

Autonomisation et attitude positive, la clé de la gestion d'un club de tennis

Miguel Irigoyen

Confédération de tennis d'Amérique centrale et des Caraïbes (COTECC).

RÉSUMÉ

Dans cet article, je partage certaines des connaissances que j'ai acquises au cours de mes années de travail dans des clubs sociaux et sportifs. Recruter la main-d'œuvre avec une méthodologie non traditionnelle, et obtenir que 80 % des personnes sélectionnées conviennent au poste. L'établissement d'une bonne relation entre l'employé et l'employeur comme base de l'environnement de travail qui doit prévaloir au sein du club. Je partage des expériences, qui nous amènent à penser que chaque manager devrait créer ses propres ressources pour mieux former le personnel. Enfin, je recommande la lecture de diverses sources sur l'"Empowerment", sans perdre de vue que l'attitude est fondamentale dans la gestion des Clubs et des Restaurants.

Mots-clés : responsabilisation, attitude, formation, participation.

Article reçu : 8 juin 2022

Article accepté : 10 juillet 2022

Auteur correspondant : Miguel Irigoyen. Email: miguel.irigoyen@cotecc.org.sv

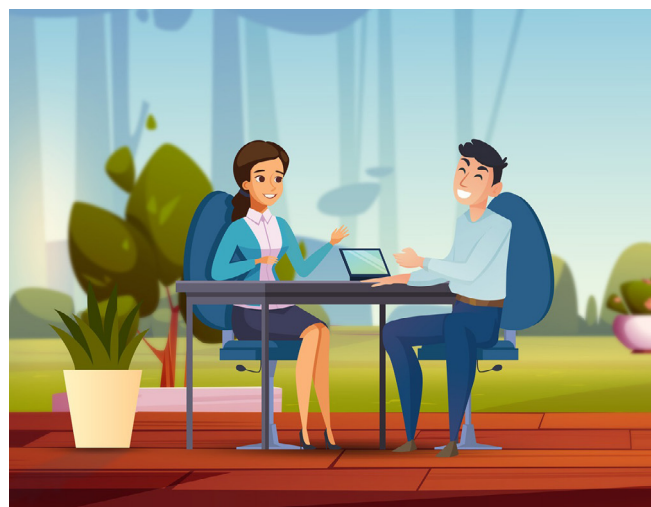
INTRODUCTION

L'atout le plus important d'un club social ou sportif est son personnel. C'est une réalité qui doit être comprise et acceptée par la direction d'un Club. Le personnel peut contribuer au positionnement de l'entreprise, à l'amélioration du service en général ; ou au contraire, générer plusieurs plaintes et frictions difficiles à gérer ou à résoudre. Il ne faut pas oublier que, dans ce type d'entreprise, nos clients sont souvent nos propres "patrons". D'où l'importance de disposer du personnel adéquat et qualifié dans un climat organisationnel positif. Le personnel doit se sentir à l'aise, satisfait et en sécurité. L'insécurité de l'emploi entraîne une rotation fréquente du personnel, ce qui n'est pas souhaitable dans ce type d'entreprise (Tinaz & Emiroglou, 2020).

Dans les clubs sportifs, le recrutement du personnel ne doit pas être l'activité exclusive d'un recruteur, d'une agence de placement ou du responsable des ressources humaines. Le recrutement, tout comme la gestion du personnel, est une tâche dans laquelle le manager devrait être impliqué, ce devrait être l'une de ses principales tâches. Ce sont eux qui devraient prendre la décision d'embaucher ou non un candidat (Hoekman et al., 2015). L'embauche d'une mauvaise personne peut entraîner des coûts opérationnels et juridiques élevés, une perte de temps et de nombreux désagréments, que le manager ne serait pas en mesure de justifier auprès du conseil d'administration.

Le responsable des ressources humaines doit effectuer le travail de base : obtenir les documents nécessaires auprès du candidat, effectuer les tests et sélectionner ceux qui correspondent au profil requis. L'étape suivante, l'entretien final, devrait être la tâche du manager.

