



# Piliers de gestion des organisations sportives

Carlos Siffredi<sup>a</sup> et Fernando Vilches<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Club des amis, Argentine. <sup>b</sup>Association Argentine de Tennis, Argentine.

## RÉSUMÉ

Cet article donne un aperçu des principales caractéristiques de la gestion des organisations sportives à travers un ensemble d'outils encadrés par quatre piliers. Le sport et les institutions sportives subissent de profondes mutations. Dans ce contexte, il est de plus en plus évident qu'il existe un besoin de professionnels qualifiés en gestion du sport, qui ont le défi d'absorber l'expérience des processus précédents afin de générer de nouvelles propositions et d'améliorer le modèle.

**Mots-clés :** management du sport, innovation, gestion des connaissances.

**Article reçu :** 2 juin 2022

**Article accepté :** 4 juillet 2022

**Auteur correspondant :** Fernando Vilches Email: [fervilches@hotmail.com](mailto:fervilches@hotmail.com)

## INTRODUCTION

Si nous devons utiliser le code génétique pour interpréter la culture des peuples, nous pourrions affirmer que le sport est une composante essentielle de l'ADN collectif. L'homme trouve dans le sport une source inépuisable de moments agréables et chérit les histoires personnelles ou générationnelles qui sont évoquées dans tout événement social.

Cependant, l'évolution du sport en tant que bien culturel de grande valeur pour la société est en avance sur l'adoption des systèmes de gestion nécessaires pour faire face aux nouvelles demandes des athlètes et des communautés. Bien que la réalité ait stimulé l'adoption d'outils utiles pour planifier, organiser, diriger des équipes et évaluer leurs performances, il existe encore des organisations sportives qui en sont à différents stades de mise en œuvre de ces outils de gestion.

Afin de contribuer à l'évolution du secteur, nous allons résumer quelques recommandations pour la gestion des organisations sportives en général et du tennis en particulier. Ces recommandations reposent sur quatre piliers :

### PILIER I : UNE STRATÉGIE SUR MESURE

Certaines institutions sportives répètent des modèles de comportement qui ont été forgés et maintenus au fil du temps sans autre argumentation que des "habitudes et coutumes". Ce modèle de comportement déclenche un flux d'actions qui, dans une certaine mesure, pourrait être considéré comme stratégique (Mintzberg & Waters, 1982). Cependant, la façon la plus commode de faire face aux diverses situations de la gestion quotidienne des clubs sportifs exige un degré d'expertise plus élevé que la reproduction non critique de formules préétablies.

Charles W. Hofer & Dan Schendel (1978) notent que la stratégie fonctionne comme une force médiatrice entre l'organisation et son contexte. Un tel couplage implique d'assumer une position concurrentielle dynamique qui facilite la réalisation des principaux objectifs institutionnels sur la base de la conception d'un plan intelligent. Grâce à cet instrument, il sera possible de diriger efficacement



les ressources, d'acquérir la durabilité et d'anticiper les changements dans l'environnement.

Par conséquent, l'approche stratégique d'une organisation est loin des formules génériques. Il s'agit d'un "costume sur mesure" élaboré sur la base des caractéristiques et du contexte propres à l'organisation, dans les limites fixées par les politiques institutionnelles. La qualité du plan et de sa mise en œuvre détermine ses chances de succès.

### PILIER II : SATISFACTION DES GROUPES CIBLES

Le sort des programmes de tennis se joue au quotidien lorsque les membres prennent leur raquette, se rendent au club et décident de continuer à pratiquer ce sport. Cette ratification devient plus aiguë lorsqu'il s'agit de payer une cotisation ou de confirmer la participation à une nouvelle saison. En définitive, la permanence des bénéficiaires dans les programmes sportifs est un aspect déterminant pour la durabilité des organisations.

A fin de jouer à ce jeu, il faut comprendre que l'attraction de nouveaux acteurs du tennis a un coût plus élevé que la rétention des acteurs existants. Et cette adhésion s'appuie sur leur degré de satisfaction. Le point de bascule réside

dans notre capacité à identifier les facteurs qui permettent d'obtenir cette complaisance.

Howat et al. (1996) ont constaté que les attributs appréciés par les bénéficiaires sont associés à la qualité du personnel, des infrastructures et des services liés au sport. Des études ultérieures ont apporté de nouveaux facteurs tels que la disponibilité et l'exécution des programmes (Papadimitriou & Karteroliotis, 2000) ou la beauté de l'environnement physique (Alexandris et al., 2004).

