

CH 3. LE MODÈLE D'ANALYSE

ADAPTATION DE LA MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE DES ORGANISATIONS DE NIZET ET PICHULT À L'ANALYSE CONFIGURATIONNELLE DES LIGUES ET FÉDÉRATIONS SPORTIVES

1. QU'EST CE QU'UNE CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE LORSQUE L'ON PARLE DE LIGUES ET DE FÉDÉRATIONS SPORTIVES ?

1.1. Le concept de configuration organisationnelle appliqué à la ligue ou à la fédération sportive

La configuration organisationnelle, approchée dans une perspective interactionniste, peut être définie comme *un système d'action collective résultant d'un arrangement provisoire de forces qui trouvent là un équilibre relativement instable*.

Le tableau ci-dessous, avec ses flèches à double sens, souligne le caractère provisoire de l'arrangement.

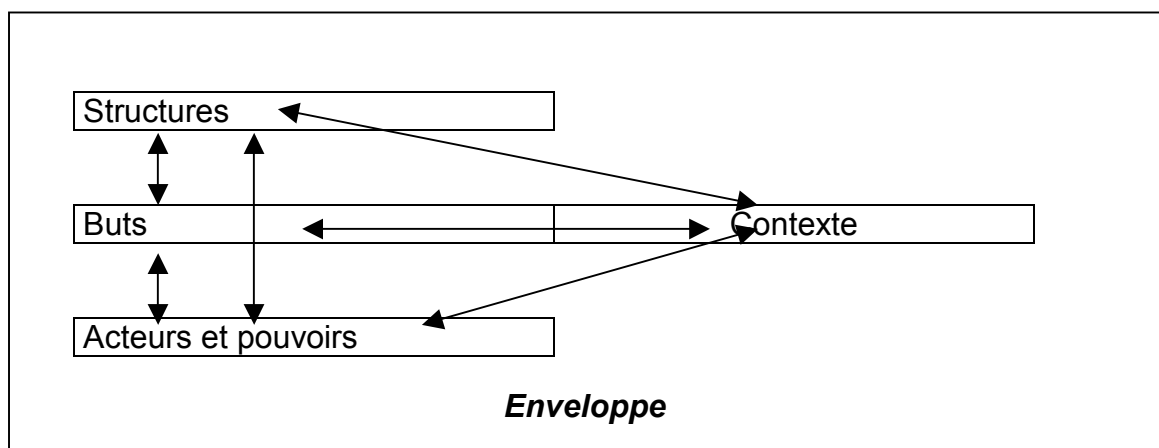


Tableau 12 : L'arrangement provisoire des forces, au sein de la configuration organisationnelle

L'approche des éléments constitutifs de la ligue ou de la fédération (3.1.2.) tend à montrer l'instabilité configurationnelle de celle-ci et à nous conforter dans la perspective analytique de Nizet et Pichault.

1.2. Éléments constitutifs de la ligue ou de la fédération sportive approchée comme une configuration organisationnelle

Situons, en les appliquant à la ligue ou à la fédération sportive, l'enveloppe organisationnelle et les quatre catégories de variables fondamentales. Le tableau qui suit se veut, pour ce faire, une application aux ligues et fédérations sportives du schéma d'analyse organisationnelle de Nizet et Pichault (67, sd.) tel que présenté dans le CH 1, à la page 53.

L'enveloppe	Par choix méthodologique, nous limitons l'enveloppe de la ligue ou de la fédération à la structure administrative, technique et logistique centrale, traditionnellement réunie au siège fédéral. Dans le cas des ligues ou fédérations scindées en ailes communautaires, ce sera, par conséquent, la structure administrative, technique et logistique centrale, traditionnellement réunie au siège fédéral de chacune des deux ailes qui sera analysée. La ligue ou fédération nationale doit cependant être évoquée, dans le but de cerner l'enveloppe spécifique de chaque aile. En effet, si les ailes sont soumises aux décrets des Communautés, pour ce qui est de leur organisation, la ligue ou fédération nationale constitue leur relais vers le sport international et interfère donc aussi avec leur organisation.
Les facteurs de contingence	Des pôles aux objectifs parfois contradictoires caractérisent l'environnement de la ligue ou de la fédération sportive et agissent sur son devenir : ✓ le pouvoir politique au niveau des Communautés, par les décrets qu'il prend et les plans programmes qu'il impose aux ligues et fédérations sportives, veut stabiliser leur environnement pour leur permettre de mener des politiques à long terme, ✓ le pouvoir politique européen qui tend à imposer un respect, par les différents acteurs du droit spécifique du sport et des règles et obligations juridiques liées à l'exercice de toute activité revêtant un caractère économique, ✓ le monde de l'entreprise, qui exploite un pan non négligeable de l'activité sportive, génère, pour les ligues et fédérations sportives, une instabilité environnementale par sa capacité à détourner une partie de leur « marché » naturel et à créer un système sportif concurrent, ✓ la fédération nationale, la fédération internationale, gardiennes de l'« intégrité » du sport et gestionnaires de l'accès aux compétitions majeures, ✓ le contexte socio-économique général, ainsi que celui des affiliés en ce qu'ils affectent le budget fédéral.
Les acteurs et leurs pouvoirs	Fondé pour une large part sur le bénévolat au niveau du sommet stratégique et du centre opérationnel, le management des buts fédéraux se trouve en général piloté, au niveau de la ligne hiérarchique de la ligue ou la fédération, par des professionnels. Ce mode de fonctionnement, inexistant dans les services publics et les entreprises, est spécifique et générateur de contradictions. Les acteurs du sommet stratégique (bénévoles du conseil d'administration ou du bureau) fonctionnent dans une logique de décision lente (résultant de la fréquence de leurs réunions) et prudente (résultant de leur élection). Les acteurs de la ligne hiérarchique (professionnels confrontés à la gestion quotidienne) fonctionnent dans une logique de décision en prise directe sur les mutations de l'environnement et sont en contact avec les analystes du système qui leur donnent des informations pertinentes. Les jeux de pouvoir seront, par conséquent, intenses et susceptibles de générer une gestion chaotique.

Les buts	Dans le cas des ligues et fédérations sportives, buts officiels (ceux qu'elles affichent dans leurs documents officiels) et buts de mission (qui se réfèrent aux services ou aux clients) coïncideront généralement. L'implication du politique dans la définition des buts officiels des ligues et fédérations sportives est telle qu'elle provoque un mimétisme des buts de mission par rapport aux buts officiels. Les buts opérants (qui commandent les décisions importantes) et les buts de système (qui tendent à assurer la survie de celui-ci, dans un environnement donné) semblent, eux aussi, s'être sensiblement confondus dans une nécessité de répondre à un prescrit du politique relativement contraignant en vue de garantir une subvention indispensable à la survie de la ligue ou de la fédération. Une tendance récente, dans les deux Communautés, semble se dessiner, suite à la mise en œuvre de plans programmes, qui tend à rapprocher la définition des buts opérants de buts de missions recentrés sur le service et le client.
La structure	✓ Le sommet stratégique : bénévoles du conseil d'administration ou du bureau, ✓ La ligne hiérarchique : professionnels qualifiés responsables de la gestion quotidienne, ✓ Le centre opérationnel : selon les cas, il s'agira de professionnels, aux qualifications limitées, ou de bénévoles, aux disponibilités limitées, chargés de tâches d'exécution sous la conduite des professionnels qualifiés de la ligne hiérarchique, ✓ Les analystes de la technostructure : dans l'organisation du sport dans les Communautés belges, les administrations (A.D.E.P.S., B.L.O.S.O.) jouent un rôle ambivalent : elles sont à la fois analystes, de par les informations et services qu'elles peuvent offrir aux ligues et fédérations, et propriétaires, de par les exigences qu'elles leur posent. Les interfédérales et le Comité Olympique apparaissent, eux, comme des analystes purs. ✓ Le support logistique : les acteurs retenus comme analystes sont aussi, dans le monde des ligues et fédérations sportives belges, ceux qui apparaissent comme support logistique de celles-ci. Cela tient au mécanisme de subventionnement lié à l'engagement à répondre à des objectifs définis. Nous y ajoutons cependant les partenaires commerciaux et les institutionnels intermédiaires (provinces, villes et communes). ✓ Le groupe des propriétaires : l'enveloppe de la situation ayant été limitée à « la structure administrative, technique et logistique centrale, traditionnellement réunie au siège fédéral », les propriétaires se situent à la périphérie de celle-ci et en affectent le fonctionnement. Trois groupes d'acteurs nous semblent dépositaires de cette propriété : ○ le pouvoir politique contrôlant la conception et la mise en œuvre de plans programmes par le biais de son administration et les subventions qu'il octroie, ○ le pouvoir sportif national (fédération nationale) et international (fédération internationale), dépositaire de l'« intégrité » de la discipline, ○ le groupe des pratiquants affiliés ou non. ✓ Les associations d'employés, non-spécifiques au monde des fédérations sportives, exercent une influence marginale dans la mesure où le personnel professionnel des ligues et fédérations est limité.

