu qui nécessite une ouverture sur le monde. Démarrer une équipe professionnelle n'est pas une reproduction du fonctionnement et des méthodes adoptées par le club pour l'offre de service aux joueurs amateurs. Par conséquent, l'ouverture sur le monde permettra aux employés de connaître les façons de faire des clubs déjà existants afin d'implanter un modèle qui permettra de développer le marché désiré. Le Québec n'a qu'une seule équipe professionnelle, l'Impact de Montréal, évoluant au sein du plus haut réseau en Amérique du Nord, soit la *Major league soccer*. Nous ne croyons pas que ce modèle soit applicable pour les clubs du groupe 3, puisque ces derniers évolueront dans un réseau inférieur (division 2 ou 3 nord-américaine). Par conséquent, il est important pour les employés de s'inspirer d'autres modèles dans

le monde pour se rapprocher de la réalité qu'ils vivront, et ce, même si l'équipe n'évoluera pas dans le même univers sociodémographique.

Concernant le recrutement au Québec et en Ontario, le défi que doivent relever les RH est celui de développer un réseau qui permettra d'identifier les joueurs. Pour le Québec, la tâche est plus facilement réalisable puisque les clubs côtoient déjà les joueurs disponibles par le biais du réseau de compétition provincial (ligues AA et AAA). En ce qui concerne l'Ontario, le défi est tout autre puisque les clubs doivent non seulement développer des contacts au sein des clubs, mais également trouver des moments propices pour aller observer les joueurs. Ces déplacements du personnel doivent se faire sans pour autant abandonner les autres services offerts par les clubs et en respectant les contraintes financières auxquelles ils doivent faire face. Le principal défi sera toutefois d'arriver à comprendre une nouvelle culture sportive, celle de l'Ontario. Sans ce travail, les employés ne seront pas en mesure de développer le marché auquel aspirent les clubs du groupe 3.

— Services futurs

Ce que nous avons observé pour le développement des marchés futurs se confirme dans les résultats obtenus pour les services futurs (tableau 21). Les clubs du groupe 1 visent un développement essentiellement local, la seule exception pourrait être l'offre d'équipe de niveau AAA mais il faudrait que la stratégie de développement et de recrutement passe par une forte présence de joueurs de l'extérieur de la ville pour que nous le développement de ce service ne soit pas uniquement qualifié de local. Si à l'inverse, le club choisissait de développer les joueurs de sa localité, notre hypothèse de qualifier le service de local serait alors justifiée. Pour le groupe 2, le constat est légèrement différent de celui fait pour le marché futur. Nous avons effectivement observé que les services futurs touchent essentiellement les membres actuels des clubs, exception faite de la présence d'une équipe semi-professionnelle. Par contre, la diversité des services futurs est, comme pour les marchés, une marque distinctive du groupe 2. Fait à noter, cette diversité touche l'ensemble des groupes d'âge. Le groupe 3 est cohérent avec les marchés qu'il veut développer. En ce sens, les éléments clés des services futurs sont essentiellement axés autour d'une stratégie dépassant les frontières de la région,

voire de la province. Les membres actuels ne sont pas en reste avec le développement d'une ligue récréative pour adultes, d'une concentration football à l'école et l'expansion des programmes actuels.

Tableau 21 — Services futurs par groupe

Clubs n'ayant aucun historique lors des compétitions provinciales et nationales	Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales
Futsal; AAA (plus d'équipe); partenariat avec d'autres organismes pour élargir les services	Programme pour les écoles et garderies; équipe semi-professionnelle; planification selon les âge et stades de développement; école de gardien; tournoi senior; offre de services à une catégorie d'âge supérieur adulte; mise en place d'activités futsal en parascolaire; outils pour les joueurs; football sous de nouvelles formes	Ligue adulte récréative; expansion de programmes existants; équipe semi-professionnelle; tournoi de recrutement; programme d'échange; partenariat avec les universités américaines et clubs, concentration football dans les écoles

Les services offerts touchent encore plus le processus de dotation que les marchés. Afin d'offrir les services prévus au plan stratégique, les clubs doivent avoir des RH possédant les compétences nécessaires à leur mise en place. Ainsi, une planification rigoureuse des RH sera importante afin de mener à bien ces projets. Pour le groupe 1, malgré que le développement se fasse sur le plan local, l'ajout d'équipes AAA nécessite l'ajout d'entraîneurs qualifiés pour encadrer ces équipes. La formation de ce type d'entraîneurs peut prendre jusqu'à 4 ans. De plus, la rémunération est en conséquence des qualifications demandées. Une planification financière rigoureuse s'impose donc. Même réflexion pour l'offre d'activités futsal, alors que le personnel devra soit être embauché à l'externe soit être formé pour offrir l'encadrement adéquat pour ce type de service. Il serait faux de croire que le futsal est ni plus ni moins que du football en gymnase, les techniques et tactiques étant nettement différentes.

Le groupe 2 fait face au défi de la diversité des services. Ce défi, comme mentionné dans la section portant sur les marchés futurs, pose la question de la flexibilité des employés et de leur versatilité. Une versatilité qui pourrait être synonyme d'une hausse d'employabilité pour ces RH, auprès des clubs du Québec,

mais également de ceux du monde, dans la mesure où ils répondent aux impératifs de qualification de ces pays. De plus, cette offre de service supplémentaire sera-t-elle créatrice de valeur pour l'entreprise, permettant ainsi d'embaucher de nouvelles ressources ou s'agirait-il surtout d'une opportunité pour stabiliser la clientèle actuelle? Au final, s'assurer que les services répondent à la stratégie développée par le club est ce qui fera la différence. La diversité des services offerts peut effectivement être positive, dans la mesure où ceux-ci servent les besoins de la corporation et ne répondent pas à un simple désir d'ajouter une offre qui, au final, ne sera pas alignée avec les objectifs de l'organisation et n'ajoutera aucune valeur à ceux-ci.

— Stratégie d'entreprise

Selon les groupes, la stratégie (tableau 22) est développée par des acteurs différents. Un point est commun aux trois groupes, soit que les CA doivent adopter la stratégie du club. Le groupe 1 voit le DT comme acteur clé de la stratégie puisque le projet sportif est au centre des actions du club. De ce projet sportif découlera une stratégie administrative qui sera développée par le DG, le tout étant adopté par le CA. Lorsque nous examinons les points clés de la stratégie de chacun des groupes, nous pouvons remarquer que la satisfaction du client semble faire l'unanimité. Le groupe 1 se distingue tout de même par son désir de mobiliser les membres autour du projet du club. Ce souhait se traduit également par un objectif de visibilité de l'ensemble des membres (personnel, joueurs, équipes) afin de promouvoir l'image du club.

Tableau 22 — Stratégie d'entreprise par groupe

Clubs n'ayant aucun historique lors des compétitions provinciales et nationales	Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales
1- Stratégie développée par le directeur technique selon le projet sportif 1- Développement de la stratégie administrative par le directeur général 3- Ajustement de la stratégie par le CE 4- Adoption de la stratégie par le CA; points clés : Mobilisation et responsabilisation, adopter des pratiques de gestion de club professionnel, visibilité des acteurs du club	Stratégie élaborée par le CA, dans certains cas la stratégie est élaborée par les employés et adoptée par le CA; points clé : Axer sur le client, promouvoir l'image du club, augmenter le sentiment d'appartenance et la visibilité, partenariat avec d'autres organismes développer les infrastructures du club, embauche d'un personnel qualifié	Directeur général responsable de l'initiation de la stratégie; adoption par le CA ou le CA définit la stratégie; points clé : Augmentation des compétences du personnel technique Être un employeur de choix Offre d'un service de qualité à un prix abordable

Le groupe 2 voit la stratégie être principalement développée par le CA, les employés pouvant être exceptionnellement appelés à participer à son élaboration. Tout comme le groupe 1, l'image du club semble importante. Par contre, cette fois, ce n'est pas la nécessité de mobiliser qui est au centre des préoccupations, mais plutôt le développement d'un sentiment d'appartenance des membres envers le club. Les joueurs font leur apparition dans les points clés de la stratégie, avec le souhait d'augmenter la rétention de ceux-ci au sein du club. Finalement, apparaît dans la stratégie une marque de l'importance de la compétence du personnel, ce qui distingue ce groupe du groupe 1.

Le groupe 3 implique quant à lui le DG dans l'élaboration de la stratégie. Le CA demeure toutefois le responsable de la stratégie. Les points clés sont articulés autour de 3 axes : compétence du personnel, attractivité de l'employeur et accessibilité du service. Les deux éléments distinguent le groupe 3 des deux autres groupes.

Axées d'abord sur le client, les stratégies des différents groupes ont chacune leurs axes de prédilection. Ainsi, dans le groupe 1, les habiletés de leadership mobilisateur seront essentielles à la réalisation de la stratégie. Pour le groupe 2, la satisfaction du client passe par un personnel compétent. Par conséquent, une

planification de la dotation et de la formation du personnel feront partie des éléments clés lors de l'opérationnalisation de la stratégie. Concernant les RH du groupe 3, les préoccupations sont de l'ordre de la spécialisation. Les employés faisant partie de l'équipe devront invariablement posséder des compétences pointues afin de mener le club vers l'élite. Cette décision stratégique aura un impact sur la dotation ainsi que sur la formation et la rémunération, puisqu'un personnel avec ce type de qualifications nécessitera fort probablement un investissement financier plus important. Il s'agit, ni plus ni moins, pour les clubs du groupe 3, de s'inscrire dans un service de niche qui s'adresse naturellement à une clientèle spécifique et particulière.

4.5.4 Contexte de la GRH

Cette section sera l'occasion d'analyser les rôles, la définition du type d'employés, l'organisation ainsi que les résultantes RH.

— Rôles

Concernant les rôles RH (tableau 23), nous comparerons poste par poste (soit DG, DT, entraîneur). Mentionnons également que nous avons choisi de regrouper le personnel administratif puisque les rôles étaient compatibles, et ce peu importe le titre donné au poste. Le poste de DG, au sein des groupes 1 et 3, vise à mettre en action la stratégie adoptée par le CA. Ainsi, le DG n'a pas qu'un rôle opérationnel, il voit également à ce que les employés respectent les orientations votées au CA. Nous pourrions affirmer, en appliquant les concepts présentés dans notre problématique, que le DG a un rôle de tacticien, car il doit décider des actions à poser, au jour le jour, tout en rectifiant le tir lorsque nécessaire, afin d'atteindre les objectifs du club en lien avec la stratégie adoptée par le CA. Au sein du groupe 2, le DG a clairement un rôle opérationnel. Du suivi des tâches en passant par la gestion financière, il s'assure que les tâches quotidiennes soient réalisées. L'aspect décisionnel du DG, pour ce groupe, est considéré comme opérationnel et non stratégique.

Tableau 23 — Rôles du personnel par groupe

Clubs n'ayant aucun historique lors des compétitions provinciales et nationales	Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales
DG : appliquer la vision du club; représenter le club; suivi des dossiers administratif DT : leader des changements de culture sur le plan technique; directeur des compétitions; soutien aux équipes	Tous : référence ou être dans l'ombre selon les besoins Personnel administratif : soutien aux parents; communication avec les parents et les joueurs; assurer le roulement quotidien DG : lien entre le CA et les employés; suivi des tâches quotidiennes; décideur opérationnel; gérer les finances; superviser les programmes Personnel technique : respect des règlements; appliquer le plan stratégique; atteindre les objectifs DT : doter le club d'une vision technique; planifier et proposer des innovations pour les programmes offerts; encadrer les équipe (recrutement et formation d'entraîneurs et développement de joueurs) Entraîneurs : enseigner les techniques et les tactiques prévus au plan de développement; structurer le travail pour optimiser le développement des joueurs	DG : gérer les employés; appliquer la stratégie développée par le CA; responsable des grands projets; représentant officiel du club Personnel administratif : service aux joueurs; gestion des ligues DT : encadrement et suivi des équipes; former le personnel technique; développer la politique technique selon les orientations du CA

Le poste de DT se caractérise, au sein de tous les clubs, par la responsabilité d'encadrer et de soutenir les équipes. Tous les clubs semblent également sur la même longueur d'onde lorsque vient le temps d'identifier le DT comme responsable de l'orientation technique du club. Ce rôle est prépondérant, les différences observées, entre les groupes n'étant que d'ordre terminologique. Le groupe 1 affirme que le DT est leader du changement de culture technique, alors que le groupe 2 parle de vision technique et le groupe 3 de politique technique. Au final, cette terminologie vise à identifier le rôle d'orienter le club dans le développement d'un plan technique pour l'ensemble de l'organisation. Les quelques différences au chapitre du rôle du DT se présentent lorsqu'on parle de direction des compétitions pour le groupe 1 et d'innovation dans les programmes offerts dans le groupe 2. La formation des entraîneurs est un rôle identifié tant dans le groupe 2 que dans le groupe 3.

Les groupes 2 et 3 précisent le rôle du personnel administratif. On aborde le soutien aux clients (joueurs et parents), mais également la gestion au quotidien, ce qui implique également pour le groupe 3 la gestion de ligue. Le rôle des entraîneurs a été discuté seulement par le groupe 2, où il est question d'enseigner les techniques

et tactiques demandées. La structure du travail de l'entraîneur est un aspect essentiel afin d'optimiser le développement des joueurs.

Pour le groupe 2, le rôle des entraîneurs est lié à l'enseignement et à la structure du travail à réaliser. Comme le groupe 2 est le seul groupe à avoir identifié le rôle de l'entraîneur, la richesse de la comparaison devient impossible. Nous sommes, par conséquent, tenus de retirer cette information de notre recherche.

— Définitions : habiletés

En ce qui a trait aux habiletés (tableau 24) que doit posséder un employé, tous les clubs s'entendent sur le fait qu'un employé doit être un bon communicateur. Le groupe 2 spécifie tout de même que l'écoute est importante comme complément à la communication. Pour le groupe 3, une seule habileté s'ajoute à la communication, soit la capacité de travailler avec les outils logiciels.

Tableau 24 — Habiletés du personnel par groupe

Clubs n'ayant aucun historique lors des compétitions provinciales et nationales	Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales
Tous : communication ; apte à prendre des décisions Entraîneurs : pédagogiques; avec le ballon; interpersonnelles	Tous : capacité à travailler avec des outils modernes; écoute; communication; relations interpersonnelles Entraîneurs : travailler en équipe; pédagogique; gestion de groupe; avec le ballon DT : gestion; avec le ballon Personnel technique : transmettre l'image du club	Tous : habiletés logiciels ; bon communicateur Personnel administratif : développement des processus; habiletés interpersonnelles DT : habiletés interpersonnelles Entraîneurs : avec le ballon; gestion des joueurs et parents

Le groupe 1 est le seul à avoir mentionné qu'être apte à prendre des décisions fait partie des atouts que doit posséder l'ensemble du personnel. Pour le groupe 2, les employés doivent posséder deux habiletés supplémentaires : la capacité à travailler avec les outils modernes et les habiletés interpersonnelles. Le groupe 1 n'a identifié aucune habileté pour les deux postes stratégiques, soit le DG et le DT. Le groupe 2 n'a lui aussi mentionné aucune habileté pour le DG. Il précise toutefois que le DT doit avoir des habiletés de gestion. Au sein du groupe 3, les habiletés interpersonnelles sont celles requises pour ce poste. Encore une fois, le DG n'a pas fait l'objet d'aucune identification des habiletés pour ce dernier groupe.

Les entraîneurs doivent posséder des habiletés avec le ballon, cela selon les trois groupes. De plus, selon les groupes 1 et 2, les entraîneurs doivent avoir des habiletés pédagogiques. Ajoutons que le groupe 2 a aussi spécifié qu'il fallait des habiletés en gestion d'équipe et être apte à travailler en équipe. Finalement, le groupe 3 a mentionné l'importance de savoir gérer les parents et les joueurs.

— Définitions : personnalité

La personnalité (tableau 25) désirée a été définie par 24 éléments différents. Le seul trait faisant unanimité est le dynamisme. Le premier groupe présente deux catégories d'éléments de la personnalité : une qui a trait au caractère de l'individu face aux défis, donc à caractère individuel, et l'autre qui touche autrui (être sympathique et le leadership). Le deuxième groupe a identifié pas moins de dix éléments de la personnalité qui sont personnels, c'est-à-dire non reliés directement à autrui, alors que trois éléments sont liés aux relations interpersonnelles et qu'un élément peut être lié à l'équipe ou à des relations interpersonnelles, soit la collaboration. Le groupe 3 présente sept éléments de la personnalité qui sont personnels, donc non nécessairement liés aux relations avec autrui. Le caractère particulier des traits choisis est la forte prédominance d'éléments vivants : la proactivité, le dynamisme, la fermeté, la détermination sont des caractéristiques qui se ressemblent, puisqu'elles visent à créer du mouvement dans l'organisation, la stagnation ou le statu quo n'étant pas des propriétés de ces éléments. Nous remarquons donc que pour le groupe 3, les éléments personnels sont nettement dominants par rapport à ceux touchant autrui et les équipes. Cette situation mérite d'être soulignée dans une entreprise qui offre des services et qui est en constante relation avec des clients.

Tableau 25 — Personnalité des employés par groupe

Clubs n'ayant aucun historique lors des compétitions provinciales et nationales	Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales
Ouvert au changement; autonome; initiative; dynamique; attitude sympathique; leadership	Capacité d'adaptation; collaboratrice; retenue; calme; dynamique; image positive; entregent; enthousiasme; confiance interne; posé; ambitieuse; respectueuse; ouverte d'esprit; innovatrice	Flexibilité; adaptation au changement; dynamique; joie de vivre; équilibre entre fermeté et compassion; proactive; Détermination dans le respect

— Définitions : valeurs

Pas moins de 14 valeurs (tableau 26) ont été identifiées par les trois groupes comme étant essentielles à inculquer à sa clientèle. De ces 14 valeurs, deux ont fait l'unanimité, soit l'honnêteté et le respect. L'effort et le dévouement font, quant à elles, partie des valeurs importantes pour les groupes 2 et 3. Par la suite, chacun des groupes a proposé 3 à 4 valeurs qui les distinguent les uns des autres. On peut remarquer que le groupe 1 a une tangente vers le plaisir et la sociabilité, alors que le groupe 2 touche à des valeurs de responsabilité, de maîtrise de soi et d'égalité. Des valeurs que nous pourrions associer à la justice et aux droits. Le groupe 3 est le seul à parler de professionnalisme, ce qui est cohérent avec ses choix de services et de marchés. Notons qu'il est impossible de hiérarchiser les valeurs selon un principe d'importance et qu'il s'agit de l'élément qui permettra à l'organisation de se distinguer et de développer sa propre culture organisationnelle. Par conséquent, notre objectif, en comparant les réponses recueillies était seulement d'analyser les différences et de voir la cohérence avec l'ensemble des actions des groupes donnés.

Tableau 26 — Valeurs par groupe

Clubs n'ayant aucun historique lors des compétitions provinciales et nationales	Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales
Sociabilité; honnêteté; respect; ambition; plaisir	Égalité; respect; persévérance; sens des responsabilités; effort; honnêteté; dévouement; maîtrise de soi	Professionnalisme; transparence; honnêteté; respect; sincérité; éthique synonyme d'effort; dévouement

— Définitions : Motivation

Suite à l'analyse des résultats obtenus, nous pouvons regrouper les données selon 4 types de motivation : la motivation personnelle, la motivation liée à la tâche, la motivation liée à l'environnement et aux conditions de travail ainsi que la motivation liée à la gouvernance (tableau 27).

Aucun élément de la motivation personnelle n'a été soulevé par le groupe 1. Les groupes 2 et 3 ont mentionné la grande motivation intrinsèque que doit posséder chaque individu pour œuvrer dans ce domaine. Le groupe 2 a également fait

ressortir que la rigueur et la constance des services offerts aux membres peuvent constituer des défis importants pour le personnel.

Tableau 27 — Défis motivationnels par groupe

	Clubs n'ayant aucun historique lors des compétitions provinciales et nationales	Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales
Définition (Motivation personnelle-Défis)	N/A	Constance dans le service rendu aux membres; maintien de la rigueur; motivation intrinsèque	Motivation intrinsèque; travail stressant
Définition (Motivation liée à la tâche-Défis)	Insatisfaction des clients	Niveau de performance souhaité (entraîneurs); lourdeur de la tâche (personnel rémunéré); taille du bassin de joueurs; tâches routinières et monotones; établir des objectifs, une orientation et une structure claire; résultats des équipes	Qualité de l'information obtenue dans les délais; complexité de la clientèle senior; certaines tâches moins motivantes
Définition (Motivation liée à l'environnement et conditions de travail-Défis)	Changement de l'environnement de travail	Conditions salariales faibles; taille du bassin de joueurs; horaire d'entraînement vs vie privée; horaires atypiques; manque de ressources; peu de remerciements	Longues heures de travail
Définition (Motivation liée à la gouvernance-Défis)	N/A	Constance de l'implication	Travail avec des bénévoles (rythme différent); roulement des administrateurs

La motivation liée à la tâche est certainement le plus grand défi auquel doivent faire face les RH dans les clubs de football, et ce, peu importe le groupe analysé. Les plaintes de la clientèle ont été mentionnées par les groupes 1 et 2 comme étant un défi motivationnel fréquent. Les groupes 2 et 3 ont souligné les tâches routinières et monotones. Fait à noter pour le groupe 2, malgré que la majorité des joueurs pratiquent cette activité dans le but de se développer, les résultats des équipes ont été mentionnés comme un élément pouvant avoir un impact sur la motivation. Pour le groupe 3, la qualité de l'information obtenue ainsi que le délai dans lequel celle-ci est fournie peut avoir un impact sur la motivation du personnel.

La motivation liée à l'environnement et aux conditions de travail est ressortie comme importante pour les groupes 2 et 3. Ainsi, l'horaire de travail fait consensus comme étant un défi important au chapitre de la motivation des employés. Pour le groupe 2, le manque de ressources, peut avoir un impact sur la motivation des RH. Le groupe 3 a quant à lui mentionné le stress que peut engendrer ce type de travail.

Les résultats de la motivation liée à la gouvernance font ressortir, au sein des trois groupes, le défi de s'adapter aux changements fréquents, que ce soit suite

au départ de bénévoles ou d'administrateurs. De plus, pour les groupe 2 et 3, il y a un défi de constance dans l'implication des bénévoles. Les salariés ont aussi à vivre avec des fluctuations, en termes de temps d'implication et de délai, lorsque les tâches sont entre les mains des bénévoles. En conclusion, mentionnons que d'une façon générale, les défis liés à la tâche sont les plus nombreux.

Le soutien motivationnel peut prendre trois formes : l'implication des supérieurs hiérarchiques, les pratiques ou activités RH et les interventions d'ordre psychologiques (tableau 28). Les groupes 1 et 2 soutiennent les employés par le biais de l'implication des dirigeants et de la clarification des objectifs. Le groupe 1 est le seul à renforcer le travail positif effectué par ses RH. Outre la spécification des objectifs, cinq autres pratiques et activités RH font l'objet d'une utilisation ciblée afin de soutenir les employés au sein du groupe 2. La rémunération et la formation sont les deux pratiques RH sur lesquelles le groupe 2 mise pour soutenir ses employés, en offrant un salaire concurrentiel et en s'assurant que les intervenants ont les compétences requises pour effectuer le travail. De plus, l'adaptation des horaires et la rotation des tâches sont deux activités pratiquées au sein du groupe 2 et qui visent à garder une haute motivation chez les employés. Ces activités répondent directement aux défis de la conciliation travail-famille et du renouvellement dans les tâches accomplies. Sur le plan psychologique, l'aide à la gestion de problèmes et la rapidité d'intervention favorisent un climat positif. L'ambiance conviviale permet d'instaurer un climat où l'écoute active est favorisée, tout comme les encouragements des supérieurs immédiats. Les groupes 2 et 3 encouragent les activités de socialisation afin de garder une haute motivation dans l'équipe de travail. Le groupe 3 n'a pas souligné l'importance de l'implication des dirigeants. Toutefois, le soutien aux tâches, la récompense aux employés ainsi que la qualification des dirigeants sont les activités et pratique RH qui permettent de soutenir les employés. Finalement, le groupe 3 crée, comme le groupe 2, un environnement convivial et cherche à encourager les employés à se dépasser en transmettant leur passion.

Tableau 28 — Soutien motivationnel par groupe

	Clubs n'ayant aucun historique lors des compétitions provinciales et nationales	Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales
Définition (Motivation par l'implication des supérieurs hiérarchique-Soutien)	Implication et démonstration de la motivation des dirigeants	Présence d'un coach de vie; présence des DT	N/A
Définition (Motivation par les activités ou pratiques RH-Soutien)	Compréhension des buts et des objectifs des employés; renforcer le bon travail	Formation et conseil des DT (entraîneurs); nouveaux défis; ne pas centraliser les tâches monotones; rotation dans les groupes encadrés; rémunération concurrentielle; adaptation des horaires; ajout d'encadrement, d'échéanciers et spécification des objectifs; donner des outils	Soutien pour les tâches; qualification des dirigeants; récompense aux employés
Définition (Motivation par les interventions d'ordre psychologique-Soutien)	N/A	Écoute active; résolution rapide des problèmes; ambiance conviviale; gestion de problèmes; activités de socialisation; encouragement	Environnement de travail agréable; encourager au dépassement; transmission de la passion; moments pour discuter d'autres choses que le foot et pour se remonter le moral

En conclusion, nous pouvons identifier que le soutien par les pratiques et les activités RH, ainsi que le soutien psychologique, sont les principales actions posées afin de soutenir les RH. De plus, nous remarquons que le soutien psychologique est plus clairement défini dans le groupe 2 que dans les groupes 1 et 3. Finalement, rappelons que le groupe 3 est le seul groupe à ne pas avoir mentionné d'éléments touchant l'implication des dirigeants.

— Organisation

Selon l'organigramme, on remarque que, sur le plan administratif (tableau 29), tous les clubs ont un DG qui est le patron de l'ensemble des employés. Tous les groupes disposent également de coordonnateurs, de commis ou d'adjoints afin de soutenir le DG dans ses tâches administratives. Des employés supplémentaires, ayant des rôles plus spécifiques, sont présents dans la structure des groupes 2 et 3. Ainsi, pour le groupe 2, un responsable comptable agit en soutien au personnel administratif. Pour le groupe 3 la structure est beaucoup plus imposante : des responsables de ligue, secrétaire, réceptionniste, ainsi que des employés de terrain et un coordonnateur administratif des joueurs récréatif viennent compléter l'organigramme de ce groupe, dans le secteur administratif. Il est à noter que tous les clubs ont des employés pour l'arbitrage. Les titres sont multiples : arbitre en chef, assignateur, directeur de l'arbitrage, arbitre en chef, évaluateur d'arbitre, responsable de l'arbitrage et directeur adjoint à l'arbitrage.

