

CH 3. CONCLUSIONS

INTRODUCTION

Le modèle que nous avons construit, dans son approche théorique et dans sa mise en œuvre, nous a permis, par les outils utilisés, de cerner individuellement la configuration des ligues et fédérations soumises à notre étude.

De ce processus, a résulté, pour chacune d'entre elle une description configurationnelle.

Des conclusions en ont été tirées en termes de paramètres configurationnels et de cycle de vie¹.

Avant de pouvoir approfondir ces conclusions en esquissant une typologie de ces ligues et fédérations, il convient au préalable de finaliser deux réflexions.

Nous entendons, dans un premier temps justifier notre choix de limiter notre étude à « la structure fédérale réunie au siège de la ligue ou de la fédération, que l'on pourrait qualifier de « noyau administratif » et la direction technique et dont les extensions qu'en sont les éventuels directeurs techniques adjoints, encadrement logistique et les consultants ne peuvent être dissociés ».

Nous souhaitons, dans un second temps, affirmer la pertinence du modèle du cycle de vie des organisations de Nizet et Pichault (65, 2000), par rapport à l'objet de notre recherche.

Choix d'une étude configurationnelle limitée à la structure centrale réunie au siège de la ligue ou de la fédération

Le choix méthodologique de limiter notre étude configurationnelle à la structure centrale réunie au siège de la ligue ou de la fédération a été posé dans la définition de notre modèle d'analyse².

Bien que l'enveloppe globale du système d'action qu'est la ligue ou la fédération sportive dépasse largement cette structure, ce choix méthodologique nous a semblé, au terme de nos analyses par ligue ou fédération, rester pertinent. Plusieurs arguments le justifient.

¹ Le concept de « cycle de vie » a été proposé par Mintzberg à propos des « organisations politiques ». Politique est à comprendre au sens de jeu politique comme une lutte d'influence entre acteurs, au sein de l'organisation et dans un système plus complexe. Mintzberg propose un modèle de cycle de vie qui se présenterait en trois étapes : l'impulsion, le développement et le dénouement
in MINTZBERG Henry (64b – 1999, pp. 352-355).

² Première partie – Analyse théorique – Chapitre III : Le modèle d'analyse – page 79

Allant à l'essentiel, la limitation de notre étude configurationnelle à la structure centrale réunie au siège de la ligue ou de la fédération peut se concevoir dans ***une approche divisionnalisée de l'enveloppe globale du système d'action qu'est la fédération sportive***

Par homologie avec le monde de l'entreprise, ***la structure centrale fédérale serait la maison mère, alors que les structures provinciales (lorsqu'elles existent) et les clubs seraient des filiales*** ou, pour employer une terminologie proche de Mintzberg, la structure centrale serait le siège et les clubs et provinces des divisions.

Dans cette perspective, les missions allouées, par Mintzberg, au siège sont bien celles que remplit la structure centrale de la ligue ou de la fédération. Cette homologie des missions inclut :

- l'élaboration de la stratégie d'ensemble,
- la gestion des moyens financiers,
- l'établissement et la mise en œuvre du système de contrôle des performances, grâce à l'action de sa technostucture,
- la fourniture de certains services logistiques communs à l'ensemble des clubs.

Le siège – la structure centrale fédérale – est ainsi, comme organisation, le moteur d'un système plus large qu'est l'ensemble de la ligue ou de la fédération.

A l'inverse du siège d'une entreprise dont c'est une des missions vis-à-vis de ses divisions, elle n'a pas le droit de nommer et remplacer les responsables de clubs. (64b, Mintzberg, 1999, pp. 213-233)

Elle est toutefois le lieu de la confrontation des différentes visions ou pistes de réalisation des missions où, par les jeux politiques, un arbitrage sera effectué qui déterminera le choix des buts officiels et des buts opérants.

Les relations de pouvoir, entre niveaux décisionnels (stratégique – managérial – opérationnel) diffèrent de celles qui se construisent dans l'entreprise. La cause en est une professionnalisation différente. Le bénévole est absent de l'entreprise, à quelque niveau que ce soit, alors que le niveau décisionnel stratégique est occupé par des bénévoles, au sein de la ligue ou de la fédération. De même, on ne peut imaginer les filiales d'une entreprise dotées d'une structure autre que professionnalisée, alors que les clubs professionnalisés sont des exceptions dans le paysage sportif belge ³.

³ Notons à ce sujet que les clubs professionnalisés, dans les fédérations où ils existent (U.R.B.S.F.A., V.V.B. et A.I.F. – V.B., pour ce qui concerne notre étude) se réunissent ou tendent à se réunir en ligue professionnelle, conscient que leurs intérêts divergent des ceux des clubs non-professionnalisés.

Il nous semble en conséquence que l'homologie « entreprise » - « ligue – fédération sportive » peut être validée en terme de choix du modèle d'analyse configurationnelle de Nizet et Pichault.

Notons également, d'un point de vue plus technique, que la structure centrale réunie au siège de la ligue ou de la fédération est la seule qui puisse être appréhendée dans sa totalité, grâce à son ***unité de lieu***.

Cette unité de lieu offre au chercheur les outils nécessaires à une analyse qui porte sur plusieurs années et permette de mesurer l'évolution des pratiques de gestion de la ligue ou de la fédération. Nous pouvons écrire qu'il s'agit, dans ce cas, d'une ***unité de temps***.

Pour autant que les acteurs de cette structure centrale réunie au siège de la ligue ou de la fédération y aient veillé, l'ensemble des documents fédéraux est consultable, garantissant ainsi une ***unité documentaire***.

Ces arguments techniques sont certes de second ordre par rapport aux caractéristiques soutenant l'homologie « entreprise » - « ligue – fédération sportive » en terme de choix du modèle d'analyse configurationnelle développées plus haut. Ils renvoient cependant au « possible » et assoient la crédibilité de la démarche.

Cohérence du modèle du cycle de vie des organisations de Nizet et Pichault, par rapport à l'objet de notre recherche

Le modèle du cycle de vie des organisations de Nizet et Pichault permet de placer chaque organisation dans la perspective d'***un changement envisagé comme un processus historique***.

Citant Miles et Kimberly (1987), Nizet et Pichault écrivent que « toute organisation passe, au cours de sa « vie », par plusieurs stades qui correspondent à autant de manières différentes de concevoir sa structure, à la disparition et à l'émergence de certains facteurs de contingence, à la redéfinition des buts qu'elle poursuit et à des systèmes spécifiques de distribution du pouvoir entre acteurs ». (65, 2000, p. 244)

Cette perspective est celle d'***un changement envisagé comme un processus qui prenne en compte un environnement évolutif***.

Confrontées à l'évolution de ces quatre axes, au cours de leur « vie » - la structure, les facteurs de contingence, les buts et les systèmes de distribution du pouvoir entre acteurs – deux organisations, deux fédérations ou ligues, pourront évoluer différemment.

La prise en compte de l'environnement pertinent, dans sa dimension évolutive, par l'organisation résultera de sa capacité globale – grâce à l'intervention de ses acteurs – à régulièrement corriger le développement de chacun des quatre axes dans un souci de maintenir la cohérence globale du système qu'elle constitue avec ses clubs.

Force est cependant de constater que la capacité de correction du développement de ces axes, par les acteurs de l'organisation, pose la question de ***la place qu'occupe la prise de conscience des acteurs dans l'évolution d'une configuration.***

Cette place, au sein du système des fédérations sportives, est importante.

Dans le cadre de notre étude, elle ne nous est toutefois pas apparue comme exclusive. Les acteurs – au sein de la structure fédérale centrale – n'occupent pas toute la place par rapport au système.

Les Communautés, par les décrets et les mesures d'application qui en découlent, délimitent un cadre au sein duquel s'exercera la prise de conscience des acteurs. A la périphérie de ce cadre gravitent d'autres niveaux de pouvoir politique (Europe, Etat fédéral, Régions), les structures internationales du sport (fédérations internationales, Mouvement olympique), les acteurs économiques du monde sportif (...) . On pourrait, en conséquence, craindre qu'ils soient limités à occuper une place d'accompagnement du processus sans pouvoir influencer radicalement sur lui.

Nous nous efforcerons dans les propositions de pilotage formulées dans la quatrième partie de cette thèse, de montrer que l'espace, à l'intérieur du cadre décrit ci-dessus, est plus large qu'il n'y paraît : pour autant que les buts que s'assigne la ligue ou la fédération soient clairement définis et bénéficient du soutien de l'ensemble du système qu'elle constitue, la structure centrale réunie au siège est en mesure de faire émerger une cohérence globale qui pèse de façon efficace sur les quatre axes.

