

INTRODUCTION

UN CHERCHEUR IMPLIQUÉ

On ne peut comprendre le projet d'une thèse, surtout lorsqu'elle est engagée par un adulte d'un âge inhabituel pour être étudiant, sans en contextualiser l'objet et la démarche.

En effet cette thèse est d'abord celle d'un dirigeant sportif, amené à un moment choisi de son activité à s'interroger sur la validité des repères implicites qui guident son action quotidienne et celle des autres dirigeants et à s'engager dans un effort d'analyse en profondeur d'une réalité que la familiarité a fini par rendre transparente.

« Armer » son regard pour faire face aux difficultés croissantes que rencontre le mouvement sportif, tel est le point de départ de la thèse. Mais cet effort pour appréhender le quotidien avec un nouveau regard est aussi marqué par le souci de mobiliser cette nouvelle ressource au service d'une meilleure gestion du mouvement sportif.

Différentes études récentes nous ont confortés dans la volonté d'accomplir cette démarche.

Les unes se sont penchées sur les forces et faiblesses du mouvement sportif (1, Amis et all, 1995 ; 6, Blanpain, 1997 ; 21, Camy et all, 1998 ; 28, COIB, 1997 ; 33, COIB, 1999 ; 73 – Slack, 1998).

D'autres travaux ont mis en évidence différents facteurs qui menacent le sport et son déploiement (36, Defrance, 1994 ; 43, Kesenne, 2000 ; 51, Karaquillo, 1997 ; 62, Louis, 1998).

Certains chercheurs se sont efforcés de dégager des perspectives spécifiques dans le domaine de la gestion des organisations sportives (17, Bollaert, 1998 ; 20, Camy, 1996 ; 24, Chelladurai, 1987 ; 27, Chifflet, 1995 ; 44, Gasparini, 1995 ; 45, Gouchet et Primault, 2000 ; 61, Loret, 1995).

Les autorités politiques, enfin, en Belgique, ont procédé à des analyses (7, BLOSO, 1998 ; 4, BLOSO, 1998 ; 9, BLOSO, 1998 ; 10, BLOSO, 1998 ; 11, BLOSO, 1998 ; 12, BLOSO, 1998 ; 13, BLOSO, 1999 ; 14, BLOSO, 1999 ; 15, BLOSO, 2000 ; 16, BLOSO, 2001 ; 85, Vlaams Parlement, 2000) ou confié celles-ci à des tiers (29 et 30, Collectif NKS, 1999 ; 34, Coopers and Lybrand, 1997 ; 37, De Knop et all, sd ; 64, Miège, 2000 ; 76a, Taks et all, 1999) et développé un arsenal législatif communautaire (66, Parlement de la Communauté française, 1999 ; 83, Vlaams Parlement, 1999 ; 84, Vlaams Parlement, 2001), dont elles estiment qu'il devrait soutenir la force du mouvement sportif.

Notre expérience, les enrichissements qu'elle représente pour nous et la volonté d'œuvrer au sein du système pour favoriser son adaptation aux défis auxquels il est confronté cernent notre

projet. Il s'agira, in fine, de rechercher et de dégager des éléments qui puissent aider nos ligues et fédérations à situer les enjeux et les changements qui s'imposent à elles, particulièrement au niveau de leur organisation et des services qu'elles ont à rendre aux sportifs.

Nous sommes toutefois conscients que notre situation de chercheur impliqué doit être abordée avec la connaissance des avantages et des limites qu'elle présente.

L'avantage majeur est ***l'accès privilégié que nous avons aux sources d'information***. Il ne se limite pas à des documents. Il nous permet également de rencontrer les décideurs, comme les collaborateurs de la base, non seulement dans les ligues et fédérations mais aussi au sein des organisations de leur environnement pertinent. Il nous offre la possibilité de disposer de documents à diffusion restreinte tels que les plans stratégiques - lorsqu'ils existent - , les bilans et comptes de résultats, les rapports de réunion des organes fédéraux.

