

**GRSH ET MODÈLE : UNE APPLICATION DU *WARWICK MODEL* À LA GESTION
DES CLUBS DE FOOTBALL AU QUÉBEC**

**Stéphane Chiarello, Guy Arcand (Université du Québec à Trois-Rivières) et Olivier
Gagnon (Université du Québec à Chicoutimi)**

Mots clés : Gestion stratégique des ressources humaines, football

1. INTRODUCTION

Il est indéniable que la performance organisationnelle fait de plus en plus partie du vocabulaire des gestionnaires. Plusieurs études ont été réalisées à ce sujet au cours des dernières décennies. Celles-ci portent principalement sur l'entreprise privée et, dans une moindre mesure, sur les entreprises publiques. Par contre, peu d'études ont traité des OBNL et encore moins des OBNL dans le milieu sportif (Chiarello et Arcand, 2014).

Les principales études recensées traitent de la performance financière des entreprises (Arcand, 2006). Bien que la performance financière soit primordiale à toutes organisations, il est important de rappeler que la notion de performance est beaucoup plus large et inclut, outre la performance financière, la performance économique et la performance sociale des entreprises (Morin, Savoie et Beaudin, 1994).

Bien que la performance organisationnelle soit un but à atteindre pour la majorité des entreprises, des conditions doivent être mises en place afin d'atteindre cet objectif. Il est reconnu qu'une gestion des ressources humaines (GRH) efficace permet aux entreprises de se démarquer et d'obtenir des performances supérieures par l'acquisition d'un avantage stratégique par rapport aux concurrents (Barney, 1991). Depuis quelques décennies, la littérature parle même de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). C'est-à-dire que la GRH doit être partie prenante de la stratégie de l'organisation, ce qui permet une plus grande efficacité dans l'atteinte d'une bonne performance organisationnelle.

Dans cette communication, nous nous intéressons à la GSRH en analysant la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des clubs de football amateur au Québec. À l'aide du *Warwick Model*, nous allons démontrer le lien existant entre les résultats obtenus par les différents clubs de football et la formalisation des pratiques de GRH.

2. CADRE THÉORIQUE

2.1 *La gestion stratégique des ressources humaines*

La gestion des ressources humaines (GRH) a vu naître, au début des années 80, un nouvel axe de recherche avec l'apparition du vocable stratégique. Les premières traces de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) sont attribuées au développement du modèle comptable de Brummet, Flamholtz et Pyle (1968, p. 222). Galbraith et Nathanson (1978) intègreront certaines notions RH à leur modèle stratégique, toutefois, il faut attendre 1981 pour recenser la première mention formelle de la GSRH (Devanna, Fombrun, et Tichy, 1981). L'analyse de la littérature en GSRH (Tableau 1), permet de définir ce concept :

- Intégration des RH à la réflexion stratégique;
- Planification et déploiement de la GRH afin d'atteindre les objectifs de l'organisation;

- Gestion des employés dirigée vers la création d'un avantage concurrentiel durable;
- Conception et gestion de systèmes RH basés sur un ensemble de politiques cohérentes et guidées par une « Philosophie »;
- Cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles.

Tableau 1. Synthèse de la littérature sur la GSRH

Littérature francophone	Littérature anglo-saxonne
Barrette (2005)	Walker (1978)
Guérin et Wils (2002)	Devanna, Fombrun et Tichy (1981)
Noguera (2002)	Dyer (1983)
Arcand, M., Arcand, G. Bayad, Fabi (2004)	Miles et Snow (1984)
Bayad, Arcand, G., Arcand, M., Allani (2004)	Beer, Spector, Lawrence, Mills et Walton (1984)
Wils, Le Louarn et Guérin (1991)	Guest (1987)
Allani, Arcand M., Bayad (2003)	Lengnick-Hall et Lengnick-Hall (1988)
Besseyre des Horts C.-H. (2004)	Miller (1989)
Razouk et Bayad (2007)	Hendry et Pettigrew (1990)
	Sisson (1990)
	Alpander et Botter (1992)
	Schuler (1992)
	Wright et McMahan (1992)
	Snell, Youndt et Wright (1996)
	Ulrich (1997)
	Baron et Kreps (1999)
	Bamberger et Meshoulam (2000)
	Becker, Huselid et Ulrich (2001)
	Boxall et Purcell (2003)
	Eriksen et Dyer (2005)
	Becker et Huselid(2006)
	Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade et Drake (2009)
	Ulrich (2009)
	Gurbuz et Mert (2011)
	Wright et McMahan (2011)
	Kaufman (2012)
	Jackson, Schuler et Jiang (2014)

Les recherches ont également permis de développer plusieurs modèles. Les principaux étant le *Michigan Model* (Fombrun, Tichy, et Devanna, 1984), le *Harvard Model* (Beer, Spector, Lawrence, Mills, et Walton, 1984), *Guest Model* (Guest, 1987) ainsi que le *Warwick Model* (Hendry et Pettigrew, 1990).

