

CH 2. L'ÉTAT DE LA RECHERCHE EN
MATIÈRE D'ANALYSE DU
FONCTIONNEMENT DES
FÉDÉRATIONS SPORTIVES ET LA
SINGULARITÉ DE L'OBJET
« FÉDÉRATION SPORTIVE »

Nous nous refusons à isoler **les organisations sportives** des autres organisations. Tout nous montre, en effet, **qu'elles sont des systèmes d'action concrets mis en place par les hommes pour structurer leur action dans ce domaine particulier – le sport – d'un système plus global qu'est la société.**

Il nous apparaît évident que nous ne pouvons nous pencher sur les structures des ligues et fédérations sans prendre en compte les hommes qui les créent, en définissent les objectifs et, ainsi, leur donnent sens.

Ces systèmes d'action ont perdu une large part de leur prégnance dans "les nouveaux contextes sportifs". En effet, par un phénomène de **latence**¹, les organisations sportives (fédérations, clubs ...) sont en retard d'adaptation.

Dès lors, l'homme qui maîtrisera ces nouveaux contextes sera en mesure de faire évoluer les organisations sportives en résolvant les nouvelles questions qui se posent à elles : il pourra **conduire le changement.**

Afin de situer les travaux qui ont été effectués dans le secteur des organisations sportives en relation avec leur aptitude au changement, nous avons choisi une double perspective.

Nous ne pouvons négliger la chronologie (1), qui crée le lien avec les approches organisationnelles évoquées au Chapitre 1.

Il nous semble cependant plus important de **souligner le processus de « bureaucratisation / professionnalisation » des organisations sportives (2), et de montrer qu'il rend compte de dimensions qui leur sont spécifiques.**

Il faut prendre en compte le fait que le constat de l'inadéquation de nos structures sportives aux besoins nouveaux exprimés par les sportifs a près de trente ans. Une évolution s'est faite dans les préoccupations des chercheurs et des analystes intéressés par les organisations sportives, qui a suivi le développement de la théorie et de la sociologie des organisations.

Les recherches sur l'analyse du fonctionnement des ligues et fédérations sportives ont particulièrement été effectuées dans les pays anglo-saxons, au Canada et en Grande-Bretagne. La volonté des gouvernements de ces pays – qui s'étaient défini des objectifs sportifs au travers de plans pluriannuels – d'infléchir leur politique de soutien aux fédérations et clubs sportifs en a été le moteur.

¹ Latence : "temps qui s'écoule entre un stimulus et la réponse à ce stimulus". In LAROUSSE Classique

Une recherche effectuée en Allemagne par **Horsch** (50, 1994, pp. 269-283) a également retenu notre attention. Elle pose la question d'éventuels effets pervers du financement de l'état sur l'autonomie des associations volontaires.

Nous ne pouvons cependant pas prétendre nous être montré exhaustifs dans le choix de ces travaux.

Considérons enfin que ce parcours au cœur de différents travaux s'est imposé à nous afin de nous permettre de cerner le cadre méthodologique que nous donnerons, dans la suite de ce travail, et plus particulièrement au Chapitre 3 de cette partie, aux démarches qui seront entreprises pour cerner les configurations organisationnelles des ligues et fédérations sportives belges, le contexte de leur changement et les stratégies développées par *les "hommes" qui pilotent nos ligues et fédérations*.

1. LES RECHERCHES ANGLO-SAXONNES

Slack et ses collaborateurs ont apporté une contribution majeure à l'analyse organisationnelle des ligues et fédérations sportives et au développement du processus de bureaucratisation / professionnalisation qui y est à l'œuvre.

Dès 1985, Slack (69, 1985, pp. 146-147) se donne pour objectif "d'analyser le processus chronologique de bureaucratisation et l'émergence de la forme d'organisation qui lui correspond, la bureaucratie, au sein de l'évolution historique d'une organisation sportive bénévole au Canada".

La conclusion qu'il tire de cette étude peut être élargie à bon nombre de fédérations sportives, à savoir qu' "au cours de son développement, cette organisation a évolué d'un amalgame d'individus qui souhaitaient promouvoir la natation de compétition en une organisation qui se présente aujourd'hui comme une bureaucratie légale - rationnelle". (69, 1985, p. 163)

Cette conclusion induit plusieurs conséquences, estime Slack (69, 1985, pp. 163-164), dont nous percevons l'intérêt dans l'étude du monde sportif en général :

- cette organisation a été fondée par des **"zélotés"**²,
- ces personnes ont été capables d'attirer vers elles un nombre suffisant de **disciples** pour jeter les bases d'une organisation,

² "Zélotés" : Individus totalement dévoués à leurs objectifs, accrochés à leurs modes d'action et peu enclins à abandonner leur fonction, fut-elle bénévole, en raison du statut qu'elle leur apporte.

