



HAL
open science

Le processus de conception de la politique sportive d'une fédération nationale : proposition d'un cadre d'analyse.

Bastien Viollet, Nicolas Scelles, Alain Ferrand

► To cite this version:

Bastien Viollet, Nicolas Scelles, Alain Ferrand. Le processus de conception de la politique sportive d'une fédération nationale : proposition d'un cadre d'analyse.. *Revue Européenne de Management du sport*, 2015. hal-02147080

HAL Id: hal-02147080

<https://hal.science/hal-02147080v1>

Submitted on 4 Jun 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le processus de conception de la politique sportive d'une fédération nationale : proposition d'un cadre d'analyse.

Bastien Viollet, Nicolas Scelles et Alain Ferrand.

Résumé

Cette contribution repose sur le concept de politique sportive, certes fréquemment mobilisé par la recherche en management du sport (e.g. Bayle, 2007 ; Bergsgrad et al., 2007 ; Bernardeau Moreau, 2004 ; Houlihan, 2000 ; Skille, 2008), mais insuffisamment conceptualisé (Giband & Holz, 2007). La première originalité de notre contribution vient d'un essai de conceptualisation de la politique sportive, dans le cadre d'une fédération sportive nationale. La seconde originalité vient d'une approche en termes de construction sociale, pour appréhender la conception de la politique sportive fédérale

Nous montrons qu'une politique sportive d'une fédération relève d'un dispositif de gestion, et est ainsi le résultat de l'articulation de trois éléments complémentaires : un substrat technique, une philosophie gestionnaire et une vision idéale du rôle des acteurs (grille d'analyse développée par Hatchuel et Weil (1992), puis David (1998)).

Considérant un dispositif de gestion comme une construction sociale (Grimand, 2006), Drevetton (2011) puis Oiry (2012) mobilisent la théorie de l'acteur-réseau (Akrich, Callon & Latour, 2006 ; Callon, 1986) pour rendre compte du processus de conception d'un tel dispositif. L'utilisation de ce cadre théorique va permettre de mettre en évidence que chaque acteur clé va construire sa propre traduction du dispositif. Drevetton (2011) indique que le processus de construction d'un dispositif de gestion nécessite quatre phases successives visibles dans la théorie de l'acteur-réseau : problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation des alliés.

Au final, le cadre d'analyse obtenu invite à suivre l'avancée de la conception de la politique sportive tout en rendant compte, parallèlement, du réseau d'acteurs formé autour de ce dispositif.

Mots clés : politique sportive, fédération sportive nationale, dispositif de gestion, construction sociale, théorie de l'acteur-réseau

Abstract

This paper deals with the concept of sport policy, frequently used in sport management research (e.g. Bayle, 2007 ; Bergsgrad et al., 2007 ; Bernardeau Moreau, 2004 ; Houlihan, 2000 ; Skille, 2008) but insufficiently conceptualised (Giband & Holz, 2007). The first originality of this paper is about trying to conceptualise sport policy, in the framework of a national sport federation. The second originality comes from an approach in terms of social construction to comprehend the conception of the federal sport policy.

We show that a federation sport policy pertains to a management tool and is thus the outcome of the linkage between three complementary elements: a technical substrate, a managing philosophy and an ideal vision of the actors' role (analysis table developed by Hatchuel and Weil (1992) then David (1998)). Considering a management tool as a social construction (Grimand, 2006), Drevetton (2011) then Oiry (2012) rely on Actor-Network Theory (Akrich, Callon & Latour, 2006; Callon, 1986) to account for the conception process of such tool. The use of this theoretical framework will make possible to highlight that each key actor will develop his own translation of the tool. Drevetton (2011) indicates that the construction process of a management tool requires four successive phases visible in Actor-Network Theory: problematisation, incentive, recruitment and mobilisation of allies.

Finally, the analytical framework obtained suggests following the progress in the conception of the sport policy while accounting, in parallel, for the actors' network formed around this tool.

Key words: sport policy, national sport federation, management tool, social construction, Actor-Network Theory.

Introduction

La politique sportive des organisations nationales – l'Etat ou les fédérations sportives – constitue, depuis les années 2000, un objet régulièrement mobilisé par les chercheurs en management du sport. Une revue de littérature sur ce sujet montre que les auteurs, lorsqu'ils évoquent ce concept, se positionnent sur trois cadres différents : ils cherchent à comprendre le contenu d'une politique sportive (travaux exploratoires de Bayle et Durand, 2004 ; Bayle, 2007 ; Houlihan, 2000 ; Houlihan et White, 2002 ; King, 2009 ; Mezzaderi et al., 2015), à caractériser une politique sportive (travaux descriptifs de Bravo et Silva, 2014 ; Bergsgrad et al., 2007 ; Fahlén et Stenling, 2015 ; Hallman et Petry, 2013 ; Houlihan et White, 2002 ; Skille, 2008 ; Skille, 2015 ; Winand, 2009) ou bien à l'expliquer à travers un angle sociologique et/ou managérial (Bernardeau Moreau, 2003, 2004 ; Bloyce et Smith, 2010 ; Gasparini, 1997 ; Hautbois, 2014).

Le point commun de ces travaux est que les auteurs abordent la politique sportive lorsque celle-ci est plus ou moins visible, donnée, que ce soit en termes d'objectifs, de moyens ou de résultats, et/ou pour faire référence à l'impact des modalités d'organisation, de gestion et, plus généralement, de l'environnement sur l'évolution de l'organisation et donc des disciplines en question. Il en découle un manque de focalisation sur la conception et donc la conceptualisation préalable de la politique sportive.

Contrairement aux travaux précédents se situant a posteriori du processus de conception, notre problématique se centre sur ce processus au sein d'une fédération sportive nationale : il s'agit de définir un cadre conceptuel permettant d'étudier *comment les acteurs parviennent à co-concevoir une politique sportive fédérale*.

En effet, cette dernière s'inscrit dans un réseau d'acteurs. Des réflexions sont menées à l'initiative du niveau national, dans une logique de collaboration entre un siège fédéral et des composantes territoriales (Bayle, 2007). En outre, la dimension associative d'une fédération implique une diversité des statuts des acteurs : administratifs, techniciens sportifs et dirigeants bénévoles. Ces réalités organisationnelles et humaines rendent compte de la complexité d'une fédération sportive nationale (Bayle, 2010). Elles suggèrent que la conception et la mise en œuvre d'une politique sportive fédérale requièrent d'impliquer des acteurs aux objectifs et réalités quotidiennes différents. Une telle implication n'est pas directe mais nécessite des échanges et aller-retours entre acteurs. De surcroît, Houlihan (2011) indique qu'une politique sportive, aussi claire soit-elle, peut être diluée, adaptée et/ou détournée. Ceci suggère « *la nécessité de disposer d'un cadre théorique permettant au moins de rendre compte de la configuration des acteurs et de leurs actions* » (Giband & Holz, 2007, 83).

Puisque notre problématique s'inscrit dans une perspective longitudinale, l'approche consiste à « *suivre les acteurs dans les opérations de constitutions de savoirs et de relations par lesquelles l'action collective se construit* » (Brechet & Desreumeaux, 2008, 12). Pour ceci, nous verrons que la mobilisation d'un cadre issu des sciences de gestion offre une stabilité sur le plan conceptuel et une méthodologie d'intervention auprès des acteurs, à la fois par rapport au concept de politique sportive et à son processus de conception.

L'article est structuré en quatre parties. Une revue de littérature sera d'abord proposée en lien avec les notions clés abordées dans le champ du management du sport, à savoir la politique sportive et les fédérations sportives nationales (1). Cette revue de littérature permettra de rendre compte de lacunes en termes de conceptualisation auxquelles il sera tenté de remédier dans le cadre spécifique de la politique sportive fédérale (2). En s'appuyant sur ces éléments de conceptualisation, nous montrerons l'intérêt d'appréhender la politique sportive fédérale en tant que dispositif de gestion et donc comme étant le résultat de l'articulation de trois éléments complémentaires : un substrat technique, une philosophie gestionnaire et une vision idéale du rôle des acteurs (grille d'analyse développée par Hatchuel et Weil (1992), puis David (1998)) (3). Cette grille d'analyse sera ensuite complétée par la théorie de l'acteur-réseau (Akrich, Callon & Latour, 2006 ; Callon, 1986), afin de rendre compte du processus de co-construction d'un tel dispositif, considéré comme une construction sociale (Drevetton, 2011 ; Grimand, 2006 ; Oiry, 2012) (4).¹

I. Politique sportive et fédérations sportives nationales : revue de littérature

Puisque notre objet de recherche s'intéresse à la conception, par les acteurs d'une fédération sportive nationale, de la politique sportive fédérale, un état de l'art a été effectué sous deux angles : d'une part, sur l'utilisation du concept de politique sportive dans des cadres nationaux (versant illustré en annexe 1), d'autre part, sur les travaux spécialisés sur les fédérations sportives, afin de comprendre les caractéristiques de ces organisations et positionner ces travaux par rapport à la politique sportive. Trois constats généraux : (1) quelques auteurs se sont intéressés au sujet de la politique sportive au sein d'une fédération sportive nationale, sans pour autant définir le concept (Bayle, 2007 ; Bayle & Durand, 2004 ; Bernardeau Moreau, 2003, 2004 ; Gasparini, 1997 ; Winand, 2009). (2) les auteurs qui se sont interrogés sur la définition du concept n'ont pas ancré leur réflexion dans le cadre des fédérations sportives nationales (Bergsgrad et al., 2007 ; Bloyce & Smith, 2010 ; King, 2009 ; Shilbury et al., 2008). (3) des auteurs qui se sont intéressés aux fédérations sportives n'abordent pas spécifiquement le concept de politique sportive, mais s'inscrivent dans des cadres managériaux plus englobants (Bayle, 2000, 2010 ; Bayle & Robinson, 2007 ; Frisby, 1986 ; Ramanantsoa & Moingeon, 1992 ; Ramanantsoa & Thiery-Baslé, 1989 ; Winand & Zintz, 2014 ; Zintz, 2004 ; Zintz & Vailleau, 2008).