Dans un environnement pertinent relativement uniforme et stable, la plupart des ligues et fédérations sportives, entre la fin du XIX^e siècle et la fin du XX^e siècle nous semblent être passées par les quatre étapes initiales du cycle de vie des organisations décrit par ces auteurs.

Un premier temps, correspondant à ***l'étape de la formation (1880 – 1920)***, a vu la mise en place de structures entrepreneuriales. Des dirigeants éclairés, souvent doublés de mécènes généreux, ont créé de toutes pièces et doté de moyens les ligues et fédérations sportives.

Dans un deuxième temps, correspondant à *l'étape du développement (1920 – 1960)*, les ligues et fédérations se sont caractérisées par une approche missionnaire de leur rôle. Elles ont adapté leurs modes d'organisation à ces missions. La mise en œuvre de celles-ci par des bénévoles a renforcé le caractère missionnaire. Leur position monopolistique a renforcé leur emprise sur l'activité sportive, tant du point de vue organisationnel que de celui des réglementations.

Un troisième temps, qui est celui de *l'étape de la maturité (1960 – 1990)*, a conduit la plupart des ligues et fédérations à se transformer en bureaucraties professionnelles. Il nous apparaît que, dans un environnement uniforme et stable, les décrets successifs de reconnaissance et de subventionnement des ligues et fédérations sportives pris par l'Etat belge puis par les Communautés ⁴, au cours de cette période, ont progressivement détourné de nombreuses fédérations et ligues d'une démarche centrée sur leurs missions pour les amener à se tourner vers une démarche de conservation du système en l'état : fondés essentiellement sur un nombre de membres et fort peu sur le programme d'activités, ils ont favorisé cette dérive.

Depuis le début des années 1990, l'environnement pertinent des ligues et fédérations sportives est devenu sensiblement plus instable, notamment par l'apparition d'acteurs sportifs alternatifs tels que les entreprises de services sportifs, le développement des sports nouveaux et du « sport aventure », la valorisation marchande de l'activité sportive et des produits qui y sont associés.

En même temps que ces facteurs contingents rompaient le monopole de fait des ligues et fédérations sportives, le pouvoir politique mettait en œuvre une réforme fondamentale de sa politique de reconnaissance et de subventionnement, en la fondant d'abord sur les missions et le programme d'activité qui en découle, et ensuite seulement sur le nombre de membres pratiquants. La conjonction de cette déstabilisation de l'environnement pertinent et de nouveaux mécanismes législatifs ⁵ ont précipité les ligues et fédérations communautarisées et les fédérations belges non-scindées ⁶ dans une quatrième période que nous qualifions ***d'étape entre maturité et déclin***.

Certaines ont été capables d'assumer un retournement de tendance leur permettant, selon des modalités propres, de se revitaliser en soumettant le système aux missions (V.V.B., A.I.F. – V.B., V.A.L., L.B.F.A., L.F.E., A.F.G., V.G.V., U.R.B.S.F.A.) alors que pour d'autres (L.F.J. et V.J.F.), le processus n'est pas encore accompli.

⁴ Etat belge : Arrêté Royal du 5 février 1971 - Communauté française : Décrets du 22 décembre 1977, du 18 décembre 1984 et du 3 juillet 1991 – Communauté flamande : Décrets du 2 mars 1977, du 17 mai 1984 et du 27 juin 1985

⁵ Communauté française : Décret du 26 avril 1999 – Communauté flamande : Décrets du 13 avril 1999 et du 13 juillet 2001.

⁶ Ces dernières n'étant pas soumises aux décrets des Communautés.

Il nous apparaît, par conséquent, que tant dans la perspective historique que dans la perspective environnementale, la compréhension des configurations organisationnelles des ligues et fédérations sportives et de leur changement bénéficie de l'approche de Nizet et Pichault.

Elaboration d'une typologie configurationnelle des ligues et fédérations qui ont participé à notre étude

La construction de la typologie que nous proposons procède du cadre d'analyse défini plus haut (la structure, les facteurs de contingence, les buts et les systèmes de distribution du pouvoir entre acteurs) .

Force est cependant de structurer notre construction autour d'éléments majeurs. Nous avons souligné l'impact du cadre construit par les Communautés et différents intervenants périphériques (pouvoir politique, pouvoir sportif, intervenants économiques, sur la capacité des acteurs de la structure centrale de la ligue ou de la fédération à prendre en compte l'environnement pertinent. Trois étapes nous semblent devoir être franchies dans notre construction typologique.

Dans un premier temps, en référence aux analyses et conclusions que nous avons posées pour chacune des ligues et fédérations soumises à notre étude, nous isolerons ***les facteurs majeurs de leur changement organisationnel***, en distinguant facteurs externes, agissant sur la structure centrale de la ligue ou de la fédération, et facteurs internes.

Pour ce faire, nous placerons chacun d'eux dans une perspective d'évolution dans le temps. Le changement de configuration n'est en effet pas un processus instantané.

Dans un deuxième temps, nous poserons ***une typologie configurationnelle de nos ligues et fédérations***.

Pour terminer, nous annoncerons ***les axes des propositions de pilotage*** du changement organisationnel que nous entendons proposer aux ligues et fédérations qui ont participé à notre étude.

1. LES FACTEURS MAJEURS DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

1.1. Les facteurs externes

Nous avons souligné combien l'environnement pertinent de la ligue ou de la fédération conditionne son développement. Il n'est pas possible d'en cerner tous les facteurs. Nous mentionnerons ici ceux d'entre eux dont nous estimons qu'ils sont des facteurs externes majeurs du changement organisationnel. Dans ce contexte, le positionnement de la ligue ou de la fédération dans la filière économique de son sport ⁷ et le contrôle qu'exerce le pouvoir politique ⁸ nous semblent déterminants.

1.1.1. La filière économique du sport

Nous entendons distinguer les parts respectives, dans le financement de la ligue ou de la fédération, des partenaires commerciaux (issus ou non du secteur sportif), des membres affiliés et du ministère en charge du Sport. Selon leur participation à la richesse fédérale, ils influenceront plus ou moins le positionnement économique de celle-ci.

	URBSFA	WB Volleyball	AIF Volleyball	LBFAthlétisme	Vlaamse Atletiek Liga	FRBGolf	LFBOescrim	Vlaamse Judo Federatie	Ligue Francophone de Judo
Recettes totales/membre	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Recettes publiques/membre	3,0	20,4	29,0	59,2	38,6	0,0	65,5	26,7	41,8
Recettes issues des partenaires/membre	13,9	2,5	0,5	5,8	6,7	7,5	7,5	3,8	1,9
Recettes issues des membres/membre	46,7	38,6	51,8	28,9	36,1	88,2	26,7	45,5	55,0
Autres recettes/membre	36,4	38,5	18,6	6,0	18,6	4,3	0,4	24,0	1,3

Tableau 63 : Parts respectives (en pourcentages du total), selon leur origine, des recettes des ligues et fédérations soumises à notre étude, en 1998

Les analyses que nous avons pu effectuer auprès des ligues et fédérations belges nous ont montré un apport financier limité des partenaires commerciaux.

Ils étaient les plus présents, en 1998, auprès de l'U.R.B.S.F.A. (13,9%) et de la F.R.B.G. (7,5%). Rappelons que l'U.R.B.S.F.A. et la F.R.B.G. étaient, à ce moment, les seules fédérations non-scindées en ligues ou fédérations communautarisées, au sein de notre étude.

⁷ « La filière économique doit être comprise dans son sens large : ce peut être la richesse économique créée, dans un secteur sportif particulier (le football), par les fabricants de matériel, par les structures professionnelles ou les éducateurs professionnels diffusant la discipline, les événements sportifs organisés. Les acteurs à l'origine de la création de richesse économique peuvent être à la fois des acteurs publics (état, collectivités locales), commerciaux (TV, fabricants d'articles de sport et d'équipement sportif, entreprise de service de loisirs sportifs) et associatif (le système fédéral : fédé, clubs ..) ». in BAYLE Emmanuel (3 – 1999, p. 600).

⁸ Par les décrets et mesures d'exécution qui en découlent.

