La dynamique du contrôle : le cas des clubs sportifs professionnels

Larbi Hasrouri

▶ **To cite this version:**

Larbi Hasrouri. La dynamique du contrôle : le cas des clubs sportifs professionnels. 2006. hal-04333450

HAL Id: hal-04333450
https://hal.science/hal-04333450

Preprint submitted on 12 Dec 2023

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.

ResearchGate

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: https://www.researchgate.net/publication/46449735

La dynamique du contrÃ´le : le cas des clubs sportifs professionnels

Article · January 2006

Source: RePEc

CITATIONS
2

READS
217

1 author:

Larbi Hasrouri
Université de Poitiers
13 PUBLICATIONS **13** CITATIONS

SEE PROFILE

All content following this page was uploaded by Larbi Hasrouri on 27 December 2020.

The user has requested enhancement of the downloaded file.

CAHIER DE RECHERCHE

Laboratoire Orléanais de Gestion

LOG

NUMÉRO 2006-06

LA DYNAMIQUE DU CONTROLE : LE CAS DES CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS

Larbi Hasrouri

LABORATOIRE ORLÉANAIS DE GESTION (EA 2635)

I.A.E. d'Orléans
Faculté de Droit, d'Économie et de Gestion
Rue de Blois - B.P. 6739
45067 ORLEANS CEDEX 2

Tél. 02 38 41 70 28
Fax 02 38 49 48 16

E-Mail : log@univ-orleans.fr
http://www.univ-orleans.fr/DEG/LOG

UNIVERSITE D'ORLEANS

LA DYNAMIQUE DU CONTROLE : LE CAS DES CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS

Larbi HASROURI

Doctorant LOG
larbi.hasrouri@ac-orleans-tours.fr

Résumé

Les organisations sont influencées par leur environnement institutionnel et socio-économique. Des composantes différentes de l'environnement créent des pressions différentes aussi bien les structures que le management. Les clubs sportifs professionnels, structurés juridiquement en SA ou SEM, sont des entreprises (de spectacle sportif) à part entière et n'échappent donc pas à ces pressions de l'environnement. Par ailleurs ils doivent respecter un cahier des charges et se soumettre au contrôle d'une commission ou direction nationale du contrôle de gestion. L'objectif de notre étude est de montrer que les pressions des différentes composantes peuvent influer sur le type de contrôle mis en œuvre dans les clubs sportifs professionnels.

Cette recherche s'appuie sur une enquête qualitative menée par le biais d'entretiens auprès de responsables financiers de 8 clubs professionnels de 5 sports collectifs. Elle s'intéresse à la fois à ce que font et disent les responsables. Elle aboutit à des logiques explicatives du type de contrôle dans les organisations en fonction des pressions de l'environnement. On constate que ce sont les clubs évoluant dans les disciplines sportives les moins médiatisées qui subissent les plus fortes pressions de l'environnement institutionnel, conduisant à un contrôle de conformité. A l'opposé les clubs évoluant dans les disciplines sportives les plus médiatisées ont mis en place un véritable contrôle d'opportunité (sur le triptyque objectifs/moyens/résultats). Entre ces deux logiques il existe des clubs en situation d'apprentissage pour lesquels la gouvernance institutionnelle constitue un formidable levier.

Mots clés :
Apprentissage, Clubs sportifs Professionnels (CSP), Contingence, Contrôle, Gouvernance, Légitimité, Théorie néo-institutionnelle.

LA DYNAMIQUE DU CONTROLE : LE CAS DES CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS

INTRODUCTION

Les sociologies néo-institutionnelles avancent que la conformité aux exigences environnementales guide les organisations dans leur effort d'adaptation, donc de survie. Quelquefois, cette adaptation est imposée moins pour améliorer leurs performances que pour conforter leur légitimité. Mais elle peut paradoxalement constituer un formidable levier d'apprentissage organisationnel.

La théorie (néo)institutionnelle constitue un outil théorique puissant pour expliquer les changements organisationnels à travers les conceptions et les pratiques de contrôle dans un contexte croissant de régulation et de normalisation nationales et internationales.

Structurés juridiquement en SA ou plus rarement en SEM, les clubs sportifs professionnels (CSP) sont des entreprises commerciales qui visent à maximiser leur chiffre d'affaires et leur part de marché à des fins de bénéfices. L'éthique utilitariste qui les anime est souvent brouillée par des réminiscences de l'éthique associative qui était celle du club avant sa professionnalisation, ou par la confusion faite par les publics entre les sections « amateurs » et la section professionnelle. Certains clubs peuvent en abuser pour jouer sur les deux registres : celui du sport amateur à qui l'on donne volontiers (en tant que bénévole, financeur public ou spectateur attaché sentimentalement à son club et à qui l'on va pardonner les défauts de qualité qu'on ne pardonnerait pas à une entreprise commerciale non sportive) et celui du sport professionnel qui trouve des capitaux sur les marchés financiers et qui négocie des contrats de sponsoring ou avec les collectivités territoriales (contrats dits d'objectifs souvent triennaux).

C'est pourquoi la gestion des clubs sportifs professionnels va être une référence pour les petits clubs amateurs. Elle peut constituer une référence négative (dérives affairistes des années 80), à éviter pour le club ne perde pas son âme, mais aussi servir de modèle d'efficience. Un club qui gagne sportivement est souvent un club qui est bien géré économiquement (Minquet, 1997). Comme toute entreprise, les CSP n'échappent pas aux pressions de leur environnement.

1 ENVIRONNEMENT, PERFORMANCE DES CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS ET DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE

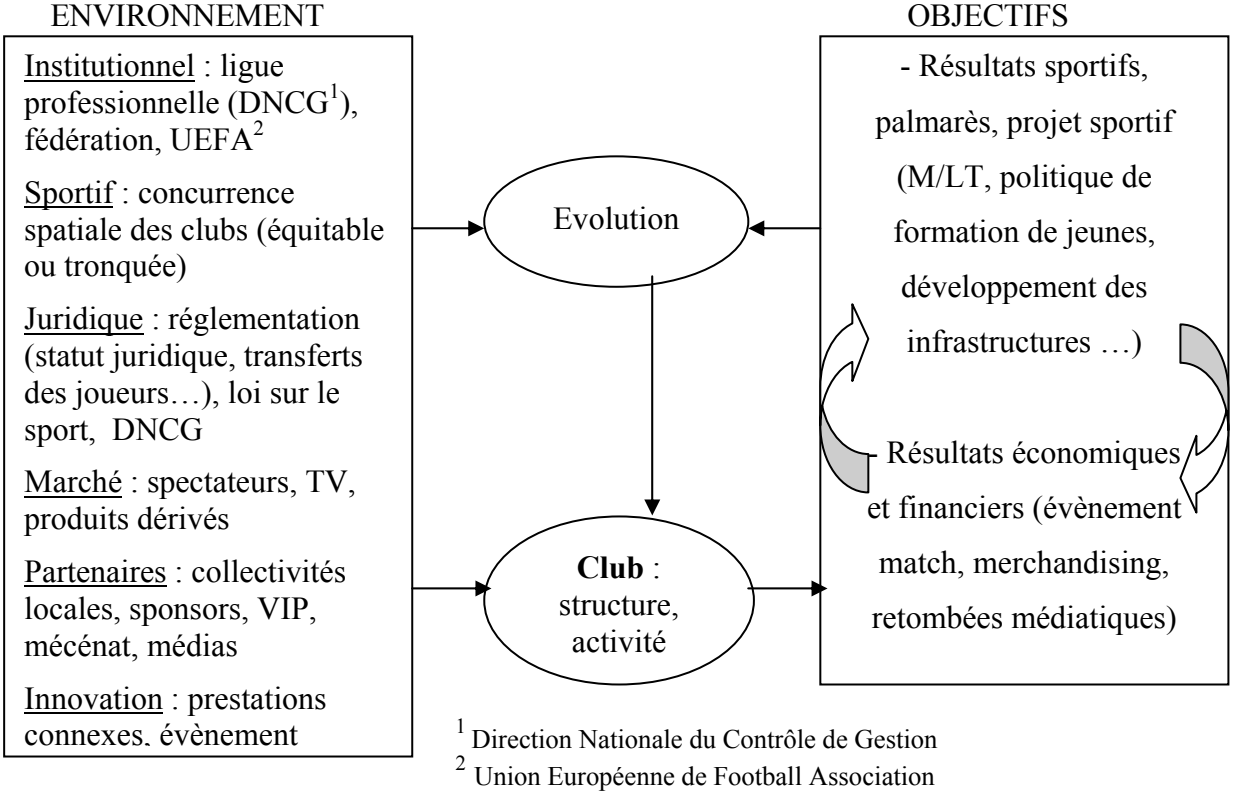
Comme nous l'enseigne le courant théorique de la contingence environnementale, les organisations adoptent des solutions idoines face aux caractéristiques de leur environnement. Ce même environnement peut être source de contraintes mais également d'opportunités pour les firmes.