L'idée est ainsi de tirer parti de l'ensemble de ces contributions, 1) pour comprendre les enjeux qui se présentent lorsque le concept de politique sportive est mobilisé, 2) pour caractériser les travaux effectués sur ce sujet.

A. Enjeux relatifs à l'utilisation du concept de politique sportive

En 2002, Lhéraud considérait que « *le concept de politique sportive est [...] assez récent. En conséquence, les méthodes de gestion en ont souvent été empiriques* » (Lhéraud, 2002, p. 34). Depuis lors, la politique sportive des organisations nationales – l'Etat ou les fédérations sportives – a constitué un objet régulièrement mobilisé par les chercheurs en management du sport.

¹ De fait, nous nous écartons des champs de l'analyse stratégique des organisations et de l'analyse des politiques publiques, en étudiant moins les relations de pouvoir et les systèmes d'acteurs, que leurs traductions et la constitution d'un réseau, parallèlement à la conception de la politique sportive. La théorie de l'acteur-réseau nous semble ainsi plus propice à cette analyse parallèle qui permet de répondre au mieux à notre problématique.

L'utilisation du concept de politique sportive renvoie à plusieurs enjeux et questionnements. Le lien entre l'Etat (et sa politique sportive d'ensemble) et le mouvement sportif est souvent interrogé.

Bayle (2010) évoque l'impact de la politique sportive de l'Etat sur celle des fédérations françaises, imprégnées, selon lui, d'une culture de service public. Mezzadri et al. (2015) nuancent en indiquant que les politiques sportives ne sont plus centralisées par l'Etat. Houlihan (2000) suggère que l'intervention de l'Etat dans le sport devrait être marquée par la diversité lorsque plusieurs pays sont comparés, mais qu'en fine, les politiques publiques du sport paraissent similaires. Afin d'analyser la réussite d'une politique sportive fédérale, Bayle et Durand (2004) s'intéressent également aux rapports entretenus avec l'Etat. Plus globalement, Shilbury et al. (2008) indiquent que certains travaux portent sur l'influence des idéologies politiques sur la politique sportive.

Ces derniers auteurs (Bayle & Durand 2004 ; Shilbury et al., 2008) révèlent un deuxième enjeu lié à une politique sportive, celle de sa réussite, laquelle s'insère plus globalement dans un « potentiel de performance » d'une fédération. Bayle et Durand (2004) indiquent que les fédérations éprouvent des difficultés à maintenir une cohérence entre le sport professionnel et le sport de haut niveau. Shilbury et al. (2008) distinguent les travaux sur la participation de masse versus l'élite sportive, des travaux questionnant spécifiquement quelles politiques sportives permettent de contribuer aux succès des élites sportives, et comment celles-ci parviennent à durer sur la scène internationale.

Les difficultés identifiées par Bayle et Durand (2004) et la distinction opérée par Shilbury et al. (2008) recèlent l'importance du processus de décision à l'œuvre lorsqu'il s'agit de s'interroger sur la politique sportive. Gasparini (1997) indique que la politique sportive résulte de rapports de force entre acteurs, au sein d'un espace complexe quand il s'agit d'une fédération sportive nationale. Bernardeau Moreau (2003) va plus loin en étudiant les rôles des acteurs et l'impact de la professionnalisation des fédérations sur ces rôles.

Un autre enjeu soulevé par Skille (2008, 2015) est celui de la mise en œuvre locale par les clubs, d'une politique sportive dictée au niveau national. L'auteur propose un cadre d'analyse théorique d'une telle *implémentation*.

Le dernier questionnement majeur soulevé est celui du périmètre de la politique sportive, qui se pose lorsque les chercheurs souhaitent définir le concept. Bergsgrad et al. (2007) proposent de définir le champ du sport et de s'intéresser à l'étendue de la politique. Il s'agit de déterminer le périmètre de la politique ainsi que celui du sport à l'échelle d'une organisation, ce qui renvoie à la notion de champ de l'offre sportive (Gasparini, 1997).

B. *Compréhension, caractérisation et explication d'une politique sportive*

Les principaux écrits s'intéressant de près à une ou plusieurs politique(s) sportive(s) dans des niveaux nationaux s'inscrivent aussi bien dans des approches exploratoires, descriptives ou explicatives.

En premier lieu, la littérature offre une compréhension d'une politique sportive (dans le cadre d'approches exploratoires).

Les auteurs (Bayle & Durand, 2004 ; Bayle, 2007 ; Houlihan, 2000 ; Houlihan & White, 2002 ; King, 2009 ; Mezzaderi et al., 2015) s'intéressent en profondeur aux causes explicatives de telle ou telle politique sportive et à l'environnement dans laquelle elle intervient. Ces travaux s'en tiennent à analyser une politique sportive en termes de contenu, en relation avec des impacts externes (environnement, histoire, etc.).

D'autres auteurs se focalisent sur une caractérisation de politique(s) sportive(s) donnée(s) (approches descriptives). Ils s'attachent à décrire, que ce soit en termes d'objectifs, de moyens et de résultats, une politique sportive (Bravo et Silva, 2014 ; Fahlén et Stenling, 2015 ; Houlihan et White, 2002 ; Skille, 2008, 2015 ; Winand, 2009). C'est dans ce cadre-là que Bergsgrad et al. (2007) puis Hallman et Petry (2013) se sont intéressés à comparer des politiques sportives nationales.

Troisièmement, des travaux visent à expliquer la politique sportive (approches explicatives), sous une approche managériale et/ou sociologique (Bernardeau Moreau, 2003, 2004 ; Bloyce & Smith, 2010 ; Gasparini, 1997).

Ces auteurs font le lien entre la gouvernance de l'organisation, les jeux d'acteurs et de pouvoir à l'œuvre et la politique sportive en place. Ces réflexions s'inscrivent régulièrement dans l'étude plus globale de la performance de l'organisation.

Le tableau 1 résume les trois approches sur le sujet de la politique sportive.

Tableau 1 : Cadres d'analyse mobilisés autour de la politique sportive : compréhension, caractérisation et explication

APPROCHES	EXPLORATOIRE	DESCRIPTIVE	EXPLICATIVE
Angles d'analyse et de réflexion	- <i>Analyse de contenu d'une politique sportive</i> - <i>Analyse de l'environnement</i>	- <i>Comparaison de politiques sportives</i> - <i>Description d'une politique sportive</i>	- <i>Analyse sociologique</i> - <i>Analyse managériale</i>
Exemples de questionnements	- <i>Comment analyser tel axe de la politique sportive ?</i> - <i>Quel rapport de la politique sportive actuelle avec l'histoire sportive du pays ?</i>	- <i>Comment définir telle politique sportive ?</i> - <i>Quelles sont les différences entre deux politiques sportives nationales ?</i>	- <i>En quoi le système de management / la gouvernance influe-t-elle sur la politique sportive ?</i> - <i>Quels sont les rapports de force à l'œuvre autour de la politique sportive ?</i>
Auteurs	Bayle & Durand, 2004 ; Bayle, 2007 ; Houlihan, 2000 ; Houlihan & White, 2002 ; King, 2009 ; Mezzaderi et al., 2015	Bergsgrad et al., 2007 ; Bravo & Silva, 2014 ; Fahlén & Stenling, 2015 ; Hallman & Petry, 2013 ; Houlihan & White, 2002 ; Skille, 2008, 2015 ; Winand, 2009.	Bernardeau Moreau, 2003, 2004 ; Bloyce & Smith, 2010 ; Gasparini, 1997 ; Hautbois, 2014.

Le point commun de ces travaux est que les auteurs abordent la politique sportive lorsque celle-ci est plus ou moins visible, donnée, et/ou pour faire référence à l'impact de l'environnement sur l'évolution des disciplines sportives en question. Il en découle un manque de focalisation sur la conception et donc la définition préalable de la politique sportive.

Nous proposons donc, par la suite, de tenter de conceptualiser ce qu'est une politique sportive pour une fédération sportive nationale. Pour cela, nous verrons que certains auteurs se sont questionnés sur la définition d'une politique sportive à défaut d'en fournir une définitive. Ces éléments peuvent former une base conceptuelle à adapter dans le contexte d'une fédération sportive nationale.

II. Conceptualiser la politique sportive fédérale

Pour introduire cet essai de conceptualisation de la politique sportive fédérale, nous mobilisons certains travaux issus de la revue de littérature vue plus haut, quelques auteurs ouvrant des pistes de réflexion pour conceptualiser une politique sportive.

Shilbury et al. (2008) abordent le concept de politique sportive en indiquant qu'il se chevauche avec deux autres champs : le « développement du sport » et le « développement à travers le sport ». Selon les auteurs, ces trois domaines ont le lien commun de motiver les individus à pratiquer le sport. Ce qui diffère ces notions sont leur objectif et les résultats souhaités.

Barget et Vaillau (2008), tout comme Bloyce et Smith (2010), proposent de s'appuyer sur la définition d'une politique. Les premiers mobilisent les travaux de Lendrevie et al. (2006) afin de définir une politique comme « *un ensemble de décisions et de règles de conduites adoptées à l'avance, pour une certaine période de temps, en vue d'atteindre certains objectifs généraux* ». Les seconds s'appuient sur Houlihan et White (2002) pour faire part de la difficulté pour conceptualiser le terme de « politique » : « *toutes les politiques peuvent être appréhendées comme impliquant un chevauchement et des caractéristiques inter-reliées : l'action humaine visant à la réalisation de certains objectifs [...] à résoudre, ou tout du moins à améliorer un problème identifié ; et [...] à maintenir ou à modifier les relations à l'intérieur d'une organisation, entre différentes organisations, ou une configuration humaine d'un autre genre* » (texte traduit).

En s'inscrivant dans la même logique que ces auteurs, notre essai de conceptualisation s'appuie sur un croisement des concepts de politique et de développement du sport ; des réflexions croisées que nous intégrons à une fédération sportive nationale.