Le financement par le ministère en charge du Sport, en 1998, variait entre 20,4% (A.I.F.-V.B.) et 66,5% (L.F.E.) pour les ligues et fédérations communautarisées, les ligues francophones étant globalement mieux financées par ce vecteur que les ligues flamandes. L'U.R.B.S.F.A. et la F.R.B.G., non-communautarisées en 1998, n'émargeaient pas à ces budgets. La part du budget de l'U.R.B.S.F.A. qui lui venait des autorités publiques (3%) relevait des autorités publiques fédérales.

Le financement par les membres avoisinait, dans la plupart des cas, la moitié du budget des ligues et fédérations. Il est à noter, au niveau des ligues et fédérations communautarisées, en particulier francophones, qu'un financement public élevé est le plus souvent associé à un financement par les membres bas et inversement. La F.R.B.G. tirait, quant à elle, 88,2% de ses recettes de ses membres.

Dans le cas des ligues et fédérations communautarisées, la faiblesse du financement par les partenaires commerciaux reste manifeste, si l'on se place dans une perspective d'évolution entre 1990 et 2001. Toutefois les ligues et fédérations qui sont passées par une phase de revitalisation (L.B.F.A., V.A.L., L.F.E., V.V.B. et A.I.F.-V.B.) se sont efforcées de conclure, depuis 2000, des partenariats nouveaux avec le monde de l'entreprise.

L'U.R.B.S.F.A., indépendante des pouvoirs publics communautaires, maintient son niveau de financement par les partenaires commerciaux entre 10 et 20%. Il faut y voir une position particulière, dans la filière économique, qui résulte de l'impact du football au niveau médiatique et de l'attrait qui en résulte pour les partenaires.

L'impact des nouveaux décrets semble s'accompagner d'une baisse relative de la part du financement public des ligues et fédérations francophones de notre étude, ou au mieux, d'une stabilisation de celui-ci. Au contraire, du côté flamand, il augmente, pour chacune des ligues et fédérations qui ont participé à notre étude.

Ces fluctuations des financements publics sont globalement contre-balançées par une évolution en sens inverse des recettes issues des membres.

1.1.2. Le contrôle du pouvoir politique

Evoquant la filière économique du sport, nous mentionnions la part du ministère en charge du Sport dans le financement des ligues et fédérations communautarisées. Nous ne pouvons exclure ce financement du contrôle du pouvoir politique sur la ligue ou la fédération.

Nous concentrons cependant ici notre attention sur les outils de pilotage mis en place par le politique pour accompagner le développement de l'action fédérale.

Les fédérations unitaires (U.R.B.S.F.A. et F.R.B.G., jusqu'au 01 janvier 2002) ne sont pas soumises au contrôle et aux outils de pilotage qui résultent des décrets des Communautés.

Les ligues et fédérations communautarisées, au contraire, ont vu la succession des décrets relatifs à la reconnaissance et au subventionnement influencer largement leur processus de changement organisationnel.

Comme précisé plus haut, il nous apparaît que, dans un environnement uniforme et stable tel que celui qui a prévalu pour elles entre 1960 et 1990, les lois et les décrets successifs de reconnaissance et de subventionnement des ligues et fédérations sportives pris par l'Etat belge puis par les Communautés⁹ ont progressivement détourné de nombreuses fédérations et ligues d'une démarche centrée sur leurs missions pour les amener à se tourner vers une démarche de conservation du système en l'état. Les textes légaux, fondés essentiellement sur un nombre de membres et fort peu sur le programme d'activités, ont favorisé cette dérive.

Depuis la fin des années 1990, les Communautés ont mis en œuvre une réforme fondamentale de leur politique de reconnaissance et de subventionnement, en la fondant d'abord sur les missions et le programme d'activité qui en découle, et ensuite seulement sur le nombre de membres pratiquants. La conjonction de ces nouveaux mécanismes législatifs¹⁰ avec une déstabilisation de l'environnement pertinent ont placé les ligues et fédérations communautarisées face à de nouveaux défis. Comme nous le précisons plus haut, certaines ont été capables d'assumer un retournement de tendance leur permettant, selon des modalités propres, de se revitaliser en soumettant le système aux missions (V.V.B., A.I.F.-V.B., V.A.L., L.B.F.A., L.F.E., A.F.G., V.G.V., U.R.B.S.F.A.) alors que pour d'autres (L.F.J. et V.J.F.), le processus n'est pas encore accompli.

1.2. Les facteurs internes

Il nous apparaît que l'évolution des statuts et des fonctions des dirigeants (élus et salariés) et des collaborateurs salariés, le positionnement de la fédération ou de la ligue dans son cycle de vie d'organisation, l'évolution de la distribution et les conditions d'exercice du pouvoir ainsi que le maillage fédéral jouent un rôle majeur dans le processus de changement configurationnel.

Par statut, nous entendons le fait qu'un élu soit bénévole ou rétribué à la prestation et que les collaborateurs soient salariés ou rétribués à la prestation.

⁹ Etat belge : Arrêté royal du 5 février 1971 - Communauté française : Décrets du 22 décembre 1977, du 18 décembre 1984 et du 3 juillet 1991 – Communauté flamande : Décrets du 2 mars 1977, du 17 mai 1984 et du 27 juin 1985

Il n'existe pas, dans les fédérations et ligues qui ont été soumises à notre étude, d' élu qui soit rétribué suite à son élection. Ils sont bénévoles, même si des couvertures de frais leur sont versées ou que des avantages tels qu'assurances ou indemnités forfaitaires peuvent leur être octroyés ¹¹.

Dans les limites du cadre que nous nous sommes données, à savoir « la structure fédérale réunie au siège de la ligue ou de la fédération, que l'on pourrait qualifier de « noyau administratif » et la direction technique et dont les extensions qu'en sont les éventuels directeurs techniques adjoints, encadrement logistique et les consultants ne peuvent être dissociés », les collaborateurs ont un statut de salariés, au niveau du noyau administratif et de la direction technique, tandis que les adjoints de la direction technique, les logisticiens et la consultance, lorsqu'ils existent, sont rétribués à la prestation.

Le vocabulaire de fonction rapporte à la position fonctionnelle des acteurs dans l'organigramme de la fédération ou de la ligue. Nous situons trois fonctions dominantes :

- la fonction stratégique,
- la fonction managériale,
- la fonction opérationnelle.

Différentes hybridations de chacune d'entre elles avec une, voire les deux autres, sont également possibles.

Le positionnement de la fédération ou de la ligue dans le cycle de vie de l'organisation nous a permis de distinguer :

- l'étape de la formation,
- l'étape du développement,
- l'étape de la maturité,
- l'étape du déclin.

Des processus de retournement de tendance ou de revitalisation permettent de repasser de l'étape du déclin vers l'étape de formation ou de développement.

La distribution du pouvoir entre fonctions stratégique, managériale et opérationnelle et **les conditions d'exercice du pouvoir ou d'acceptation de celui-ci** enfin, font référence aux règles et aux modes de coopération qui se développent, au sein d'une fédération ou d'une ligue

¹⁰ Communauté française : Décret du 26 avril 1999 – Communauté flamande : Décrets du 13 avril 1999 et du 13 juillet 2001.

¹¹ A l'A.I.F. – V.B., cependant, le président élu a été engagé au travers d'une société pour assumer des fonctions de gestionnaire qui donnent lieu à rétribution.

perçue comme un système complexe (en raison des incertitudes générées par l'environnement, des intérêts divergents d'acteurs multiples), entre élus et collaborateurs salariés ou rétribués, et qui permet à celle-ci d'assumer avec plus ou moins de bonheur ses buts de mission et de système.

La question se pose, dès lors, de savoir pourquoi un acteur choisit d'exercer le pouvoir, ou, au contraire, pourquoi il choisit d'être loyal ou non-impliqué. De façon plus globale, la question s'applique au processus de décision impliquant plusieurs acteurs ou l'ensemble de l'organisation. (65, Nizet et Pichault, 2000, p. 149)

1.2.1. Statut et fonction des personnes

Amenés à confronter la réalité du statut des acteurs de la structure centrale de chacune des ligues et fédérations soumises à notre étude au concret de leur fonction, nous avons souligné la possibilité de recouvrement des fonctions. Il devait en résulter l'apparition de fonctions moins tranchées que purement stratégique, managériale ou opérationnelle.