Le *Michigan Model* aborde la GSRH sous deux angles. D'abord la stratégie et l'environnement, soit le lien entre la GRH et la stratégie organisationnelle, l'environnement (politique, économique et culturel) ayant un impact sur cette relation. Le deuxième angle est celui du cycle des ressources humaines que les auteurs articulent autour des relations entre les des cinq pratiques suivantes sont présentées : sélection, performance, appréciation de la performance et formation.

Le *Harvard Model* présente également deux angles à la GSRH. Le premier angle, sous forme de système RH, représente le lien entre les relations de travail et l'influence des ressources humaines. Le deuxième angle utilise une carte du territoire couvert par la GRH. Les auteurs abordent la carte du territoire sous deux perspectives soit : les intérêts des parties prenantes et les facteurs situationnels.

Le *Guest Model* propose de développer sept politiques touchant la planification RH et les politiques de gestion du changement; la dotation; l'appréciation de la performance et la formation; la reconnaissance et le système communicationnel. Dans son modèle, Guest (1987, p. 516) ajoute ainsi au *Harvard model* la prise en considération des politiques de gestion du changement, l'appréciation de la performance et la formation ainsi que le système communicationnel. Au final, le but de ces politiques est de contribuer aux résultats organisationnels attendus.

Le *Warwick Model* rejoint certaines préoccupations du *Harvard Model*. Il est toutefois axé principalement vers la stratégie, ce qui se traduit par un accent sur les relations du contexte interne et externe de la GRH. Ainsi, les auteurs incluent dans leur modèle la stratégie de l'entreprise, l'environnement interne et externe, le contexte et le contenu de la GRH.

Étant donné que *Warwick Model* traite plus spécifiquement de la stratégie et qu'il inclut l'ensemble des concepts clés des principaux modèles de GSRH, nous avons choisi de le retenir afin de mener nos recherches.

2.2 Gestion du sport et du football

Le sport est un domaine d'activité qui a connu un développement constant depuis le début du 19^e siècle, entre autres grâce à la mise en place de structures organisées (Comité international olympique (CIO), fédérations et associations sportives, clubs). Tantôt une activité réservée à l'élite, tantôt une activité offerte pour des visées ludiques, le sport est également source de divertissement par le biais d'une offre grandissant d'événement sportif de tout genre. Omniprésent dans les médias, il est également à la source de décisions importantes, économiquement, par les gouvernements des différentes nations.

Ce développement du sport a généré dans sa foulée un désir de professionnalisation de sa gestion. Pour des raisons économiques soit, mais également parce que le sport s'adresse à des communautés locales désireuses d'investir dans un encadrement de qualité.

Il n'en demeure pas moins que la gestion, comme champ de recherche, est un domaine d'études relativement récent (Adcroft et Teckman, 2009; Barget et Vaillieu, 2008;

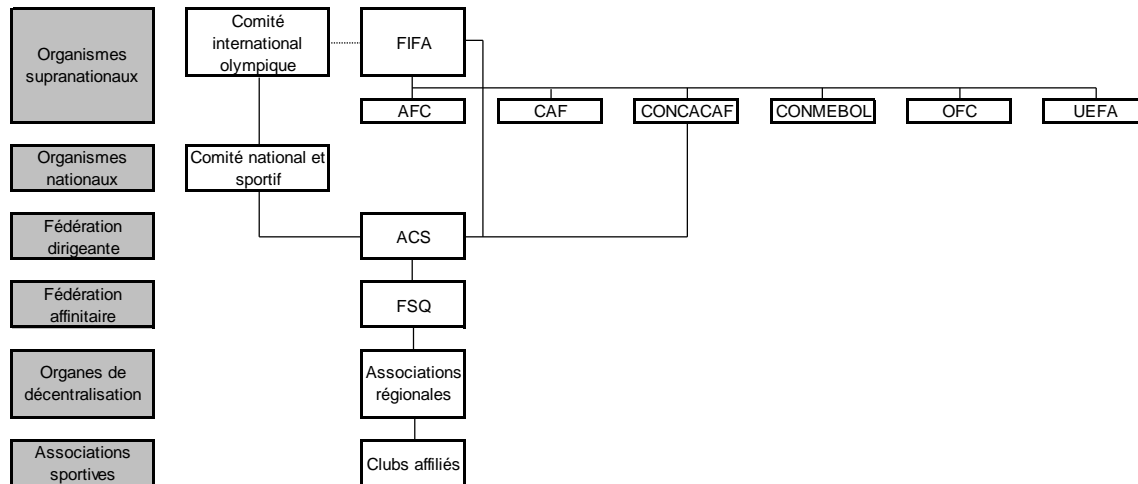
Chalip, 2006; Lardinot et Tribou, 2004). Depuis une vingtaine d'années, les recherches ont touché à différents champs de la gestion. L'économie, le marketing (Biscaia, Correia, Rosado, Ross, et Maroco, 2013; Bouchet et Sobry, 2005; Ferrand et Pages, 1999), les finances (Bourg, 2008; Chengli Tien, Huai-Chun 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.