De par cette analyse croisée, nous verrons que le concept de politique sportive fédérale peut être caractérisée par trois dimensions : l'objet présente 1) un contenu, 2) des dynamiques d'acteurs et 3) peut être appréhendé sous une logique processuelle. Ce triptyque est abordé dans le cadre d'une fédération sportive nationale, comprise ici comme un réseau – fédéral – avec un siège (niveau fédéral), ses structures décentralisées et déconcentrées (niveau territorial) et clubs affiliés (niveau local).

A. La politique sportive fédérale : un contenu structurant centré sur le développement du sport

L'objectif initial dans notre essai de conceptualisation d'une politique sportive fédérale est d'en expliquer le contenu, cet objet n'étant pas *a priori* « vide » ; le terme de « politique » relevant d'un « programme d'actions » (Mény & Thoenig, 1998).

Sans pour autant que notre contribution relève de questionnements de management public, il semble en effet opportun de faire le rapprochement entre les concepts de politique publique et politique sportive. D'une part, parce que la politique sportive d'une fédération est liée à la politique sportive d'un pays, notamment en France pour les fédérations reconnues par le Ministère des sports comme participant à la mise en œuvre d'une mission de service public. D'autre part, les auteurs (Barget & Vaillau, 2008 ; Bayle & Durand, 2004 ; Bravo & Silva, 2014 ; Houlihan, 2000, King, 2009) invitent à faire ce rapprochement, afin d'identifier des caractéristiques similaires entre politique publique et politique sportive fédérale.

Callède (2002) s'appuie sur Mény et Thoenig (1998) pour identifier cinq caractéristiques décrivant ce qu'est une politique publique, pour ensuite les transposer à une politique sportive. Il s'agit d'un cadre général d'action, des buts et objectifs à atteindre, des mesures concrètes, des publics à atteindre et enfin, l'allocation de ressources et/ou de prescriptions réglementaires incluant des modalités coercitives. Notre réflexion se centre d'abord sur les deux premières caractéristiques identifiées par Callède (2002) pour faire émerger le contenu d'une politique sportive fédérale. En partant de l'idée de cadre général d'action (1^{re} caractéristique de Callède), le concept de politique sportive d'une fédération nationale sportive peut être appréhendé dans un premier temps comme un *ensemble d'intentions, de mécanismes et de principes à l'action*, porté par les acteurs politiques au niveau du siège fédéral d'une fédération sportive. Cet ensemble détermine des objectifs poursuivis (2^e caractéristique de Callède) en termes de développement quantitatif (volonté d'augmenter le nombre d'acteurs sportifs = la participation) et/ou qualitatif de la pratique d'un sport : meilleur accès à la pratique, diversification des publics, réalisation d'objectifs non sportifs, augmentation de la performance sportive (Charte Européenne du Sport, 1992 ; Collins, 1995 ; King, 2012).

Le caractère central de la notion de « développement du sport » nécessite d'en clarifier le sens en évitant de la considérer comme une évidence. En effet, comme le souligne Coalter (2007), il faut, lorsque l'on évoque le sport et ses potentiels, penser davantage analytiquement qu'émotionnellement. Ainsi, toute tentative de définition du développement du sport doit être accompagnée d'une forte dose de prudence. Houlihan (2011) propose deux points de départ pour définir le développement du sport. Le premier est la spécification par les acteurs politiques (*policy-makers*) des objectifs et activités qui constituent les aspects centraux du développement du sport. Les expériences passées montrent que les acteurs politiques sont enclins à rapidement mettre en place des orientations (ce qui, selon Houlihan, fait perdre du sens) mais avec une souplesse suffisante pour faire accepter ce point de départ en tant que définition d'une politique. Cependant, même lorsque les acteurs politiques établissent un ensemble clair d'objectifs pour cette politique, ces derniers sont souvent dilués (le manque de ressources au niveau local peut amener une dilution des objectifs), adaptés (les particularités du contexte local peuvent nécessiter une adaptation politique) ou détournés (des oppositions politiques peuvent résulter d'une politique donnée et détourner cette politique de ses objectifs de départ).

Le second point de départ soulevé par Houlihan (2011) pour définir le développement du sport est d'examiner les activités des acteurs qui définissent eux-mêmes leur travail en tant que développement du sport.

Avec ces premiers constats, Houlihan (2011) montre que les tentatives pour définir l'étendue, les objectifs et les impacts du développement du sport demandent une prise en compte des relations de pouvoir sous-jacentes entre acteurs politiques. Il est opportun d'aller au-delà des seuls acteurs politiques dans le cadre spécifique d'une fédération sportive nationale comme cela est mis en exergue en 1.2.

Sur la base des éléments précédents, une politique sportive fédérale peut être définie de la manière suivante : il s'agit d'un ensemble d'intentions, de mécanismes et de principes d'action déployés par une fédération sportive, définissant l'organisation de ce sport et accordant un cadre d'actions dans le but d'atteindre des objectifs de développement du sport en question faisant sens pour les acteurs et partagés par les acteurs. Le caractère structurant de notre objet d'analyse est déterminant, dans la mesure où, de par le sens politique du terme, la politique sportive fédérale permet de donner un cadre d'actions et donc un sens global à l'activité d'une organisation - dans notre cas, d'un réseau fédéral - et enfin d'atteindre des objectifs rationnels (Donaldson, Leggett & Finch, 2012).

En d'autres termes, la politique sportive semble ainsi se définir en ce qu'elle est et en ce qu'elle permet. En effet, elle apparaît en tant que dispositif structurant. Ainsi, ses attributs et ses objectifs (ce qu'elle permet) donnent sens à son contenu (ce qu'elle est), et vice-versa.

B. *La politique sportive fédérale : des acteurs inscrits dans un réseau*

La dimension politique nous invite à prendre en considération les acteurs et leurs dynamiques d'interaction (Houlihan, 2005) qui s'opèrent dans le réseau fédéral (Bayle, 2007). Evoquer les acteurs et leur importance dans l'émergence de la politique sportive, c'est déjà en dresser une typologie en trois dimensions, étant données les caractéristiques d'une fédération sportive nationale :

- Le réseau met en exergue des structures agissant à des niveaux géographiques distincts (siège, structures décentralisées et clubs affiliés), dans lesquelles les acteurs du siège fédéral et des structures décentralisées co-construisent la politique sportive visée.
- Ces structures sont composées, au-delà d'acteurs politiques et bénévoles, par des professionnels du sport (encadrant des pratiques) et des salariés administratifs. Ces acteurs peuvent tous être impliqués et/ou impactés par la politique sportive fédérale.
- Les acteurs interviennent à différents niveaux : certains sont à la conception de la politique sportive, d'autres mettent en place les conditions pour atteindre les objectifs fixés et d'autres réalisent les actions sur le terrain (Skille (2008) parle ici d'acteurs *implementers*).

Ainsi la politique sportive fédérale est-elle pensée en termes de ressources humaines « disponibles » (faisant ainsi écho à la 5^e et dernière caractéristique d'une politique publique selon Callède (2002) sur la dimension allocation de ressources) et comporte l'enjeu de faire cohabiter différents acteurs, exerçant dans différentes structures dans des niveaux différents (Figure 1).

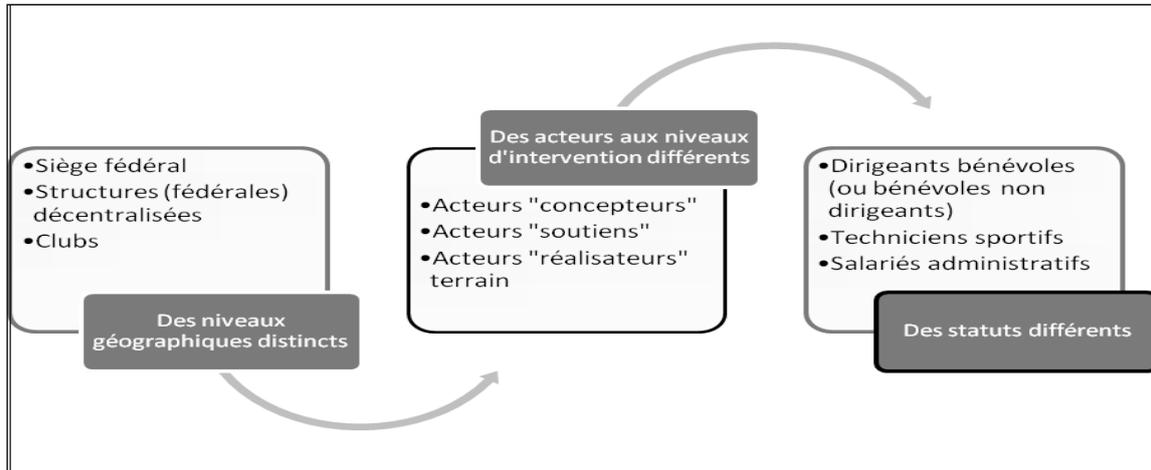


Figure 1 : La politique sportive fédérale : des acteurs inscrits dans un réseau

Notre objet d'étude s'apparente ainsi à des prises de décisions, par des acteurs, sur des objectifs poursuivis en vue du développement d'une discipline sportive.

La politique sportive fédérale appréhendée dans une logique de co-construction prend ainsi une forme processuelle.

C. *La politique sportive fédérale : un processus*

Lasswell (1956, 1963) a été le premier à définir un processus politique en se concentrant sur le processus de décision politique. Il différencie et fait apparaître une série d'activités fonctionnelles permettant le processus de décision : l'intelligence, la recommandation, la prescription, la mise en pratique, l'appréciation (évaluation) et l'expiration. L'intelligence consiste à déterminer comment l'information provenant des décideurs est conçue et traitée. Ensuite, il s'agit de savoir comment les recommandations sont effectuées et promues. Les étapes de prescription puis de mise en pratique interrogent sur les règles générales : comment celles-ci sont prescrites ? Comment sont-elles appliquées ? L'appréciation vise à évaluer les deux phases précédentes. Enfin, l'expiration interroge sur l'encrage des prescriptions et dispositions envisagées et notamment des règles finales conçues.