1.1 STRUCTURE ET DYNAMIQUE DES CSP

Les organisations sont influencées par leur environnement socio-économique. Un tel constat a été le point de départ de très nombreuses recherches, dont certaines ont eu l'ambition de créer une véritable théorie globale des organisations, établissant des lois complexes reliant un état de l'environnement donné avec les structures des organisations. On peut distinguer plusieurs facteurs de l'environnement présentés comme exerçant une influence sur les organisations dans une approche que l'on appelle l'école de la contingence. La contingence est un concept clé en matière d'analyse des organisations et se définit comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standards.

1.1.1 Les interactions environnement / CSP

Nous pouvons schématiser le club sportif professionnel et ses objectifs en interaction avec son environnement par la figure suivants : **Figure 1**



[1] Direction Nationale du Contrôle de Gestion
[2] Union Européenne de Football Association

1.1.2 Dynamique de performance dans les CSP

En France, l'organisation des compétitions sportives, qu'elles soient amateur ou professionnelle, reste le monopole de l'Etat. Le ministère des sports a crée autant de fédérations sportives que de disciplines.

Tous les dirigeants de CSP sont soumis à contrôle de leur gestion par leur fédération sportive nationale. Cependant, la loi oblige la fédération à déléguer cette mission à une Ligue Professionnelle. Pour ce faire, celle-ci a crée une instance de contrôle appelée Direction ou Commission Nationale du Contrôle de Gestion (DNCG) auprès de laquelle les clubs ont obligation de déposer les comptes annuels certifiés par un commissaire aux comptes, des documents prévisionnels au début et à mi-saison, obligation de faire homologuer tout contrat de travail d'un sportif professionnel …) et qui dispose de toute une panoplie de sanctions vis-à-vis des clubs mal gérés (plafonnement de la masse salariale, interdiction de recrutement, relégation au niveau amateur alors que l'équipe s'est maintenue sportivement). En outre, lorsqu'un un club accède aux divisions supérieures, il est tenu de respecter point par point un cahier des charges en terme de capacité d'accueil en places assises du stade, de normes de sécurité de l'enceinte et des tribunes en particulier, d'organisation administrative du club, de système d'information, de diplômes de l'équipe sportive … exigés par l'autorité de tutelle et parfois par les collectivités locales). Plus le club se rapproche de l'élite, plus le cahier des charges est exigeant.

Même s'ils sont gérés comme de véritables PME, les CSP sont soumis à une certaine contingence de leur activité caractérisée par une forte incertitude de leurs résultats sportifs mais aussi de leur environnement. Plus un club a de moyens financiers, plus il peut recruter des joueurs performants sur le terrain et de manière générale avoir un effectif étoffé de manière à tenir toute une saison et à prévenir les impondérables (blessures de plusieurs joueurs, absence d'un joueur car convoqué en sélection nationale). On voit qu'il y a un véritable cercle vertueux performance sportive/performance économique. Une étude empirique (Barget et Rouger, 2000, p. 66) met d'ailleurs en évidence la corrélation entre « la capacité financière des clubs, les résultats sportifs et l'équilibre compétitif » pour les clubs de football de Division 1 et 2. Les auteurs calculent un coefficient de détermination dans tous les cas supérieur à 0,77 entre le pourcentage de victoires et le budget du club au seuil de signification de 99%. Le lien apparaît plus fort dans les tests faisant intervenir la masse salariale plutôt que le budget (0,78 au lieu de 0,77 en D1 et 0,82 au lieu de 0,77 en D2). Le budget et la somme consacrée aux salaires des joueurs sont décisifs quant à la réussite du club. Même si l'expérience a montré qu'il ne suffisait pas de disposer d'une manne financière importante pour construire une bonne équipe (c'est là tout l'intérêt du sport), il apparaît que cette variable financière conditionne grandement le succès du club. Les auteurs montrent ensuite que

l'incertitude sportive d'un championnat augmente lorsque les écarts de capacité financière des clubs se réduisent. Cette relation illustre donc bien l'importance que peut revêtir pour l'équilibre d'un championnat une dispersion plus ou moins forte de la puissance des clubs engagés et donc l'intérêt d'une régulation (financière et juridique) des clubs.

On peut aussi inverser la causalité où les résultats sportifs vont largement conditionner les résultats économiques : plus on accède aux divisions supérieures, plus les sponsors et les annonceurs se manifestent, les collectivités locales augmentent leurs concours financiers (par exemple pour un club de l'échantillon, cela représente 600000 €), la ligue ou la fédération de tutelle va redistribuer des sommes plus élevées, le réseau de distribution des produits dits dérivés va se développer, le club va retirer beaucoup plus de son potentiel local. Dans le cas par exemple d'un autre qui a disputé et remporté cette saison la ligue des champions européenne, ses matches étaient retransmis par une chaîne à péage pour un montant de 2 M€.

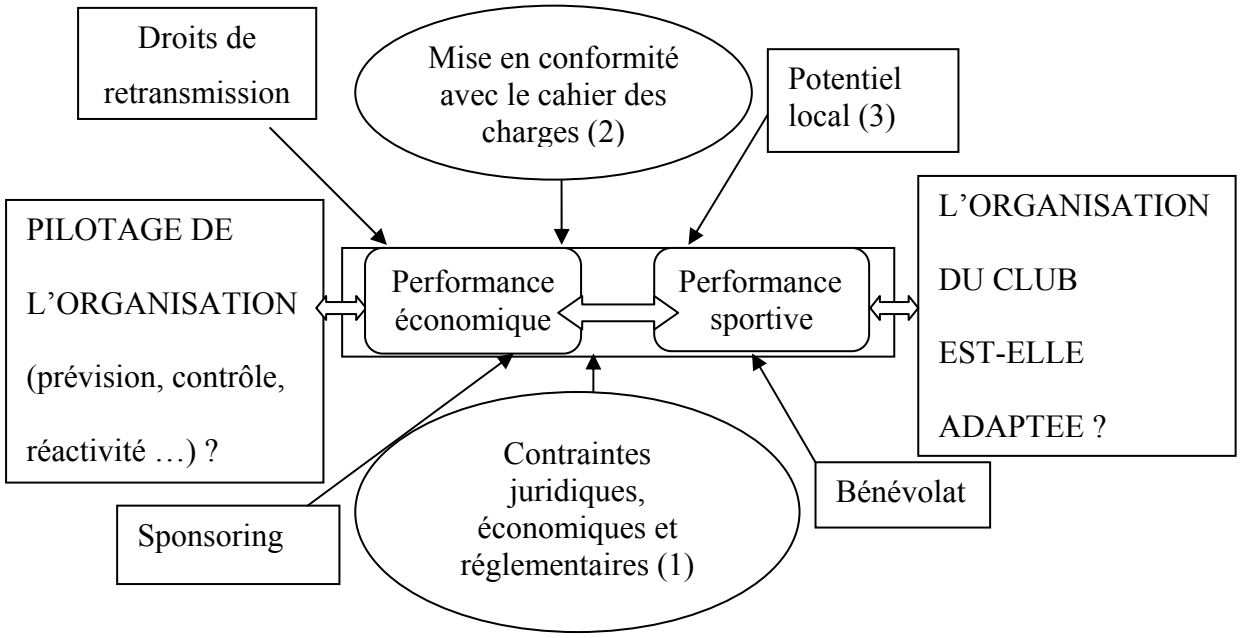
Pour les CSP, ce sont deux objectifs (d'efficience économique et de performance sportive) qu'ils ne doivent pas perdre de vue. Certains privilégient l'un, d'autres l'autre, mais pourquoi les CSP vont privilégier l'un ou l'autre ?

Face à ces contraintes et compte tenu de leurs objectifs, les CSP doivent se poser deux questions pour les atteindre :

L'organisation du club est-elle adaptée ?

Pourquoi et comment piloter le club ? On peut schématiser cette singularité par la figure suivante :

Figure 2



(1) principalement de la DNCG dans son rôle de supervision
(2) l'autorité de tutelle en cas d'accession sportive à la division supérieure, également à l'égard des collectivités locales et des partenaires privés dans le cadre de contrats.
(3) Concept géomarketing constitué de l'ensemble des ressources que le club peut localement retirer des collectivités locales, partenaires privés locaux et spectateurs. Il dépend du maillage territorial en partenaires du CSP et de la capacité organisationnelle à capter et partager les ressources.

1.2 DISCIPLINE SPORTIVE, REGULATION ET MODELE CONTEXTUEL

Dans le football, la fédération et la ligue professionnelle ont aujourd'hui réussi à assainir la gestion financière des clubs grâce à la mise en place de la DNCG après une décennie 80 où les deniers publics sont venus suppléer les conséquences de l'asymétrie d'information en faveur des dirigeants. Mais eu égard aux sommes colossales et aux enjeux économiques démultipliés, le rôle de la DNCG de football est aujourd'hui perçu par les autorités de tutelle des autres sports comme un modèle de régulation. Il importait en effet d'éviter la propagation mimétique des dysfonctionnements observés dan le football aux autres disciplines sportives.