- aussitôt que cette organisation rudimentaire a été formée, s'est installé un **processus de rationalisation**,
- cette organisation s'est assurée une **position monopolistique**,
- les **caractéristiques bureaucratiques** de l'organisation ont évolué de formes rudimentaires vers des formes plus complexes et il en est résulté une augmentation du besoin de qualification professionnelle et la séparation entre responsabilités de personnes et d'organisation.

Slack et Hinings (70, 1987, pp. 185-193) entendent évaluer certaines conséquences des plans quadriennaux imposés par le gouvernement canadien aux organisations sportives amateurs de ce pays. Les auteurs posent que "l'introduction d'un tel type de système n'a pas - comme suggéré auparavant - résulté en l'apparition d'une structure bureaucratisée ou plus professionnelle, mais plutôt en la mise sur pied de **nouvelles structures organisationnelles**". (70, 1987, p. 185)

Pour ce faire, ils ont créé un cadre conceptuel d'analyse fondé sur **l'analyse de la structure de l'organisation** (spécialisation – standardisation – centralisation – décentralisation) et **sur l'analyse du contexte dans lequel elle se développe** : "il s'agira de voir dans quelle mesure la structure de l'organisation affecte son aptitude à mettre des plans en application et de montrer que cette "performance" sera maximisée dans la mesure où il y aura adéquation entre la structure et le contexte". (70, 1985, pp. 186-187)

Forts de cette méthode analytique, Slack et Hinings (70, 1985, p. 187) considèrent, en accord avec Mintzberg, que professionnalisation et bureaucratisation doivent être considérées dans le **cadre plus général du design organisationnel**, dont la vocation, par son adéquation, est de permettre une **différenciation** correcte des tâches vers les différents acteurs et leur **intégration** par un processus de coordination de ces actions différenciées.

Poursuivant, ils considèrent "les critères de bureaucratisation et de professionnalisation comme insuffisants dans le domaine des organisations sportives car ils ne rendent pas compte de **la variété du design de celles-ci**. Toutefois, si on les comparait à IBM, la plupart d'entre elles s'identifieraient à une structure simple³ selon Mintzberg" (70, 1985, pp. 187-188).

Ces deux recherches (69, 1985) (70, 1987) valorisent une démarche contingente par laquelle l'organisation des ligues et fédérations semble être la résultante des effets de l'environnement sur elles.

³ Structure simple : "Elle se présente, typiquement, de la façon suivante : elle a peu ou pas du tout de fonctionnels de support logistique, la division du travail y est imprécise et la ligne hiérarchique y est réduite. Elle a peu d'activités formalisées et elle minimise l'usage des procédures de planification ou de formation. En un certain sens, c'est une non structure". In 64b, Mintzberg, 1999, page 178-179

Evoquant plus haut le phénomène de latence qui générerait un retard d'adaptation des ligues et fédérations à leur environnement, l'hypothèse peut être émise que les acteurs, au sein de la ligue ou de la fédération, adoptent une attitude – les jeux d'acteurs – qui viserait à ralentir le processus d'adaptation. S'associant avec Kikulis (72, 1989, pp. 179-200), Slack entend franchir le pas de la compréhension de l'impact des acteurs sur l'organisation. Ils soulignent - ex altero - l'importance des concepts de :

- **leadership**, en ce qu'il permet d'analyser la structure de l'organisation et le rôle qu'assume le leader dans sa mise en place, de concevoir le leader comme moteur du changement au sein de l'organisation et de cerner le "leader charismatique" ⁴,
- théorie de la **dépendance des ressources**,
- **caractère dynamique du changement organisationnel**, en ce qu'il permet de comprendre les notions d'archétypes ⁵ et de schèmes d'interprétation ⁶.

Chelladurai et Haggerty (25, 1991, pp. 117-125) portent leurs analyses sur **le concept de différenciation comme un des éléments de la bureaucratisation des organisations** ⁷.

L'intérêt se situe dans leur attention particulière aux organisations sportives nationales. Ils nous apportent des précisions ⁸ en développant quatre sous-systèmes différenciés au sein des organisations sportives (25, 1991, p. 120) :

- le sous-système institutionnel,
- le sous-système en charge de la performance,
- le sous-système en charge des programmes domestiques (le "Sport pour Tous"),
- le sous-système du directeur fédéral.

Cette sous-systématisation est à mettre en relation avec la structure bureaucratique de Mintzberg. (25, 1991, p. 119)

Slack, Thibault et Hinings (77, 1991, pp. 83-99), utilisent une étude étalée dans le temps pour analyser l'impact des professionnels sur la structure et le fonctionnement des organisations sportives.