Anderson (1975) insiste sur les aspects séquentiels développés par Lasswell, en établissant le processus suivant : la formation d'un problème (*qui apparaît comme la condition préexistante du processus*), la formulation du problème (*incluant la construction d'une proposition acceptable et viable de procédures pour faire face aux problèmes posés*), l'adoption du problème (*qui comprend la collecte et l'évaluation des informations et des ressources disponibles*), l'implémentation du processus (*en sachant que le contenu de la politique et son impact sur les personnes concernées peuvent être élaborés, modifiés voire remis en cause durant l'implémentation*) puis l'évaluation du processus (*de son contenu, son implémentation et les effets sur l'environnement*).

Polsby (1969) présente quant à lui sa vision du processus politique par une perspective législative. Selon lui, le processus est constitué d'une phase d'initiation politique, suivie d'une phase dite d'incubation. Ensuite, il y a selon l'auteur une modification, puis une adoption de la politique. Enfin, la politique est mise en œuvre et évaluée.

Bridgman et Davis (2000) présentent un modèle plus heuristique et itératif en huit étapes constituant un cycle de la politique :

1. Identification des enjeux
2. Analyse de la politique
3. Élaboration d'instruments de la politique
4. Consultation (qui imprègne l'ensemble du processus)
5. Coordination
6. Décision
7. Mise en œuvre
8. Évaluation

Ainsi, par ces apports de Lasswell (1956, 1963), Anderson (1975), Polsby (1969) et Bridgman et Davis (2000), il est donc possible de distinguer sept étapes majeures d'un processus politique, selon un assemblage empirique et théorique (Figure 2). L'étude de la conception d'une politique porte ainsi sur la réalisation des cinq premières étapes citées, avec une attention particulière pour les étapes 3 à 5 qui ne semblent pas nécessairement linéaires mais concomitantes.

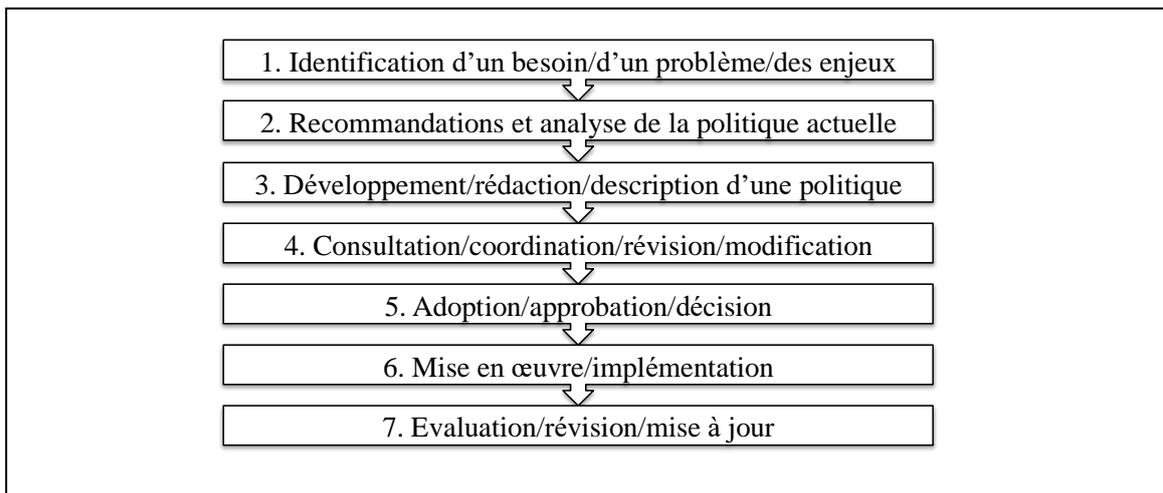


Figure 2 : Synthèse des étapes d'un processus politique

La politique sportive fédérale met ainsi en avant des caractéristiques spécifiques visant à répondre à des objectifs poursuivis (**un contenu et des objectifs**), un réseau d'**acteurs** et se déploie sous une **forme processuelle**. La figure 3 rend compte de sa complexité.

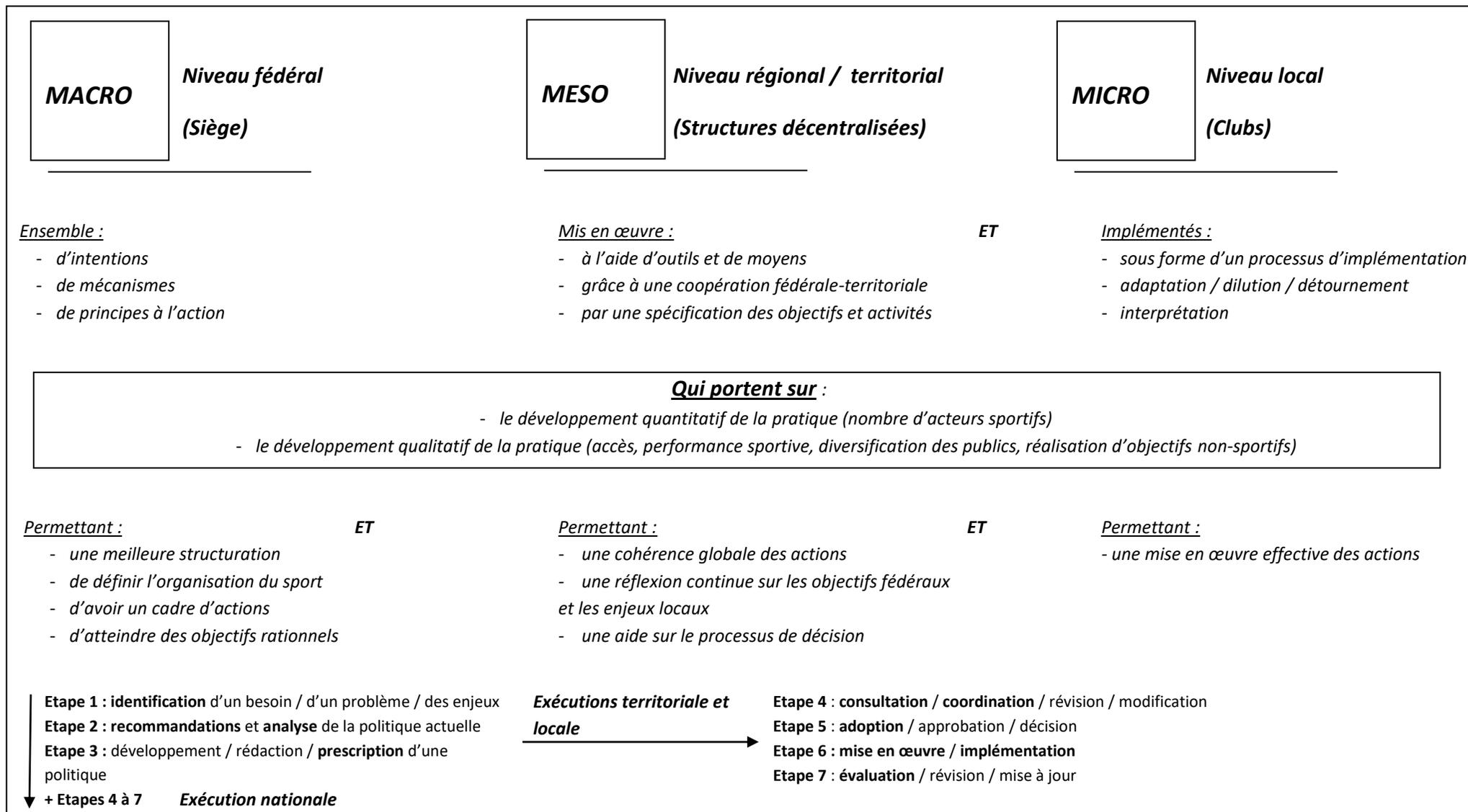


Figure 3 : La politique sportive fédérale : un ensemble complexe

En outre, puisque la conception de cette politique sportive est appréhendée comme **une co-construction** par des acteurs en réseau, nous trouvons la nécessité d'**un cadre d'analyse dynamique**. Notre objet relevant d'une dimension managériale – ces acteurs sont inscrits dans des rapports d'influence et dépendance – l'idée est de mettre en relief cet essai de conceptualisation avec une théorisation existante : celle du dispositif de gestion.

III. Une politique sportive fédérale relève d'un dispositif de gestion à l'initiative du siège fédéral

Cette complexité exprimée en 2. favorise les différences de point de vue, d'approches et donc de définition entre les acteurs sur ce qu'est – et donc sur ce que devrait être – une politique sportive fédérale. Pour pallier à cette difficulté conceptuelle et empirique, il est proposé d'articuler politique sportive fédérale et dispositif de gestion.

A. Le concept de dispositif de gestion

Plusieurs chercheurs en sciences de gestion ont développé des concepts permettant notamment de caractériser des innovations ; règles, technique, outil, instrument, dispositif, instrumentation de gestion, soit autant de termes qui, parfois peuvent recouvrir les mêmes significations. Un artefact élaboré dans deux contextes différents peut prendre la forme d'un outil ou d'un instrument. Afin de ne pas ouvrir à nouveau un débat reflétant des approches différenciées, nous nous positionnons dans la lignée de Boussard et Maugeri (2003) ou De Vaujany (2005) pour préférer le terme de dispositif de gestion, qui paraît relativement bien adapté à notre objet de recherche.

Le concept de dispositif de gestion est, selon De Vaujany (2006), un ensemble d'éléments de design organisationnel porté par une intention stratégique, produit et géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé et visant à intégrer les outils et les acteurs de façon cohérente et dans le respect de règles de gestion. L'analyse d'un dispositif permet d'éclairer certains aspects du fonctionnement des organisations (Kletz, Moisdon & Pallez, 1997; Boussard, 2001). Craipeau et Metzger (2007) caractérisent les dispositifs de gestion comme influençant les pratiques sociales. Ainsi, le dispositif apparaît comme un concept plus large que celui d'outils de gestion (Largier, 2008). Ces derniers sont en effet centrés sur l'idée de formalisation de l'action organisée indépendamment de leur impact sur les pratiques sociales (David, 1998 ; Moisdon, 1997). Moisdon (1997) indique que les dispositifs de gestion servent à spécifier quels types d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils paraissent opportuns à un moment donné.

