



HAL
open science

L'apport du concept d'instrument de gestion pour analyser la conception d'une politique sportive

Bastien Viollet, Benjamin Drevetton

► To cite this version:

Bastien Viollet, Benjamin Drevetton. L'apport du concept d'instrument de gestion pour analyser la conception d'une politique sportive. *Recherches en sciences de gestion*, 2023, 2023-5 (158), pp.101-127. 10.3917/resg.158.0101 . hal-04387218

HAL Id: hal-04387218

<https://hal.science/hal-04387218>

Submitted on 13 Jun 2024

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.

L'apport du concept d'instrument de gestion pour analyser la conception d'une politique sportive

Bastien Viollet
Maître de Conférences
CEREGE (UR 13564)
Université de Poitiers, IAE
(France)

Benjamin Drevetton
Professeur
CEREGE (UR 13564)
Université de Poitiers, IAE
(France)

Dans le cadre d'une recherche-intervention menée sur une période de 3 ans au sein de la Fédération Française de Rugby, cet article propose de suivre la construction d'une politique sportive, en considérant cette dernière comme un instrument de gestion. Cette approche originale permet un regard novateur, tant théorique que managérial, autour de la construction d'une politique sportive. Aussi elle met en évidence tout l'intérêt d'une lecture dynamique de la mise en place des instruments de gestion.

Mots-clés : *Instrument de gestion – Politique sportive – Fédération sportive – Recherche-intervention – Rugby.*

Within the framework of an intervention-research carried out over a period of three years within the French

Rugby Union, this article proposes to follow the implementation of a sport policy by considering it as a management tool. This original approach provides an innovative theoretical and managerial perspective on the implementation of a sport policy. It also highlights the interest of a dynamic analysis of the implementation of management tools.

Keywords: *Management tool – Sport policy – National sport federation – Intervention research – Rugby.*

En el marco de una investigación-intervención llevada a cabo durante tres años en el seno de la Federación Francesa de Rugby, este artículo propone seguir la construcción de una política deportiva, considerando esta última como una herramienta de gestión. Este enfoque original permite una mirada teórica y de gestión innovadora sobre la construcción de una política deportiva. También destaca el interés de una lectura dinámica de la aplicación de las herramientas de gestión.

Palabras clave: *Herramienta de gestión – Política deportiva – Federación deportiva – Intervención-investigación – Rugby.*

Introduction

À l'instar de la politique commerciale d'une entreprise, la politique sportive est au cœur de l'activité d'une fédération sportive. Elle est inscrite dans son objet social¹. Son déploiement revêt de nombreux enjeux. A titre d'illustration, elle constitue le fruit d'une réflexion stratégique délicate dans la mesure où elle implique, pour les acteurs de ces organisations, d'opérer en synergie, d'évoluer

¹ Une fédération sportive a pour objet, conformément à l'article L.131-1 du code du sport, « l'organisation de la pratique d'une ou de plusieurs disciplines sportives ».

à partir d'objectifs communs (Houlihan, 2000). Dit autrement, la mise en place d'une politique sportive apparaît comme une démarche innovante, car elle fait l'objet d'une coordination concertée et engage tout un réseau d'acteurs dans l'atteinte d'objectifs (Winand *et al.*, 2013). Pour les chercheurs, la difficulté est d'avoir affaire à un objet qui dénote par sa dimension processuelle (une politique) (Skille, 2008 ; Donaldson *et al.*, 2012, Strittmatter *et al.*, 2018) et artefactuelle (un objet) (Mény et Thoenig, 1989). Si de nombreux travaux de recherche ont étudié la mise en place d'une politique sportive, sa construction n'a jamais été, à notre connaissance, explorée. Pourtant, cette première étape s'avère cruciale car elle cristallise entre autres les enjeux humains de ce processus.

Afin d'étudier cette situation de gestion (Girin 1990), et comme le préconisent Aggeri et Labatut (2010), cette recherche mobilise le concept d'instrument de gestion comme point d'entrée pour étudier l'action organisée. Plus précisément, nous proposons de déconstruire la notion de politique sportive en mobilisant un concept, celui de l'instrument de gestion. (Hatchuel et Weil, 1992 ; Gilbert, 1997 ; David, 1998). L'idée défendue au sein de cet article est la suivante : la construction d'une politique sportive d'une Fédération Sportive Nationale (FSN) fait état de tensions successives et complémentaires entre un substrat formel, une philosophie managériale et une vision idéale du rôle des acteurs concernés par sa création. En ce sens, elle s'apparente à un instrument de gestion. Ce positionnement conceptuel vise à structurer et à rendre plus concrète la politique sportive d'une FSN et à « *mettre en lumière les présupposés dissimulés dans les instruments et qui en sont les principes agissants* » (Martineau, 2008, p.3). La problématique de cette recherche peut donc être formulée ainsi : en quoi la mobilisation du concept d'instrument de gestion permet-elle de mieux comprendre la construction d'une politique sportive ? Pour répondre à ce questionnement, une recherche-intervention de 30 mois a été réalisée au sein de la Fédération Française de Rugby. Lors de

notre rencontre, cette organisation s'engage dans le développement d'une réflexion devant mener au déploiement d'une nouvelle politique sportive. Ce projet constitue le fondement empirique de notre recherche.

