

Zeitschrift:	Macolin : revue mensuelle de l'École fédérale de sport de Macolin et Jeunesse + Sport
Herausgeber:	École fédérale de sport de Macolin
Band:	44 (1987)
Heft:	1
Artikel:	L'"organisation", une fonction importante lorsqu'elle est appliquée au hockey sur glace
Autor:	Robert, Yves
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-998583

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 28.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

L'«organisation», une fonction importante lorsqu'elle est appliquée au hockey sur glace

Yves Robert, entraîneur des juniors du Lausanne hockey-club

Yves Robert est né en 1959 à Montréal, au Canada. En 1981, il a obtenu, à l'Université de cette ville, une licence en éducation physique et, en 1984, le «Master of Sciences» dans ce même domaine avec spécialisation dans l'«encadrement des organismes sportifs». Avec Georges Larivière et d'autres collaborateurs, il a écrit le «Cahier de l'entraîneur», édité par la Ligue de hockey «juniors majeurs» du Québec (1985). Depuis 1985, il s'occupe du mouvement des juniors du Lausanne hockey-club. L'étude qu'il propose aux lecteurs de MACOLIN va certainement intéresser ceux qui ont la charge et le souci d'«organiser» et de «gérer» un club de hockey sur glace, mais sans doute aussi les responsables d'autres sports d'équipe, les problèmes fondamentaux étant finalement les mêmes, à peu de choses près. Yves Robert tient à remercier Georges Larivière et Jean Dupré, qui l'ont aidé dans son travail. (Y.J.)

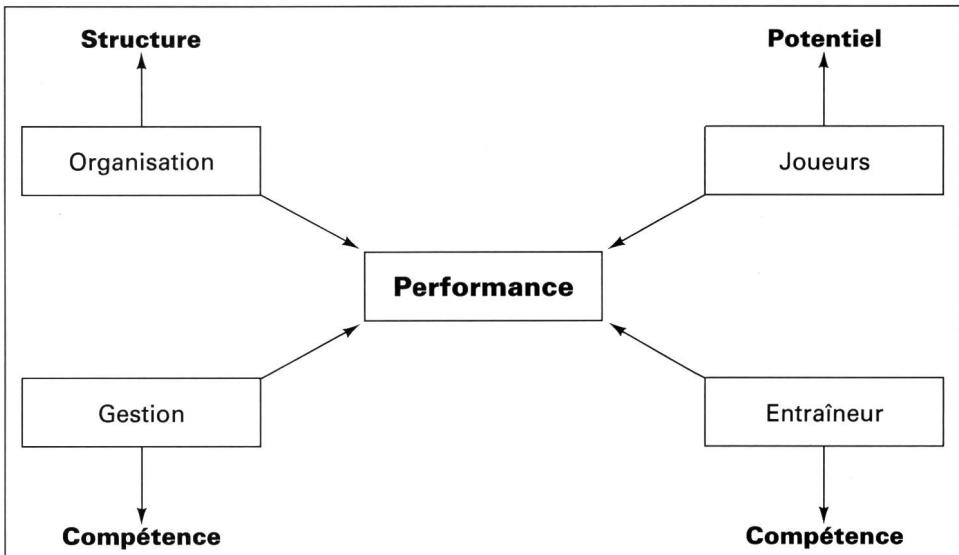


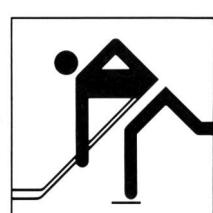
Tableau 1: structure globale du club.



Yves Robert.

La qualité du personnel «hors glace» (gestion) et «sur glace» (joueurs et entraîneur) est un élément de premier ordre, surtout lorsqu'il s'agit de hockey de haut niveau. Quant au nombre des personnes impliquées dans la direction, il peut varier d'un club à l'autre. Ce qui importe en fin de compte, c'est que tous ceux qui sont associés au club sachent exactement ce que l'on attend d'eux et où se situent les limites de l'autorité qui relève de leur fonction. Ce point est essentiel pour que les ressources humaines, financières et matérielles de l'«entreprise» soient gérées de façon optimale.