⁴ Leader charismatique : Citant Weber, Mintzberg (214 – 1999, p. 324) définit le charisme comme « une dévotion personnelle » à la personne du leader, plus pour l'amour des qualités personnelles de ce dernier que de sa position formelle ».

⁵ Archétype : "une composition spécifique d'idées, de croyances, de valeurs connectées à des attributs structurels et systémiques". In

KIKULIS Lisa M., SLACK Trevor & HININGS Bob - Institutionally Specific Design Archetypes : A Framework for Understanding Change in National Sport Organizations - International Review for Sociology of Sport - München - 1992 - Vol 27, n° 4 - page 349

⁶ Schèmes d'interprétation : GREENWOOD Royston & HININGS C.R. - Understanding strategic change : the contribution of archetypes - Academy of Management Journal - 1993 - Vol 36, n° 5 - page 1052

⁷ La différenciation (encore appelée spécialisation), au même titre que la standardisation et la centralisation / décentralisation, est un des éléments de mesure du niveau de bureaucratisation d'une organisation.

⁸ Ces précisions sont fondées sur une analyse extrêmement fouillée par laquelle les auteurs ont, au sein de 27 organisations, étudié l'influence exercée par 12 fonctions ou comités, au travers d'un choix de 61 tâches administratives (Op. Cit - pages 119-122). Elle leur permet de distinguer 3 catégories de profils de fédérations, dont les auteurs admettent qu'aucune ne correspond parfaitement à une fédération. La plupart des fédérations sportives canadiennes pourront cependant s'identifier, globalement, à l'une d'entre elles.

Ils reconnaissent, dans la plupart des organisations sportives, ***l'émergence d'une bureaucratie professionnelle*** (Mintzberg ⁹). (77, 1991, p. 85)

Pour chaque organisation étudiée, une échelle de temps a été construite sur cinq moments clés où des décisions essentielles, mettant en jeu l'existence de l'organisation, ont été prises. Les dimensions de spécialisation (différenciation ¹⁰), standardisation et centralisation sont étudiées dans les fonctions de communication, de planification, de formation du personnel, de processus décisionnel, d'évaluation, de gestion des ressources humaines, de marketing et promotion et de finances. (77, 1991, pp. 86-88)

Les conclusions sensibles – et qui retiennent particulièrement notre attention – sont que (77, 1991, pp. 89-95) :

- le niveau de ***standardisation des tâches*** s'élève avec l'engagement de professionnels,
- l'engagement de professionnels augmente également le niveau de ***spécialisation des tâches*** bien que cette tendance ne soit pas uniforme au sein des organisations sportives bénévoles: elle est très marquée pour ce qui concerne les tâches techniques sportives, mais l'est moins en matière administrative,
- la centralisation du ***processus décisionnel***, pour maximale qu'elle fut entre les mains du comité de bénévoles, au début, se réduit lorsque le comité s'est assuré des qualités des professionnels.

En 1992, **Slack, Kikkulis et Hinings** (52, 1992, pp. 342-370) publient un travail qui nous paraît capital. Le pas nous semble franchi vers une ***analyse qualitative*** plutôt que simplement structurelle des organisations sportives canadiennes.

Ils associent en effet à la variété des designs organisationnels des organisations sportives, ***le rôle des choix stratégiques de chaque organisation*** pour interpréter leur niveau de professionnalisation et de bureaucratisation. Ils écrivent que "les choix stratégiques sont conditionnés par les valeurs des membres de l'organisation. Ces valeurs influencent le design organisationnel et le choix, par eux, d'un design qui soit considéré comme viable pour l'organisation". (52, 1992, p. 352)

⁹ "Une organisation peut être bureaucratique sans pour autant être centralisée. Cela se produit quand son travail est complexe, nécessitant une réalisation et un contrôle effectués par des professionnels, tout en restant, dans le même temps, relativement stable, de sorte que les qualifications de ces professionnels puissent être perfectionnées à travers de programmes de standardisation opérationnelle. Cette structure prend la forme d'une bureaucratie professionnelle qui est très commune [...] dans les organismes d'action sociale." In 64b, MINTZBERG Henry, 1999 - page 256

¹⁰ Nous reprenons ce terme de "différenciation" pour établir le lien avec le travail de Cheladuray et Haggerty mentionné plus avant. In 55, CHELLADURAI P. & HAGGERTY Terry R., 1991, pages 117-125

Les auteurs mettent en avant des archétypes de design, propres au secteur des organisations sportives, qui soulignent la cohérence de l'axe "structures - valeurs". Pour ce faire, ils prennent en compte plusieurs variables structurelles ¹¹.

