

POSTFACE

Nous ne pouvons pas conclure sans évoquer les limites inhérentes à la position de recherche que nous avons prise et les risques contradictoires qu'elle nous fait courir. Nous souhaitons également confirmer la validité opérationnelle de notre méthode de recherche.

LIMITES ET RISQUES DE NOTRE POSITION DE RECHERCHE

Le premier risque est ***celui de la déception des "acteurs politiques" du système sportif***. Peut-être attendaient-ils de cette thèse, émanant de l'un des leurs, une nouvelle vision pour le sport en Belgique. Nous avons délibérément choisi de nous situer à un niveau plus modeste, mais sans doute aussi plus responsable. En proposant simplement un cadre d'analyse qui puisse fonctionner comme un "espace de convergence" des regards des dirigeants, nous espérons contribuer à une convergence des diagnostics. Conduire une politique passe par cette première étape qui reste, de toute façon, bien évidemment, ouverte à la discussion et à la critique tant méthodologique que théorique.

Le second est ***celui de la déception***, complémentaire de la précédente, ***des universitaires***, qu'ils soient issus des domaines de la sociologie des organisations ou de la gestion. Une approche masticatoire, même si elle intègre une dimension dynamique, ne reste-t-elle pas inévitablement trop descriptive ? Toute la finesse d'analyse attendue par le sociologue a du mal à se déployer dans un cadre nécessairement un peu grossier si l'on veut qu'il reste intelligible pour le plus grand nombre des acteurs du champ. Quant au gestionnaire, il pourra peut-être regretter le caractère exploratoire des préconisations et leur modestie évidente.

Nous assumons bien volontiers ces risques, aussi parce qu'ils correspondent à la conception du rôle des acteurs que nous avons voulu promouvoir. Cette conception laisse aux acteurs une large part dans la construction des cadres de leur action. En leur proposant des repères, fussent-ils grossiers, nous contribuons à leur donner des armes pour agir sur le système au sein duquel ils évoluent.

Des repères qui sont à la base de certaines de nos propositions préexistaient, sous forme d'intuitions, à notre démarche de recherche. Ils ont été confirmés, de façon concrète, dans la troisième partie de cette thèse. A titre d'exemple, nous pressentions l'intérêt de la mutualisation, au sein de structures adaptées, de certains services, au bénéfice de nos ligues et fédérations de dimension réduite. Notre démarche a étayé cette intuition au point d'en faire une proposition riche en contenu.

D'autres repères préexistants ont été réfutés, en tout ou en partie, par notre démarche de recherche. Ils ne figurent, par conséquent, pas au nombre de nos propositions. Ainsi aurait-on

tendance à affirmer que les collaborateurs opérationnels de nos ligues et fédérations, souvent peu qualifiés, recrutés dans des statuts précaires et s'y trouvant installés depuis de longues années, se montrent peu investis et compétents. Nous avons au contraire bien souvent constaté qu'il n'en était rien et que des incitants – pas toujours financiers et souvent formatifs – soutiendraient leur motivation bien plus qu'ils n'auraient à la créer.

Si les grands dessins et les projets visionnaires ont leur place dans la transformation des systèmes sportif nationaux, des clefs pour comprendre les éléments qui structurent le quotidien dans le fonctionnement des organisations sportives sont également nécessaires. C'est à cela que cette thèse a souhaité contribuer.

VALIDITÉ OPÉRATIONNELLE DE NOTRE MÉTHODE DE RECHERCHE

L'objectif méthodologique que nous avons assigné à notre démarche, à l'entame de cette thèse, se déclinait en trois étapes. Nous souhaitions aboutir à une typologie configurationnelle des ligues et fédérations sportives belges qui participeraient à notre recherche (1). Nous entendions également éclairer le processus de changement organisationnel à l'œuvre en leur sein (2). Nous voulions enfin, sur base de la réalisation des deux objectifs précités, dégager un certain nombre de propositions de pilotage, en liaison avec la nature des changements observés (3).

Notre position de chercheur impliqué nous a naturellement orienté vers une démarche méthodologique fondée sur la méthode de recherche en sciences sociales proposée par Quivy et Van Campenhoudt (69a, 1995).

Dans un premier temps, il s'est agi de « rompre avec les fausses évidences et les préjugés » (69a, 1995, p. 15). La **question de départ** a été posée, l'*exploration*, par la réunion et la critique des sources (68c, Scieur, 2003, p. 40), s'est faite et la **problématique** de recherche a été cernée.