Grâce à une utilisation rationnelle du potentiel humain, des installations et des moyens financiers à disposition, la direction d'un club de hockey doit être en mesure de créer les conditions indispensables au bon développement individuel des joueurs et au succès de l'équipe. L'idéal est donc que cette dernière puisse atteindre ses objectifs en utilisant les ressources du club de la meilleure façon possible (économie/rendement) et à bon escient (efficacité).



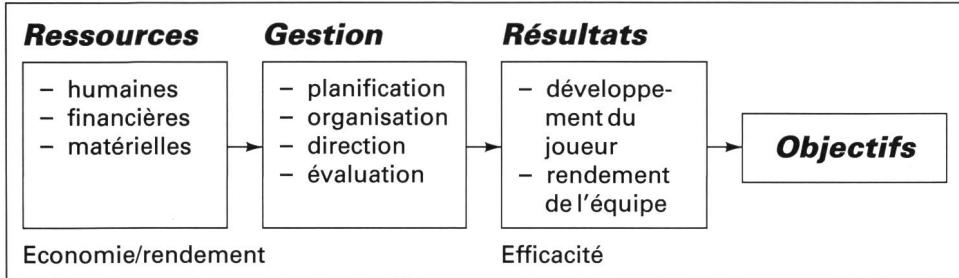
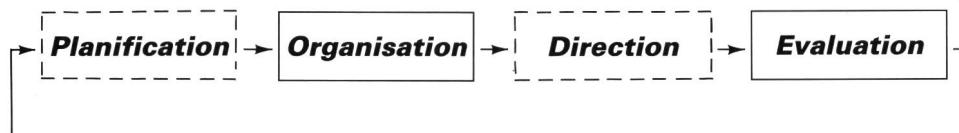


Tableau 2: modèle de gestion efficace et susceptible de mener aux objectifs fixés.

Comme on peut s'en rendre compte en observant le tableau 2, un processus de gestion efficace comprend quatre grandes «fonctions», qui se succèdent dans un ordre prescrit et immuable:



A l'instar de toute autre entreprise, un club de hockey sur glace doit respecter cet enchaînement de fonctions. En ce qui concerne l'«organisation», il est bon de souligner qu'elle ne touche pas seulement l'entraîneur, mais l'ensemble des intervenants au sein de l'équipe.

La fonction «organisation»

Selon Bergeron, l'organisation «consiste à faire la répartition fonctionnelle et équitable des tâches individuelles et le regroupement des activités selon un arrangement ordonné afin de s'assurer qu'il existe des relations harmonieuses entre les individus et les groupes de travail». (Bergeron, P.-G. «La gestion moderne: théorie et cas», Editions Gaétan Morin – 1983.)

Lorsque le gestionnaire coordonne les tâches et les activités, son intervention se fait au niveau du processus d'organisation et à partir de la structure disponible. Une distinction s'impose donc entre la «structure» et le «processus», le premier vocabulaire correspondant surtout à l'organisation physique des composantes d'un club, alors que le second se rapporte à la gestion des ressources humaines, comme on peut s'en rendre compte en examinant le tableau 3.

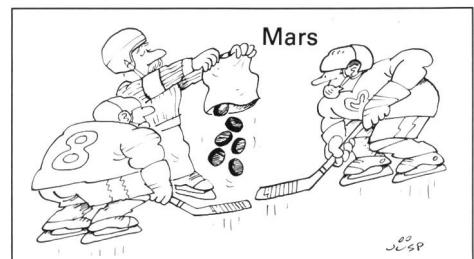
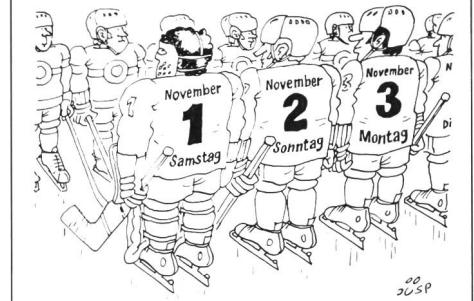
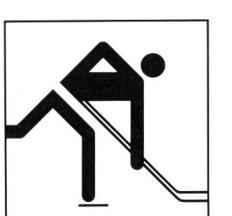
La fonction «organisation»	
Structure	Processus
<ul style="list-style-type: none"> – dimension de l'organisation – configuration hiérarchique – nombre de niveaux hiérarchiques – nombre d'unités administratives – etc. 	<ul style="list-style-type: none"> – «leadership» – niveaux de la communication – répartition – sélection et recrutement – définition des tâches – relation de pouvoir entre les différents individus – etc.