La limite majeure consiste en la difficulté qu'il y a à ***rompre avec la perception quotidienne pour y substituer une autre vision, construite à partir d'un cadre théorique***. C'est un des enjeux majeurs de notre travail. Seule la lecture complète de la thèse permettra de dire si nous avons pu y faire face de manière satisfaisante.

Conscients de ces contraintes, nous cernerons, dans cette introduction, la complexité du système sportif dans lequel s'inscrivent nos ligues et fédérations. Nous préciserons ensuite certaines particularités de ce système, en Belgique. La démarche de recherche sera enfin positionnée.

UN SYSTÈME SPORTIF COMPLEXE

Le système sportif au sein duquel évoluent aujourd'hui les ligues et les fédérations n'est pas né du néant. Ainsi Chifflet (26, 1995, p. 33) souligne la transformation des sociétés sportives de la fin du XIXème siècle en associations grâce à l'apparition de la loi de 1901, en France. "Ces associations se fédérèrent dans un premier temps en Union nationale avec une tendance au regroupement des sports. A partir de 1920 inversement, se mettent en place des fédérations autonomes uni-sport. Le système qui se développe alors est caractérisé par une logique verticale qui va se renforcer, au moins jusqu'aux années 1970"

Chifflet propose un tableau fort intéressant pour situer "le système sportif classique des années 1920-1970" (26, 1995 , p. 35) ¹ :

¹ Ce tableau appelle toutefois un commentaire. Chifflet souligne encore que cette logique verticale était à l'origine montante (club > fédération). Elle est devenue, avec le temps, descendante (fédération > club). Vue de haut en bas, un telle logique verticale n'offre aucun espace d'expression aux étages inférieurs. Extrêmement structuraliste, cette logique est une logique de soumission des étages inférieurs aux étages supérieurs. Vue de bas en haut, cette logique verticale

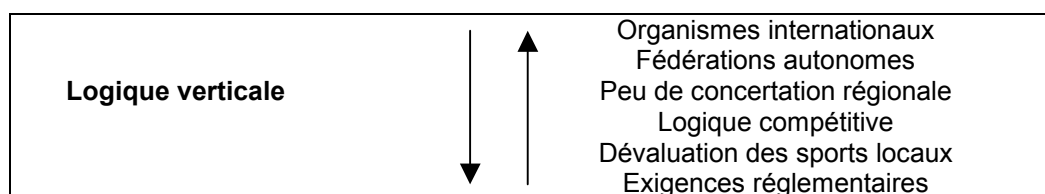


Tableau 1 : Le système sportif classique des années 1920-1970

Il est utile de noter, également, que cette transformation des sociétés sportives en associations puis en fédérations ira de pair avec l'apparition de valeurs et d'un projet propre à chaque fédération – elles se distancieront ainsi du système des sociétés imprégnées d'un caractère philosophique, politique ou syndical – qui s'accompagnera d'un principe de neutralité politique et philosophique.

Pour propager ces valeurs vers les clubs adhérents, "les fédérations ont mis en place des réglementations technique, financière, statutaire ... de plus en plus prégnantes" (26, 1995, p. 34), de telle sorte que les clubs locaux ont dû modifier leurs objectifs et leurs modes de gestion.

Cette évolution permet à Chifflet (26, 1995 , p. 34) de souligner que, "en privilégiant le modèle fédéral, l'association sportive se transforme. Elle passe progressivement de la communauté immédiate à celle de la communauté "médiante" ". Il nous semble utile de préciser cette conception car elle orientera fortement la réflexion sur la capacité de nos fédérations à se re-définir, à se ré-organiser, à se re- configurer.

"La communauté immédiate est celle d'individus qui se reconnaissent spontanément dans le désir identique de développer subjectivement les mêmes valeurs au sein d'une association locale" (26, 1995, p. 34) . Par opposition, la communauté "médiante" sera celle qui s'est élaborée par le regroupement des associations en fédérations et qui a ainsi tendu à privilégier la norme et les prescriptions. Elle s'est construite autour des notions d' "universalité du sport" (74, CIO, 1998, p. 5) et de l'affirmation d' "une communauté sportive" (26, Loret, 1995, p. 36).