Ceci leur permet de **définir l'archétype organisationnel comme " une composition spécifique d'idées, de croyances, de valeurs connectées à des attributs structurels et systémiques"**. (52, 1992, p. 349)

Trois archétypes – considérés comme des modèles idéaux auxquels aucune organisation ne correspond parfaitement – sont discernés. Les auteurs les considèrent tous comme viables en fonction de valeurs de référence, de la dépendance de l'organisation et des pressions externes qui caractérisent le secteur :

	Kitchen Table ¹²	Boardroom ¹³	Executive office ¹⁴
Valeurs organisationnelles			
Orientation	Privée bénévole sans but lucratif (cotisations des membres et recherche de fonds)	Privée, bénévole, sans but lucratif (fonds privés et publics)	Privée, bénévole, sans but lucratif (fonds ministériel et sponsorisme)
Domaine	Large : performance sportive haut-niveau et masse	Opportunités liées au sport compétitif	Étroit : sport de haute performance.
Principes d'organisation	Coordination minimale ; processus de décision réalisé par les dirigeants bénévoles	Hiérarchie bénévole ; assistance professionnelle	Planification formelle
Critères de performance	Les préférences des membres ; la qualité du service	Efficacité et efficience organisationnelle	Succès sportifs internationaux
Structure organisationnelle			
Spécialisation	Des rôles basés sur l'intérêt et la loyauté	Fonctions spécialisées et comités	Expertise professionnelle, technique et administrative
Standardisation	Quelques règles ; peu de planification	Les rôles formels, les règles et les programmes	Rôles formels, règles et programmes
Centralisation	Les décisions sont prises par quelques bénévoles	Les décisions sont prises par le Conseil d'administration	Les décisions sont décentralisées au staff professionnel

Tableau 10 : "Design archetypes" des FSN canadiennes traduit d'après L. Kikulis, T. Slack et C.R. Hinings, (164 - 1992, p. 355).

Ces trois designs se distinguent certes par des adaptations structurelles mais **les différences fondamentales entre eux sont de nature qualitative**. (52, 1992, p. 364)

¹¹ Les variables utilisées sont les niveaux de spécialisation, de standardisation et de différenciation, appliquées aux rôles et aux tâches au sein de l'organisation.

¹² Les auteurs utilisent la métaphore de "la table de cuisine".

¹³ Les auteurs utilisent la métaphore du "bureau"

¹⁴ Les auteurs utilisent la métaphore du "comité de direction stratégique"

Les recherches conduites par Slack sur les organisations sportives canadiennes (clubs et fédérations) franchissent un pas majeur lorsque, avec Hinings (71, 1992, pp. 114-132), ils étudient le changement institutionnel au sein des organisations sportives canadiennes, en 1992. Ils sont confrontés aux apports de la théorie de la dépendance des ressources, de la théorie institutionnelle, de la compréhension de la culture de l'organisation et de la connaissance du rôle du leader transformateur (le leader charismatique, tel que défini par Slack). (71, 1992, p. 116)

Ils constatent *qu' "une approche exhaustive du changement dans les organisations [sportives] ne peut se satisfaire d'une seule de ces approches mais doit les combiner"*. (71, 1992, p. 117)

Ainsi, ils soulignent, et ceci ne peut être ignoré dans d'autres pays où les autorités publiques participent de la gestion du fait sportif, que *"la théorie de la dépendance des ressources ne peut expliquer que le contexte du changement. Elle ne peut en aucun cas indiquer la direction que le changement a pris"* (71, 1992, p. 129). Ils ajoutent que "le changement a été engagé vers un design organisationnel plus professionnel et bureaucratisé. Le mouvement dans cette direction a été facilité par les valeurs et convictions qu'avaient les responsables de l'adéquation de cette forme organisationnelle particulière". (71, 1992, p. 129)

Ces considérations engagent des conséquences majeures que Slack et Hinings résument en écrivant que "du fait qu' *un tel changement met en cause la traditionnelle culture du bénévolat* de ces organisations, l'engagement pour et la résistance au changement se sont côtoyés. Dans certaines fédérations, on a eu recours au *leader transformateur* (charismatique) pour aider à gérer le processus de changement". (71, 1992, p. 129)

Hinings et Greewood (46, 1993, pp. 1052-1081) poursuivent la recherche sur les archétypes organisationnels ¹⁵, tel qu'effectuée par Slack, Kikkulis et Hinings. Ils remontent au concept général d'organisation. Leurs conclusions s'appliquent cependant aux organisations sportives.