Toute une taxinomie a été développée afin de classifier les institutions sportives. Miège et Lapouble (2004) ont proposé de regrouper les institutions en deux catégories soit : les institutions à vocation universelle et les institutions internationales à vocation régionale. Ramanantsoa et Thiéry-Baslé (1989) parleront également des organisations nationales ce qui permet de compléter la taxinomie des organisations sportives. Le football suit cette logique (figure 1) avec la création, dès 1904, de la Fédération internationale de football association (FIFA), qui regroupe 209 membres comprenant principalement des États indépendants, mais également des dépendances ou des territoires à souveraineté spéciale. Au sein de ces États, les fédérations nationales de football établissent les règles régissant la pratique du sport fédéré. Les clubs devant ainsi répondre aux normes établies par ces dernières afin de pouvoir évoluer dans les compétitions organisées par les fédérations. Au Canada, une particularité existe alors que l'Association canadienne de soccer¹ (ACS), délègue ses pouvoirs à des fédérations provinciales. La Fédération de soccer du Québec (FSQ) décrit ainsi son principal mandat : 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. La structure est finalement complétée par chacun des clubs, que la FSQ définit comme « un organisme incorporé qui a demandé son adhésion et qui respecte les critères prévus aux présents règlements et qui regroupe des équipes de différentes catégories² ».

¹ Le soccer est un synonyme utilisé au Canada afin de désigner le football.

² FSQ (2013), Règlements généraux, document inédit

Figure 1 — Organigramme général du football au Canada



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

La présente recherche porte sur la GSRH dans les clubs de football amateur. Notre objectif étant de vérifier si le *Warwick Model* est applicable à une entreprise de services. Rappelons que les auteurs avaient développé ce modèle à la suite d'études empiriques auprès d'entreprises manufacturières. De plus, nous souhaitons valider si ce modèle était applicable plus spécifiquement à une entreprise dans le domaine du football et, le cas échéant, proposer les ajustements nécessaires afin que le modèle puisse être viable pour des clubs amateurs.

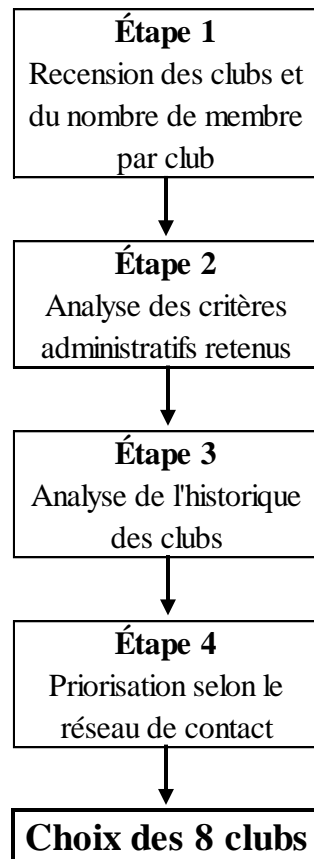
3. MÉTHODOLOGIE

Cette communication étant articulée autour de la validation d'un modèle existant, nous avons choisi de réaliser notre collecte de données auprès de clubs de football amateurs du Québec. La méthode de recherche retenue est celle de l'étude de cas, ce qui nous permet d'étudier la GSRH dans le contexte réel des clubs de football. Afin de dégager un portrait le plus juste possible, nous avons choisi l'étude de cas multiple, permettant de rehausser les possibilités créatrices de la recherche et la convergence des opinions sur les éléments découverts, augmentant ainsi le niveau de certitude que l'on peut avoir envers les éléments trouvés (Eisenhardt, 1989). rehausser les possibilités créatrices de la recherche et la convergence des opinions sur les éléments découverts augmente le niveau de certitude que les chercheurs peuvent avoir envers les éléments trouvés. Plus précisément, nous avons choisi de travailler avec huit cas, respectant ainsi les critères établis par Mongeau (2008) (qui préconise un échantillon entre 7 et 12 cas) pour atteindre la saturation. Ces huit cas nous permettront de faire la comparaison de l'environnement interne et externe, des stratégies, mais également des pratiques RH propres au milieu du football québécois.

Afin de choisir nos huit cas, nous avons procédé à un échantillonnage. Le Québec comprenant plusieurs centaines de clubs fédérés et non fédérés, nous avons commencé par ne retenir que les clubs de football membres de la FSQ. Cette décision est justifiée

par le désir d'avoir une population évoluant au sein d'un environnement relativement homogène. Par conséquent, 242 clubs pouvaient être retenus pour cette recherche. La suite de l'échantillonnage s'est faite en 4 étapes (Figure 2). Avant la sélection des clubs, nous avons établi nos critères de sélection. Deux critères additionnels ont été retenus : 1- Le club devait avoir des employés permanents ayant des tâches techniques³ et administratives. 2- Le club devait avoir le statut amateur⁴.