Au cours des années 1960 - 1980 se produit en France, comme dans de nombreux pays, un profond changement de mentalité : Mai 1968 et sa fronde étudiante vont activer un processus de transformation de la société. Les fédérations sportives, en raison des rigidités structurelles qui leur sont propres, du passage de la communauté "immédiate" à la communauté "médiante" et du train de normes et de prescriptions qui en résulte, n'en percevront pas la portée.

Dès le début des années 1970, de nouveaux courants drainent les activités physiques et sportives.

serait plus intéressante, dans la mesure où elle s'élabore par des réductions hiérarchiques successives des espaces de liberté, ou d'expression.

"Fun" , "Surf", "Do it", "Free style", "Hard" sont autant de vocables associés à des activités sportives que Loret (60, 1995, pp. 108-109) regroupe sous le vocable de "glisse" en la décrivant comme "une "quête d'absolu" qui ne doit pas être envisagée comme un répertoire de techniques simplement novatrices, mais comme **une configuration nouvelle de valeurs, de comportements et de motivations qui perturbe fortement le modèle sportif traditionnel**. La glisse représente bel et bien une forme ostentatoire de contre-culture sportive qui déstabilise tous les fondements sur lesquels furent bâties les structures organisationnelles de type fédéral"

S'agissant du jogging, du VTT, de l'escalade, du surf, du skate et de tant d'autres, ces pratiques veulent conjuguer l'activité physique avec la liberté de lieu, de temps et de mode et, bien souvent, l'individualité.

Ces valeurs, issues de la contre-culture hippie des années 60 et 70 sont une nouvelle matrice culturelle "organisante" qui ne correspond pas à la logique des fédérations, clubs et associations sportives "organisées" actuelles.

Les fédérations de Volley-ball – avec le Beach-Volley, même si celui-ci est aux Jeux Olympiques – ou de Basketball – avec le Street – l'ont bien comprises qui ont confié ces nouvelles activités à de nouvelles structures. Mais comment faut-il interpréter le fait qu'un Championnat de France (ou de Belgique) de Marathon regroupe péniblement 100 participants, alors qu'ils sont 20.000 au Marathon de Paris ou aux 20 Kilomètres de Bruxelles, sinon en considérant que « la participation à ces épreuves populaires est libre et que le résultat par rapport à autrui y est moins important que l'accomplissement personnel, alors que la participation au Championnat suppose de passer sous les fourches caudines de la Fédération » ? (57, Leroy, 1999, pp. 3-4)

En résumé, face à des transformations profondes des attentes des pratiquants, la plupart des fédérations sportives, en Belgique et en Europe, sont, depuis près de 30 ans, généralement restées figées dans leur management. Elles ne développent pas de stratégies qui leur permettraient d'anticiper et de sentir les tendances (des stratégies pro-actives) mais fonctionnent en "réponse" aux évolutions du système (des stratégies ré-actives) .

De ce mode de fonctionnement résultent, bien souvent, une **incohérence** et une **inconsistance** qui se manifestent au niveau de leur management actuel.

Cette incohérence et cette inconsistance tiennent sans doute aussi à la multiplications des acteurs engagés dans l'offre de pratique sportive.

Ainsi, le système sportif voit-il inter-agir trois types d'acteurs, les pouvoirs publics, les acteurs marchands et les acteurs associatifs. La difficulté des fédérations à prendre en compte l'évolution de leur environnement, renforce la complexité de cette interaction.

Dès lors, " il est indispensable de mettre à jour ce qui s'apparente à une véritable révolution culturelle aux yeux du mouvement sportif (élus, décideurs, bénévoles, cadres techniques), à une rupture pédagogique pour les enseignants d'éducation physique et sportive et à un bouleversement stratégique pour les acteurs économiques (publicitaires, cadres et dirigeants d'entreprises d'équipements et de services sportifs) ". (60, Loret, 1995, p. 10)

On peut ainsi traduire l'évolution de l'activité sportive, au cours du XX^e siècle, selon trois axes que nous résumons, avec Loret, sous les vocables du sport d'utilité publique, du sport d'utilité ludique et du sport d'utilité économique qui se traduiront en logiques organisationnelles différentes.