Dans diverses recherches et publications, on constate que, parmi les différents instruments de sélection, la validité accordée à l'entretien est très limitée (Moscoso, 2000). Dans



ce type d'entreprise, l'entretien est fondamental pour le recrutement du personnel. En fait, l'entretien est la méthode la plus utilisée dans de nombreux clubs, parfois même la seule utilisée. Au cours d'un entretien, vous pouvez apprendre à connaître le candidat en tant que personne, vous pouvez observer ses réactions au type de questions, la rapidité et l'assurance avec lesquelles il répond, son expression faciale, son langage corporel, son agilité mentale et, surtout, son attitude (Vos et al., 2012).

LA SÉLECTION DU PERSONNEL

J'apprécie beaucoup les différents instruments de sélection, et bien que je ne sois pas un expert en ressources humaines, mon empathie avec la personne évaluée m'a motivé à créer des espaces agréables et conviviaux au sein du Club, où je pouvais réaliser les évaluations puis les entretiens. En regardant ma propre expérience professionnelle, je dois admettre que je n'ai

sans doute jamais été sélectionnée en raison de mes excellents résultats aux tests psychologiques et de compétences. J'ai toujours été intimidé par les environnements de test "standard" : de très grandes salles à de très petites salles, presque toujours inconfortables, mal éclairées, mal ventilées, très froides ou bruyantes. Les instructions étaient souvent incompréhensibles, et le chronomètre implacable, déterminant le temps pour compléter les réponses. Il est très important que l'environnement dans lequel se déroulent les évaluations et les entretiens soit rassurant pour le candidat (Dessler, 1996).

Des entretiens bien structurés avec une série de questions peuvent servir de guide pour évaluer les aspects généraux, mais le dialogue entre l'enquêteur et la personne interrogée peut donner une meilleure image de la personnalité de cette dernière. Les personnes interrogées doivent pouvoir s'exprimer, il est donc important d'éviter les questions fermées avec des réponses monosyllabiques. Il est également très important de ne pas porter de jugement de valeur immédiat sur la base de l'apparence du candidat ; il est possible que quelques conseils sur la façon dont vous vous coupez les cheveux, vous vous peignez, vous vous maquillez, vous vous habillez ou vous vous rasez changent la première impression que vous avez eue sur le candidat. Il s'agit d'une erreur courante.

Parmi tant d'éléments qui contribuent à la sélection d'un bon personnel, la décision devrait toujours être prise à la fin de l'entretien. D'après mon expérience, souvent sans même lire en détail leur CV ou le résultat de leurs évaluations, la décision se fonde sur les aspects qui ont toujours été très importants pour moi : leurs valeurs personnelles, leur bonne attitude et leur comportement non verbal pendant l'entretien. Pendant la conversation, vous pouvez voir si le candidat vous regarde dans les yeux, s'il a de l'énergie pour s'exprimer, si sa voix ne tremble pas ou est bien modulée, et si lorsque vous faites un commentaire humoristique, dont il a fait plusieurs pendant l'entretien, son rire est spontané, pourquoi pas ? Le rire a tant de bienfaits pour la santé humaine.

Dans nos clubs, les membres viennent pour se détendre, pour faire de l'exercice, pour s'amuser, pour passer un bon moment, c'est pourquoi la courtoisie, les bonnes manières et la bonne attitude du personnel sont fondamentales, tout le temps. C'est pourquoi la courtoisie, les bonnes manières et la bonne attitude du personnel sont fondamentales, à tout moment. C'est une partie de la valeur ajoutée que doit avoir le service que nous offrons à nos membres. C'est ce qui nous différenciera des autres sociétés de services (Sibson, 1994).

Si vous trouvez de bonnes valeurs et une bonne attitude chez le candidat, il est très probable qu'il sera disposé à apprendre, à servir et à essayer de résoudre les problèmes de ses clients. Je me souviens des questions que me posait la directrice des ressources humaines lorsque je décidais d'engager une personne, qu'elle n'avait pas choisie, pour un poste dans lequel l'élue n'avait pas beaucoup d'expérience. Alors", disait-elle, "enseignons-lui, formons-le, je suis sûre qu'il sera un bon travailleur".

FORMATION DU PERSONNEL

L'étape suivante est l'orientation, l'initiation et la formation du nouvel employé. Le nouvel élément ne doit jamais être laissé seul pendant les premiers jours, de nombreux abandons

se produisent parce que le nouvel employé est angoissé de ne pas savoir comment ou où commencer, quoi faire ou quoi dire à un membre du Club. Choisissez l'un des employés les plus expérimentés pour lui faire visiter les lieux, lui parler de tous les services offerts au Club, l'orienter sur le magasin d'équipement, le présenter à tous les employés de l'entreprise. Laissez-le travailler les premiers jours avec les meilleurs employés, apprendre du tuteur, apprendre à connaître toutes les zones de service, les différentes installations sportives, ses collègues et, surtout, ses clients (Escamilla et al, 2019).