Paradoxalement, seul le groupe 2 a mentionné qu'il avait des arbitres comme employés.

Tableau 29 — Postes administratifs par groupe

Clubs n'ayant aucun historique lors des compétitions provinciales et nationales	Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	Clubs se démarquant par leurs présences aux championnats canadiens et ayant un historique dans les compétitions provinciales
DG; coordonnateur; assignateur des arbitres	DG; coordonnatrice; responsable comptable; adjoint administratif; responsable de l'arbitrage; adjoint au DG; directeur de l'arbitrage; directeur adjoint à l'arbitrage; commis de bureau; arbitre en chef; évaluateur des arbitres; administration et opérations; arbitres	DG; réceptionniste; responsable de ligue intercitée féminine et masculine; assignateur des arbitres; adjoint administratif et comptable; coordonnateur récréatif; employés de soutien (terrain, arbitrage, secrétariat, réceptionniste)

Sur le plan technique (tableau 30), tous les clubs ont un DT. Les groupes 2 et 3 offrent du soutien à cet employé par le biais de l'embauche d'adjoints, de directeur de centre, de coordonnateur. De plus, le groupe 3 embauche un entraîneur spécifiquement pour les gardiens de but. Les groupes 1 et 3 ont également un responsable du programme jeune et du camp de jour. Autres facteurs de convergences entre les trois groupes, la présence d'un personnel rémunéré et non rémunéré ainsi que de politiques de gestion formelles.

Tableau 30 — Postes techniques par groupe

Clubs n'ayant aucun historique lors des compétitions provinciales et nationales	Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	Clubs se démarquant par leurs présences aux championnats canadiens et ayant un historique dans les compétitions provinciales
DT juvénile; DT professionnel; responsable camp de jour et programme 4-7	DT (U4-U10 et U11-SR); directeur technique adjoint; adjoints techniques; directeur de centre; coordonnateur	DT; directeurs techniques adjoints; responsable du programme développement et du camp de jour; coordonnateur technique; entraîneur des gardiens

— Résultante RH

En analysant les résultats obtenus pour chacun des groupes, nous sommes en mesure d'identifier quatre groupes d'éléments servant à mesurer la résultante RH : les éléments liés à la satisfaction de la clientèle, ceux liés à l'aspect administratif, ceux liés à l'activité offerte (plaisir de jouer et développement du joueur et des équipes) et ceux liés au personnel (tableau 31). Le groupe 1 ne mesure

que les éléments liés à la satisfaction de la clientèle et au personnel. Le groupe 2 mesure, d'une façon équivalente, les trois premiers éléments, avec une nette prépondérance pour les éléments liés au personnel (sept éléments mesurés comparativement à trois pour les autres items). Du côté du groupe 3, la satisfaction de la clientèle ainsi que les mesures touchant le personnel se résument à 1 élément pour chacun, alors que pour les critères administratifs et les activités offertes le groupe mesure pas moins de 3 à 4 items.

Tableau 31 — Résultante RH par groupe

Clubs n'ayant aucun historique lors des compétitions provinciales et nationales	Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	Clubs se démarquant par leurs présences aux championnats canadiens et ayant un historique dans les compétitions provinciales
Plaintes	Plaintes; commentaires de la clientèle; satisfaction de la clientèle	Plaintes
N/A	Nombre de problèmes; nombre d'inscriptions	Équilibre budgétaire; opérationnalisation de la stratégie (DG); respect des budgets; taux de rétention
N/A	Progression du joueur et des équipes; plaisir de jouer	Nombre de joueurs atteignant les niveaux supérieurs; taux de placement des joueurs après 18 ans; développement global des joueurs
Ampleur de la difficulté à atteindre les objectifs; comparaison entre les bons coups et les moins bons coups; évaluation de l'atteinte des objectifs par les entraîneurs	Engagement; organisation de l'entraîneur; structure des entraînements; développement de la personnalité des entraîneurs; taux de rétention pour l'arbitrage; mesure des objectifs (Entraîneurs); absences	Stabilité du personnel

4.5.5 Contenu de la GRH

— Planification RH

Les groupes 1 et 3 font de la planification RH (tableau 32), une pratique informelle, alors que certains clubs du groupe 2 ont formalisé cette pratique. La consultation des employés, pour cette pratique, est faite à l'unanimité par les trois groupes. La planification RH sert à l'analyse de poste pour les groupes 2 et 3, alors que 50% des clubs de ces groupes utilisent cette pratique pour identifier les besoins.

Tableau 32 — Planification RH par groupe

	Clubs n'ayant aucun historique lors des compétitions provinciales et nationales	Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales
La planification des processus ressources humaines (RH) est-elle	Informelle	Informelle(2)/Formelle (3)	Informelle
Qui participe à la planification des processus RH? Énumérez les postes participant à la planification.	CA et personnel de direction	CA (2) Président (3) VP (2) DT (3) DG (4)	CA et DG
Avez-vous un processus d'identification des besoins en RH?	Oui	Oui (2)/Non (3)	Oui/Non
Combien de temps consacrez-vous à la planification des RH? Inscrivez le nombre approximatif d'heures par année.	25h	2h à 40h-15 jours	40h/10h à 200h
Est-ce que les postes, au sein de votre club, font l'objet d'une analyse durant la période de planification?	Oui	Oui (4) Non	Oui
Est-ce que les employés sont consultés afin d'établir les besoins de l'organisation?	Oui	Oui	Oui

— Dotation

Le processus de dotation (tableau 33) comprend : le recrutement, la sélection et la fidélisation. Les trois groupes font le recrutement à l'interne et à l'externe. Le processus de sélection est formel pour les groupes 1 et 3, alors qu'il est formel et informel pour le groupe 2. Pour les trois groupes, les critères de sélection touchent les trois formes de savoir, la différence se faisant essentiellement sur la spécificité des critères, laquelle est plus élaborée pour le groupe 2. La fidélisation du personnel se fait grâce à l'utilisation de pratiques RH diversifiées. Pour le groupe 1, la formation, la rémunération et l'environnement de travail sont au centre des actions. Le groupe 2 travaille principalement sur les conditions de travail. De plus, il utilise des outils d'accompagnement psychologique pour soutenir les employés. La formation et la rémunération sont les principales pratiques RH adoptées pour fidéliser le personnel. Finalement, l'environnement de travail est un atout pour favoriser la rétention des RH. Quant au groupe 3, il mise sur les conditions et l'environnement de travail. La diversification des tâches permet également de fidéliser le personnel.

Tableau 33 — Dotation par groupe

	Clubs n'ayant aucun historique lors des compétitions provinciales et nationales	Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales
Le recrutement du personnel est	Interne et externe	Interne/Interne-externe (4)	Interne et externe
Est-ce que votre club développe un plan de gestion des carrières pour chacun de ses employés?	Non	Non (4)/Oui	Non
Existe-t-il un processus de sélection formel dans votre club?	Oui	Non (3)/Oui (2)	Oui
Cochez les tests que votre club utilise pour faire la sélection des candidats	Compétence et personnalité	Personnalité (4) habileté (2) compétence (3)	Personnalité, habileté, compétence (2)
Est-ce que vous utilisez des entrevues structurées pour la sélection des candidats?	Oui	Oui	Oui
Avez-vous des critères de sélection?	Expérience, connaissance dans le milieu du foot, capacité à communiquer, formation acquise, aptitude à travailler en équipe, buts personnels et concordance avec ceux de l'organisation, capacité d'organisation, capacité en gestion de projet	Affinité, compétences, qualifications, personnalité, entregent, expérience (générale ou en football), ponctualité, fiabilité, disponibilité, études dans le domaine sportif, connaissance dans le football, niveau de maturité, leadership, gestion de conflit, compréhension de la mentalité, de la culture et de la philosophie du club, certification	Expérience, diplômes, critères en lien avec les tests personnalité (fiable, efficace, responsable, capable de prendre l'initiative, bon avec la clientèle)
Fidélisation	Offre de formation, promesses tenues entre autre en matière salariale, travail professionnel	Temps d'implication moindre (Bénévoles) Soutien et rétroaction (Entraîneurs élités) Hausse des compétences Communication Lieu de travail centralisé Lien des relations interpersonnelles Flexibilité de l'horaire de travail et dans l'attribution de congés Salaire compétitif (Conditions de travail) Contrat oncluant échelle salariale indexée à l'IPC (Direction) Outils de travail adéquat Formation accessible Écoute Implication Délégation (Confiance) Ambiance de travail Sentiment d'appartenance Alignement personnalité-organisation Droit de parole	Environnement de travail, conciliation travail-famille, stabilité du club, club structuré, salaire compétitif, autonomie, sécurité d'emploi grâce aux contrats, regroupement de tâches, sentiment d'appartenance

— Rémunération

Concernant la rémunération directe (tableau 34), tous les groupes offrent un salaire de base selon la compétence du personnel. Les groupe 2 et 3 se différencient puisqu'ils prennent en considération la formation du personnel, alors que le groupe

1 retient l'ancienneté comme critère pour établir le salaire de ses employés. Notons que seul le groupe 1 offre une prime au rendement.

La rémunération indirecte nous démontre que seuls les employés du groupe 1 bénéficient des régimes publics. De plus, les employés de ce groupe ont accès à des assurances collectives. Tous les groupes offrent des congés supplémentaires à ceux prévus par la loi. Les groupes 2 et 3 offrent des absences rémunérées, bien que seulement 50% des clubs du groupe 2 adoptent cette pratique.

Tableau 34 — Rémunération par groupe

	Clubs n'ayant aucun historique lors des compétitions provinciales et nationales	Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales
Est-ce que tous vos employés ont un salaire de base?	Oui	Oui et rendement (1)	Oui
Est-ce qu'un système de prime a été établi en fonction du rendement des employés?	Oui	Oui Non (4)	Non
Est-ce que votre système de rémunération tient compte de la formation de vos employés?	Non	Oui (4) Non	Oui
Est-ce que votre système de rémunération tient compte des compétences de vos employés?	Oui	Oui	Oui
Est-ce que votre système de rémunération tient compte de l'ancienneté de vos employés?	Oui	Non (3)/Oui (2)	Oui/Non
Est-ce que vos employés ont accès à des régimes de sécurité publics?	Oui	Non (4)/Oui	Non
Est-ce que vos employés ont accès à des programmes d'assurances collectives privées?	Oui	Non (4)/Oui	Non
Est-ce que vous rémunérez les absences de vos employés?	Non	Non (2) Oui (3)	Oui
Est-ce que vos employés bénéficient de congés payés autres que ceux prévus par la loi?	Oui	Oui (3)/Non (2)	Oui

— Organisation du travail

Les groupes 1 et 3 utilisent le travail en équipe et en comité, alors que le groupe 2 utilise exclusivement le travail d'équipe (tableau 35). La résolution de problèmes est faite en équipe, mais dirigée par le responsable pour l'ensemble des groupes.

Tableau 35 — Organisation du travail par groupe

	Clubs n'ayant aucun historique lors des compétitions provinciales et nationales	Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales
Est-ce que le travail en équipe est utilisé	Oui	Oui	Oui
Est-ce que vous formez des comités afin de consulter vos employés?	Oui	Oui (2)/Non (3)	Oui/Non
Est-ce que les problèmes sont gérés	Responsable et l'équipe	Équipe/Responsable et l'équipe (3)	Responsable et l'équipe

— Appréciation de la performance

L'appréciation de la performance (tableau 36) est formelle pour le groupe 1. Aucune tendance ne s'est dégagée du groupe 2 puisque certains clubs optent pour l'appréciation de la performance formelle alors que d'autres choisissent l'appréciation de la performance informelle. Le groupe 3 utilise l'appréciation de la performance informelle pour évaluer ses employés. Pour les trois groupes, les employés sont responsables de l'appréciation de la performance. Toutefois, seul le groupe 1 n'implique pas le CA dans cette pratique.

Tableau 36 — Appréciation de la performance par groupe

	Clubs n'ayant aucun historique lors des compétitions provinciales et nationales	Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales
Est-ce que vous faites une évaluation du rendement formelle ou informelle?	Formelle	Informelle/Formelle (2)	Informelle
Si vous faites une évaluation du rendement formelle, cochez la ou les méthodes utilisées	Évaluation ouverte	Auto-évaluation (2)	N/A
	Échelle cotée	événement signifiant	
	Multisources	Échelle cotée (3)	
		Par rangement	
		Ouverte, Multisources	
Qui prend part à l'évaluation des employés?	Comité et DG	DT Comité RH Responsable des employés Représentant des employés DG CA (2) VP Président	NA/DG membres du CA nommés
Quels sont les critères que vous utilisez pour évaluer vos employés? (énumérez)	Mesure de 3 objectifs définis en début de saison, plaintes.	Selon les objectifs et la description de tâche Entraînements et matchs sous forme de rétroaction informelle Ponctualité Entregent Fiabilité Disponibilité Étude dans le domaine sportif Connaissance du football Rendement des joueurs Présence Résultats Satisfaction de la clientèle Performance générale Assiduité Ardeur au travail Implication Créativité Capacité à développer les programmes, à suivre les règles et les directives du club Honnêteté Communication Passion Efficacité	Points positifs et à améliorer, nombre de plaintes, d'erreurs, délais pour la réalisation tâches, qualité du travail réalisé Atteinte des objectifs, entr: présence, assiduité, qualité du travail terrain, progression des joueurs, la relation avec les intervenants

— Formation et perfectionnement

Le groupe 1 a un budget de formation pouvant aller jusqu'à 3%, alors que les groupes 2 et 3 vont jusqu'à 5% (tableau 37). L'ensemble des groupes a recours à la formation interne et externe. Le groupe 3 est le seul à ne pas planifier les formations. Les groupes 1 et 3 offrent jusqu'à 4 à 5 formations par année, alors que le groupe 1 se limite à une seule formation par année. La formation est un prérequis pour conserver son emploi dans les groupes 1 et 2.

Tableau 37 — Formation et perfectionnement par groupe

	Clubs n'ayant aucun historique lors des compétitions provinciales et nationales	Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales
Est-ce que vous donnez accès à des formations spécifiques à vos employés?	Oui	Oui	Oui
Est-ce que vous donnez accès à des formations générales à vos employés?	Oui	Oui (4)/Non	Oui/Non
Est-ce que la formation est donnée	Interne et externe	Externe (3) Interne et externe (2)	Interne et externe
Quel pourcentage de votre budget est consacré à la formation?	3%	1% à 5%	5% et 0,33%
Est-ce que vous faites une planification annuelle des formations que vous désirez que vos employés suivent?	Oui	Oui (3)/Non (2)	Non
Est-ce que vos employés doivent acquérir certains pré-requis, dans les formations, pour conserver leur emploi?	Oui	Non (3)/Oui (2)	Oui/Non
Combien de formations chaque employés suit-il, en moyenne, par année?	4	1 (4) 1 à 2	1 à 5

— Relations de travail

Tous les groupes affirment être régis par les lois provinciales (tableau 38). Les groupes 2 et 3 affirment qu'ils sont régis par les lois fédérales et le groupe 1 mentionne qu'il doit suivre les lois d'organismes dont il est membre en matière de relations de travail. Le groupe 1 a aussi adopté des politiques internes en matière de relation de travail.

La gestion de conflit est informelle pour tous les groupes et aucune sécurité d'emploi n'est offerte aux employés. Tous les groupes informent les employés sur leurs décisions financières et de développement de marché. Pratiquement tous les clubs mènent le même exercice pour les décisions stratégiques. Par contre, deux clubs du groupe 2 ont affirmé ne pas informer leurs employés sur cet aspect de la gestion du club.

Tableau 38 — Relations de travail par groupe

	Clubs n'ayant aucun historique lors des compétitions provinciales et nationales	Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales
Est-ce que votre organisme est régi par des lois provinciales en matière de relations de travail?	Oui	Oui	Oui
Est-ce que votre organisme est régi par des lois fédérales en matière de relations de travail?	Oui	Non (3)/Oui (2)	Oui
Est-ce que votre organisme est régi par des lois en matière de relations de travail d'organismes dont il est membre?	Oui	Non (3)/Oui (2)	Oui/Non
Est-ce que vous avez établi des politiques internes afin de faciliter les relations de travail?	Oui	Oui (4)/Non	Oui/Non
Conflits	Rencontre des personnes concernées. Lorsque c'est la haute direction, comité composé de 2 membres du CA afin de gérer le conflit, conflits parents (DT) toutefois, majoritairement le gérant Les problèmes sont gérés selon les secteurs (administration, technique) Soutien du CA Confidentialité des cas Respect de la hiérarchie dans les interventions	Gestion de conflit en face-à-face Respect des champs d'action de chacun Conflit violent : comité de discipline Conflit de mécontentement : géré par le CA. Les problèmes sont gérés par la haute direction, toutefois le responsable dirige le conflit avec le soutien du DG. Les conflits majeurs ou entre employés sont l'affaire du CA Les situations conflictuelles sont réglées au fur et à mesure Les rôles, les responsabilités et la structure hiérarchique étant claire, les conflits sont pratiquement absents	Rencontre des personnes par le responsable, conflit majeur possibilité de créer un comité, entre employés sortir du milieu de travail afin de prendre du recul Membres (sur le terrain) parfois des rencontres individuelles, établissement de plan d'action, CA et employés utilisation de la raison. Tous les conflits, on privilégie le compromis
Est-ce que vos employés bénéficient de la sécurité d'emploi?	Non	Non (4)/Oui	Non
Est-ce que les décisions stratégiques sont partagées à l'ensemble du personnel?	Oui	Oui (3)/Non (2)	Oui
Est-ce que vous avez instauré des outils de diffusion de l'information au sein de votre club?	Oui	Oui (4)/Non	Oui
Est-ce que vos employés sont au courant de l'évolution de la situation financière du club?	Oui	Oui	Oui
Est-ce que vous tenez vos employés au courant des développements du marché?	Oui	Oui	Oui

— Reconnaissance

Les groupes 1 et 3 utilisent des moyens non pécuniaires, alors que le groupe 2 utilise une combinaison de moyens pécuniaires et non pécuniaires (tableau 39). La disponibilité des dirigeants, les compliments verbaux, l'implication des membres et l'autonomie, ressortent comme étant les éléments clé de la reconnaissance pour le groupe 1. Le groupe 2 dégage les mêmes éléments. Il par contre ajoute la flexibilité des heures de travail à ses méthodes de récompense. Finalement, le groupe 3 utilise les compliments écrits et 50% des clubs du groupe utilisent l'implication des membres et la disponibilité des dirigeants pour reconnaître le travail du personnel.

Tableau 39 — Reconnaissance par groupe

Clubs n'ayant aucun historique lors des compétitions provinciales et nationales	Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales	Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales
Implication des membres	Implication des membres (4)	Implication des membres
Donner des compliments verbaux	Donner des compliments verbaux (5)	Donner des compliments verbaux (2)
Donner de l'autonomie	Donner de l'autonomie (4)	Donner de l'autonomie (2)
Disponibilité des dirigeants	Flexibilité dans les heures de travail (4)	Flexibilité dans les heures de travail (2)
	Partage de pouvoir (3)	Partage de pouvoir
	Disponibilité des dirigeants (5)	Disponibilité des dirigeants
	Donner des compliments écrits (3)	Donner des compliments écrits (2)
	Donner des compliments publics (2)	Donner des compliments publics
	Donner argent	
	Biens monnayable	

4.6 Conclusion

La présentation systématique des résultats, avec dans un premier temps les résultats par club et ensuite un tri des données en dégageant les faits saillants, nous a permis de disposer de matière factuelle en prévision de notre dernière étape. Rappelons que nous souhaitons présenter un modèle de GSRH spécifique au football québécois. Étudier uniquement des données séparées par club ne nous

permettait pas d'arriver à cet objectif. La dernière étape était donc de regrouper les résultats selon des profils types de clubs, pour comparer leurs stratégies et leurs pratiques RH. Cette étape ayant maintenant été complétée, nous serons en mesure de discuter des résultats obtenus.

CINQUIÈME CHAPITRE

DISCUSSION

Le chapitre 5 est l'occasion de faire un retour sur plusieurs éléments présentés au cours de cette étude, cette fois en y ajoutant le point de vue du chercheur. Au centre de cette recherche : la GSRH. Par conséquent, nous présenterons nos observations sur ce sujet et des ajustements au *Warwick model* seront proposés selon la perspective d'une entreprise de services. De plus, au fil de nos recherches nous nous sommes interrogés sur la pertinence d'inclure la tactique dans le modèle stratégique en GSRH. Nous présenterons notre argumentaire sur cette question. Le tour d'horizon de ces deux sujets nous permettra de faire des recommandations sur la GSRH pour le milieu du football québécois. Les deux dernières parties seront l'occasion de poser un regard critique sur la thèse. D'abord, nous examinerons les apports de cette thèse à notre champ d'études pour ensuite terminer par les forces et les faiblesses de la thèse.

5.1 Le football et la GSRH

Notre étude a démontré que les clubs de football amateur du Québec ne faisaient pas de GSRH formelle, le concept de stratégie se révélant flou pour l'ensemble des dirigeants. Le football étant une entreprise de services et devant miser sur la valeur ajoutée de ses RH, ce manque de structure peut avoir des conséquences néfastes sur le développement du football au Québec. Les clubs ayant connu une croissance sans précédent au cours de la dernière décennie, les efforts ont été concentrés sur le développement d'un personnel technique qualifié. Ce développement s'est toutefois fait au détriment des instances administratives du football. La recherche d'employés passionnés de football a relégué au second plan la nécessité de tenir compte des compétences en administration. Pourtant, oserait-on mettre entre les mains d'un néophyte en administration, les destinées de Bombardier ou de Québécor? Alors que dans l'ensemble des entreprises privées, des compétences en administration sont une base pour diriger, comment se fait-il que des entreprises ayant un chiffre d'affaires oscillant entre 100 000\$ et deux millions puissent exiger en priorité une connaissance du football et être persuadées

que l'administration peut s'apprendre en la pratiquant au quotidien? Le partage d'informations entre les clubs, grâce à une divulgation de renseignements sur les pratiques RH, ne permettrait-il pas au milieu de pouvoir, collectivement grandir sans pour autant nuire à une saine concurrence? Nous ne voulons bien entendu pas suggérer une forme d'ascèse pour le milieu du football québécois, mais nous croyons que les dirigeants doivent à tout le moins resserrer leurs pratiques de gestion. Le milieu du football doit entamer une réflexion afin d'améliorer sa structure, mais surtout doter ses dirigeants de compétences en gestion. Le football pourrait ainsi gagner en efficacité et en efficience. Attention, notre proposition ne vise pas à alourdir les façons de faire des organisations, ni même à imposer une discipline claustrale, mais plutôt chercher à professionnaliser les pratiques de gestion. Les prochaines pages proposeront certaines avenues qui devraient être étudiées par le milieu, avec l'objectif de rendre les clubs plus performants. Nous reprendrons le modèle de GSRH que nous avons développé. Nous en profiterons également pour proposer des solutions sur la base de modèles déjà validés.

Nous avons d'abord constaté que la compétence des dirigeants devrait être évaluée de façon plus pointue puisqu'une première lecture pourrait nous porter à croire qu'un développement des compétences stratégiques pour ces derniers serait nécessaire. Toutefois, l'étude n'ayant pas porté explicitement sur l'évaluation des compétences des dirigeants, nous ne pouvons spécifier le niveau d'urgence que doit comporter ce type de constat. Notons tout de même que les recherches de Prahalad et Hamel (1990) ainsi que celle d'Ulrich et Lake (1990) confirment l'importance du cœur de compétences et des compétences spécifiques afin d'augmenter l'avantage concurrentiel de l'organisation. À titre de recommandation, si le milieu en arrive au constat qu'il serait pertinent de développer les compétences de ses dirigeants en matière stratégique, nous proposons trois solutions : 1- Mettre en place un processus de recrutement favorisant la sélection de dirigeants possédant les compétences nécessaires au développement d'une stratégie 2- Mettre en place une formation en stratégie pour les dirigeants du milieu 3- Que la FSQ développe des stratégies génériques pour les clubs. La première solution ne nous semble pas réaliste. Dans un contexte où les décisions stratégiques sont prises par le CA et où les bénévoles se font rares, cette avenue ne ferait que compliquer la tâche des

organismes sans, au final, procurer de garantie. Les clubs se retrouveraient probablement régulièrement à la case départ, en ayant pour seule option des dirigeants n'ayant pas le profil recherché. La deuxième proposition nous semble novatrice. Former les dirigeants aurait un triple impact. D'abord, ceux-ci connaîtraient une hausse de motivation, car il a été démontré, selon la théorie de l'autodétermination, qu'une hausse des compétences a un impact sur la motivation intrinsèque des individus (Ryan et Deci, 2000). Ensuite, les clubs étant mieux organisés, une hausse de la rétention de la clientèle pourrait possiblement être observée. Les clubs pourraient aussi espérer un effet positif sur le taux de roulement des administrateurs et du personnel ce qui, au final, aurait un impact sur la qualité du service et sur la rétention des compétences. Notre recommandation s'appuie sur les travaux de Tremblay et *al.* (2005), qui proposent d'intervenir sur quatre leviers afin d'augmenter la mobilisation du personnel : la vision, le leadership, les pratiques RH et l'organisation du travail. Nous croyons que cette proposition pourrait être appliquée grâce à un plan audacieux de la FSQ, laquelle devrait investir dans cette formation et proposer aux clubs d'y participer à coût nul, tout en les contraignant à être redevables. La mission de la FSQ étant, entre autres, de promouvoir, développer et régir le football au Québec, cette proposition s'inscrirait directement dans le mandat de l'organisation. Les retombées permettraient d'espérer répondre à l'un des objectifs de la FSQ soit : la rétention de la clientèle pour viser une hausse du nombre de membres. Enfin, le développement de stratégies génériques permettrait aux plus petits clubs, aux clubs ayant des moyens financiers moins importants ou encore aux clubs ayant un fort taux de roulement dû à un contexte sociodémographique particulier, d'avoir un modèle à suivre, malgré la situation complexe dans laquelle ils doivent évoluer.

Certains éléments de la stratégie de l'entreprise ont retenu notre attention. Spécifions d'abord que nous avons volontairement choisi de ne pas discuter des éléments touchant le management et le marketing puisque nous ne considérons pas avoir l'expertise pour émettre notre opinion. La recherche concernant le statut d'OBNL des clubs étudiés touche le management et non les RH, raison pour laquelle nous n'avons pas développé sur le sujet.