L'évidence du fonctionnement de nos ligues et fédérations nous amène à confirmer cette perspective, en proposant la nomenclature ci-dessous :

SP	Stratégique pur	MP	Managériale pur	OP	Opérationnel pur
SM	Stratégique et managériale	MO	Managériale et opérationnel		
SO	Stratégique et opérationnel	MPO	Managériale pur et opérationnel		
SMO	Stratégique, managériale et opérationnel				

Tableau 64 : Nomenclature des fonctions

Statut =>	Dirigeant élu bénévole				Collaborateur salarié ou rétribué			
Titre =>	Pdt	SG	Trésorier	Autre	DG	Resp Dept	Dir techn	Collabo opération
AIF VB	SMO	SP	SO	SP	/	/	MO	OP
VVB	SP	SMO	SO	SP	/	/	MO	OP
LFJ	SM	SP	SO	SP	/	/	MO	OP
VJF	SM	SP	SO	SP	MO	/	MO	OP
LBFA	SM	SM	SO	SP	/	MO	MO	OP
VAL	SP	SP	SO	SP	MO	MO	MO	OP
AFG (FRBG)	SP	SP	SO	SP	MO	MO	MO	MO
VG (FRBG)	SP	SP	SO	SP	MO	MO	MO	MO
URBSFA	SP	SP	SO	SP	MPO	MO	MO	OP
↑ Ligue ou Fédé	↑ Fonction ↑				↑ Fonction ↑			

Tableau 65 : Confrontation des statuts et fonctions au sein des ligues et fédérations de notre étude

La confrontation entre réalité du statut et concret de la fonction a une incidence majeure sur la configuration de la ligue ou de la fédération et son changement, de telle sorte que le tableau à entrées multiples ci-dessus nous permet de dégager trois combinaisons dominantes.

La première est fondée sur la présence d'un directeur général salarié ou d'un acteur salarié dont le titre y est assimilable. Nous y trouvons un président assumant des fonctions stratégiques pures (SP) et un directeur général dont les fonctions sont managériales et opérationnelles (MO). Nous l'appellerons **la combinaison fonctionnelle équilibrée**.

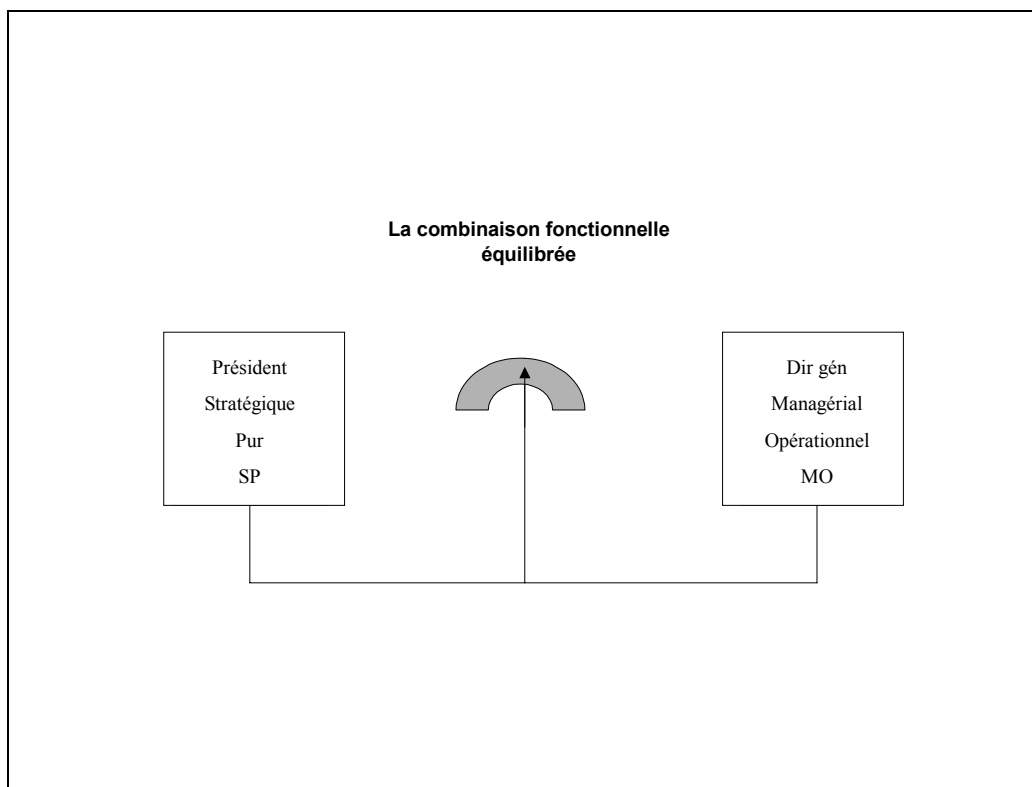


Tableau 66 : La répartition des fonctions au sein des ligues et fédérations sportives soumises à notre étude : la combinaison fonctionnelle équilibrée

Cette « **combinaison fonctionnelle équilibrée** » entre président, chargé d'une fonction stratégique pure, (SP) et directeur général, aux fonctions managériales et opérationnelles (MO), favorise la séparation des pouvoirs. Elle est un gage de changement organisationnel fondé sur une perception aussi large que possible du positionnement de la ligue ou de la fédération dans son environnement pertinent. Elle privilégie un pilotage qui fasse émerger une cohérence globale pesant de façon efficace sur les quatre axes de l'approche configurationnelle (la structure, les facteurs de contingence, les buts et les systèmes de distribution du pouvoir entre acteurs), grâce à l'approche contrastée que procure la claire distinction entre le stratégique et le managérial et l'opérationnel.

Cette combinaison caractérise deux des plus grandes des fédérations et ligues soumises à notre étude, à savoir l'U.R.B.S.F.A. et, dans une moindre mesure la V.A.L.

La deuxième est un hybride de la première. Elle caractérise les deux ligues de Golf (communautarisées au 01 janvier 2002). Nous y trouvons un président assumant des fonctions stratégiques pures (SP), un coordinateur de ligue et deux responsables de département dont les fonctions sont managériales et opérationnelles (MO). Traduite en termes d'organigramme, cette combinaison manifeste aussi l'évolution d'un organigramme à dominante verticale vers un organigramme aplati. Elle résulte, dans le cas des deux ligues de Golf, de l'absence de collaborateurs au niveau d'un centre opérationnel, chacun des acteurs de la ligne hiérarchique assumant dès lors les fonctions managériales et opérationnelles. Nous l'appellerons ***la combinaison fonctionnelle équilibrée hybride***.

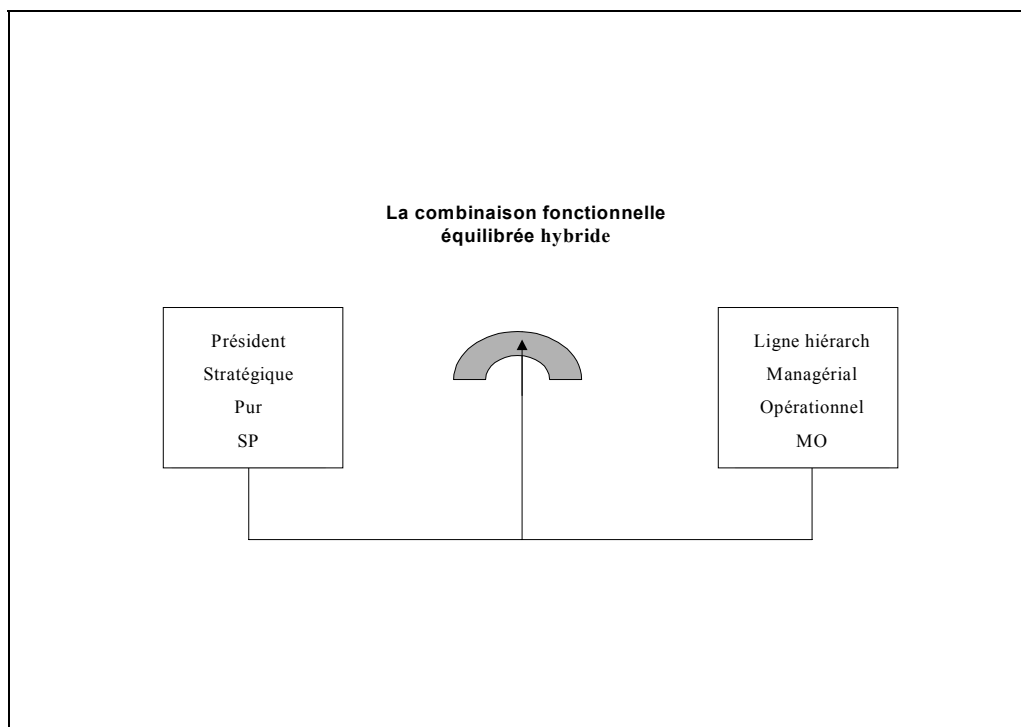


Tableau 67 : La répartition des fonctions au sein des ligues et fédérations sportives soumises à notre étude : la combinaison fonctionnelle équilibrée hybride

Cet hybride est celui, nous semble-t-il, qui devrait prévaloir au sein des très petites structures que sont la plupart de nos ligues et fédérations. Deux, trois ou quatre collaborateurs y assument l'ensemble des fonctions managériales et opérationnelles, dans une relation directe au président qui devrait être capable de cantonner son rôle (et celui des administrateurs) aux décisions stratégiques. Se pose cependant ici, la question des qualifications professionnelles des collaborateurs salariés et, partant, celle de la description de leur(s) fonction (s).

