UNIVERSITÄT
BERN

Le dilemme entre bénévolat et professionnalisation dans les clubs de tennis

Exposé d’entrée en matière –

Club Forum 2024 Swiss Tennis

Prof. Dr. Siegfried Nagel, Raphael Stieger

Bienne, 9 mars 2024

Le bénévolat dans les clubs de sport: Problématiques et défis

© S. Nagel 2019

Défis pour les clubs de sport

- **Changement structurel du bénévolat**
- Différenciation du sport et évolution du comportement sportif
- Tendances dans le sport: individualisation, flexibilisation
- Orientation service dans le sport
- **Elargissement des attentes de la société à l'égard des clubs de sport**
- Raréfaction et instabilité des ressources internes
- Digitalisation
- Evolution démographique

Champs d’action du développement des clubs

(1) Poursuite du développement de l’offre (sportive)

(2) Ouverture vis-à-vis des groupes de membres sous-représentés

(3) Développement durable

(4) Promotion du bénévolat

(5) Collaboration rémunérée et professionnalisation

(6) Orientation service et qualité

(7) Utilisation accrue de formes et de modes de communication (numériques) modernes

(8) Garantie des ressources financières et d’infrastructures

(9) Coopération et réseautage (p.ex. avec des écoles)

Le dilemme entre bénévolat et professionnalisation

- La professionnalisation comme piste de solution pour de nombreux défis et champs d’action
- Cependant: pour les clubs de sport en tant qu’organisations de bénévoles, le bénévolat est un principe fondamental important pour les fonctions sociopolitiques (p.ex. promotion de la démocratie, intégration sociale)
- ***Comment concilier judicieusement la professionnalisation et le bénévolat?***

Question intermédiaire

Dans quelle mesure la professionnalisation est-elle un vrai sujet dans votre club?

Bénévolat: avantages et inconvénients au niveau des prestations

Avantages au niveau des prestastions

- Diversité des qualifications
- Ressources relationnelles
- Ressources externes
- Flexibilité
- Peu de moyens financiers requis
- Motivation intrinsèque

Inconvénients au niveau des prestations

- Dépendance/attachement vis-à-vis de la personne
- Moins de qualifications spécifiques
- Activité pendant le temps libre/après la journée

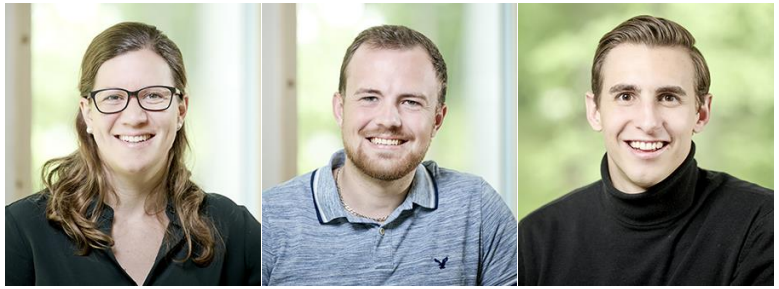
(Heinemann, 1995)

Que signifie la professionnalisation?
Vaste notion

- ***L'engagement de personnel rémunéré n'est qu'un aspect***
- Autres formes:
  - Orientation stratégique
  - Orientation service
  - Outils de gestion du monde des affaires

Ruoranen et al. (2016)

- **Important**: La professionnalisation est aussi une question de positionnement et de culture du club: «professional volunteer» (bénévole professionnel)
- Mais aussi: «volunteer professional» (professionnel bénévole)



Projet FNS:

Processus et conséquences de la professionnalisation des clubs de sport

Prof. Dr. Siegfried Nagel, Dr. Grazia Lang, Romano Keller-Meier et Raphael Stieger