Dans le contexte du **sport d'utilité publique**, entre 1900 et 1970, " une matrice culturelle organisante a suscité la relation sportive organisée (fédérations, associations) que nous connaissons. C'est une grande famille qui relève de la notion de cléricature. Elle valorise un principe incontournable : l'utilité de la distinction des individus selon leurs mérites " (60, 1995 , p. 177) que l'on peut traduire dans la volonté de la « **victoire sur l'autre** » : " (le champion) accède à une condition transcendante – un statut supérieur - qui lui permet d'être considéré comme un " dieu du stade ". Car il représente le lien entre la culture sportive issue du passé et la structure cléricale que cette culture a engendrée ". (60, 1995 , p. 178)

Dès lors, le champion devient un modèle de vie et de conduite pour tout un chacun, dans le sport, et parfois même en dehors. Cette logique a permis la structuration du Mouvement olympique, sous l'impulsion de Pierre de Coubertin (dès 1894), La structuration des fédérations nationales et internationales en a découlé (1900-1920).

En conséquence de cette structuration – où l'on a pu considérer que " tout avait été dit et fait " - , l'organisation, en général, et les fédérations, en particulier, depuis 20 ans , par l'entremise de leurs clercs, " optimisent les relations entre les moyens et les fins pour pérenniser le dogme " (60, 1995, p. 181). Les clercs s'efforcent de résister à l'innovation, à l'histoire en train de se faire.

Au cours des trente dernières années cependant, une nouvelle ligne de fond grandit dans le sport, dont les prémisses se sont fait sentir dès 1968. Elle correspond à la valorisation de l'utilité sociale du sport : " A des degrés divers, et sur base de formes juridiques différentes, les pays d'Europe partagent (...) le point de vue selon lequel la place du sport dans la société doit être légitimée sur le plan institutionnel " (...) " Il s'agit d'un système doctrinal légitime qui a trouvé une expression commune dans la Charte Européenne du Sport (modifiée en 1992) " (60,

1995 , pp. 210-211). La volonté sous-jacente à cette vague est celle de la « **victoire pour tous** ».

Parallèlement aux évolutions de l'axe du sport d'utilité publique, nous entrons dans la perspective d'un **sport d'utilité ludique**, où la volonté est celle de la "**la victoire sur soi et de la victoire ensemble**". Les sports nouveaux ou les activités physiques et sportives hors des structures qui sont porteuses d'un challenge personnel ou inter-personnel " se développent à la marge de la société : la période de l'enfance et les moments de loisirs " (60, 1995 , p. 213).

Il s'agit là de lieux où, à priori, ils ne représentent pas de danger de remise en cause de l'organisation sociale. Mais, ces pratiques sont porteuses d'une nouvelle matrice organisante. L'homme est ainsi fait qu'il structure rapidement ses activités. Ceci relance le cycle initié avec le Mouvement olympique et les fédérations sportives, au début du XX^e siècle.

Des considérations qui précèdent, nous pouvons conclure que les contradictions culturelles du sport contemporain imposent aux organisations sportives et aux pouvoirs publics qui les soutiennent l'élaboration de nouvelles stratégies si elles veulent survivre dans un environnement changeant. Ces stratégies passent par l'intégration des valeurs, des idées et des références de ces nouveaux sportifs. Il conviendra que l'approche qu'elles en auront soit holistique, liant l'adaptation des structures à la compréhension et à l'appropriation de ces valeurs plutôt qu'inductive, c'est à dire tentant de forcer ces valeurs à s'adapter à des structures.

Loret ajoute aux deux approches sportives précédentes celle du **sport d'utilité économique**. Il entend mettre en évidence, par ce concept, cette pratique sportive qui est le fait de professionnels. La logique y est purement économique et la finalité en est la rentabilité financière.

Ces approches sportives contemporaines s'ancrent sur trois logiques structurantes que sont la logique associative, la logique de service public et la logique commerciale (le spectacle sportif ou les loisirs sportifs marchands), dont l'intégration s'accompagne d'évolutions au nombre desquelles on pourra compter un volet social, un volet réglementaire et un volet économique.