Quatre éléments différents de la stratégie d'entreprise ont particulièrement retenu notre attention. Le premier élément retenu est le leadership, lequel est une compétence relevant des spécialistes en comportement organisationnel. Il ne sera donc pas examiné dans cette recherche. Nous voulons tout de même souligner la nécessité, pour le football québécois, de s'interroger sur le modèle optimal à adopter pour soutenir le développement des organisations. À cette fin, le modèle de Bayle (2001) pourrait servir d'amorce aux réflexions. De plus, nous invitons les instances décisionnelles des clubs à réfléchir sur les problèmes potentiels d'agence. Paradoxalement, les employés occupant des postes administratifs ont peu de pouvoir sur les orientations du club contrairement aux DT. Actuellement, ces derniers influencent énormément les orientations stratégiques des clubs, allant jusqu'à dicter l'agenda de l'entreprise. Est-ce réellement ce qui est souhaitable? Est-ce que les intérêts supérieurs du club sont toujours priorisés lorsque les DT tentent d'influencer les orientations de l'organisation? Est-ce que les DT mettent à l'avant-plan leurs objectifs personnels au détriment des objectifs organisationnels? Autant de question qui devrait faire l'objet d'une réflexion.

Le deuxième élément est l'utilisation des systèmes d'information. Nos résultats ont été peu concluants. Cependant, nous savons que plusieurs outils sont disponibles afin de faciliter la tâche aux administrateurs et aux techniciens. Serait-il possible d'améliorer la performance des clubs en favorisant l'intégration des outils informatiques? Afin de répondre à cette question, il serait important que les dirigeants ne versent pas dans ce que Carr appelle « l'exception technologie de l'information (TI) », c'est-à-dire le surinvestissement dans les TI. Pour ce faire, l'évaluation des TI est un incontournable et elle peut se faire, entre autres, selon les perspectives stratégiques (Markus et Tanis, 2000) et financières (Gurbaxani et Whang, 1991).

Le troisième élément est la valeur ajoutée des RH. Des études démontrent que la performance des RH peut avoir un impact sur la performance organisationnelle dans le domaine du football, mais ces études ont été effectuées auprès de clubs professionnels (Frick et Simmons, 2008; Gerrard, 2005; Kelly, 2008). Plutôt que de tenter d'imiter des clubs phare, les organisations ont plutôt

tendance à développer leur identité propre. Les RH pointent au premier rang de cette valeur distinctive. Considérant l'importance des RH dans le service offert aux membres, il serait essentiel de mettre sur pied un processus d'évaluation du potentiel RH. Il n'est pas question ici de l'appréciation de la performance des RH, mais bien d'une analyse sur l'avantage concurrentiel que peuvent apporter les RH. Cette pratique permettrait de professionnaliser les clubs et de passer d'une vision à court terme à une vision à long terme.

Finalement, les parties prenantes doivent être identifiées afin de mieux planifier les actions du club (Clarkson, 1995; Freeman, 1984). Ces actions peuvent avoir un impact sur les mandats confiés aux employés, mais également, d'une façon générale, sur le contexte de la GRH dans l'entreprise. Bien que nous n'ayons pas mesuré spécifiquement les rôles et les responsabilités des parties prenantes, nous considérons qu'il est important de souligner que les organisations doivent prendre cette variable en considération. Sans avoir été planifiées dans l'étude, ces données émergent des entrevues que nous avons menées auprès des participants. Quelques remarques s'imposent concernant le classement des parties prenantes, selon qu'elles soient primaires ou secondaires (tableau 40). Bien que nous ayons, dans le tableau ci-dessous, catégorisé les parties prenantes en fonction de l'état des choses le plus généralement observé, la réalité peut différer d'un club à l'autre. En voici quelques exemples. Selon les organisations, les parents et les gérants peuvent ainsi être vus comme des parties prenantes secondaires : nous avons constaté qu'un des clubs, rencontré lors de notre résidence en entreprise, considérait que son client était le joueur et que, par conséquent, le parent n'avait pas voix au chapitre. Les Villes, classées parties prenantes secondaires, sont considérées comme des parties prenantes primaires : selon les ententes signées entre les clubs et les Villes, ces dernières peuvent être vue comme un partenaire public ou encore un décideur, ayant par conséquent le pouvoir de changer l'orientation ou les décisions du club. Le tableau des parties prenantes devra être fait en fonction de la contingence des organisations, le tableau 40 pourra servir de base à son élaboration.

Tableau 40 — Parties prenantes des clubs de football québécois

Parties prenantes primaires	Parties prenantes secondaires	
Athlètes	Gouvernements	ARS
Persomnel salarié	ACS	FSQ
Parents	FIFA	Citoyens
Administrateurs	Fournisseurs	Villes
Entraîneurs	Médias	Spectateurs
Gérants	Partenaires privés	Internautes
	Partenaires publics	Concurrents

En ce qui concerne l'environnement externe, le constat est à l'effet qu'il serait primordial que les clubs de football développent certains outils formalisés afin de faire une veille. Chalus-Sauvannet (2006) mentionne que

De manière évidente, il ressort que la vigilance doit se porter sur l'environnement, car il devient un élément qui permet aux entreprises de s'adapter sur le plan stratégique (Stoffels, 1982, Aaker, 1983, Lenz et Engledow, 1986, Gilad et Gilad, 1986), notamment en situation de forte concurrence (Fuld 1985 ; Porter, 1985, 1986 ; Toffler, 1988, 1993).

Autre lacune que nous avons remarquée : le concept de concurrence est peu compris par les organisations. À titre d'exemple, celles-ci considèrent uniquement les autres sports comme des concurrents, alors que le consommateur peut choisir de consacrer son budget divertissement autant à des activités culturelles qu'à des sports ou des loisirs.

En ce qui concerne notre terrain de recherche, il ne semble pas y avoir de GSRH dans les clubs de football québécois. Par contre les pratiques RH adoptées par ces organisations nous permettent de croire qu'il y a des préoccupations d'ordre stratégiques. Nous ne parlons pas ici des tâches que l'employé doit accomplir, mais plutôt de son implication, soit au niveau opérationnel, tactique ou stratégique. Il est d'ailleurs marquant de voir que certains clubs n'ont pas identifié les rôles des entraîneurs, alors qu'ils clament qu'il s'agit d'une ressource essentielle à la survie du club. Pour le concept de définition, l'ensemble des éléments mesurés démontre le peu de cohésion entre les différents intervenants. Alors qu'il s'agit d'éléments pouvant permettre à l'entreprise d'augmenter sa performance, il est étonnant de voir

que les dirigeants stratégiques n'ont pas tous les mêmes discours sur le sujet. À titre d'exemple, 24 éléments différents de la personnalité recherchée ont été identifiés par les dirigeants. Cela peut être normal si on compare des clubs entre eux, mais la chose devient particulièrement troublante si on considère les divergences importantes entre les réponses de répondants d'un même club. La culture organisationnelle et le partage de valeurs communes sont pourtant des enjeux majeurs. Une asymétrie des valeurs pouvant avoir un impact à la hausse sur les conflits internes non constructifs. À cet effet, Martin et Frost (1999) soulignent l'importance du développement d'une culture organisationnelle forte, dont les valeurs sont l'un des éléments, afin d'appuyer les alignements managériaux. Un autre facteur important est la motivation des employés. Or notre collecte de données démontre que la gestion de la motivation des employés est faite de façon instinctive par les dirigeants des clubs. Cette façon de faire peut mener à des omissions, des absences ou une application inadéquate d'actions ayant un impact sur la motivation des employés et, ultimement, sur la performance organisationnelle. Par conséquent, la motivation organisationnelle doit être un enjeu prioritaire pour les entreprises désireuses d'atteindre une performance respectable (Lusthaus, Adrien, Anderson, et Carden, 1999). Enfin, concernant la résultante RH, outre les plaintes et la satisfaction de la clientèle, nous avons également constaté une grande disparité dans les réponses fournies par les dirigeants d'un même club. Or, la résultante RH est l'élément principal pour mesurer la contribution de la GRH à la création de valeur organisationnelle (Noguera et Khouatra, 2004; Roos, Fernstrom, et Pike, 2004). Le manque de rigueur dans la mesure de la résultante RH laisse supposer que des décisions sont prises en se basant sur des perceptions plutôt que sur des éléments factuels. Si les organisations veulent créer de la valeur pour leurs membres, il est impératif qu'ils définissent les variables qui feront l'objet d'une mesure annuelle afin de constater la contribution de la GRH à la performance de l'entreprise (Goslin, 1996).

Le contenu de la GRH a vu plusieurs pratiques être qualifiées de formelles, mais nous émettons des réserves à ce sujet puisque lorsque nous avons demandé la documentation, on nous a mentionné qu'il n'y avait rien d'officiel. Outre une structure d'échelle salariale et des contrats d'embauche, nous n'avons reçu aucun

politique ou outil RH. Précisons que ce n'est pas pour cause de confidentialité, mais bien parce qu'il n'y avait aucun document conçu au sein des clubs étudiés. Nous comprenons que la structure de chacun des clubs ne peut permettre de développer un système qui alourdirait inutilement la gestion de l'organisation. Toutefois, certains éléments gagneraient certainement à être formalisés, facilitant ainsi la prise de décision, l'efficacité et l'efficience dans la gestion des RH. D'ailleurs, la professionnalisation et la formalisation des pratiques RH accompagnent fréquemment la consolidation des entreprises (Hornsby et Kuratko, 1990; Wagar, 1998). La rétention du personnel étant au centre de la réussite des clubs, il devient important d'en faire un enjeu central de la stratégie de l'organisation (Inglis, Danylchuk, et Pastore, 1996; Kim, Chelladurai, et Trail, 2007). À cet effet, il serait pertinent que la FSQ développe une trousse d'outils RH qui permettrait au club d'appliquer les pratiques qu'il est en mesure de supporter.

Alors qu'il n'est pas rare de voir plus de 100 employés dans un club (incluant bien entendu les entraîneurs), aucune formalisation de la planification des RH⁴⁴ n'est faite. Cet état de fait est inquiétant puisque les employés sont la principale valeur ajoutée du club. Imaginons la situation suivante : cinq des meilleurs entraîneurs d'un club cessent d'entraîner. Ceux-ci avaient des compétences tellement particulières que la survie des équipes est mise en cause. La planification devrait justement permettre de limiter les dégâts lors de situations incontrôlables comme le départ d'un employé. Guerrero (2009, p. 47) souligne que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est « un outil d'anticipation et de développement indispensable à toutes les entreprises ».

Les résultats concernant la dotation nous démontrent que les clubs font preuve d'une grande subjectivité dans l'embauche du personnel. Il ne faudrait par conséquent pas se surprendre que des erreurs de sélection soient faites à l'embauche. N'oublions pas que les erreurs d'embauche peuvent avoir des conséquences financières, légales (Denis, Paré, et Asselin, 2011) et organisationnelles importantes. Nous croyons que la simple élaboration d'un guide

⁴⁴ Notons que la planification des RH est également appelée gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

de sélection pourrait éviter cette situation et permettrait au club d'avoir un outil qui serait réutilisable.

Autre point chaud au sein des clubs, qui a été discuté de façon informelle : la rémunération. La surenchère des salaires provoquée par la concurrence entre les clubs est un problème important pour la santé financière des clubs et un enjeu majeur pour la stabilité du personnel en place. Nous parlons ici autant de la rémunération des employés que de celle des bénévoles. Pour les bénévoles (principalement les entraîneurs), il y a des différences importantes dans le dédommagement offert⁴⁵. Avec la hausse de la compétition entre les clubs, l'incapacité de payer de certains risque de leur faire perdre ce sur quoi le club peut bâtir, c'est-à-dire, les compétences de ses entraîneurs. À ce chapitre, le football québécois doit tenir un réel débat. Il est inexact de parler de dédommagement lorsqu'un entraîneur gagne entre 2 000\$ et 5 000\$ pour encadrer une équipe au cours de la période estivale, le montant correspondant plus à un salaire. Les questions que doit se poser le réseau sont donc : le football québécois peut-il fonctionner avec des employés comme entraîneurs ou est-il au contraire temps de reprendre l'aventure avec des bénévoles? Est-il sain et souhaitable de créer de la concurrence sur la base de la capacité de rémunérer ou non les entraîneurs? Pour les employés permanents, le même débat devra avoir lieu, cette fois sur les montants offerts pour les postes de direction : pour le même rôle et les mêmes tâches, des différences salariales de 20 000\$ à 30 000\$ peuvent effectivement être observées. Le marché pourrait-il supporter à long terme ces écarts sans effets néfastes? La rémunération offerte est-elle justifiée? La rémunération variable doit-elle être utilisée (Cloutier et *al.*, 2010)? En examinant la question sous un autre angle, il est vrai que les employés des clubs vivent une grande insécurité puisqu'ils peuvent perdre leur emploi du jour au lendemain, au gré des changements de CA. De plus, il est particulièrement rare que les employés de clubs de football bénéficient d'avantages sociaux. Au final, une rémunération élevée peut servir à compenser

⁴⁵ Spécifions que pour plusieurs clubs, on ne parle pas de rémunération, mais de dédommagement puisque l'objectif initial est que l'entraîneur n'ait pas à payer pour offrir du temps bénévolement. Les sommes offertes ont cependant considérablement augmenté avec les années, ce qui fait que le dédommagement offert par plusieurs clubs est à ce point élevé qu'il correspond actuellement davantage à un salaire qu'à un véritable dédommagement.

cette lacune. Sans en arriver à une solution, nous croyons que la rémunération doit faire l'objet d'un important débat, non pas sous l'angle des individus ou des clubs, mais bien en adoptant la perspective du bien-être du football québécois (McMullen, Stark, et Côté, 2009).

Concernant l'appréciation de la performance, elle tend à être informelle, lorsqu'elle est faite. Or la formalisation de cette pratique serait une forme de contrat de travail qui clarifierait les attentes des supérieurs hiérarchiques et qui, du même coup, protégeraient les employés contre une évaluation subjective de leur travail. Cette façon de faire diminuerait les conflits potentiels et pourrait avoir un impact important sur la motivation du personnel. De plus, la formalisation de l'appréciation de la performance permettrait de diminuer les biais potentiels (Bernatchez, 2006).

Au final, la mesure de la performance RH est des plus importantes afin de savoir si les modifications apportées permettent à l'organisation d'être plus performante. Afin d'adapter le modèle intégré des RH, nous devons prendre en considération que la fonction RH sera occupée par plusieurs acteurs dans l'entreprise. Par conséquent, il est important de mesurer l'ensemble des actions de ces intervenants. Par la suite, il serait pertinent de mesurer la GRH, ses politiques, ses pratiques, ses programmes et ses activités afin de déterminer les ajustements qui devront être apportés (Saba et Dolan, 2013).

En terminant, nous nous permettrons une remarque d'ordre plus général. Le milieu du football doit avoir un réel débat sur la culture qu'il désire implanter et ce leadership doit venir de la FSQ. Certes, chacun a sa vision du football et de comment il devrait être géré, mais actuellement, en se voyant comme des concurrents, les clubs ne font qu'éloigner la clientèle qui désire avoir un service de qualité sans être au centre de conflits idéologiques. Nous croyons que si la FSQ attribue un rôle spécifique à chacun de ses clubs, ceux-ci seront en mesure de collaborer à l'essor du football au Québec et le service s'en trouvera amélioré. En clair, nous estimons que toutes les actions doivent émaner de la stratégie et qu'une uniformisation de la culture organisationnelle du football serait souhaitable pour la santé de ce domaine d'activité.

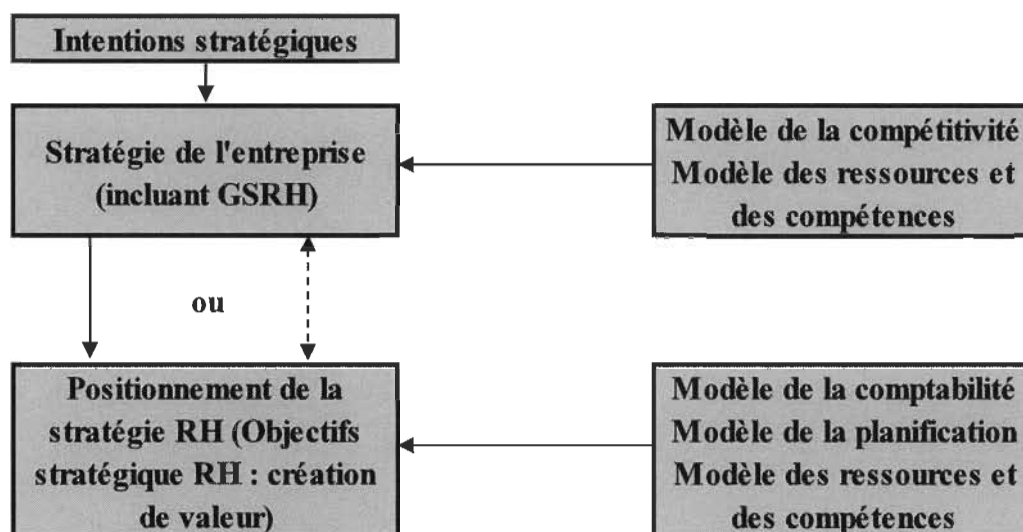
La discussion concernant les résultats obtenus en lien avec notre terrain de recherche étant maintenant complétée, nous proposons de regarder d'un côté théorique comment notre terrain a pu nous mener à des apprentissages sur le plan de la GSRH.

5.2 Stratégie d'entreprise et GSRH

La relation entre stratégie d'entreprise et GSRH fait débat, comme nous avons pu l'exposer dans notre cadre théorique. Pour certains, les RH doivent être subordonnées à la stratégie de l'entreprise, alors que pour d'autres elles doivent être partie prenante de l'élaboration du projet final conçu par les dirigeants. Pour d'autres, les RH ne sont qu'opérationnelles, reléguant aux oubliettes toute allusion au rôle stratégique que pourraient jouer les professionnels de ce champ d'expertise.

De notre côté, nous nous sommes déjà positionnés, à savoir que nous adoptons le modèle de la compétitivité qui repositionne la GSRH comme acteur principal de la stratégie d'entreprise plutôt que comme subordonné (ex. : modèle de la comptabilité et de la planification). Nous considérons que cette position est d'autant plus justifiée pour une entreprise de services qui mise sur les compétences de ses RH pour créer de la valeur. Partant de cette prémisse, notre étude nous a menés à une réflexion plus approfondie, à savoir que les RH devaient être incluses dans la stratégie de l'entreprise. À titre d'exemple, le fait d'avoir des ressources compétentes en football peut avoir un impact sur les décisions des gestionnaires à savoir s'ils offriront la possibilité aux joueurs d'évoluer au sein d'équipes locales, provinciales ou nationales. Par conséquent, dans ce cas, la GRH peut avoir un impact direct sur la stratégie de l'organisation, soutenant ainsi notre affirmation à savoir que les RH doivent être incluses dans la stratégie de l'entreprise. Le rôle du professionnel RH passe, de par cette prise de position, de celui de conseiller à celui de décideur. Au moment d'établir la stratégie de l'entreprise, les RH se retrouvent ainsi avec un poids égal aux autres champs d'expertise dans le processus décisionnel de l'entreprise. La figure 59 présente le positionnement des modèles de GSRH selon les phases où ils sont appliqués.

Figure 59 — Intégration de la GSRH à la stratégie d'entreprise



Ainsi, le modèle de la compétitivité intervient lors du développement de la stratégie d'entreprise, contrairement au modèle de la comptabilité, par exemple, qui sera appliqué lors du développement de la stratégie RH. Soulignons que la ligne continue représente la subordination de la stratégie RH à la stratégie d'entreprise, alors que la ligne pointillée représente une communication constante entre la stratégie d'entreprise et la stratégie RH, ce qui peut être observé lors de l'application du modèle des ressources et des compétences. Malgré que la présentation de type aller-retour entre la stratégie de l'entreprise et la stratégie RH fasse école, nous considérons que la GSRH doit apparaître dans la case de la stratégie d'entreprise afin d'éviter toute ambiguïté concernant la subordination possible ou non de la GSRH à la stratégie d'entreprise. De plus, cette nouvelle représentation démontre clairement que les RH peuvent être l'élément déclencheur de la stratégie d'entreprise. Cette prise de position nous amène à proposer un modèle pour l'établissement du niveau stratégique en RH (figure 60).

Figure 60 — Niveau stratégique des RH

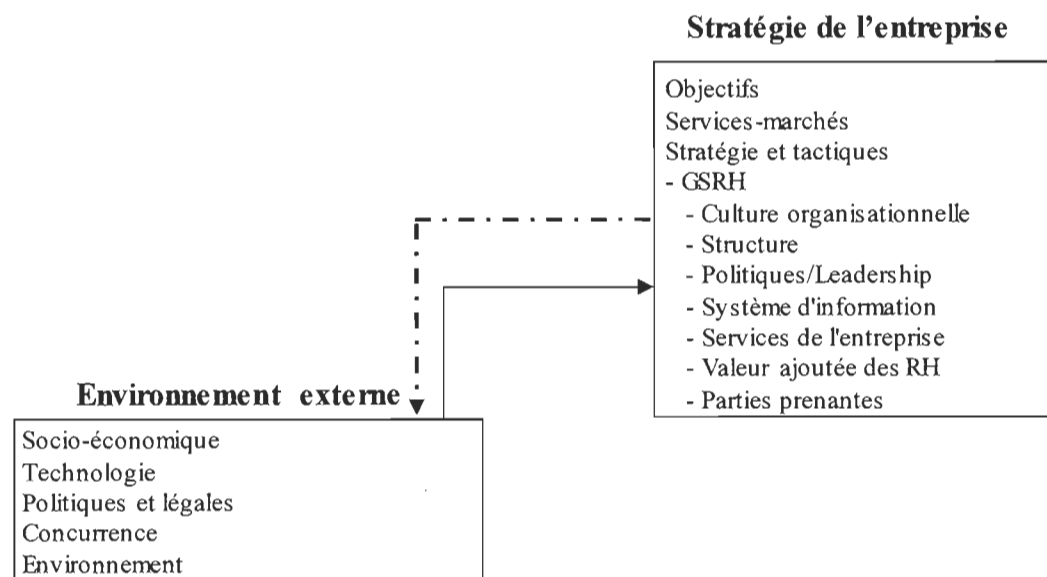


Remarquez que la ligne de la stratégie de l'entreprise à la stratégie RH est unidirectionnelle. À partir du moment où les RH sont décisionnelles dans l'établissement de la stratégie de l'entreprise, il n'y a pas de motif valable qu'il y ait des va-et-vient entre la stratégie RH et la stratégie d'entreprise. Selon cette formule, les dirigeants définissent conjointement la stratégie d'entreprise et les professionnels RH établissent par la suite la stratégie de leur champ d'expertise, afin de contribuer à la réussite de la stratégie organisationnelle.

Nous proposons ici une première adaptation au Warwick *model* (figure 61). Première modification, l'environnement interne est intégré à la stratégie de l'entreprise grâce à l'expertise en GSRH. Nous expliquons cette décision par le fait qu'afin d'établir la stratégie de l'entreprise, il est primordial de disposer des données concernant l'environnement interne sous l'angle des RH. Lors de notre collecte de données, nous avons pu constater que les différences entre les cultures organisationnelles avaient un impact sur la stratégie adoptée. Les dirigeants soulignaient régulièrement la particularité du milieu dans laquelle ils évoluent pour justifier les orientations adoptées par l'organisation. Cet exemple est un élément démontrant l'importance d'intégrer l'environnement interne à la stratégie de l'entreprise. Deuxième ajustement : puisque nous travaillons avec des entreprises de services, nous avons substitué ce terme à celui de produit. Autre modification : l'intégration de la valeur ajoutée des RH. Afin d'atteindre les résultats désirés, l'entreprise de services doit miser sur la vente de son capital intellectuel et technique, ce que nous avons nommé «valeur ajoutée RH» (Bessieux-Ollier,

Lacroix, et Walliser, 2006; Hamel et Prahalad, 1994; Lev, 2001). Enfin, nous proposons d'intégrer l'étude des parties prenantes à la GSRH. Pour ce faire, spécifions que les entreprises auraient tout avantage à respecter la proposition de Clarkson (1995, p. 106), qui divise les parties prenantes en deux groupes, les parties prenantes primaires et les parties prenantes secondaires, dans le but d'identifier les individus ou groupes qui seront prioritaires dans l'établissement de la stratégie de l'entreprise. Cette proposition suit l'information que nous avons recueillie, à l'effet que les dirigeants devaient adapter leur stratégie d'entreprise en fonction de la clientèle, mais également selon les devoirs et les responsabilités que la Ville, partenaire du club, imposait par le biais d'un protocole d'entente entre les deux entités. Il est possible que, suite à une étude plus approfondie des parties prenantes des clubs, ceux-ci puissent identifier d'autres acteurs ayant un impact sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

Figure 61 — Stratégie d'entreprise et de l'environnement interne et externe pour une entreprise de services



Source : Adapté du modèle d'Hendry et Pettigrew (1990, p. 26)

L'environnement externe (figure 61) est maintenant relié exclusivement et directement à la stratégie de l'entreprise. Dans le *Warwick model*, la stratégie de l'entreprise pouvait avoir un impact sur l'environnement externe. À l'inverse,

l'environnement externe n'avait pas d'impact sur la stratégie de l'entreprise. Notre proposition permet de corriger cette situation en soulignant que l'environnement externe a un impact sur la stratégie de l'entreprise. Nous avons également remplacé le terme «règlementations» par «légales», ce qui correspond à la terminologie utilisée en Amérique du Nord. Finalement, nous avons ajouté l'élément «environnement», ce qui permet d'être en adéquation avec ce qui se fait dans le milieu de la stratégie par le biais du modèle PESTEL.

Pour le contenu de la GRH (figure 62), nous proposons de retenir les pratiques RH que nous avons présentées tout au long de cette étude. Rappelons que le *Warwick model* en était un de GSRH dans un contexte de gestion du changement. Par conséquent, les variables retenues pour le contenu de la GRH n'étaient pas adaptées à la mesure de la GSRH dans sa globalité. Notre proposition prend en considération cet aspect, en ajoutant les pratiques présentées dans la littérature (Alves, 2009; Schwind et *al.*, 2007; Taylor et *al.*, 2008; Ulrich, 1997). Nous considérons également que le contenu de la GRH n'est pas qu'une réponse à la stratégie et qu'il peut influencer celle-ci. Par conséquent, nous avons ajouté un lien permettant de représenter l'influence possible du contenu de la GRH sur la stratégie de l'entreprise. Nous avons fait le même ajustement pour le contexte de la GRH.