1.2.1 L'émergence d'un organe de régulation

La genèse de la création de cet organe de régulation doit être cherchée dans la volonté institutionnelle de réduire l'asymétrie d'information entre les dirigeants de ces sociétés et les parties prenantes ayant conduit à des situations irrémédiablement compromises. Pendant longtemps les dirigeants de CSP ont partagé la destruction de valeur induite par leur mauvaise gestion avec la collectivité et privatisé la valeur ajoutée crée à quelques parties prenantes. Cette culture de l'irresponsabilité de certains dirigeants de clubs a eu conséquences financières calamiteuses pour les parties prenantes comme les collectivités locales ou la fédération conduisant ainsi celle-ci à introduire des mécanismes de gouvernance. Cette gouvernance « institutionnelle » s'inscrit pleinement dans le système de gouvernance (SG) de l'organisation qui se définit comme « l'ensemble des mécanismes qui contrôlent et contraignent le processus décisionnel. Le système de gouvernance (dimensions organisationnelle et institutionnelle) permet à chaque partenaire d'exercer une influence sur le comportement décisionnel du dirigeant ». Cette gouvernance institutionnelle constitue une « réponse endogène du processus décisionnel aux contraintes environnementales au sens large » (Chatelin, p. 7). Il s'agit de contraindre les dirigeants de CSP dans le processus décisionnel et notamment à limiter leurs engagements financiers à leurs

ressources propres ou durables. C'est le rôle social attribué à cette activité qui a justifié la mise en place d'une régulation sectorielle visant à prévenir sa disparition.

Le rugby français connaît actuellement de profondes mutations avec la récente création d'une Direction Nationale Administrative du Contrôle de Gestion chargée de réguler les clubs de première, de deuxième et à un degré moindre de troisième division. Il a été longtemps le parent pauvre du sport professionnel avec le cyclisme. La récente professionnalisation du statut des joueurs et la perspective de la coupe du monde 2007 organisée en France risquent de conduire à une montée en puissance des sommes mises en jeu et de la médiatisation de ce sport.

Selon René Le Goff, président de la ligue professionnelle de basket, « il faut redéfinir le modèle économique du basket professionnel »[1]. Ce sport semble un peu en perte de vitesse. D'ailleurs la ligue de basket est l'une des rares à ne pas être accompagnée par un opérateur télécom. Les clubs de première et de deuxième division nationale sont régulés par une Commission Nationale du Contrôle de Gestion créée récemment et indépendante des arcanes du pouvoir fédéral ou de certains dirigeants de clubs

Pour le volley et le handball, seuls les matches de l'équipe nationale (masculine et féminine) lors des compétitions internationales sont médiatisés comme il se doit. En revanche les compétitions hexagonales ne font pas l'objet d'une couverture médiatique nationale. Les matches européens des clubs à un stade avancé de la compétition (quart de finale) commencent à intéresser les opérateurs comme le club de Volley Ball dont les matches de la ligue des champions ont été retransmis par une chaîne de télévision à péage à partir des quarts de finale. Le club de handball ayant été éliminé en poule, ses matches européens n'ont pas été retransmis et n'a dû se contenter que d'une couverture médiatique régionale cette saison. Seuls les clubs de volley et le handball de l'élite font l'objet d'une régulation par une DNCG.

1.2.2 Le modèle de référence des CSP servant au cadre d'analyse

Tous ces clubs, qu'ils soient de l'élite nationale ou européenne ou qu'ils soient dans le ventre mou (ou en queue) du professionnalisme, ont en commun de s'inscrire davantage dans ce que W. Andreff (2000, p.179) qualifie de modèle de financement SSSL (Spectateurs-Subventions-Sponsors-Local), même si pour certains les médias constituent une source de financement non négligeable, plutôt que le modèle 4M (Médias-Magnats-Merchandising-Marchés). Cela n'est pas anodin car les CSP appartenant au second modèle sont plutôt proches du management des entreprises classiques (certains sont de véritables multinationales). Certains ont mis en place une

[1] Journal L'équipe du 24/05/2004

stratégie visant à être moins dépendants de leurs résultats sportifs (par essence aléatoires) en développant d'une part un réseau de produits dits dérivés sous la marque du club et de services annexes autour de l'événement sportif. Ainsi, le budget de l'Olympique Lyonnais ne dépend de ses résultats sportifs « qu'à hauteur » de 70%. D'autre part, le niveau élevé de ressources médiatiques, combiné à une activité à productivité fixe et à coûts salariaux inflationnistes, ont conduit certains clubs français à la recherche de l'efficience et à la nécessité de professionnaliser le staff. Pour eux, un système de pilotage aurait été probablement mis en place à terme même en l'absence d'une régulation institutionnelle. Cela ne semble pas être le cas de leurs voisins européens, dont certains sont en situation de déficit chronique ou de cessation de paiement virtuelle. Il est vrai que la régulation des clubs n'existe pour le moment qu'en France.

2 LE CADRE THEORIQUE ET LA DEMARCHE DE RECHERCHE

Une des finalités du contrôle est de participer au processus décisionnel visant à corriger les dysfonctionnements dans les organisations. Sur les facteurs explicatifs des dysfonctionnements des CSP, il existe deux courants :

- Le premier postule une tendance naturelle de l'activité « sport professionnel » à un inflation des coûts (jugée inéluctable dans une activité à productivité fixe). Cela quelque soit le comportement des acteurs, dès lors considérés comme de simples agents. Les facteurs contingents, liés à l'environnement (juridique, institutionnel, économique …) et subis par les agents, dictent les performances économiques des clubs.

- Le second courant privilégie une explication des difficultés par le comportement des acteurs (économiques et sociaux) agissant sur le marché avec un fort déterminisme humain sur les performances de l'organisation avec comme cadre théorique la relation d'agence et l'opportunisme en découlant.

L'étude se propose de réconcilier ces deux approches dans une démarche dynamique visant à voir l'impact des facteurs contingents sur l'évolution du comportement des acteurs au travers du type donc des modes de contrôle mis en place.

2.1 LE CADRE THEORIQUE : ENTRE THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE ET CONTINGENCE

L'axe théorique mobilisé est le cadre néo-institutionnel, qui conçoit les organisations comme compréhensibles seulement s'il est tenu compte du fait qu'elles sont, d'une part connectées entre elles, et d'autre part construites par l'environnement (Chandler 1962, Laurence et Losch

1967, Burns et Stalker 1966, Burns 1967, Harvey 1968 cités par Rojot, 2003). Par exemple, des différences marquées dans l'environnement semblent encourager la décentralisation sélective jusqu'à conduire à des constellations de travail différenciées (Hlavacek et Thompson 1973, Khandwalla 1973, Lawrence et Losch 1967 cités par Rojot, 2003). Cet environnement exerce ainsi des pressions qui influencent leurs structures et auxquelles elles cherchent à s'adapter. Bien entendu, différentes composantes de l'environnement créent des pressions différentes, ce qui rejoint sur ce point la théorie de la dépendance en ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Les organisations modernes ne sont pas seulement des systèmes d'activités coordonnés et contrôlés pour accomplir des tâches, mais elles apparaissent surtout dans des contextes fortement institutionnalisés. L'institutionnalisation est le processus par lequel les processus sociaux, les procédures et les modes de coordination en viennent à prendre un statut de règle dans la pensée et l'action sociales et « aller de soi ». Ces processus sont tenus pour acquis et se répétant d'eux-mêmes et deviennent perçus comme objectifs (Rojot, 2003). Ceci amène la création de nouvelles organisations et l'adoption forcée de nouvelles pratiques et procédures par celles qui existent. Les organisations sont ainsi conduites, indépendamment de leurs besoins et contraintes techniques, à adopter des pratiques et procédures institutionnalisées. Celles qui le font avec succès augmentent leur légitimité par l'obtention du soutien de leur environnement. On peut donc se poser la question du sens de la mise en place d'outils de gestion dans ces clubs : s'agit-il de procédures qui ont été mises en place en pure conformité rationnelle avec les prescriptions DNCG ou une opportunité de marquer clairement leur statut de « bonnes organisations » ? L'application de contrôles et de modes de coordination peut amener à constater que ces procédures adoptées sont inutiles mais leur élimination pourrait affaiblir la conformité d'un club et mettre en péril le soutien de son environnement institutionnel et donc sa légitimité. La théorie néo-institutionnaliste semblerait alors trouver à s'appliquer. Nous ne chercherons pas à démontrer que l'application des prescriptions de la DNCG peuvent conduire à un certain découplage entre les tâches et activités à usage externe et les pratiques internes bien que les réponse des responsables administratifs et financiers ne semblent pas aller dans ce sens.