Nous pouvons affirmer que ces attributs ont des impacts différents sur la satisfaction du public cible en fonction des caractéristiques de l'offre et de son contexte. Par conséquent, il semble raisonnable d'enquêter et de bien connaître nos publics cibles avant de concevoir des stratégies visant à accroître leur fidélité aux programmes du tennis.

### PILIER III : GESTION DES CONNAISSANCES

Tout processus sportif comporte une composante éducative ; les institutions qui peuvent se transformer en organisations qui apprennent et enseignent à apprendre seront à l'avant-garde du développement du sport (Mackey & Sedoff 2021).

À cette fin, il est crucial de prendre la décision de mettre en œuvre un modèle de formation continue qui aborde l'ensemble du processus de formation et génère une culture de gestion de la qualité.

Peter Senge (1990) affirme que les organisations qui deviendront pertinentes à l'avenir seront celles qui découvriront comment tirer parti de l'enthousiasme et de la capacité de formation de l'équipe à tous les niveaux organisationnels. La clé du succès est le développement d'un système de gestion des connaissances, par le biais de processus et de procédures qui permettent de transformer les expériences individuelles en un atout institutionnel. À cette fin, les clubs doivent créer des espaces de débat, d'échange d'idées et d'élaboration de nouveaux documents.

Ce système nécessite une définition des objectifs prioritaires qui guident les actions et s'adressent à toutes les parties prenantes (Dietrich, Jürgen, Ostrowski et Rost 2004). En ce sens, il est nécessaire d'élaborer une proposition pédagogique qui sélectionne l'ensemble des connaissances pertinentes que les athlètes doivent s'approprier tout au long du processus de développement. Ensuite, ces connaissances seront transférées sur le terrain par le biais de méthodologies d'enseignement appropriées qui favorisent un apprentissage significatif chez les athlètes. Lorsque nous faisons référence à la gestion des connaissances, nous ne devons pas seulement penser aux responsables techniques, mais aussi aux parents, aux joueurs et aux officiels.

L'incorporation des connaissances, l'élargissement de l'information, génèrent de plus grandes possibilités d'innovation, génèrent des changements dans les personnes et par conséquent dans le tennis en général.

### PILIER IV : CRÉATIVITÉ, INNOVATION ET TECHNOLOGIE

Dans la société moderne, le sport est devenu un élément fondamental du bien-être et de la qualité de vie, grâce à des activités récréatives qui peuvent être pratiquées en plein air, individuellement ou en groupe. L'activité sportive est un secteur émergent au niveau mondial. La pratique du sport se développe, et avec elle, la consommation de services et de produits associés. Il existe une grande opportunité pour les institutions du secteur de générer des propositions innovantes qui créent de la valeur pour différents publics afin de répondre aux demandes actuelles.

La créativité est la génération de nouvelles idées ou de nouveaux outils dans tout domaine d'activité et l'innovation est la mise en œuvre réussie d'idées créatives au sein d'une organisation (Pere Solanellas, 2018). À partir de cette définition, nous pouvons comprendre l'innovation comme tout changement au sein de l'institution, basé sur des connaissances qui génèrent de la valeur.

L'introduction de la technologie a également profondément modifié le sport et joue un rôle majeur dans son développement. Différentes applications technologiques permettent un entraînement plus efficace, la gestion et le suivi des athlètes, la précision des résultats, l'amélioration de la vision des spectateurs, le développement des performances et la prévention des blessures, parmi de nombreuses autres fonctions (Busch, 1998).

Le monde du sport évolue sous l'effet des innovations technologiques. Les institutions qui entendent évoluer dans le développement du sport doivent les inclure dans leur pratique quotidienne, en tenant compte des critères d'amélioration convenus aux différents niveaux de gestion.

### APPLICATIONS PRATIQUES :

Afin d'apporter des contributions non seulement d'un point de vue théorique, nous fournissons ci-dessous une série d'applications pratiques qui permettent de traduire chacun des concepts développés ci-dessus en actions concrètes.

### CONCLUSIONS

À partir des quatre piliers décrits ci-dessus, nous pouvons conclure que la gestion du sport aujourd'hui, et du tennis en particulier, a subi un processus continu de renouvellement. Ce processus exige que les clubs conçoivent leur propre modèle de gestion, qui soit intelligent et adapté à leur public cible.

Le défi actuel dans la gestion des organisations de développement du tennis va au-delà de la mise en œuvre de programmes et de services, nécessitant de nouveaux modèles de gestion qui permettent le développement de l'innovation, de la créativité, l'introduction de la technologie et l'amélioration des connaissances de ses professionnels. Cette variété d'initiatives vise à accroître la participation et la base de fans, à améliorer les performances des joueurs et à offrir une meilleure expérience au public cible.