La formation et les réunions régulières sont indispensables au service à la clientèle et sont mieux menées par le directeur ou le superviseur. Les directeurs de club doivent avoir les compétences d'un éducateur et d'un formateur de leur personnel. Il doit faire preuve de leadership, démontrer sa connaissance de l'activité et être capable de concevoir des formations adaptées à des situations spécifiques.

Nous pouvons trouver sur le marché différents programmes pour former le personnel ; mais combien de jours sont similaires dans un Club ? Cela peut sembler cliché, mais la vérité est que très peu (Stenling & Tafvelin, 2016). Cela rend le travail intéressant et stimulant. Les multiples activités qui se déroulent contribuent à ce qu'une journée ne ressemble pas à une autre et la formation du personnel sur la façon de répondre aux différentes situations est vitale. Il est donc utile et important de garder une trace des événements les plus emblématiques et représentatifs du secteur d'activité de l'entreprise : l'organisation d'un tournoi professionnel, une fête à thème, l'organisation d'événements sociaux, un cours de méga aérobic, un événement de tennis en fauteuil roulant, un tournoi inclusif, etc. Écrivez-les, en soulignant ce qui a été réussi pour le répéter, enregistrez les erreurs et les problèmes pour les éviter à l'avenir, et utilisez-les pour développer une formation sur le sujet. Pour qu'une formation soit efficace, elle doit comporter des exemples tirés de la vie quotidienne, utiliser des termes familiers aux participants, être illustrée par de nombreux supports audiovisuels et comporter des exercices auxquels les participants participent. Et surtout, il faut toujours essayer de maintenir la motivation.

Pour revenir à mon expérience personnelle, souvent au début de la deuxième partie des formations, après une pause, je montrais les phrases suivantes aux participants et leur demandais de choisir l'une des deux qu'ils pensaient devoir appliquer dans leur travail quotidien au sein du Club :

- Traitez les autres comme vous voulez qu'ils vous traitent (la fameuse règle d'or).
- Ne faites pas aux autres ce que vous souhaitez pour vous-même ; les autres peuvent avoir des goûts différents. Leurs goûts peuvent ne pas être les mêmes (George Bernard Shaw, 1898).

Lorsque j'ai lu la phrase de M. Shaw pour la première fois, elle m'a semblé ironique et je ne l'ai pas beaucoup aimée, pas plus que 90 % des stagiaires. La règle d'or était ce qu'on nous enseignait à la maison, ce qui est fabuleux comme règle de coexistence ; cependant, je leur ai toujours expliqué ce que l'expression paradoxale de M. Shaw signifiait pour moi.

Les gens viennent dans les clubs sportifs pour différentes raisons : pour la variété de ses installations, pour pratiquer un sport proposé au sein du Club ; pour sa salle de sport, s'ils souhaitent garder la forme ; pour une recommandation du



médecin ; pour discuter avec des amis, ou pour apprécier la cuisine du chef... Et si tout le monde a envie de se sentir bien au Club, tout le monde n'a pas les mêmes goûts ni le même profil. Certains aiment qu'on leur parle, d'autres qu'on les salue, certains aiment qu'on leur demande des nouvelles de leur famille, d'autres le contraire ; certains aiment être à l'intérieur du restaurant et parler entourés de gens, d'autres aiment être isolés, profiter du calme, etc. C'est pourquoi il faut traiter les gens comme ils aimeraient être traités, et non comme nous aimerions être traités.

La phrase qui était constamment répétée, comme une devise, était : connais ton client, appelle-le respectueusement et par son nom, salue-le et souviens-toi de ses goûts.

Il est courant de voir des offres publicitaires de séminaires sur le service à la clientèle, la motivation, le travail d'équipe, la communication, etc. mais les formations ciblées sur la résolution des conflits sont très rares (Rady et al., 2010).