Tableau 3: les deux grandes dimensions de fonction «organisation» et leurs principales composantes.

De nombreux clubs de hockey sur glace disposent d'une bonne structure d'organisation, mais ils sont totalement dépourvus de moyens de communication entre les personnes responsables. Cet état engendre l'inefficacité et instaure un climat de travail néfaste à l'atteinte des objectifs fixés.

Les principes d'organisation

Avant d'entreprendre la structuration d'un club, il faut d'abord bien connaître certains principes de base sans l'application desquels toute bonne organisation et toute saine gestion sont impossibles. Il en est beaucoup, hélas, qui agissent trop rapidement, sur ce point, ou qui procèdent à d'incessantes modifications. Il en résulte des difficultés financières (augmentation des coûts et diminution des revenus) et une dégradation du climat de travail. Voici, brièvement décrits, les plus importants de ces principes:



Les objectifs

Chaque unité administrative a une mission à remplir. Elle doit être définie avec précision. Prenons, par exemple, celle qui concerne la promotion et la publicité. Elle consiste, entre autres choses:

- à s'occuper de la vente des billets, des abonnements, des programmes, etc.
- à trouver des annonceurs
- à concevoir, à réaliser et à placer les affiches
- à animer la propagande sous ses diverses formes
- à assurer l'information de presse et les relations publiques.

Chacun de ces objectifs doit être précisé et défini par écrit.

La spécialisation

Chaque domaine particulier d'un club (compétition, formation, promotion, etc.) fait appel à la spécialisation et doit donc être couvert par des personnes parfaitement compétentes. Les finances, pour ne prendre qu'un exemple, doivent être prises en main par des spécialistes de la gestion financière.

La coordination

La coordination a un rôle de première importance à jouer, puisque les tâches à ef-

fectuer par les spécialistes sont souvent fortement interdépendantes. C'est le cas, par exemple, dans le secteur de la compétition entre l'entraîneur, le soigneur, le chef du matériel, le statisticien, etc.

L'autorité

Dans une organisation, toute personne chargée d'exécuter certaines tâches doit posséder l'«autorité» qui lui permettra de mener son travail à bien. Par autorité, j'entends le droit de disposer de subordonnés, et de les diriger. Le directeur technique, par exemple, doit être investi de l'autorité qui lui permet de superviser le travail des entraîneurs, des «dépisteurs», du soigneur, etc. La marge dans laquelle se meut l'autorité d'une personne doit être très clairement définie, afin d'éviter au maximum les conflits lorsque des décisions critiques doivent être prises pour le club.

La responsabilité

De par l'autorité qui lui est déléguée, un individu devient responsable des tâches qui lui sont assignées. Il lui appartient donc de faire tout ce qu'il faut pour les mener à bien. S'il ne parvient pas à atteindre les objectifs fixés en commun, il devra rendre des comptes.

La définition des postes

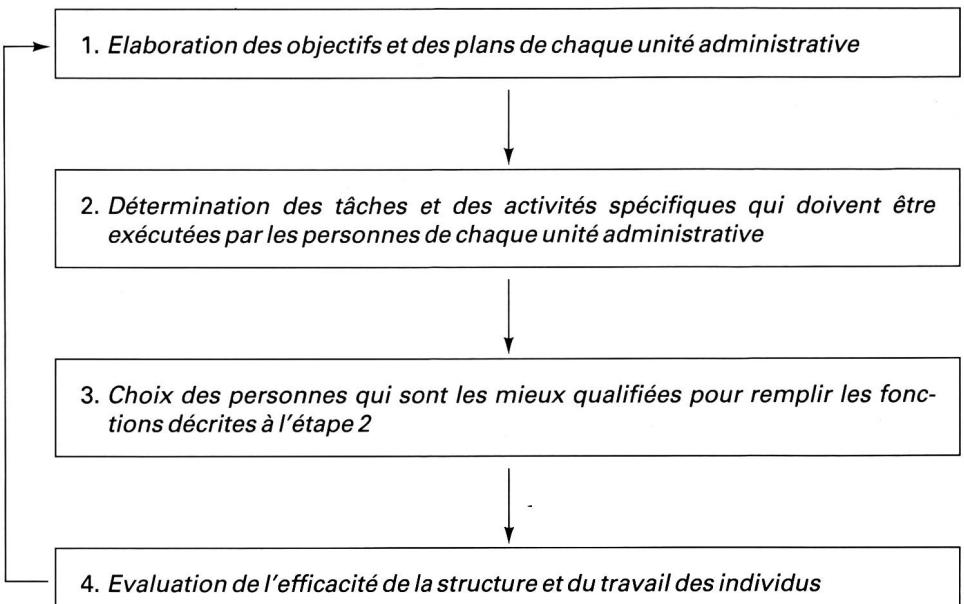
Dans un club, tout poste doit être défini avec précision quant à la nature des fonctions qui s'y rattachent. Ceci délimite le champ d'action et évite les chevauchements. A titre d'exemple: les tâches du soigneur auront été définies par rapport à la réhabilitation des blessures, par rapport à son travail avant et pendant un match, par rapport à l'entraînement, par rapport à l'élaboration des procédures d'urgence en cas d'accidents, etc. S'il s'agit du préposé au matériel, la définition portera sur l'entretien des équipements, sur la propreté des vestiaires, sur l'achat des fournitures, l'organisation des transports, etc.

