

# HOEBER, LARENA

Université d'Alberta

A. Doherty, O. Hoerber, R. Wolfe

Bourse de doctorat 2009

*Un programme de sport offert à des heures critiques à des jeunes à faible revenu*

---

## Résumé du projet

Ce projet s'ajoute à un projet précédent qui explorait l'incidence et la nature de l'innovation au sein des organismes communautaires de sport (OCS). Nous avons dévoilé que les OCS se tournent vers l'innovation, qui se définit par un effort organisationnel jugé nouveau par l'organisation en vue de répondre aux demandes des membres et de la société et de survivre dans un environnement changeant et difficile. On compte de plus en plus sur les OCS pour la prestation de programmes et de services qui aident à accroître la pratique du sport par les Canadiens. Il est donc important de comprendre les pressions, les défis et les succès vécus par les OCS par rapport à l'innovation, étant donné son lien direct avec l'efficacité et l'efficience organisationnelles.

En nous fondant sur l'enquête précédente, nous avons établi les objectifs suivants : 1) étudier la nature des innovations radicales et progressives dans les organismes communautaires de sport (étude 1), 2) examiner la culture du conseil et du club en tant que facteurs déterminants menant à la décision d'innover (étude 2), 3) étudier le processus d'innovation dans les organismes communautaires de sport dans une perspective longitudinale (étude 3).

Nous avons eu des difficultés à recruter des participants pour l'étude 2. Nous ne présenterons donc nos conclusions que pour les études 1 et 3. Néanmoins, des avis sur le rôle de la culture du conseil et du club dans l'innovation chez les OCS ont été générés dans les autres études. Par conséquent, nous avons pu atteindre en partie l'objectif 2.

À l'étude 1, nous avons conclu que les OCS s'engagent vers l'innovation radicale, qui diffère de l'innovation progressive car il s'agit 1) d'un élément complètement nouveau pour le sport ou pour la communauté du club, 2) d'un élément qui représente un changement substantiel pour le club par rapport à une pratique existante, 3) d'un élément dont les répercussions sur le club sont importantes. L'innovation radicale se distingue également de l'innovation progressive car elle est axée sur la croissance et le développement du club, est menée par un champion d'idées et compte sur la culture de soutien du club et ses ressources financières pour la mise en œuvre. Une mise en œuvre réussie d'innovations radicales peuvent amener une variété d'autres occasions pour le club.

À l'étude 3, nous avons conclu que les OCS peuvent innover de différentes façons, soulignant ainsi la possible complexité du processus. Différentes innovations, ainsi que diverses approches relatives à leur adoption et leur mise en œuvre, peuvent être réussies en ce qui concerne l'atteinte des objectifs visés. Cependant, les aspects uniques des innovations permettent également de décider de les poursuivre ou de les arrêter.

---

## Méthodes de recherche

Étude 1 : Pour comprendre la nature des innovations radicales par rapport aux innovations progressives, des entrevues semi-structurées ont été réalisées avec les présidents de 16 OCS représentant 12 sports dans 10 collectivités de l'Ontario. Ces OCS ont vécu des innovations radicales et progressives.

Étude 2 : Pour examiner davantage la culture du conseil et du club en tant que déterminants de l'adoption d'innovations radicales et progressives, nous avons prévu réaliser des groupes de discussion avec des membres de conseils d'administration d'OCS. Nous n'avons pu coordonner un nombre suffisant de groupes malgré de nombreuses tentatives au cours de la période de recrutement, qui a duré un an.

Étude 3 : Des études de cas portant sur deux OCS (hockey, nage synchronisée) de l'Ontario ont été réalisées au cours d'une période de 18 mois d'innovation. Les données ont été recueillies au moyen d'entrevues avec des intervenants clés, de l'analyse de documents et des médias sociaux, ainsi que de l'observation sur le terrain à divers stades du processus d'innovation. Chaque cas représente une histoire riche en matière d'innovation.

---

## Résultats de la recherche

Les présidents des OCS ont discuté de 20 innovations radicales et de 16 innovations progressives. L'innovation radicale a été définie dans ce contexte comme étant nouvelle pour le sport ou la communauté et/ou ayant un effet important sur les opérations et les activités du club. Parmi les exemples, on compte un nouveau programme pour les jeunes et des partenariats avec d'autres clubs ou sports. Les interventions radicales se définissent comme étant nouvelles, mais à titre d'ajout à des pratiques existantes ou d'adaptation de ces pratiques, ou en tant que pratique courante ailleurs qui a été adoptée par le club. Les caractéristiques les plus distinctives des innovations radicales et progressives sont l'étendue du changement et les risques associés. Les innovations radicales tendent à être axées sur la croissance du club tandis que les changements progressifs se concentrent surtout sur le développement du participant. Les innovations radicales étaient portées par un champion des idées qui provenait de n'importe quelle composante du club tandis que les changements progressifs venaient généralement du conseil. Les bénévoles étaient essentiels à l'adoption réussie des deux types d'innovation, mais les ressources financières étaient également essentielles aux innovations radicales substantielles. Les deux types d'innovation (en particulier l'innovation radicale) ont provoqué des résultats inattendus pour les OCS, y compris un développement approfondi du club ou de plus grandes possibilités de développement.