Appliquant ces réflexions à l'évolution d'un échantillon de fédérations et des clubs sportifs en Communauté flamande, De Knop & all. (38, 1996, p. 37) soulignent qu' "avant le début du mouvement du « Sport pour Tous », en 1970, les clubs et fédérations sportives belges avaient le monopole de l'organisation des activités sportives. Sport était synonyme de compétition, de rencontre d'un adversaire, d'une équipe, d'un obstacle (naturel ou artificiel) ou de défi personnel. [...]. Pour pouvoir entrer en compétition, l'individu devait disposer d'une structure (laquelle pouvait être le club) et d'infrastructure sportive, souvent fournie par la municipalité. Pour faire évoluer sa performance, il lui fallait un entraîneur (fourni par le club). Durant quatre

générations, ce modèle s'est développé sans réelle concurrence de la part d'autres fournisseurs d'activités sportives. Grâce à la prise de conscience croissante des bénéfices de l'activité sportive (qui correspondait au premier objectif des campagnes de « Sport pour Tous »), la demande a crû et de nouveaux fournisseurs ont commencé à proposer de nouvelles offres."

LE SYSTÈME SPORTIF BELGE EST COMPLEXIFIÉ PAR LA COMMUNAUTARISATION DES MATIÈRES SPORTIVES.

Si la plupart des fédérations sportives se veulent apolitiques et non-confessionnelles, elles revêtent un caractère "politique" qui résulte de la volonté "régulatrice" que manifeste le pouvoir politique à l'égard du sport, par ses lois et décrets et par les contraintes administratives qui en résultent.

Les lignes qui suivent doivent permettre de préciser cet impact, au sein de l'état fédéral belge.

Avant la réforme de la Constitution de 1970-1971, l'état belge était un état unitaire. Toutes les compétences, dont la compétence en matière de sport, relevaient des Ministres de l'état unitaire.

En fonction de la répartition des portefeuilles au sein du gouvernement, le sport fut attribué au Ministre de l'Education et de la Culture, ou au Ministre de la Culture. Dans un premier temps – avant la fédéralisation de l'état – un Ministre néerlandophone reçut la Culture flamande et un Ministre francophone se vit attribuer la Culture française.

La Belgique subira trois réformes constitutionnelles importantes en 1970-1971, 1980-1983 et 1986-1987.

Suite à la première réforme de l'Etat de 1970-1971, la Belgique est divisée en **trois Communautés** - la Communauté flamande, la Communauté française et la Communauté germanophone ² et trois Régions ³

Certaines compétences ont été attribuées aux Communautés. Il s'agit des matières culturelles, dont **le sport** ⁴, des matières personnalisables, à savoir les soins de santé, la politique familiale et l'aide aux personnes, de l'enseignement, à l'exception de la fixation de l'âge en matière d'obligation scolaire, des diplômes et des pensions, de la coopération internationale.

² Article 59 2° et 3° de la Constitution belge.

³ Article 107 4° de la Constitution belge.

⁴ Article 59 2° - § 2 - 1° de la Constitution belge.

Suite à la deuxième réforme de l' Etat de 1980-1983, "la Belgique comprend **quatre régions linguistiques** : la région de langue française (appelée actuellement Région wallonne), la région de la langue néerlandaise (appelée actuellement Région flamande), la région bilingue de Bruxelles - Capitale (appelée actuellement Région bruxelloise) et la région de langue allemande" (19, Boulange et Cavenaille - 1990, pp. 84-85).

Dès 1980, La Communauté flamande a absorbé la Région flamande pour ne plus constituer qu' une seule instance, ce qui a eu pour mérite de réunir leurs compétences en paquets plus homogènes.

La Communauté française et la Région wallonne n'ont pas fait cette démarche, de telle sorte que les la Région wallonne garde compétence en matière d'aménagement du territoire et de l'espace (où l'on retrouve les infrastructures sportives), de politique de l'énergie et de l'eau, de politique économique et de politique de l'emploi.