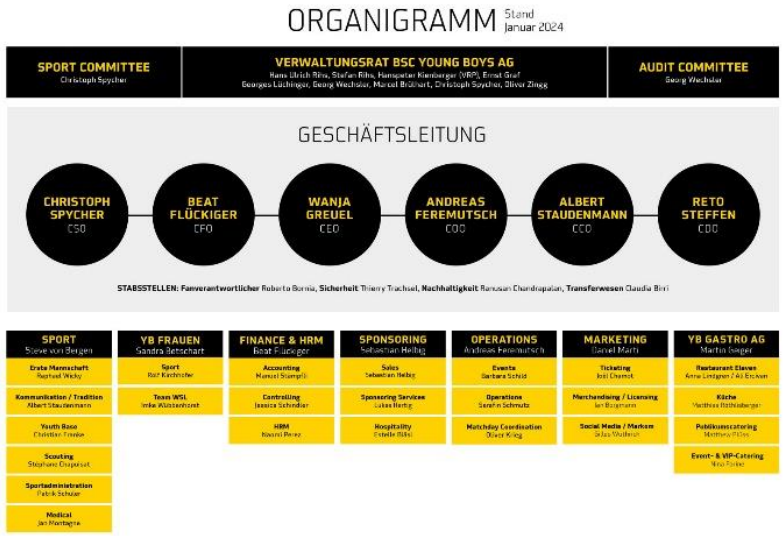
En collaboration avec la TU Chemnitz, Prof. Dr. Torsten Schlesinger, Luc Schulz

Projet
Questions générales

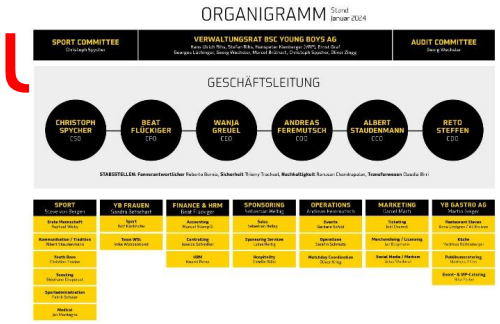
La professionnalisation comme tâche de management au sein des clubs:

- Dans quelle mesure la professionnalisation est-elle **judicieuse** par rapport aux objectifs du club?
- **Comment réussir** à faire évoluer le club dans ce sens? (conditions favorables et obstacles)
- Quelles **conséquences** (positives/négatives) faut-il prendre en compte?

Aperçu des résultats obtenus jusqu'ici



Aperçu des résultats obtenus jusqu
Externalisation



- Externalisation de «secteurs partiels» tels que le secrétariat, la comptabilité financière ou l’école de tennis
- Surtout dans les sports d’équipe: dissociation département élite/équipe élite
- Choix de formes juridiques et structures organisationnelles différentes
    - Choix d’une forme juridique à but lucratif ≠ engagement de personnel rémunéré
- Problèmes d’identification → recherche d’aides…