Figure 2 — Étape de l'échantillonnage



La recension des clubs et du nombre de membres par club a été faite grâce aux registres de la FSQ et des associations régionales de football. La FSQ nous ayant mentionné que sous 500 membres il était pratiquement impossible de répondre au critère concernant le personnel permanent, nous avons ainsi réduit notre échantillon potentiel à 111 clubs. La deuxième étape, réalisée à l'aide d'un questionnaire, nous a amenés à retenir 38 clubs (74 répondants) ayant du personnel permanent. Lors de la troisième étape, nous avons

³ Il est à noter que dans le vocabulaire du football québécois, les responsabilités techniques sont celles touchant l'intervention auprès des joueurs et des entraîneurs sur le terrain.

⁴ « 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 amateurs » (FIFA (2010) Règlement du Statut et du Transfert des Joueurs, document inédit)

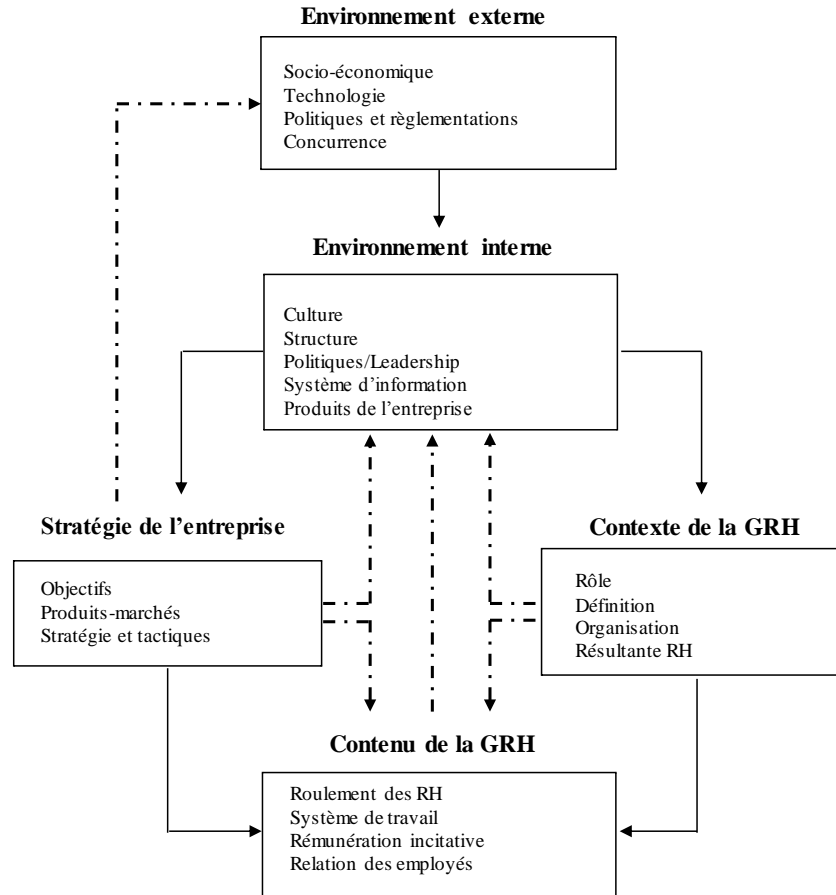
examiné l'historique des clubs ainsi que la région de provenance afin d'avoir un échantillon hétérogène. Ainsi, nous avons retenu des clubs de 5 régions différentes. De plus, nous avons choisi tant des clubs expérimentés lors de compétitions prestigieuses que des clubs n'ayant aucun historique de compétitions provinciales et nationales.

Au final, les clubs retenus sont : Club de soccer Lakeshore et Club de soccer Mont-Royal Outremont (région du Lac-St-Louis), FC Challenger (région des Laurentides), Soccer Haut-Richelieu, Club de soccer de Longueuil et Club de soccer de Sainte-Julie (région de la Rive-Sud), club de soccer Repentigny (région de Lanaudière), club de soccer de La Haute-Saint-Charles (région de Québec).

La collecte de données s'est faite par le biais de trois techniques : la collecte documentaire, le questionnaire fermé et l'entrevue semi-dirigée. Considérant que la stratégie s'élabore principalement autour des acteurs clés d'une organisation, nous avons choisi d'interroger les employés disposant du poste hiérarchique le plus élevé, tant du côté technique que pour le volet administratif. De plus, le président de chacune des organisations a été retenu comme représentant du conseil d'administration. C'est donc 3 répondants par club qui ont été sollicités pour un total de 24 répondants.

À l'aide du *Warwick model* (figure 3), nous avons regroupé les résultats obtenus selon 3 regroupements: 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).

Figure 3 — *Warwick model*



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

Rappelons que nous souhaitons présenter un modèle de GSRH spécifique au football québécois. Les résultats des clubs regroupés nous ont permis comparer les stratégies et les pratiques RH des trois groupes pour ensuite proposer un modèle de GSRH adapté au football amateur québécois.