Suite à la troisième réforme de l' Etat de 1986-1987, des lois votées en **juillet 1988 accroîtront les compétences des régions et communautés, faisant de la Belgique un état fédéral**. Enfin, la Région bruxelloise, par une loi l'organisant votée en 1989, relève d'un Parlement bruxellois et de deux Commissions Communautaires (une flamande et une française), compétentes en matière de politique sportive.

Nous synthétisons cette ventilation des compétences des Communautés et Régions par le schéma de la page suivante.

Des compétences sont restées d'ordre fédéral (Défense, Affaires étrangères, Sécurité sociale, Justice, Intérieur, Politique scientifique, Finances). Enfin **certaines compétences relèvent des niveaux provinciaux et communaux** sous la tutelle fédérale.

Matières culturelles et personnelles	Vlaamse Raad			Conseil de la Communauté française	Conseil de la Communauté germanophone
Matières régionales	Région flamande			Conseil régional bruxellois	Conseil régional wallon
				Région bruxelloise	Région wallonne

Tableau 2 : Compétences des Communautés et Régions, en Belgique

Le sport, en tant que matière culturelle, relève donc des Communautés, depuis la première phase de la réforme de l'Etat, en 1970-1971.

A ce titre, ce sont les Communautés flamande, française et germanophone qui régleront la reconnaissance et le subventionnement des fédérations sportives et la définition de la qualification des personnes chargées d'encadrer la pratique sportive ⁵, par le biais du **Ministre communautaire chargé du Sport**, la pratique sportive respectueuse de la santé, la problématique du dopage, par le biais du **Ministre communautaire chargé de la Santé**.

Il faut dès lors considérer – sans juger, dans le cadre de ce travail – que les conditions de reconnaissance et de subventionnement des fédérations sportives, les réglementations en matière de santé et de dopage et la qualification des personnes chargées d'encadrer la pratique sportive puissent différer – voire être contradictoire – de Communauté à Communauté.

Les infrastructures sportives (construction et rénovation) relèvent cependant du **Gouvernement régional**, de même que les possibilités d'emploi et les éventuels cadres professionnels.

Pour être exhaustif – tout en restant synthétique – notons que les diplômes qui sanctionnent des formations (cours de jour, cours à horaire décalé et cours de promotion sociale) sont collationnés par le **Ministre fédéral de la Politique scientifique**, même si le contenu des formations est déterminé par les Ministres communautaires de l'Education et de l'Enseignement supérieur.

Concernant les conditions de sécurité autour de l'événement sportif, du maintien de l'ordre et de la pratique des activités sportives dans des lieux publics, le **Ministre fédéral de l'Intérieur** est compétent.

Les questions relatives au droit civil et pénal applicables aux sportifs relèvent - comme pour tous les citoyens - du **Ministre fédéral de la Justice**.

Les questions relatives au droit fiscal applicables aux sportifs relèvent – comme pour tous les citoyens – du **Ministre fédéral des Finances**.

La structure unitaire de la Belgique, avant les différentes réformes de la Constitution, avait prévu les échelons de la province et de la commune, que l'on peut présenter comme des prolongement de l'autorité de l'état fédéral.

Au sein de la structure provinciale, le Gouverneur est chargé de l'exécution – entre autres – des décisions du Ministre de l'Intérieur en matière de maintien de l'ordre public, des conditions de

⁵ Cette définition de la qualification des personnes chargées d'encadrer la pratique sportive n'a, à ce jour, jamais été réalisée.

sécurité autour de l'événement sportif, tandis que le Député permanent chargé des sports aura autorité pour infléchir des politiques sportives spécifiques à l'échelon provincial, compte tenu des politiques sportives des autorités supérieures ⁶.

Au niveau communal, le Bourgmestre reprend à son compte les missions en matière de maintien de l'ordre public, des conditions de sécurité autour de l'événement sportif, tandis que l'Echevin chargé des sports aura autorité pour infléchir des politiques sportives spécifiques à l'échelon communal, compte tenu des politiques sportives des autorités supérieures ⁷.

⁶ En droit administratif, l'autorité subalterne agit selon le principe de la subsidiarité par rapport aux décisions de l'autorité supérieure.