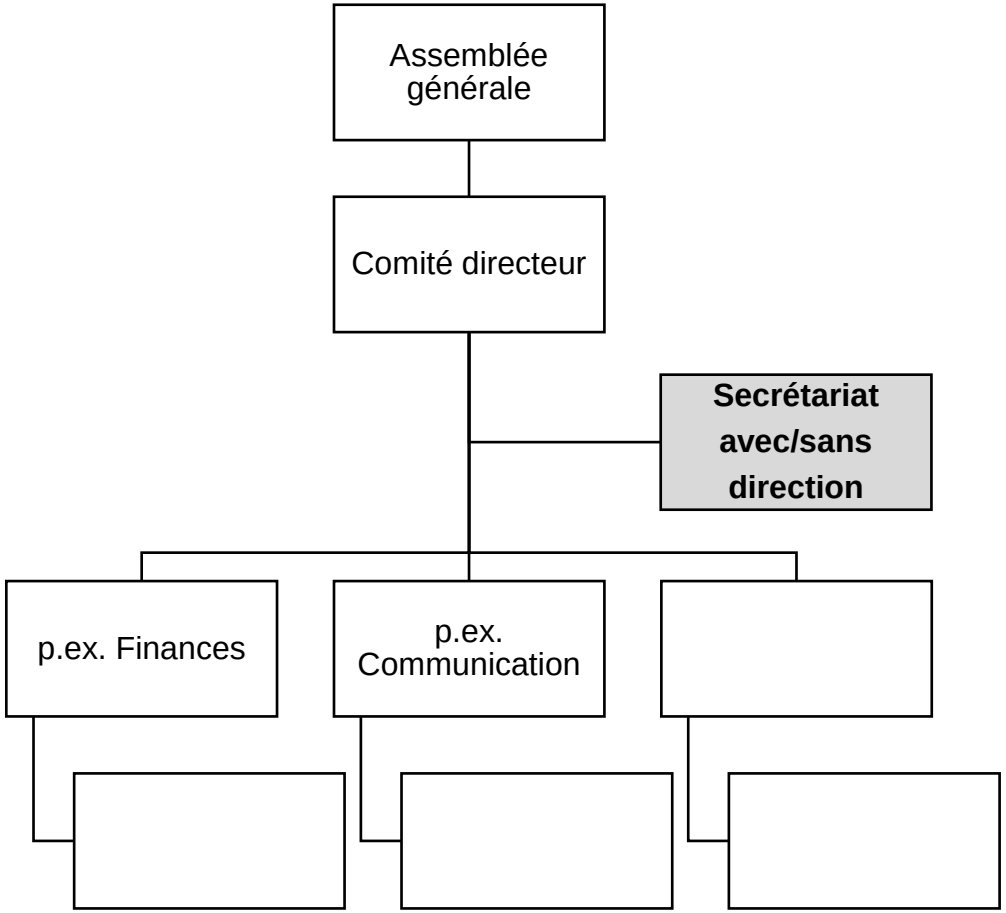
Aperçu des résultats obtenus jusqu'ic
Sponsoring

- Les recettes du sponsoring jouent un rôle grandissant
- Les acteurs clés sont d'une importance décisive pour un sponsoring réussi (réseaux, «fibre entrepreneuriale»)
- Mas il faut aussi créer de nouvelles offres innovantes (p.ex. VIP-Lounge, sponsoring d'équipe ou campagnes sur les médias sociaux)
- L'acquisition/entretien de sponsors est chronophage, pas une activité pour après la journée → travail rémunéré? év. secrétariat
- Des tendances opposées se manifestent:
  - (dé-)centralisation
  - élaboration d'un concept de sponsoring vs. abandon du concept de sponsoring

TCR

nouveau Ressort Communication & Sponsoring

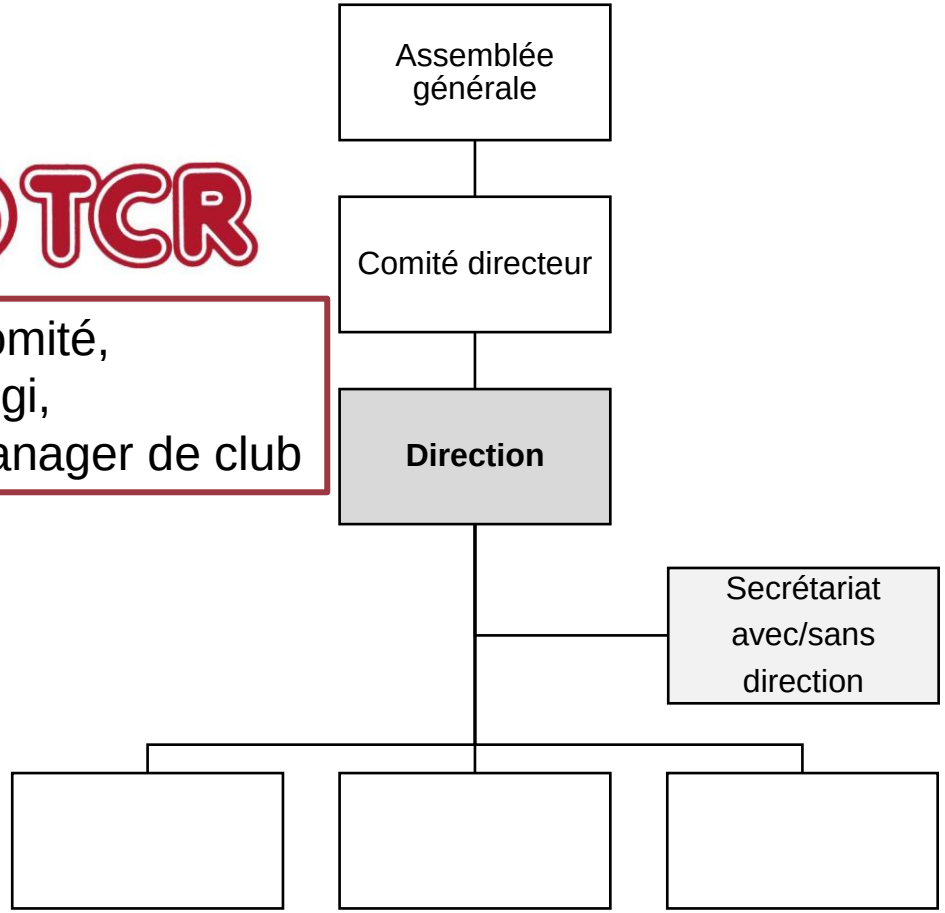
Aperçu des résultats obtenus jusqu
Structures organisationnelles