Il s'agit finalement de comprendre pourquoi les responsables administratifs et financiers de ces clubs mettent en place des outils de prévision et de contrôle et comment ils se servent de tels outils dans un cadre multi-contingent. Nous avons alors l'hypothèse exploratoire suivante :

H : La mise en place et l'utilisation d'outils de contrôle de gestion dans les organisations est un processus dynamique influencé par les compétences organisationnelles et les relations interorganisationnelles.

Notre question de recherche serait alors :

- Pourquoi et comment les clubs mettent –ils en œuvre des dispositifs de contrôle de gestion ?

2.2 UNE DEMARCHE DE RECHERCHE BASEE SUR METHODE DE COLLECTE ET DE TRAITEMENT QUALITATIVE ET UNE APPROCHE INTERPRETATIVE

Une étape préalable nous paraissait indispensable : aller voir des responsables d'une DNCG pour comprendre le mode de contrôle et le rôle en général de cette institution. Un entretien préalable a donc été mené dans les locaux de Fédération Française de Football et eu un entretien avec le président délégué de la DNCG de football.

Ensuite, l'outil de recueil des données a été l'entretien dans le but de dégager les variables les plus importantes pour décrire et analyser la problématique. La première étape a consisté à construire un guide d'entretien dégageant les principales rubriques à aborder permettant de cadrer les premiers entretiens. Ce qui doit permettre d'éviter de sortir de l'étude d'une part et de vérifier que toutes les questions visant à apporter des éléments de réponse à la problématique soient abordés. A noter ici que des phases de collecte et de traitement se sont chevauchées au cours du processus de recherche permettant de réorienter les entretiens futurs et pour contrôler systématiquement le principe de saturation.

Enfin l'étape suivante a été l'élaboration et l'administration de l'enquête menée sous forme d'entretiens semi-directifs auprès de responsables fonctionnels dans ces clubs (DAF ou directeurs financiers ou trésoriers). Il importait d'avoir une personne étant l'interface entre le club et la DNCG.

Une première méthode aurait pu être utilisée pour l'analyse des données. En effet, on aurait pu comparer ce que les clubs faisait avec ce que demandent les différentes D (ou C) NCG. A partir de ce que ces dernières exigent, il suffisait de constater si les clubs se conformaient à minima aux budgets ou documents ou s'ils allaient bien au-delà en mettant en place des outils et indicateurs de prévision et de gestion. Se contenter d'observer ce que **font** les responsables par rapport aux documents demandés par l'autorité de tutelle **peut** conduire à affirmer que les documents exigés par celle-ci constituent essentiellement une prescription institutionnelle donc une contrainte pour ces clubs. A l'inverse ceux qui vont bien au-delà le font peut être dans un souci d'éviter toute dérive et de piloter le club. Mais comment se situent ces deux groupes par rapport à la DNCG, comment la perçoivent-ils ? Y a t il des situations intermédiaires ou une situation purement dichotomique ?

Cette approche ne me semblait donc pas suffisante dans ce contexte précis. Nous avons donc privilégié à la fois ce que font les responsables fonctionnels en terme de contrôle de gestion tout en s'intéressant à leurs **perceptions**.

Cette recherche s'inscrit donc pleinement dans la tradition interprétative puisqu'elle tente de restituer des contenus perçus par les acteurs en "recherchant le sens pour les acteurs eux-mêmes du phénomène étudié" (Denzin et Lincoln cités par Giordanno, 2003, p 2).

Ce travail de recherche va donc conduire à un moment à interpréter ce que les acteurs vont dire (ou faire) qui, eux-mêmes ont commencé à interpréter l'objet de notre recherche (certains m'ayant même soupçonné de procéder à une étude pour le compte de la DNCG). On voit que "l'acuité" interprétative est à double sens et a dû certainement influencer le processus de recherche. Il s'agit donc de comprendre la représentation des outils de gestion dans ces organisations, ce qui passe nécessairement par une posture empathique et par l'intérêt porté pour les sports professionnels collectifs. L'objectif est de comprendre la réalité organisationnelle telle que se la représentent les acteurs en leur demandant ce qu'ils en pensent. La démarche retenue est plutôt celle d'une induction destinée à explorer et comprendre le sens du comportement des acteurs face aux contraintes environnementales.

2.3 LA CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON : NECESSITE DE MAINTENIR UNE CERTAINE HOMOGENEITE DES ENTITES OBESERVEES

Nous avons ensuite constitué l'échantillon. Nous avons donc choisi de centrer l'étude sur des clubs à statut professionnel avec le souci de maintenir une certaine homogénéité dans l'étude. En effet, on ne peut comparer un club de Ligue 1 de football avec son homologue de volley ou de handball, en raison de la distorsion induite par les droits télévisuels. Il a fallu donc déterminer un échantillon de 8 clubs professionnels d'une part homogène du point de vue du budget, de la masse salariale ou du rapport nombre de permanents/nombre de bénévoles, d'autre part suffisant pour que le principe de saturation dans la description et la compréhension du phénomène soit atteint.

L'étude porte sur un échantillon de 8 clubs sportifs homogènes au plan financier et de la structure à caractère professionnel. Il se compose de :

3 clubs de football qui évoluent en championnat National (plus bas niveau de professionnalisme) et un qui évolue en Ligue 2. L'un (dans les années 80 avant la mise en place de la DNCG) et le club de L2 (en 2000/2001) ont connu l'élite. Ils comptent soient des joueurs professionnels soient semi professionnels (contrats indépendants).

2 clubs de rugby qui évoluent tous deux en fédérale 1 (plus bas niveau de professionnalisme ayant comme support une association) qui ont dans leurs rangs des joueurs semi professionnels ou indépendants.

2 clubs qui évoluent au plus haut niveau de leur discipline mais qui ne disposent pas d'une couverture médiatique nationale comme pour les deux premiers sports. Les joueurs ou joueuses ont un statut de sportifs professionnels ou semi professionnels.

Enfin un club de basket qui évolue en Pro B c'est-à-dire l'équivalent de la deuxième division nationale et qui comporte des joueurs professionnels.

Ci-dessous les agrégats financiers de l'échantillon : **tableau 1**

CLUBS	BUDGET BRUT (en M €)	Dont DROITS TV (en M €)
Football F1	5,4	2,4
Volley V	2	0,6 (2)
Basket B	2,3	-
Rugby R1 (1)	1,8	-
Football F2	1,7	-
Football F3	1,2	-
Rugby R2	1,3	-
Handball H	0,9	-

(1) Ce club a perdu 600 000 € de manque à gagner suite à sa relégation sportive.

(2) Montant budgété mais faisant l'objet d'un litige

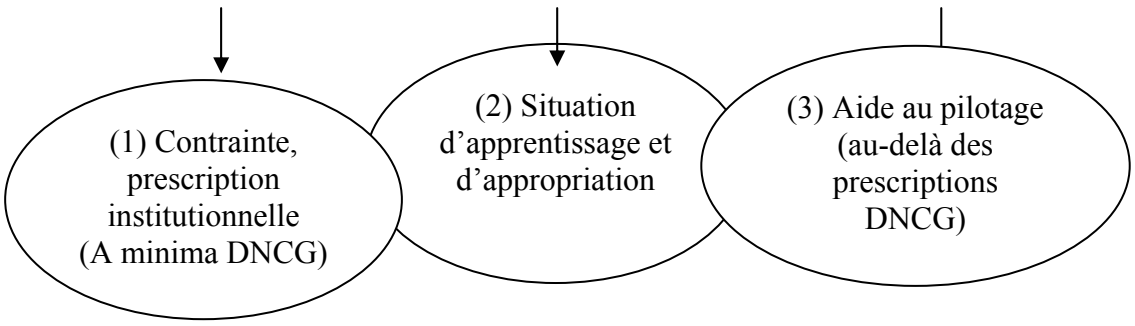
3 DES RESULTATS PLUS NUANCES QUE « LA DICHOTOMIE ORIGINELLE »

Les entretiens menés ont conduit à un dépouillement des réponses de façon à faire ressortir les éléments principaux pouvant éclairer notre questionnement. Nous avons classé le contenu des entretiens d'une part à priori c'est-à-dire partir de catégories issues des questions de recherche après une revue exhaustive de la littérature, d'autre part en fonction des mots et expressions donnés

dans les éléments de réponse (élaboration de catégories « à prio-steriori » (Y .Giordanno, 2003, p. 248). Prescription (au sens obligation) institutionnelle lorsque tout mot-clé (ou expression) proche du mot contrainte est donné dans la réponse (obligation, échéance, sanction…) et aide au pilotage lorsque tout mot-clé (ou expression) proche d'opportunité (prévision, conseil, information, aide …) était privilégié. Nous nous intéressons au sens donné par les responsables fonctionnels à leurs actions et tâches tout en observant l'état des outils de gestion par rapport aux documents exigés par la DNCG. Nous aboutissons donc à une liste de mots ou mots-clé (en grande partie issue des réponses données par les interviewés) dans les deux grandes rubriques que nous recoupons avec les réponses données par les responsables financiers. On recoupe ensuite ces réponses avec ce que font les RAF par rapport à la D/CNCG (à minima ou bien au-delà). Un dépouillement manuel a été privilégié en raison de la taille de l'échantillon et de la possibilité de passer au travers de certains mots ou expression avec des outils informatiques de type analyse ou statistique textuelle.