⁷ Voir note précédente.

INTRODUCTION

LOIS	REGLEMENTS	REGLEMENTS	DECRETS	DECRETS ⁸ ORDONANCES ⁹
Matières nationales liées à la pratique sportive	Matières sportives provinciales	Matières sportives communales	Matières sportives communautaires	Matières régionales liées à la pratique sportive
Ministre fédéral de la Justice	Gouverneur	Bourgmestre	Ministre communautaire chargé du Sport	Gouvernement régional
Ministre fédéral de l'Intérieur	Député permanent en charge du Sport	Echevin chargé du Sport	Ministre communautaire chargé de la Santé	
Ministre fédéral des Finances				
Ministre fédéral de la Politique scientifique				
Niveau national	Niveau provincial	Niveau communal	Niveau communautaire et régional	

Tableau 3 : Les responsabilités en matière de sport au sein de l'Etat fédéral belge

⁸ Régions Wallonne et "Communauté - Région" Flamande

⁹ Région Bruxelloise

LA DÉMARCHE DE RECHERCHE

Positionnement de la démarche de recherche

Trois paramètres majeurs nous paraissent susceptibles de positionner la démarche qui sera la notre dans cette thèse, dès lors que nous avons souligné notre situation de chercheur impliqué et la complexité du système sportif.

Le premier est **la nature de l'organisation (1)**, dont nous estimons qu'elle affecte le processus de changement qu'elle est en mesure de gérer.

La nature particulière de la fédération sportive (2), en tant qu'organisation, est le deuxième paramètre qui affecterait le processus de changement qu'elle aura à gérer au point de donner à ce processus des caractéristiques propres.

Enfin, face à la spécificité de la fédération sportive, en tant qu'organisation, il y aura lieu de choisir **le champ d'étude (3)** qui nous offrira la meilleure compréhension de l'objet de notre recherche.

Portant, tout d'abord notre intérêt sur la nature des organisations (1), trois modèles d'organisation peuvent être dégagés.

Le **modèle marchand** est celui de l'entreprise privée. Centré sur la production d'un produit au meilleur coût (production, commercialisation, satisfaction du client), le secteur marchand entend maximaliser son profit.

Des **organisations hybrides**, au nombre desquelles on retrouvera les mutuelles, les théâtres, se trouvent à la charnière entre le modèle marchand et le modèle non-marchand. Les coûts doivent être maîtrisés, mais les recettes issues des clients, associées aux financements publics, doivent permettre d'atteindre l'équilibre financier et de proposer au client un produit qui réponde à ses besoins.

Le **modèle non marchand** regroupe des organisations qui relèvent du secteur public et, de façon plus globale, du secteur non-concurrentiel. La satisfaction du client supplante dans ce cas les autres considérations, de telle sorte que le report des coûts sur le client est strictement limité et que la différence entre coûts réels et coûts reportés sur le client est prise en charge par la collectivité.

La fédération sportive tend à se rapprocher du modèle des organisations hybrides (2).

Des facteurs externes justifient cette hybridation entre modèle marchand et non marchand. Les financements publics, les recettes issues des membres, voire les financements issus de partenariats privés, lorsqu'ils existent, font de celle-ci une organisation qui a pour mission de fournir des services à ses membres. Ces services doivent être fournis au meilleur prix, tout en répondant à des normes qui lui sont imposées par décret des autorités publiques. L'équilibre financier doit être atteint, sur base annuelle, au risque que la ligue ou la fédération soit mise en faillite.

Des facteurs internes complètent l'hybridation de la fédération sportive. On pourra mentionner, entre autres, la pression propre du mandat pour les dirigeants, la culture du milieu, les relations entre acteurs au sein des fédérations, ...).

Ces facteurs d'hybridation, externes et internes, peuvent être cadrés dans un triangle de pression triple : public, sponsors, mandat interne.

La fédération sportive est, de la sorte, au cœur d'un processus de changement organisationnel original.