L'étude de cas longitudinale sur l'innovation au sein des OCS a révélé les diverses expériences liées aux innovations maintenues ou abandonnées. Dans les deux cas, ce qui était jugé radical avait été mis en œuvre plutôt rapidement (semaines) même si les pressions à l'égard du changement avaient été ressenties jusqu'à une année plus tôt. Les champions d'idées ont dirigé les innovations dans les deux cas, même si c'était à différents niveaux de leurs organismes respectifs. Tous les intervenants clés des organismes ont appuyé entièrement ces changements probablement en raison de la grande pression à l'égard du changement. Il s'agissait d'un facteur critique dans l'adoption réussie de l'innovation. Les facteurs qui ont amené et facilité les innovations venaient de l'intérieur (demande des participants, expertise des bénévoles et engagement à l'égard de la mise en œuvre) et de l'extérieur (marché différent pour la pratique du sport, compétitivité réduite) des OCS. Les obstacles à l'innovation étaient

différents dans chaque OCS, et les plus grandes difficultés ont été vécues par le club qui n'a pas pu maintenir son innovation. Dans un OCS, le taux d'adoption était élevé et la mise en œuvre de l'innovation a été réussie dès le départ. Dans l'autre OCS, l'innovation a été abandonnée principalement en raison de sa dépendance à l'égard d'un partenariat entre deux clubs. Des circonstances différentes dans chacun des clubs ont provoqué l'annulation du nouveau programme.

---

### **Incidences sur les politiques**

Les conclusions de la présente recherche permettent de mieux comprendre comment l'innovation au sein des OCS est un mécanisme important en vue d'améliorer leur capacité d'atteindre leurs objectifs en matière de développement du sport. En réponse à diverses pressions, les OCS abandonnent les façons de faire traditionnelles en matière de sport et adoptent des pratiques et des programmes novateurs, que les changements soient progressifs ou novateurs. Ces conclusions peuvent éclairer les politiques et les stratégies sur le sport aux niveaux local, provincial/territorial et fédéral en fournissant de l'information sur les avantages et les difficultés rencontrés par les OCS au cours du processus d'innovation. Comme nous l'avons indiqué ici, les politiques et les stratégies sur le sport qui visent à orienter divers changements à l'échelle du sport communautaire (égalité des sexes, handisport, DLTP/A, perfectionnement des entraîneurs) devraient être orientés par une compréhension du processus d'innovation à ce niveau.

---

### **Prochaines étapes**

1. La distinction apparente entre l'innovation radicale et l'innovation progressive exige un examen approfondi de ces types d'innovations. Une recherche connexe devrait porter sur la question de savoir si l'engagement des OCS envers une innovation radicale varie selon la taille du club, le mandat, le type de sport, la taille de la collectivité, etc. Cela nous permettra de mieux comprendre les OCS qui s'engagent vers des changements radicaux à l'égard du développement du sport.
2. Les connaissances sur l'innovation radicale par rapport à l'innovation progressive montrent l'importance de faire la distinction entre ces types d'innovation et sur leur gestion différente lors de l'élaboration de politiques, de stratégies et de pratiques visant à développer les OCS ou certains aspects du sport communautaire. Ce qui peut sembler évident ou progressif pour une partie peut être jugé radical par un OCS, ce qui peut avoir des incidences sur son adoption efficace.
3. La grande acquisition de connaissances du processus d'innovation des OCS fournie par les deux études de cas longitudinales et en temps réel doit se poursuivre et s'étendre à l'examen du rôle des partenaires externes dans le processus (p. ex. commanditaires, organismes provinciaux/territoriaux de sport). Le sport communautaire est (idéalement) un processus collaboratif auquel divers partenaires participent et leurs rôles respectifs dans le processus d'innovation méritent un examen.
4. Il peut être difficile de faire de la recherche avec les OCS qui sont dirigées surtout, voire exclusivement, par des bénévoles. Participer à une recherche peut constituer un fardeau additionnel pour des personnes qui en ont déjà beaucoup sur les épaules, même si elles manifestent un grand intérêt. Il est important de bien s'aligner pour assurer que les bienfaits sont mutuels. Des approches de recherche collaborative doivent être envisagées.

---

## Principaux intervenants et bénéficiaires

- Les OCS peuvent bénéficier d'une meilleure compréhension de la nature et du processus de l'innovation (particulièrement en ce qui a trait aux innovations radicales). Ils doivent être conscients des facteurs liés à l'innovation radicale (p. ex. champion d'idées, appui du conseil, ressources humaines et financières), être au fait que les idées peuvent provenir de n'importe où dans le club (même à l'extérieur) et que l'innovation radicale peut avoir une incidence positive au-delà des objectifs visés.
- Les organismes provinciaux/territoriaux de sport peuvent bénéficier des connaissances acquises grâce aux processus d'innovation des OCS et reconnaître les difficultés rencontrées par les clubs lorsque ceux-ci se font demander par des OPTS d'adopter une initiative nouvelle (voire radicale) pour l'OCS.
- Les organismes provinciaux responsables des parcs et des loisirs, ainsi que d'autres organismes provinciaux/territoriaux comptant le sport communautaire dans leur mandat, pourraient également bénéficier des connaissances acquises grâce aux innovations des OCS.
- Les organismes nationaux unisport et multisport pour lesquels le sport communautaire relève de leur compétence, soit directement (p. ex. Au Canada, le sport c'est pour la vie, Association canadienne des entraîneurs), indirectement (organismes directeurs de sport) ou en tant que responsables des politiques (Sport Canada) pourraient également bénéficier des connaissances acquises grâce aux innovations des OCS.