3.1 DECODAGE ET INTERPRETATION DES DONNEES

Nous avons schématisé la perception de la mise en place et de l'utilisation des outils de gestion par les responsables fonctionnels, notamment par rapport aux prescriptions D/C(A)NCG. A l'issue du décodage et du regroupement des données, on peut distinguer une situation intermédiaire avec deux sous situations qui sont explicitées dans la **figure 3** ci-dessous :



(1) Une première situation émerge où certains clubs se contentent d'être en stricte conformité avec le « cahier des charges » DNCG en y voyant surtout une prescription à laquelle on doit se conformer sous peine de sanction. Il s'agit du club de handball H. Cela est peut-être inhérent à une CNCG un peu tatillonne et au statut de bénévole du responsable des finances du club qui ne comprend pas le sens d'une telle régulation sans doute par un manque de culture de gestion budgétaire. On peut parler de contrôle de conformité externe.

(2) Une seconde situation semble émerger avec deux sous situations à distinguer. En effet, les responsables peuvent être en situation d'apprentissage parce que « obligés de s'y mettre » en raison

de ce que demande la DNCG notamment dans les disciplines où elle est récente ou jeune et dont les membres semblent éloignés du terrain comme pour le club R2. Cela peut être aussi le cas parce que les responsables n'ont pas peut-être saisi le sens de la régulation DNCG comme pour F3. Ils ne semblent pas y voir là une occasion d'acquérir toute une culture de gestion et de pilotage par prévision entravée probablement par une résistance au changement de leur part. Cette situation semble être celle d'une « internalisation forcée » de par les exigences de la DNCG et se situerait au carrefour des deux premiers cercles (sous situation 2.1).

Une seconde sous situation, qui se situerait à l'intersection des deux cercles de droite (sous situation 2.3), émerge où les responsables semblent adopter une démarche positive en ayant des attentes de conseil et d'aide de la part de la DNCG. Ils ont peut-être saisi, sinon la possibilité d'une opportunité d'utiliser les documents prévisionnels exigés, au moins le sens d'une telle régulation et l'occasion d'acquérir une culture de gestion. C'est le cas pour le club V et à un degré moindre le club R1 qui demande plus de souplesse de la part de sa DNCG. L'expérience accumulée dans des responsabilités administrative et financière a semble-t-il contribué à les faire passer de la première sous situation à la seconde. En effet, dans la première situation, l'équipe ou le responsable en charge de l'administration et des finances est jeune (R2 et F3) et a pris ses fonctions en début de saison 2003/2004 pour F3 et début de saison 2004/2005 pour R2 alors que pour R1, le DAF est en poste depuis 3 saisons et semble disposer d'une bonne culture de gestion (malgré son statut d'ancien professionnel). Pour V, le responsable semble aguerri aux fonctions et voit en la CNCG un intérêt certain puisqu'il réclame « *un travail en étroite collaboration avec les clubs et un véritable rôle de conseil* ».

(3) Enfin une dernière situation semble être celle où des clubs vont bien au-delà des documents exigés par leur DNCG et pilotent le club (avec la correction d'écarts éventuels) notamment par des outils comme les tableaux de bord (club B ou F1) et portent autant d'attention à des indicateurs financiers que physiques (comme le nombre de spectateurs ou de visites sur le site Internet). D'autres l'utilisent déjà comme consultant ou conseil en ayant par exemple mis en place un découpage coût fixe/coût variable pour tenter de déterminer le coût de revient des matches à domicile (cas du club F2). Dans les cas qu'il m'est été donné d'observer, l'expérience de chef d'entreprise de l'un et le vécu riche et diversifié de l'autre (ancien sportif puis entraîneur et manager sportif et enfin DAF au moment de la création de la DNCG) semblent constituer des facteurs qui ont joué en faveur d'une perception positive. Le caractère plus ancien, plus souple et plus pragmatique de l'institution associé aux qualités intrinsèques du responsable financier ont

permis de passer d'un contrôle de conformité à un contrôle d'opportunité (avec un souci de légitimité) voire à un pilotage.

Le club F1 (de Ligue 2 de football), qui semble constituer le « benchmark » de l'échantillon, dispose d'un staff administratif et financier professionnel pour qui la gestion du club équivaut à la gestion d'un PME avec les mêmes principes. Le DAF trouve peu à redire au sujet de la DNCG et réclame davantage de conseil auprès des clubs. Nous percevons là que ce club a atteint sa « maturité organisationnelle ». Mais n'oublions pas que 45% de ses recettes proviennent des droits TV. On peut véritablement parler dans ce dernier cas de contrôle d'opportunité. On voit donc que la situation n'est pas dichotomique et qu'il existe des situations intermédiaires dynamiques fines.

3.2 DYNAMIQUE DU CONTROLE DANS LES CSP ET LOGIQUES SOUS-TENDUES :

Il semblerait que des facteurs comme l'expérience à la tête du club ou d'une entreprise et que la date de création de la DNCG (et de sa composition) sont des facteurs influençant la perception qu'en ont les responsables fonctionnels. Plus la date de création est récente et plus les membres sont des « administratifs purs», plus elle est perçue comme une institution bureaucratique en conséquence les outils de gestion et de prévision sont mis en place dans un souci de conformité par pure rationalité.

Cela semble être aussi le cas lorsque l'équipe ou le responsable servant d'interface avec cette DNCG est en place depuis peu ou manque d'une certaine formation ou culture de gestion. Cela semble logique car l'apprentissage est un processus par lequel les responsables vont s'approprier ces outils demandés par la commission. Le passage de la sous situation 2.1 à la sous situation 2.3 va donc dépendre de facteurs externes comme la date de création de la DNCG, de sa composition (anciens professionnels, personnes connaissant le terrain ou « bureaucrates »), de son attitude, rigide, tatillonne ou plutôt flexible, le mode de régulation qu'elle met en place (remise de documents a priori et a posteriori aux échéances avec un budget équilibré ou interdiction de dépasser certaines masses du budget comme pour le rugby). Notons au passage que lorsque la régulation est trop stricte voire peu réalisable comme dans l'exemple du rugby, cela conduit les responsables à des stratégies informelles de contournement renforcées par des comportements mimétiques (« *les autres font comme ça, pourquoi pas nous* ») et à produire les documents prévisionnels dans un but exclusif de légitimation.

Cela va également dépendre de facteurs internes comme la capacité à s'approprier ces outils et les utiliser véritablement pour la prévision donc le pilotage. Dans ce cas, des facteurs comme la formation de l'équipe ou du responsable en place, son expérience à la tête d'un club ou d'une