Tableau 13 : Application aux ligues et fédérations sportives du schéma d'analyse organisationnelle de Nizet et Pichault (67, sd.)

Du discernement de ces éléments constitutifs de la ligue ou de la fédération sportive approchée sous l'angle de sa configuration organisationnelle doit émerger une méthodologie d'analyse. Nous la présentons au point « 3.2 », sous la forme de tableaux mettant en regard la démarche à effectuer et les indicateurs qu'elle requiert ¹.

¹ Les variables descriptives de l'organisation, telles que décrites par Crozier et Friedberg (35, 1980) et que nous avons cernées au CH1 de cette première partie (pp. 40 et suivantes) se trouvent enrichies par cet éclairage du modèle interactionniste de Nizet et Pichault.

2. MÉTHODOLOGIE POUR L'ANALYSE

2.1.1. Méthodologie pour l'analyse du contexte de la ligue et de la fédération sportive – Tableau 14

Méthodologie générale d'analyse selon Nizet et Pichault		Adaptation de la méthodologie générale d'analyse de Nizet et Pichault aux ligues et fédérations sportives	Indicateurs propres aux ligues et fédérations sportives
1	Age et taille Age : fonctionnement marqué par des traditions Taille : par rapport à l'importance numérique du personnel	Historicité du processus d'organisation des fédérations Vérifier si l' « âge » s'accompagne d'une croissance du personnel	✓ Risque de dilution des responsabilités et de perte de contrôle du fonctionnement global si augmentation importante du personnel. ✓ Risque de « pouvoir autocratique » ou « oligarchique » si personnel réduit.
2	Technologie Dans l'industrie, en vue de la production de biens. Dans les services : technologie de services et de travail administratif ✓ Centralisée : ordinateur unique ✓ Déconcentrée : équipements locaux ✓ Intégrée : réseaux Marché Complexité : nécessité d'opérateurs qualifiés (diplôme ou expérience) Hostilité : intensité de la concurrence	Ceci induit un questionnement sur la taille de la fédération et sur son mode de fonctionnement par rapport à ses clubs.	Niveau de développement technologique de la fédération. Mode de communication de la fédération avec ses clubs, avec ses membres. Développement ou non d'un site web et nature de celui-ci (informatif, interactif). Relation entre la taille et l'apport technologique
3		Spécificité et ambivalence du marché des fédérations sportives : ✓ Marché captif : le sport de compétition et certaines formes de sport de loisir ✓ Marché non-captif : de nouvelles formes de compétition (jogging), certaines formes de sport-loisir (les structures du sport en entreprise ...) et l'ensemble du sport hors fédération (pris en charge par des commerciaux ou d'autres « sans buts lucratifs »)	La fédération se met-elle en question par rapport à cette complexification du marché, à cette concurrence ? Quels sont les indicateurs de cette mise en question : ✓ Segmentation spécifique du sport en question ? ✓ Structures spécifiques ? ✓ Approche réglementaire nouvelle ? ✓ Autres types d'affiliations, de licences ? ✓ Echanges de services avec des organismes extérieurs ?

2.2. Méthodologie pour l'analyse des acteurs et de leurs pouvoirs au sein de ligue et de la fédération sportive –

Tableau 15

Méthodologie générale d'analyse selon Nizet et Pichault		Adaptation de la méthodologie générale d'analyse de Nizet et Pichault aux ligues et fédérations sportives	Indicateurs propres aux ligues et fédérations sportives
1	Enveloppe de la situation et repérage des acteurs 1.1. Enveloppe : la totalité de l'organisation ou une partie seulement 1.2. Repérage des acteurs : sommet stratégique – opérateurs, experts de la technostucture.... A. Au niveau de l'entreprise : Input : entrée des biens ou clients Throughput : transformation Output : sortie B. Déterminer la ligne hiérarchique, la technostucture, le support logistique. La technostucture et le support logistique peuvent se trouver à l'extérieur de l'organisation C. Situer les propriétaires et les associations d'employés	Enveloppe de la situation et repérage des acteurs 1.1. Enveloppe : la totalité de la fédération ou une partie seulement 1.2. Repérage des acteurs : sommet stratégique – opérateurs, experts de la technostucture.... A. Au niveau de la fédération : « Input » : accueil et adhésion de membres que l'on peut considérer comme des clients (à définir) « Throughput » : services offerts sous forme de pratiques sportives ciblées vers une élite et vers d'autres « clients » « Output » : résultats des sportifs de haut niveau, efficacité de l'encadrement ..., efficience B. Déterminer la ligne hiérarchique, la technostucture, le support logistique. La technostucture et le support logistique peuvent se trouver à l'extérieur de l'organisation C. Situer les propriétaires et les associations d'employés	Dans la perspective qui est la nôtre, la fédération représente la structure centrale administrative et de direction sportive qui pilote – ou entend piloter – un système plus global dans lequel se définissent des interactions entre cette structure, les clubs et les membres, ainsi que les éléments de l'environnement pertinent. Quelle est la nature des opérateurs dans la structure centrale administrative et de direction sportive ? Qualification – profil – job description - ... ✓ Nombre de membres, ✓ Pyramide des âges, ✓ Répartition entre compétitifs et autres Quels services aux membres : pratiques sportives, formation, ... Ratios financiers entre moyens disponibles et moyens affectés aux différents secteurs Les associations d'employés sont inexistantes (syndicats). Des conventions collectives spécifiques le sont tout autant. Le personnel salarié des fédérations est rattaché à une convention collective « 329 ». Les propriétaires ? ✓ Fédérations internationales ? ✓ Pouvoir(s) subsidiant(s) ? ✓ Les pratiquants affiliés ?
2	Examen du processus de décision ✓ Décisions stratégiques ✓ Décisions d'importance moyenne (coordination – décision exceptionnelle)	Examen du processus de décision ✓ Décisions stratégiques ✓ Décisions d'importance moyenne (coordination – décision exceptionnelle)	En fonction de la chaîne hiérarchique, qui décide quoi ? ✓ A voir au niveau des interviews, ✓ A situer par organigramme, ✓ Nature des décisions

2.3. Méthodologie pour l'analyse des buts de la ligue et de la fédération sportive – Tableau 16

Méthodologie générale d'analyse selon Nizet et Pichault		Adaptation de la méthodologie générale d'analyse de Nizet et Pichault aux ligues et fédérations sportives	Indicateurs propres aux ligues et fédérations sportives
1	Etablissement de la liste des buts ✓ Documents officiels ✓ Rapports d'activité ✓ Interviews de dirigeants ✓ Publicités, documents de promotion En dégager 5 ou 6 et les classés en buts intermédiaires et buts finaux	✓ Documents officiels ✓ Rapports d'activité ✓ Interviews de dirigeants ✓ Publicités, documents de promotion En dégager 5 ou 6 et les classés en buts intermédiaires et buts finaux	Les questions ouvertes des interviews, en confrontant les réponses du président avec celles du secrétaire général ou des acteurs principaux. La raison sociale du statut. Les attentes du public.
2	Examen de chaque but en fonction des différentes typologies ✓ Buts officiels : présentés dans les documents officiels ✓ Buts opérants : ceux qui commandent les décisions importantes Un but peut être officiel et opérant ! ✓ Buts de mission : référence au client, au service produit par l'organisation, fondé sur l'idéologie de l'organisation ✓ Buts de système : survie – efficacité du système	Examen de chaque but en fonction des différentes typologies ✓ Buts officiels : présentés dans les documents officiels ✓ Buts opérants : ceux qui commandent les décisions importantes Un but peut être officiel et opérant ! ✓ Buts de mission : référence au client, au service produit par l'organisation, fondé sur l'idéologie de l'organisation ✓ Buts de système : survie – efficacité du système	Les indicateurs à dégager des éléments cités ci-dessus doivent nous permettre de classer les buts dégagés. L'historicité du processus de configuration des fédérations doit nous rendre attentifs à l'imprégnation ✓ de la durée, ✓ du passage lent vers la professionnalisation des structures fédérales, ✓ de l'intervention des pouvoirs publics (portée des décrets, modalités de financement) sur la définition des buts des fédérations et leur classification en buts officiels et opérants, de mission et de système.
3	Examen du système de buts de l'organisation Sur base du classement des buts de l'organisation ✓ Synthèse et classification des buts : ✓ Les buts officiels sont-ils les buts opérants ? ✓ Les buts de mission ou les buts de système prédominent-ils ? ✓ Degré d'opérationnalité des buts ? ✓ Rapport entre les buts : système intégré ou conflictuel ?	Sur base du classement des buts de l'organisation ✓ Synthèse et classification des buts : ✓ Les buts officiels sont-ils les buts opérants ? ✓ Les buts de mission ou les buts de système prédominent-ils ? ✓ Degré d'opérationnalité des buts ? ✓ Rapport entre les buts : système intégré ou conflictuel ?	Dans la cadre de l'analyse du rôle des acteurs dans la structure organisationnelle de la fédération : ✓ Cohérence entre leur rôle et les buts de mission (le « mission statement » existe-t-il ?) ✓ Les buts officiels (statuts – « mission statement ») correspondent-ils aux buts opérants que révèlent les acteurs ? ✓ Y a-t-il cohérence, dans la chaîne de pouvoir de la fédération entre les buts opérants des différents acteurs ? ✓ Quel est le lieu effectif de définition des buts ... et de quels buts ? ✓ N'y a-t-il pas un mécanisme de buts de systèmes (survie, efficacité du système) trop prégnant dans le fonctionnement des fédérations ?