### CONFLIT D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

Les auteurs déclarent n'avoir aucun conflit d'intérêt et n'avoir reçu aucun financement pour la rédaction de cet article.

**Tableau 1**

*Piliers, concepts clés et applications pratiques.*

Piliers	Concepts clés	Applications pratiques
I. Une stratégie sur mesure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en œuvre une stratégie qui fonctionne comme une force médiatrice entre l'organisation et son environnement.</li> <li>- Conception de plans intelligents (efficacité des ressources, acquisition de la durabilité et anticipation des changements dans l'environnement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire un diagnostic de la réalité interne et externe d'une organisation (Connaître l'environnement).</li> <li>- Formuler des buts et des objectifs.</li> <li>- Concevoir des plans sportifs axés sur ces objectifs.</li> <li>- Réguler le processus par le suivi et le contrôle de la mise en œuvre.</li> </ul>
II. Satisfaction des bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La pérennité des bénéficiaires dans les programmes sportifs est un aspect déterminant pour la durabilité de l'organisation.</li> <li>- L'adhésion des bénéficiaires dépend dans une large mesure de leur satisfaction.</li> <li>- Identifiez les attributs appréciés par le public cible (par exemple, la qualité du personnel, des infrastructures et des services latéraux du sport, entre autres).</li> <li>- Évaluer la disponibilité et l'exécution des programmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser un diagnostic des attentes et des intérêts du public cible.</li> <li>- Mettre en place des enquêtes de satisfaction.</li> <li>- Concevoir des programmes pour améliorer la qualité du service.</li> </ul>
III. Gestion des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tout processus sportif comporte une composante éducative.</li> <li>- Exploiter l'enthousiasme et la capacité d'apprentissage de l'équipe à tous les niveaux de l'organisation.</li> <li>- Transformer les expériences individuelles en un atout institutionnel.</li> <li>- Développer un système de gestion des connaissances.</li> <li>- Définir des objectifs prioritaires pour guider les actions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concevoir un programme de formation continue.</li> <li>- Mettez en place des réunions régulières et créez de nouveaux espaces de débat.</li> <li>- Rédaction de documents institutionnels.</li> </ul>
IV. Créativité, innovation et technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le sport est aujourd'hui un élément fondamental du bien-être et de la qualité de vie.</li> <li>- Générer des propositions innovantes qui créent de la valeur pour répondre aux demandes actuelles.</li> <li>- Générer de nouvelles idées et mettre en œuvre de nouveaux outils (créativité et innovation).</li> <li>- L'introduction de nouvelles technologies joue un rôle important dans le développement du sport.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concevoir de nouveaux programmes en fonction des tendances actuelles du sport.</li> <li>- Mettre en place des plateformes de gestion.</li> <li>- Application de l'analyse des données.</li> <li>- Utiliser la technologie comme outil d'évaluation et de mesure.</li> <li>- Utilisez des plateformes d'apprentissage en ligne.</li> </ul>

**RÉFÉRENCES**

Alexandris, K., Zahariadis, P., Haralambos, T. & Grouios, G. (2004). An Empirical Investigation of the Relationships among Service Quality, Customer Satisfaction and Psychological Commitment in a Health Club Context. *European Sport Management Quarterly* - *European Sport Management Quarterly*, 4, 36-52. 10.1080/16184740408737466.

Busch, A. (Ed.). (1998). *Diseño para el deporte: El culto al rendimiento*. Nueva York, NY: Princeton.

Dietrich, M; Jürgen, N; Ostrowski, C; Rost, K (2004). *Metodología general del entrenamiento infantil y juvenil*. Ed Paidotribo. Barcelona.

Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publ.

Howat, G., Absher, J., Crilley, G. & Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centres, *Managing Leisure*, 1:2, 77-89, DOI: 10.1080/136067196376456.

Mackey, M., & Sedoff, M. (2021). *Pedagogías para el alto desempeño deportivo*. Homo Sapiens Ediciones.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of management journal*, 25(3), 465-499.

Papadimitriou, D., & Karteroliotis, K. (2000). The service quality expectations of private sport and fitness centers: A re-examination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9, 157-165.

Senge, P. (1990). "La Quinta disciplina" *El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica.

Solanellas, P. (2018). *Liderazgo en la gestión de entidades deportivas*. Editorial UOC, Barcelona.

Copyright © 2022 Carlos Siffredi et Fernando Vilches



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)**