Cette question ouvre la porte à la troisième combinaison, fondée sur la présence d'un président qui combine les fonctions stratégiques et managériales (SM) et caractérisée par l'absence d'un directeur général salarié ou d'un acteur salarié dont la fonction y serait

assimilable. Les responsabilités managériales – officiellement – et opérationnelles – effectivement – sont confiées à des responsables de département (MO). Nous l'appellerons ***la combinaison fonctionnelle dominée par le président***.

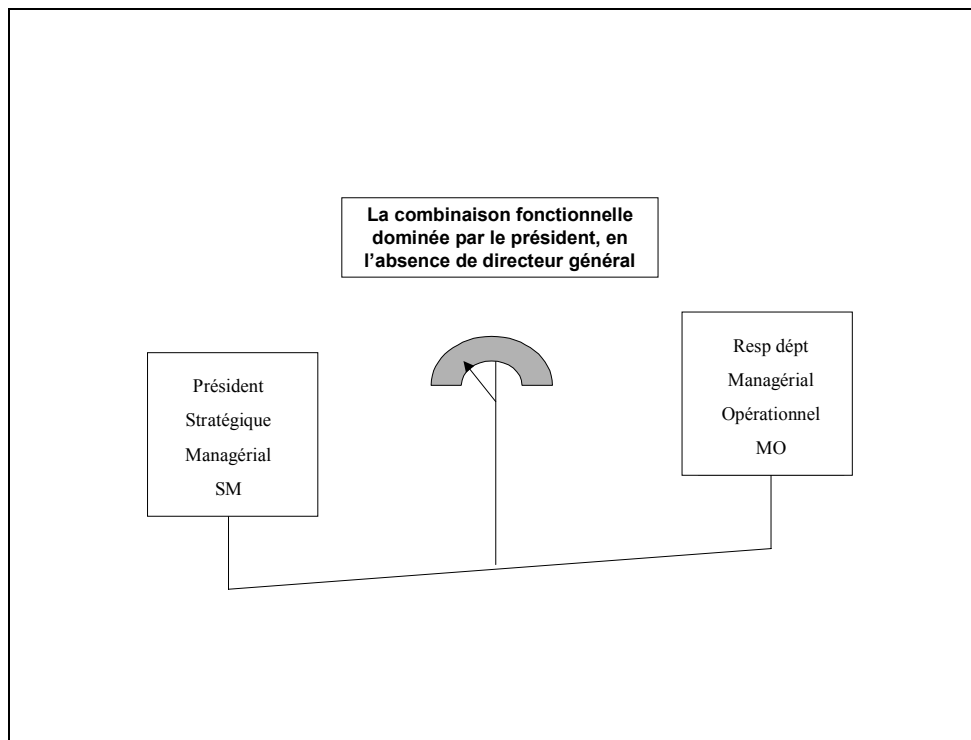


Tableau 68 : La répartition des fonctions au sein des ligues et fédérations sportives soumises à notre étude : la combinaison fonctionnelle dominée par le président

Il s'agit d'une dérive dont on ne peut écrire qu'elle est voulue par les acteurs de la structure centrale de la fédération. Elle est induite par la maîtrise limitée qu'ils ont le plus souvent de l'environnement pertinent, par une analyse incomplète de ses caractéristiques, par une soumission non réfléchie au cadre politique (Communautés, Régions, Etat fédéral, Europe), sportif (instances internationales) ou économique et, particulièrement, par la confiance en un président pluriel (stratège, manager et opérateur). Elle caractérise l'A.I.F. – Volleyball . Cette combinaison présente un danger majeur qui est celui de l'implosion qui résulterait du retrait, pour quelque raison que ce soit, du président.

Deux remarques doivent être faites, à propos de ces combinaisons :

- Le secrétaire général élu intervient le plus souvent en tandem de fonction (stratégique pur / stratégique et managérial) avec le président. Les ligues de judo font exception avec des présidents qui débordent du stratégique sur le managérial et des secrétaires généraux qui se cantonnent au niveau du stratégique pur, de même que les ligues de volleyball qui ont, au niveau des élus, chacune un homme orchestre recouvrant l'ensemble des fonctions (SMO).

- Le directeur technique assume des responsabilités managériales et opérationnelles dans le cadre de la spécificité des tâches qui lui sont dévolues et qui résultent de compétences technico-sportives.

1.2.2. Positionnement de la fédération ou de la ligue dans son cycle de vie

La F.R.B.G. et ses ligues (A.F.G. et V.G.V), les deux ligues de volleyball (V.V.B. et A.I.F. – Volleyball) et l'U.R.B.S.F.A. nous apparaissent comme des **structures à maturité organisationnelle**. Il s'agit de bureaucraties professionnelles. L'U.R.B.S.F.A. y répond au sens strict. Les ligues de volleyball, qui affichent également des caractéristiques entrepreneuriales, peuvent être traitées de **bureaucraties fédérales sportives**. La F.R.B.G. et ses ligues (A.F.G. et V.G.V.) sont des bureaucraties aux caractéristiques adhocratiques.

La V.J.F. et la L.F.J. nous semblent relever **d'une maturité finissante**, déclinante, dont le salut se trouve dans la revitalisation ou le retournement de tendance. C'est ce qui nous amène à les qualifier de **bureaucraties fédérales sportives finissantes**.

La V.A.L. et la L.B.F.A., ainsi que la L.F.E. ont franchi le stade de la maturité finissante, déclinante, et ont engagé un **processus de revitalisation**. Ceci nous amène à les identifier comme des configurations à **dominante missionnaire**.

1.2.3. La distribution du pouvoir entre fonctions stratégique, managériale et opérationnelle et les conditions d'exercice du pouvoir ou d'acceptation de celui-ci

Deux formes de distribution et d'exercice du pouvoir nous semblent dominer parmi les fédérations et ligues soumises à notre étude. Elles réfèrent à la différenciation qui se fait jour, ou non, entre les fonctions et les statuts des personnels et portent essentiellement sur les fonctions et les responsabilités qui en résultent, comme précisé précédemment. Des règles et modes de coopération sont mis en place entre ces acteurs pour répondre au mieux aux exigences des missions qui leur sont dévolues. Elles influencent sensiblement la configuration que prend ou vers laquelle évolue une ligue ou fédération.

Le travail de recherche effectué auprès de nos ligues et fédérations révèle également que le mode de transfert de pouvoir décisionnel entre le niveau stratégique élu et le niveau managérial et opérationnel salarié est un processus qui cadre dans la logique du changement organisationnel. En effet, les différents facteurs externes et internes de changement pèsent sur ce processus.

- Ainsi, l'impact de la filière économique du sport implique le recours à des professionnels de la gestion fédérale. Ils disposent du pouvoir résultant de leurs compétences.

- Par ailleurs, la définition de missions (Communauté flamande) ou l'exigence de plans programmes (Communauté française) requièrent un suivi quotidien qui échappe aux élus et accroît le pouvoir des collaborateurs salariés.
- Le recouvrement des fonctions stratégiques, managériales et opérationnelles rend la distribution du pouvoir moins tranchée que jadis.
- La taille réduite de la structure centrale réunie au siège de nos ligues et fédérations favorise également un transfert de pouvoir entre élus et collaborateurs salariés, ainsi que des stratégies d'ajustement mutuel.

Ceci nous amène par conséquent à distinguer deux formes de distribution de pouvoir.