La continuité

Pour être crédible, un club de hockey sur glace doit disposer d'une structure stable, quelle que soit la «mobilité» des personnes qui œuvrent au sein de l'équipe. Trop souvent, lorsque des changements interviennent, peu importe à quel niveau, l'ensemble de l'«organisation» doit repartir à zéro.

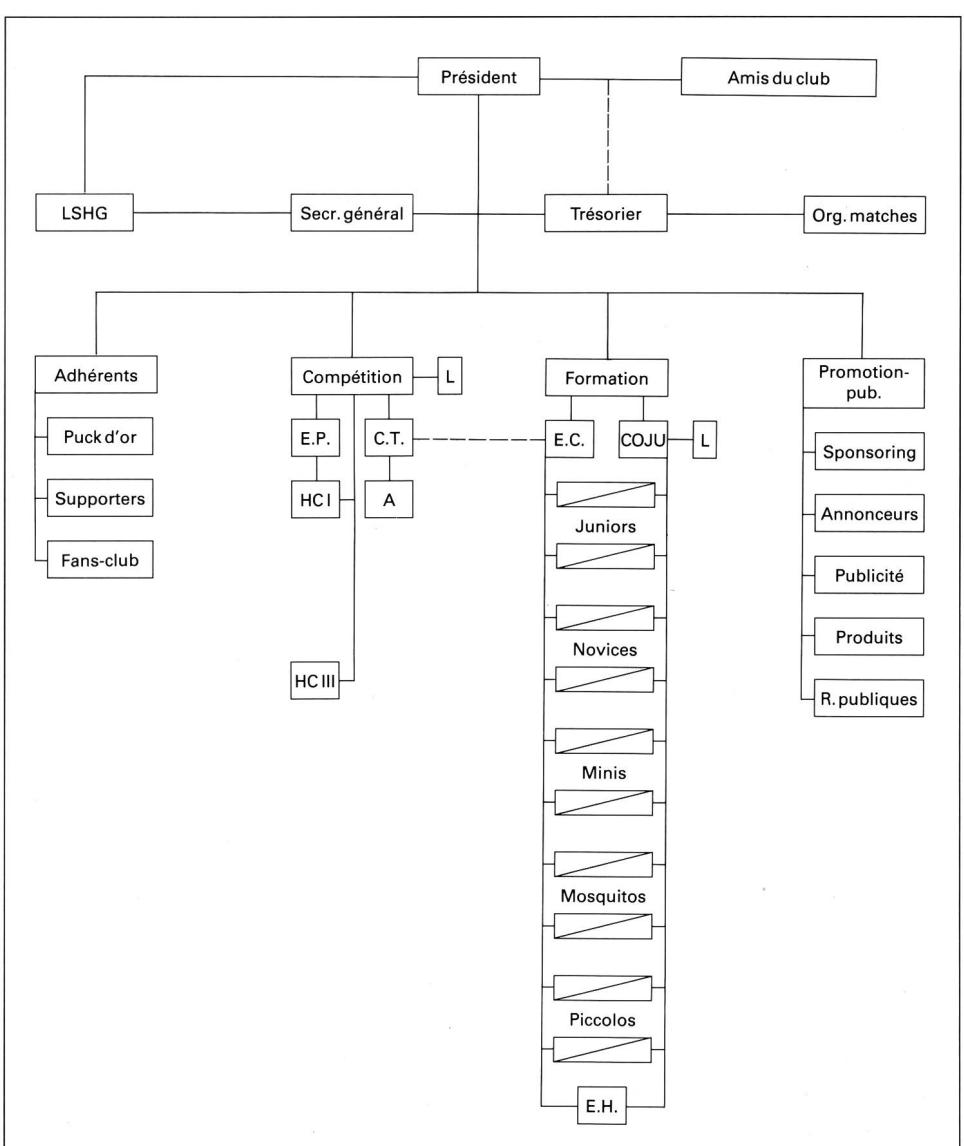
Le club: structure détaillée

La mise en place de la structure détaillée d'un club ne peut débuter que lorsque ces principes de base sont bien connus. La démarche à suivre compte alors généralement quatre étapes bien distinctes et séquentielles:



Je répète donc que la fonction «organisation» consiste à assigner une tâche à chacun et à coordonner les activités. En passant par ces quatre étapes, on peut véritablement mettre en place une structure détaillée définissant les liens et les relations

qui existent entre les individus et entre les unités administratives de l'organisation. Dès lors, cette structure est désignée sous le vocable d'organigramme, véritable plan d'architecture. Voici comme elle se présente:



Description sommaire des postes

Président

- Préside le comité directeur
- Assure les relations extérieures
- Assure les relations internes (centre de glace)
- Assure les relations avec les autorités politiques
- Participe aux travaux de la LSHG (Ligue suisse de hockey sur glace)
- Assure les relations avec les clubs de soutien financier
- Maintient les relations avec les media

Secrétaire général

- Secrétariat du club
- Archives
- Logistique (joueurs HC I)
- Licences
- Travaux LSHG

Trésorier

- Comptabilité et finances
- Contrôle budgétaire
- Secrétariat du stade
- Organisation des matches

Secteur «adhérents»

Responsable: vice-président chargé de ce secteur

Cahier des charges: il est responsable:

- De l'animation et de la coordination du secteur et des programmes:
 - Puck d'or
 - Supporters
 - Fans-club

Secteur «compétition»

Responsable: vice-président chargé de ce secteur

Cahier des charges: il est responsable:

- De l'entraînement principal:
 - Coach du HC I
 - Membre de la CT
 - Collabore à la formation
- De la commission technique (CT):
 - «Dépistage» de nouveaux joueurs
 - Suivi des joueurs prêtés à l'extérieur
 - Maintien du contact avec les arbitres du club
- Du HC I
 - Joueurs
 - Personnel
 - Matériel
 - Soigneurs
 - Administrateur
 - Médecins
 - Vidéo
 - Etc.
- Des rapports avec la Ligue romande de HC



Secteur «formation»

Responsable: vice-président chargé de ce secteur

Cahier des charges: il est responsable:

- De la commission des juniors (Co Ju):
 - Administration générale du secteur (licences, etc.)
 - Secrétariat
 - Convocations, arbitres
 - Matériel
 - Glace
 - Camps d'entraînement
 - Administration des équipes
 - Déplacements
 - «Dépistage» des joueurs (en collaboration avec la CT)
 - Responsabilité administrative de l'école de hockey
- De l'entraîneur en chef du secteur «formation»

Secteur «promotion et publicité»

Responsable: vice-président chargé de ce secteur

Cahier des charges: il est responsable:

- Du sponsoring:
 - Equipement (casques, maillots, cuissottes, etc.)
 - Parrains
 - Divers
- Des annonceurs:
 - Panneaux
 - Horloges
 - Machines à glace
 - Voitures des joueurs
 - Etc.
- De la publicité:
 - Campagne d'abonnements (individuels, familles, etc.)
 - Presse quotidienne
 - Radio
 - Programmes
 - Calendrier des matches
 - Etc.
- Des souvenirs et autres produits commerciaux:
 - Boutique «Fans-club»
 - etc.
- Des relations publiques:
 - Conférences de presse
 - Séances de presse précédant les matches
 - Repas de soutien
 - Photos
 - Etc. ■