2.4. Méthodologie pour l'analyse de la structure de la ligue et de la fédération sportive – Tableau 17

Méthodologie générale d'analyse selon Nizet et Pichault		Adaptation de la méthodologie générale d'analyse de Nizet et Pichault aux ligues et fédérations sportives	Indicateurs propres aux ligues et fédérations sportives
1	Division du travail entre opérateurs Description de la fonction ✓ par l'acteur, ✓ par l'organigramme, ✓ par définition Nature de la tâche A : répétitive ou variée et innovante / fragmentaire ou globale - Division horizontale du travail B : division verticale du travail	✓ Modalités de définition des fonctions ✓ Engagement des collaborateurs ✓ Professionnels : sur/sous qualification – circuits de travail spéciaux ✓ Bénévoles : sur/sous qualification ✓ Le nombre de collaborateurs qualifiés détermine aussi les possibilités de subdivision du travail	« Task description » (ou non) Interview des acteurs Organigramme Nombre de collaborateurs Niveau des diplômes, de l'expérience utile
2	Coordination du travail entre opérateurs ✓ Supervision directe : ✓ Présence physique d'un supérieur hiérarchique ✓ Caractère massivement descendant de la communication et caractère plutôt contraignant (ordres, consignes, instructions) ✓ Standardisation des procédés : ✓ Règlement de travail précis ✓ Technologie imposant une marche à suivre ✓ Standardisation des résultats : ✓ « Management by objectives » - incitants liés à la performance ✓ Standardisation des qualifications : ✓ Attention portée aux critères de compétence dans le recrutement et la sélection du personnel ou lors de l'attribution de tâches ✓ Diplômes, publications, recommandations par des pairs	Organisation de la coordination soumise au rapport bénévoles / salariés Voir s'il n'y a pas de contradiction entre une standardisation des procédés entre la fédération et ses clubs trop élevée et le fonctionnement interne de la structure centrale de la fédération. Concrétisation – ou non – d'un management by objectives au niveau du sport de haut niveau Concrétisation – ou non – d'un management by objectives au niveau du sport pour tous	Interviews des présidents et SG ainsi que des collaborateurs clés Présence de la hiérarchie dans la vie quotidienne de la fédération : président (bénévole) – secrétaire général (bénévole) – directeur exécutif (salarié) Formalisation du pouvoir : niveau de contrôle du CA Degré d'informatisation de la fédération et dans ses relations avec les clubs Performances des sportifs de haut niveau Evolution du recrutement Voir supra – description des fonctions – Capacité de la fédération à engager du personnel qualifié.

PREMIÈRE PARTIE : ANALYSE THÉORIQUE

	✓ Standardisation des normes : ✓ Tableau d'affichage, ✓ Journal d'entreprise, ✓ Réunions de personnel, ✓ Cercles de qualité ✓ Ajustement mutuel : communication informelle entre opérateurs, en l'absence des autres paramètres de standardisation.	Particularité des petites fédérations	Organigramme plat Multi-fonctionnalité du professionnel
3	Départementalisation et différenciation entre unités ✓ Analyse de l'organigramme ✓ Nombre d'unités (différenciation horizontale) ✓ Echelons hiérarchiques (différenciation verticale) ✓ « Span of control » (nbr de personnes que chaque « chef » a sous son contrôle – idéalement 5 ou 6)	!! Taille de la fédération déterminante dans la structuration de l'organigramme déterminante dans la mesure du « span of control »	Nature affirmée des unités Réalité du « span of control »
4	Liaison entre unités ✓ Sous la forme de relations interpersonnelles : intégration, « task force », comité de direction, postes de coordination ✓ Formels : plan d'affaires, budget ✓ Projet d'entreprise ✓ Services : base de données intégrée, réseau local, messagerie	!! Taille de la fédération Existence d'un projet fédéral ou d'un « mission statement » Analyse des comptes et budgets Articulation AG – CD – CA – Direction journalière	Formalise-t-on le lien entre unités ? Lui donne-t-on un sens ? Affectation des recettes en termes d'unités à gérer – Ratios des moyens entre unités Formalisme de la direction – rapidité – lenteur – délégation – non délégation

Mécanismes de coordination =====→ Localisation du pouvoir II V	Supervision directe	Standardisation des qualifications	Ajustement mutuel	Standardisation des procédures	Standardisation des normes
Sommet stratégique	Système de contrôle personnel				
Opérateurs qualifiés		Système des compétences spécialisées	Système de compétences spécialisées		
Analystes des procédés et résultats				Système de contrôle bureaucratique	
Analystes de l'idéologie					Système de contrôle idéologique

3. QUELLES FORMES CONCRÈTES DE CONFIGURATION PEUVENT-ELLES RÉSULTER DE CES INTERFÉRENCES ? HYPOTHÈSES

Nous avons mis en évidence, dans les pages qui précèdent, la méthodologie et les indicateurs propres à nous aider à cerner les configurations organisationnelles des ligues et fédérations sportives belges.

Henry et Theodoraki (1994, pp. 243-263) (en Grande-Bretagne) sont, à notre connaissance, les seuls à avoir réalisé une démarche d'analyse organisationnelle qui soit réellement proche de la nôtre.

En préalable à leur analyse, ils établissent, comme nous l'avons fait précédemment en définissant notre choix pour une approche interactionniste des configurations organisationnelles, que « ce serait une erreur d'affirmer que l'identification des processus de bureaucratisation et de professionnalisation dans un contexte organisationnel large puisse impliquer une quelconque sorte de modèle de développement unidirectionnel des organisations. Ceci impliquerait une forme de déterminisme organisationnel. Dès l'abord, nous avons pressenti que l'analyse des fédérations sportives anglaises (National Governing Bodies) mettrait en évidence une variété de structures. En premier lieu, les acteurs, au sein d'une organisation, peuvent réagir différemment à un contexte organisationnel similaire. En second lieu, le contexte organisationnel et les ressources varient d'une organisation à l'autre de telle sorte que des réponses identiques peuvent être inappropriées ou simplement infaisables ».

Ils se donnent l'objectif d'établir une éventuelle relation entre la structure organisationnelle des fédérations sportives anglaises et les cinq configurations types des organisations selon Mintzberg. Sur base de l'analyse configurationnelle de 45 fédérations anglaises, ***ils dégagent six familles configurationnelles (clusters) dont quatre se rapprochent de la structure simple de Mintzberg, les deux autres étant des bureaucraties professionnelles ou mécaniciste (« machine bureaucracy »).*** Ce constat d'une prédominance de la structure simple leur semble logique du fait que la gestion du sport est surtout aux mains d'amateurs, ce qui exige, particulièrement dans les petites organisations, de la flexibilité. Dans les fédérations jeunes, cette structure simple sera un gage de centralisation des décisions stratégiques et opérationnelles aux mains du secrétaire général, ce qui lui donnera une grande flexibilité et une capacité d'adaptation rapide des réponses stratégiques. Le revers de cette situation est qu'elle est fort dépendante de la santé et de l'engagement d'un individu.

Henry et Theodoraki reconnaissent cependant, et rejoignent ainsi Mintzberg, que l'importance du contrôle externe (obligations de planifier) sur les fédérations sera synonyme de centralisation (ce qui augmente la responsabilité du chef) et formalisation (ce qui augmente l'obligation de définir ses objectifs). Ce contrôle, par les organismes étatiques de pilotage, est important dans le monde du sport.

4. LE MODÈLE D'ANALYSE OPÉRATIONNELLE

4.1. Choix et description des ligues et fédérations

L'introduction que nous avons faite pour cette thèse a montré la complexité de l'organisation du sport en Belgique.

Une telle complexité organisationnelle, législative et opérationnelle, nous impose de rappeler que deux niveaux fonctionnels coexistent dans le monde sportif belge.

Les ligues et fédérations sportives nationales, confient aux ligues ou fédérations communautaires la gestion de leur sport sur le territoire de chacune des Communautés, pour autant qu'elles se soient soumises aux décrets de reconnaissance et de subventionnement des Communautés. Dans ce cas, elles n'assument plus qu'un rôle de coordination entre ligues ou fédérations communautaires et gèrent les relations avec les structures internationales. C'est le cas de la majorité d'entre elles.

Certaines ligues et fédérations sportives ont cependant renoncé à se conformer aux structures communautaires mises en place par les réformes successives de la Constitution. Ce faisant, elles ont renoncé aux subventions – et contraintes en découlant – que les Communautés pouvaient leur accorder et n'ont, par conséquent, pas mis en place de fédérations ou ligues communautaires. Elles assument tous les aspects de la gestion de leur sport.