4. RÉSULTATS

Cette section présente les résultats que nous avons recueillis selon les 3 groupes formés. Afin de rendre la présentation plus compréhensible, nous isolerons les 5 variables. Il est possible de consulter, en annexe, le modèle complet pour chacun des groupes.

4.1 Environnement externe

Deux variables ont été retirées du modèle original de Warwick soit : technologie et réglementation ainsi que politiques. Nous sommes conscients que ces variables font partie des entreprises traditionnelles. Nous n'avons cependant pu recueillir des données suffisamment solides pour justifier l'inclusion de ces deux variables dans le modèle des clubs de football québécois. En ce qui a trait aux données socio-économiques, il est à

noter que nous avons établi une moyenne de l'ensemble des clubs d'un groupe donné afin de présenter un portrait général de chacun d'eux.

Figure 4 — Environnement externe regroupé en trois groupes

Clubs n'ayant aucun historique lors de compétitions provinciales et nationales

<p>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</p> <p>Concurrence Directe : Les autres clubs principalement ceux de la région Indirecte : Les autres activités sportives</p>

Clubs ayant quelques réalisations lors de compétitions provinciales et/ou nationales

<p>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</p> <p>Concurrence Directe : Clubs de la région et les autres clubs Indirecte : Les autres activités sportives</p>
--

Clubs ayant plusieurs réalisations lors de compétitions provinciales et nationales

<p>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</p> <p>Concurrence Directe : Les autres clubs Indirecte : Les autres activités sportives</p>

4.2 Environnement interne

La figure 5 regroupe les résultats recueillis au sein des 3 groupes concernant l'environnement interne. 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 pratiquement unanimes de la part des clubs. Les différences n'ayant que peu d'impact sur les résultats finaux, nous avons choisi de ne pas les retenir pour la version finale de nos modèles.

Figure 5 — Environnement interne regroupé en trois groupes

Clubs n'ayant aucun historique lors de compétitions provinciales et nationales

Culture
 Emphase sur l'élite sans délaissier 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

4.3 Stratégie d'entreprise

Les éléments de la stratégie d'entreprise (Figure 6) sont repris textuels, lorsqu'un seul club a mentionné ce point. Dans le cas où plus d'un club a souligné le même élément touchant sa stratégie, nous nous sommes permis de réécrire cet élément afin qu'il puisse refléter, le plus fidèlement possible, l'idée émise par l'ensemble des répondants. Ce travail touchant uniquement la mise en forme nous permet de conserver l'esprit original de la réponse fournie par les répondants.

Figure 6 — 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 CA 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 élites 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

4.4 Contexte RH

Le contexte RH (figure 7) comprend un résumé de la tendance observée dans les réponses fournies par les clubs et regroupées selon les critères présentés précédemment. Pour le groupe 2, nous avons retenu comme une tendance les réponses ayant été fournies par quatre clubs et plus. Lorsque deux réponses ont été retenues pour une même variable, c'est que nous avons reçu des réponses partagées. Nous avons choisi de refléter cette situation en soulignant que les deux types d'actions sont pratiqués dans ce groupe.

Figure 7 — 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 administratif DT : Leader des changements de culture sur le plan technique Directeur des compétitions Soutien aux équipes

Définition

Habilités : 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, collaborative, retenue, calme, dynamique, image positive, entreprenant, enthousiasme, désir de transmettre la connaissance, confiance interne, posé, ambitieux, 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 des 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'échafaudages 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

Habilités :

Tous : Habiletés logicielles, bon communicateur, disponibilité, contrôle de soi
DT et entraîneurs :

Habilités 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

4.5 Contenu RH

La section sur le contenu RH (figure 8) comprend une synthèse de la tendance observée dans les réponses fournies par les clubs. Pour le groupe 2, nous avons utilisé les mêmes critères que pour le contexte RH afin de retenir les éléments finaux.

Figure 8 — 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 sélection formel et informel, selon le club. Les critères de sélection sont : affinité, compétences, qualifications, personnalité, entente, 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 élites), 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 clubs, 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.

La présentation systématique des résultats nous a permis de présenter les données recueillies en se basant sur les faits fournis par les répondants. Le regroupement des résultats des clubs par groupe nous permet de comparer ceux-ci et, le cas échéant, de présenter nos observations quant aux éléments qui mériteraient d'être répliqués ou améliorés.

5. DISCUSSION ET CONCLUSION

À la lumière des résultats présentés précédemment, nous pouvons observer certaines similitudes entre les clubs et ce, peu importe le groupe auquel ils appartiennent. Des différences ont également pu être observées entre les 3 groupes. Notre discussion fera ressortir ces deux aspects selon les cinq variables du *Warwick Model* (environnement externe, et interne, stratégie d'entreprise, contexte et contenu RH).