Une « **distribution de pouvoir imbriquée** » existe. Elle est caractérisée par l'extension des fonctions des élus aux tâches managériales et opérationnelles, repoussant les collaborateurs salariés dans ce que nous appelons le subalterne purement opérationnel. La distribution du pouvoir de décision au sein de l'A.I.F. – Volleyball, par l'omniprésence de son président – coordinateur général, vaut exemple en cette matière. Elle annonce, dans le cadre de notre analyse configurationnelle, à ce que nous avons appelé une bureaucratie en fin de cycle, appelant à une régénération qui passe, entre autres, par une différenciation des pouvoirs (stratégie / management / opérations) .

Une « **distribution de pouvoir différenciée** » répond à la distribution imbriquée. Elle se caractérise par la présence de salariées en charge du management, positionnés à l'interface des fonctions stratégiques des élus et des fonctions opérationnelles des autres salariés. La distribution du pouvoir de décision au sein de la V.A.L., par la qualité de son directeur général, vaut exemple en cette matière. Elle correspond, dans le cadre de notre analyse configurationnelle, à un développement missionnaire, résultant d'une régénération au sein de laquelle une différenciation des pouvoirs (stratégie / management / opérations) s'est fait jour.

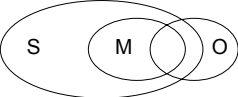
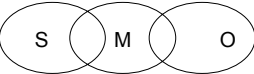
Les formes de pouvoir au sein des ligues et fédérations belges soumise à l'étude				
	Statuts et fonctions	Recouvrement des fonctions	Quelles fédérations ou ligues ?	Niveau de professionnalisation
IMBRIQUE	<u>Elus</u> : S + M + O <u>Salariés</u> : O <i>Confusion des statuts et fonctions</i>		Petites ligues Ligues et fédérations à bureaucratie en fin de cycle	Limitée aux fonctions subalternes et purement opérationnelles
DIFFERENCIE	<u>Elus</u> : S / M <u>Salariés</u> : M / O <i>Statuts et fonctions différenciés</i>		Grandes fédérations Ligues ou fédérations en phase de développement après revitalisation	Engagement de cadres (niveau managérial) sur base de profils de compétences

Tableau 69 : Les deux formes de distribution du pouvoir identifiées au sein des ligues et fédérations de notre étude
 (S = stratégique – M = managérial – O = opérationnel)

2. UNE TYPOLOGIE CONFIGURATIONNELLE DES LIGUES ET FÉDÉRATIONS QUI ONT PARTICIPÉ À NOTRE ÉTUDE

La définition de deux types de distribution du pouvoir nous a permis d'intégrer les statuts et fonctions des acteurs. Nous avons pu caractériser les configurations organisationnelles de chaque ligue ou fédération de notre étude et les processus de changement qui y sont à l'œuvre. Le niveau de professionnalisation de leur structure centrale a été décrit.

Une typologie structurant nos ligues et fédérations en trois groupes configurationnels dominants nous semble pouvoir en être dégagée. Cette typologie doit être lue dans une perspective dynamique qui résulte d'un stade d'évolution spécifique à chaque ligue ou fédération, dans son cycle de vie organisationnel.

Les trois groupes configurationnels dominants que nous discernons sont :

- la configuration bureaucratique professionnelle,
- la configuration bureaucratique fédérale sportive,
- la configuration missionnaire.

2.1. Une typologie configurationnelle des ligues et fédérations soumises à notre étude

La configuration bureaucratique professionnelle de l'U.R.B.S.F.A. est celle d'une grande structure – plus de 150 collaborateurs directs – qui est exceptionnelle, dans le contexte belge. Sa taille requiert un pilotage décisionnel extrêmement différencié, avec une description de fonction précise des collaborateurs, à tous échelons et une interface managériale forte assumée par le collaborateur salarié qu'est le secrétaire général. L'indépendance de l'U.R.B.S.F.A. par rapport aux décrets des Communautés et les moyens financiers qu'elle génère lui permettent de limiter l'incidence des facteurs socio-politiques sur son pilotage décisionnel. L'impact du facteur socio-économique reste quant à lui entier.

La configuration bureaucratique fédérale sportive, que nous avons présenté, dans l'étude des fédérations et ligues, comme une adaptation propre au monde des ligues et fédérations sportives de la bureaucratie professionnelle s'applique, à des degrés divers à la plupart des ligues de notre étude.

Nous la qualifions de classique lorsque, le pilotage décisionnel restant de type imbriqué, des salariés ont des responsabilités managériales. Les fonctions sont différenciées, bien que des élus se retrouvent en position managériale et soient – le cas échéant – rétribués pour les assumer.

Cette bureaucratie fédérale sportive, au sein de très petites structures comme celles des ligues de la F.R.B.G. (A.F.G. et V.G.V.), prend un caractère adhocratique qui se traduit par la différenciation claire des statuts, des fonctions et de la gouvernance qui en résulte.

Nous la percevons comme finissante lorsque, au contraire, les salariés sont maintenus dans une fonction opérationnelle pure et que la confusion des statuts et des fonctions (l' élu s'impliquant aux niveaux stratégiques, managériaux et opérationnels) conduit à une gouvernance imbriquée. Ces ligues, dans une perspective de changement organisationnel, nous semblent alors appelées, à brève échéance, à passer par un processus de revitalisation, voire de retournement de tendance.

Dans le cas de la V.A.L. et de la L.B.F.A., cette revitalisation a généré une configuration qui est actuellement de type missionnaire. Les buts de mission ont pris le dessus sur les buts de système, statuts et fonctions sont clairement différenciés, les salariés sont actifs au niveau du management (cadres) et de l'opérationnel. La gouvernance est différenciée, bien que, au niveau de la L.F.E., une gouvernance imbriquée s'impose par le fait que la structure centrale ne regroupe que trois collaborateurs.

		Fédérations ou ligues	Statuts	Fonctions	Distribution du pouvoir	Professionalisation
1	CONFIGURATION BUREAUCRATIQUE PROFESSIONNELLE	URBSFA	Différenciés	S-M-O différenciés	Différenciée	Cadres spécialisés Profils de fonction Salariés dans des fonctions managériales et opérationnelles
						
2	CONFIGURATION BUREAUCRATIQUE SPORTIVE					
	<i>Classique</i>	VVB AIF-VB	Parfois confus Souvent différenciés	S-M-O différenciés	Imbriquée	Salariés dans des fonctions M et O Cadres polyvalents
	<i>Adhocratique</i>	FRBG (AFG – VGV)	Différenciés	S-M-O différenciés	Différenciée	Salariés dans des fonctions M et O Cadres polyvalents
	<i>Bureaucratie fédérale sportive finissante</i>	VJF LFJ	Souvent confus	S-M-O imbriqués	Imbriquée	Salariés essentiellement dans des fonctions opérationnelles
						
REVITALISATION						
						
3	CONFIGURATION MISSIONNAIRE	VAL LBFA LFE	Différenciés	S-M-O différenciés	Différenciée (VAL et LBFA) Imbriquée (LFE – très petite structure)	Salariés dans des fonctions M et O Cadres spécialisés ou polyvalents

Tableau 70 : Synthèse de la typologie configurationnelle des ligues et fédérations soumises à notre étude

2.2. Limites de notre typologie

La nature des organisations que sont les ligues et fédérations et le choix de notre échantillon limitent la portée de la typologie présentée.

Dans la première partie de cette thèse, nous avons montré **la particularité de la nature organisationnelle des ligues et fédérations**. Nous écrivions ¹² :

« Nous avons présenté comme un apport majeur des travaux de Nizet et Pichault le fait qu'ils nous invitent à penser la relation entre variables rationnelle (de structure), contingente (de contexte) et politique (de jeu des acteurs) non pas uniquement dans le sens de l'influence des variables rationnelle et contingente sur la variable politique mais aussi – et surtout – dans le sens de l'influence de cette dernière sur les deux autres.

Le développement du système des fédérations sportives, depuis la fin du XIX^e siècle jusqu'aux années 1990, s'est caractérisé par un très grand conservatisme dû à la mise en place de structures monolithiques, bureaucratiques et peu différenciées entre fédérations – prédominance de la variable rationnelle -.

Au cours des années 1990, dans la plupart des pays occidentaux (un peu plus tôt en Amérique du Nord, particulièrement au Canada), le pouvoir politique a voulu secouer cette inertie par des politiques de planification liées au financement des fédérations sportives – influence majeure de la variable contingente -.

La variable politique – le jeu et les stratégies des acteurs – semble, par conséquent, avoir été quelque peu occultée alors que des options fondamentales en terme de management stratégique s'imposent actuellement aux fédérations sportives dans le contexte d'un environnement en recomposition accélérée.