La fédération sportive, plus hybride que marchande ou non marchande, nous offre une pluralité de champs d'étude (3) afin d'approcher l'originalité de son processus de changement organisationnel

Nous pourrions ainsi retenir le champ de la sociologie (bénévoles / professionnels ...), le champ du management (marchandisation du sport, ...), le champ de la psychologie (comportements stratégiques / comportements névrotiques des dirigeants, ...) ou encore le champ des sciences politiques (la part prise par les pouvoirs publics dans la détermination des objectifs des fédérations).

Attitude de recherche et niveau d'analyse

Considérant l'objet de notre recherche et les paramètres susceptibles de le positionner, ***notre démarche s'appuiera sur un éclairage sociologique du fonctionnement des organisations sportives qui constituera la socle de notre travail. A ce premier niveau d'analyse, nous associerons une intervention participante et nous nous efforcerons d'opérationnaliser nos conclusions.*** Chercheur impliqué, comme précisé plus haut, nous ne pouvons pas nous positionner à la marge du système, dans un processus pur de connaissance.

Notre analyse portera par conséquent, sur les modes d'organisation, de fonctionnement et de changement organisationnel des ligues et fédérations sportives par des études de cas.

Notre approche n'a pas la prétention d'embrasser l'ensemble du monde des ligues et fédérations sportives en Belgique ni la totalité des éléments qui les composent ou de cerner le comportement particulier de certains acteurs.

Nous souhaitons, d'une part, aboutir à ***une typologie configurationnelle*** des ligues et fédérations sportives belges soumises à notre recherche.

Nous entendons également ***éclairer le processus de changement organisationnel*** à l'œuvre au sein de ces ligues et fédérations.

Ces deux objectifs devraient nous permettre, enfin, de ***dégager un certain nombre de propositions de pilotage***, en liaison avec la nature du (des) changement(s) observé(s).

Synthèse

L'objet de cette thèse est ***l'étude des configurations organisationnelles de plusieurs ligues et fédérations sportives belges et de leur changement.***

La possibilité d'une approche structuraliste de ces organisations, ou d'une approche fondée sur le rôle des acteurs en leur sein, ne sont pas retenues. Nous faisons le choix de fonder la démarche de notre thèse sur ***l'approche configurationnelle.***

L'intérêt pour l'étude des processus de configuration et de changement de celle-ci dans le secteur des ligues et fédérations sportives nous apparaît globalement neuf. En Belgique, notre projet de recherche peut, dans le cadre d'une thèse de doctorat, être considéré comme original.

La ligue ou la fédération sportive se développe dans un système sportif porteur de caractéristiques propres. Son histoire, sa rigidité organisationnelle, l'interaction entre acteurs publics, marchands et associatifs, la communautarisation des matières sportives, pour ce qui concerne la Belgique, dessinent le paysage.

La ligue ou la fédération sportive, en ce début de XXI^e siècle, est une ***organisation qui tend vers le modèle hybride.*** Elle se trouve à la charnière entre le modèle marchand et le modèle non-marchand. Des facteurs externes justifient ce caractère. On peut citer les financements publics, les recettes issues des membres, voire les financements issus de partenariats privés. Des facteurs internes tels que la pression propre du mandat pour les dirigeants, la culture du milieu, les relations entre acteurs au sein des ligues et fédérations, complètent cette hybridation.

La ligue ou la fédération sportive est, de la sorte, bien clairement au cœur d'un ***processus de changement organisationnel original.***

Notre situation de chercheur impliqué requiert une méthodologie rigoureuse, au delà de la richesse d'information qu'elle nous offre. Forts de ce constat, nous faisons le choix d'appuyer notre démarche sur un éclairage sociologique du fonctionnement des organisations sportives. A ce premier niveau, nous associerons une intervention participante et nous nous efforcerons d'opérationnaliser nos conclusions.

Nous souhaitons, d'une part, aboutir à ***une typologie configurationnelle*** des ligues et fédérations sportives belges soumises à notre recherche.

Nous entendons également ***éclairer le processus de changement organisationnel*** à l'œuvre au sein de ces ligues et fédérations.

Ces deux objectifs devraient nous permettre, enfin, de ***dégager un certain nombre de propositions de pilotage,*** en liaison avec la nature du (des) changement(s) observé(s).