— Environnement externe

L'environnement externe nous démontre que les trois groupes vivent des réalités totalement différentes. Avec une population moyenne de 30 100 habitants, le groupe 1 est très loin du potentiel de joueurs du groupe 3, qui dispose d'une population moyenne de 132 003 habitants. Même le groupe 2, avec 69 850 habitants, comporte près de moitié moins de population que le groupe 3. Soulignons que le groupe 1 trône au premier rang avec 14,01% de la population cible qui pratique le football, comparativement à seulement 7,85% pour le groupe 2.

Sans reprendre l'ensemble des statistiques présentées précédemment, nous considérons que l'une des explications des faibles résultats du groupe 1, considérant la masse de joueurs plus importante pratiquant le football, serait liée à une clientèle plus jeune, donc un essor récent du club dans les compétitions provinciales et, par conséquent, nationales. Ainsi, nous rejetons l'hypothèse selon laquelle un gros bassin de population permettrait d'attendre de meilleures performances. Afin de valider cette affirmation, il serait pertinent de mesurer les résultats du groupe 1 dans quelques années afin de vérifier si notre hypothèse se confirme.

Le revenu par ménage, le taux de pauvreté et le taux d'activité des travailleurs présentent un effet inverse sur les résultats. C'est-à-dire que les clubs ayant une clientèle moins aisée offrent des résultats plus probants lors des compétitions provinciales et nationales. Nous tenons tout de même à émettre une réserve sur cette conclusion puisque notre échantillon et le sujet de notre étude limitent la validité d'une telle affirmation. Ainsi, un échantillon plus important et des études spécifiques sur la sociologie du sport devraient être réalisés afin d'augmenter la validité de notre conclusion.

— Environnement interne

La culture organisationnelle des 3 groupes est très différente. Même si tous affirment être axés sur l'élite, on peut voir que les répondants des groupes 2-3 se préoccupent de la place du client au sein du club. Le changement et l'innovation font partie du langage de ces groupes, pour qui le statu quo n'est pas une solution. Nous pouvons affirmer que les répondants des groupes 2-3 ont un discours plus entrepreneurial. Le leadership s'en ressent : alors que le groupe 1 garde le contrôle des décisions au sein du conseil d'administration, les groupes 2-3 délèguent non seulement des tâches et des responsabilités à leurs employés, mais ils leur donnent le pouvoir de décider sur des enjeux qui sont plus près de la réalité quotidienne du personnel que d'un conseil d'administration bénévole. Finalement, le groupe 1 offre le service de base aux joueurs de U4 à senior, comme les deux autres groupes. Par contre, les groupes 2-3 ont développé toute une gamme de services complémentaires aux services de base. Au final, ces différences importantes entre le groupe 1 et les groupes 2-3 pourraient expliquer, en partie, les résultats positifs de ces derniers groupes lors des compétitions provinciales et nationales.

— Stratégie d'entreprise

Le lieu où nous avons observé la plus grande différence entre les clubs est dans l'élaboration des objectifs de l'organisation. Alors que le groupe 1 présente essentiellement des objectifs opérationnels, les groupes 2-3 ont des objectifs stratégiques nettement plus élaborés. Il y a par contre une différence importante entre les objectifs stratégiques du groupe 2 et ceux du groupe 3. Pour le groupe 2, on voit apparaître la notion de performance et d'atteinte des hauts niveaux. Le groupe 3 est plus spécifique dans ses objectifs, alors qu'il souhaite être reconnu sur la scène nationale. Toujours au

sein du groupe 3, la volonté de développer des joueurs élites vise à disposer de l'un des contingents les plus imposants, tant sur les équipes nationales et dans les clubs professionnels que dans les universités les plus reconnues. Le tout se reflète dans les marchés futurs des groupes. Alors que le groupe 1 vise des marchés locaux, le groupe 2 ajoutera une offre de base vers la recherche d'une clientèle dans les régions proches. Le groupe 3 se différencie notablement des 2 premiers, alors qu'il vise le développement d'équipes professionnelles et le recrutement de joueuses et joueurs à l'extérieur de la province.

— Contexte de la GRH

Peu importe le groupe, les habiletés identifiées pour les postes semblent floues. La présentation des résultats synthétise les réponses fournies par les répondants, mais ne peut en aucun cas servir de critère pour discerner ce qui permettrait à un club d'obtenir une bonne performance. Citons, à titre d'exemple, les groupes 2-3 qui n'ont mentionné aucune habileté pour le poste de directeur général. Est-ce symptomatique d'un sport qui est en développement et pour lequel l'essentiel des interventions a porté sur les actions auprès des joueurs plutôt que sur l'élaboration d'une structure administrative ? Ou encore est-ce parce que les clubs ont toujours géré selon leur instinct et qu'ils ont obtenu du succès ainsi, ne voyant par conséquent pas la nécessité de formaliser le profil des candidats désirés ? Le même constat doit être fait en ce qui concerne la personnalité et les valeurs. Toutefois, dans le cas de ce dernier élément, nous devons soulever notre inquiétude quant au danger que comporte l'absence d'une vision commune des valeurs qui devraient être transmises par les employés. En effet, cela pourrait avoir des impacts sur l'efficacité et l'efficience des actions portées par les acteurs de l'organisation. Au final, la performance du club pourrait en pâtir.

