

Zeitschrift:	Macolin : revue mensuelle de l'École fédérale de sport de Macolin et Jeunesse + Sport
Herausgeber:	École fédérale de sport de Macolin
Band:	54 (1997)
Heft:	12
Artikel:	Management des prestations de service au sein de l'association sportive : plus de professionnalisme!
Autor:	Schnyder, Sebastian
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-998010

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](#)

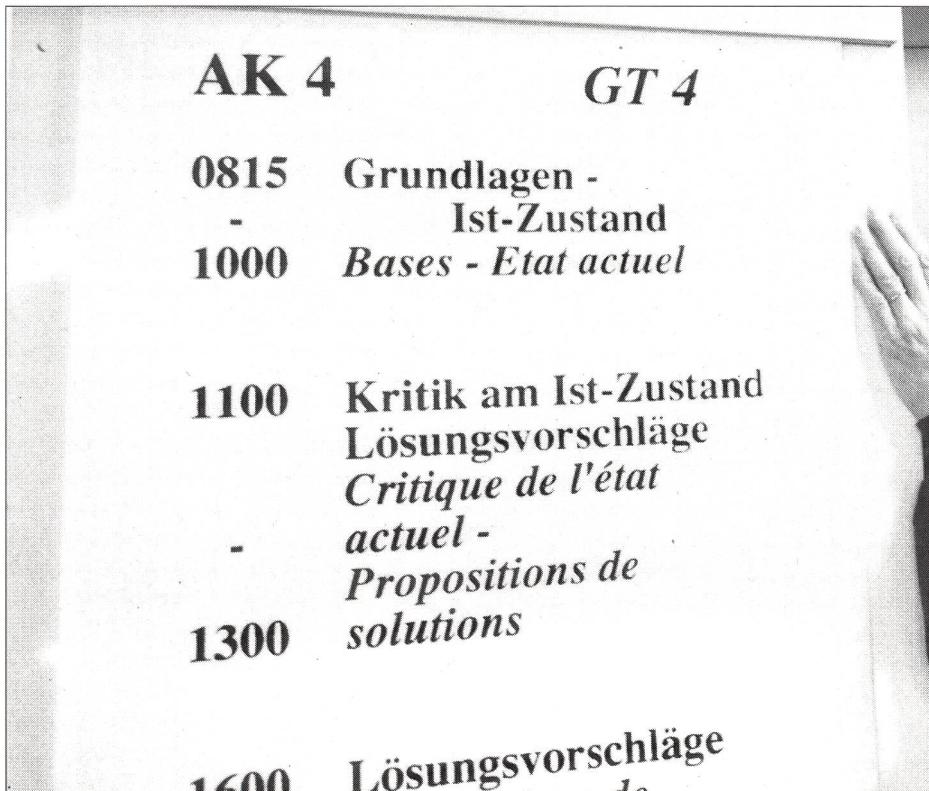
Download PDF: 10.01.2026

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

Management des prestations de service au sein de l'association sportive

Plus de professionnalisme!

Sebastian Schnyder
Traduction: Heidi Seray



Par «plus de professionnalisme», on entend «plus de compétences professionnelles», une nécessité absolue à tous les échelons de la hiérarchie du sport. La compétence professionnelle c'est, avant tout, traiter un problème à la base de manière critique et trouver la solution optimale.

(Photo: Daniel Käsermann)

La gestion moderne d'une association sportive requiert toujours plus de professionnalisme. Le cours de formation en management sportif organisé par l'Association olympique suisse (AOS) apporte les connaissances utiles à une gestion efficace des prestations de service. (Ny)

L'importance du sport pour les domaines de l'éducation, de la formation et de la santé est aujourd'hui largement reconnue, de même que son incidence sur l'économie. Cette reconnaissance ne doit pas pour autant empêcher les politiciens et les fonctionnaires du sport de s'interroger sur l'adéquation des structures institutionnelles ou organisationnelles existantes dans ce domaine par rapport à la place qu'occupe le sport dans notre société. Par ailleurs, toute société doit se demander si elle remplit sa mission, son mandat, et ceci avant de se trouver confrontée à l'effritement de ses effectifs et de ses ressources. Pour répondre à ce type de questions – indépendamment des spécificités de chaque cas – il peut être utile de se référer à l'expérience et au savoir accumulés dans le domaine du management d'organisations sans but lucratif par l'Institut de recherche pour la gestion des associations et des coopératives.

tives en plus de 20 années d'étude et de mise en pratique systématiques.