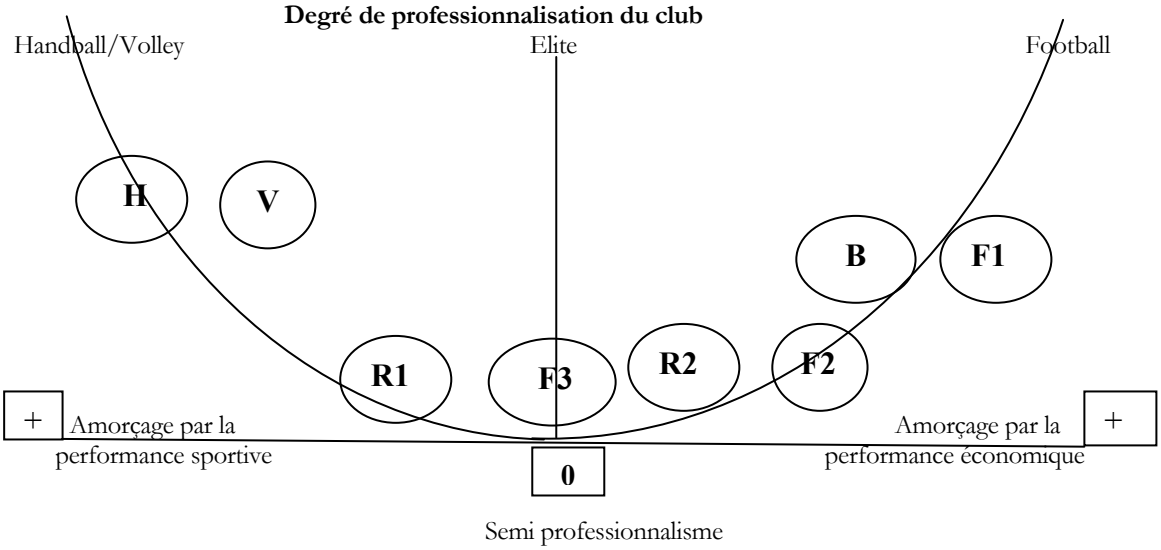
entreprise mais aussi de son parcours (ancien professionnel, manager sportif, diplômé en management sportif possédant une grande aptitude à s'adapter et d'apprentissage) vont jouer ou non. Les difficultés à passer de la sous situation 2.1 à sous situation 2 .3 peuvent être liées à une DNCG mal perçue car récente dans la discipline, trop sourcilleuse, trop éloignée des clubs de par sa composition ou dont les règles semblent irréalistes. Elles peuvent également être dues à une équipe ou un responsable fonctionnel qui ne voit pas de réel intérêt à la production de ces outils parce qu'il n'a pas la culture nécessaire (cas du bénévolat) ou par sa perception subjective de la composition de la commission bien qu'il voie un intérêt réel (cas du club R1) à de tels outils. Notons ici l'existence d'une double légitimation : celle de la commission de contrôle, qui récemment mise en place par la ligue ou la fédération, impose des règles aux clubs (parfois rigides dans certaines disciplines) pour signaler son rôle de régulateur et son pouvoir de sanction et celle des clubs qui s'y conforment rationnellement d'abord puis recherchent le statut de « bons élèves ». Peut-être la recherche de légitimité des clubs est-elle induite par celle de la commission de contrôle dans le cas 1 et tend à s'accroître au fur et à mesure que l'on s'achemine vers 2.3 et 3 où la commission a plusieurs années d'existence et où ses membres connaissent peu à peu les responsables des clubs ?

Des recherches antérieures ont conduit à tester 3 hypothèses reposant sur 3 dimensions du concept de légitimité de l'organe de régulation : une légitimité originelle du système de régulation sportif, une légitimité organique et une légitimité opérationnelle du système de régulation financière des compétitions sportives professionnelles. « L'étude du contexte de la mise en place de la DNCG en 1990 a permis de dégager des valeurs fondatrices du systèmes partagés par tous les acteurs du système concomitamment à sa légalisation (donc son caractère coercitif) a permis de valider la première forme de légitimité ». L'auteur a « testé 35 critères liés à la personnalité des régulateurs et aux procédures de décision et de contrôle de l'action de l'action de la DNCG de football conduisant à « valider l'hypothèse de légitimité organique en dépit d'un manque de transparence quant au fondement de ses décisions. La capacité d'adaptation de la DNCG en permanence aux évolutions du secteur régulé et l'atteinte de ses objectifs, assurant sa pérennité lui a permis de valider la troisième forme de légitimité » (Dermit-Richard, 2005).

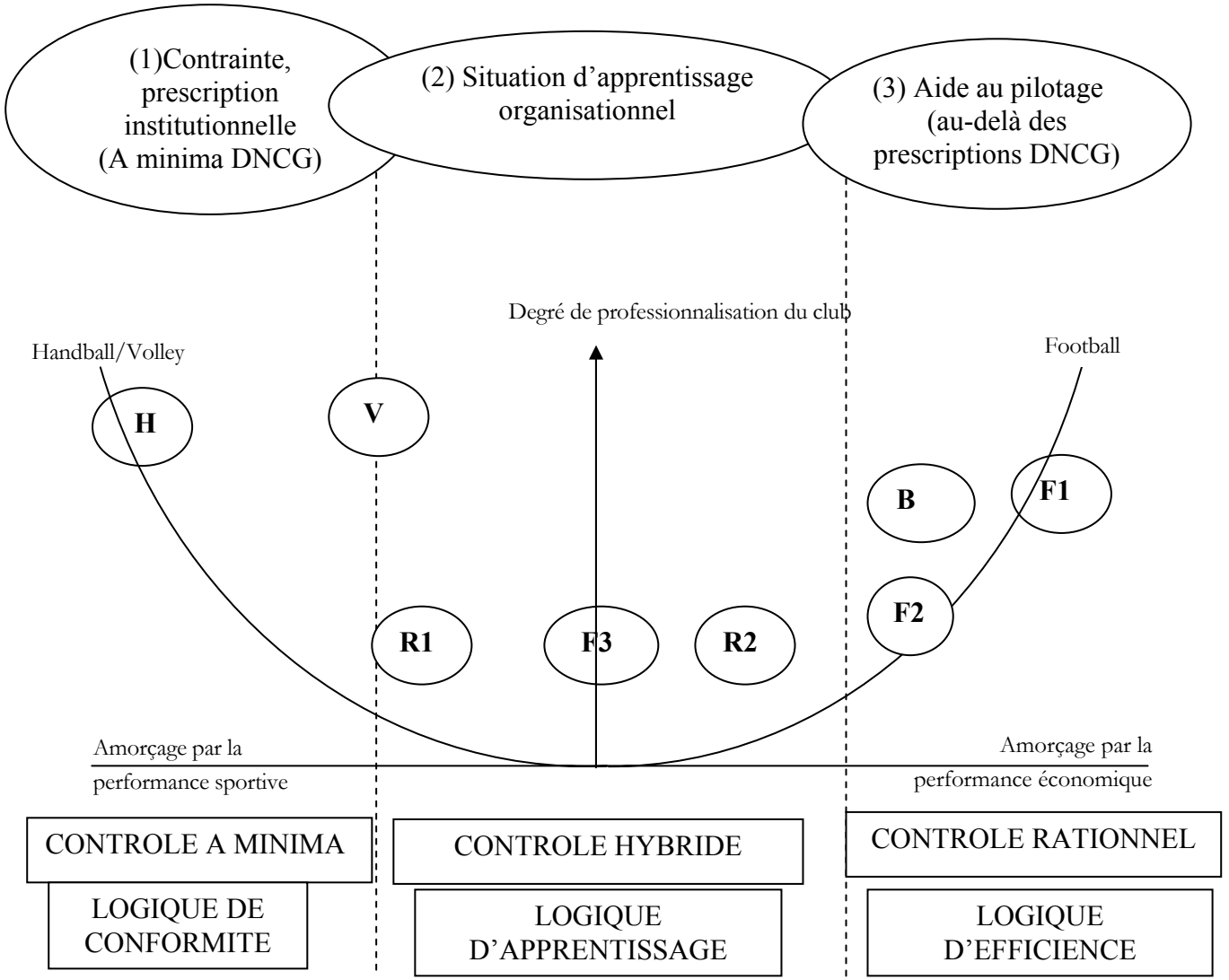
A la fin de chaque entretien est posée au répondant la question de la dépendance en ressources. Pfeffer et Salancik (1978) ont montré que les organisations déploient des stratégies différentes en fonction de leur dépendance auprès de leurs fournisseurs de ressources au sens large (financières, humaines …).

A l'issue des entretiens, on peut dresser une « carte» des clubs de l'échantillon en fonction de l'amorçage du processus de dépendance en ressources en intégrant le niveau auquel évolue l'équipe professionnelle. On sait que le football de l'élite est à l'extrémité du volley et du handball de l'élite. La **figure 4** retrace la dynamique de dépendance en ressources selon le niveau auquel évolue le club et selon le degré de médiatisation de la discipline :

<u>Figure 4</u> : Dynamique de la dépendance en ressources dans les CSP



En recoupant les **figures 3 et 4**, on obtient la figure suivante :



On aboutit donc à des logiques (dynamiques) explicatives du type de contrôle dans les CSP dont les capacités organisationnelles d'apprentissage vont permettre ou non de passer d'une logique de conformité à une logique d'efficience. Les capacités relationnelles vont également intervenir puisque d'elles vont dépendre l'augmentation des ressources et les liens avec la DNCG.

Les CSP appartenant aux disciplines dont l'institution a récemment été crée s'en tiennent à un strict souci de conformité pour échapper à la sanction réglementaire. Nous sommes ici dans la logique de régulation. La pure mise en conformité explique la mise en place du contrôle que l'on peut qualifier d'à minima. Nous pouvons affirmer que le type de contrôle de conformité à des règles et des normes paraît aller de pair avec une DNCG récemment crée qui veut marquer son champ d'intervention, la pression de l'institution semble forte. Les managers se pliant alors rationnellement aux prescriptions par obligation. On peut alors parler d'isomorphisme « coercitif » caractérisé par les néo-institutionnalistes Powell et Di Maggio (1969) et Scott (1995). En revanche, les CSP dont l'institution est la plus ancienne qui vont bien au-delà du cahier des charges en montrant clairement leur statut de bonnes organisations avec le souci de la part des responsables interrogés de maintenir des relations cordiales avec l'institution. On peut alors parler ici d'isomorphisme « mimétique ». Même s'il n'a pas fait l'objet de la présente recherche, il ne semble pas y avoir de découplage entre les procédures et outils internes et externes pour ces dernières. Il n'a pas été possible de mettre en évidence un lien entre composition de la DNCG et le type de contrôle même si cela semblait avoir émergé de cette recherche.

