

# Préface

---

Ce qui se déroule sur la surface de jeu n'est souvent que le reflet de la manière dont les organisations sportives sont dirigées.

Et dans la même veine, il est impossible d'interpréter correctement ce qui se passe au sommet d'une pyramide sportive (comme une fédération ou une équipe nationale) sans comprendre le plan qui a été déployé à la base.

Ces deux observations, que j'estime fondamentales, guident ma pratique journalistique depuis de nombreuses années. Et elles ont complètement changé ma perception du sport.

Cette façon de travailler m'a permis de découvrir des gestionnaires exceptionnels et de lever le voile sur des situations de crise. Elle m'a aussi valu plusieurs histoires inédites.

Et surtout, cette démarche journalistique m'a fait comprendre que les organisations sportives les plus efficaces et les plus admirées, peu importe leur taille ou leur mission, reposent presque inévitablement sur les épaules de leaders passionnés qui sont animés de valeurs simples, claires et solides.

Bref, la conquête d'une Coupe Stanley, la fierté que suscite un club de ski de fond communautaire, ou même le cachet irrésistible qui se dégage d'un vieux stade de baseball bien préservé sont toujours le fruit du travail de gestionnaires méticuleux, inspirants et extrêmement bien organisés.

Pour toutes ces raisons, je me réjouis que le management du sport soit de plus en plus enseigné dans les universités. Et je salue la publication de ce recueil d'études de cas, qui est à la fois riche et diversifié.

Chaque lecteur pourra en tirer des leçons ou des idées susceptibles de peaufiner sa propre philosophie de gestion.

Les gestionnaires du monde du sport font souvent face à des contraintes et à des enjeux qui n'ont pas d'équivalent dans les autres secteurs d'activité. Leurs adversaires sont nombreux, la compétition à laquelle ils font face est intense et directe. Leur travail est souvent scruté à la loupe et commenté dans les médias et par le public.

Nous avons beaucoup à apprendre d'eux.

**Martin Leclerc**

*Chroniqueur/columnist, Radio-Canada Sports*

# Introduction

---

Peu importe le sport, la catégorie ou le statut, les organisations sont au cœur de la pratique sportive<sup>1</sup>. Bien que l'on ait tendance à l'oublier, la pratique d'un sport ou d'une activité nécessite un long processus managérial en amont comme en aval de cette pratique. Autrement dit, sans organisation(s), point de sport!

Les organisations sportives se déclinent sur plusieurs dimensions : petites ou grandes, amateurs ou professionnelles, intégrées au tissu social local ou non. Elles sont tout aussi diverses que complexes, et pourtant : toute organisation sportive n'échappe pas aux quatre fonctions classiques du management, soit la planification, l'organisation, le contrôle et la direction, ce qui permet la mise en place des conditions nécessaires à une pratique sportive structurée, voire efficace et efficiente.

Bref, la notion d'organisation est au cœur de la pratique sportive. C'est pourquoi elle devient un objet d'étude légitime, pertinent et duquel de nombreux apprentissages peuvent être faits.

En effet, l'étude des organisations sportives favorise la mise à jour de pratiques et de processus à l'origine de nombreux phénomènes individuels, organisationnels et sociétaux. Poser notre regard analytique sur ces phénomènes, c'est aussi mieux saisir ce qui, dans les pratiques sportives, constitue des facteurs d'inclusion et de responsabilité sociale ou, *a contrario*, d'exclusion et de manquements éthiques. Également, le sport est porteur de pratiques entrepreneuriales inscrites au cœur même d'innovations en tout genre, qu'elles soient technologiques, mais aussi sociales. Enfin, nous intéresser à ces phénomènes, c'est aussi favoriser des enseignements sur ce qui peut être fait et sur ce qui peut être évité en matière de gestion des organisations.

---

1. Nous utilisons la notion de « pratique sportive », car elle sous-tend une activité physique organisée, avec ses règles et un mode quelconque de gestion. Cela dit, la distinction entre « pratique sportive » et « activité physique » est souvent ténue; c'est pourquoi notre définition demeure large et englobante.