- Diff. raisons/tâches du secrétariat
- Diff. possibilités de financement
- Dissociation du comité et du secrétariat au niveau du personnel et stratégique/opérationnel?
- Clarifier et consigner par écrit les rôles, tâches, compétences
- Qui dirige le secrétariat?
- Le secrétariat devient le point de contact central du club
- Gain d'efficacité dans le club?

Aperçu des résultats obtenus jusqu
Structures organisationnelles

Taille du comité,
comité élargi,
Rôle du manager de club



- Direction au sens d'une commission, d'un comité
- généralement formée par des membres choisis dans le comité directeur (acteurs clés)
- généralement pas de séparation entre domaines stratégique et opérationnel
- Mais les rapports de force et les processus décisionnels peuvent changer (!)
- Collaboration entre organes à régler par écrit pour éviter les conflits

Aperçu des résultats obtenus jusqu'ici

Professionnalisation sans moyens financier

- Spécialisation, formalisation/standardisation, (dé-)centralisation
- Réorganisations/restructurations; job-sharing; adapter les rôles/tâches à l'environnement qui change
- Réunions stratégiques: objectifs stratégiques et sociaux
- Participation à des projets (p.ex. certification de l'association), collaborations
- Digitalisation: processus de décision participatifs par sondages vs. recherche d'aides «impersonnelle»; pas acquis d'avance, ne pas sous-estimer la formation/le support

Cahier des charges, stratégie: Où voulons-nous aller?
Que veulent les membres?

Question intermédiaire

A votre avis, quelles sont les opportunités, quels sont les défis d'une professionnalisation des clubs de tennis?