Figure 62 — Contenu de la GRH pour une entreprise de services

Contenu de la GRH

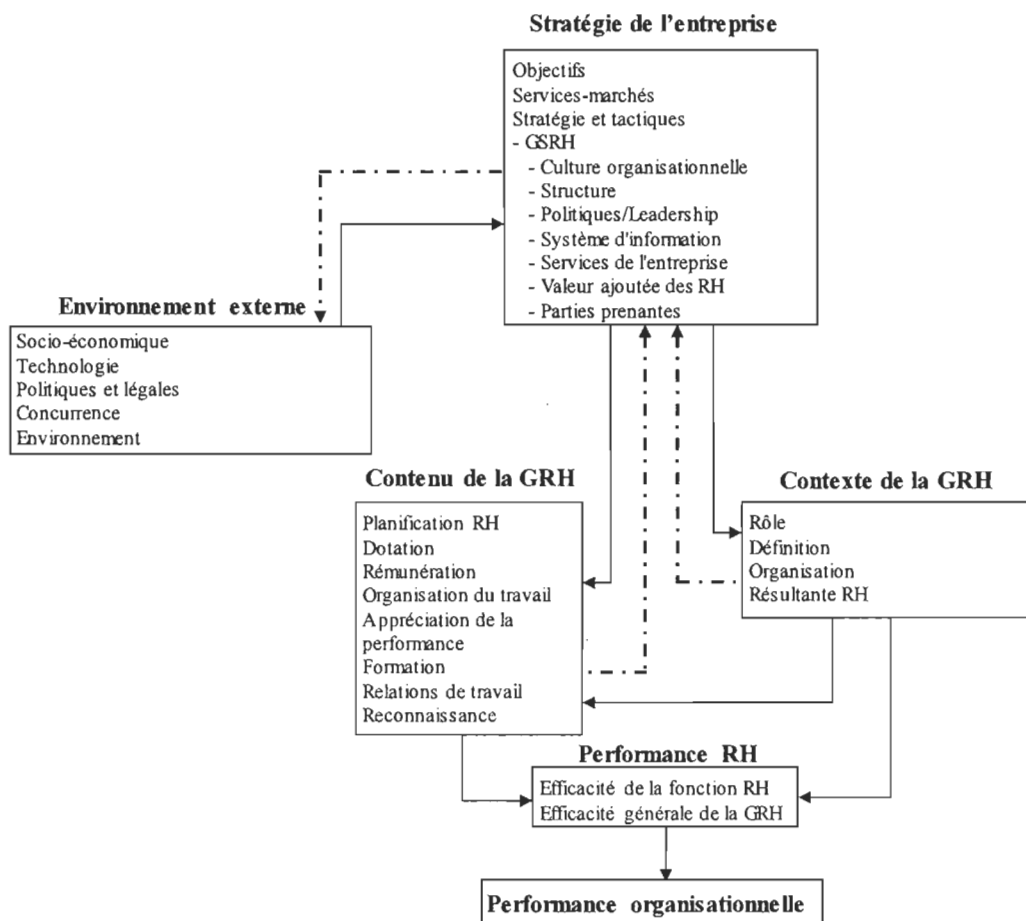
Planification RH
Dotation
Rémunération
Organisation du travail
Appréciation de la performance
Formation
Relations de travail
Reconnaissance

Source : Adapté du modèle d'Hendry et Pettigrew (1990, p. 26)

Le modèle final (figure 63) que nous proposons prend en considération un autre constat que nous avons fait, à savoir l'absence de la performance RH dans le *Warwick model*. Comme le suggèrent Le Louarn (2008, p. 200) ainsi que Tsui et

Gomez-Mejia (1988, p.211), la performance des RH doit être prise en compte lors de la mesure de la performance organisationnelle. Nous avons donc choisi d'ajouter au modèle l'efficacité de la fonction RH et l'efficacité générale de la fonction RH. Selon les résultats obtenus, les RH pourront contribuer à plus ou moins grande échelle à la stratégie de l'entreprise.

Figure 63 — Modèle de GSRH pour une entreprise de services



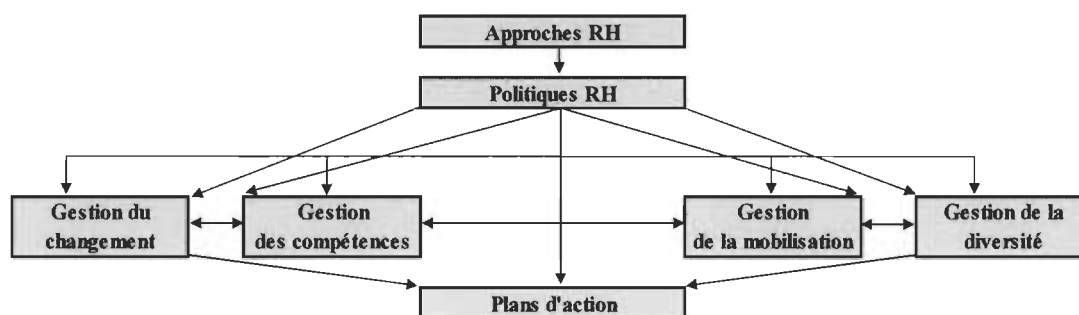
Source : Adapté du modèle d'Hendry et Pettigrew (1990, p. 26), de Le Louarn (2008, p. 200) ainsi que de celui de Tsui et Gomez-Mejia (1988, p.211)

Au final, une interrogation demeure : quelle est la place de la tactique RH dans une entreprise? Elle est intégrée dans le Warwick *model* comme une variable de la stratégie de l'entreprise. Nous proposons d'aller plus loin en liant la théorie aux résultats que nous avons obtenus. La prochaine section nous permettra de présenter nos conclusions sur le sujet.

5.3 Tactique et GSRH

Comme mentionné précédemment lors de la présentation du *Warwick model*, la tactique est intégrée à la stratégie de l'entreprise, mais les auteurs n'ont pas défini ce concept. Nous avons également pu voir dans notre premier chapitre que la tactique est subordonnée à la stratégie et en est, à toutes fins utiles, l'opérationnalisation. Ainsi, l'implantation de politiques et la mise en place de plans d'action sont-elles le mandat principal des tacticiens. La figure 64 présente un modèle comprenant les principaux enjeux tactiques selon les informations que nous avons recueillies.

Figure 64 — Modèle de la tactique RH

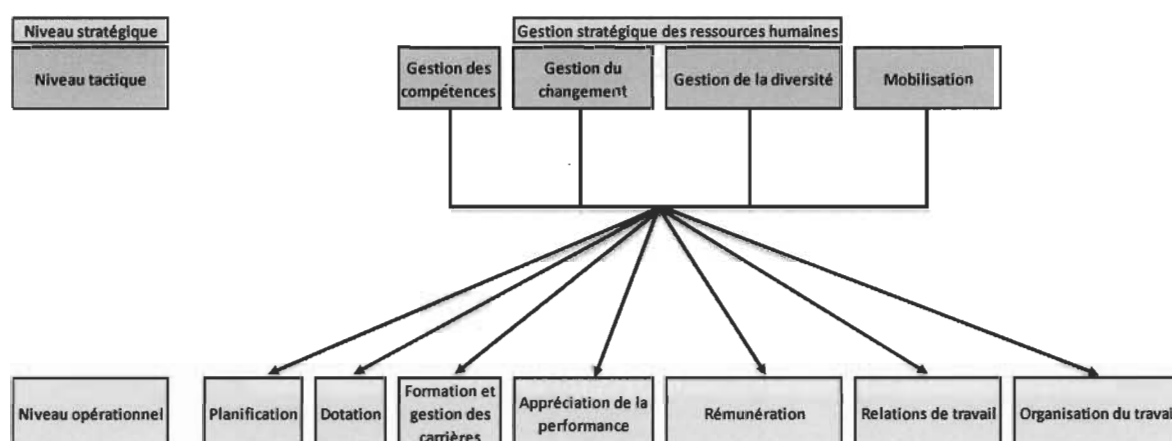


La première étape est de déterminer l'approche RH que le professionnel RH adopte pour orienter ses décisions. En effet, utiliser l'approche universaliste, de contingence ou configurationnelle aura un impact sur le contenu des politiques et des plans d'action développés. Cette position d'ordre philosophique étant établie, nous croyons qu'un débat s'impose à savoir si la gestion des compétences, du changement, de la mobilisation et de la diversité, constituent des pratiques opérationnelles RH ou s'il ne s'agit pas, plutôt, des champs⁴⁶ RH. Nous croyons qu'il y a plusieurs pistes qui pourraient nous permettre d'affirmer que ces quatre champs RH sont d'ordre tactique. C'est la raison pour laquelle nous les avons intégrés à la figure 64. Trois arguments soutiennent notre réflexion : 1- Contrairement aux pratiques RH, mentionnées dans le contenu RH de la figure 63, les champs RH doivent nécessairement utiliser une multiplicité de pratiques RH

⁴⁶ Nous allons utiliser le terme champs RH pour désigner les éléments tactiques. Nous sommes tout de même conscients qu'un travail sémantique se doit d'être fait afin de confirmer la validité de ce terme.

afin de mener des actions dans leurs domaines respectifs (figure 65). 2- Les habiletés de gestion de type comportementales sont nécessaires pour être un expert dans ce domaine. On parle ici des habiletés personnelles, interpersonnelles et d'équipe 3- Travailler dans les champs RH demande non seulement des connaissances en RH, mais également une expérience pertinente dans le domaine. Cette expérience doit s'acquérir par l'apprentissage des rôles, des responsabilités et des tâches liés à l'application des pratiques RH.

Figure 65 — Relation entre les champs et les pratiques RH



En nous tournant vers le domaine du football, nous avons pu constater selon les réponses fournies par les répondants que notre hypothèse, postulant que les champs RH sont d'ordre tactique, se valide. Dans le but d'appuyer cette affirmation, nous illustrerons le tout à l'aide de quatre exemples. Un club évaluant en AAA se voit dans l'obligation d'avoir un entraîneur possédant une qualification spécifique. Par conséquent, avant chaque début de saison, une planification des effectifs est faite par le personnel. Il peut cependant arriver que le personnel requis ne soit pas présent au sein de l'organisation. Un processus de dotation est alors mis en marche. Les clubs les mieux structurés auront quant à eux planifié l'éventualité qu'une équipe évolue en AAA et se seront assurés d'avoir formé les entraîneurs nécessaires à l'encadrement de l'équipe. Par ailleurs, il n'est pas rare que la rémunération des entraîneurs soit liée au niveau de compétence de ceux-ci, ce qui a nécessairement un impact sur les décisions prises par l'organisation. Voilà un exemple concret où

les pratiques RH s'entrecroisent pour répondre aux besoins en matière de gestion de compétence.

En matière de gestion du changement, l'un des exemples les plus marquants que nous ayons observés est le haut taux de roulement des administrateurs. Le départ des décideurs a un impact sur la planification des RH. Nous avons même vu, dans un club, une décision faisant passer le club d'une organisation qui accomplissait les tâches opérationnelles essentiellement grâce à la force bénévole, à une organisation qui a choisi de déléguer celles-ci à un personnel rémunéré. Cette décision demande l'implantation de pratiques de dotation, un changement de culture quant à la rémunération ainsi que la réorganisation du travail, pour ne nommer que quelques impacts sur les pratiques RH. Dans ce deuxième cas, notre recherche nous démontre que la gestion du changement se pratique, tout comme la gestion des compétences, grâce à l'application d'un ensemble de pratiques RH.

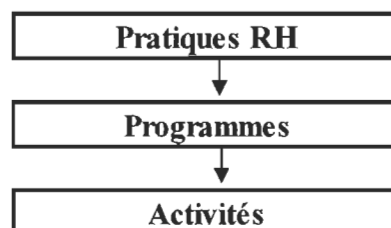
La gestion de la diversité est criante sur l'île de Montréal. Là où les différentes cultures se croisent et où les pratiquants de diverses religions se côtoient, les dirigeants doivent s'assurer que les employés en place aient une ouverture sur la diversité et qu'ils puissent comprendre les comportements d'une clientèle aussi hétérogène. Nonobstant cette spécificité de l'île de Montréal, l'ensemble des clubs encadre des joueurs de 4 ans à senior, ce qui les oblige à côtoyer des générations ayant des besoins différents et des façons de réfléchir diverses. Au surplus, les filles et les garçons pratiquent un sport qui a les mêmes règles, mais les deux groupes n'ont pas les mêmes besoins. Cela sans compter les différentes langues que parle la clientèle. La particularité d'un milieu aussi diversifié que le football oblige les dirigeants à prendre en considération cette situation lors du processus de dotation. La formation des employés devra également prendre en considération ces particularités. De plus, l'hétérogénéité de la clientèle laisse naturellement place à cette même hétérogénéité chez le groupe d'employés. Par conséquent, la créativité et la qualité des échanges sont certes d'une grande qualité, mais la gestion des relations de travail est plus complexe précisément à cause de cette hétérogénéité du personnel.

Finalement, nous avons vu que, pour certains clubs, la mobilisation du personnel est au cœur de la stratégie de l'organisation. Sans ce sentiment d'appartenance, il deviendrait difficile de concurrencer les clubs ayant des revenus plus importants. On mise donc sur la dotation et, plus particulièrement, sur la fidélisation des employés pour tenter d'être l'un des clubs performants du Québec. Plus encore, l'organisation du travail autour d'un groupe de bénévoles fort, appuyé par des employés rémunérés, devient la clé du succès pour ces clubs. Au final, alors que le bassin de clients potentiels est restreint, la formation du personnel sera un enjeu majeur, non seulement pour la clientèle, mais également afin de bâtir avec un même individu sur plusieurs années. Car si le bassin de clients est restreint, le bassin d'employés l'est tout autant.

Voilà quatre exemples qui permettent d'appuyer notre proposition affirmant que les quatre champs que sont la gestion des compétences, la gestion du changement, la gestion de la diversité et la gestion de la mobilisation, sont d'ordre tactique.

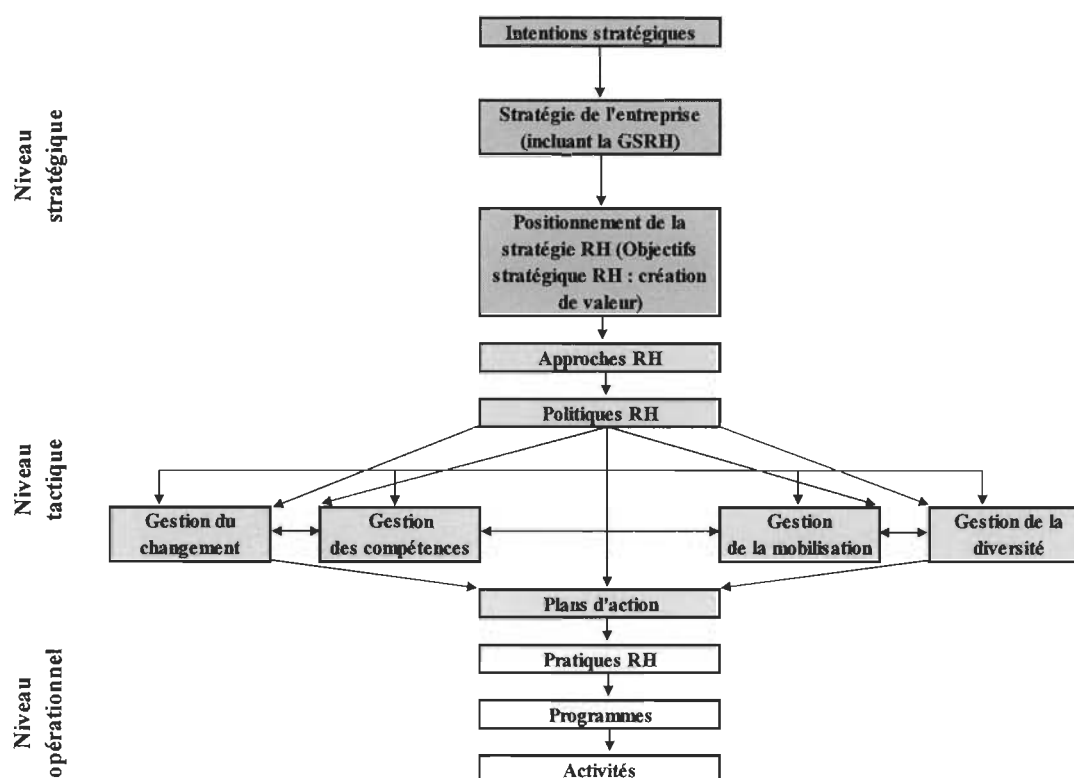
Afin de compléter le modèle intégrateur des RH, nous devons traiter de l'opérationnalisation des RH. Il est admis par les chercheurs que les pratiques RH sont utilisées afin d'opérationnaliser la stratégie, soit la stratégie de l'entreprise ou celle des RH (Saba et Dolan, 2013; Schwind et *al.*, 2007; St-Onge et *al.*, 2013). Dans la proposition que nous défendons, les pratiques RH deviendraient ainsi l'opérationnalisation de la tactique RH. La figure 66 présente la démarche suivie pour l'opérationnalisation des RH, ce qui inclut les programmes et les activités.

Figure 66 — Modèle de l'opérationnalisation des RH



Notre proposition segmente donc les ressources humaines en trois paliers : les niveaux stratégique, tactique et opérationnel. Ce qui nous amène à proposer un modèle intégrateur (figure 67) bâti selon le modèle de la compétitivité.

Figure 67 — Modèle intégrateur des RH



Ce modèle identifie la place des RH dans la stratégie de l'entreprise et replace également l'ensemble des actions RH. L'argumentaire autour des thèmes de notre étude, GSRH et football, étant maintenant complété, nous examinerons les retombées de la recherche. Les retombées théoriques seront discutées ainsi que les contributions pratiques. Nous en profiterons également pour soumettre des orientations pour les recherches futures.

5.4 Les retombées de la recherche

La principale contribution de cette recherche est la proposition d'un modèle de GSRH adapté aux entreprises de services. Rappelons les faits. Nous avons entrepris cette étude en établissant un portrait exhaustif des recherches en GSRH. Notre constat a alors été à l'effet que les recherches les plus récentes sur le sujet n'apportaient que des ajouts mineurs aux recherches déjà existantes. Nous avons,

par conséquent, choisi de conserver les modèles fondateurs pour diriger nos recherches. Plutôt que de s'inscrire dans une démarche d'élaboration d'un modèle pour ensuite en tester la validité, nous avons choisi de retenir, plus spécifiquement, le *Warwick model*. Cette décision s'appuyait sur nos connaissances théoriques qui faisaient de ce modèle un modèle phare et qui offrait deux possibilités d'adaptation intéressantes : 1- faire de ce modèle un modèle global de la GSRH, alors qu'il examinait essentiellement l'angle de la gestion du changement. 2- valider ce modèle au sein d'une entreprise de services, Hendry et Pettigrew ayant bâti leur modèle suite à des recherches au sein d'entreprises manufacturières. Autre facteur qui motivait notre recherche, la quasi-absence en GSRH de recherches liées au domaine du sport. Rappelons que la seule étude disponible est celle de Girginov et Sandanski (2008), qui examine le processus de changement au sein des fédérations bulgares de natation, d'haltérophilie et de hockey sur gazon. Outre la proposition d'un modèle de GSRH, nous avons adapté plusieurs éléments, qui étaient certainement propices d'un point de vue de gestion du changement, mais qui devenaient inadéquats lorsque l'on abordait la GSRH dans sa globalité. Ces éléments ont été débattus dans la section 5.1.

D'un point de vue pratique, nous avons utilisé les modèles théoriques afin d'analyser les réponses que nous avons obtenues des répondants. Cette méthodologie nous a permis une rigueur d'analyse que nous n'aurions pas eue en nous basant sur les intérêts des répondants ou du chercheur. Ainsi, nous avons critiqué les éléments qui méritaient notre attention et avons eu l'humilité de ne pas nous commettre dans les domaines n'étant pas de notre expertise. Nous les avons tout de même colligés dans la section résultats, ce qui pourrait permettre à un autre chercheur de mener plus loin les conclusions de cette étude. Ne nous contentant pas de critiquer, nous avons également soumis des recommandations afin de tenter d'avoir un impact significatif sur le football québécois. Lorsque nous étions incertains de l'avenue à emprunter, par exemple parce qu'il s'agissait de choix idéologiques, nous avons soumis des questionnements que pourrait tenir le milieu du football québécois afin d'en arriver à une orientation claire pour l'ensemble des parties prenantes.

La recherche intensive sur un sujet comme la GSRH appliquée au domaine du sport laisse le chercheur avec énormément de questions, probablement plus qu'avant la recherche. La plus grande question qui demeure est la validité du modèle de GSRH développé. Puisque le modèle a été développé après l'étude, il n'a pas été testé. Il serait important de l'appliquer en entreprise dans le futur pour constater ses forces et ses faiblesses. De plus, après avoir fait une étude spécifique au domaine du football, il serait bon de vérifier la possibilité que le nouveau modèle soit transférable à d'autres sports, voire à d'autres entreprises de services. Il serait présomptueux de prétendre que oui sans avoir fait des recherches plus approfondies, mais il s'agirait certainement d'une piste intéressante pour de futures recherches.

En demeurant dans le domaine du football, nous avons exploré la GSRH au sein des clubs amateurs du Québec. Cette recherche nous a permis de tirer certaines conclusions nous permettant de suggérer des ajustements à apporter pour optimiser l'organisation du football au Québec. Afin d'accroître la validité, il serait intéressant d'élargir notre échantillon et de vérifier si, en augmentant le nombre de clubs par groupe, nous n'obtiendrions pas des résultats différents. De plus, au-delà des frontières québécoises, il y a des pays qui ont une feuille de route bien remplie en matière de développement de joueurs. Non seulement ceux qui sont présents pour soulever les plus prestigieux trophées, mais également les pays qui développent des joueurs afin de garnir les plus grands championnats nationaux. Étudier les éléments qui contribuent au succès du développement dans ces pays permettrait d'obtenir une information riche, qui servirait ultimement à réfléchir à l'organisation du football au Québec d'une manière différente. Notre recherche ayant traité exclusivement des clubs amateurs, il serait intéressant que les clubs professionnels fassent l'objet d'une étude future. Les mêmes variables seraient-elles pertinentes à la mesure de la GSRH au sein des clubs professionnels, le modèle devrait-il être modifié? Ces questions n'ont, pour l'instant, pas de réponse.

Après avoir sélectionné des entreprises qui ont toutes un statut légal d'OBNL, il serait pertinent de valider si la réalité est la même pour les entreprises privées et publiques. En ce sens, au moment où les questions sont nombreuses sur le plan politique, où l'on entend parler ad nauseam de stratégie politique (que ce

soit pour faire accepter un projet aux citoyens, développer un oléoduc, amoindrir l'impact d'une nouvelle négative comme les coupures dans les programmes proposés par l'État ou pour se faire élire comme nouveau dirigeant d'un pays,) serait-il possible de la GSRH joue un rôle capital au sein des troupes d'une organisation politique? Qu'outre l'aspect des relations publiques, nous puissions parler de la gestion des humains avec des visées stratégiques, nous semble une possibilité de recherche des plus pertinentes.

Au final, les retombées de la recherche ont mis en évidence certains aspects théoriques et pratiques et nous ont permis d'identifier des questions pour des recherches futures. En terminant cette section, il est important d'aborder les limites de cette recherche sur le plan théorique et méthodologique.

5.5 Les limites de notre recherche

En premier lieu, nous aborderons les limites théoriques. Nous avons choisi d'étudier la GSRH dans le domaine sportif, ce qui a diminué la possibilité de trouver des recherches dans notre domaine. Les conséquences sont que les possibilités de comparaison ont été beaucoup plus limitées que dans d'autres champs de recherche. Cet aspect a limité la validation que nous avons pu effectuer.

Une deuxième limite est que, comme plusieurs chercheurs en qualitatif, nous avons amassé une quantité importante de données. Or, la sélection des données pertinentes à l'étude peut amener le chercheur à faire des erreurs en laissant tomber des éléments importants pour les conclusions de la thèse. Afin de limiter les biais, nous avons cherché à baser nos décisions sur des cadres théoriques ayant été prouvés scientifiquement.

Une autre limite concerne les antécédents du chercheur. Ayant évolué au sein de la structure du football québécois, les préjugés et croyances peuvent venir fausser les données recueillies. Afin de minimiser cette possibilité, nous avons identifié des règles pour la sélection des clubs qui permettaient d'être objectif. De plus, nous n'avons retenu aucun club de la région de la Mauricie, lieu où le chercheur a mené l'essentiel de son activité professionnelle au sein du football

québécois. Finalement, nous n'avons pas contacté les clubs avec qui le chercheur avait déjà eu d'étroites relations professionnelles.

Sur le plan des limites méthodologiques, nous avons dû faire face à quatre situations. La première est que, malgré notre désir d'avoir un nombre égal de clubs par groupe, nous avons eu une proportion nettement plus importante de clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales. Ceci s'explique en partie par le fait que, sur trois clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales, un a refusé de participer à l'étude. Un second facteur est que pour les clubs n'ayant aucun historique lors des compétitions provinciales et nationales, nous avons eu six refus ou absence de réponse. Notre choix étant restreint, nous aurions pu nous tourner vers d'autres clubs, mais ces solutions auraient été beaucoup trop coûteuses.

La deuxième limite est que nous avons cherché à diversifier la provenance des clubs sur la base de l'ARS d'origine. Malgré ces efforts, nous avons trois clubs de l'ARS de la Rive-Sud et deux clubs de l'ARS Lac St-Louis.

La troisième limite est le développement des outils de collecte de données en phase avec la capacité de compréhension des terminologies par les répondants. Malgré que nous ayons pris des précautions lors de notre résidence en validant les outils de collecte de données, il nous est tout de même arrivé à quelques reprises que les répondants ne comprennent pas certains concepts. Sans que cela soit souligné ouvertement, nous avons pu le constater dans les réponses fournies par ces derniers. La triangulation des données aura tout de même permis de diminuer biais.

La quatrième limite est le choix d'interroger trois dirigeants par club. Nous avons certes fait le tour des principaux acteurs en matière de stratégie, mais il est possible que certains clubs intègrent plus de trois dirigeants dans la stratégie, ce que n'a pas pu couvrir notre étude. Le fait d'augmenter le nombre de répondants pour un club aurait certainement solidifié notre collecte de données pour ce club, mais aurait pu créer un biais par rapport aux autres clubs.