La formation en management

Il est donc très réjouissant qu'un diplôme de manager du sport ait pu être décerné le 23 mai 1997 à un groupe de treize femmes et hommes à l'issue du premier programme de formation en management sportif organisé conjointement par l'Association olympique suisse (AOS) et l'Institut de recherche pour la gestion des associations et des coopératives (VMI)*. L'un des participants au cours, Alfred von Gunten (secrétaire général du Club alpin suisse), s'est exprimé en ces termes sur l'expérience: *Nous n'avons pas suivi ce programme uniquement pour nous. Non, le sport suisse, nos associations, nos sportifs et membres, attendent de nous des impulsions et des idées nouvelles; ils veu-*

lent que nous remplissions mieux nos obligations que par le passé et que nous menions l'association au succès.

On ne saurait mieux définir les aspirations, le mandat et la mission de toute association, de toute organisation non lucrative. Une organisation à but non lucratif, telle qu'un club sportif, existe pour ses membres, pour les gens qu'elle entend encourager ou soutenir, et non pas pour ses gestionnaires ou ses fonctionnaires. Dans le cadre d'une société moderne, qui valorise autant les performances que les loisirs, une telle approche s'exprime à travers une véritable volonté de servir.

Les prestations directes

Les fédérations sont chargées de tâches que leurs membres ne peuvent ou ne veulent assumer eux-mêmes. A cet égard, il importe de distinguer deux tâches principales: la défense des intérêts d'une part, et la prestation de services d'autre part. Si la défense des intérêts reste (encore) prioritaire pour certaines (grandes) fédérations, la prestation directe de services (offre de services) prend cependant de plus en plus d'importance. L'éventail de l'offre de services qu'un club sportif propose à ses membres, voire à des tiers, est extrêmement large: il peut inclure l'organisation d'entraînements et de cours (quotidiens, à la semaine, au mois ou même à l'année), un encadrement semi-professionnel voire entièrement professionnel, ou encore le balisage de pistes et d'itinéraires quand ce n'est pas la mise à disposition de salles ou de locaux d'hébergement.

La tendance croissante à la privatisation et à la commercialisation de vastes domaines de la vie, l'avènement d'un individualisme forcené et le refus de s'engager font que les associations en général, et les clubs sportifs en particulier, subissent de plus en plus la concurrence d'offres d'entrepreneurs privés ou encore de formes d'abonnements et d'arrangements «à la carte» qui n'impliquent aucune contrainte pour celui qui y souscrit.

La règle des cinq «p»

Mais les problèmes qui se posent et les dangers qui menacent présentent dans le même temps de nouvelles chances. En l'occurrence, l'occasion est belle, pour les fédérations et sociétés sportives, de profiter de se familiariser, en ce qui concerne leurs prestations de services, avec des notions de marketing aussi fondamentales que la règle des cinq «P», selon laquelle

Sebastian Schnyder est chargé de cours à l'Institut de recherche pour la gestion des associations et des coopératives de l'Université de Fribourg.

outre le produit, le prix, la promotion (communication) et la place, c'est l'usager, le client (people) qui décide si l'offre d'ensemble d'une entreprise, d'une fédération, d'un club répond à l'attente. Il est vital de tisser un lien permanent entre l'organisation et le client et de se rapprocher de ce dernier, un lien qui ne se termine pas avec la vente du service et qui, au contraire, ne fait alors que commencer.

Il s'agit donc de répondre à certaines questions d'ordre général, notamment:

- Nos infrastructures sont-elles suffisantes? Procérons-nous à une mise à jour constante de notre savoir-faire? Créons-nous une situation de service optimale entre le client et le prestataire?
- Offrons-nous suffisamment de possibilités de contact? Serait-il possible de nous rapprocher davantage du client?
- Que donnons-nous au client? Quelle est le contenu de nos prestations?
- Quels domaines pourrions-nous « vendre » de manière encore plus efficace?
- De quelle manière le client perçoit-il la prestation? Jusqu'à quel point le client est-il intégré?