Ils mettent en place la notion de *"schème d'interprétation"* (46, 1993, p. 1052), constitué des valeurs, idées et croyances des responsables d'une organisation et fondent leur analyse des organisations sur l'idée que "les structures et systèmes de management seront davantage compris en termes de modèles globaux qu'en termes d'analyse des jeux de propriétés organisationnelles clairement définies : la base de l'interprétation est le "schème d'interprétation". (46, 1993, p. 1055)

¹⁵ Voir : 52, KIKULIS Lisa M., SLACK Trevor & HININGS Bob, 1992 . L'archétype organisationnel y est défini par HININGS comme " une composition spécifique d'idées, de croyances, de valeurs connectées à des attributs structurels et systémiques".

Ils distinguent par conséquent la démarche de Mintzberg et d'autres, qui classent les organisations sur base structurelle, des approches plus globales qui intègrent aspects structurels et systémiques et dont ils se rapprochent, en prenant les dimensions suivantes en compte dans leur analyse (46, 1993, p. 1054) :

- structure des rôles et responsabilités (aspects verticaux et horizontaux – différenciation et intégration),
- systèmes de décision (rationalité, modèles interactifs, assertivité),
- systèmes de ressources humaines.

De leur démarche expérimentale, ils tirent les conclusions suivantes (46, 1993, pp. 1074-1077) :

- ***on ne peut envisager d'archétype organisationnel que dans le contexte institutionnel et temporel de secteurs bien précis,***
- on ne peut étudier les organisations que ***"dans le temps" et "en changement",***
- cette approche ne se conçoit que dans ***un sérieux effort de découverte des valeurs et des idées des acteurs dans un contexte institutionnel et temporel particulier.***

Thibault, Slack et Hinings (78, 1993, pp. 25-43) se penchent, en 1993, sur les stratégies dans les organisations sportives bénévoles.

Il nous semble que cette recherche doit être replacée dans la logique de la vision holistique des organisations où l'analyse des structures ne peut être envisagée qu'au travers de schèmes d'interprétation (46, Greenwood et Hinings, 1993, p. 1052), constitués des valeurs, idées et croyances des responsables d'une organisation.

En effet, la définition de stratégies, pour une organisation, procède de la réflexion et des intuitions de son (ses) leader(s).

Thibault, Slack et Hinings émettent des prémisses intéressantes à la définition de stratégies pour les organisations sportives bénévoles (78, 1993, p. 29) :

- des stratégies viables ne sont concevables que si elles sont associées à des objectifs clarifiés,
- une planification stratégique ne peut être la même pour des organisations fondées sur le profit et pour des organisations bénévoles,
- peu d'organisations sportives ont une expérience réelle en définition de stratégies tant elles sont attentives à gérer l'immédiat (dépendance par rapport à d'autres opérateurs, par rapport au financement externe...).

McMillan (cité par Thibault, Slack et Hinings), analysant les stratégies qui devraient permettre aux organisations "non-profit" d'être compétitives entre elles, élabore une matrice d'analyse à trois dimensions qui nous semble particulièrement pertinente pour les organisations sportives bénévoles (78, 1993, p. 31):

- ***l'attractivité de leur programme,***
- ***leur position compétitive,***
- ***l'existence d'une couverture alternative de leur zone d'intervention.***

C'est en se fondant sur ces approches que les auteurs vont distinguer quatre types stratégiques parmi les organisations sportives bénévoles canadiennes (78, 1993, pp. 33-41):

- ***les développeurs,***
- ***les innovateurs,***
- ***les valeurs sûres,***
- ***les explorateurs.***

La matrice ci-dessous en rend compte.

Elevé	Attractivité des programmes		
Bas			
	Refiner¹⁶	Enhancer¹⁷	
	Explorer¹⁸	Innovator¹⁹	
	Faible	Forte	
	Position concurrentielle		

Tableau 11 : Les stratégies types des fédérations sportives nationales canadiennes

Source : L. Thibault, T. Slack et CR. Hinings, *Strategic planning for non profit sport organizations* : Empirical Verification of a framework, *Journal of Sport Management*, 8, 1994, p. 225.

¹⁶ Les "**Refiners**" ("**Les valeurs sûres**") ont déjà des stratégies bien établies mais leur position compétitive est faible. Des coûts élevés associés à la pratique de leur sport rendent le développement de leurs programmes difficiles. Ces organisations sportives poursuivent une stratégie de développement des programmes existants sans innovation particulière.

¹⁷ Les "**Enhancers**" (que l'on peut traduire par "**ceux qui parviennent à se développer**") disposent d'une position satisfaisante sur chacune des deux dimensions. Ces organisations ont déjà mis en place des stratégies bien claires et disposent de réseaux à travers lesquels elles peuvent opérationnaliser des initiatives. Les sports appartenant à cette catégorie sont généralement populaires et peu coûteux à pratiquer ; leur position leur donne l'opportunité d'expérimenter de nouveaux programmes avec peu de risques.