Le schéma qui suit éclaire cette situation.

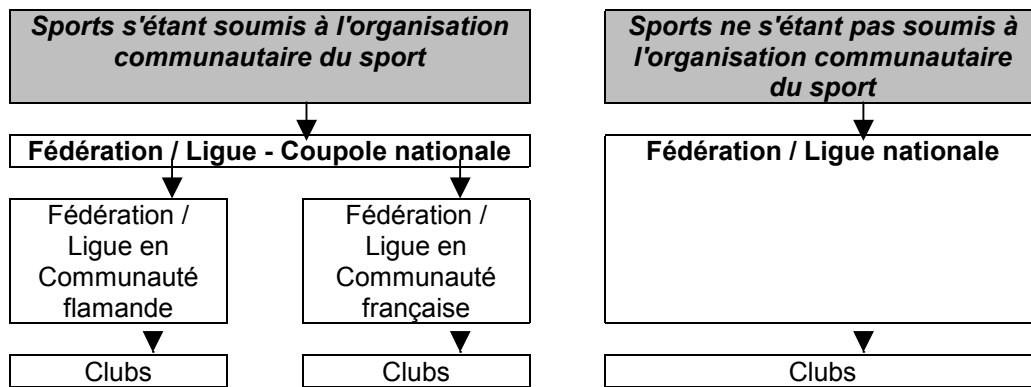


Tableau 18 : Structure des ligues et fédérations communautarisées et non-communautarisées

4.1.1. Contexte et critères de différenciation entre ligues ou fédérations

Les décrets flamands et francophones en matière de reconnaissance et de subventionnement des ligues et fédérations sportives et le Comité Olympique et Interfédéral Belge ² (C.O.I.B.) distinguent les ligues et fédérations sportives selon plusieurs critères .

Ainsi , on appellera « fédérations olympiques », les ligues et fédérations sportives qui gèrent des sports figurant au programme des Jeux Olympiques. Les « fédérations non-olympiques » seront ces ligues et fédérations sportives qui gèrent des sports qui donnent lieu à des championnats du Monde ou d'Europe, mais ne sont pas inscrits au programme olympique. Les « autres fédérations » regroupent, entre autres, les ligues et fédérations multisport, les ligues et fédérations de sports de loisirs, ainsi que les ligues et fédérations sportives à caractère philosophique ou politique.

Les critères de fédération olympique ou non - olympique, de fédération scindée ou non - scindée, de

fédération de petite ou de grande taille ne nous semblent pas, à eux seuls, pertinents pour opérer un choix dans le cadre de cette étude. Ils ont un caractère purement structurel, là où, **d'un point de vue managérial**, nous souhaiterions constituer un échantillon sur base de problèmes stratégiques et de réponses configurationnelles que les ligues et fédérations y apportent.

Nous grouperons donc les ligues et fédérations sur base d'éléments de contrainte externe et interne qui pèsent sur elles dans **le but d'analyser comment et pourquoi elles s'organisent différemment par rapport à celles-ci**.

Cette segmentation selon leur origine externe ou interne nous renvoie à la notion d'environnement pertinent.

A ce titre, les facteurs de contingence évoqués précédemment constituent des pôles aux objectifs parfois contradictoires qui caractérisent l'environnement de la ligue ou fédération sportive et agissent sur son devenir. Le **pouvoir politique au niveau des Communautés**, par les décrets qu'il prend et les plans programmes qu'il impose aux ligues et fédérations sportives, veut stabiliser leur environnement pour leur permettre de mener des politiques à long terme. Le **pouvoir politique européen** tend à imposer un respect, par les différents acteurs, du droit spécifique du sport et des règles et obligations juridiques liées à l'exercice de toute activité revêtant un caractère économique. Le **monde de l'entreprise**, qui exploite un pan non négligeable de l'activité sportive, génère, pour les ligues et fédérations, une instabilité environnementale par sa capacité à détourner une partie du « marché » naturel des ligues et fédérations et à créer un système sportif concurrent. La **fédération nationale**, la **fédération internationale**, se posent en gardiennes de l'« intégrité » du sport et en gestionnaires de l'accès aux compétitions majeures. Le **contexte socio-économique** général, ainsi que celui des affiliés, affectent le budget fédéral.

A l'interne, le **niveau de notoriété** d'une ligue ou d'une fédération (image, accès aux médias ...) résulte largement du succès de ses sportifs. La **taille** (nombre d'adhérents) se révèle déterminante dans la capacité de la ligue ou de la fédération à s'organiser par la possibilité qu'elle lui donne de professionnaliser sa structure ou non. La **position de monopole** qu'elle occupe ou non dans le secteur de son sport, c'est-à-dire sa capacité à prendre en compte les différentes formes de pratique de celui-ci mérite que l'on s'y attarde.

Le critère de la **segmentation des membres par classe d'âge** aurait pu être retenu. Les données, en la matière, existent en Communauté flamande depuis 10 ans. Elles font largement défaut en Communauté française ³.

Le critère des ligues ou fédérations dont les services s'adressent davantage à un sexe qu'à l'autre ⁴ n'a pas été retenu. Force est simultanément de reconnaître que le management fédéral est essentiellement confié à des hommes.

Le critère spécifique des **comptes et budgets** des ligues et fédérations est pertinent. Des études françaises (41, 1999, pp. 64-65) soulignent, à cet égard, qu'il sera utile de tenir compte de la relation que l'on peut établir entre le nombre de membres, au sein d'une fédération, et son budget, ainsi que des différentes catégories de licences (compétition, loisir, licence d'un jour ...)

² Le Comité Olympique et Interfédéral Belge, se fondant sur la Charte Olympique, ne reconnaît qu'une seule fédération par sport. Les fédérations organisées communautairement sont donc constituées de deux ailes communautaires et d'une "coupole" fédérale.

³ Les Arrêtés d'application du Décret du 13 avril 1999, relatif à la reconnaissance et à la subvention des fédérations sportives [...], prévoient cette exigence dès l'année 2001.

⁴ Le cas des fédérations de gymnastique est exemplatif en la matière.

lorsque cette distinction pourra être faite. Plus largement, la confrontation de différents indicateurs financiers entre eux devrait nous permettre de conforter les analyses configurationnelles que nous entendons mener ainsi que de témoigner du changement configurationnel.

4.1.2. Catégories

Pociello (66, 1995, p. 54) écrit que "l'on perçoit bien toute la variété des sports, la richesse de leurs formes et la complexité de leurs agencements. Il n'est pas aisé de saisir simultanément les propriétés techniques et symboliques des pratiques contemporaines, de voir comment elles se distribuent dans l'espace social et comment elles ont évolué à travers le temps".

Loret (60, 1995, pp. 284-292), quant à lui, distingue les sports digitaux et les sports analogiques et ouvre même, dans le futur, la perspective de ce qu'il appelle les "cybersports".

Les sports digitaux, pratiqués dans des sites sportifs au caractère standard et artificiel, sont "des sports d'exclusion pratiqués dans un objectif de reconnaissance de soi [...] qui prend la forme d'un rang au sein d'une hiérarchie attribuant de ce fait un statut particulier à celui qui s'y positionne", au contraire des sports analogiques qui sont des "sports d'inclusion que l'on pratique simplement dans un objectif de connaissance de soi".

Loret souligne encore un déplacement de l'enjeu du sport de nature digitale : "[...] il (l'enjeu) devient financier. Apparaît une transformation de plus en plus évidente du système sportif en système économique. Le contrôle des procédures n'a plus pour objectif la surveillance des rapports humains mais la maîtrise des rapports d'argent".

Les approches de ces deux auteurs soulignent la polysémie du sport et, par conséquent, la nécessité qui est la nôtre de faire choix de catégories de fédérations sportives qui tiennent compte de la perspective que nous nous sommes donnée : cerner, comme rappelé au point 4.1.1., les éléments de contrainte interne et externe qui pèsent sur elles et analyser et comprendre ***comment et pourquoi elles s'organisent différemment par rapport à ceux-ci.***

Une première sélection nous a permis d'établir trois catégories de ligues et fédérations.

Les grands sports dominants se caractérisant par ***une professionnalisation importante de certains sportifs***, tels que le football, le cyclisme, le basket-ball et le volley-ball, constituent ***une première catégorie.***

Une ***deuxième catégorie regroupe les sports "non-confinés"***. Il s'agit de sports où une demande importante existe en dehors du cadre strict compétitif et où cette demande est prise

en compte, à des degrés divers, par la ligue ou la fédération. On songera, dans ce cas, au tennis, au golf et à l'athlétisme dans sa dimension de « course hors stade ».

Les **sports "confinés" nous semblent faire l'objet d'une troisième catégorie**. Il s'agit de sports pour lesquels la demande ne peut être gérée qu'au sein de la structure "compétitive" de la ligue ou de la fédération. L'escrime et le judo en sont des exemples.

L'observation nous a amené à nous arrêter sur le choix qui précède. Il nous paraît, en effet, qu'il est particulièrement indiqué pour opérer la structuration d'un échantillon qui soutienne la question de départ qui est la nôtre et les hypothèses que nous avons formulées.