Une relation personnelle

La relation personnelle qui se crée entre le club en tant que prestataire et le client, le membre, le demandeur, est le meilleur atout d'une société sportive qui désire intéresser de nouveaux clients et fidéliser ses membres. En effet, elle a la possibilité de faire valoir ses avantages par le biais d'un réseau interactif de relations humaines, du tissu de liens sociaux qui se développe naturellement autour de son activité. A l'instar des prestataires privés, la société sportive doit se montrer novatrice, agir en fonction des besoins du client et démontrer son professionnalisme. Mais cela ne saurait suffire: un club n'est pas une entreprise privée. Il ne peut pas se contenter d'agir en simple prestataire, en vendeur de services et il doit donc créer une véritable relation de service avec le destinataire de son offre. Celui-ci n'attend pas qu'on lui porte de l'attention uniquement pendant qu'il bénéficie du service; il est également tou-

ché avant et après la relation de service par le style de fonctionnement de l'organisation, de la société (sportive), et c'est ce qui influera sur son attitude interactive dans le processus de prestation. Un usager, un membre de ce type est (de nouveau) prêt à s'identifier avec son association.

Le mode de recrutement des membres prend dès lors une dimension totalement inédite. Il ne s'agit plus d'en appeler à la solidarité et à la fidélité, bien que ces principes gardent toute leur valeur; il s'agit au premier chef, pour un club sportif, de présenter des arguments séduisants à ses membres, afin que ceux-ci:

- premièrement, recourent à ses prestations et
- deuxièmement, soient disposés à transformer leur relation de service en adhésion.

La réalisation de ces objectifs presuppose une culture d'organisation qui se reflète dans le comportement et le profil de l'association, une structure tournée vers les clients et les membres, une orientation fondamentale servant de point d'ancre à l'orientation de l'association comme prestataire de services et un style de direction autorisant l'épanouissement individuel sans jamais perdre de vue la stratégie globale qui doit être axée sur le service. ■

* Diplôme AOS Manager du sport, version romande

Ce diplôme est obtenu à la suite de deux cours comprenant 12 modules. L'enseignement du premier cours (cours 1) est dispensé par l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP), plus précisément par M. Jean-Louis Chappellet, professeur de management public à l'IDHEAP, ancien cadre du Comité international olympique et auteur d'ouvrages et d'articles sur le sport et le système olympique. L'enseignement du deuxième cours (cours 2) est dispensé sous la responsabilité de l'Association olympique suisse (AOS) par des spécialistes des matières traitées.

Conditions d'admission:

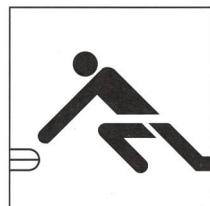
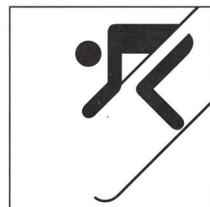
Etre dirigeant d'une fédération, d'un club sportif ou être un sportif d'élite. La recommandation et la signature de la fédération sont nécessaires.

Prochains cours:

Octobre 1998 – juillet 1999.

Renseignements et inscription:

Association olympique suisse, Arno Krattinger, chef de formation, Maison du sport, case postale 202, 3000 Berne 32. Tél. 031 / 359 71 11, fax 031 / 352 33 80. ■



Rue des Longs-Champs 28
2014 BÖLE / NE
Tél. (032) 841 42 52
Fax (032) 841 42 87

VISTA WELLNESS

NOUVEAU:
Cours de formation
continue pour
spécialistes

GYMNIC LINE

FIT • BALL

Thera-Band

Je m'intéresse à vos cours Fit-Ball® / Thera-Band
 s.v.p. envoyez-moi votre documentation:
 Gymnastique Mobilier ergodynamique

Nom
Profession
Adresse

huspo
SPORTS FACTORY

NOUVEAU
Bahnhofplatz, 8304 Wallisellen

Tél. 01/877 60 77 Fax 01/877 60 70
http://www.huspo.ch E-Mail admin@huspo.ch