¹⁸ Les "**Explorers**" ("**les explorateurs**") sont dans la plus mauvaise position. Ces organisations devraient créer un nombre de stratégies pour créer des programmes et développer leur position.

¹⁹ Les "**innovators**" ("**les innovateurs**") disposent d'une position compétitive forte mais d'une attractivité faible de leurs programmes. Ils gèrent des sports relativement peu coûteux à pratiquer c'est pour cela qu'ils nécessitent dans leur stratégie d'adopter des actions innovantes pour garder les gens impliqués dans leur sport.

Ils en concluent qu'il s'agit de modèles idéaux et qu'il n'y a pas de "one best way" et que l'approche stratégique d'une fédération doit se faire par une démarche quantitative et qualitative. (78, 1993, p. 41)

Theodoraki et Henry (76b, 1994, pp. 243-263) reviennent aux relations que l'on peut établir entre la structure des organisations sportives en Grande-Bretagne et les cinq configurations organisationnelles de Mintzberg. (76b, 1994, p. 247)

En se fondant sur la théorie de la contingence, ils étudient les organisations sportives de Grande-Bretagne par rapport (76b, 1994, pp. 248-251) :

- aux variables contextuelles qu'ils cernent comme étant l'environnement, la mission et la technologie disponible, la taille de l'organisation, son ancienneté et ses ressources organisationnelles (staff professionnel),
- aux variables structurelles qu'ils cernent comme étant les niveaux de spécialisation, de standardisation et de centralisation.

Nous noterons avec intérêt que **la structure prépondérante révélée par leur étude est la structure simple sous différentes variantes** (76b, 1994, p. 258). Ils lui reconnaissent l'avantage de la centralisation de la décision stratégique, de la flexibilité et de l'adaptabilité des stratégies et concèdent, avec Mintzberg, qu'elle est aussi la plus risquée dans la mesure où elle dépend souvent de la bonne santé d'un seul homme.

Il est à noter également qu' "une différence marquante existe entre sports traditionnels, dont les fédérations ont à assumer le défi d'une baisse du nombre de membres et des moyens financiers qui en résultent par le biais d'une réaction rapide et appropriée ²⁰, des sports nouveaux dont la base de recrutement est croissante". (76b, 1994, p. 261)

Auld et Godbey (2, 1998, pp. 20-38) soulignent **un problème crucial** dans les organisations sportives canadiennes **qui est celui de la maîtrise effective du pouvoir de décision**. Le parcours que nous avons effectué parmi diverses recherches, au cours des pages précédentes, montre à loisir que les organisations sportives sont des structures hybrides où se combinent exigences managériales "compétitives" et service au public.

Les auteurs soulignent que les professionnels ont été amenés dans les organisations sportives pour gérer des politiques complexes imposées par les pouvoirs subsidiaires. Leur part

²⁰ Cette réaction rapide et appropriée relèvera pour une bonne part de la flexibilité de l'organisation se traduisant sous la forme de sa capacité à s'adapter à l'environnement changeant.

décisionnelle est devenue importante ²¹ et peut être génératrice de conflits, avec les bénévoles des comités, pour le contrôle de la décision, ce qui sera néfaste pour l'organisation.

L'intérêt majeur de cette étude est qu'elle nous renvoie, dans un premier temps, aux réflexions de Hinings (1992)²² qui définit l'archétype organisationnel comme " une composition spécifique d'idées, de croyances, de valeurs connectées à des attributs structurels et systémiques". (52, 1992 , p. 349)

Elle nous renvoie, dans un second temps, aux travaux de Greenwood et Hinings (46, 1993, pp. 1074-1077) qui tirent, rappelons le, les conclusions suivantes de leur démarche expérimentale :

- On ne peut envisager d'archétype organisationnel que dans le contexte institutionnel et temporel de secteurs bien précis,
- On ne peut étudier les organisations que "dans le temps" et "en changement",
- Cette approche ne se conçoit que dans un sérieux effort de découverte des valeurs et des idées des acteurs dans un contexte institutionnel et temporel particulier.

En effet, ces renvois justifient que l'on s'intéresse, par delà les structures, **à la théorie des échanges sociaux pour éclairer la part de décision qui revient aux bénévoles et aux professionnels**, au sein de l'organisation sportive. Auld et Godbey (2, 1998, p. 23) mettent deux axiomes en évidence.

Ils estiment qu' "il faut que règne un équilibre – même subjectif – entre l'investissement de l'individu et la reconnaissance qu'il en retire. D'une répartition non-équilibrée des profits de la relation d'échange résulteront dépendance ou pouvoir".