La cinquième limite est que nous avons travaillé avec huit cas. Considérant que la FSQ comptait 242 clubs en 2013, c'est donc 3% des clubs qui sont représentés dans cette étude. Vu ce faible pourcentage, l'inférence serait difficile. Il faut tout de même prendre en considération que suite aux décisions d'échantillonnage, seulement 31 clubs répondaient aux critères pour être sélectionnés pour l'étude. Dans le même ordre d'idée, nous devons souligner que, malgré nos justifications, lors de l'échantillonnage, il aurait été pertinent de pouvoir diversifier davantage la sélection géographique des clubs. Ceci aurait pu avoir un impact sur les résultats obtenus ou à tout le moins aurait permis de confirmer ou d'infirmer certaines hypothèses que nous avons entendues sur les formes de gestion en région versus les clubs issus de grandes villes.

La sixième limite a été celle liée à des compétences nécessaires en comportement organisationnel et psychologie industrielle pour l'analyse de certaines données. En effet, selon le *Warwick model*, l'une des variables étudiées était le leadership. Or, cette variable ne fait pas partie des champs de compétences des spécialistes RH, mais bien de celle des spécialistes en comportement organisationnel. Nous avons également récolté de l'information sur la prise de décision, mais la même limite s'est posée. Nous avons pu comprendre certaines réalités par le biais de ces données, et nous avons côtoyé ces concepts d'une façon plus rigoureuse après notre collecte de données, mais la méthodologie pour la phase de collecte de données concernant ces variables ne peut être valide vu notre manque de compétence lors de la phase de collecte de données. Par conséquent, nous avons dû en faire abstraction lors de notre analyse.

CONCLUSION

Cette étude avait deux objectifs principaux : 1- L'application des modèles théoriques de la GSRH au milieu du football québécois 2- Le développement de connaissances théoriques sur la GSRH. Pour ce faire, nous avons identifié deux questions de recherche qui allaient articuler l'ensemble de notre étude. Dans un premier temps, nous cherchions à savoir comment un club de football définit sa stratégie en ressources humaines, afin de permettre à une organisation d'être plus performante. Après avoir défini, en amont, la GSRH des clubs de football québécois, nous souhaitions attaquer le problème des RH, mais cette fois sous un angle opérationnel. Ainsi, notre question de recherche s'établissait comme suit : comment les clubs de football adaptent-ils les pratiques RH afin de réaliser la stratégie adoptée?

Les recherches sur la littérature en GSRH nous ont permis de réaliser que les modèles développés étaient rarement appliqués à des entreprises de services, mais également que le domaine du sport consacrait peu d'efforts à ce champ d'études. Ce constat nous a amenés à tester un modèle qui a fait ses preuves, soit le *Warwick model*. Notre choix de tester le modèle dans sa version intégrale, c'est-à-dire en conservant les cinq principaux pôles stratégiques ainsi que les liens faits par les auteurs entre les pôles, nous a permis de compter sur des bases théoriques solides et de constater que certains liens ou variables étaient à adapter pour le contexte de notre recherche. À cet effet, le contenu de la GRH a été modifié avant la collecte de données pour laisser place à la mesure de huit pratiques RH, ce qui nous permettait également d'obtenir des éléments de réponse pour répondre à notre question de recherche. Plus encore, ce choix méthodologique laissait présumer que le chercheur considérait que le contenu de la GRH se devait d'être spécifique à l'entreprise de services, mais également contribuer à mesurer l'ensemble de la GRH dans l'organisation. En unissant les variables du contenu de la GRH que nous avons définies aux variables du contexte de la GRH déjà proposées par Hendry et Pettigrew (1990, p. 26), notre choix méthodologique permettait d'atteindre notre but, consistant à mesurer la GRH dans sa globalité.

En examinant l'apport théorique de cette recherche, on remarque que la définition d'un modèle de GSRH propre à l'entreprise de services a été développée. Ce modèle émerge des données que nous avons recueillies au sein des clubs de football québécois. Plus spécifiquement, nous avons proposé d'intégrer l'environnement interne de l'entreprise et la GSRH à la stratégie de l'entreprise. Nous avons également illustré que la stratégie de l'entreprise peut avoir un impact sur l'environnement externe.

La définition de la tactique, concept proposé par Hendry et Pettigrew (1990) mais peu utilisé en gestion, nous a permis de présenter le rôle que pourrait jouer la tactique en RH. Ainsi, la réification de la tactique devient un axe principal, intermédiaire entre la stratégie et les opérations RH, la tactique RH aurait pour rôle d'articuler la stratégie en plan d'action et ainsi d'assurer sa réussite. En combinant les différentes pratiques RH, elle pourrait hausser la performance de la GRH. Les tacticiens seraient également les spécialistes en gestion du changement, en gestion de la diversité, en gestion de la mobilisation et en gestion des compétences.

L'autre élément nouveau est l'ajout de la notion de performance RH. Certes, Hendry et Pettigrew (1990) mesuraient la résultante RH, mais le besoin demeurerait d'une mesure plus complète afin de démontrer l'apport des RH à la performance organisationnelle.

En ce qui concerne notre terrain de recherche, il ne semble pas y avoir de GSRH dans les clubs de football québécois. Par contre les pratiques RH adoptées par ces organisations nous permettent de croire qu'il y a des préoccupations d'ordre stratégique. Nous avons tout de même présenté des recommandations afin que le milieu puisse amorcer des démarches pour instaurer des pratiques de GSRH dans le football québécois. L'analyse des données recueillies nous a également permis de formuler de propositions afin d'optimiser la gestion des clubs de football québécois. Certaines de ces propositions demanderont débat et réflexion, mais pour d'autres elles permettront au milieu d'apporter rapidement des ajustements qui pourraient être bénéfiques pour leur clientèle.

Sans avoir atteint l'ensemble des objectifs que nous nous étions fixés, nous avons tout de même pu tirer des enseignements utiles pour les recherches futures. Nos deux questions de recherche étant liées à la stratégie, nous n'avons pu arriver à répondre à celles-ci, faute de données dans les entreprises choisies. Par contre, d'un point de vue théorique, le champ vierge laissé par les clubs de football nous a forcés à être créatifs afin de réfléchir à l'opérationnalisation de la GSRH dans une entreprise de services. Nous devons trouver une façon de rendre accessible, mais surtout claire, cette théorie de la GSRH afin qu'elle puisse être appliquée par notre milieu. L'hermétisme et la complexité de ces concepts sont souvent les raisons pour lesquelles des dirigeants refusent de s'y frotter, perdant ainsi l'occasion de bénéficier des nouvelles découvertes en gestion. Nous avons tenté de répondre à ce besoin en rapprochant la GSRH des dirigeants qui seront amenés à l'appliquer.

Nous visions également à vérifier l'adaptation des pratiques RH pour répondre à la stratégie de l'entreprise. Encore une fois, nous n'avons pu répondre à cet objectif vu l'absence de stratégie, tant formelle qu'informelle, au sein des clubs de football québécois. Nos recherches n'ont tout de même pas été vaines puisqu'elles nous auront permis de proposer des pistes de solutions qui sont contingentes au football québécois. Croyant au départ que les clubs les plus performants seraient ceux qui guideraient les pratiques à adopter pour les autres clubs, nous nous sommes rendu compte qu'il n'y avait pas de structure RH dominante. Ainsi, nous avons fait un croisement entre les groupes afin de proposer les solutions qui seraient les plus utiles pour les clubs. Sans nous limiter à trouver des solutions pour les clubs ayant un environnement favorable, nous avons également pu trouver des alternatives pour des clubs qui pourraient avoir à négocier avec certaines difficultés, par exemple les moyens financiers. Au final, la FSQ demeure un joueur clé pour l'application et l'avancement de ces propositions. C'est pourquoi nous croyons que l'organisation aura besoin de courage et d'audace afin de mener des réformes dignes des visionnaires. Sans agir comme un leader directif, elle doit réussir à unir afin que le changement proposé devienne un objectif commun. En ce sens, la FSQ devrait jouer le rôle d'un leader d'équipe plus que celui d'un leader en position de pouvoir.

Cette recherche nous aura permis de côtoyer plusieurs acteurs du football. Des rencontres avec plusieurs clubs amateurs, mais également des dirigeants de clubs professionnels au Québec, en France et au Maroc. Les dirigeants de ces clubs professionnels sont unanimes : ils ont besoin d'une structure amateur solide afin que leur produit puisse continuer à grandir. En ce sens, le désir de professionnalisation des clubs amateurs dans leur mode de gestion serait vu d'un très bon œil par les clubs professionnels. Nous avons également pu remarquer que, outre le fait que ces clubs soient professionnels à cause du championnat dans lequel il évolue, des défis similaires aux clubs amateurs se dessinent, à savoir l'intégration de la GSRH comme moyen d'améliorer la performance de leur organisation. Cette recherche pourrait être l'occasion pour les deux parties d'unir leur force afin de développer un meilleur football pour tous.

Quoi qu'il en soit, cette étude constitue un premier pas vers une réflexion sur la place que devrait occuper la GSRH dans les clubs de football. De plus, sur le plan théorique, elle contribue aux études déjà publiées sur ce sujet afin d'aider au développement des recherches futures. Au final, elle viendra surtout en aide au football québécois en encourageant les clubs à structurer la gestion des ressources humaines dans leur entreprise.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adcroft, A. et Teckman, J. (2009). Taking sport seriously. *Management Decision*, 47(1), 5–13.
- Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organization : evidence from Canada. *International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1707–1725.
- Allani, S. N., Arcand M. et Bayad M. (2003). Impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur l'innovation. *Communication Au 14ème Congrès de l'Association Francophone de Gestion Des Ressources Humaines*, 28–55.
- Allègre, C. B. et Andréassian, A. É. (2008). *Gestion des ressources humaines : Valuer de l'immatériel*. Bruxelles, Belgique: De Boeck.
- Alves, S. (2009). La place des managers dans le processus des ressources humaines. *Revue Management et Avenir*, 1(21), 244–260.
- Amis, J., Plant, N. et Slack, T. (1997). Achieving a sustainable competitive advantage : A resource-based view of sport sponsorship. *Journal of Sport Management*, 11, 80–96.
- Amis, J. et Slack, T. (1996). The size-structure relationship in voluntary sport organizations. *Journal of Sports Management*, 10(1), 76–86.
- Amit, R. et Schoemaker J.H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Andersen, T. J. et Minbaeva, D. (2013). The role of human resource management in strategy making. *Human Resource Management*, 52(5), 809–827.
- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. New York: Routledge.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy : an analytic approach to business policy for growth and expansion*. Michigan university: McGraw-Hill.
- Arcand, M. (2007). *La gestion du changement*. Montréal: Nouvelles.
- Arcand, M., Arcand G. et Bayad M. (2004). Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines. *Gestion 2000*, (2), 121–137.

Arcand, M., Arcand, G. Bayad, M., et Fabi, B. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence. *Revue Internationale Des Relations de Travail*, 2(2), 14–25.

Aristote et Traduit par Pierron, A. (1840). *La métaphysique* (Vol. 1). Paris: Ébrard.

Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.

Baldegger, R. et Arcand M. (2003). Gestion des ressources humaines et performance de la firme : une application de l'approche de la contingence. *Revue Économique et Sociale*, (Décembre), 99–106.

Barbusse, B. (2006). Le management des professionnels du sport. Le cas d'un club de handball. *Revue Française de Gestion*, 9(168-169), 107–123.

Barget, E. et Vailleau, D. (2008). *Management du sport Théories et pratiques*. Bruxelles: De Boeck.

Barney, J. (1995). Looking Inside the Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–129.

Baron, J. N. et Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resources : Frameworks for General Managers*. New York: Wiley.

Barrette, J. et Carrière, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations Industrielles*, 58(3), 427–453.

Bayad, M., Arcand, G. Arcand, M., et Allani, S. N. (2004). Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles. *Revue Internationale Des Relations de Travail*, 2(1), 74–93.

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*, 188-189, 83–97.

Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, 1(75), 59–81.

Becker, B. et Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance : A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16(1), 53–101.

- Becker, G. S. et Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q. et Walton, R. B. (1984). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Beh, L.-S. et Looa, L.-H. (2013). Human resource management best practices and firm performance : universalistic perspective approach. *Serbian Journal of Management*, 8(2), 1–13.
- Behrens, B. (2009). Une politique des ressources humaines liée à la démographie : le « management diversifié. *Revue Française D'administration Publique*, 3(131), 573–582.
- Bélanger, J. (2011). Les tactiques d'influence ascendante des DRH. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 2(80), 22–32.
- Berman, S. L., Down, J. et Hill, W. L. C. (2002). Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the national basketball association. *Academy of Management Journal*, 45(1), 13–31.
- Bernatchez, J.-C. (2006). *L'appréciation des performances au travail : De l'individu à l'équipe*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Bessieux-Ollier, C., Lacroix, M. et Walliser, É. (2006). Le capital humain : approche comptable versus approche managériale. *Revue Internationale Sur Le Travail et La*, 4(2), 25–57.
- Binder, T. et Brasse, M. (1998). *Dictionnaire du football*. Zurich: FIFA.
- Bingles, B. S., Meyer, C. K. et Taylor, A. (n.d.). Nonprofit organizations in a human resources management context : understanding what differentiates nonprofits from other public sector entities. In *Las Vegas International Academic Conference*. Las Vegas.
- Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A. F., Ross, S. D. et Maroco, J. (2013). Sport Sponsorship: The Relationship Between Team Loyalty, Sponsorship Awareness, Attitude Toward the Sponsor, and Purchase Intentions. *Journal of Sport Management*, 27(4), 288–302.
- Bouchet, P. et Sobry, C. (2005). *Management et marketing du sport : du local au global*. Paris: Presses universitaires du septentrion.
- Bouchez, J.-P. (2006). Manager des travailleurs professionnels du savoir. Enjeux et perspectives. *Revue Française de Gestion*, (168-169), 35–53.
- Bourgain, M. et Tixier, J. (2010). À la recherche d'un cadre d'analyse des actions RH des pôles de compétitivité. *XXIe Congrès de l'AGRH*, 1–18.

- Bourg, J.-F. (2008). Les très hauts revenus des superstars du sport. Un état des approches théoriques et empiriques. *Revue D'économie Politique*, 118(3), 375–394.
- Bourhis, A. (2007). *Recrutement et sélection du personnel*. Montréal: Gaëtan Morin.
- Bourhis, A. et Chênevert, D. (2009). *À vos marques, prêts, gérez! La GRH pour gestionnaires* (1ère ed.). Saint-Laurent: ERPI.
- Brandy, G. (2014, June 18). Soccer, futebol, fodbold... Une carte qui résume comment les pays du monde entier appellent le football. Retrieved October 6, 2014, from <http://www.slate.fr/story/88679/carte-football-soccer>
- Brauns, M. (2013). Aligning Strategic Human Resource Management To Human Resources, Performance And Reward. *International Business & Economics Research Journal*, 12(11), 1405–1410.
- Brohm, J.-M. (1993). *Les meutes sportives : critique de la domination*. Paris: L'Harmattan.
- Brummet, R. L., Flamholtz, E. G., et Pyle, W. C. (1968). Human resource measurements - A challenge for accountants. *The Accounting Review*, 43(2).
- Burke, R. J. et Cooper, C. L. (2005). *Reinventing HRM: Challenges and New Directions*. New York: Routledge.
- Burrell, G. et Morgan, G. (1979). Assumptions about the nature of social science. In *Sociological paradigms and organiational analysis* (p. 432). London: Heinemann.
- Canada, I. (2011). Énoncé de politique 13.1. Retrieved October 22, 2011, from <http://www.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/fra/cs02167.html#nonlucratif>
- Casadesus-Masanell, R. et Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43, 195–215.
- Cegarra, J.-J. et Géraldine, M. (2003). Alliances de marques : quel profit pour les marques partenaires ? *Revue Française de Gestion*, 4(145), 163–174.
- Chalip, L. (2006). Toward a distinctive sport management discipline. *Journal of Sport Management*, (20), 1–21.
- Chalus-Sauvannet, M. C. (2006). Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise: quels enjeux pour l'innovation? *La Revue Des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, (218), 31–43.

- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.
- Chang, W.-J. A. et Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance. A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434–449.
- Chanson, C., Demil B., Lecocq X. et Spirmont P-A. (2005). La place de l'analyse qualitative comparée en science de la gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(3), 29–50.
- Chazaud, P. (1983). *Le sport et sa gestion*. France: Vigot.
- Chelladurai, P. (2006). *Human resource management in sport and recreation* (2e ed.). États-Unis: Human Kinetics.
- Chengli Tien, Huai-Chun Lo et Hsiou-Wei Lin. (2011). The Economic Benefits of Mega Events: A Myth or a Reality? A Longitudinal Study on the Olympic Games. *Journal of Sport Management*, 25(1), 11–23.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Cloutier, J., Morin, D. et Renaud, S. (2010). Les régimes de rémunération variable : comment les choisir et les gérer? *Gestion*, 35(1), 15.
- Club de soccer de La Haute-Saint-Charles. (2011). Mission du CSHSC | Club de soccer de La Haute-Saint-Charles – Diables Rouges. Retrieved from <http://www.soccer-hsc.qc.ca/mission-du-cshsc/>
- Club de soccer Lakeshore Soccer Club. (2014). Our philosophy. Retrieved April 12, 2014, from <http://www.lakeshoresoccer.ca/lsc2013/philosophy.aspx>
- Comité international olympique. (n.d.). L'institution. Retrieved October 6, 2014, from <http://www.olympic.org/fr/le-cio-linstitution>
- Comité international olympique. (2013). Comités Nationaux Olympiques. Retrieved October 9, 2013, from <http://www.olympic.org/fr/cio-gouvernance-comites-nationaux-olympiques?tab=mission>
- Commonwealth games federation. (2013). The CGF constitution. Retrieved October 9, 2013, from <http://www.thecgf.com/about/constitution.pdf>
- Curchod, C. (2003). La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche qualiquantitative de la réalité managériale. *Finance Contrôle Stratégie*, 6, 155–177.

Cuskelly, G., Taylor, T. et Hoye, R. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention : A human resource management approaches. *Sport Management Review*, 9, 141–163.

Darmon, R. Y., Laroche, M. et Petrof, J. V. (1982). *Le marketing fondements et applications* (2e ed.). Montréal: McGraw-Hill.

D'Aunno, T. (2009). The effectiveness of Human Service Organizations : A comparaison of models. In *Human Services as complex Organizations* (2e ed., p. 595). Berverly Hills: Sage.

David, B. (2007). 5. De la gestion des connaissances au management global du capital intellectuel », in Rémi Barré. In *Management de la recherche methodes & recherche* (pp. 198–218). Bruxelles: De Boeck Université.

De Kok, J., Thurik, R. et Uhlaner, L. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441–460.

De Kok, J. et Uhlaner, L. (2001). Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics*, 17(4), 273–291.

Delaney, J. T. et Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969.

Delery, J. E. et Doty D.H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.

Denis, P. L., Paré, F. et Asselin, S. (2011). Sélectionner des candidats en toute légalité. *Gestion*, 36(3), 50–60.

Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (1998). *Strategies of qualitative inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Desaulniers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative : Guide pratique*. Montréal: McGraw-Hill.

Desbordes, M. (2004). *Stratégies des entreprises dans le sport*. Paris: Economica.

Dietrich, A. (2010). *Le management des compétences* (2e ed.). Paris: Vuibert.

Dimba, B. A. (2010). Strategic human resource management practices: effect on performance. *African Journal of Economic and Management Studies*, 1(2), 128–137.

Division d'Administration publique de l'Administration de l'Assistance Technique des États-Unis. (1957). La procédure des recours des agents de l'État : Étude comparative sur le Personnel d'Administration. *International Review of Administrative Sciences*, 23(1), 8–12.

Doherty, A. J. (1998). Managing Our Human Resources: A Review of Organisational Behaviour in Sport. *Sport Management Review*, 1, 1–24.

Dubois, C.-A. et Dussault, G. (2002). La politique de ressources humaines et la transformation des systèmes de soins. *Gestion*, 27(3), 55–63.

Duméry, H. (2014). Axiologie. Retrieved October 20, 2014, from <http://www.universalis-edu.com.biblioproxy.uqtr.ca/encyclopedie/axiologie/>

Durkheim, É. (1988). *Les règles de la méthode sociologique* (1re éd. 1894). Paris: Flammarion.

Dyer, L. (1983). Bringing human resources into the strategy formulation process. *Human Resource Management Review*, 22(3), 255–271.

Dyer, L. (1985). *Strategic Human Resources Management and Planning Conn.* (In K. Rowland et G. Ferris, Research in personnel and human resources management, Vol. 3). Greenwich, CT: JAI Press.

Échaudemaison, C.-D. (2006). *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales* (7e éd.). Paris: Nathan.

Edvinsson, L. et Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: HarperBusiness.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532.

Ernst & Young. (2006). Quelle approche de la gouvernance dans l'univers des OSBL ? *Document Inédit*, 1–14.

Ferrand, A. et Pages, M. (1999). Image management in sports organisation : the creation of value. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 387–401.

FFF. (2011). Les attributions de la Fédération Française de Football. Retrieved from <http://www.fff.fr/presentationfff/organisation/fff/1009.shtml>

FFF. (2013). La FFF passe le cap des 2 millions de licencié(e)s. Retrieved October 14, 2014, from <http://www.fff.fr/actualites/5269-549208-la-fff-passe-le-cap-des-2-millions-de-licenciees>

- FIFA. (2010). Histoire du jeu. Retrieved from <http://fr.fifa.com/classicfootball/history/game/historygame1.html>
- FIFA. (2011). *Rapport financier* (p. 98). Budapest. Retrieved from <http://fr.fifa.com/mm/document/affederation/administration/01/60/80/10/fifafinanzberichtfinternet.pdf>
- FIFA. (2013). Associations. Retrieved October 9, 2013, from <http://fr.fifa.com/aboutfifa/organisation/associations.html>
- FIFA. (2014). Mission et statuts. Retrieved October 14, 2014, from FIFA communications division. (2008). Rapport d'activité 2008.
- Flamholtz. (1972). Toward a theory of human resource value in formal organizations. *The Accounting Review*, 47(4), 666–678.
- Fombrun, C., Tichy, N. M. et Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Forsyth, J. (1999). Volunteer management strategies: Balancing risk & reward. *Nonprofit World*, 17(3), 40–43.
- Freeman, R. E. (1984). *Freeman, R. Edward (1984). Strategic Management: A stakeholder approach*. États-Unis: Harpercollins Div.
- Frick, B. et Simmons, R. (2008). The impact of managerial quality on organizational performance : Evidence from german soccer. *Managerial and Decisions Economics*, 29, 593–600.
- Gagnon, Y.-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation*. Québec: Presses de l'université du Québec.
- Gasparini, W. (2003). *L'organisation sportive*. Paris: Revue EP&S.
- Gauthier, B. (dir. . (2008). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (5e ed.). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Gerhard, W. (1979). L'histoire haute en couleur d'un jeu fascinant. *FIFA News*.
- Gerrard, B. (2005). A resource-utilization model of organizational efficiency in professional sports teams. *Journal of Sport Management*, 19, 143–169.
- Girginov, V. et Sandanski, I. (2008). Understanding the Changing Nature of Sports Organisations in Transforming Societies. *Sport Management Review*, 11, 21–50.

- Gobeil, G. (2014). La population des quartiers de Québec: des données officielles. Retrieved August 27, 2014, from <http://www.quebecurbain.qc.ca/2014/02/27/la-population-des-quartiers-de-quebec-des-donnees-officielles/>
- Gooderham, P., Parry, E. et Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2041–2056.
- Goslin, A. (1996). Human resource management as a fundamental aspect of sport development strategy in south african communities. *Journal of Sport Management*, 10, 207–217.
- Gouvernement du Canada. Mesures de gestion adaptative en vertu de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (2011). Retrieved from <http://www.ceaa.gc.ca/default.asp?lang=Fr&n=50139251-1>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33, 114–135.
- Guay, D. (1993). *La culture sportive*. Paris: PUF.
- Guay, D. (1997). *La conquête du sport : le sport et la société québécoise au XIXe siècle*. Outremont: Lanctôt.
- Guérin, G., Le Louarn, J.-Y. et Wils, T. (1988). L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise : une justification et un cadre conceptuel. *Gestion*, 13(4), 23–33.
- Guérin, G. et Wils, T. (1992). La gestion des carrières : une typologie des pratiques, (Septembre), 48–63.
- Guerrero, S. (2009). *Les outils RH* (2e ed.). Paris: Dunod.
- Guibert, J.-A.-H. (1772). *Essai général de tactique, précédé d'un Discours sur l'état actuel de la politique et de la science militaire en Europe , avec le plan d'un ouvrage intitulé : La France politique et militaire*. (Vol. 1). Londres.
- Gummersson, E. (2000). *Qualitative methods in management research* (2e ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gurbaxani, V. et Whang, S. (1991, January). The impact of information systems on organizations and markets. *Communications of the ACM*, 34(1), 59–73.
- Guttmann, A. (2004). *From ritual to record*. New York: Columbia university press.

- Hamel, G. et Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. États-Unis: Harvard Business School Press. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=PIML2w8dhJ0C>
- Hannecart, D. (2002). Le temps : une nouvelle ressource stratégique et tactique en marketing. *Market Management*, 2(1), 3–12.
- Hendry, C. (1995). *Human resource management a strategic approach to employment*. Oxford, GB: Butterworth Heinemann.
- Hendry, C., et Pettigrew, A. (1990). Human Resource Management : An Agenda for 1990's. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17–43.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Holling, C. S. (2005). *Adaptive Environmental Assessment and Management*. Caldwell: Blackburn press.
- Hornsby, J. F. et Kuratko, D. F. (1990). Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990's. *Journal of Small Business Management*, 28(3), 9–18.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Inglis, S., Danylchuk, K. R. et Pastore, D. (1996). Understanding retention factors in coaching and athletic management positions. *Journal of Sport Management*, 10, 237–249.
- Institut de la statistique du Québec. (2014a). Coup d'oeil sur les régions et les MRC. Retrieved August 7, 2014, from http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/region_15/region_15_00.htm
- Institut de la statistique du Québec. (2014b). Coup d'oeil sur les régions et les MRC-Montréal. Retrieved August 18, 2014, from http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/region_06/region_06_00.htm
- Institut de la statistique du Québec. (2014c). La Capitale-Nationale ainsi que ses municipalités régionales de comté (MRC). Retrieved August 15, 2014, from http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/region_03/region_03_00.htm
- Institut de la statistique du Québec. (2014d). La Montérégie, ses municipalités régionales de comté (MRC) et ses territoires de conférence régionale des élus (CRÉ). Retrieved August 12, 2014, from http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/region_16/region_16_00.htm

- Institut de la statistique du Québec. (2014e). Lanaudière et ses municipalités régionales de comté. Retrieved August 12, 2014, from http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/region_14/region_14_00.htm
- Jaggi, B. et Lau, H.-S. (1974). Toward a model for human resource valuation. *The Accounting Review*, 49(2), 321–329.
- Jerphagnon, L. (1980). *Histoire des grandes philosophies* (2e ed.). Toulouse: Privat.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. et Fréry, F. (2008). *Stratégique* (8e édition). Paris: Pearson Education.
- Jun, J. S. (1976). Renewing the study of comparative administration : some reflections on the current possibilities. *Public Administration Review*, 36(6), 641–647.
- Karnas, G., Vandenberghe, C. et Delobbe, N. (2005). *Développement des compétences, investissement professionnel et bien-être des personnes*. (Vol. 1). Belgique: Presses Universitaires de Louvain.
- Kelly, S. (2008). Understanding the role of football manager in Britain and Ireland : A Weberian approach. *European Sport Management Quarterly*, 8(4), 399–419.
- Kim, M., Chelladurai, P. et Trail, G. T. (2007). A Model of Volunteer Retention in Youth Sport. *Journal of Sport Management*, (21), 151–171.
- Konrad, A. M. et Linnehan, F. (1995). Fonnalized HRM Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity or Concealing Organizational Practices? *Academy of Management Journal*, 38(3), 787–820.
- Kuhn, T. S. (1983). *La structure des révolutions scientifiques*. Paris: Flammarion.
- Lacroix, M. et Zambon, S. (2002). Capital intellectuel et création de valeur : une lecture conceptuelle des pratiques française et italienne. *Comptabilité Contrôle Audit*, 8(3), 61–83.
- Lado, A. A. et Wilson, M. C. (1994). HR Systems and Sustained Competitive Advantage. A Competency Based Perspective'. *Academy of Management Review*, 19(4), 699–727.
- Lardinot, T. et Tribou, G. (2004). Quelle est la spécificité de la gestion du sport? *Revue Française de Gestion*, (150), 125–130.

- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R. et Guth, W. D. (1965). *Business Policy, text and cases*. Homewood: R.D. Irwin.
- Lebrument, N. (2012). *Intelligence économique et management stratégique: Le cas des pratiques d'intelligence économique des PME*. Paris: L'Harmattan.
- Le Louarn, J.-Y. (2008). *Tableaux de bord : Ressources humaines : Le pilotage de la fonction RH*. Paris: Liaisons.
- Lengnick-Hall, C. A. et Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management : A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 3(3), 454–470.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Lev, B. et Schwartz, A. (1971). On the Use of Economic Concepts of Human Capital in Financial Statements. *Accounting Review*, 46, 103–112.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. Université du Wisconsin - Madison: Mc-Graw-Hill.
- Liotard, P. (2010). Qu'est-ce que le sport? Retrieved from <http://liotardlesite.iffrance.com/anthspor.html>
- Loubet, E. (2009). Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association. Retrieved from <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006069570&dateTexte=20100503>
- Loy, J. W. (1968). The nature of sport: A definitional effort. *Quest*, 10, 1–15.
- Lussier, R. N. et Kimball, D. C. (2009). *Applied sport management skills*. États-Unis: Human kinetics.
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, A. et Carden, F. (1999). *Améliorer la performance organisationnelle. Manuel d'auto-évaluation*. Ottawa: IDRC.
- Lynn, B. (1998). Intellectual Capital. *CMA*, 72(1), 10–15.
- Malenfant, R. (2007). Guide no 2 Comprendre votre conseil d'administration en 20 réponses. *Éditions D.P.R.M.*
- Malo, F. B. (2011). *Le recrutement, la sélection et l'Accueil du personnel*. Québec: Presses de l'université du Québec.

Markus, M. L. et Tanis, C. (2000). The Enterprise System Experience - From Adoption to Success. In *Framing the Domains of IT Management: Projecting the Future Through the Past* (pp. 173–207). Cincinnati, Ohio, United States: Pinnaflex Educational Resources inc.

Martin, J. et Frost, P. (1999). The organizational culture war games. In S. R.

Clegg et C. Hardy (Eds.), *Studying organization: Theory and Method* (pp. 345–367). London: Sage.

McEvoy, G. M. (1986). Small Business Personnel Practices. *Journal of Small Business Management*, 22(4), 1–8.

McMullen, T., Stark, M. et Côté, J. (2009). Faire de la rémunération un investissement. *Gestion*, 34(2), 31–36.

Miège, C. et Lapouble, J.-C. (2004). *Sport & organisations internationales*. Paris: Economica.

Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes* (2e ed.). Paris: De Boeck Université.

Miles, R. E. et Snow, C. C. (1984). Designing Strategic Human Resource Systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36–52.

Minquet, J.-P. (2004). Sports, football et finance. *Revue Française de Gestion*, 3(150), 141–160.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation, 24(9), 934–948.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Éditions d'organisation.

Mintzberg, H. et Quinn, J. B. (1991). *The strategy process : Concepts, contexts, cases : Global* (2nd ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Mitchell, R., Obeidat, S. et Bray, M. (2013). The effect of strategic human resource management on organizational performance : the mediating role of high-performance human resource practices. *Human Resource Management*, 52(6), 899–921.

Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Montréal en statistique. (2014). Profil sociodémographique-Arrondissement Outremont.

- Nadeau, R. (1999). *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie*. Paris: PUF.
- Nahapiet, J. et Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nekka, H. (2003). Compétence des dirigeants et capacité du management des ressources humaines à créer de la valeur (pp. 2006–2023). Presented at the Actes du congrès annuel de l'AGRH, Grenoble.
- Nigam, A. K., Nongmaithem, S., Sharma, S. et Tripathi, N. (2011). The impact of strategic human resource management on the performance of firms in India A study of service sector firms. *Journal of Indian Business Research*, 3(3), 148–167.
- Noguera, F. et Khouatra, D. (2004). Gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle : concepts et outils de mesure. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, (53), 43–54.
- O'Brien, J. A. (2003). *Introduction aux systèmes d'information* (2e ed.). Montréal: Chenelière/McGraw-Hill.
- Oiry, E. et al. (2010). Au delà des individus et des outils, quelle place pour les politiques RH et l'organisation dans l'analyse des usages des TIC ? *Management & Avenir*, 7(37), 218–239.
- Organisation internationale de la Francophonie. (2013). Les Jeux de la Francophonie. Retrieved October 9, 2013, from <https://www.jeux.francophonie.org/-Les-Jeux-Paralympic-movement>.
- Paralympic movement. (2013). The IPC - Who we are. Retrieved October 9, 2013, from <http://www.paralympic.org/TheIPC/HWA/AboutUs>
- Paultré, B. (1998). *Épistémologie de la stratégie en économie*. Paris: Publications de la Sorbonne.
- Pedersen, P. M., Quarterman J., Parks, J. B. et Thibault, L. (2011). *Contemporary sport management*. États-Unis: Human kinetics.
- Perrot, S. (2009). Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 2(72), 13–30.
- Perrot, S. et Roussel, P. (2009). La socialisation par l'organisation : entre tactiques et pratiques. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 3(73), 2–18.
- Pettigrew, A. (1985). *The awakening giant*. Oxford: Blackwell.

- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9, 55–69.
- Pichault, F. et Nizet, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs* (2e ed.). Paris: Éditions du Seuil.
- Pierre, J. et Tribou, G. (2013). Les événements sportifs comme outils de communication interne en entreprise. *Gestion 2000*, 13(4).
- Pigeassou, C. (1995). Le management du sport associatif : les enjeux du futur. Retrieved January 3, 2014, from <http://corpsetculture.revues.org/227>
- Pigeassou, C., Bouchet, P. et Meurgey, B. (1999). Marketing et Management du Sport : état de l'art de la recherche et perspectives (pp. 183–209). Acte présenté à la 4^e Journée de Recherche en Marketing, Bourgogne.
- Pigeassou, C. et Garrabos, C. (1997). *Management des organisations de services sportifs*. Paris: PUF.
- Porter, M. (1980a). *Competitive strategy*. New York: Free press.
- Porter, M. (1980b). *Competitive strategy*. Retrieved from http://doc.sciencespo-lyon.fr/Ressources/Documents/Etudiants/Memoires/Cyberdocs/MFE2002/menaina/these_body.html
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 12, 95–117.
- Post, J., Preston, J. et Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford: Stanford Business Books.
- Pourtois, J. P. et Desmet, H. (1988). *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*. Bruxelles: Pierre Mardaga.
- Prahalad, C. et Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- PWC. (2011, Décembre). Changing the game : Outlook for the global market to 2015. PWC.
- Pyle, W. C. (1970). Human Resource Accounting. *Financial Analysts Journal*, (Sept.-oct).
- Québec, R. des entreprises du. (2011). Constituer une personne morale (ou un organisme) sans but lucratif. Retrieved October 22, 2011, from http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/demarrer/constituer_pmsbl/default.aspx#Qu_est_ce_qu_une_PM

- Ragin, C. C. (1987). *The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies*. London: University of California Press.
- Ramanantsoa, B. et Thiéry-Baslé, C. (1989). *Organisations et fédérations sportives*. Paris: PUF.
- Ray, A. (2010). Le Grand Robert de la langue française. Retrieved from <http://gr.bvdep.com/>
- Réhayem, G.-P. (2013). *Supervision et direction des ressources humaines* (5e ed.). Montréal: Gaëtan Morin.
- Retour, D. (2011). Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : Quel est le rôle de la fonction RH? *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento E Gestão, Especial*, 87–108.
- Rey, A. (2011). *Le grand Robert de la langue française* (2e ed.). Paris, France: Dictionnaires Le Robert. Retrieved from <http://gr.bvdep.com.biblioproxy.uqtr.ca/version-1/gr.asp>
- Rodriguez Iglesias, G. C. Libre circulation des travailleurs – Règles de concurrence applicables aux entreprises – Joueurs professionnels de football – Réglementations sportives concernant le transfert des joueurs obligeant le nouveau club au paiement d'indemnités à l'ancien – Limitation du nombre de joueurs ressortissants d'autres États membres pouvant être alignés en compétition, Pub. L. No. C-415/93 (1995). Retrieved from <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:61993J0415:FR:HTML>
- Roos, G., Fernstrom, M. et Pike, S. (2004). Human resource management and business performance measurement. *Measuring Business Excellence*, 8(1), 28–37.
- Roy, J. (1999). Developing a tactical approach to engaging with “strategic” HRM. *Organization*, 6(2), 199–222.
- Ryan, R. M. et Deci, L. E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions, 25(1), 54–67.
- Saba, T. et Dolan, S. L. (2013). *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles* (5e ed.). Saint-Laurent: ERPI.
- Savoie-Zajc, L. (2009). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (5e ed.). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Sawyer, T. H. et Smith, O. (1999). *The Management of Clubs, Recreation, and Sport: Concepts and Applications*. Illinois: Sagamore publishing.

Scelles, N. et Durand, C. (2012). Économie du sport professionnel et équilibre compétitif. Les limites d'une approche largement utilisée : Noll-Scully measure of Competitive Balance. *Movement & Sport Sciences*, 3(77), 13–27.

Schermerhorn Jr., J. R., Osborn, R., Uhl-Bien, M., Hunt, J. G. et de Billy, C. (2014). *Comportement humain et organisation* (5e ed.). Saint-Laurent: ERPI.

Schmid, H. (2002). Relationships Between Organizational Properties and Organizational Effectiveness in Three Types of Nonprofit Human Service Organizations. *Public Personnel Management*, 31, 377–398.

Schneider, B. (2004). Welcome to the world of services management. *Academy of Management Executive*, 18(2), 144–150.

Schneider, J. A. (2009). Organizational social capital and nonprofit. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4), 643–662.

Schuler, R. S. (1998). Strategic Human Resource Management : Linking People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18–31.

Schuler, R. S. et Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.

Schwind, H. Das, H., et Wagar, T. (2007). *Canadian human resource management. A strategic approach* (8e ed.). États-Unis: McGraw-Hill Ryerson.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration : a sociological interpretation*. Evanston: Row, Peterson.

Sheehan, C. (2005). A model for HRM strategic integration. *Personnel Review*, 34(2), 192–209.

Silk, M. L., Andrews, D. L. et Mason, S. M. (2005). *Qualitative Methods in Sports Studies*. Oxford, GB: Berg Publishers.

Silverman, D. (2004). *Qualitative research : theory, method an practice* (2e ed.). London: Sage Publications.

Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research* (2e ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Smart, D. et Wolfe, R. A. (2003). The contribution of leadership and human resources to organizational success: An empirical assessment of performance in major league baseball. *European Sport Management Quarterly*, 3(3), 165–188.

Soparnot, R. (2004). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. *Gestion*, 29(4), 31–42.

Stalloni, Y. (2005). *Culture générale et conversation*. Levallois-Perret: Studyrara.

Stankiewicz, F. (2010). *Manager RH : Des concepts pour agir* (2e ed.). Bruxelles: De Boeck Université.

Statistique Canada. (2012a). Profil du recensement, Recensement de 2011. Retrieved from <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F>

Statistique Canada. (2012b). Profil du recensement, Recensement de 2011-Senneville. Retrieved August 18, 2014, from <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=CSD&Code1=2466127&Geo2=PR&Code2=24&Data=Count&SearchText=Senneville&SearchType=Begins&SearchPR=01&B1=All&Custom=>

Statistique Canada. (2012c). Recensement de la population 2011-Profil du recensement-Baie d'Urfé. Retrieved August 18, 2014, from <http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=CSD&Code1=2466112&Data=Count&SearchText=Baie-D%27Urfe&SearchType=Begins&SearchPR=01&A1=All&B1=All&GeoLevel=PR&GeoCode=2466112&TABID=1>

Statistique Canada. (2012d). Recensement de la population 2011-Profil du recensement-Lac-Delage. Retrieved August 18, 2014, from <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=CSD&Code1=2422030&Geo2=PR&Code2=24&Data=Count&SearchText=Lac-Delage&SearchType=Begins&SearchPR=01&B1=All&Custom=>

Statistique Canada. (2014a). Série « Perspective géographique » de l'ENM – Beaconsfield. Retrieved August 18, 2014, from <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/fogs-spg/Facts-csd-fra.cfm?LANG=Fra&GK=CSD&GC=2466107>

Statistique Canada. (2014b). Série « Perspective géographique » de l'ENM – Kirkland. Retrieved August 18, 2014, from <http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/as-sa/fogs-spg/Pages/FOG.cfm?lang=F&level=4&GeoCode=2466102>

Statistique Canada. (2014c). Série « Perspective géographique » de l'ENM – Longueuil. Retrieved August 19, 2014, from <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/fogs-spg/Facts-csd-fra.cfm?LANG=Fra&GK=CSD&GC=2458227>

Statistique Canada. (2014d). Série « Perspective géographique » de l'ENM – Mirabel. Retrieved August 12, 2014, from <http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/as-sa/fogs-spg/Pages/FOG.cfm?lang=F&level=4&GeoCode=2474005>

Statistique Canada. (2014e). Série « Perspective géographique » de l'ENM – Mont-Royal. Retrieved August 18, 2014, from <http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/as-sa/fogs-spg/Pages/FOG.cfm?lang=F&level=4&GeoCode=2466072>

Statistique Canada. (2014f). Série « Perspective géographique » de l'ENM – Québec. Retrieved August 15, 2014, from <http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/as-sa/fogs-spg/Pages/FOG.cfm?lang=F&level=4&GeoCode=2423027>

Statistique Canada. (2014g). Série « Perspective géographique » de l'ENM – Repentigny. Retrieved August 18, 2014, from <http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/as-sa/fogs-spg/Pages/FOG.cfm?lang=F&level=4&GeoCode=2460013>

Statistique Canada. (2014h). Série « Perspective géographique » de l'ENM – Saint-Jean-sur-Richelieu. Retrieved from <http://www12.statcan.gc.ca/NHS-ENM/2011/as-sa/fogs-spg/Pages/FOG.cfm?lang=F&level=3&GeoCode=459>

Statistique Canada. (2014i). Série « Perspective géographique » de l'ENM – Ste-Anne-de-Bellevue. Retrieved August 18, 2014, from <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/fogs-spg/Facts-csd-fra.cfm?LANG=Fra&GK=CSD&GC=2466117>

Statistique Canada. (2014j). Série « Perspective géographique » de l'ENM – Ste-Julie. Retrieved August 20, 2014, from <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/fogs-spg/Facts-csd-fra.cfm?LANG=Fra&GK=CSD&GC=2459010>

Statistique Canada. (2014k). Série « Perspective géographique » de l'ENM – Stoneham-et-Tewkesbury. Retrieved August 18, 2014, from <http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/as-sa/fogs-spg/Pages/FOG.cfm?lang=F&level=4&GeoCode=2422035>

St-Onge, S. (2012). *Gestion de la performance*. Montréal: Chenelière éducation.

St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. et Audet, M. (2013). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (4e ed.). Montréal: Gaëtan Morin.

Swanson, G. (1971). *Frameworks for comparative research : Structural anthropology and the theory of action dans Comparative methods in sociology : Essays on trends and application*. Berkeley: University of California Press.

- Taylor, T., Doherty, A. J. et McGraw P. (2008). *Managing people in sport organizations. A strategic human resource management perspective* (1ère ed.). Oxford, GB: Butterworth Heinemann.
- Taylor, T. et McGraw, P. (2006). Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organisations. *Sport Management Review*, 9, 229–251.
- Terret, T. (2010). *Histoire du sport*. Paris: PUF.
- Thiétart, R. A. (2000). Management et complexité : Concepts et théories. *Centre de Recherche DMSP*, 282(Avril), 1–22.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, S., Lapalme, M.-E. et Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(2), 69–78.
- Tribou, G., Dermit, N. et Wojak, C. (2015). *Management du sport* (4e ed.). Paris: Dunod.
- Tsui, A. S. et Gomez-Mejia, L. R. (1988). *Evaluating Human Resource Effectiveness*. In L. Dyer (Ed.), *Human Resource Management : Evolving Roles & Responsibilities*, 187-227. Washington, DC: The Bureau of National Affairs.
- Tywoniak, S. A. (1998). Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique? *Doctorant, Département Stratégie et Politique d'Entreprise Groupe HEC*, 1–42.
- Tzu, S. (VIe siècle av. J.-C.). *L'art de la guerre*. Paris: Flammarion.
- Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. *Harvard Business School Press, Boston, MA*.
- Ulrich, D. et Lake, D. (1990). *Organizational capability*. New York: Wiley.
- UNESCO. (1978). Charte internationale de l'éducation physique et du sport. Retrieved from http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=13150&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- Ville de Longueuil. (2014). Statistiques-Population. Retrieved September 2, 2014, from <http://www.longueuil.ca/fr/statistiques-population>
- Ville de Québec. (n.d.). La Haute-St-Charles. Retrieved August 15, 2014, from http://www.ville.quebec.qc.ca/apropos/portrait/quelques_chiffres/arrondissements/lahautesaintcharles.aspx

- Wagar, T. (1998). Determinants of Human Resource Management Practices in Small Firms: Some Evidence from Atlantic Canada," *Journal of Small Business Management* 36 (1998), 13-23. *Journal of Small Business Management*, 36, 13–23.
- Walker, J. W. (1978). Linking Human Resource Planning and Strategic Planning. *Human Resource Planning*, 1, 1–18.
- Walton, R. E. et Lawrence, P. R. (1985). *HRM Trends and Challenges*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wheelen, T. L., et Hunger, J. D. (2012). *Concepts in strategic management and business policy. Toward global sustainability* (13e ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G. et Le Louarn, J.-Y. (1989). La gestion stratégique des ressources humaines. Un remaniement du rôle social de l'entreprise? *Relations Industrielles*, 44(2), 354–374.
- Wright, P. M. et McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Wright, P. M., Smart, D. L. et McMahan, J. C. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA bask. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1052–1074.
- Wright, P. M. et Snell, S. A. (1991). Toward a Integrated View of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review.*, 1(3), 203–225.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : Design and methods* (5e édition). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Zintz, T. et Vailleau, D. (2008). La gouvernance des fédérations sportives. Proposition d'un cadre d'analyse et d'action. *Revue Française de Gestion*, 187, 15–34.

ANNEXE A

LISTE DES CLUBS DE FOOTBALL

Clubs	Joueurs	# de club par subdivision
Seniors Val d'Or	38	
FC Senneterre	51	
FC Témis (Ville-Marie)	116	
Le barrage (Amos)	270	
Blizzar'Or (Val d'Or)	496	
Rouyn-Noranda (Boréal)	939	1
TOTAL : ABITIBI-TÉMISCAMINGUE	1910	
Montréal-Nord	526	
Anjou	857	
St-Léonard	1588	
TOTAL : BOURASSA	2971	
Non disponible	56	
Non disponible	78	
Non disponible	80	
Non disponible	117	
Non disponible	142	
Non disponible	155	
Non disponible	159	
Non disponible	182	
Non disponible	205	
Non disponible	276	
Non disponible	291	
Non disponible	332	
Non disponible	1222	2
Non disponible	1325	
TOTAL : CENTRE DU QUÉBEC	4620	
Homenetmen	159	
Panellinos	317	
AS Sud-Ouest de Montréal	328	
AS St-Michel-Pompei	423	
CS Villeray	436	
CS Boucaniers	585	4
FS Salaberry	600	
AS Pointe-aux-Trembles	850	
CPC de MHM	919	
Ahuntsic	1052	3
Rosemont	1136	
CS Rivière-des-Prairies	1696	
Notre-Dame-de-Grâce	2244	1
TOTAL : CONCORDIA	10745	

Ligue Sept-Îles	44	
Ligue Manicouagan	50	
Port-Cartier	144	
Havre St-Pierre	164	
Baie-Comeau	343	
Sept-Îles	671	1
TOTAL : COTE-NORD	1416	
Mineur Matane	1	
St-Gabriel	14	
Club de soccer de St-Narcisse	18	
Les loups basques	43	
Ste-Luce	50	
Grande-Rivière	60	
Club de soccer cap d'espoir	64	
Club de soccer Port-Daniel-Gas	64	
Haute Gaspésie	112	
Bic	120	
St-Anaclet	124	
Chandler	143	
FC Trois-Pistoles	164	
AS Mineur Matane	208	
Mont-Joli	224	
Degelis	251	
Gaspé	398	
Rivière-du-loup	544	
CS Baie-des-Chaleurs	646	3
Rimouski Fury	755	
TOTAL : EST DU QUÉBEC	4003	
Richmond	133	
Dribbleurs Haut-St-François	309	
Danville Asbestos	315	
Phénix Stoke	321	
Windsor	346	
Coaticook	507	2
Magog	719	
Sprint de Sherbrooke	1227	
Dynamik de Sherbrooke	1536	3
Vers de Sherbrooke	1759	
TOTAL : ESTRIE	7172	

Westmount	77	
Wilows	79	
Pierrefonds women's soccer	106	
Lakeshore women's S.A.	112	
Dorval	1049	8
Lachine	1100	
Île Bizard	1116	
Verdun mineur	1394	
Mont-Royal-Outremont	1430	
CS St-Lazare Hudson	1724	
St-Laurent	1731	
Lasalle minor	1958	
Pointe-Claire	2283	5
Pierrefonds	2389	
Club de soccer Dollard	2376	
FC Trois Lacs	3131	
Lakeshore	4190	
TOTAL : LAC ST-LOUIS	26245	
Non disponible	97	
Non disponible	195	
Non disponible	223	
Non disponible	237	
Non disponible	265	
Non disponible	417	
Non disponible	429	
CS Lavaltrie	538	3
CS La Plaine	774	
CS Laser Joliette	1581	
AS L'Assomption	1000	3
Mascouche	1460	
Terrebonne	1639	
Repentigny	2491	1
TOTAL : LANAUDIERE	11346	

St-Hippolyte	151	
Les Phénix	219	
Morin-Heights	266	
Ste-Thérèse	394	
Mont-Tremblant	454	
Lachute	490	
Mont-Laurier	492	
Ste-Anne des Plaines	529	
Ste-Sophie	579	3
Bois-des-Filion	899	
Deux-Montagnes	1169	
St-Jérôme	1178	
Boisbriand	1271	
St-Eustache	1332	7
FC Challenger	1338	
Lorraine-Rosemère	1349	
FC Boréal	1393	
Blainville	2276	1
TOTAL : LAURENTIDES	15779	
Centre-Sud	913	1
Chomedey	1392	
Delta	1962	2
Étoile de l'Est	2061	
Fabrose	2422	3
Monteuil	2639	
TOTAL : LAVAL	11389	
CS Rafales de Yamachiche	145	
Louiseville SMMRL	180	
Club de soccer de La Tuque	233	
FC Des Chenaux	236	
St-Étienne-des-Grès	317	
CS Énergie	787	1
Rebelles de l'est	1310	
CSTR	1642	2
TOTAL : MAURICIE	4850	

FC Gatineau	44	
FC Unidos	99	
Papineauville	150	
Thurso	196	
Club de soccer Val-des-Monts	206	
Buckingham	255	
Club de soccer de la pêche	291	
Club de soccer du Pontiac	338	
Soccer de la Petite-Nation	414	
AS Masson-Angers	487	
Cantley	508	3
Soccer Vallée-de-la-Gatineau	611	
Chelsea	762	
Aylmer	1559	3
Gatineau	1788	
Hull	1866	
TOTAL : OUTAOUAIS	9574	

ANNEXE B

LETTRE DE LA FSQ AUX ARS



Date : Le 31 janvier 2014

Aux : Directeurs généraux

**AVIS IMPORTANT
À DISTRIBUER IMMÉDIATEMENT
À TOUS VOS CLUBS**

Stéphane Chiarello prépare présentement une thèse de doctorat sur le soccer québécois.

Il est actuellement à l'étape de collecte de données et aurait besoin de votre collaboration afin de compléter ses recherches.

En conséquence, si M. Chiarello vous contacte, vous pouvez, si vous le désirez, répondre à son sondage afin de l'aider dans ses démarches.

Je vous remercie de votre habituelle collaboration.

Patrick Esparbès
Directeur général par intérim

ANNEXE C

QUESTIONNAIRE PRÉLIMINAIRE

QUESTIONNAIRE PRÉLIMINAIRE

- Est-ce que votre organisation est membre de la FIFA?

Oui ☐ Non ☐

- Est-ce que vous avez du personnel technique à temps plein?

Oui ☐ Non ☐

- Est-ce que vous avez du personnel administratif à temps plein?

Oui ☐ Non ☐

- Est-ce que votre club a le statut de club amateur?