L'élaboration du modèle d'analyse fut la démarche centrale de la « construction d'un système conceptuel » organisé qui permette d'exprimer la logique à la base du phénomène observé » (69a, 1995, p. 17). Cette démarche s'est faite au prix d'une approche épistémologique des théories en présence (68c, Scieur, 2003, p. 40).

La mise en œuvre, à l'épreuve des faits, du modèle d'analyse **forma** le cœur de la démarche de « constatation » (69a, 1995, p. 17). Trois démarches – *l'observation, l'analyse et*

l'établissement de conclusions – ont ici prévalu. Cette étape a été franchie en considérant une critique en épistémologie de la méthode (68c , Scieur, 2003, p. 40). Autrement dit, lors de la finalisation du processus de recherche, nous avons examiné l'ensemble du dispositif mis en place, en vertu de l'exigence de cohérence interne du raisonnement et du critère de restitution des résultats aux acteurs concernés (43b, Friedberg, 1993), et avons pu conclure à la qualité de vraisemblance de nos conclusions issues de l'analyse.

Thiéart, dans son récent ouvrage consacré aux méthodes de recherche en management (75b, 2003), donne sens à notre volonté d'aboutir à une typologie des ligues et fédérations sportives belges qui ont participé à notre étude, par le biais d'une approche configurationnelle.

Il pose le principe selon lequel l'étude d'une organisation peut se faire par le biais de sa structure formelle (son organigramme) et / ou de sa structure informelle. L'approche se fera par les données récoltées (le modèle empirique) ou par la théorie (le modèle théorique). Enfin le niveau d'analyse (décomposition et description) de l'objet, sur base des matériaux disponibles, déterminera la portée des conclusions.

En combinant la décomposition de l'objet en un certain nombre de caractéristiques élémentaires (1) avec une globalisation en vue de l'appréhender dans son ensemble (2), on discernera les interdépendances entre structures, jeux d'acteurs, environnement pertinent, missions, valeurs et stratégies. **Ainsi, Thiéart valorise l'approche configurationnelle**, telle que nous l'avons mise en œuvre en adaptant la méthodologie de Nizet et Pichault aux ligues et fédérations sportives belges. Il fonde la typologie sur « (...) l'analyse de la littérature ou encore (...) l'expérience et (...) la connaissance accumulée par le chercheur » (75b, 2003).

Morin (64c, 1967), éminent sociologue, dans son ouvrage sur « La métamorphose de Plozevet, commune en France », valorise le caractère multidimensionnel de la méthode de recherche en sciences sociales. Il souligne combien cette commune bretonne, entre autres confrontée à l'industrialisation des cultures maraîchères, se trouve être **une organisation en changement** confrontée à des courants qui poussent à entrer dans ce changement et des contre-courants de résistance au changement. Par une méthode d'enquête appropriée, il vise à faire émerger des données concrètes qui vont lui permettre, ainsi qu'à son équipe, d'œuvrer dans une méthode de recherche sous forme de rétro-action, la prospection entraînant la réflexion qui, elle-même, génère une nouvelle prospection. Il pourra ainsi « utiliser le stock de données recueillies comme un vivier où les données se muent en signes au fur et à mesure que le terrain devient intelligible » (64c, 1967, p. 396).

Il valorise ainsi la méthode que nous nous sommes imposée comme chercheur impliqué, afin de garantir une distanciation qui rende nos conclusions valides.

Il la renforce même lorsqu'il souligne que « la relation optimale entre le chercheur et l'objet de sa recherche doit être une combinaison de détachement et d'objectivation à l'égard de l'objet, d'une part, et d'autre part de participation et de sympathie à l'égard du sujet enquêté, sujet et objet ne faisant qu'un » (64c, 1967, p. 401) et que « à la double nature de l'enquêté, sujet et objet, doit répondre un double « je » de l'enquêteur » (64c, 1967, p. 403) .

Nous concluons cette postface, avec Morin, en émettant l'idée selon laquelle « c'est lorsque le responsable est chercheur que le chercheur peut prendre des responsabilités. C'est lorsque la décision et la confrontation s'effectuent sur le terrain que la recherche peut se développer progressivement, c'est à dire échapper à la programmation abstraite » (64c, 1967, p. 405) .

Dès lors, même si Morin s'inscrit dans un axe paradigmatique différent du nôtre (le sien relève du courant constructiviste) et dans une approche inductive de son objet d'étude (la nôtre est déductive), nous nous rejoignons sur le principe suivant, essentiel et qui a guidé notre entreprise heuristique : dans une approche configurationnelle qui éclaire le processus de changement à l'œuvre au sein des ligues et fédérations sportives belges et dégage des propositions de pilotage, il importait que le responsable se transforme en chercheur et que le chercheur soit responsable.