Ils soulignent également que "le leader reçoit approbation sous forme de statut, d'estime et d'un potentiel supplémentaire d'influence, tandis que le suiveur bénéficie des efforts du leader – en cas de succès – par les résultats positifs du groupe".

De leurs analyses, ils constatent que la balance est rarement équilibrée entre professionnels et bénévoles mais qu'elle devrait tendre vers plus d'équilibre dans le futur : "les professionnels souhaitent plus d'équilibre car ils ont sans doute perçu le danger d'un comité apathique". (2, 1998, pp. 33-34)

²¹ Comme le soulignent Auld et Godbey, "la position centrale des professionnels dans l'organisation leur donne le contrôle de l'information de telle sorte qu'ils sont perçus, actuellement, comme ayant la plus grande influence sur les décisions".

In 2, AULD Christopher J. & GODBEY Geoffrey, 1998, page 22

²² En collaboration avec Slack et Kikulis.

Apparaît également une segmentation des aires de décision : "les professionnels sont perçus comme responsables de la gestion journalière et de la mise en œuvre des politiques tandis que les dirigeants bénévoles gèrent le planning organisationnel et le management global". (2, 1998, p. 34)

Enfin ils suggèrent une claire définition des compétences des uns et des autres pour éviter les recoupements trop nombreux et trop larges. (2, 1998, p. 35)

Par conséquent, ***l'explication des relations "comité bénévole" – « staff exécutif professionnel" par la théorie des échanges sociaux n'a de sens que si l'approche est contextuelle.*** Elle ne peut être générique pour l'ensemble des organisations sportives canadiennes (2, 1998, pp. 35-36), et, par extension, ne peut l'être pour les autres organisations sportives, où qu'elles soient.

2. LES TRAVAUX DE HORSCH

L'intérêt de la recherche effectuée par **Horsch** (50, 1994, pp. 269-283), en 1994, réside dans le fait qu'elle s'applique à des **clubs sportifs** et qu'elle a été effectuée en dehors du contexte anglo-saxon. Elle prend sa source dans la théorie de la dépendance des ressources financières (Salancick – 1978 in 50, 1994, pp. 271), en confrontant les deux acteurs de la cause : ceux qui donnent et ceux qui reçoivent les ressources financières.

L'auteur analyse les facteurs qui vont pousser les associations allemandes à accepter les subsides ou à s'en passer. Il en identifie trois :

- les alternatives (opportunités) matérielles ou sociales qui s'offrent à l'association,
- les bénéfices subjectifs qu'elle peut retirer de la subsideation,
- les coûts subjectifs que celle-ci lui occasionnera.

Il s'interroge également sur les incitants que le gouvernement peut proposer pour accorder ses subsides aux associations.

Les conclusions qu'il tire de son étude sont de deux ordres (50, 1994, pp. 277).

Il constate, à propos du **degré d'autonomie des associations**, qu'il sera d'autant plus grand que

- l'association bénéficiera d'un grand nombre de donateurs,
- le degré de centralisation de la décision des agences gouvernementales sera réduit,
- le processus de décision de l'association sera centralisé,
- il n'y aura pas de relation de cooptation entre l'association et le gouvernement.

Il constate que le **degré d'influence du gouvernement** sur la vie de l'association – soit la réduction de son autonomie – sera d'autant plus grand que

- le nombre de donateurs gouvernementaux sera élevé,
- l'association sera de grande taille,
- le gouvernement aura des choix alternatifs à une association,
- les objectifs du gouvernement recouperont moins ceux de l'association.

3. CONCLUSION

Au Chapitre 1, nous avons posé un cadre général d'approche de la structuration et du changement dans les organisations.

Trois voies principales se sont dégagées que nous avons qualifiées d'approche de type « structuraliste », d'approche fondée sur « sur le jeu des acteurs » et d'approche de type « configurationnel ». Nous avons retenu cette dernière, selon le modèle de Nizet et Pichault, pour nous intéresser aux ligues et fédérations sportives..

Ce Chapitre 2 reflète notre volonté de passer de l'étude de la structuration et du changement dans les organisations en général à celle de ces mêmes phénomènes dans les ligues et fédérations sportives .

La perspective configurationnelle de Nizet et Pichault n'a cependant, à ce jour, pas été appliquée aux ligues et fédérations sportives et celles-ci, comme nous l'avons souligné par ailleurs, constituent un objet singulier.

L'état de la recherche en matière d'analyse du fonctionnement des ligues et fédérations sportives qui précède témoigne de cette singularité et soutient l'adaptation du modèle d'analyse de Nizet et Pichault que nous proposons au Chapitre 3.