B. La politique sportive fédérale en tant que dispositif de gestion

La grille développée par Hatchuel et Weil (1992), testée à plusieurs reprises (Gilbert, 1997 ; David, 1998 ; Oiry, 2012) est particulièrement porteuse pour appréhender une politique sportive fédérale. Les auteurs indiquent qu'un dispositif de gestion est toujours décomposé en :

- un « **substrat formel** », c'est-à-dire l'ensemble des supports concrets sur lesquels repose le dispositif et qui permet de lui donner une existence (documents écrits, données chiffrées, indicateurs, etc.),
- une « **philosophie gestionnaire** », désignant l'esprit dans lequel est conçu le dispositif, ou autrement dit, les objectifs et buts assignés au dispositif,

- une « *vision simplifiée des relations organisationnelles* », le dispositif indiquant les rôles que les acteurs doivent tenir dans sa conception et sa mise en œuvre.

Ce triptyque est donc facilement articulable à une politique sportive telle que nous l'avons définie plus haut puisque nous retrouvons trois de ses éléments clés : un contenu (« substrat formel »), des objectifs (« philosophie gestionnaire ») et un réseau d'acteurs (« vision simplifiée des relations organisationnelles »).

Cette articulation est d'autant plus forte de par la dimension structurante de notre objet ; David (1996) puis Moisdon (1997) définissent le dispositif de gestion comme une « formalisation de l'activité organisée ». Aussi, notre objet est pensé par et pour des acteurs inscrits dans un réseau, dans lequel les relations sont à définir et à coordonner. Ajoutons que dans notre cas, la frontière entre le substrat formel et la philosophie gestionnaire paraît floue, du fait qu'une politique sportive contient *a priori* des objectifs à atteindre ; pour éviter tout amalgame, nous considérons que la philosophie gestionnaire désigne uniquement les justifications sur l'existence du dispositif. Par conséquent, dans notre approche, la politique sportive fédérale peut se comprendre comme l'imbrication d'un substrat formel (ensemble des supports concrets dans lequel le dispositif s'incarne), d'une philosophie gestionnaire (une ou plusieurs finalité(s)) et des rôles idéaux tenus par des acteurs (Figure 4).

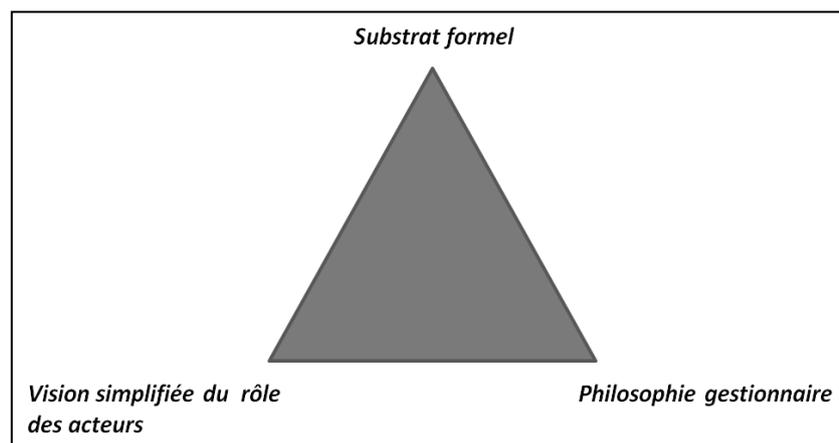


Figure 4 : La politique sportive fédérale : un dispositif de gestion (tirée de la grille développée par Hatchuel et Weil, 1992)

Cette caractérisation d'une politique sportive en tant que dispositif de gestion offre donc un statut théorique au concept de politique sportive fédérale. Elle présente également une opportunité sur le plan empirique, de pouvoir stabiliser, auprès des acteurs, le fait que la politique sportive fédérale peut se décomposer en trois dimensions. Dans la phase de conception d'une telle politique sportive, cette stabilisation facilite ainsi une inter-définition du contenu de la politique sportive fédérale, des buts assignés, et des relations et rôles de chacun.

Dans l'étude du processus de co-construction, l'analyse de l'articulation entre les éléments du triptyque permettra donc de rendre compte de la « trajectoire » de la politique sportive fédérale, dans sa phase de conception. Autrement dit, la politique sportive fédérale émerge et se structure à travers les évolutions de ces trois dimensions interdépendantes.

En ce sens, il est nécessaire d'insister sur l'importance de l'alignement (ou cohérence) interne aux trois dimensions, tel que le suggèrent De Vaujany (2006) et Grimand (2006), lorsqu'ils évoquent les dynamiques de conception d'un tel dispositif. Les auteurs mettent en garde sur le fait que les dimensions évoluent, chacune de ces évolutions pouvant avoir des influences sur les autres dimensions. C'est ainsi que l'évolution du substrat formel pourra remettre en question certains rôles initialement prévus. Pour autant que cette grille d'analyse nous semble pertinente, elle interroge également le lien entre le dispositif et la culture de l'organisation – du réseau –, puisque le dispositif peut se retrouver en échec ; soit parce qu'il n'apporte rien, car il est uniquement une « représentation de ce qui se fait », soit il est rejeté car pensé en trop fort décalage avec la culture interne.

Afin de maîtriser la « trajectoire » du dispositif, mais également pour s'intéresser en profondeur aux dynamiques des acteurs qui co-construisent (déploiement sous forme processuelle de la politique sportive fédérale – son quatrième et dernier élément clé non explicite dans le concept de dispositif de gestion), la théorie de l'acteur-réseau (*Actor-Network Theory*, ANT), ou sociologie de la traduction, est mobilisée. Celle-ci intègre le principe que chaque acteur a sa propre traduction du dispositif et se trouve en interaction avec des éléments artefactuels qui ont également leur rôle/place dans le processus. L'ANT va donc nous permettre de suivre au mieux l'émergence et la trajectoire de la politique sportive fédérale ainsi conceptualisée et rendre compte de la façon dont les acteurs parviendront – ou non – à « tisser » un réseau stable garantissant la co-construction de ce dispositif de gestion.

IV. Vers un cadre d'analyse dynamique par l'apport de la théorie de l'acteur-réseau

A. La politique sportive fédérale, ou la mise en évidence d'une construction sociale et l'existence d'une chaîne de traductions

Considérant un dispositif de gestion comme une construction sociale (Grimand, 2006), Drevetton (2011) puis Oiry (2012) mobilisent la théorie de l'acteur-réseau (Callon, 1986 ; Akrich, Callon & Latour, 2006) pour rendre compte du processus de conception d'un tel dispositif. L'ANT permet effectivement de mettre en avant le fait que chaque acteur va construire sa propre traduction de ce dispositif de gestion. La traduction d'un acteur contient toujours trois éléments : sa vision de la finalité du dispositif, le rôle qu'il envisage d'y jouer et les rôles qu'il conçoit pour les autres acteurs concepteurs. Oiry (2012) parle de traductions-trahisons, car ces points de vue des acteurs peuvent remettre en question des éléments du triptyque (Figure 5).

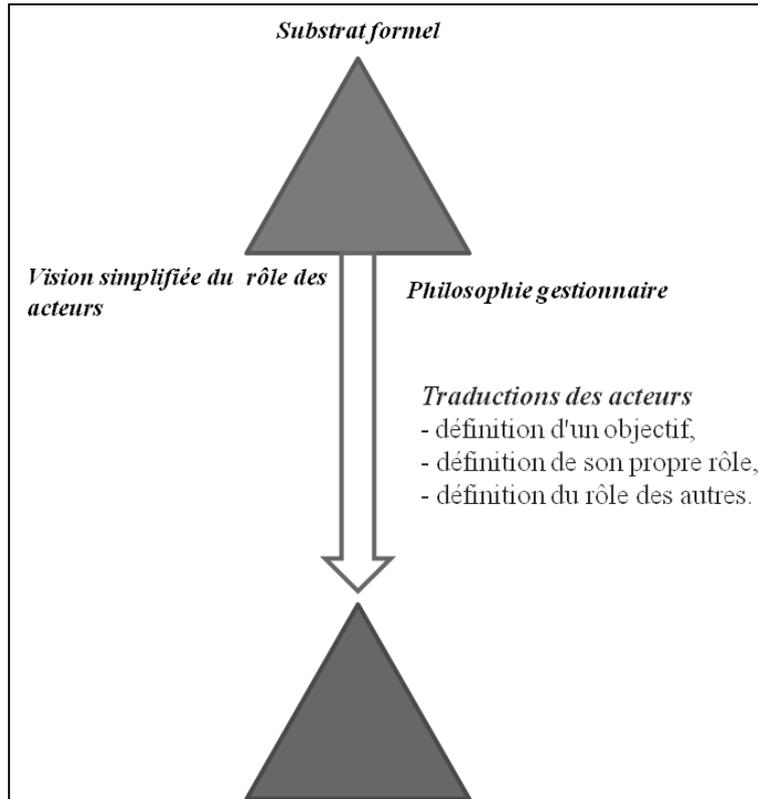


Figure 5 : La politique sportive fédérale : un dispositif traduit-trahi par les acteurs

Les travaux de Dreveton (2011) indiquent que le processus de construction d'un dispositif de gestion nécessite quatre phases successives visibles dans la théorie de l'acteur-réseau : problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation des alliés. Cette dimension méthodologique aide ainsi à suivre les acteurs au cours du processus « en train de se faire ».

La problématisation prend forme lorsqu'un problème est formulé et dont la résolution est rendue indissociable d'un recours au dispositif. Il s'agit de formuler une question qui rend nécessaire la convergence des acteurs. Cette phase constitue une première forme de « traduction », dans la mesure où, pour les acteurs à l'origine de la conception du dispositif, il s'agit de présenter aux autres acteurs 1) une représentation du problème auquel l'organisation a à faire face, 2) le dispositif proposé pour résoudre le problème, 3) les rôles et définitions sommaires des acteurs de la situation. Cette phase initiale intègre donc l'identification des parties prenantes clés, qui vont co-construire le dispositif.