— Contenu de la GRH

Le contenu de la GRH s'est articulé autour de 8 pratiques (planification, rémunération, organisation du travail, formation, relations de travail, dotation, appréciation de la performance et reconnaissance).

Pour les 5 premières pratiques RH, nous n'avons pas constaté de différence notable entre les clubs performants et les clubs non performants. La dotation est par contre plus élaborée chez les clubs performants, en ce qui a trait aux critères de sélection et aux activités mises en place afin de fidéliser le personnel. Il convient cependant de souligner que la dotation des clubs étant faite de manière informelle, les critères de sélection constituaient une perception des répondants par rapport aux critères retenus et ne sont en aucun cas des normes appliquées par les clubs.

Les groupes 1-2 ont connu une formalisation de leur pratique d'appréciation de la performance. La particularité de chacun des groupes s'observe dans les critères évalués. Alors que le groupe 1 identifie 3 objectifs à évaluer en début de saison, les groupes 2-3

touchent tant à la satisfaction de la clientèle qu'aux résultats et à l'aspect comportemental. La diversité des critères, chez les clubs performants, permet de couvrir l'ensemble du travail réalisé par le personnel et d'avoir une meilleure lecture des ajustements à apporter.

Il y a un écart important (su simple au double) entre le nombre d'activités de reconnaissance utilisées par le groupe 1 et celles des groupes 2 et 3. Il serait démagogue de conclure que cette quantité d'activités en matière de reconnaissance a un impact direct sur les résultats du club. Nous pouvons simplement affirmer qu'un club performant serait plus sensible à la diversité des moyens à utiliser pour signifier la reconnaissance à ses employés.

Cette étude est un premier pas nous permettant d'affirmer que certains éléments se retrouvent chez des clubs performants en matière de GSRH. En fait, nous avons pu constater que l'environnement externe avait probablement peu d'impact sur la performance d'un club de football. Cela, dans la mesure où nous comparons des clubs évoluant exclusivement au Québec dans les mêmes réseaux de compétition. Par contre, l'environnement interne a un impact majeur, en commençant par la culture organisationnelle laquelle, n'étant pas axée principalement vers l'atteinte de l'élite et souhaitant ratisser plus large en étant inclusive avec les joueurs récréatifs, peut avoir des impacts négatifs sur les performances du club. Par cette affirmation, on émettrait l'hypothèse qu'un club doit se définir comme étant orienté vers le récréatif ou le compétitif, la cohabitation étant peu productive. Cette hypothèse mériterait d'être validée auprès d'un plus large échantillon. En lien avec la culture organisationnelle, les objectifs stratégiques doivent être élaborés adéquatement afin que tous les employés puissent tendre vers le même but. La cohérence des objectifs stratégiques avec la culture organisationnelle a pu être observée chez les clubs performants. Plus encore, c'est la qualité d'élaboration de ces objectifs qui est l'élément le plus frappant. Comme quoi rien ne sert de rédiger des objectifs si au final, ceux-ci sont de piètre qualité. Du côté du contexte et du contenu RH, nos résultats sont peu concluants. Certes, nous dégageons une liste de critères et d'habiletés, bref une série de mots ajoutés au fil des entrevues, mais ceux-ci ne sont pas à notre entière satisfaction puisque les répondants nous ont fourni des réponses perceptuelles plutôt qu'une présentation d'une pensée organisée et cohérente pour l'ensemble de l'organisation. Sans vouloir proposer à ces organisations de tomber dans le formalisme indigeste, nous croyons que le milieu aurait avantage à réfléchir sur la mise en place d'actions RH cohérentes avec la vision de l'organisation. Nous croyons que les actions sont actuellement déterminées à la pièce, au gré des envies des administrateurs tournants des conseils d'administration. Après la professionnalisation des employés techniques, ne serait-il pas temps, pour le milieu du football québécois, de se poser des questions sur la nécessité de disposer d'une gestion de professionnelle pour permettre au sport de poursuivre son développement ?

RÉFÉRENCES

- Adcroft, A., & Teckman, J. (2009). Taking sport seriously. *Management Decision*, 47(1), 5–13.
- Allani, S. N., Arcand M., & 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.
- Alpander, G. G., & Botter, C. H. (1992). *Human resources management planning*. New York: Abacom.
- Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M., & 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.
- Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human resource strategy : Formulation, implementation and impact*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barget, E., & Vailleau, D. (2008). *Management du sport Théories et pratiques*. Bruxelles: De Boeck.
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resources : Frameworks for General Managers*. New York: Wiley.
- Barrette, J. (2005). Architecture de ressources humaines : perspectives théoriques et pistes de recherche. *Relations Industrielles*, 60(2), 213–243.
- Bayad, M., Arcand, G., Arcand, M., & Allani, S. N. (2004). Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles. *Revue Internationale Des Relations de Travail*, 2(1), 74–93.