Durée d'existence de la DNCG	Type de contrôle dans les CSP étudiés		
	Rationnel	hybride	conformité
0 – 5 ans			V, H
5 – 10 ans	B	R2	R1
+ 10 ans	F1, F2	F3	

En recoupant les temps moyens de diffusion et le type de contrôle issu de notre carte, le degré de médiatisation de la discipline sportive semble également jouer sur le type de contrôle et la logique sous-jacente puisque les CSP peu médiatisés apparaissent parmi ceux qui produisent des outils dans un but de remise des documents à l'institution sans aucune

autre utilisation. Les CSP évoluant dans les disciplines fortement médiatisées apparaissent comme ceux qui sont à la recherche d'une certaine efficience.

Temps de diffusion[2] (en heures) et type de contrôle

Année / Sport	2000	2003	moyenne	fréquence	type de contrôle dans les CSP étudiés
football	740,32	613,4	676,86	56,86%	opportunité
rugby	246,43	312,21	279,32	23,46%	opportunité
basket	201,5	201,01	201,255	16,91%	opportunité/hybride
handball	45,31	4,04	24,675	2,07%	conformité
volley-ball	16,03	0,58	8,305	0,70%	conformité
			1190,42		

DISCUSSION : PROCESSUS D'APPRENTISSAGE DANS LES CSP

La structure va se professionnaliser par obligation de conformité avec ce que demande la commission de contrôle donc l'environnement institutionnel du club. Nous retrouvons là l'isomorphisme coercitif de Powell et Di Maggio. Les contrats signés avec les sponsors et médias, avec le cahier des charges qu'ils comportent et le niveau de ressources qui en découle vont conduire les clubs à se soucier de l'efficience. Le contrôle de l'utilisation de ces ressources (qui représentent en moyenne plus de 50 % de leur budget pour les clubs étudiés) va se rapprocher du contrôle de gestion proche de celui des PME avec des objectifs, des résultats et des actions correctrices en cas de dérives. Nous retrouvons l'isomorphisme « mimétique » ici. Les clubs vont donc adopter une organisation et un type de contrôle de gestion plus ou moins induits par les relations interorganisationnelles qu'elles nouent et nourrissent.

La gouvernance institutionnelle peut constituer le tremplin d'un processus d'apprentissage, que l'on peut qualifier ici soit de « coercitif » (sous-situation 2.1) soit « proactif » (sous-situation 2.3). La rapidité d'apprentissage semble dépendre des capacités organisationnelles à s'approprier ces outils de contrôle par les résultats, dont la vitesse va dépendre notamment de facteurs endogènes à l'organisation comme l'expérience de l'équipe dirigeante. Pour Levitt et March (1988), « les organisations apprennent lorsqu'elles codent dans leurs routines, qui guident les pratiques, les enseignements de leur histoire » en mettant l'accent sur la dimension organisationnelle. Argyris et Schön (1978) complètent cette définition en mettant en évidence deux niveaux d'apprentissage : l'apprentissage en simple boucle et l'apprentissage en double boucle en insistant sur la dimension individuelle. Le premier

[2] M. DESBORDES

processus vise, lorsqu'un dysfonctionnement est constaté, à le corriger en réadaptant les pratiques (simple boucle). La seconde forme nécessite de réformer les principes qui sous-tendent les pratiques afin de corriger les dysfonctionnements constatés (double boucle). Coriat et Weinsten (1995) distinguent ces deux niveaux d'apprentissage en caractérisant deux grandes catégories de routines : les routines statiques et les routines dynamiques. Les routines statiques consistent en la simple répétition de pratiques antérieures alors que les routines dynamiques sont orientées sans cesse vers de nouveaux apprentissages. Ces dernières permettent la mutation des firmes par le biais d'essais et d'erreurs.

Se pose alors la question le niveau d'apprentissage organisationnel : statique ou dynamique (au sens des routines évoquées par Coriat et Weinsten), en simple ou en double boucle (Argyris et Schön, 1978). La mise en place de l'organe de supervision correspondant à une implémentation des outils et dispositifs de contrôle de gestion, nourrie par les relations dynamiques de long terme entre les responsables financiers de l'organisation et les membres de l'institution, il semblerait qu'il s'agisse plutôt d'un apprentissage qui est plutôt ici en double boucle. La DNCG participe à la nécessité de réformer les principes qui sous tendent les pratiques afin de corriger le(s) dysfonctionnement(s) constatés.

Le caractère institutionnalisant de l'institution et institutionnalisée de l'organisation participent des « processus de changement à la fois incrémental ou discontinu » (Powell & Di Maggio, 1991). L'apprentissage organisationnel apparaît comme un changement discontinu. Alors que la recherche sur les interactions apprentissage/contrôle a surtout mis en exergue le rôle bloquant des systèmes de contrôle sur l'apprentissage, nous constatons ici que le contrôle interorganisationnel stimule l'apprentissage.

La gouvernance institutionnelle semble donc amorcer et nourrir un phénomène d'apprentissage. Apprentissage organisationnel et néo-institutionnalisme se nourrissent ici dans un cadre multi-contingent. L'apprentissage tout au moins dans la dimension du contrôle permet de passer d'un isomorphisme « coercitif » à un isomorphisme « mimétique ».

CONCLUSION

La mise en place d'un système d'information et d'aide à la décision permettant d'évaluer la performance est traditionnellement induite par la recherche de la compétitivité. Le contrôle de gestion participe pleinement cette recherche de performance. La théorie néo-institutionnelle nous enseigne que les organisations s'adaptent aux exigences de leur environnement aussi par souci de légitimation. Mais les contraintes de l'institution peuvent constituer une véritable opportunité d'apprentissage organisationnel au travers du processus cognitif d'appropriation des outils de gestion. Ainsi, la structure de l'organisation va se professionnaliser par souci de conformité avec l'environnement institutionnel. Les clubs vont progressivement adapter, au moins partiellement leur organisation et leur structure aux exigences de leur environnement. Dans un second temps, les acteurs vont s'en nourrir pour faire évoluer leur mode de contrôle par un processus dynamique d'apprentissage débouchant sur la recherche de légitimité et/ou d'efficacité.

Institution et gestion sont donc en interrelations positives. L'institution n'est pas seulement un moyen d'existence légitime face à son environnement pour l'entreprise mais peut devenir aussi une opportunité pour l'organisation dans la mise en place et l'évolution d'un système de contrôle. L'institution contribue au processus d'apprentissage.

La théorie néo-institutionnelle articulée à celle de l'apprentissage organisationnel offrent un cadre d'analyse robuste pour expliquer les changements organisationnels au sein des firmes. Le contexte de régulation (descendante ou ascendante[3]) et de normalisation important remet l'institution au cœur de la recherche en gestion. L'institution en tant que sous système de gouvernance source de légitimité mais aussi d'apprentissage.

[3] De la part des ONG ou de la société civile en général

BIBLIOGRAPHIE

Andreff V. Nys M., *Economie du sport*, puf, 2001.

Andreff V., « L'évolution du modèle européen de financement du sport professionnel », *Reflets et perspectives*, n°2-3, De Boeck Université, 2000.

Auge B. alii, *Management du sport : marketing et gestion des clubs sportifs.* Dunod, 2003.

Barget E. et Rouger A., « de l'utilité de la mesure de l'équilibre compétitif », *Reflets et perspectives de la vie économique*, n°2-3, Deboeck Université, 2000.

Bayle E., « Sport professionnel et structures marchandes associées au spectacle sportif, l'emploi sportif en France ». Runopes, 2002.

Charrier D. et alii, *«* Le financement du sport par les collectivités locales : des ambitions politiques aux choix budgétaires ». *5èmes journées du management du sport.* Colloque organisé par l'UFR Staps de Caen, Presses Universitaires du Sport, décembre 2000.

Chatelin C., « Quels enjeux théoriques et méthodologiques à la théorie de la gouvernance partenariale ? ». Cahiers du LOG, 2004.

Coriat B., Weinsten O., *Les nouvelles théories de la firme,* Inédit livre de poche, 1995.

Dermit-Richard N., *La légitimité de la régulation financière des championnats professionnels de sports collectifs : le cas du championnat professionnel de football en France*. Thèse de doctorat en STAPS, Université de Rouen, 2005.

Desbordes M., *Diffusion des matériaux, changement technologique et innovation : analyse et étude de cas dans l'industrie du sport instrumenté.* Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Louis Pasteur, Strasbourg, 1998.

Desbordes M., *Stratégie des entreprises dans le sport*, Economica, sept. 2004.