Oui ☐ Non ☐

ANNEXE D

RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE PRÉLIMINAIRE

Clubs	Membre FSQ	Directeur technique temps plein	Directeur administratif temps plein	Club amateur
Rouyn-Noranda (Boréal)	Oui	Oui	Oui	Oui
TOTAL : ABITIBI-TÉMISCAMINGUE (1)				
Montréal-Nord	A/R	A/R	A/R	A/R
Anjou	Oui	Oui	Oui	Oui
St-Léonard	A/R	A/R	A/R	A/R
TOTAL : BOURASSA (3)				
CS Boucaniers	Oui	Non	Non	Oui
CPC de MHM	Oui	Oui	Oui	Oui
Rosemont	Oui	Non	Non	Oui
FS Salaberry	A/R	A/R	A/R	A/R
AS Pointe-aux-Trembles	A/R	A/R	A/R	A/R
Ahuntsic	A/R	A/R	A/R	A/R
CS Rivière-des-Prairies	A/R	A/R	A/R	A/R
Notre-Dame-de-Grâce	A/R	A/R	A/R	A/R
TOTAL : CONCORDIA (8)				
Sept-Îles	Oui	Non	Non	Oui
TOTAL : COTE-NORD (1)				
Rimouski Fury	Oui	Oui	Oui	Oui
CS Baie-des-Chaleurs	Oui	Non	Non	Oui
Rivière-du-loup	A/R	A/R	A/R	A/R
TOTAL : EST DU QUÉBEC (3)				
Sprint de Sherbrooke	Oui	Oui	Oui	Oui
Dynamik de Sherbrooke	Oui	Oui	Oui	Oui
Verts de Sherbrooke	Oui	Oui	Oui	Oui
Coaticook	Oui	Non	Oui	Oui
Magog	A/R	A/R	A/R	A/R
TOTAL : ESTRIE (5)				
Dorval	Oui	Non	Non	Oui
Verdun mineur	Oui	Non	Non	Oui
Pointe-Claire	Oui	Non	Oui	Oui
Lakeshore	Oui	Oui	Oui	Oui
Pierrefonds	Oui	Oui	Oui	Oui
Lasalle minor	Oui	Oui	Non	Oui
Mont-Royal-Outremont	Oui	Oui	Oui	Oui
Lachine	Oui	Non	Non	Oui
CS St-Lazare Hudson	Oui	Oui	Non	Oui
St-Laurent	Oui	Oui	Non	Oui
Île Bizard	A/R	A/R	A/R	A/R
Club de soccer Dollard	A/R	A/R	A/R	A/R
FC Trois Lacs	A/R	A/R	A/R	A/R
TOTAL : LAC ST-LOUIS (13)				
CS Lavaltrie	Oui	Non	Non	Oui
AS L'Assomption	Oui	Oui	Oui	Oui
Repentigny	Oui	Oui	Oui	Oui
Terrebonne	Oui	Oui	Oui	Oui
Mascouche	Oui	Oui	Non	Oui
CS La Plaine	A/R	A/R	A/R	A/R
CS Laser Joliette	A/R	A/R	A/R	A/R
TOTAL : LANAUDIÈRE (7)				

Bois-des-Filion	Oui	Non	Non	Oui
St-Eustache	Oui	Non	Non	Oui
FC Challenger	Oui	Oui	Oui	Oui
Lorraine-Rosemère	Oui	Oui	Non	Oui
St-Jérôme	Oui	Oui	Oui	Oui
FC Boréal	Oui	Oui	Oui	Oui
Ste-Sophie	Oui	Non	Non	Oui
Ste-Anne des Plaines	A/R	A/R	A/R	A/R
Deux-Montagnes	A/R	A/R	A/R	A/R
Boisbriand	A/R	A/R	A/R	A/R
Blainville	A/R	A/R	A/R	A/R
TOTAL : LAURENTIDES (11)				
Monteul	Oui	Oui	Oui	Oui
Étoile de l'Est	Oui	Oui	Non	Oui
Fabrose	Oui	Oui	Oui	Oui
Delta	Oui	Oui	Oui	Oui
Centre-Sud	A/R	A/R	A/R	A/R
Chomedey	A/R	A/R	A/R	A/R
TOTAL : LAVAL (6)				
CSTR	Oui	Oui	Non	Oui
Rebelles de l'est	Oui	Non	Non	Oui
CS Énergie	A/R	A/R	A/R	A/R
TOTAL : MAURICIE (3)				
St-Étienne	Oui	Oui	Oui	Oui
Thetford Mines	Oui	Non	Non	Oui
Pointe-Lévy	Oui	Oui	Oui	Oui
Lotbinière	Oui	Non	Non	Oui
Chaudière-Est	Oui	Oui	Oui	Oui
Hull	Oui	Oui	Oui	Oui
Soccer Vallée-de-la-Gatineau	Oui	Non	Non	Oui
Chelsea	Oui	Non	Non	Oui
Cantley	A/R	A/R	A/R	A/R
Aylmer	A/R	A/R	A/R	A/R
Gatineau	A/R	A/R	A/R	A/R
TOTAL : OUTAOUAIS (6)				
Haute-St-Charles	Oui	Oui	Oui	Oui
CRSA	Oui	Oui	Oui	Oui
Laurentien	Oui	Oui	Oui	Oui
Beauport	Oui	Oui	Oui	Oui
Québec Rivières	Oui	Oui	Oui	Oui
Chaudière-Ouest	Oui	Oui	Oui	Oui
Lac-Beauport	Oui	Non	Non	Oui
St-Georges	Oui	Oui	Oui	Oui
Premières Seigneries	A/R	A/R	A/R	A/R
Québec-Centre	A/R	A/R	A/R	A/R
Charlesbourg	A/R	A/R	A/R	A/R
Ste-Foy-Sillery	A/R	A/R	A/R	A/R
TOTAL : QUÉBEC (17)				
CS Juvénile Richelieu	Oui	Non	Non	Oui
Cosmos de Granby	Oui	Oui	Oui	Oui
AS St-Hyacinthe	Oui	Non	Oui	Oui
ASM Acton-Vale	Oui	Oui	Non	Non
CS Bas-Richelieu	A/R	A/R	A/R	A/R
CS Chambly	A/R	A/R	A/R	A/R
CS Vallée du Richelieu	A/R	A/R	A/R	A/R
TOTAL : RICHELIEU-YAMASKA (7)				

Varennes	Oui	Non	Non	Oui
Candiac	Oui	Non	Oui	Oui
Ste-Julie	Oui	Oui	Oui	Oui
Haut-Richelieu	Oui	Oui	Oui	Oui
Longueuil	Oui	Oui	Oui	Oui
Roussillon	Oui	Oui	Non	Oui
Greenfield Park	Oui	Non	Non	Oui
Mont-Bruno	Oui	Oui	Oui	Oui
Brossard	Oui	Non	Non	Oui
La Prairie	A/R	A/R	A/R	A/R
Boucherville	A/R	A/R	A/R	A/R
St-Hubert	A/R	A/R	A/R	A/R
TOTAL : RIVE-SUD (12)				
Chicoutimi	Oui	Oui	Oui	Oui
Alma	Oui	Oui	Oui	Oui
Jonquière	Oui	Oui	Oui	Oui
TOTAL : SAGUENAY LAC ST-JEAN (3)				
Châteauguay	Oui	Oui	Non	Oui
Vaudreuil-Solanges	Oui	Non	Non	Non
Valleyfield	A/R	A/R	A/R	A/R
TOTAL : SUD-OUEST (3)				

ANNEXE E

HISTORIQUE DES CLUBS LORS DES COMPÉTITIONS

PROVINCIALES ET NATIONALES

Clubs n'ayant aucun historique lors des compétitions provinciales et nationales

Clubs	Vainqueur coupe du Québec senior	Vainqueur coupe du Québec juvénile	Championnat LSEQ	Championnats canadiens (points selon le rapport de l'ACS)
ABITIBI-TÉMISCAMINGUE				
Rouyn-Noranda (Boréal)	0	0	0	0
BOURASSA				
Anjou	0	0	0	0
CONCORDIA				
CPC de MHM	0	0	0	0
EST DU QUÉBEC				
Rimouski Fury	0	0	0	0
ESTRIE				
Sprint de Sherbrooke	0	0	0	0
Dynamik de Sherbrooke	0	0	0	0
LAC ST-LOUIS				
Pierrefonds	0	0	0	0
LANAUDIERE				
AS L'Assomption	0	0	0	0
LAURENTIDES				
St-Jérôme	0	0	0	0
FC Boréal	0	0	0	0
LAVAL				
Delta	0	0	0	0
QUÉBEC				
St-Étienne	0	0	0	0
Laurentien	0	0	0	0
St-Georges	0	0	0	0
Québec Rivières	0	0	0	0
RIVE-SUD				
Ste-Julie	0	0	0	0
Mont-Bruno	0	0	0	0
SAGUENAY LAC ST-JEAN				
Chicoutimi	0	0	0	0
Alma	0	0	0	0
Jonquière	0	0	0	0

**Clubs ayant quelques réalisations lors de
compétitions provinciales et/ou nationales**

Clubs	Vainqueur coupe du Québec senior	Vainqueur coupe du Québec juvénile	Championnat LSEQ	Championnats canadiens (points selon le rapport de l'ACS)
ESTRIE				
Verts de Sherbrooke	2	0	3	8
LAC ST-LOUIS				
Mont-Royal-Outremont	1	0	0	5
LANAUDIERE				
Repentigny	0	3	7	28
Terrebonne	0	0	1	0
LAURENTIDES				
FC Challenger	0	1	0	7
LAVAL				
Monteuil	0	2	3	9
Fabrose	0	0	1	0
OUTAOUAIS				
Hull	0	1	0	6
QUÉBEC				
Chaudière-Est	0	1	0	6
Haute-St-Charles	0	0	1	0
CRSA	0	1	1	0
Chaudière-Ouest	0	0	2	0
RICHELIEU-YAMASKA				
Cosmos de Granby	0	0	1	0
RIVE-SUD				
Haut-Richelieu	0	0	1	0

**Clubs ayant plusieurs réalisations lors de
compétitions provinciales et nationales**

Clubs	Vainqueur coupe du Québec senior	Vainqueur coupe du Québec juvénile	Championnat LSEQ	Championnats canadiens (points selon le rapport de l'ACS)
LAC ST-LOUIS				
Lakeshore	1	10	6	185
QUÉBEC				
Beauport	8	2	8	78
RIVE-SUD				
Longueuil	0	4	9	81

ANNEXE F

QUESTIONNAIRE

QUESTIONNAIRE

L'objectif de cette recherche est de vérifier s'il y a des pratiques en ressources humaines qui permettent d'améliorer les performances dans le milieu du football. Les ressources humaines sont au cœur de la gestion des clubs de football. La gestion stratégique des ressources humaines est une préoccupation du milieu scientifique en gestion. En ce sens, nous désirons, par ce questionnaire, recueillir des informations qui permettront de mieux saisir le contexte dans lequel le club doit évoluer.

Section A : Renseignements généraux

- Nom du club

- Adresse principale du club

- Année de fondation

- Actif de l'entreprise (spécifiez la devise)

- Structure de gouvernance du club

1. Organisme à but non lucratif

2. Organisme public

3. Organisme privé

- Nombre de licenciés

- Nombre d'éducateurs

- Statut, fonction, formation et expérience des employés

Fonction	Statut
<hr/>	Permanent <input type="checkbox"/> Temporaire <input type="checkbox"/>
<hr/>	
Formation	Expérience
<hr/>	1 à 5 ans <input type="checkbox"/> 5 à 10 ans <input type="checkbox"/> 10 ans et plus <input type="checkbox"/>
<hr/>	

Fonction	Statut
<hr/>	Permanent <input type="checkbox"/> Temporaire <input type="checkbox"/>
Formation	Expérience
<hr/>	1 à 5 ans <input type="checkbox"/> 5 à 10 ans <input type="checkbox"/> 10 ans et plus <input type="checkbox"/>

Fonction	Statut
<hr/>	Permanent <input type="checkbox"/> Temporaire <input type="checkbox"/>
Formation	Expérience
<hr/>	1 à 5 ans <input type="checkbox"/> 5 à 10 ans <input type="checkbox"/> 10 ans et plus <input type="checkbox"/>

Fonction	Statut
<hr/>	Permanent <input type="checkbox"/> Temporaire <input type="checkbox"/>
Formation	Expérience
<hr/>	1 à 5 ans <input type="checkbox"/> 5 à 10 ans <input type="checkbox"/> 10 ans et plus <input type="checkbox"/>

Fonction	Statut
<hr/>	Permanent <input type="checkbox"/> Temporaire <input type="checkbox"/>
Formation	Expérience

Section B : Environnement externe

1. Est-ce que des décisions externes à votre entreprise concernant les technologies ont eu un impact sur votre organisation au cours des 10 dernières années?

Oui ☐ Non ☐

Si vous avez répondu oui à la question précédente, énumérez et expliquez en quoi les changements externes ont eu un impact sur votre organisation.

2. Quels sont vos concurrents directs et indirects?

Section C : Environnement interne

1. Faites-vous usage de technologies au sein de votre club?

Oui ☐ Non ☐

Si vous avez répondu oui à la question précédente, spécifiez les technologies utilisées.

2. Offrez-vous des produits autres que l'encadrement d'équipes de soccer?

Oui ☐ Non ☐

Si vous avez répondu oui à la question précédente, énumérez les produits offerts.

3. Avez-vous des politiques de gestion?

• Formelles ☐ Informelles ☐

4. Quel type de leadership est exercé au sein de votre club?

Directif ☐

Orienté vers les objectifs ☐

De soutien ☐

Participatif ☐

Section D : Stratégie de l'entreprise

1. Avez-vous des stratégies et des tactiques de gestion spécifiques à votre club?

Oui ☐ Non ☐

Si vous avez répondu oui à la question précédente, spécifiez les stratégies et les tactiques que vous avez élaborées.

2. Quels sont vos objectifs de club?

3. Quels marchés voudriez-vous cibler dans le futur?

4. Quels produits voudriez-vous développer dans le futur?

Section E : Le contenu de la gestion des ressources humaines (GRH)

Planification

a) La planification des processus ressources humaines (RH) est-elle

Formelle ☐ Informelle ☐

b) Qui participe à la planification des processus RH? Énumérez les postes participant à la planification.

c) Avez-vous un processus d'identification des besoins en RH?

Oui ☐ Non ☐

d) Combien de temps consacrez-vous à la planification des RH? Inscrire le nombre approximatif d'heures par année.

e) Est-ce que les postes, au sein de votre club, font l'objet d'une analyse durant la période de planification?

Oui ☐ Non ☐

- f) Est-ce que les employés sont consultés afin d'établir les besoins de l'organisation?

Oui ☐ Non ☐

Recrutement

- a) Le recrutement du personnel est

À l'interne ☐ À l'externe ☐ À l'interne et à l'externe ☐

- b) Est-ce que votre club développe un plan de gestion des carrières pour chacun de ses employés?

Oui ☐ Non ☐

Sélection

- a) Existe-t-il un processus de sélection formel dans votre club?

Oui ☐ Non ☐

- b) Cochez les tests que votre club utilise pour faire la sélection des candidats

- Tests d'habileté ☐
- Tests de personnalité ☐
- Test de compétence ☐

- c) Est-ce que vous utilisez des entrevues structurées pour la sélection des candidats?

- Jamais ☐
- Rarement ☐
- Parfois ☐
- Souvent ☐
- Toujours ☐

d) Avez-vous des critères de sélections?

Oui ☐ Non ☐

Si vous avez répondu oui, énumérez les critères de sélection.

Rémunération directe

a) Est-ce que tous vos employés ont un salaire de base?

Oui ☐ Non ☐

b) Est-ce qu'un système de prime a été établi en fonction du rendement des employés?

Oui ☐ Non ☐

c) Est-ce que votre système de rémunération tient compte de la formation de vos employés?

Oui ☐ Non ☐

d) Est-ce que votre système de rémunération tient compte des compétences de vos employés?

Oui ☐ Non ☐

e) Est-ce que votre système de rémunération tient compte de l'ancienneté de vos employés?

Oui ☐ Non ☐

Rémunération indirecte

a) Est-ce que vos employés ont accès à des régimes de sécurité publics?

Oui ☐ Non ☐

b) Est-ce que vos employés ont accès à des programmes d'assurances collectives privées?

Oui ☐ Non ☐

c) Est-ce que vous rémunérez les absences de vos employés?

Jamais ☐

Rarement ☐

Parfois ☐

Souvent ☐

Toujours ☐

d) Est-ce que vos employés bénéficient de congés payés autres que ceux prévus par la loi?

Oui ☐ Non ☐

Organisation du travail

a) Est-ce que le travail en équipe est utilisé

Jamais ☐

Rarement ☐

Parfois ☐

Souvent ☐

Toujours ☐

b) Est-ce que vous formez des comités afin de consulter vos employés?

Oui ☐ Non ☐

c) Est-ce que les problèmes sont gérés

En équipe ☐ Par le responsable ☐ Les deux options ☐

Évaluation du rendement

- a) Est-ce que vous faites une évaluation du rendement formelle ou informelle?

Formelle ☐ Informelle ☐

- b) Si vous faites une évaluation du rendement formelle, cochez la ou les méthodes utilisées

Évaluation par rangement ☐

(Classer les employés du plus fort au plus faible)

Évaluation ouverte ☐

Évaluation par événements signifiants ☐

Auto évaluation ☐

Évaluation par échelle cotée ☐

Évaluation multisource ☐

(Plusieurs individus de divers domaines évaluent l'employé)

- c) Qui prend part à l'évaluation des employés?

Un responsable nommé ☐

Le conseil d'administration ☐

Un comité nommé ☐

Un comité élu ☐

Les membres ☐

Autres (précisez) _____

- d) Quels sont les critères que vous utilisez pour évaluer vos employés (énumérez)

Formation et perfectionnement

- a) Est-ce que vous donnez accès à des formations spécifiques à vos employés?

Oui ☐ Non ☐

b) Est-ce que vous donnez accès à des formations générales à vos employés?

Oui ☐ Non ☐

c) Est-ce que la formation est donnée

À l'interne ☐ À l'externe ☐ Les deux options ☐

d) Quel pourcentage de votre budget est consacré à la formation?

e) Est-ce que vous faites une planification annuelle des formations que vous désirez que vos employés suivent?

Oui ☐ Non ☐

f) Est-ce que vos employés doivent acquérir certains prérequis, dans les formations, pour conserver leur emploi?

Oui ☐ Non ☐

g) Combien de formations chaque employé suit-il, en moyenne, par année?

Politiques

a. Est-ce que votre organisme est régi par des lois provinciales en matière de relation de travail?

Oui ☐ Non ☐

b. Est-ce que votre organisme est régi par des lois fédérales en matière de relations de travail?

Oui ☐ Non ☐

c. Est-ce que votre organisme est régi par des lois en matière de relations de travail d'organismes dont il est membre?

Oui ☐ Non ☐

d. Est-ce que vous avez établi des politiques internes afin de faciliter les relations de travail?

Oui ☐ Non ☐

Sécurité d'emploi

a) Est-ce que vos employés bénéficient de la sécurité d'emploi?

Oui ☐ Non ☐

Si vous avez répondu oui, expliquez.

Communication

a) Est-ce que les décisions stratégiques sont partagées à l'ensemble du personnel?

Oui ☐ Non ☐

b) Est-ce que vous avez instauré des outils de diffusion de l'information au sein de votre club?

Oui ☐ Non ☐

c) Est-ce que vos employés sont au courant de l'évolution de la situation financière du club?

Oui ☐ Non ☐

d) Est-ce que vous tenez vos employés au courant des développements du marché?

Oui ☐ Non ☐

Reconnaissance

- Parmi les possibilités énumérées ci-dessous, lesquelles sont utilisées par votre club afin de reconnaître le travail des employés

Favoriser l'implication ☐

Donner des compliments verbaux ☐

Donner de l'autonomie ☐

Partager le pouvoir ☐

Flexibilité dans les heures de travail ☐

Disponibilité des dirigeants ☐

Donner des compliments écrits ☐

Donner des compliments publics ☐

Donner de l'argent ou des biens monnayables ☐

ANNEXE G

QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE

Questionnaire d'entrevue

Présentation :

- Doctorat en administration des affaires, profil RH
- Chargé de cours à l'UQTR
- DG d'un club de football
- Conseiller en ressources humaines

Objet de la recherche : Étude comparative entre la gestion stratégique des ressources humaines de 8 clubs de football québécois.

Déroulement de l'entrevue : Les questions sont de types ouvertes. Par conséquent, vous aurez tout le loisir de pouvoir élaborer chacune des réponses selon l'information que vous serez en mesure de nous partager. L'entrevue sera enregistrée, la confidentialité sera assurée et les données feront l'objet d'un traitement anonyme si désiré par l'interviewé.

L'interviewé
J'aimerais que l'on discute de votre parcours au sein du club. Qu'est-ce qui vous a amené au club et quelle a été votre implication depuis votre arrivée au sein de cette organisation?
Environnement interne
Quel est le fonctionnement au sein de la structure organisationnelle?
Comment est partagé le pouvoir décisionnel au sein du club?
Depuis que vous êtes en poste, quels éléments vous ont frappés concernant la culture organisationnelle au sein du club?
Considérez-vous que votre supérieur hiérarchique a une expertise suffisante pour le poste qu'il occupe?
Comment se comporte le leader auprès des ressources humaines du club?
Est-ce que le leader participe à l'effort collectif?
Stratégie de l'entreprise
Comment se fait l'élaboration de la stratégie au sein du club et qui en sont les concepteurs?
Veuillez définir votre clientèle actuelle ainsi que votre clientèle désirée.
Expliquez les points clés de la stratégie de votre club.
Contenu RH
Comment faites-vous pour conserver vos ressources humaines?
Lors de l'appréciation du rendement de vos employés, quelles variables évaluez-vous ?
Lors de situations conflictuelles, comment est gérée la situation?

Contexte RH
Quels sont les rôles des ressources humaines au sein de votre club?
Quelles habiletés doivent avoir les ressources humaines évoluant au sein de votre club?
Quel type de personnalité recherchez-vous pour intégrer votre club?
Quelles valeurs désirez-vous que les ressources humaines impliquées transmettent auprès de votre clientèle et au sein même de l'équipe de travail?
Quels défis doivent relever les ressources humaines au chapitre de la motivation?
Comment faites-vous pour conserver un haut niveau de motivation au sein de l'équipe de travail?
Comment calculez-vous les résultats obtenus par vos ressources humaines et comment faites-vous pour les mesurer?

ANNEXE H

FAITS SAILLANTS ENVIRONNEMENT INTERNE

	FC Challenger	CS Haut-Richelieu	CS de la Haute-St-Charles	CS Lakeshore	CS Longueuil	CS Mont-Royal Outremont	CS Repentigny	CS Ste-Julie
Culture	Adaptée à la clientèle	Accessibilité (coûts d'adhésion); principe de l'utilisateur-payeur; développer le sentiment d'appartenance	Innovation; axée sur le changement; améliorer et planifier les opérations	Satisfaire la clientèle; emphase sur le football récréatif; développer la mentalité élite; développer le sentiment d'appartenance	Insécurité pour le futur (roulement d'administrateurs, changements d'orientation); qualité du travail passe par les employés	Loyauté et qualité du travail des bénévoles; hétérogénéité de la clientèle	Emphase sur le football local; fort historique qui a un impact sur la capacité au changement; culture axée sur la clientèle	Emphase sur l'élite sans délaissier le récréatif
Leadership	Orienté vers les objectifs; le leadership est assuré par l'ensemble du CA	Orienté vers les objectifs; le leadership est divisé entre le CA, le DG et le DT	Orienté vers les objectifs et de soutien; leadership assumé par les employés	Orienté vers les objectifs et de soutien; leadership divisé entre les différents leaders dont les employés	Orienté vers les objectifs; le DG assure le leadership; le DT possède le leadership en lien avec les programmes techniques	Orienté vers les objectifs; le DG assure le leadership; la délégation oblige tous les employés à faire preuve de leadership	Leadership directif; l'atteinte des objectifs peut être utilisé; les leaders sont le président, le DG et le VP technique et développement; les employés sont consultatifs	Orienté vers les objectifs; le CE assure le leadership
Service actuel	Équipe U4 à senior	Équipe U4 à senior	Équipe U4 à senior	Équipe U4 à senior	Équipe U4 à senior	Équipe U4 à senior	Équipe U4 à senior	Équipe U4 à senior
	Encadrement des entraîneurs; centre de formation U5-U7; centre de développement U8-U13; programme futsal	Centre de développement élite; formation 9 contre 9; école de football	Initiation pour adulte	Ligue adulte; programme pour les personne ayant un handicap intellectuel	Camp de jour; séances de détection; encadrement des entraîneurs; vente de vêtements	Équipe semi-professionnelle; vente de vêtements	N/A	N/A

ANNEXE I

FAITS SAILLANTS STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels
FC Challenger	
Selon les règlements généraux <ul style="list-style-type: none"> Recommander les grandes orientations, priorités et objectifs du club 	Selon les règlements généraux <ul style="list-style-type: none"> Recruter et former les entraîneurs Développer les joueurs et les joueuses de son territoire Recruter et former les arbitres sur son territoire en collaboration avec le Service des Loisirs Organiser la pratique du soccer sur tout le territoire de la ville Répondre aux besoins quotidiens du club
Selon les répondants <ul style="list-style-type: none"> Transmettre les valeurs de sentiment d'appartenance, de fierté de respect d'autrui, de confiance en soi et de civisme Promouvoir le soccer sur le territoire de Mirabel, et ce, tout au long de l'année 	Selon les répondants <ul style="list-style-type: none"> Donner accès à une formation de qualité tant pour la relève que pour les joueurs et les entraîneurs Donner accès à un équipement adéquat
CS Haut-Richelieu	
Selon les répondants <ul style="list-style-type: none"> Développer l'esprit-club à travers tous les niveaux 	Selon les répondants <ul style="list-style-type: none"> Atteinte du budget prévisionnel dans le but de respecter la clientèle en minimisant les pertes ou les inactions de certains membres Remplir le mandat d'encadrer et de promouvoir la pratique du soccer sur le territoire du club Améliorer le service aux membres Augmenter la clientèle Harmoniser la structure de formation des joueurs et des entraîneurs
CS Haute-St-Charles	
Selon les répondants <ul style="list-style-type: none"> Devenir le meilleur club de la région et/ou du Québec Créer un sentiment d'appartenance auprès des membres; Offrir l'opportunité à tous de pratiquer le soccer dans un contexte favorisant le plaisir, l'épanouissement et le développement Bien répondre aux besoins des clients et offrir un service de qualité Satisfaction, soutien et épanouissement des employés, innovation et créativité 	Selon les répondants
CS Lakeshore	
Selon les règlements généraux <ul style="list-style-type: none"> Encourager et promouvoir la pratique du football et une philosophie d'esprit sportif selon la juridiction du club 	Selon les règlements généraux <ul style="list-style-type: none"> Superviser et encadrer les activités de football sous sa juridiction Réunir tous les membres, jeunes et seniors, sous une organisation Offrir un support technique et administratif à ses membres
Selon les répondants <ul style="list-style-type: none"> Éduquer la clientèle à la culture du football 	Selon les répondants <ul style="list-style-type: none"> Développer des athlètes Offrir un service pour les joueurs de tous niveaux techniques Enseigner