- 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. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resource management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard : Linking people, strategy and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. B. (1984). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Berman, S. L., Down, J., & 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.
- Besseyre des Horts, C.-H. (2004). *La fonction RH, une fonction stratégique : discours ou réalité ? dans Bournois F et Leclair P, gestion des ressources humaines : regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud*. Economica.
- Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A. F., Ross, S. D., & 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., & Sobry, C. (2005). *Management et marketing du sport : du local au global*. Paris: Presses universitaires du septentrion.

- 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.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Brummet, R. L., Flamholtz, E. G., & Pyle, W. C. (1968). Human resource measurements - A challenge for accountants. *The Accounting Review*, 43(2).
- Chalip, L. (2006). Toward a distinctive sport management discipline. *Journal of Sport Management*, (20), 1–21.
- Chazaud, P. (1983). *Le sport et sa gestion*. France: Vigot.
- Chengli Tien, Huai-Chun Lo, & 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.
- Cuskelly, G., Taylor, T., & Hoye, R. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention : A human resource management approaches. *Sport Management Review*, 9, 141–163.
- Desbordes, M. (2004). *Stratégies des entreprises dans le sport*. Paris: Economica.
- Devanna, M. A., Fombrun, C., & Tichy, N. (1981). Human resources management : A strategic perspective. *Organizational Dynamics*, (Winter), 51–67.
- Doherty, A. J. (1998). Managing Our Human Resources: A Review of Organisational Behaviour in Sport. *Sport Management Review*, 1, 1–24.
- Dyer, L. (1983). Bringing human resources into the strategy formulation process. *Human Resource Management Review*, 22(3), 255–271.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532.
- Eriksen, J., & Dyer, L. (2005). Toward a Strategic Human Resource Management Model of High Reliability Organizational Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 907–928.
- Ferrand, A., & Pages, M. (1999). Image management in sports organisation : the creation of value. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 387–401.
- Fombrun, C., Tichy, N. M., & 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.
- Galbraith, J. R., & Nathanson, D. A. (1978). *Strategy implimentation : The role of structure and process*. St. Paul, Minnesota: West publishing company.
- Gasparini, W. (2003). *L'organisation sportive*. Paris: Revue EP&S.
- Guérin, G., & Wils, T. (2002). La gestion stratégique des ressources humaines, *Gestion*. *Gestion*, 27(2), 14–23.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521.
- Gurbuz, S., & Mert, I. S. (2011). Impact of the strategic human resource management on organizational performance: evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1803–1822.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human Resource Management : An Agenda for 1990's. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17–43.

- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.
- Kaufman, B. E. (2012). Strategic Human Resource Management Research in the United States: A Failing Grade After 30 Years? *Academy of Management Perspectives*, 26(2), 12–36.
- Lardinot, T., & Tribou, G. (2004). Quelle est la spécificité de la gestion du sport? *Revue Française de Gestion*, (150), 125–130.
- Lengnick-Hall, C. A., & 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.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, A., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64–85.
- Miège, C., & Lapouble, J.-C. (2004). *Sport & organisations internationales*. Paris: Economica.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing Strategic Human Resource Systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36–52.
- Miller, P. (1989). Strategic HRM: What It Is and What It isn't. *Personnel Management*, 21(2), 46–51.
- Minquet, J.-P. (2004). Sports, football et finance. *Revue Française de Gestion*, 3(150), 141–160.

- Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Noguera, F. (2002). Management stratégique des ressources humaines et instrumentation de l'aménagement-réduction du temps de travail. *Revue Française de Gestion Des Ressources Humaines*, 46, 17–44.
- Pigeassou, C., & Garrabos, C. (1997). *Management des organisations de services sportifs*. Paris: PUF.
- Ramanantsoa, B., & Thiéry-Baslé, C. (1989). *Organisations et fédérations sportives*. Paris: PUF.
- Razouk, A. A., & Bayad, M. (2007). Gestion stratégique des ressources humaines : Une analyse longitudinale. *Revue Internationale Sur Le Travail et La Société*, 5(2), 1–39.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic Human Resources Management : Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18–32.
- Sisson, K. (1990). *Personnel management in Britain*. Oxford: Blackwell.
- Snell, S. A., Youndt M. A., & Wright P. M. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organization learning. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 61–90.
- Taylor, T., & McGraw, P. (2006). Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organisations. *Sport Management Review*, 9, 229–251.
- Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. *Harvard Business School Press, Boston, MA*.

- Ulrich, D. (2009). The role of strategy architect in the strategic HR organization. *People and Strategy*, 32(1), 24–31.
- Walker, J. W. (1978). Linking Human Resource Planning and Strategic Planning. *Human Resource Planning*, 1, 1–18.
- Wils, T., Le Louarn, J.-Y., & Guérin, G. (1991). *Planification stratégique des ressources humaines*. Montréal: Les presses de l'université de Montréal.
- Wright, P. C., & McMahan, P. C. (2011). Exploring human capital: putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Wright, P. M., Smart, D. L., & McMahan, J. C. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basket. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1052–1074.