(....)

Les fédérations sportives, en Belgique, sont pour la plupart scindées en ligues flamande et francophone.

Les conséquences de ce fait sur leur fonctionnement sont importantes et partiellement divergentes du fait que les pouvoirs politiques - les matières sportives sont dévolues aux Communautés – mènent des politiques différentes au nord et au sud de notre pays ».

Notre typologie ne couvre pas l'ensemble des cinq « types idéaux » de Pichault et Nizet.

Ainsi, les configurations entrepreneuriales et professionnelles pures, telles que décrites par ces auteurs sont absentes de notre typologie.

Ceci résulte à la fois de la spécificité des organisations qui nous occupent et de leur histoire.

Typique d'« organisations en phase de formation, de petite taille et occupant un personnel non qualifié, avec un pouvoir centralisé au niveau du sommet stratégique » (65, Nizet et Pichault, 2000, p. 252), la configuration entrepreneuriale ne cadre pas avec nos ligues et fédérations dont la taille est certes limitée, en général, mais dont l'organisation se fonde sur une histoire déjà longue. La présence dans certaines d'entre elles d'un président ou d'un secrétaire général extrêmement disponible et engagé dans des fonctions stratégiques, managériales et parfois opérationnelles est cependant une caractéristique de type entrepreneurial.

Il en va de même de la configuration professionnelle où « des opérateurs très qualifiés poursuivent leurs buts professionnels spécifiques, ce qui se traduit au niveau de l'organisation par des buts peu opérationnels » (65, 2000, p. 252). La professionnalisation de nos ligues et fédérations passe certes par l'engagement d'opérateurs qualifiés mais leur taille réduite limite toutefois le niveau de leur spécialisation. De plus, il ne peut s'agir d'y poursuivre des buts professionnels spécifiques mais bien de répondre à un cahier de charges de missions qui s'impose à l'ensemble des collaborateurs de la structure.

Nous suggérons par contre ***un « type idéal » propre*** aux organisations que sont les ligues et fédérations sportives, ***la bureaucratie fédérale sportive***. Il s'agit pour nous de cerner une bureaucratie qui se serait adaptée à l'interaction des variables structurelles, politiques et contextuelles propres au monde des ligues et fédérations sportives en Belgique. Elle combinerait des traits entrepreneuriaux et missionnaires au niveau du pôle stratégique, voire managérial, avec des caractéristiques bureaucratiques au niveau managérial et opérationnel et manifesterait de ce fait une capacité maximale à exploiter les signaux de l'environnement pertinent, en particulier d'un propriétaire dominant, les Communautés, au service de buts de mission clairement définis et coulés en buts opérants. Ce sont la V.V.B. et l'A.I.F. – Volleyball qui s'en rapprochent le plus ¹³:

Procédant de ces deux cas, nous cernons ci-dessous les caractéristiques qui nous paraissent décrire au mieux cette formule de la bureaucratie fédérale sportive.

¹² Première Partie – Chapitre 1, page 54.

¹³ Ce type-idéal, comme tout idéal, est soumis aux limites propres de l'analyse typologique. La réalité étant plus complexe que la théorie, son hybridation nous a amené à proposer des variantes « adhocratiques » et « finissantes » (voir Tableau 61, p. 193 et Tableau 62 p. 199 et 200) .

L'existence d'un personnage clé « omniprésent » au niveau stratégique

La personnalité d'un des acteurs du niveau stratégique et sa disponibilité en font un personnage clé. Il se trouve simultanément au sommet stratégique et au niveau de la ligne hiérarchique, dans une fonction proche de celle d'un directeur exécutif. Cette position, particulièrement typée dans le cas de l'A.I.F.-V.B., lui permet même d'amener certaines caractéristiques entrepreneuriales et missionnaires au fonctionnement de sa fédération. Elle est aussi porteuse d'un danger majeur qui est celui de la disparition de l'« *homme orchestre* ».

Le poids d'un propriétaire dominant, les Communautés.

Qu'il s'agisse de la part prise par la Communauté française dans l'élaboration et le suivi de la stratégie des plans programmes (depuis 2001) ou de celle prise par la Communauté flamande dans la définition des missions de base et des missions facultatives, *la définition des buts de missions majeurs s'avère externe au choix de la ligue ou de la fédération.*

Un contrôle hiérarchique poussé

Parallèlement, *les opérateurs sont soumis à l'intervention rapprochée du sommet stratégique et des analystes de la structure* que sont les membres des commissions.

La division du travail a un caractère vertical fort, en même temps qu'une transversalité limitée à l'acteur dominant du niveau stratégique. Les procédés et résultats sont standardisés. La liaison entre secteurs est très formalisée, tandis que ceux-ci sont de taille réduite et occupent, à l'exception du secteur sportif, des collaborateurs faiblement qualifiés.

Une stabilité historique des acteurs bénévoles et salariés

Il faut noter ici que ce sont les hommes qui ont mis les ligues en place en 1978 qui les pilotent aujourd'hui encore. Cette stabilité a pour effet d'entretenir un facteur actuellement favorable à la bureaucratisation.

Des buts de missions traduits en buts opérants mais à l'intégration limitée en dehors de la structure centrale.

L'analyse des buts de mission des ligues de Volleyball montre leur claire identification, leur intégration et leur traduction en buts opérants. Ce faisant, en tant que structures centrales, elles manifestent à nouveau des traits de configuration bureaucratique. Il convient cependant de noter, s'agissant du personnel du centre opérationnel et des structures où les

provinces apparaissent, que les buts sont modérément intégrés : il y a tension entre les buts de mission et le désir d'efficacité des uns et des autres.

Ceci induit, en fonction du **niveau de responsabilité des différents acteurs**, différentes attitudes. On notera ainsi qu'une attitude loyale (si responsabilisé) caractérisera le sommet stratégique, la ligne hiérarchique et les commissions. Une attitude loyale (si responsabilisé) ou non-impliquée (si faiblement responsabilisés) caractérisera les membres du centre opérationnel, en particulier les membres du secteur administratif. A contrario, les membres du secteur technique exerceront une forme de prise de pouvoir. Elle semble légitimée par leurs compétences particulières (début d'un processus partiel de professionnalisation au sens de Mintzberg).

Cinq fédérations scindées en ligues, quatre d'entre elles dès l'application des premiers décrets de communautarisation (1978) ¹⁴ et la cinquième en 2002 ¹⁵, suite aux décrets de 1999 et 2001 et une fédération non scindée ¹⁶ constituent **un échantillon représentatif des cas de figure possibles mais trop limité que pour pouvoir établir une typologie générale** des configurations de nos ligues et fédérations.

Il convient d'insister, une fois encore, sur **le caractère évolutif de ces configurations**. L'environnement pertinent (sportif, socio-politique, socio-culturel et socio-économique) suscite, voire impose des évolutions qui ont un impact sur les configurations fédérales, de telle sorte qu'aucune typologie ne peut être imposée comme autorisant une classification de l'ensemble des fédérations et ligues au sein d'un système sportif.

Les décrets de reconnaissance et de subventionnement des Communautés pèsent lourdement sur la capacité des ligues à engager des évolutions de configuration par l'engagement de cadres managériaux qualifiés ou des collaborateurs opérationnels spécialisés. Il en résulte que **certaines ligues, par manque de moyens, sont incapables d'orienter un changement de configuration**.

¹⁴ Athlétisme (V.A.L. et L.B.F.A.), Judo (V.J.F. et L.F.J.), Escrime (V.S.B. et L.F.E.), Volleyball (V.V.B. et A.I.F. – V.B.).

¹⁵ Golf (V.G.V. et L.F.G.).

¹⁶ Football (U.R.B.S.F.A.).

3. LES AXES DES PROPOSITIONS DE PILOTAGE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Afin de structurer les propositions que nous ferons dans la quatrième partie de cette thèse, **cinq axes de propositions de pilotages** ont été déterminés en se fondant sur deux critères.

Le **critère de pertinence par rapport aux analyses de configuration** nous a paru fondateur. Nous n'avons pas la prétention, dans cette thèse, de procéder à un audit externe des ligues et fédérations soumises à notre étude.

Leur fréquentation, durant près de trois ans, grâce à une méthodologie d'étude identique pour chacune d'entre elles, nous a cependant permis de dégager ces cinq axes. Ils répondent, selon nous, aux pistes à explorer afin de susciter un changement organisationnel qui bénéficie à la réalisation des missions de nos ligues et fédérations.