Comme je ne trouvais pas de cours ad hoc et que j'avais des expériences au sein du club dont je gardais la trace, j'ai décidé de développer ma propre formation. Une de ces expériences, apparemment simple, je voudrais la partager comme exemple.

EXPÉRIENCE PERSONNELLE

Le règlement d'utilisation des courts de tennis pour les membres de l'un des clubs où je travaillais stipulait que, pour réserver un court, il était indispensable de le faire un jour à l'avance. En outre, l'utilisateur devait se présenter le jour suivant pour utiliser le court de manière ponctuelle ; seul un retard de 15 minutes était autorisé, sinon le court était attribué à un autre membre. La demande de courts le soir et en semaine était élevée, surtout après un tournoi professionnel. Je n'ai jamais su si c'était parce que le tournoi avait motivé les membres ou parce que la semaine où nous réservions les courts exclusivement pour les joueurs du tournoi était trop longue sans tennis pour eux.

Un jour, le responsable des réservations de courts m'a appelé sur mon poste, désespéré parce qu'il était "maltraité" par un membre du club. L'employé, se conformant au règlement et aux instructions que nous lui avons fournies, avait donné le court à un autre membre après que les 15 minutes se sont écoulées. La solution simpliste consistait à lire le règlement au plaignant et le problème était réglé. Cependant, prévoyant que deux ou plusieurs membres du club seraient mécontents du garçon et bien sûr de l'administration, j'ai décidé d'intervenir.

En arrivant sur les courts, personne n'avait osé commencer à échanger, ce qui m'a donné l'occasion d'essayer de persuader les 4 personnes concernées de partager le court en leur faisant des propositions "attrayantes" : "Pourquoi ne pas jouer en double, c'est plus amusant, plus sociable et moins

fatigant". - Nous ne voulons pas jouer en double", ont répondu les 4 à l'unisson. Je leur ai alors proposé de jouer un tournoi à la ronde en simple, en sets courts, sans avantage : le perdant est éliminé et si un joueur gagne 3 sets d'affilée, il reçoit un repos comme prix. Ils avaient encore des doutes sur mon offre et j'ai dû affiner mes arguments de persuasion, des phrases comme : "ils auront plus de temps pour se reposer, ils récupéreront pour le prochain set, le temps de repos peut les aider à analyser leur adversaire, le gagnant ne pourrait pas jouer quatre sets d'affilée à cause de la fatigue, à la fin d'un set, ils peuvent donner des conseils au suivant et ils auront plus de plaisir"... Enfin, je leur ai promis que si l'expérience leur plaisait, nous leur réserverions le court immédiatement, pour le lendemain. Ils ont accepté de partager le terrain et ont répété l'expérience deux jours de suite. Après un certain temps, la solution à ce conflit est devenue une nouvelle forme de partage du terrain dans le club.

Il s'agit d'une solution intégrative au conflit : une solution gagnant-gagnant. Nous démystifions un mythe, car le gain d'une partie ne signifie pas nécessairement la perte de l'autre.

Le personnel en charge des réservations des courts aurait-il dû savoir comment persuader ces messieurs ? Aurait-il dû prendre le temps de réfléchir à d'autres solutions ? Aurait-il dû faire preuve d'imagination ? La réponse est oui, il aurait dû être préparé, avec une meilleure attitude pour réfléchir, proposer des alternatives et prendre des décisions, certes petites mais importantes à ce moment-là.

J'ai consigné les expériences des employés et les inconvénients qu'ils rencontraient quotidiennement dans un historique, dans lequel j'ai intégré les bons moments comme les erreurs, les succès et les échecs.

Citer des expériences telles que celle décrite ci-dessus me permet d'insister sur le fait qu'une formation constante et participative, conçue en fonction d'expériences authentiques, peut favoriser l'autonomisation des employés. C'est également un bon moment pour intégrer et impliquer les nouveaux employés. Ce type de formation où le participant est impliqué, où les situations sont mises en scène avec lui, maintient son intérêt et sa motivation pour la formation, l'invite à apporter des idées, à faire des suggestions et à se sentir partie prenante des solutions.

AUTONOMISATION

L'autonomisation (délégation de responsabilités) est très utile au sein d'un club. Lorsqu'il y a différents secteurs, pour différentes activités, il peut y avoir plusieurs événements simultanés, et il y a probablement des problèmes en cours en même temps (Miryousefi & Darekordi, 2020).