L'organisation – la ligue ou la fédération sportive – a évolué au cours du siècle écoulé d'un « amalgame d'individus souhaitant promouvoir une pratique » vers une bureaucratie soucieuse de conserver une position de monopole sectoriel. La vocation « missionnaire » initiale s'est largement étiolée dans cette évolution.

Les autorités publiques, soucieuses du rôle de service au public des ligues et fédérations, leur ont, au Canada (ceci peut être largement généralisé aux pays occidentaux), imposé des plans pluriannuels, défini des conditions de financement et limité leur autonomie. Il s'agissait, par ces biais, de revenir aux missions fondamentales des ligues et fédérations et de leur donner une cohérence organisationnelle qui y soit adaptée.

Dans ce contexte, les études que nous avons mentionnées montrent la singularité des fédérations sportives en tant qu'objet de recherche. Les paramètres qui génèrent leur professionnalisation et leur bureaucratisation et, par conséquent la configuration organisationnelle qui est la leur et son changement ne diffèrent pas de ceux qui s'appliquent à d'autres types d'organisations mais leurs modalités d'application diffèrent.

Les auteurs auxquels nous avons fait référence soulignent l'importance des acteurs, par le biais du leadership et de la détention du pouvoir de décision. La présence simultanée d'acteurs bénévoles, au niveau des organes de direction, et d'acteurs professionnels dans les structures d'exécution et la part de pouvoir décisionnel qui revient aux uns et aux autres, relèvent de la singularité de notre objet de recherche.

Ils montrent combien l'origine et les modalités d'affectation des ressources, qu'elles soient financières (financements publics et privés), humaines ou techniques sont également spécifiques.

Ils soulignent le caractère particulier des valeurs et des croyances, des choix stratégiques et de la dynamique organisationnelle des ligues et fédérations.

Ils mettent en évidence les particularités du design organisationnel que les ligues et fédérations pourront adopter, en conséquence de l'influence, sur elles, des contraintes évoquées ci-dessus.

Ils soulignent également combien le monopole sectoriel que les ligues et les fédérations détenaient et ont souhaité conserver, depuis plusieurs années, en éclat, justifiant un changement de configuration organisationnelle.

Synthèse

Au vu du fait que l'approche configurationnelle telle que pratiquée par Nizet et Pichault n'a pas été appliquée aux ligues et fédérations sportives, ce chapitre s'efforce de cerner les particularités de ces organisations. Il fait appel aux conclusions de différentes recherches auxquelles elles auraient été soumises.

Les organisations sportives ne peuvent, à l'évidence, être séparées fondamentalement des autres organisations. Tout nous montre, en effet, ***qu'elles sont des systèmes d'action concret mis en place par les hommes pour structurer leur action dans ce domaine particulier d'un système plus global qu'est la société.***

De même, il apparaît évident que nous ne pouvons nous pencher sur les structures des ligues et fédérations sans prendre en compte les hommes qui les créent, en définissent les objectifs et, ainsi, leur donnent sens.

Nous constatons que ces systèmes d'action ont perdu une large part de leur prégnance dans "les nouveaux contextes sportifs". En effet, par un phénomène de ***latence***²³, les organisations sportives (fédérations, clubs ...) sont en retard d'adaptation. Dès lors, l'homme qui maîtriserait ces nouveaux contextes serait en mesure de faire évoluer les organisations sportives en résolvant les nouvelles questions qui se posent à elles : il pourrait ***conduire le changement.***

Le constat de l'inadéquation de nos structures sportives aux besoins nouveaux exprimés par les sportifs a près de trente ans. Une évolution s'est faite dans les préoccupations des chercheurs et des analystes intéressés par les organisations sportives et leur configuration, qui a suivi le développement de la théorie et de la sociologie des organisations. Deux axes ont particulièrement été exploités dans ces recherches.

Au travers des recherches évoquées, l'environnement pertinent (les facteurs contingents) s'avère être un facteur conditionnant la configuration de l'organisation sportive et son changement.

Les recherches dont nous rendons compte – essentiellement anglo-saxonnes – ont porté sur la bureaucratisation – en ce compris les processus de différenciation –, la planification des structures, la professionnalisation des acteurs, la relation entre les choix stratégiques (les archétypes) et la configuration de l'organisation. Certaines ont pris en compte l'incidence des financements publics sur le fonctionnement de l'organisation. D'autres ont étudié la relation entre bénévoles et salariés dans la maîtrise effective du pouvoir de décision.

Cette mise en perspective témoigne du fait que l'approche configurationnelle intégrative reste vierge, particulièrement en Belgique, lorsque l'on s'intéresse aux organisations sportives et particulièrement aux ligues et fédérations.

²³ Latence : "temps qui s'écoule entre un stimulus et la réponse à ce stimulus". In LAROUSSE Classique