Le tableau qui suit s'efforce de résumer **quelques caractéristiques majeures** que nous reconnaissons à chacune des trois catégories.

Les grandes ligues et fédérations dominantes à professionnalisation importante
Activités sportives « digitales » Forte pression économique résultant de la professionnalisation de l'élite sportive Forte médiatisation résultant de la professionnalisation de l'élite sportive : « la pratique professionnelle est un produit d'appel pour les média » (56, 1999, p. 14) Contraintes « techniques », « spatiales », « temporelles » importantes

Galaxie des ligues et fédérations sportives en Belgique

Les ligues et fédérations gérant des sports non-confinés	
Cadre compétitif	Cadre non-compétitif
« Digitalisation » de l'activité sportive Pression économique sur une élite limitée Médiatisation d'une élite limitée Contraintes « techniques », « spatiales », « temporelles » importantes	« Analogisation » de l'activité sportive Pas de pression économique Médiatisation occasionnelle Dimension de « loisir » en connexion avec une pratique en dehors de tout encadrement et dans la nature Contraintes « techniques », « spatiales », « temporelles » négligeables

Les ligues et fédérations gérant des sports confinés
Activités sportives « digitales » Faible pression économique Médiatisation généralement limitée, voire inexistante Contraintes « techniques », « spatiales », « temporelles » absolues

TABLEAU 19 : Les catégories de ligues et fédérations retenues et quelques unes de leurs caractéristiques.
Situation de la galaxie des fédérations sportives en Belgique

4.1.3. Choix et description

L'Union Royale Belge des Sociétés de Football Association (U.R.B.S.F.A.), la Vlaamse Volleyball Bond (V.V.B.) et l'Association Interprovinciale Francophone de Volleyball (A.I.F.-V.B.) ont été retenues dans la catégorie des grands sports dominants se caractérisant par ***une professionnalisation importante de certains sportifs.***

La Ligue Belge Francophone d'Athlétisme (L.B.F.A.), la Vlaamse Atletiek Liga (V.A.L.), la Fédération Royale Belge de Golf (F.R.B.G.), scindée au 01 janvier 2002 en une Association Francophone de Golf (A.F.G.) et une Vlaamse Golf Vereniging (V.G.V.) représentent la catégorie des ***sports "non-confinés"***.

Pour ce qui est de la catégorie des ***sports « confinés »***, nous avons retenus la Ligue Francophone de Judo (L.F.J.) et la Vlaamse Judo Federatie (V.J.F.), ainsi que la Ligue Francophone d'Escrime (L.F.E.) et la Vlaamse Scherm Bond (V.S.B.).

Les tableaux qui suivent justifient ces choix.

4.1.3.1. Les grands sports dominants se caractérisant par une professionnalisation importante de certains sportifs.

<i>Fédération</i>	<i>Pertinence catégorielle : caractéristiques</i>	<i>Pertinence par rapport aux critères</i>
Union Royale Belge des Sociétés de Football Association	Caractère : digital Pression économique : très importante, par la professionnalisation importante de l'élite (Division 1 et, partiellement, 2) et par la professionnalisation déguisée des divisions inférieures (Division 3, Promotions, voire 1^{ère} Provinciales) Médiatisation : très importante, au niveau de l'ensemble des média pour l'élite et importante au niveau de la presse écrite pour les divisions inférieures Contraintes : techniques, spatiales et temporelles maximales. L'organe fédéral régulateur de la fédération couvre plusieurs milliers de matches par WE.	Notoriété : considérable, grâce à la médiatisation et à son statut de « plus grand sport » Taille : 419.837 membres (1998) – 1.975 clubs (1998) Comparabilité des pratiques avec celles des ligues flamandes et francophones de volleyball : elles gèrent un sport majeur du paysage belge. Ces deux sports drainent un public important (toutes choses étant égales), sont médiatisés et professionnalisés au niveau de leur élite et ont un impact réel auprès des partenaires commerciaux. Management fédéral : professionnel Recettes / membre (1998) : 39,13€ <u>Critères non pertinents mais informatifs</u> Sport Olympique : OUI Sport communautarisé : NON

Tableau 20 : Union Royale Belge des Sociétés de Football Association : pertinence du choix catégoriel

Fédération	Pertinence catégorielle : caractéristiques	Pertinence par rapport aux critères
Vlaamse Volleyball Bond Association Interprovinciale Francophone de Volleyball	Caractère : digital Pression économique : très importante, par la professionnalisation importante de l'élite (Division d'honneur) et par la professionnalisation déguisée des divisions inférieures (Première et Deuxième nationale) Médiatisation : variable selon les média pour l'élite (Division d'honneur) et relative au niveau de la presse écrite pour les divisions inférieures Contraintes : techniques, spatiales et temporelles maximales. L'organe fédéral régulateur de la fédération couvre plusieurs milliers de matches par WE.	Notoriété : réelle au niveau de l'élite, vers les média. Sport universel pour la masse (« Qui n'a pas joué au volley ? ») A.I.F.-V.B. : 13.903 membres – 223 clubs (1998) V.V.B. : 38.851 membres – 456 clubs (1998) Comparabilité des pratiques avec Union Royale Belge des Sociétés de Football Association : les deux fédérations gèrent un sport majeur du paysage belge. Ces deux sports drainent un public important (toutes choses étant égales), sont médiatisés et professionnalisés au niveau de leur élite et ont un impact réel auprès des partenaires commerciaux. Management des ligues communautaires : semi-professionnel Recettes / membre (1998) : A.I.F.-V.B. : 64,70€ V.V.B. : 41,42€ <u>Critères non pertinents mais informatifs</u> Sport Olympique : OUI Sport communautarisé : OUI, la Division d'honneur est nationale

Tableau 21 : Association Interprovinciale Francophone de Volleyball et Vlaamse Volleyballbond : pertinence du choix catégoriel

4.1.3.2. Les sports "non-confinés". Il s'agit de ces sports où une demande importante existe en dehors du cadre strict compétitif et où cette demande est pris en compte par la fédération.

Fédération	Pertinence catégorielle : caractéristiques	Pertinence par rapport aux critères
Fédération Royale Belge de Golf A partir du 01 janvier 2002 : Association Francophone de Golf Vlaamse Golf Vereniging	Caractère : « digital » dans le cadre compétitif - tendant à l'« analogique » dans le cadre non compétitif Pression économique : - Présente sur une élite très limitée du cadre compétitif - Absente dans le cadre non compétitif et de loisir Médiation : - Présente pour une élite très limitée du cadre compétitif - Absente dans le cadre non compétitif et de loisir Contraintes : - techniques, spatiales et temporelles importantes dans le cadre compétitif - techniques et spatiales importantes, temporelles négligeables, dans le cadre non compétitif	Notoriété : réduite et limitée aux grands événements – sport d'« élite », malgré la volonté de démocratisation. Taille : 33.300 membres – 76 clubs (1998) Comparabilité des pratiques avec celles des ligues flamandes et francophones d'Athlétisme : les fédérations sont confrontées au développement d'une pratique non compétitive importante et requérant une attention particulière. De plus, la pratique du Golf et la pratique de la course hors stade ont des incidences en terme de milieu. Leur médiation est limitée et leur élite professionnalisée extrêmement réduite. Management fédéral : semi-professionnel Recettes / membre (1998) : 38,80€ <u>Critères non pertinents mais informatifs</u> Sport Olympique : NON Sport communautarisé : NON, jusqu'au 31/12/2001, OUI, à partir du 01/01/2002.

Tableau 22 : Fédération Royale Belge de Golf et ligues : pertinence du choix catégoriel

Fédération	Pertinence catégorielle : caractéristiques	Pertinence par rapport aux critères
Ligue Belge Francophone d'Athlétisme Vlaamse Atletiek Liga	Caractère : « digital » dans le cadre compétitif - tendant à l'« analogique » dans le cadre non compétitif Pression économique : - Présente sur une élite très limitée du cadre compétitif - Absente dans le cadre non compétitif et de loisir Médiation : - Présente pour une élite très limitée du cadre compétitif - Absente dans le cadre non compétitif et de loisir Contraintes : - techniques, spatiales et temporelles importantes dans le cadre compétitif (élite et pratiquant normal) - techniques et spatiales importantes, temporelles négligeables, dans le cadre non compétitif	Notoriété : limitée aux grands événements. Sport populaire mais réputé exigeant. Situation particulière de la course hors stade par rapport aux grands événements (20 km de Bruxelles : « place to be » pour le joggeur). Taille : L.B.F.A. : 17.886 membres (dont 7.917 licenciés – 55 clubs (1998) V.A.L. : 43.883 membres (dont 17.461 licenciés) – 94 clubs (1998) Comparabilité des pratiques avec celles de la Fédération Royale Belge de Golf : ces fédérations sont confrontées au développement d'une pratique non compétitive importante et requérant une attention particulière. De plus, la pratique du Golf et la pratique du jogging ont des incidences en terme de milieu. Leur médiation est limitée et leur élite professionnalisée extrêmement réduite. Management fédéral : semi-professionnel Management des ligues communautaires : semi-professionnel Recettes / membre (1998) L.B.F.A. : 35,82€ - V.A.L. : 27,85€ <u>Critères non pertinents mais informatifs</u> Sport Olympique : OUI Sport communautarisé : OUI

Tableau 23 : Ligue Francophone Belge d'Athlétisme et Vlaamse Atletiek Liga : pertinence du choix catégoriel

4.1.3.3. Les sports "confinés". Il s'agit de ces sports pour lesquels la demande ne peut être gérée qu'au sein de la structure "compétitive" de la fédération.