Conséquences de la professionnalisation
Chances et défis

+ Processus standardisés: plus grande efficacité, moins de conflits

+ Meilleure communication

+ Moins de tâches administratives pour membres bénévoles du comité

+ Meilleure réputation dans la commune/région

+ Collaboration et partenariats renforcés

- Questions liées aux ressources

- Les bénévoles sont moins disposés à s'engager et moins motivés

- Coordination entre le personnel engagé et les bénévoles

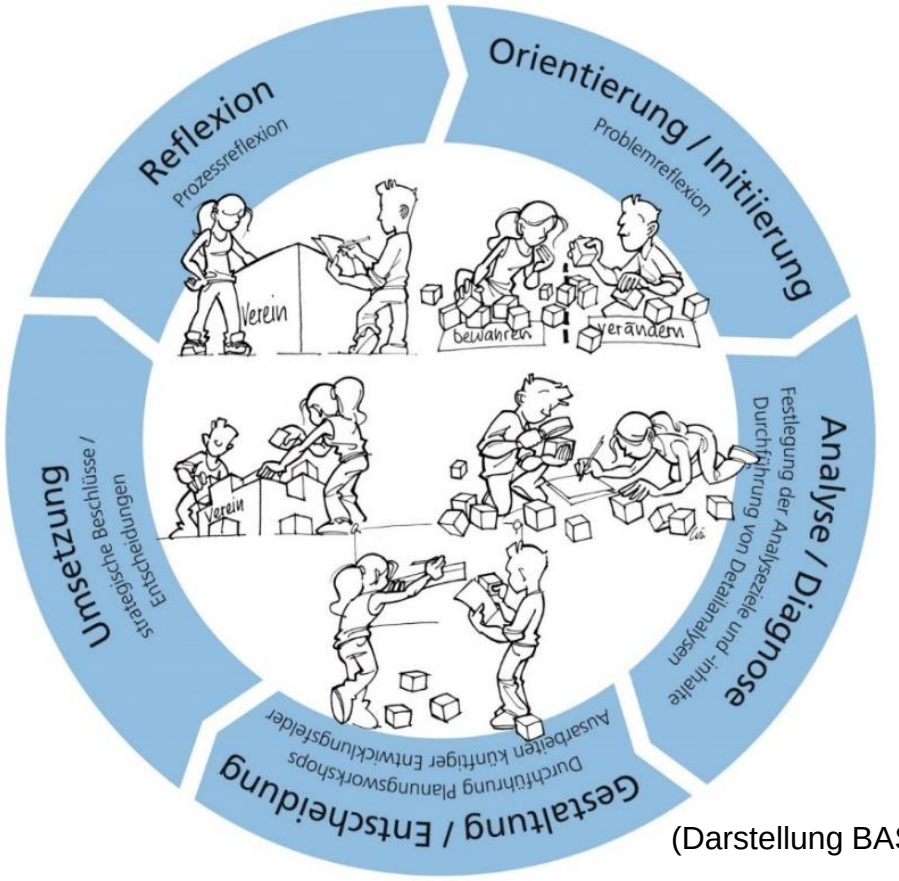
- Attentes accrues des membres et des parties prenantes

- Plus forte concentration sur l'administration que sur le sport

© S. Nagel 2019

Professionnalisation réussie

Guide du développement des clubs de sport



(Darstellung BASPO, 2013)

Lignes directrices d’une planification réussie des processus de changement en vue d’une professionnalisation

(1) Susciter l’acceptation en s’adaptant aux membres

→ Inspirer confiance grâce à la communication et à la transparence

→ Promouvoir une culture de la discussion et de la participation

(2) Analyser les conditions spécifiques du club en vue de la professionnalisationj

(3) Désigner/trouver les initiateurs des changements

(4) Mettre des ressources à disposition

(5) Mettre en place des formes de travail axées sur des projets

(6) Solliciter une aide/des conseils externes au besoin

Le dilemme entre bénévolat et professionnalisation – bilan (provisoire)

- Le bénévolat comme principe fondamental des clubs de sport: multiples avantages au niveau des prestations et fonctions sociétales
- La professionnalisation comme stratégie et piste de solution pour de nombreux champs d'action et défis actuels
- ***Concilier le bénévolat et la professionnalisation:*** *choix et mise en œuvre de modèles et de formes adaptés aux besoins propres du club*

Réflexion dans le contexte du propre club

Quels enseignements peuvent vous aider à relever les défis dans votre club?

Où pourriez-vous commencer dans votre club pour y augmenter judicieusement le degré de professionnalisation?

Conclusion – points à retenir

- La professionnalisation **n'est pas une «panacée à tous les maux»** et peut même (à court terme) entraîner des conséquences négatives → la professionnalisation comme **processus**, sans début ni fin!
- Il reste qu'une professionnalisation judicieuse par étapes peut **faciliter de travail associatif,** le rendre plus **efficace** et diminuer le **potentiel de conflits**.
- La professionnalisation est réalisable **sans grands moyens financiers**
- Il est judicieux **d'intégrer** des **parties prenantes** internes (surtout les membres) et externes (surtout les sponsors)
- La professionnalisation doit toujours être en harmonie avec les **objectifs du club** et les **intérêts des membres**

Merci de votre attention!

Questions?

Contact

Prof. Dr. Siegfried Nagel, Raphael Stieger

Fonction

siegfried.nagel@unibe.ch

raphael.stieger@unibe.ch