Déléguer permet au manager de s'occuper de choses plus importantes que de simples plaintes. La délégation suscite l'engagement des employés dans leur travail, leur donne des responsabilités, leur permet de réfléchir à la manière de résoudre un problème et de décider sans avoir à demander l'approbation de leur supérieur. Il a été prouvé que l'autonomisation augmente la motivation des employés et leur donne plus de sécurité au sein de l'entreprise.

Encourager la responsabilisation dans les clubs permet de générer une plus grande identification entre les travailleurs, une responsabilisation plus participative, de créer et de développer un sentiment d'appartenance.

Il est important d'être conscient que la mise en œuvre ne se fait pas du jour au lendemain et que l'engagement n'est pas immédiat. Il faudra du temps pour que l'employé acquière la confiance nécessaire pour décider sans craindre de commettre une erreur ou d'être réprimandé (Papadimitriou, 2002). Il ne faut pas oublier que la plupart des employés travaillant dans ces entreprises sont habitués à suivre les ordres. Ils sont rarement autorisés à prendre des décisions, précisément parce que tous les employés ne veulent pas avoir le même degré d'engagement envers l'entreprise. Il est nécessaire de soutenir l'employé qui s'engage, sans perdre de vue l'employé qui mettra plus de temps à s'engager.

Une autre caractéristique importante d'un employé responsabilisé est qu'il a davantage confiance en son patron. Cela leur permet de s'exprimer librement.

EXEMPLE PRATIQUE

Un exemple de salariés engagés dans le club, des points positifs de la mise en œuvre de l'outil de responsabilisation, je voudrais le mettre en évidence dans le cas suivant.

Lors d'une réunion de travail, j'ai demandé au conseil d'administration d'autoriser les serveurs à avoir le pouvoir de changer tout plat servi s'il ne satisfait pas le client. La procédure traditionnelle consistait à appeler le superviseur ou le directeur pour parler au client et c'est lui qui prenait la décision. En général, le plat était changé, donc cette demande n'allait pas réduire le nombre de plats refusés. Elle n'allait pas non plus augmenter les coûts liés aux imprévus. La demande a été approuvée et mise en œuvre dans le club. Les employés les plus expérimentés et les plus anciens ont été habilités à prendre cette décision. C'était aussi une façon de leur dire que nous leur faisons confiance.

Un nouveau membre du club a commencé à fréquenter les installations sportives pendant la semaine et, le week-end, il venait déjeuner avec sa famille. Lors du quatrième déjeuner du week-end du membre en question, je travaillais dans mon bureau (qui, soit dit en passant, n'avait pas de porte et les employés n'avaient pas à demander la permission pour que je les serve), lorsqu'une des serveuses est arrivée avec une assiette à la main. Après une brève salutation et sur un ton d'indignation, elle me dit : "C'est la quatrième fois que cet homme vient déjeuner, renvoyez l'assiette, car il dit que la viande est brûlée. L'assiette contenait 12 onces et ce qu'il veut rendre ne contient même pas 3 onces. Et il dit qu'il n'en veut plus. Maintenant je ne vais pas la changer, il doit la payer".

Bien que je comprenne la serveuse, j'ai dû lui dire d'accepter de le changer, et je l'ai assurée que le week-end prochain, je lui donnerais les instructions nécessaires pour mettre fin à ce problème répété.

Tous les mercredis, nous avons la réunion hebdomadaire avec le personnel du bureau, le travail de groupe et la participation étaient le guide dans le cadre de l'autonomisation que nous avons mis en place dans le club. Cette activité nous permettait d'écouter leurs idées, de les soutenir et de les guider, afin qu'ils trouvent eux-mêmes la solution au problème.

J'ai présenté en détail le cas du nouveau membre du club. Après les avoir incités à donner leur avis, et après avoir écouté de nombreuses solutions, des plus absurdes aux plus ineptes, ils ont proposé ensemble une alternative pour résoudre le problème.

Le week-end suivant, le membre nous a rendu visite et a commandé son plat de viande habituel de 12 onces. Toujours à point. Cette fois-ci, avant de lui apporter le plat complet, la serveuse lui a apporté 3 petits morceaux pour le goûter. Et elle lui a demandé : - "Lequel de ces termes voulez-vous ? " - confus et agacé, il choisit un échantillon, après avoir mangé les trois, bien sûr. Le plat choisi arriva, et la serveuse attendit un moment pour lui demander : - " Est-ce que je vois que maintenant nous avons trouvé le point de votre viande ? " Il ne refusa plus jamais un plat de viande.