Fédération	Pertinence catégorielle : caractéristiques	Pertinence par rapport aux critères
Ligue Francophone d' Escrime Vlaamse Schermbond	Caractère : « digital » Pression économique : faible Médiatisation : limitée (actuellement), voire inexistante jusqu'en 1997-1998). Contraintes : techniques, spatiales et temporelles absolues	Notoriété : très réduite – sport d'élite et de spécialistes. Très légère percée par la présence d'une équipe de quatre tireurs pour les JO de 2004 Taille : L.F.E. : 1.192 membres – 31 clubs (1998) V.S.B. : non communiqué Comparabilité des pratiques avec celles des ligue de Judo : ces fédérations sont confrontées au développement d'une pratique qui ne peut se dérouler que dans le cadre strict d'une infrastructure à l'équipement non polyvalent et d'une perspective compétitive. Leur médiatisation est limitée et leur élite professionnalisée extrêmement réduite. Notons toutefois que celle-ci, au cours des dernières années (depuis 1997-1998), par ses très bons résultats a augmenté la notoriété et la médiatisation de l'escrime. Management fédéral : non-professionnel Management des ligues communautaires : semi-professionnel Recettes / membre (1998) L.F.E. : 97,52€ - VSB : non communiqué <u>Critères non pertinents mais informatifs</u> Sport Olympique : OUI Sport communautarisé : OUI

Tableau 24 : Ligue Francophone d'Escrime et Vlaamse Schermbond : pertinence du choix catégoriel

Fédération	Pertinence catégorielle : caractéristiques	Pertinence par rapport aux critères
Ligue Francophone de Judo Vlaamse Judo Federatie	Caractère : « digital » Pression économique : • Présente sur une élite très limitée du cadre compétitif • Absente pour les autres pratiquants Médiatisation : limitée, voire inexistante • Présente sur une élite très limitée du cadre compétitif • Absente pour les autres pratiquants Contraintes : techniques, spatiales et temporelles absolues	Notoriété limitée mais le judo bénéficie de l'attractivité des élites belges et de leur médiatisation « personnalisée ». Taille : L.F.J. : 15.379 membres - 268 clubs (1998) V.J.F. : 21.458 membres – 274 clubs (1998) Comparabilité des pratiques avec celles des ligues d'escrime : ces fédérations sont confrontées au développement d'une pratique qui ne peut se dérouler que dans le cadre strict d'une infrastructure à l'équipement non polyvalent et d'une perspective compétitive. Leur médiatisation est limitée et leur élite professionnalisée extrêmement réduite Management fédéral : non-professionnel Management des ligues communautaires : semi-professionnel Recettes / membre (1998) L.F.J. : 53,26€ - V.J.F. : 67,86€ <u>Critères non pertinents mais informatifs</u> Sport Olympique : OUI Sport communautarisé : OUI

Tableau 25 : Ligue Francophone de Judo et Vlaamse Judo Federatie : pertinence du choix catégoriel

4.1.4. Synthèse.

L'étude des tableaux qui précèdent permet de proposer la synthèse suivante.

Une échelle à cinq niveaux (1 à 5) ⁵ a été construite de telle sorte qu'une ligue ou fédération qui présente un score de « 5 » vis-à-vis d'une caractéristique ou d'un critère puisse être considérée comme s'identifiant particulièrement à celui-ci. Un score inférieur (de 1 à 4) indiquera une identification plus limitée.

L'attribution des scores s'est faite sur base des observations documentaires, des interviews et des questionnaires d'enquête qui ont été soumis aux différents acteurs de la structure centrale de chacune des ligues ou de la fédérations.

Certains critères ne peuvent cependant pas donner lieu à une appréciation, dans la mesure où il s'agit de critères logiques. Dans ce cas, la réponse sera « oui » ou « non ». Lorsque des critères s'affichent sous forme de valeurs (nombre de membres ou de clubs, recettes par membre), celles-ci sont données telles quelles.

Dans la colonne « comparabilité », au moyen d'une nouvelle échelle courant de « 1 » à « 5 », nous apprécions le niveau de comparabilité. Nous considérons les valeurs de « 4 » et « 5 » comme réellement comparables. Pour chacune des ligues et fédérations, le nombre de membres et de clubs, ainsi que le montant des recettes sont ceux de 1998.

Catégorie 1	U.R.B.S.F.A. (Football)	V.V.B. (Volleyball)	A.I.F.-V.B. (Volleyball)	Comparabilité
Caractéristiques				
Digital / analogique	5	5	5	5
Pression économique	5	4	4	4
Médiatisation	5	4	4	4
Contraintes techniques	5	5	5	5
Contraintes spatiales	5	5	5	5
Contraintes temporelles	5	5	5	5
Critères				
Notoriété	5	3	3	3
Taille (membres)	419.837	38.851	13.903	1
Taille (clubs)	1.975	456	223	1
Comparabilité des pratiques	5	5	5	5
Management	5	4	4	4
Recettes / membre	39,13€	41,42€	64,70€	3
Informatifs				
Olympique / Non olympique	Oui	Oui	Oui	5
Communautarisé / Non communautarisé	Non	Oui	Oui	2

Tableau 26 : Synthèse de l'approche des ligues et fédérations de la catégorie des grands sports dominants se caractérisant par une professionnalisation importante de certains sportifs

⁵ Il ne faut pas se méprendre sur la portée de ces scores. Ils ne pourraient être utilisés pour une interprétation quantitative. Ils se limitent à poser une synthèse qualitative qui permette une comparaison.

Catégorie 2	F.R.B.G. (Golf)	V.A.L. (Athlétisme)	L.B.F.A. (Athlétisme)	Comparabilité
Caractéristiques				
Digital / analogique	5	4	4	4
Pression économique	3	3	3	5
Médiatisation	3	3	3	5
Contraintes techniques	5	5	5	5
Contraintes spatiales	5	5	5	5
Contraintes temporelles	2	4	4	4
Critères				
Notoriété	2	2	2	5
Taille (membres)	33.300	43.883 (17.461 licenciés)	17.886 (7.917 licenciés)	3
Taille (clubs)	76	94	55	3
Comparabilité des pratiques	3	3	3	5
Management	3	4	4	5
Recettes / membre	38,80€	27,85€	35,82€	4
Informatifs				
Olympique / Non olympique	Non	Oui	Oui	3
Communautarisé / Non communautarisé	Non (>31/12/2001)	Oui	Oui	3

Tableau 27 : Synthèse de l'approche des ligues et fédérations de la catégorie des sports non-confinés

Catégorie 3	L.F.E. (Escrime)	V.S.B. (Escrime)	L.F.J. (Judo)	V.J.F. (Judo)	Comparabilité
Caractéristiques					
Digital / analogique	4	5	5	5	5
Pression économique	1	1	2	2	4
Médiatisation	1	1	2	2	4
Contraintes techniques	5	5	5	5	5
Contraintes spatiales	5	5	5	5	5
Contraintes temporelles	5	5	5	5	5
Critères					
Notoriété	2	2	3	3	4
Taille (membres)	1.192	nc	15.379	21.458	1
Taille (clubs)	31	nc	268	274	1
Comparabilité des pratiques	5	nc	5	5	5
Management	3	nc	4	4	4
Recettes / membre	97,52€	nc	53,26€	67,86€	3
Informatifs					
Olympique / Non olympique	Oui	Oui	Oui	Oui	5
Communautarisé / Non communautarisé	Oui	Oui	Oui	Oui	5

Tableau 28 : Synthèse de l'approche des ligues et fédérations de la catégorie des sports confinés

4.2. Formation et changement des configurations organisationnelles dans les ligues et fédérations sportives belges. Des éléments du processus et de la sélection des indicateurs pertinents à la compréhension des configurations organisationnelles des ligues et fédérations et de leur changement

Le point « 3.1. » du Chapitre 1 nous a permis de définir le concept d'organisation. Quatre axes ont été mis en évidence qui clarifient quatre catégories de variables fondamentales. Elles donnent sens au concept. Il s'agit des structures de l'organisation (1), des facteurs de contingence (facteurs contextuels) qui agissent sur elle (2), de ses buts (3), de ses acteurs et de leurs pouvoirs (4).

Au point « 3.2 » du Chapitre 1, nous avons cerné le modèle d'analyse et de management stratégique de l'organisation, selon Nizet et Pichault (65, 2000).