Le présent ouvrage a pour objectif premier de présenter différents cas où l'organisation structure la pratique sportive. Bien que les études en management soient très bien développées de nos jours, nous croyons qu'une connaissance approfondie du fonctionnement, des défis et des enjeux auxquels sont confrontées les organisations sportives peut contribuer à faire avancer l'état des connaissances sur différentes thématiques telles que la gestion des talents, la gestion de la performance, la gestion du changement ou encore la gestion de la croissance. Ainsi, l'objectif spécifique de cet ouvrage est certes de mieux faire connaître les pratiques de gestion au sein d'organisations sportives diverses, mais également de retenir quelques leçons pour les gestionnaires, qu'ils ou elles œuvrent au sein d'organisations sportives, ou non.

Pour atteindre ces objectifs généraux – faire la lumière sur des phénomènes individuels, organisationnels et sociétaux en contexte de gestion – et spécifiques – montrer en quoi nous pouvons en tirer des leçons pour de meilleures pratiques managériales, quels que soient les milieux, secteurs ou industries – la rédaction d'études de cas nous est rapidement apparue comme étant la meilleure approche. Mariant les aspects pratiques et empiriques, mais sans faire l'économie pour autant de tout ancrage théorique et conceptuel, l'étude de cas est assurément une bonne façon d'illustrer des phénomènes tout en favorisant la pérennité d'apprentissages variés. C'est également une façon d'élargir le lectorat et de montrer toute la richesse et la portée que comporte le terme « organisation sportive ».

Le livre se divise en quatre sections, soit :

1. La gestion des organisations sportives professionnelles;
2. Sport et identité;
3. Gestion des organisations sportives amateurs ou en voie de professionnalisation;
4. Gestion de la pratique sportive.

Au total, 18 cas composent cet ouvrage et sont le fruit d'auteurs et d'autrices provenant de différents domaines et spécialisations (anthropologie, éducation, kinésiologie, management, physiothérapie, sociologie, et autres). Chaque cas, chaque section, aborde des dimensions spécifiques de la gestion des organisations sportives à l'étude.

À la fin de chacun des cas, une courte section, s'apparentant à une note pédagogique, est fournie. Le but de cette section est de présenter les objectifs pédagogiques pour chacun des cas et de fournir des pistes d'animation pédagogique grâce à quelques suggestions de questions à débattre, en classe ou ailleurs, avec des apprenants et apprenantes de divers niveaux. Nous voulions éviter à tout prix de trop structurer cette animation, c'est pourquoi il s'agit davantage de balises optionnelles que d'une ligne directrice contraignante. Aux enseignants et enseignantes, ainsi qu'à tous les lecteurs et lectrices, de piger dans ces questions et d'en faire bon usage!

La réalisation de ce livre n'aurait pu être possible sans la généreuse contribution de tous les autrices et auteurs qui ont accepté de mettre leurs connaissances et expériences à profit et de relever le défi auquel elles et ils ont été conviés. Nous leur en sommes hautement reconnaissants. Aussi, un tel projet n'aurait pu aboutir sans une maison d'édition prête à embarquer dans le projet et à fournir ses compétences et son professionnalisme. En cela, nous avons obtenu tout le soutien nécessaire de la part de toute l'équipe des Éditions JFD, à commencer par son président fondateur, M. Jean-François Déry. Nous vous remercions chaleureusement. Enfin, nos plus sincères remerciements vont aux différentes personnes qui ont bien voulu nous ouvrir les portes de leur organisation et nous alimenter en informations en tout genre pour mieux construire plusieurs des cas présentés ici. Un tout dernier remerciement à Martin Leclerc pour la rédaction de la préface et pour son soutien.

En espérant que les lecteurs et lectrices prendront autant de plaisir à découvrir un à un les cas qui constituent cet ouvrage que nous en avons eu à rédiger et à organiser ce dernier.

Bonne lecture et bons apprentissages!

**Sébastien Arcand et Jérôme Bilodeau**

*Printemps 2022*