L'intéressement est la phase par laquelle chaque acteur s'est construit sa propre traduction du dispositif dans sa version primitive. Cette traduction est constituée par le rôle que l'acteur se voit jouer sur ce dispositif et les rôles qu'il conçoit pour les autres acteurs concepteurs, ainsi que l'objectif (ou les objectifs) qu'il attribue au dispositif. L'intéressement est ainsi la construction de l'interface entre les intérêts de ces différentes parties prenantes.

L'enrôlement est réussi lorsque les rôles sont stabilisés, entre-définis (Oiry, 2012). Aussi, la définition du dispositif est stabilisée et acceptée de tous.

Enfin, la dernière étape de *mobilisation des alliés* consiste en l'élargissement du réseau, symbolisé par l'action de porte-paroles, qui vont représenter des groupes d'acteurs enrôlés (Mazzilli, 2011). Il s'agit de surcroît de surveiller les divers intérêts pour qu'ils restent plus ou moins stables.

Ces quatre phases, visibles dans l'ANT, sont ainsi reliées par une chaîne de traductions des acteurs qui vont favoriser la co-construction (Drevetton, 2011 ; Oiry, 2012) (Figure 6).

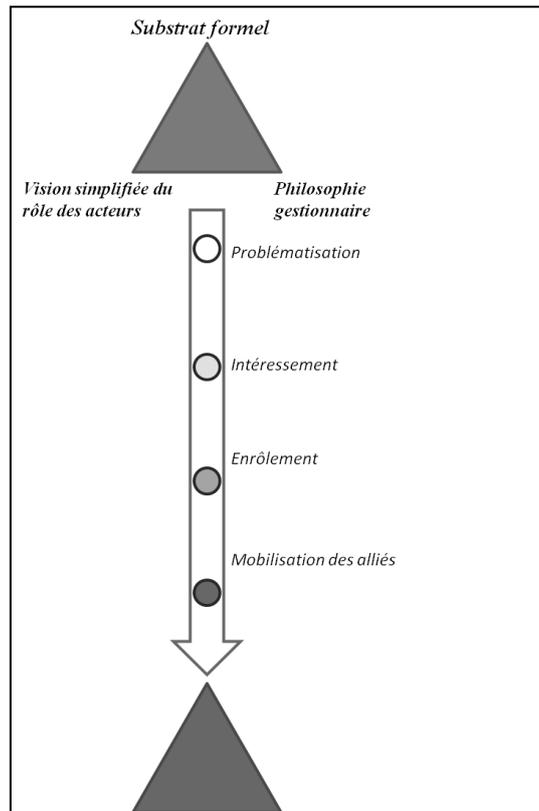


Figure 6 : La co-construction de la politique sportive fédérale : de la formulation d'un problème à la stabilisation d'un réseau

Tout en étant facilement articulable avec la définition d'un dispositif de gestion, l'ANT, de par la notion de traduction, fournit une explication sur l'avancée ou non du processus de co-construction (le dispositif se « diffuse » seulement s'il intéresse les autres acteurs) et apparaît comme une méthodologie d'accompagnement. Cette analyse par la traduction peut donner l'impression que le dispositif se co-construit au fur et à mesure des intégrations des traductions des acteurs. La chaîne de traductions informe donc sur l'avancée du processus, car des acteurs deviennent intéressés, mobilisés. Or, la réalité des organisations et des dynamiques entre acteurs lors de telles innovations structurantes révèle l'existence de rapports de pouvoir (Crozier & Friedberg, 1977 ; Pfeffer, 1994 ; Boussard & Maugeri, 2003). Aussi, il nous semble nécessaire d'intégrer à notre cadre d'analyse la notion de rapport de prescription (Hatchuel, 1996).

B. La co-construction d'une politique sportive fédérale : une chaîne de traductions impactée par des rapports de prescription

La logique de co-construction du dispositif par des acteurs qui vont définir leurs rôles respectifs, représente une réelle plus-value, dans la mesure où elle va pouvoir permettre d'appréhender au mieux le lien conception-usage (Grimand, 2006). Autrement dit, des acteurs concepteurs, s'ils ont des statuts différents et interviennent à des niveaux différents (cf. Figure 1), seront *a priori* les mieux à même d'appréhender la mise en œuvre du dispositif par les différents niveaux (macro, méso et micro, cf. Figure 3).

Pour autant, cette particularité présente le risque de tensions entre ces acteurs, pris dans des rapports de force. La notion de rapport de prescription d'Hatchuel (1996) indique en ce sens que les acteurs ne sont pas égaux devant la traduction (Oiry, 2012) et donc devant la conception du dispositif. Le concept de traduction tel que nous l'avons exposé plus haut donne le sentiment que face au dispositif, chacun peut construire sa traduction tel qu'il l'entend et, par exemple, refuser un rôle qu'on tenterait de lui soumettre. Le fonctionnement du réseau fédéral est propice à ce qu'au fur et à mesure de la co-construction, des acteurs imposent des traductions à d'autres. En outre, le rapport de prescription tel que défini par Hatchuel (1996) va plus loin que la notion de pouvoir en intégrant le rôle des savoirs détenus par les acteurs. L'auteur définit la prescription par deux éléments :

- l'activité de B doit être au moins partiellement prescrite par A que l'on appellera « prescripteur »,
- l'activité de B à cette prescription, est acceptée par B en tant que principe de sa relation à A, voire à d'autres acteurs du réseau (par exemple, un dirigeant C) (Hatchuel, 1996, p. 107).

Le rapport de prescription se déploie en trois phases (Oiry, 2012) :

1. Le prescripteur, jouant de sa position et de ses savoirs, va imposer une prescription à un utilisateur, supposé s'y atteler ; c'est le rapport de pouvoir au sens de Crozier et Friedberg (1977).
2. L'utilisateur va chercher à développer des savoirs que le concepteur ne possède pas.
3. La coexistence des savoirs du prescripteur et de l'utilisateur va créer une crise du rapport de prescription, amenant soit le prescripteur à reconnaître le savoir de l'utilisateur (prescription transformée), soit à le refuser. Dans ce dernier cas, l'utilisateur cesserait de se conformer à cette prescription, pour laquelle le sens pourra être remis en cause.

Pour une fédération sportive nationale, ces rapports de prescription peuvent être d'autant plus difficiles à gérer qu'ils peuvent apparaître sous des dimensions intra (ex. : au sein du siège fédéral) et inter-organisationnelles (ex. : entre un acteur du siège et d'une structure décentralisée).

Au final, ces dynamiques pouvoirs/rerelations/savoirs ont un impact sur le projet ; elles pourront l'orienter ou le rejeter puisqu'elles auront tendance à « dé-réaliser » le dispositif (Latour, 1992) et remettre en cause la linéarité des quatre phases de l'ANT et donc l'implantation du dispositif. Au-delà des dynamiques acteurs-dispositif (les traductions) et acteurs entre eux, nous intégrons à notre cadre d'analyse ce que l'ANT nomme les actants non-humains.

L'avancement du processus de co-construction par les acteurs est en effet aussi fonction de leurs rapports avec ces actants non-humains qui sont susceptibles d'apparaître au cours de ce processus.

C. La co-construction d'une politique sportive fédérale : une prise en compte d'actants non-humains

Les fondateurs de l'ANT et les multiples recherches qui s'appuient sur cette théorie exposent le fait que la société (les humains) et la technique (les non-humains) ne sont pas des mondes distincts mais imbriqués. Ainsi, chaque acteur se retrouve en interaction avec des éléments dits « non-humains », qui ont également leur rôle, leur place dans le processus de conception. Dans cette logique, le processus de conception de la politique sportive fédérale ne met pas uniquement en avant des interactions entre les acteurs et leurs points de vue ; il suppose également de s'intéresser à des actants non-humains, apparaissant aux échelles processuelle et artefactuelle, et de voir comment ces actants non-humains interagissent. Nous caractérisons donc ci-dessous ces deux niveaux d'actants non-humains.

Les actants non-humains à dimension processuelle sont des faits ou événements, dont les acteurs sont à l'origine et s'inscrivent pleinement dans le processus. La théorie de l'acteur-réseau souligne ainsi l'apparition de points de passage obligés et d'investissements de forme. Le point de passage obligé se définit comme « un lieu (physique, géographique, institutionnel) ou un énoncé se révélant incontournable » (Amblard *et al.*, 1996, p. 9) pour l'avancée du processus et le « déblocage » de certaines situations. Les points de passage obligés sont le plus souvent déterminés lors de la phase de problématisation, et/ou peuvent émerger durant le processus, pendant lequel des actants deviennent incontournables. Quant aux investissements de forme, il s'agit selon Callon (1988, p. 87) d'un « *travail consenti par un acteur-traducteur pour substituer à des entités nombreuses et difficilement manipulables un ensemble d'intermédiaires moins nombreux, plus homogènes et plus faciles à maîtriser et à contrôler.* » Ainsi, dans le cas d'un réseau fédéral mêlant une pluralité d'acteurs, des investissements de forme pourront émerger (ex. : la mise en place d'un groupe de pilotage, des rassemblements d'acteurs clés, etc.), puisque ce sont des phases où se crée de la convergence au sein de groupes restreints, chose délicate lorsque ceux-ci sont trop nombreux. Les actants non-humains à dimension artefactuelle désignent les objets techniques qui auront un impact sur le dispositif et qui vont accompagner sa mise en place. Ces éléments artefactuels peuvent très bien exister avant même que la co-construction s'engage (la problématisation n'apparaissant pas sur un « terrain vide ») et sont élaborés par les acteurs au cours du processus (ex. : un organigramme, des procédures).

Pour résumer cette partie 4, nos propos se refusent à réduire la politique sportive fédérale à son contenu, mais mettent plutôt en exergue qu'il s'agit d'une association d'artefacts, matériels ou symboliques, avec des registres d'action et d'interaction qui vont lui donner du sens et la concevoir. Notre cadre d'analyse dynamique de la conception d'une politique sportive fédérale serait ainsi illustrée par la figure 7. Cette illustration montre que la conception d'une politique sportive fédérale est effectivement marquée par des dynamiques actantielles, c'est-à-dire d'actants humains et non-humains, qui, au gré de leurs interactions, font avancer – ou non – le processus.