Giordano Y. et alii : *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Editions Management et Société, mars 2003.

Hillairet D. *Economie du sport et entrepreuniat*, L'Harmattan, 2001.
Lettre de l'économie du sport, 2002.

Levy B. et March J. G., "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, n° 14, p 319.

Loret A., *Sport et management : de l'éthique à la pratique*, Editions Revue EPS, 2001.

Miege C., *Les organisations sportives et l'Europe*, collection droit, économie, management, INSEP, 2000.

Mignon P., « L'argent du football *»*, *Pouvoirs*, n°101, Edition du Seuil, 2ème trimestre 2002.

Minquet J. P. L., *Économie et gestion du sport. Théorie et pratique*, CITY & YORK, 1997.

Mourgues N. et alii, *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*, Institut de Recherche en Gestion, Université de Paris XII, Editions Management et Société 2002.

Pfeffer J. et Salancik G., "The external control of organizations : a resource dependence Perspective", New York : Harper & Row, 1978.

Pigeassou C. et alii, *Management des organisations de services sportifs*, Puf, 1997.

Primault D. et alii, « Sport et mondialisation : quel enjeu pour le 21è siècle ? » *Reflets et Perspectives de la vie économique*, n° 2-3, De Boeck Université 2000.
Revue européenne du management du sport n° 2, 3, 6 et 8.

Rojot J., *Théorie des organisations,* Editions Eska 2003.

Tribou G. et alii, *dossier gestion du sport*, *Revue Française de Gestion* volume 30, n°150, pp 125-150 (mai/juin 2004).

Wacheux F., *Méthodes qualitatives et recherche en Gestion*, Economica, 1996.

Cahiers déjà parus

2006

SHI H., *L'évolution du « calcul économique en équipe » : un processus de légitimation des changements institutionnels en Chine* (n° 2006-4)

MESURE H., *La fabrique méconnue de la stratégie dans le contexte de la PME internationale* (n° 2006-3)

LABARDIN P., *Autour du mot comptabilité* (n° 2006-2)

PAQUET Ph., *De l'information à la connaissance* (n° 2006-1)

2005

BARBU E., *Harmonisation comptable internationale et environnement comptable : de l'influence à l'interaction* (n° 2005-5)

CHEKKAR R., GRILLET C., *Research on Accounting and Auditing: French researchers' practices of diffusing knowledge* (n° 2005-6)

CHEKKAR R., ONNEE St., *L'évolution de la communication financière dans le processus de gouvernance : Le cas Saint-Gobain* (n° 2005-5)

MORANA J., *La gestion des déchets : d'une logique de traiteur à une logique d'expert. Exemple de la société SITA* (n° 2005-4)

MORANA J., *Indicateur et tableau de bord : instruments d'aide à la décision et de suivi : le cas de SITA – Centre Ouest, société de gestion des déchets* (n° 2005-3)

RIOUX L., *Approche psychosociale de l'attachement aux lieux de travail* (n° 2005-2)

CHATELIN C., *Epistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion : réflexion sur l'étude de cas* (n° 2005-1)

2004

MICKHAIL G., PIRELLO D., *The MetaCapitalism Cult* (n°2004-5)

BRU G., *Le management de projet au Crédit Agricole Centre Loire : de l'apprentissage à l'institutionnalisation* (n° 2004-4)

BARBU E., *Tracing the Evolution of Research on International Accounting Harmonization* (n° 2004-3)

ARBAOUI S., Joëlle MORANA J., *Réflexions sur l'élaboration d'un guide EDI : quelles spécificités (ou quelles difficultés) pour les PMEs ?* (n° 2004-2)

MORANA J., *Le capital humain dans le réseau d'affaires : une réflexion dans la pratique d'un EDI (Electronic Data Interchange) au sein d'une PME* (n° 2004-1)

2003

CHATELIN C., *Efficience vs inefficience des organisations publiques : La contribution des théories contractuelles* (n° 2003-5)

BARBU E., CHEKKAR R., GRILLET C., *La recherche en Comptabilité - Trouver son chemin dans le labyrinthe* (n° 2003-4)

BESSIRE D., *Gouvernance d'entreprise : que cache le discours sur la transparence ?* (n° 2003-3)

FABRE P., *Le contrôle des associations par les mairies françaises : une étude exploratoire* (n° 2003-2)

BARBU E., *L'existence d'un référentiel comptable international reconnu réduit-il vraiment le vagabondage comptable ?* (n° 2003-1)

2002

CHATELIN C., *Quels enjeux théoriques et méthodologiques de la théorie de la gouvernance partenariale? La privatisation comme illustration* (n° 2002-5)

CHEN J., RENAULT S., *Forces, enjeux et faiblesses des réseaux de proximité : le cas des sites industriels étendus* (n° 2002-4)

HERVE F., *La persistance de la performance des fonds de pension individuels britanniques : une étude empirique sur des fonds investis en actions et des fonds obligataires* (n° 2002-3)

BARBU E., *Les entreprises françaises et roumaines face à l'application des normes comptables internationales au début du IIIème millénaire* (n° 2002-2)

SAUVAGE T., *Technological potential of logistics service providers and the relationship dynamics* (n° 2002-1)

2001

MELLIOS C., *La gestion des risques financiers par les entreprises : explications théoriques versus études théoriques* (n ° 2001-9)

BAGLA-GOKALP L., *Creating Knowledge in a High-Tech French SME - Paper presented to : The Eight Annual High Technology Small Firms Conference 22-23 May 2000 (University of Twente, Enschede, the Netherlands)* (n ° 2001-8)

PAVIOT G., *L'image des banques selon le concept de personnalité de la marque, la mémorisation des slogans et la perception d'un élément de l'identité visuelle : la couleur* (n° 2001-7)

BEN M'BAREK N., *Les facteurs explicatifs de la passivité ou de la neutralité des investisseurs institutionnels vis-à-vis du contrôle des firmes de leurs portefeuilles* (n° 2001-6)

BEN M'BAREK N., *Relation entre les firmes et les actionnaires institutionnels : promotion de l'investissement relationnel* (n° 2001-5)

HERVE F., *L'impact de l'activisme des fonds de pension américains : l'exemple du Conseil des Investisseurs Institutionnels* (n° 2001-4)

LEYMARIE St., *The estimation of intangible investments - Experiment cases* (n° 2001-3)

LEYMARIE St., *La prise en compte de l'investissement immatériel - Cas d'expérimentations* (n° 2001-2)

MELLIOS C., *Valuation of interest rate options in a two-factor model of the term structure of interest rates* (n° 2001-1)

2000

MICKHAIL G., *The Kontiki of Global Accounting* (n° 2000-8)

MICKHAIL G., *The Kabuki of Accounting Philosophy* (n° 2000-7)

MICKHAIL G., *The Paradox of Meaning in Audit Judgement* (n° 2000-6)

MICKHAIL G., *Accounting - Information Semiosis* (n° 2000-5)

BAGLA-GOKALP L., *Individus, Entreprises et Réseaux* (n° 2000-4)

BAGLA-GOKALP L., *Designing Temperature Sensors for a Rocket Engine : Organisational change through technological innovation in a French SME* (n° 2000-3)

NIKITIN M., *La diffusion de l'ABC dans le Loiret – chronique de la gestion ordinaire* (n° 2000-2)

NIKITIN M., *The Birth of Modern Public sector accounting in France and Britain* (n° 2000-1)

1999

GRILLET C., NIKITIN M., PEZET A., *Quel intérêt y a-t-il pour les entreprises à créer et gérer un service d'archives historiques ? Table ronde organisée lors des 5èmes journées d'histoire de la comptabilité et du management à Orléans, le 25 mars 1999* (n° 1999-2)

SAUVAGE T., *Externalisation logistique et gestion de la dépendance* (n° 1999-1)

1998

GAVINI C., *Le temps de travail éclaté ? - La réduction de la durée du travail et la gestion des ressources humaines* (n° 1998-3)

MICKHAIL G., WILSON J. A., *Intellectual Capital : a Case for Audit Pricing Semiosis* (n° 1998-2)

DUBOST N., *Les dimensions de la dépendance économique vis-à-vis des clients : le cas de deux secteurs industriels français* (n° 1998-1)

1997

NIKITIN M., *Utilités et méthodes de l'histoire pour les sciences de gestion* (n° 1997-5)

PAVIOT G., *Etude de la classification ascendante hiérarchique et de la classification floue pour identifier cinq familles de voitures* (n° 1997-4)

JAFFEUX C., *La titrisation à l'heure de l'EURO : une opportunité de gestion ALM performante* (n° 1997-3)

DUBOST N., *Un exemple de stratégie de renforcement des moyennes entreprises : l'échange relationnel comme moyen de gérer la dépendance économique vis-à-vis des clients* (n°1997-2)

PAQUET Ph., L'utilisation des réseaux de neurones artificiels en finance (n° 1997-1)

View publication stats