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels
CS Longueuil	
Selon les répondants <ul style="list-style-type: none"> · Devenir le plus grand centre de formation amateur au Québec, puis au Canada · Acquérir une renommée nationale quant à la qualité des joueurs élite formés · Offrir un service d'activités de soccer à tous en travaillant avec les stades de développements à long terme du joueur et en visant les niveaux élite 	
CS Mont-Royal Outremont	
Selon les règlements généraux <ul style="list-style-type: none"> · Organiser, administrer et développer le soccer tout en respectant autant que possible les règles et les normes établies, et ce, à des fins purement sociales et sans intention de gain pécuniaire pour ses membres · Promouvoir le soccer auprès de la population visée de la Ville de Mont-Royal et de l'arrondissement Outremont 	Selon les règlements généraux <ul style="list-style-type: none"> · Traiter avec les autorités municipales, provinciales ou fédérales, pour obtenir de telles autorités les droits, franchises et privilèges que la Corporation jugera nécessaires ou utiles à la réalisation de ses objets · Recevoir des dons, legs et autres contributions de même nature en argent, en valeurs mobilières ou immobilières, administrer de tels dons, legs et contributions, et organiser des campagnes de souscription dans le but de recueillir des fonds à des fins de bienfaisance
Selon les répondants <ul style="list-style-type: none"> · Rester le meilleur club au Québec, exceller à tous les niveaux offerts par le soccer québécois 	Selon les répondants <ul style="list-style-type: none"> · Placer le plus de jeunes possible à l'académie et autres programmes supérieurs au club
CS Repentigny	
Selon les règlements généraux <ul style="list-style-type: none"> · Encourager et promouvoir le sport du soccer dans le territoire de la ville de Repentigny 	Selon les règlements généraux <ul style="list-style-type: none"> · Administre et contrôle toutes les activités de soccer dans la ville de Repentigny
Selon les répondants <ul style="list-style-type: none"> · Que chaque joueur puisse évoluer à son plein potentiel · Savoir jouer et s'amuser peu importe le niveau · Produire des joueurs à un haut niveau · Maintenir le niveau et la qualité du service 	
CS Ste-Julie	
Selon les règlements généraux <ul style="list-style-type: none"> · Promouvoir et encourager la pratique du soccer à Ste-Julie 	Selon les règlements généraux <ul style="list-style-type: none"> · Superviser et sanctionner les activités de soccer à Ste-Julie · Fournir à ses membres l'assistance technique et administrative nécessaire à leur développement
Selon les répondants <ul style="list-style-type: none"> · Promouvoir le soccer dans Ste-Julie, encadrer et former les jeunes de tous les niveaux (récréatif, compétitif et élite) 	Selon les répondants <ul style="list-style-type: none"> · Mettre sur pied un plan de développement pour le club, pour chacun des secteurs · Implanter une structure organisationnelle claire et simple

	FC Challenger	CS Haut-Richelieu	CS de la Haute-St-Charles	CS Lakeshore	CS Longueuil	CS Mont-Royal Outremont	CS Repentigny	CS Ste-Julie
Marchés	Les écoles secondaires	Développer clientèle adulte; effort auprès des 5-8 ans	Personnes handicapées; adultes Football sous de nouvelles formes; développement marché existant; recrutement féminin	Clientèle adulte et jeune	Équipe professionnelle homme et femme; élargir le bassin de recrutement Québec et Ontario	Club de choix pour les joueurs de haut niveau; futsal; joueurs du centre de Montréal	Les écoliers, les adultes; les communautés ethniques; fidélisation des 4 à 6 ans	Écoles; les résidents de Ste-Julie et du Québec
Services	Programme pour les écoles secondaires; équipe semi-professionnelle	Programmes actuels étendus aux écoles; mise en place d'activités futsal en parascolaire	Planification selon les âge et stades de développement; école de gardien; tournoi senior; offre d'une catégorie d'âge supérieure adulte et de programmes	Développer un service de ligue adulte récréative; expansion du programme pour déficience intellectuelle; équipe semi-professionnelle	Tournoi de recrutement; programme d'échange; partenariat avec universités américaines et clubs; concentration football dans les écoles	Futsal; outils pour les joueurs	Services aux écoles et aux garderies; football récréatif pour adultes; programme futsal	Futsal; AAA; partenariat avec d'autres organismes pour élargir les services
Stratégie	Stratégie axée sur le client; sans stratégie formelle; l'orientation de la stratégie des programmes techniques est sous la responsabilité du directeur technique; le service est différent pour les joueurs récréatifs et élites; il doit toute fois être égal	Stratégie élaborée par le CA et mise en action par les employés; saine gestion et outils pour réaliser les objectifs; stratégie pour garder les joueurs à long terme; promouvoir l'image du club et ses programmes	Stratégie élaborée par les employés; (3 pôles stratégiques) Technique: structure et planification stratégique à long terme, communication: amélioration de la communication avec le client, événements: augmentation du sentiment d'appartenance et de la visibilité par l'ajout d'événements	DG responsable de l'initiation de la stratégie présentation au CA pour adoption; augmentation des compétences du personnel technique	Le CA définit la stratégie et le plan d'action afin d'atteindre la vision; être un employeur de choix; politiques claires et documentées; offre d'un service de qualité à un prix abordable; comptabilité structurée pour assurer une transparence	Président, DG et DT: artisans de la stratégie; approuvée par le CA et fait l'objet d'un plan quinquennal; points clés: vision à long terme du football au Québec, partenariat avec d'autres organismes, écoute des membres, développement des infrastructures du club et plan de développement de l'athlète et du jeu	Président, VP local et techniciens: artisans de la stratégie; d'abord informelle, elle est ensuite formalisée; points clé: embauche d'un personnel qualifié, sentiment d'appartenance, esprit de famille, impact sur le 4 à 9 ans, gestion respectueuse et bonne image	La stratégie part du DT, donc du projet sportif, par la suite, le dg élabore la stratégie administrative, débattue en CE et approuvée en CA; axée sur la mobilisation et la responsabilisation; se rapprocher d'un club professionnel sur le plan de la gestion; visibilité du personnel, des équipes et du club

ANNEXE J

FAITS SAILLANTS CONTEXTE RH

	FC Challenger	CS Haut-Richelieu	CS de la Haute-St-Charles	CS Lakeshore	CS Longueuil	CS Mont-Royal Outremont	CS Repentigny	CS Ste-Julie
Rôles	Administration : gérer les problèmes quotidiens; soutien aux parents Technique : respect des règlements; régler les problèmes des équipes; répondre aux besoins des entraîneurs	DG : gestion financière Supervision des programmes; DT : encadre les équipe (recrutement d'entraîneurs, formation entraîneurs et développement de joueurs), responsable des tournois et des ligue; Entraîneurs : communication avec les parents et les joueurs, structure de travail pour optimiser le développement des joueurs	Être la référence ou être dans l'ombre selon les besoins; rétention du personnel; présence auprès des membres	DG : gérer les employés; Personnel administratif : service aux joueurs, gestion des horaires, mise à jour des classements; DT : création des équipes, encadrement et suivi des équipes, former le personnel technique	DG : appliquer la stratégie développée par le CA, responsable des grands projets, représentant officiel du club; DT : développer la politique technique selon les orientations du CA, former les entraîneurs récréatifs	Administration : assurer le roulement quotidien; Technique : appliquer le plan stratégique, atteindre les objectifs	DG : lien entre le CA et les employés, assure le suivi des tâches quotidiennes, décideur selon les orientations du CA; DT : doter le club d'une vision technique, innover dans les programmes offerts, planifier les activités; Entraîneurs : enseigner les techniques et les tactiques prévus au plan de développement	CA : contrôle et suivi de la vision; DG : appliquer la vision du club, représenter le club, suivi des dossiers administratifs; DT : leader des changements de culture sur le plan technique; Directeur des compétitions : soutien aux équipes
Définition (Habilités)	Entraîneurs : certification selon le niveau de compétition, habileté de gestion de groupe	Tous : connaissances en foot, sentiment d'appartenance, écoute, communication, qualité des relations interpersonnelles	Personnel administratif : connaissances administratives ; DT : bon gestionnaire, habile techniquement avec le ballon de football, connaissances tactique spécifiques au football; Entraîneurs : habile avec le ballon de football, connaissances tactique spécifiques au football	Tous : ponctualité, bon communicateur, diplomatie, courtoisie, disponibilité, contrôle de soi	Tous : informatiques; DT et entraîneurs : connaissances en football, désir d'apprendre, communicateur; Personnel administratif : structuré, développer des processus, habiletés interpersonnelles; DT : connaissances techniques, habiletés interpersonnelles; Entraîneurs : habile avec le ballon de football, certification d'entraîneur, gérer joueurs et parents	Tous : flexibilité, service à la clientèle ; Personnel administratif : habiletés informatique; Personnel technique : être l'image du club	Tous : capacité à travailler avec des outils modernes, connaissances du football; Entraîneurs : capacité d'écoute, travailler en équipe et pédagogie	Tous : communication, apte à prendre des décisions; Entraîneurs : habile techniquement avec le ballon de football, pédagogues, habiletés interpersonnelles

	FC Challenger	CS Haut-Richelieu	CS de la Haute-St-Charles	CS Lakeshore	CS Longueuil	CS Mont-Royal Outremont	CS Repentigny	CS Ste-Julie
Définitions (Personnalité)	Capacité de s'adapter; travailler en collaboration; être à l'écoute; faire preuve de retenue; gérer la pression	Complicité avec la personne; calme; dynamique; facilité à s'exprimer	Image positive; entregent; enthousiasme; désir de transmettre la connaissance; confiance en eux, sens du dévouement	Flexibilité; adaptation au changement; dynamique; joie de vivre; être à l'écoute; capacité d'analyse des messages; équilibre entre fermeté et compassion	Proactive; détermination dans le respect	Posé; ambitieux; respectueux; dévoué; passionné	Dévoué; passionné; ouverture d'esprit; innovateur; désir d'apprendre	Ouvert au changement; autonome; initiative; dynamique; attitude sympathique; leader
Définitions (Valeurs)	Égalité; respect	Respect; persévérance; sens des responsabilités; esprit sportif	Persévérance; effort; honnêteté	Professionnalisme; transparence; honnêteté; respect; sincérité	Éthique synonyme d'effort; dévouement; respect	Calme; douceur; sérénité	Respect	Intégrité; respect; dépassement de soi; plaisir
Définition (Motivation-Défis)	Niveau de performance souhaité (entraîneurs); lourdeur de la tâche (personnel rémunéré)	Conditions salariales faibles; taille du bassin de joueurs; horaire d'entraînement vs vie privée	Horaires atypiques; congés à des périodes moins intéressantes; manque de ressources; plaintes fréquentes et peu de remerciements	Motivation intrinsèque; qualité de l'information obtenue dans les délais; complexité de la clientèle senior	Longues heures de travail; travail stressant; certaines tâches moins motivantes; travail avec des bénévoles (rythme différent); roulement des administrateurs	Répétition d'actions; tâches monotones et routinières; constance de l'implication et du service rendu aux membres; maintien de la rigueur	Motivation intrinsèque; établir des objectifs; une orientation et une structure claire; les résultats des équipes	Changement de l'environnement de travail; insatisfaction des clients
Définition (Motivation-Soutien)	Formation et conseil des DT (entraîneurs); écoute active; résolution rapide des problèmes	Ambiance conviviale; soutien aux entraîneurs; conciliation horaire d'activités et vie privée	Nouveaux défis; ne pas centraliser les tâches monotones pour un seul employé; soutien lors de problèmes; écoute des besoins; activités de socialisation	Environnement de travail agréable; récompenses matérielles; soutien pour les tâches; encourager au dépassement; qualification des dirigeants	Transmission de la passion; récompense des employés; moments pour discuter d'autres choses que le foot et pour se remonter le moral	Présence d'un coach de vie; rotation dans les groupes encadrés; rémunération concurrentielle; adaptation des horaires	Encouragement; ajout d'encadrement d'échéanciers et spécification des objectifs; donner des outils; présence des DT	Compréhension des buts et des objectifs des employés; renforcer le bon travail; implication et démonstration de la motivation des dirigeants

	FC Challenger	CS Haut-Richelieu	CS de la Haute-St-Charles	CS Lakeshore	CS Longueuil	CS Mont-Royal Outremont	CS Repentigny	CS Ste-Julie
Organisation (Administration)	Coordonnatrice; responsable comptable	DG (Patron des employés); adjoint administratif; responsable de l'arbitrage	DG (Patron des employés); adjoint au DG; directeur de l'arbitrage; directeurs adjoints à l'arbitrage	DG (Patron des employés); réceptionniste; responsable de ligue intercitée féminine et masculine; assignateur des arbitres	DG (Patron des employés), adjoint administratif et comptable, coordonnateur récréatif, 4 employés de soutien (terrain, arbitrage, secrétariat, réceptionniste)	DG (Patron des employés); commis de bureau; arbitre en chef; évaluateur des arbitres	DG (Patron des employés); administration et opérations; responsables des arbitres; arbitres	DG (Patron des employés); coordonnateur; assignateur des arbitres
Organisation (Directeur technique)	DT U11-SR (Patron du secteur technique); DT U4-U10	DT	DT; directeur technique adjoint; adjoint technique	DT; coordonnateur technique; entraîneur des gardiens	DT; directeurs techniques adjoints; responsable du programme développement et du camp de jour	DT; Directeur de centre	DT; adjoints techniques; coordonnateur	DT juvénile; DT professionnel; responsable camp de jour et programme 4-7
Organisation (Politiques)	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Résultante RH	Engagement; plaisir de jouer; satisfaction de la clientèle	Performances des équipes selon les objectifs fixés en début; organisation de l'entraîneur; structure des entraînements; développement de la personnalité des entraîneurs; taux de rétention pour l'arbitrage	Commentaires de la clientèle; nombre d'inscriptions; progression des équipes	Plaintes; taux de rétention; respect des budgets; développement global des joueurs	Stabilité du personnel; équilibre budgétaire; opérationnalisation de la stratégie (DG); nombre de joueurs atteignant les niveaux supérieurs; taux de placement des joueurs après 18 ans	Satisfaction des clients; plaintes; mesure des objectifs pour les entraîneurs; absences; nombre de problèmes; identification des parents problématiques; identification du niveau des athlètes	Satisfaction de la clientèle; progression du joueur	Difficulté à atteindre les objectifs; plaintes; comparaison entre les bons coups et les moins bons coups; évaluation de l'atteinte des objectifs par les entraîneurs

ANNEXE K

FAITS SAILLANTS CONTENU RH

		FC Challenger	CS Haut-Richelieu	CS de la Haute-St-Charles	CS Lakeshore	CS Longueuil	CS Mont-Royal Outremont	CS Repentigny	CS Ste-Julie
Dotation	Le recrutement du personnel est	Interne et externe	Interne	Interne et externe	Interne et externe	Interne et externe	Interne et externe	Interne et externe	Interne et externe
	Est-ce que votre club développe un plan de gestion des carrières pour chacun de ses employés?	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Non
	Existe-t-il un processus de sélection formel dans votre club?	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
	Cochez les tests que votre club utilise pour faire la sélection des candidats	Personnalité	Personnalité et compétence	Personnalité, habileté, compétence	Personnalité, habileté, compétence	Compétence	Personnalité	Compétence	Compétence et personnalité
	Est-ce que vous utilisez des entrevues structurées pour la sélection des candidats?	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Avez-vous des critères de sélections?	Expérience foot; niveau de maturité; leadership; gestion de conflit	Affinité; compétences; qualifications; loyauté; personnalité; entregent; expérience	Ponctualité; entregent; fiabilité; disponibilité; étude dans le domaine sportif; connaissance du foot	Expérience; diplômes critères en lien avec les tests	Connaissances (diplômes); expérience; personnalité (fiable, efficace, responsable, capable de prendre l'initiative, bon avec la clientèle)	Les candidats doivent comprendre la mentalité et la philosophie du club; certification; expérience; compréhension de notre philosophie et culture	Critères établis en fonction du poste par le comité	Expérience; connaissance dans le milieu du foot; capacité à communiquer; formation acquise; aptitude à travailler en équipe; buts personnels et concordance avec ceux de l'organisation; capacité d'organisation; capacité en gestion de projet
	Fidélisation	Écoute; implication; confiance par le biais de la délégation; flexibilité des horaires	Temps d'implication diminué pour les bénévoles; soutien et rétroaction pour les entraîneurs élite; augmentation des compétences par la formation; communication; environnement de travail centralisé; le lien des relations interpersonnelles	Compréhensif pour l'attribution des congés des étudiants; salaire comparable à une entreprise similaire; contrat avec échelle salariale indexée à l'IPC (employés de direction); outils de travail adéquats; accessibilité des formations; flexibilité des horaires de travail; canaux de communication adéquats entre admin et employés	Environnement de travail; conciliation travail-famille; stabilité du club et club structuré	Salaire compétitif; autonomie; environnement de travail; sécurité par les contrats; regroupement de tâches; sentiment d'appartenance par un contexte agréable	Sentiment d'appartenance; bonnes conditions de travail; recherche d'un type de personnalité	Droit de parole; outils disponibles pour le travail; environnement de travail; ambiance de travail	Offre de formation; promesses tenues entre autres en matière salariale; travail professionnel

		FC Challenger	CS Haut-Richelieu	CS de la Haute-St-Charles	CS Lakeshore	CS Longueuil	CS Mont-Royal Outremont	CS Repentigny	CS Ste-Julie
Rémunération	Est-ce que tous vos employés ont un salaire de base?	Oui et au rendement	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Est-ce qu'un système de prime a été établi en fonction du rendement des employés?	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui
	Est-ce que votre système de rémunération tient compte de la formation de vos employés?	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non
	Est-ce que votre système de rémunération tient compte des compétences de vos employés?	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Est-ce que votre système de rémunération tient compte de l'ancienneté de vos employés?	Non	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui
	Est-ce que vos employés ont accès à des régimes de sécurité publics?	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui
	Est-ce que vos employés ont accès à des programmes d'assurances collectives privées?	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Oui
	Est-ce que vous rémunérez les absences de vos employés?	Non	Non	Parfois	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
	Est-ce que vos employés bénéficient de congés payés autres que ceux prévus par la loi?	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui

		FC Challenger	CS Haut-Richelieu	CS de la Haute-St-Charles	CS Lakeshore	CS Longueuil	CS Mont-Royal Outremont	CS Repentigny	CS Ste-Julie
Organisation du travail	Est-ce que le travail en équipe est utilisé	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Est-ce que vous formez des comités afin de consulter vos employés?	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui
	Est-ce que les problèmes sont gérés	Équipe	Responsable et l'équipe	Responsable et l'équipe	Responsable et l'équipe	Responsable et l'équipe	Responsable et l'équipe	Responsable et l'équipe	Responsable et l'équipe
Appréciation de la performance	Est-ce que vous faites une évaluation du rendement formelle ou informelle?	Informelle	Formelle	Formelle	Informelle	Informelle	Formelle	Informelle	Formelle
	Si vous faites une évaluation du rendement formelle, cochez la ou les méthodes utilisées	N/A	Auto-évaluation; événement signifiant; échelle cotée	Par rangement; ouverte; auto-évaluation; échelle cotée; multisources	Évaluation ouverte; échelle cotée; multisources	N/A	Échelle cotée	N/A	Évaluation ouverte; échelle cotée; multisources
	Qui prend part à l'évaluation des employés?	DT pour entraîneurs	Comité RH et représentant des employés	DG et CA	NA	DG et membres du CA nommés	Un responsable des employés et CA	Président, VP compétition, technique et classe locale	Comité et DG
	Quels sont les critères que vous utilisez pour évaluer vos employés? (énumérez)	Entraînements et matchs sous forme de rétroaction informelle	Selon les objectifs et la description de tâche	Ponctualité; entregent; fiabilité; disponibilité; étude dans le domaine sportif; connaissance du foot	Points positifs et à améliorer; nombre de plaintes et d'erreurs; délais pour la réalisation tâches; qualité du travail réalisé	Atteinte des objectifs; Entraîneurs : présence; assiduité, qualité du travail terrain, progression des joueurs, relation avec les intervenants	Rendement des jeunes; présence; résultats; satisfaction des membres; performance générale	Assiduité; ardeur au travail; implication; satisfaction de la clientèle; créativité; capacité de développer les programmes; capacité de suivre les règles et directives du club; honnêteté; entregent; communication avec le public; passion; efficacité	Mesure de 3 objectifs définis en début de saison, plaintes

		FC Challenger	CS Haut-Richelieu	CS de la Haute-St-Charles	CS Lakeshore	CS Longueuil	CS Mont-Royal Outremont	CS Repentigny	CS Ste-Julie
Formation	Est-ce que vous donnez accès à des formations spécifiques à vos employés?	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	Est-ce que vous donnez accès à des formations générales à vos employés?	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
	Est-ce que la formation est donnée	Externe	Interne et externe	Interne et externe	Interne et externe	Interne et externe	Externe	Externe	Interne et externe
	Quel pourcentage de votre budget est consacré à la formation?	1%	1%	1%	5%	0,33%	1%	1% à 5%	3%
	Est-ce que vous faites une planification annuelle des formations que vous désirez que vos employés suivent?	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui
	Est-ce que vos employés doivent acquérir certains pré-requis, dans les formations, pour conserver leur emploi?	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui
	Combien de formations chaque employés suit-il, en moyenne, par année?	1	1	1 à 2	1 à 5	1	1	1	4

		FC Challenger	CS Haut-Richelieu	CS de la Haute-St-Charles	CS Lakeshore	CS Longueuil	CS Mont-Royal Outremont	CS Repentigny	CS Ste-Julie
Reconnaissance	Parmi les possibilités énumérées ci-dessous, lesquelles sont utilisées par votre club afin de reconnaître le travail des employés	Donner des compliments verbaux; donner de l'autonomie; flexibilité dans les heures de travail; disponibilité des dirigeants	Implication des membres; donner des compliments verbaux; donner de l'autonomie; flexibilité dans les heures de travail; partage du pouvoir; disponibilité des dirigeants; donner des compliments écrits; donner des compliments publics; donner de l'argent; biens monnayable	Implication des membres; donner des compliments verbaux; flexibilité dans les heures de travail; partage du pouvoir; disponibilité des dirigeants; donner des compliments publics	Donner des compliments verbaux; donner de l'autonomie; flexibilité dans les heures de travail; disponibilité des dirigeants; donner des compliments écrits; donner des compliments publics; donner de l'argent	Implication des membres; donner des compliments verbaux; donner de l'autonomie; flexibilité dans les heures de travail; partage du pouvoir; disponibilité des dirigeants; donner des compliments écrits	Implication des membres; donner des compliments verbaux; donner de l'autonomie; flexibilité dans les heures de travail; partage du pouvoir; disponibilité des dirigeants; donner des compliments écrits; donner des compliments publics; donner de l'argent	Implication des membres; donner des compliments verbaux; donner de l'autonomie; disponibilité des dirigeants; donner des compliments écrits; donner des compliments publics; donner de l'argent	Implication des membres; donner des compliments verbaux; donner de l'autonomie; donner des compliments écrits; disponibilité des dirigeants

ANNEXE L**LETTRE DE CONFIDENTIALITÉ**



LETTRE D'INFORMATION

Invitation à participer au projet de recherche
« Amélioration de la gestion stratégique des ressources humaines dans
le football québécois »

Stéphane Chiarello, Étudiant
Sciences de la gestion
DBA en ressources humaines
Directeur de thèse Guy Arcand, professeur

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre la gestion stratégique des ressources humaines dans le milieu du football (soccer), serait grandement appréciée.

Objectifs

Les objectifs de ce projet de recherche sont les suivants. D'abord, d'un point de vue théorique, elle cherchera à comprendre ce qui a été développé en gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) pour les entreprises de services. Le deuxième objectif sera de développer un modèle de GSRH spécifique au milieu du football québécois. Les renseignements donnés dans cette lettre d'information visent à vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche et à prendre une décision éclairée à ce sujet. Nous vous demandons donc de lire le formulaire de consentement attentivement et de poser toutes les questions que vous souhaitez poser. Vous pouvez prendre tout le temps dont vous avez besoin avant de prendre votre décision.

Tâches

Votre participation à ce projet de recherche consiste à répondre à un questionnaire (durée approximative : 45 minutes maximum), à participer à une entrevue (durée approximative : 1h30) et à donner la possibilité au chercheur d'observer la façon dont vos employés interviennent dans votre club. Le questionnaire sera disponible en ligne. Lors d'entrevues, nous nous rendrons sur place afin de recueillir l'information nécessaire et du même coup procéder aux observations désirées. Les entrevues seront enregistrées et demeureront confidentielles. Le questionnaire sera en ligne à partir du mois d'octobre, alors que les entrevues et la phase d'observation se dérouleront en décembre. Les thèmes abordés seront : la gestion de la mobilisation des ressources humaines, la gestion des processus de l'organisation, la gestion de la transformation et du changement dans l'organisation et la gestion stratégique des ressources humaines. L'échéancier exact sera ajusté selon vos disponibilités.

Risques, inconvénients, inconforts

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré au projet, soit environ 2 heures, demeure le seul inconvénient.

Bénéfices

La contribution à l'avancement des connaissances au sujet de la gestion stratégique des ressources humaines est le seul bénéfice direct procuré par votre participation. Aucune compensation d'ordre monétaire ne sera accordée.

Confidentialité

Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée en utilisant un nom fictif lors de la retranscription des entrevues et en modifiant le nom de votre club. Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme d'articles, thèse ou communications, ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront conservées sur support informatique externe et les seules personnes qui y auront accès seront le chercheur et le directeur de thèse. Une fois la recherche terminée, au maximum un an après le dépôt de celle-ci, les données seront détruites.

Participation volontaire

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non et de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

Responsable de la recherche

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Stéphane Chiarello stephane.chiarello@uqtr.ca.

Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-12-178-06-09 a été émis le 28 janvier 2014.

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, au Décanat des études de cycles supérieurs et de la recherche, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique CEREH@uqtr.ca.



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Engagement du chercheur

Moi, Stéphane Chiarello, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

Consentement du participant

Je, nom du participant, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet « Amélioration de la gestion stratégique des ressources humaines dans le football québécois ». J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche

Participant(e) ou participant :	Chercheuse ou chercheur :
Signature :	Signature :
Nom :	Nom :
Date :	Date :