Le **critère des modalités d'accompagnement du changement organisationnel** résulte du précédent. Les pages qui précèdent ont souligné que chacune de nos ligues et fédérations se trouve impliquée dans le processus de changement organisationnel mais qu'aucune d'entre elles n'en est au même point, même si des rapprochements peuvent être effectués ou des similitudes mises en évidence ¹⁷.

Nos propositions ne pourront donc pas être prises globalement pour être appliquées à toutes les ligues et fédérations.

L'axe des missions des ligues et fédérations est le préalable incontournable des autres axes de nos propositions. Nous avons montré que les années 1960 – 1990 avaient constitué une période où ligues et fédérations se sont le plus souvent appliquées à la conservation d'un système. Les années 1990 – 2000 ont remis les missions au centre du « core business ». Le législateur l'a fait par décret. Nos analyses ont montré que ce renversement a pu être assumé par les uns mais pas par d'autres (pertinence). Des propositions seront formulées (modalités d'accompagnement du changement) pour ceux qui sont restés en retrait.

L'organisation des ligues et fédérations sera le deuxième axe de nos propositions. La capacité à prendre en charge les missions fondamentales résulte d'une organisation adhoc. Trop souvent, elle fait encore défaut ou requiert des adaptations, au vu des possibilités réelles de ré-organisation.

¹⁷ Il s'agit là, à la fois, du sens et des limites de la typologie.

L'axe de la gestion des ressources humaines que constituent les dirigeants élus et les collaborateurs salariés des ligues et fédérations est le **troisième axe**. Prendre en compte les compétences et la motivation (incitants) nous semble être une modalité fondamentale d'accompagnement du changement.

L'offre d'accompagnement aux ligues et fédérations – quatrième axe – reprend, dans notre esprit, un ensemble de services et de stratégies propres à soutenir leur engagement dans une mutation configurationnelle indispensable.

La gestion de la relation à l'environnement pertinent est le dernier axe de nos propositions. La capacité de nos ligues et fédérations, en cette matière, est limitée par l'incapacité de la plupart d'entre elles à se positionner dans celui-ci en réunissant, par des systèmes adhoc, les informations nécessaires.

	Axes de propositions de pilotage	Pertinence par rapport aux analyses de configuration	Modalités d'accompagnement du changement organisationnel
1	Missions des ligues et fédérations	Passage, entre 1990 et 2000, d'un « core business » centré sur le système à un « core business » centré sur les missions	Aide à la définition d'une démarche stratégique fondée sur les missions
2	Organisation des ligues et fédérations	Non-adéquation organisationnelle à une stratégie fondée sur les missions de certaines ligues et fédérations	Adapter le niveau de centralisation / décentralisation de l'organisation à l'étendue des missions retenues
3	Dirigeants élus des ligues et fédérations Collaborateurs salariés des ligues et fédérations	Pouvoir décisionnel stratégique, managérial et opérationnel à distribution trop souvent imbriquée et floue	GRH par compétences en motivation
4	Offre d'accompagnement aux ligues et fédérations	Non-adéquation des compétences à une stratégie fondée sur les missions de certaines ligues et fédérations	Ensemble de services et de stratégies propres à soutenir leur engagement dans une mutation configurationnelle indispensable
5	Gestion de la relation à l'environnement pertinent	Incapacité de la plupart de nos ligues et fédérations à se positionner dans leur environnement pertinent	Outils d'audit interne et externe et de management de la qualité

Tableau 71 : Synthèse des axes des propositions de pilotage du changement organisationnel

Synthèse

Ce chapitre entend, sous forme de conclusion à la deuxième partie de la thèse, esquisser une typologie de nos ligues et fédérations.

Il conforte, en préalable à cette typologie, le choix de **limiter notre analyse à la structure centrale** réunie au siège de la ligue ou de la fédération, nonobstant le fait que l'enveloppe globale de celle-ci dépasse largement cette structure.

Il valorise également le fait que le modèle du cycle de vie des organisations de Nizet et Pichault permette de placer chaque organisation dans la perspective d'**un changement envisagé comme un processus historique**.

Dans le Chapitre 3 de la première partie de cette thèse, nous émettions l'hypothèse qu'un ensemble de facteurs, tant externes qu'internes, influençaient le processus de changement organisationnel des ligues et fédérations soumises à notre étude et, par conséquent, l'esquisse d'une typologie.

Ce chapitre montre la prédominance de **deux facteurs externes**.

La filière économique du sport, par le biais des partenaires commerciaux, ne participe que de façon limitée à la richesse fédérale. Il est cependant intéressant de noter que cet apport représente une part plus importante des recettes des ligues et fédérations non-scindées. Le financement par les membres représente, dans la plupart des cas, la moitié du budget des ligues et fédérations. Toutefois, un financement public élevé (dans le cas des ligues et fédérations communautarisées) est le plus souvent associé à un financement bas par les membres. L'impact des nouveaux décrets semble s'accompagner d'une baisse relative de la part du financement public des ligues ou fédérations francophones de notre étude, ou au mieux, d'une stabilisation de celui-ci. Au contraire, du côté flamand, il augmente, pour chacune des ligues et fédérations qui ont participé à notre étude.

Le contrôle du pouvoir politique, hormis les moyens de financement, s'exerce sur les ligues et fédérations par le biais d'outils de pilotage susceptibles d'accompagner le développement de l'action fédérale. Entre 1960 et 1990, dans un environnement uniforme et stable, les lois et décrets relatifs à la reconnaissance et au subventionnement des ligues et fédérations sportives ont progressivement détourné nombre d'entre elles d'une démarche centrée sur leurs missions pour les amener à se tourner vers une démarche de conservation du système en l'état. La conjonction de nouveaux mécanismes législatifs ¹⁸, à la fin des années 1990, avec une déstabilisation de l'environnement pertinent ont placé les ligues et fédérations communautarisées face à de nouveaux défis.

Ce chapitre met également en perspective **les facteurs internes les plus pertinents**.

La distribution des fonctions (stratégique – managériale – opérationnelle) **selon le statut** (bénévole – salarié), en particulier dans la confrontation entre réalité du statut et concret de la fonction, conditionne largement la capacité de changement de nos ligues et fédérations, de même que leur positionnement dans leur cycle de vie organisationnel.

¹⁸ Communauté française : Décret du 26 avril 1999 – Communauté flamande : Décrets du 13 avril 1999 et du 13 juillet 2001.

La distribution du pouvoir entre fonctions, de même que **les conditions d'exercice du pouvoir et d'acceptation de celui-ci**, font référence aux règles et aux modes de coopération qui se développent, au sein d'une fédération ou d'une ligue perçue comme un système complexe (en raison des incertitudes générées par l'environnement, des intérêts divergents d'acteurs multiples), entre élus et collaborateurs salariés ou rétribués. Ce sont ces moyens de coopération, entre ces acteurs, qui permettent d'assumer avec plus ou moins de bonheur les buts de mission et de système de l'organisation. Elles influencent, par conséquent, sensiblement la configuration que prend ou vers laquelle évolue une ligue ou fédération.

Une typologie structurant nos ligues et fédérations en trois groupes configurationnels dominants est dégagée. Elle doit être lue dans une perspective dynamique qui résulte d'un stade d'évolution spécifique à chaque ligue ou fédération, dans son cycle de vie organisationnel.

Les trois groupes configurationnels dominants que nous avons discernés sont **la configuration bureaucratique professionnelle, la configuration missionnaire et la configuration bureaucratique fédérale sportive**.

La configuration bureaucratique fédérale sportive correspond, pensons-nous, à un « **type idéal** » propre aux organisations que sont les ligues et fédérations sportives que nous avons étudiées.

Nous l'envisageons comme une bureaucratie qui se serait adaptée à l'interaction des variables structurelles, politiques et contextuelles propres au monde des ligues et fédérations sportives en Belgique. Elle combinerait des traits entrepreneuriaux et missionnaires au niveau du pôle stratégique, voire managérial, avec des caractéristiques bureaucratiques au niveau managérial et opérationnel et manifesterait de ce fait une capacité maximale à exploiter les signaux de l'environnement pertinent, en particulier d'un propriétaire dominant, les Communautés, au service de buts de mission clairement définis et coulés en buts opérants.

Nous soulignons, pour terminer, que les contraintes de notre étude, ainsi que les facteurs d'influence externes et internes qui agissent sur les ligues et fédérations, imposent certaines limites à la généralisation d'un tel « type idéal » comme modèle fonctionnel.