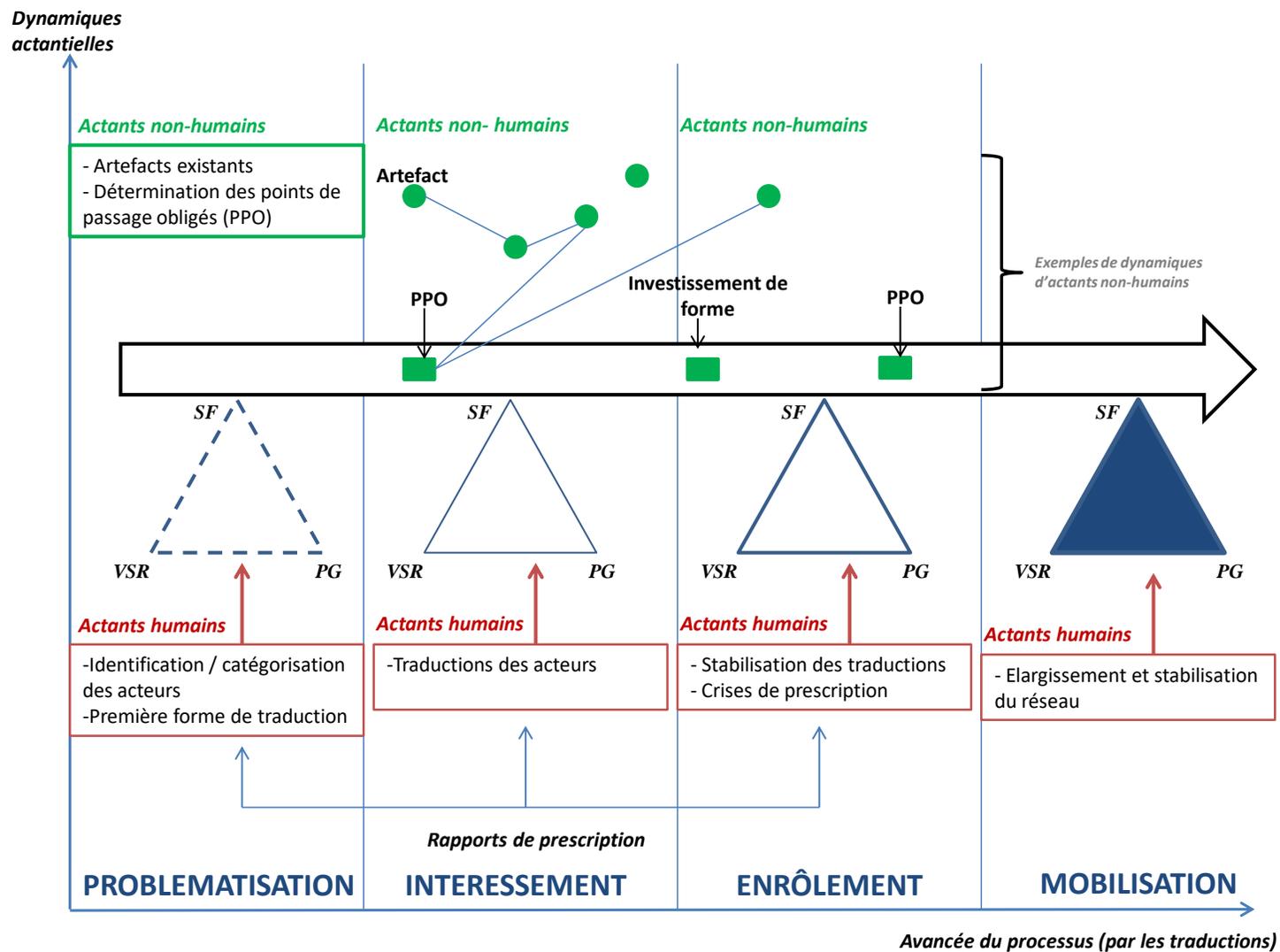


Figure 7 : La conception d'une politique sportive fédérale en tant que dispositif de gestion : des dynamiques actantielles

Conclusion

L'objectif de cet article était de contribuer à la conceptualisation de la politique sportive fédérale et de mettre l'accent sur sa phase de conception à travers la proposition d'un cadre d'analyse dynamique. La politique sportive fédérale apparaît ainsi comme un ensemble complexe, caractérisé par un contenu visant l'atteinte d'un ensemble d'objectifs, des acteurs agissant en réseau et une dimension processuelle.

Malgré cette complexité, il a été mis en évidence que la conception d'une politique sportive fédérale s'apparente à celle d'un dispositif de gestion et constitue donc une construction sociale (Grimand, 2006). Cette co-construction de la politique sportive se fait à travers les différentes traductions des acteurs et leur acceptation dans le réseau, faisant à la fois émerger et évoluer le triptyque caractérisant ce dispositif (substrat formel, philosophie gestionnaire et vision simplifiée des relations organisationnelles). Ces traductions sont impactées par les rapports de pouvoir pouvant naître au sein d'un réseau fédéral. Nous proposons de les prendre en compte dans notre cadre d'analyse, à travers le concept de « rapport de prescription », les acteurs n'étant pas tous égaux devant la traduction (Hatchuel, 1996 ; Oiry, 2012). Il n'en demeure pas moins que le réseau se construit à travers la réalisation d'un sens commun.

Si l'objectif était de décrypter l'impact du triptyque caractéristique du dispositif dans le réseau, il est toutefois nécessaire de rappeler la difficulté à anticiper avec précision cet impact, le triptyque s'inscrivant dans le cadre d'une construction sociale, par définition « en train de se faire ». A défaut de pouvoir anticiper parfaitement l'impact du triptyque, il est possible de mettre l'accent sur les points sur lesquels porter l'attention. Ainsi, au niveau du substrat formel, il s'agit de s'assurer que les éléments ne sont pas déformés au fur et à mesure qu'ils sont communiqués d'un acteur à un autre ou d'un niveau géographique à un autre ; au niveau de la philosophie gestionnaire, le message doit bien être compris de tous et chacun doit y trouver « son intérêt » ; au niveau de la vision des relations organisationnelles, les mécanismes de coordination et d'organisation intra et inter doivent être questionnés. Dans cette optique, la théorie de l'acteur-réseau (ANT) offre un cadre d'analyse mais aussi un cadre d'action qui amène à suivre un processus mêlant actants humains et non-humains. D'un point de vue théorique, le défi est alors de décoder la science en train de se faire (Latour, 1987).

Annexe 1 :

Revue de littérature Management du sport – Concept de politique sportive dans un cadre national

Auteur(s)	Champ(s)	Positionnement par rapport à la conceptualisation de la politique sportive fédérale			Approche pour aborder le concept de politique sportive
		<i>Concept de politique sportive mobilisée ?</i>	<i>Tentative de définir la concept ?</i>	<i>Spécificité fédération sportive ?</i>	
Barget, Vaillau (2008)	Management du sport en général - font un lien entre politique publique et politique sportive	OUI	OUI	NON	DESCRIPTIVE
Bergsgrad et al. (2007)	Politique sportive nationale (pays).	OUI	OUI	NON	DESCRIPTIVE (comparaison)
Bloyce et Smith (2010)	Politique sportive – politiques de développement du sport	OUI	OUI	NON	EXPLICATIVE (analyse sociologique, politique)
King (2009)	Politique sportive et gouvernance ; impact sur le niveau local.	OUI	OUI	NON	EXPLORATOIRE
Shilbury et al. (2008)	Politique sportive et développement du sport	OUI	OUI	NON	DESCRIPTIVE
Bayle (2007)	Management des organisations sportives.	OUI	NON	OUI	EXPLORATOIRE
Bayle et Durand (2004)	Management associatif	OUI	NON	OUI	EXPLORATOIRE
Bernardeau Moreau (2003)	Sociologie des organisations sportives.	OUI	NON	OUI	DESCRIPTIVE + EXPLICATIVE (analyse sociologique)
Bernardeau Moreau (2004)	Sociologie des fédérations sportives	OUI	NON	OUI	EXPLICATIVE (analyse

					sociologique)
Gasparini (1997)	Sociologie des organisations sportives.	OUI	NON	OUI	EXPLICATIVE (analyse sociologique)
Hautbois (2014)	Marketing des fédérations sportives	OUI	NON	OUI	EXPLICATIVE
Winand (2009) - Thèse	Performance organisationnelle des fédérations sportives.	OUI	NON	OUI	DESCRIPTIVE
Bravo et Silva (2014)	Politique sportive nationale.	OUI	NON	NON	DESCRIPTIVE
Houlihan (2000)	Politiques sportives nationales.	OUI	NON	NON	EXPLORATOIRE
Hallman, Petry (2013)	Politique sportive et développement du sport	OUI	NON	NON	DESCRIPTIVE (comparaison)
Houlihan et White (2002)	Politiques de développement du sport – politiques sportives nationales.	OUI	NON	NON	EXPLORATOIRE + DESCRIPTIVE
Groupe d'experts et auteurs (dont Callède) (n.d.)	Approche historique des politiques sportives en France.	OUI	NON	NON	EXPLORATOIRE (analyse historique)
Josef Fahlén & Cecilia Stenling (2015)	Politique sportive nationale.	OUI	NON	NON	DESCRIPTIVE
Mezzadri et al. (2015)	Politique sportive nationale.	OUI	NON	NON	EXPLORATOIRE
Skille (2008)	Politique sportive fédérale et implémentation par les clubs.	OUI	NON	NON	DESCRIPTIVE
Skille (2015)	Politique sportive nationale et locale.	OUI	NON	NON	DESCRIPTIVE