Ce Chapitre 3 nous a permis de vérifier la pertinence de l'utilisation du modèle de Nizet et Pichault (65, 2000), moyennant les adaptations nécessaires, en vue d'appréhender les configurations de ce type particulier d'organisation que sont les ligues et fédérations sportives, ainsi que les changements de configurations susceptibles de se produire.

Dans la première partie du point « 4 », nous avons cerné le contexte propre des ligues et fédérations sportives belges et les critères de différenciation qui nous paraissent pertinents (4.1.1.), construit nos catégories de référence (4.1.2.) et arrêté un choix de ligues et fédérations (4.1.3. et 4.1.4.), sur base des catégories.

Il s'agit, dans cette seconde partie du point « 4 », de se donner, dans un premier temps, les outils (4.2.1.) propres à opérationnaliser l'analyse des configurations des ligues et fédérations sportives, ainsi que des changements de configurations susceptibles de se produire. Il s'agira ensuite d'organiser les données recueillies (4.2.2.). Il conviendra enfin de proposer pour chaque ligue ou fédération, un cadre de rédaction d'une monographie opérationnalisante (4.2.3. et 4.2.4.) qui nous permettra de tirer des conclusions (4.2.5.) qui rendent possible la confrontation entre ligues et fédérations d'une même catégorie et entre catégories.

4.2.1. Outils opérationnels pour l'analyse des configurations organisationnelles des ligues et fédérations sportives et de leur changement

Un contact avec les Présidents des ligues et fédérations retenues permet d'obtenir et de formaliser un accord de collaboration et d'en définir les modalités. L'accent y est mis sur la méthodologie de la recherche et les critères de confidentialités.

La cadre temporel est fixé à la période 1985 – 2001.

4.2.1.1. L'enquête auprès du Président et du Secrétaire général de la fédération se concrétise par deux outils : un questionnaire d'enquête et une interview.

Un **questionnaire d'enquête (ANNEXE 2)** est adressé au Président et au Secrétaire général quinze jours avant leur interview respective. L'objectif est qu'ils réunissent l'ensemble des données en vue de répondre au questionnaire et qu'ils le complètent.

Le questionnaire portera sur les structures mises en place, les orientations stratégiques retenues, les choix et logiques de gestion des ressources humaines appliqués, l'implémentation des missions et objectifs assignés à la fédération.

Dans le cas de ligues ou fédérations scindées en ailes communautaires, ce sont les Présidents et Secrétaires généraux de chacune des deux ailes concernées qui se verront soumettre le questionnaire.

Les **interviews** sont conduits sur base d'un guide d'entretien (**ANNEXE 3)** . Le but est de garantir une conduite similaire des interviews pour chacun des présidents et secrétaires généraux.

L'interview avec le Président porte sur les données objectives qu'il a fournies dans le questionnaire ou les documents qu'il a fournis en annexe de celui-ci, ainsi que sur un ensemble de données subjectives susceptibles d'éclairer le fonctionnement général de la ligue ou de la fédération.

L'interview avec le Secrétaire général intervient quinze jours environ après celle avec le Président. Elle porte spécifiquement sur les données subjectives susceptibles d'éclairer le fonctionnement général de la ligue ou de la fédération. Elle a pour objectif de compléter les informations fournies par le Président et de les éclairer par l'approche du « premier » gestionnaire de la ligue ou de la fédération.

4.2.1.2. L'enquête auprès des acteurs clés de la ligue ou de la fédération

Une interview est sollicitée auprès des **principaux acteurs de la ligue ou de la fédération** (en dehors du Président et du Secrétaire général) ⁶, sur base d'une liste de questions précises reprises dans un guide d'entretien (**ANNEXE 4)** . Le but est de garantir une conduite similaire des interviews pour chacun des acteurs principaux.

Elle porte sur les données qui ont été fournies dans le questionnaire ou les documents, en annexe de celui-ci, remis par le Président et le Secrétaire général, sur un ensemble de données subjectives que leur interview a révélées ainsi que sur d'autres données susceptibles d'éclairer le fonctionnement de la ligue ou de la fédération, dans leur domaine spécifique.

4.2.1.3. Les documents

Les statuts et règlements d'ordre intérieur sont systématiquement sollicités. Les autres documents administratifs (procès – verbaux d'assemblée générale, de conseil d'administration ou de réunion de commission) le sont, dans la mesure où ils sont susceptibles d'éclairer notre analyse.

Les bilans, comptes et budgets sont systématiquement sollicités, dans la période 1985 - 2001, pour les exercices 1985, 1990, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000 et 2001.

4.2.2. L'organisation des données recueillies

Les données recueillies par le biais des questionnaires adressés aux Présidents et Secrétaires généraux sont introduites dans des tableaux de synthèse.

Les données recueillies lors des interviews des Présidents, Secrétaires généraux et acteurs principaux font l'objet d'un enregistrement puis d'une retranscription complète.

Les documents autres que financiers (statuts et règlements d'ordre, procès-verbaux d'assemblée générale, de conseil d'administration ou de réunion de commission) sont exploités en vue d'étayer ou de nuancer les données recueillies dans les questionnaires ou lors des interviews.

Les données financières sont introduites dans des tableaux de synthèse, en recettes et en dépenses, sur base annuelle. Plusieurs remarques s'imposent à ce sujet.

Certaines ligues et fédérations ne sont plus en mesure de fournir les données relatives à certaines années.

Les systèmes comptables utilisés par les ligues et fédérations ne doivent pas à ce jour répondre à un prescrit légal particulier, de telle sorte qu'une ré-agrégation des données selon un modèle unique (**ANNEXE 5**) doit être effectuée pour rendre les données comparables. Les données ont été reçues en francs pour 2000 et les années antérieures et en euros pour l'année 2001. Une double conversion est dès lors effectuée. Toutes les valeurs sont transposées en

⁶ Directeur technique, Trésorier, collaborateur chargé de mission(s) particulière(s)

euros. Elles sont ensuite converties en euros constants, de telle sorte que l'on puisse comparer objectivement des montants de l'année 1990 avec leurs correspondants de 2001.

4.2.3. La monographie : idées forces

La monographie (**ANNEXE 6**) confronte, en une synthèse structurée, l'impact des acteurs internes (direction politique, direction administrative et technique), des acteurs externes (autorités publiques, autorités sportives nationales et internationales, partenaires commerciaux, public, pratiquants non-affiliés), des moyens et de la politique financière sur la performance organisationnelle de la ligue ou de la fédération, son positionnement dans son environnement pertinent et sa stratégie organisationnelle, en vue de cerner sa configuration organisationnelle et son changement.

Afin d'atteindre cet objectif, il convient de délimiter l'enveloppe globale de la ligue ou de la fédération, de localiser ses acteurs, d'examiner les processus de décision en son sein, de cerner les attitudes et les ressources des acteurs de la ligue ou de la fédération par rapport aux processus de décision, de localiser le pouvoir et les mécanismes de coordination.

4.2.3.1. Délimiter l'enveloppe globale de la ligue ou de la fédération

La terminologie de l'« enveloppe globale », utilisée par Nizet et Pichault (65, 2000), décrit, pour la ligue ou la fédération concernée, la nature des structures à étudier. S'agira-t-il de la structure administrative de la ligue ou de la fédération, c'est-à-dire l'organe fédéral en tant que tel, ou considérerons-nous la ligue ou la fédération comme regroupant cet organe fédéral mais aussi les structures provinciales, les clubs et les membres ?

Nous retenons la première option et définissons, dans cette thèse, la ligue ou la fédération comme étant « **la structure centrale rassemblée au siège de la ligue ou de la fédération que l'on pourrait qualifier de « noyau administratif » et de la direction technique et dont les extensions qu'en sont les éventuels directeurs techniques adjoints, l'encadrement logistique et les consultants ne peuvent être dissociées** ».

4.2.3.2. Localiser les acteurs de la ligue ou de la fédération

Trois secteurs semblent se distinguer lorsqu'il s'agit de localiser les acteurs de la ligue ou de la fédération.

Dans le **secteur hiérarchique**, nous regroupons le sommet stratégique, la ligne hiérarchique et le centre opérationnel. A ce dernier niveau, nous nous efforçons – si la distinction est possible – de distinguer les acteurs gérant l'« input », de ceux qui gèrent le « throughput » et de ceux qui ont la responsabilité de l'« output ».

A la **périphérie de la ligue ou de la fédération** elle-même, nous essayons d'identifier d'éventuels analystes de la technostruture, ainsi que des acteurs ayant un rôle de support logistique vis-à-vis de la ligue ou de la fédération.

Enfin, le concept de « **propriétaire** » est d'une pertinence limitée, dans le domaine des ligues et fédérations, sauf à considérer que le pouvoir politique, par son rôle de régulateur (il détermine les moyens fonctionnels et les règles du jeu en matière de subventionnement), le pouvoir sportif international (par l'établissement de règles sportives et techniques) ou les membres (par le biais de leur représentation à l'assemblée générale) agissent comme « propriétaires ».