La solution avait émergé entre eux, avec une réflexion collective, en plaisantant, et c'était vraiment une très bonne alternative. La créativité collective est un autre avantage de l'autonomisation.

CONCLUSION

Tout ce qui précède nous amène à conclure que la responsabilisation et la promotion d'attitudes positives sont des outils fondamentaux dans la gestion des clubs de sport et de services. Écouter les employés, les encourager, reconnaître leurs succès, corriger leurs erreurs avec respect et empathie doit faire partie d'un leadership authentique.

Comme nous l'avons dit au début, les manuels nous aident à recruter et à développer les ressources humaines ; mais en tant que managers, nous devons les compléter par l'indispensable dose d'attitude. Un dicton bien connu compare une attitude négative aux pneus d'une voiture. La seule façon d'avancer est de les changer.

CONFLIT D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

L'auteur déclare qu'il n'a aucun conflit d'intérêts et qu'il n'a reçu aucun financement pour mener la recherche.

RÉFÉRENCES

- Dessler, G. (1996). *Administración del Personal*. Sexta Edición. Prentice-Hall Hispanoamerica, S.A.
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. and Parra-Camacho, D. (2019), "Does the organizational climate predict the innovation in sports clubs?", *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, Vol. 8 No. 1, pp. 103-121. <https://doi.org/10.1108/JEPP-03-2019-104>
- García Buades, E. (2007). Optimización de la toma de decisiones y solución de conflictos en organizaciones deportivas. En Ma. Carmen Sánchez Gombau (Coord.). *Marketing y Recursos Humanos en Organizaciones Deportivas*. Editorial EOS, Madrid.
- Hoekman, R., Werff, H. V. D., Nagel, S., & Breuer, C. (2015). A cross-national comparative perspective on sport clubs in Europe. In *Sport Clubs in Europe* (pp. 419-435). Springer, Cham.
- Miryousefi, S. J., & Darekordi, F. (2020). Effect of psychological empowerment on organizational innovation with the Mediating Role of Knowledge Transfer in Sport Club Employees. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 7(1), 125-136.
- Moscoso, S. (2000). Selection interview: A review of validity evidence, adverse impact and applicant reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 237-247.
- Papadimitriou, D. (2002). Amateur structures and their effect on performance: the case of Greek voluntary sports clubs. *Managing Leisure*, 7(4), 205-219.
- Rady, B. A., Elshreef, A. M. M., & Abd-el-Kader, A. F. (2010). The Electronic Marketing and Services Quality in Sports Clubs. *World Journal of Sport Sciences*, 3(8), 804-15.
- Sibson, R. E. (1994). *Maximizing Employee Productivity: A Managers Guide*. Amacon Publ.
- Stenling, A., & Tafvelin, S. (2016). Transfer of training after an organizational intervention in Swedish sports clubs: A self-determination theory perspective. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 38(5), 493-504.
- Tinaz, C., & Emiroglu, O. (2020). Reopening of tennis clubs and solutions for changing consumer habits in the COVID-19 era. *ITF Coaching & Sport Science Review*, 28(81), 35-37.
- Vos, S., Breesch, D., Késenne, S., Lagae, W., Hoecke, J. V., Vanreusel, B., & Scheerder, J. (2012). The value of human resources in non-public sports providers: The importance of volunteers in non-profit sports clubs versus professionals in for-profit fitness and health clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 11(1), 3.

Copyright © 2022 Miguel Irigoyen



Ce texte est protégé par une licence [Creative Commons BY 4.0 license](#)

Vous êtes autorisé à partager, copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats et adapter le document, remixer, transformer et créer à partir du matériel pour toute utilisation y compris commerciale, tant qu'il remplit la condition de :

Attribution : Vous devez correctement créditer l'œuvre originale, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire de toute manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggère que vous avez l'approbation du concédant de licence ou que vous la recevez pour votre utilisation du travail.

[CC BY 4.0 license terms summary](#). [CC BY 4.0 license terms](#).

[SÉLECTION DE CONTENU DU SITE ITF ACADEMY \(CLIQUEZ\)](#)