Références

- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Paris : Presses des Mines de Paris.
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y.-F. (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris : Seuil.
- Anderson, J. (1975). *Public policy making*. New York: Praeger.
- Barget, E., & Vailleau, D. (2008). *Management du sport : théories et pratiques*. De Boeck, Bruxelles.
- Bayeux, P. (2013). *Le sport et les collectivités territoriales* (5ème édition). Paris : Presses Universitaires de France (« Que sais-je ? »).
- Bayle, E. (2000). La mesure de la performance des organisations à but non lucratif : proposition d'une nouvelle méthode. *Revue Gestion* 2000, 17(5), 35-54.
- Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : Objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, 75, 59-81.
- Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249-268.
- Bayle, E. (2010). La gouvernance des fédérations chargées d'une mission de service public: Le cas des fédérations sportives françaises, *Politiques et Management Public*, 27(1), 11-32.
- Bayle, E., & Durand, C. (2004). Vingt ans de relations entre le mouvement sportif et l'Etat : D'une collaboration ambivalente vers une régulation managériale ? *Politiques et Management Public*, 22(2), 125-144.
- Bergsgrad, N.A., Houlihan, B., Mangset, P., Nedland, S.I., & Rommetvedt, H. (2007). *Sport policy: A comparative analysis of stability and change*. Oxford: Elsevier, Butterwoth-Heinemann.
- Bernardeau Moreau, D. (2003). La professionnalisation dans les organisations associatives. Le cas des dirigeants bénévoles de la Fédération Française d'Equitation. *Gérer et Comprendre*, 73, 55-77.
- Bernardeau Moreau, D. (2004). *Sociologie des fédérations sportives : La professionnalisation des dirigeants bénévoles*. Paris : L'Harmattan.
- Bloyce, D., & Smith, A. (2009). *Sport policy and development: An introduction*. London: Routledge.
- Boussard, V. (2001). Quand les règles s'incarnent : L'exemple des indicateurs prégnants. *Sociologie du Travail*, 43, 533-551.
- Boussard, V., & Maugeri, S. (Eds.) (2003). *Du politique dans les organisations : Sociologie des dispositifs de gestion*. Paris : L'Harmattan.
- Bravo, G., & Silva, J. (2014). Sport policy in Chile. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(1), 129-142.
- Brechet, J.-P. & Desreumaux, A. (2008). « Que faire de l'ANT en Management Stratégique ? ». Papier à la conférence de l'AIMS, Nice, mai 2008.
- Bridgman, P., & Davis, G. (2000). *Australian Policy Handbook* (2^e édition, 1^{re} en 1998). Sydney: Allen & Unwin.
- Callède, J-P. (2002). Les politiques du sport. *L'Année Sociologique*, 52(2), 437-457.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année Sociologique*, 36, 169-208.
- Callon, M. (1988). *La science et ses réseaux : Genèse et circulation des faits scientifiques*. Paris : Éditions La Découverte.
- Charte Européenne du Sport (1992, révisée en 2001). Disponible à l'adresse : <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=Rec%2892%2913&Language=lanFrench&Ver=rev&Si>

te=CM&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FD
C864

- Coalter, F. (2007). *A wider social role for sport: Who's keeping the score?* London: Routledge.
- Collins, M. (1995). *Sport development locally and regionally*. Reading, UK: Institute of Leisure and Amenity Management.
- Craipeau, J-L., & Metzger, O. (2007). Pour une sociologie critique de la gestion. *Recherches Sociologiques et Anthropologiques*, 38(1), 145-162.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil.
- David, A. (1998), Outil de gestion et dynamique du changement. *Revue Française de Gestion*, 120, 44-59.
- De Vaujany, F-X. (2005). De la pertinence d'une réflexion sur le management des objets et outils de gestion. In F-X. de Vaujany, (Ed.), *De la conception à l'usage : Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. Editions EMS.
- De Vaujany, F-X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : Vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 9, 109-126.
- Donaldson, A., Leggett, S., & Finch, C. (2012). Sports policy development and implementation in context: Researching and understanding the perceptions of community end-users. *International Review for the Sociology of Sport*, 47(6), 743-760.
- Dreveton, B. (2011). Construire un outil de contrôle au sein des organisations publiques : Une opportunité au développement d'un nouveau mode d'action. *Management International*, 15(4), 11-24.
- Fahlén, J., & Stenling, C. (2015). Sport policy in Sweden. *International Journal of Sport Policy and Politics*.
- Ferrand, A., Mc Carthy, S., & Zintz, T. (2009). *Le marketing des organisations sportives*. Louvain la Neuve, Belgique : DeBoeck.
- Frisby, W. (1986); Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies. *Canadian Journal of Applied Sport Science*, 11, 94-99.
- Gasparini, W. (1997). La construction sociale de l'organisation sportive : Champ et engagement associatif. *Revue STAPS*, 43, 51-59.
- Giband D., & Holz J.-M. (Eds.), (2007). *Les territoires du sport entre politiques et pratiques*. Perpignan, France : Presses Universitaires de Perpignan.
- Gilbert, P. (1997). *L'instrumentation de gestion*. Paris : Economica.
- Grimand, A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion : Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Saint-Etienne, France : Presses Universitaires de Saint-Etienne.
- Hallman, K., & Petry, K. (Eds) (2013). *Comparative sport development: Systems, participation and public policy*. Heidelberg: Springer.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Paris : Economica.
- Hatchuel A. (1996). Coopération et conception collective : Variété et crise des rapports de prescription. In G. De Terssac et E. Friedberg, (Eds.), *Coopération et conception* (pp. 102-121). Toulouse, France : Ed. Octarès.
- Hautbois, C. (2014). *Le marketing des fédérations sportives*. Paris : Economica.
- Houlihan (2000). Politics and sport. In E. Dunning and J. Coakley (Eds), *Handbook of Sport and Sociology* (pp.213-227.). Sage, Michigan.
- Houlihan, B. (2005). Public sector sport: Policy developing a framework for analysis. *International Review for the Sociology of Sport*, 40(2), 163-185.
- Houlihan, B. (2011). *Defining Sports Development*. Sportdevelopment.info: <http://www.sportdevelopment.info/index.php/rgsd/265-definition>

- Hylton, K., & Bramham, P. (Eds.) (2008). *Sports development: Policy, process and practice*. London: Routledge.
- King, C. (2009). *Sport policy and governance: local perspectives*. Butterworth-Oxford: Heinemann.
- King, C. (2012). *Engineering behind the medals*. The Institution of Engineering and Technology, IMechE Shropshire Area, Shrewsbury College of Arts and Technology, Shrewsbury, UK.
- Kletz, F., Moisdon, J-C., & Pallez, F. (1997). Zoom sur l'organisation : Les grilles de classification : Un dispositif photographique problématique. In J-C. Moisdon (Ed.), *Du mode d'existence des outils de gestion : Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, pp. 91-112. Paris : Editions Seli Arslan.
- Largier, A. (2008). Dispositif de gestion des compétences et logique métier. *Socio-logos*, 3.
- Lasswell, H. (1956). *The decision process*. University of Maryland, Bureau of Governmental Research, College Park, MA.
- Lasswell, H. (1963). The decision process: Seven categories of functional analysis. In N.W. Polsby, R.A., Dentier et P.A. Smith (Eds.), *Politics and social life*. Boston : Houghton Mifflin.
- Latour, B. (1987). *Science in action*. Milton Keynes, UK: Open University Press.
- Latour, B. (1992). *Aramis ou l'amour des techniques*. Paris : Éditions La Découverte.
- Lhéraud J.L., (2002), Politique sportive et management stratégique : L'exemple de Beaune. In D. Charrier et C. Durand (Eds.), *Le financement du sport dans les collectivités locales : Des ambitions politiques au choix budgétaires* (pp. 34-38). Voiron, France : Editions Presses Universitaires du Sport.
- Mazzilli, I. (2011). *Construire la GRH territoriale : Une approche par les dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble, Grenoble, France.
- Mény, Y., & Thoenig, J-C. (1989). *Les politiques publiques*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Mezzadri, F., Moraes e Silva, M., Mello Figuéroa, K., & Starepravo, F. (2015). Sport policies in Brazil. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(4), 655-666.
- Moisdon, J-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris : Seli Arslan.
- Oiry, E. (2012). La conception des instrumentations de gestion RH : L'apport du concept de rapport de prescription. *@GRH*, 5, 11-44.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Polsby, N.W. (1969) *Policy analysis and Congress: An analysis and evaluation of PPBS* (Vol. 3). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Ramanantsoa, B., & Thiery-Baslé, C. (1989). *Organisations et fédérations sportives : Sociologie et management*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Salamon, M.L. (2002). The new governance and the tools of public action: An introduction. In M.L. Salamon (Ed.), *The tools of government: A guide to the new governance* (pp. 1-47). New York: Oxford University Press.
- Seippel, Ø. (2005). Public policy tools and voluntary sport organizations: Theoretical perspectives, Norwegian cases. Papier à la 3^e conférence de l'International Sociology of Sport Association, Buenos Aires, Argentine, 30 Novembre - 3 Décembre.
- Seippel, Ø. (2006). Public policies and voluntary organization for sport facilities. Papier à la conférence "Social Capital and Sport Governance in Europe", Milan, Italie, 4-5 Décembre.
- Shilbury, D., Sotiriadou, K., & Green, C. B. (2008). Sport development systems policies and pathways: An introduction to the special issue. *Sport Management Review*, 11(3), 217-223.

- Skille, E. (2008) Understanding sport clubs as sport policy implementers: A theoretical framework for the analysis of the implementation of central sport policy through local and voluntary sport organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 43, 181-200.
- Skille, E. (2015). Community and sport in Norway: Between state sport policy and local sport clubs. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(4), 505-518.
- Winand, M. (2009). *Déterminants de la performance organisationnelle des fédérations sportives : Une analyse comparée des ligues sportives de la Communauté française de Belgique*. Thèse de doctorat en sciences de la motricité, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Winand, M., & Zintz, T. (2014). *Management et évaluation de la performance : Un défi pour les organisations sportives*. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck.
- Zintz, T. (2004). *Configuration et changement organisationnel des ligues et fédérations sportives belges : Typologie et perspectives d'évolution*. Thèse de doctorat non publiée es Education Physique, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgique.
- Zintz, T., & Vaillieu, D. (2008). La gouvernance des fédérations sportives : Proposition d'un cadre d'analyse et d'action. *Revue Française de Gestion*, 15-37.