4.2.3.3. Examiner les processus de décision au sein de la fédération

Nous fondant sur la stratégie d'analyse de Nizet et Pichault (65, 2000), en cette matière, nous dégageons les décisions stratégiques, les décisions d'ordre managérial et les décisions opératoires.

Pour chacune d'entre elles, trois questions doivent être posées.

- A quel niveau hiérarchique et par qui sont-elles prises ?
- Quelle est la durée du processus de maturation de la (des) décision(s) ?
- La programmation de la décision relève-t-elle de la routine ou revêt-elle un caractère exceptionnel ?

4.2.3.4. Cerner les attitudes et les ressources des acteurs de la ligue ou de la fédération par rapport aux processus de décision

La mise en œuvre des décisions par les acteurs de l'organisation est une question préoccupante. Dans leur analyse, Nizet et Pichault (65, 2000), s'inspirant de Mintzberg (64b, 1999) et tenant compte des travaux de Crozier et Friedberg (35, 1980) proposent trois attitudes fondamentales.

- Le **loyalisme** pousse l'acteur à la confiance dans la décision et celui qui l'a prise. L'acteur exécute « loyalement » celle-ci, dans le sens de ce qu' il considère comme l'intérêt majeur de l'organisation.
- La **non-implication** est, au contraire du loyalisme, une position de repli vis-à-vis des décisions ou orientations prises. L'acteur constate les orientations, ne les combat pas mais ne les favorise pas particulièrement.

- **L'exercice du pouvoir** est la troisième attitude. Présenté par Nizet et Pichault, il s'exerce sur base d'une expertise, de la disposition d'informations, de la disposition de ressources financières ou d'une connaissance particulière des règles. Crozier et Friedberg parlent ici de jeu politique des acteurs. De façon simple, on peut écrire que l'acteur, non convaincu de la pertinence des décisions ou orientations prises, s'efforce de les infléchir. Ses raisons peuvent être pures, au sens où il considère que l'intérêt de l'organisation est ailleurs ou personnelles au sens où il considère que ses intérêts sont lésés par celles-ci. Trois conditions doivent être remplies simultanément pour que l'acteur choisisse cette option :
 - « il faut que les buts de cet acteur diffèrent de ceux des autres acteurs impliqués dans le processus de décision,
 - il faut que l'enjeu de la décision lui apparaissent suffisamment important,
 - il faut qu'il dispose de ressources suffisantes, en comparaison de celles que possèdent les autres acteurs .

Si une ou plusieurs de ces conditions ne sont pas réalisées, l'acteur (...) choisira une des deux autres attitudes : le loyalisme ou la non-implication ». (65, 2000, pp. 148-149)

4.2.3.5. Localiser le pouvoir et les mécanismes de coordination au sein de la ligue ou de la fédération

Cerner la localisation du pouvoir, dans une organisation, ou reconnaître les mécanismes de coordination qui y sont mis en œuvre nous rapproche de la description de la configuration organisationnelle.

On évoquera ici le système d'influence qui caractérise l'organisation et donc les outils de contrôle dont disposent certains acteurs, à différents niveaux de sa structure hiérarchique.

Le tableau suivant s'efforce de souligner différents systèmes possibles. Les mécanismes de coordination, intimement liés à la localisation du pouvoir dans l'organisation, y sont soulignés en italiques.

<i>Nature du contrôle</i>	<i>Modèle de configuration organisationnelle</i>
Contrôle personnel	Caractéristique d'une organisation où les décisions relèvent du sommet stratégique, voire du seul leader. La <i>supervision est directe</i> (d'homme à homme). La <i>configuration entrepreneuriale</i> est caractérisée par ce mode de contrôle.
Contrôle par le biais de compétences spécifiques	Au sein de l'organisation, différents acteurs se caractérisent par de hauts standards de qualification. <i>Ils s'ajustent entre eux</i> , car ils s'accordent sur les buts de mission de l'organisation. La <i>configuration adhocratique</i> est caractérisée par ce mode de contrôle.

Contrôle bureaucratique	Une standardisation des procédés et des résultats est caractéristique de ce mode de contrôle. Il se fait par le biais d'une ligne hiérarchique verticale stricte avec <i>l'intervention d'analystes</i> (dits de la technostucture, chez Mintzberg) <i>dont le rôle est de définir les standards</i> . La <i>configuration bureaucratique</i> est caractérisée par ce mode de contrôle.
Contrôle idéologique	C'est <i>la norme, l'idéologie qui est ici standardisée</i> . Les acteurs de l'organisation s'accordent, éventuellement autour d'un leader charismatique, sur une mission qui les guide et leur fait accepter des contraintes organisationnelles au nom de celle-ci. La <i>configuration missionnaire</i> est caractérisée par ce mode de contrôle.

Tableau 29 : Systèmes d'influence et outils de contrôle dans différentes configurations organisationnelles

4.2.4. La monographie : structure

Les idées forces dégagées au point « 4.2.3 », nous amènent à structurer la monographie en huit sections :

1. données quantifiables issues des enquêtes,
2. données qualitatives issues des enquêtes et interviews,
3. identification de la configuration organisationnelle de la ligue ou de la fédération : hypothèse,
4. la structure de la ligue ou de la fédération,
5. le contexte de la ligue ou de la fédération : son positionnement dans son environnement pertinent,
6. les buts de la ligue ou de la fédération,
7. les acteurs et leur pouvoir au sein de la ligue ou de la fédération,
8. agrégation et conclusions : définition de la configuration organisationnelle de la ligue ou de la fédération.

Forts des éléments réunis ci-dessus, nous devons être en mesure de cerner une configuration organisationnelle pour chacune des ligues ou fédérations reprises dans notre étude.

Trois types de configuration nous semblent faire référence, à savoir la configuration entrepreneuriale, la configuration bureaucratique et la configuration missionnaire.

Toutefois, nous cernons dès à présent le fait que la réalité nous amènera

- à découvrir des hybrides,
- à voir la configuration de l'organisation évoluer dans le temps.

4.2.5. Conclusions

Document de travail volumineux et aride, la monographie fédérale est ramenée à un document de « conclusions » d'une quinzaine de pages.

Ces « conclusions », regroupées dans le deuxième cahier de la thèse (réservé au jury) , constituent la pierre angulaire de l'élaboration de la synthèse théorique proposée dans la deuxième partie de notre thèse.

Synthèse

La connaissance des théories et des modèles analytiques en présence (CH 1) ainsi que des particularités organisationnelles des ligues et fédérations sportives (CH 2) permet de développer **le modèle d'une approche configurationnelle intégrative propre au monde des ligues et fédérations sportives belges**, inspiré de la démarche de Nizet et Pichault.

Le modèle d'analyse et de management stratégique de l'organisation, selon Nizet et Pichault (65, 2000), consiste à articuler les variables fondamentales structurant l'organisation entre elles, en vue de dégager la configuration principale ou l'hybride le plus pertinent pour une organisation donnée. La perspective est contingente dans la mesure où les facteurs de contingence s'articulent avec et conditionnent, pour partie, les acteurs de l'organisation et leurs pouvoirs, les structures et les buts de l'organisation. Elle est aussi interactionniste puisque l'arrangement des forces est provisoire et résulte d'un équilibre relativement instable. Cette perspective double confirme la nécessité de placer l'étude configurationnelle dans une logique de changement de configuration.

La pertinence de l'utilisation du modèle de Nizet et Pichault (65, 2000), moyennant les adaptations nécessaires, en vue d'appréhender les configurations de ce type particulier d'organisation que sont les ligues et fédérations sportives, ainsi que les changements de configurations susceptibles de se produire, est confirmée.

Dans le contexte propre des ligues et fédérations sportives belges, **les critères de différenciation pertinents** sont dégagés. Ils ont une origine externe (l'environnement pertinent) ou interne. A l'externe, il y aura lieu de distinguer le pouvoir politique des Communautés et au niveau européen, le monde de l'entreprise (par les connexions de partenariat, lorsqu'elles existent, ou par la conquête d'une partie du marché initial des ligues et fédérations), la fédération nationale et la fédération internationale et le contexte socio-économique général. A l'interne, la position monopolistique relative, la taille, le niveau de notoriété et les comptes et budgets ont été retenus.

Grâce à la disposition de ces critères pertinents, **trois catégories de référence**, quant aux ligues et fédérations sportives belges, sont dégagées. La première réunit les grands sports se caractérisant par une professionnalisation importante de certains de leurs sportifs ; la deuxième regroupe les sports non-confinés, tandis que la troisième rassemble les sports confinés.

Un **choix de ligues et fédérations** est arrêté sur base de ces catégories.

Pour clore ce CH 3, les **outils propres à opérationnaliser l'analyse** des configurations des ligues et fédérations sportives, ainsi que des changements de configurations susceptibles de s'y produire sont, dans un premier temps, dégagés. De plus, un outil susceptible d'organiser les données recueillies est construit.

Enfin, pour chaque ligue ou fédération, un cadre de rédaction d'une monographie opérationnalisante est proposé, permettant de tirer des conclusions qui rendent possible la confrontation entre ligues ou fédérations d'une même catégorie et entre catégories.