Cet article est structuré en quatre temps. Nous abordons d'abord le concept de politique sportive et argumenterons de fait sur l'apport des sciences de gestion, plus précisément du concept d'instrument de gestion, pour mieux s'en saisir (1). Puis nous décrivons la méthodologie employée au sein de la Fédération Française de Rugby (2). Les résultats issus de cette étude de cas sont ensuite exposés (3) puis discutés, tant sur le plan conceptuel que managérial (4).

1. – La politique sportive : entre processus et objet stratégique, un appel aux instruments de gestion

L'enjeu premier de cette recherche est d'explorer la notion de politique sportive. De façon paradoxale, nous pouvons la considérer comme un objet à la fois très mobilisé, mais dont le processus de conception reste peu exploré. Ainsi, l'originalité de notre ancrage vient dans la mobilisation des recherches menées sur les instruments de gestion.

Les travaux autour des politiques sportives se sont densifiés durant les vingt dernières années. Ils mettent en évidence plusieurs enjeux, sur les effets qu'elles produisent, leurs impacts sur le développement des pratiques sportives, en somme sur la société (Houlihan, 2000). Aussi, pour une organisation qui souhaite concevoir sa politique sportive, les enjeux sont communicationnels, informationnels mais aussi organisationnels, dans la mesure où elle révèle à la fois des rapports de force entre les acteurs décideurs d'une part, puis d'autre part avec ceux qui concrétisent sur le terrain la politique sportive proposée. Pour une fédération sportive, la politique sportive présente alors un double intérêt : pour le développement de la pratique (finalité), mais également celui de l'organisation dans son efficacité organisationnelle. Par ailleurs, on note une double dimension liée à la mise en place d'une politique sportive : motrice (projet actif sur l'environnement externe) et réductrice de dysfonctionnements (action sur l'environnement interne) (Voyant et Krief, 2001). En 2002, Lhéraud estimait que « *le concept de politique sportive est [...] assez récent. En conséquence, les méthodes de gestion en ont souvent été empiriques* » (2002, p. 34). Des propos témoignant d'un défaut d'ancrage conceptuel. La même année, Callède (2002) propose néanmoins de transposer cinq caractéristiques d'une politique publique à une politique sportive. Cette dernière serait alors 1) un cadre général d'action, 2) des buts et objectifs à atteindre, 3) des mesures concrètes, 4) des publics à atteindre et enfin, 5) l'allocation

de ressources et/ou de prescriptions réglementaires incluant des modalités coercitives. Dans la même veine, Bayeux (2013) propose une catégorisation en quatre niveaux afin d'aborder une politique sportive : 1) un niveau politique (définition de valeurs et de finalités), 2) stratégique (ensemble d'actions coordonnées, au service d'objectifs déterminés au regard des finalités), puis 3) tactique (allocation des ressources, modalités de gestion et d'organisation) et enfin 4) opérationnel (mise en œuvre concrète des actions). Une politique sportive peut donc être appréhendée comme un objet, mais également un processus durant lequel se succèdent conception, mise en place, suivi et évaluation. Les principaux écrits s'intéressant à une ou plusieurs politiques sportives s'inscrivent dans des approches exploratoires (Houlihan, 2000 ; Houlihan et White, 2002 ; Lachance et Parent, 2023), descriptives (Bergsgrad *et al.*, 2007 ; Skille, 2008, 2015) et explicatives (Bernardeau Moreau, 2003 ; Bloyce et Smith, 2010 ; Seippel et Belbo, 2021). En synthèse, plusieurs éléments significatifs apparaissent. Premièrement, la construction de la politique sportive revêt une dimension structurante (des objectifs, des actions, des moyens déterminés) *via* des éléments de contenu. Deuxièmement, son intérêt dépasse l'organisation sportive, car elle a des conséquences pour tout un ensemble d'acteurs et de structures.

Pourtant, le point commun de ces travaux est un manque de focalisation sur le processus de conception. Les chercheurs se sont davantage intéressés à la mise en place d'une politique sportive, à ses effets, au détriment de sa conceptualisation initiale. Aussi, comme le rappelle Skille en 2008, une politique sportive implique la participation de plusieurs acteurs, certains étant dévoués à sa conception, d'autre à sa mise en œuvre concrète (Skille, 2008).

Afin d'explorer les enjeux de la construction, nous proposons de retenir la grille d'analyse proposée par Hatchuel et Weil (1992) comme fondement conceptuel de notre recherche. Ces derniers proposent de caractériser les instruments de gestion à partir de trois éléments :

1. Un « substrat technique » : il est constitué par les caractéristiques scientifiques sur lesquelles se fonde l'instrument. Il s'agit des logiques mises en œuvre pour faire fonctionner l'outil dans son contexte d'implantation.
2. Une « philosophie gestionnaire », traduisant les intentions qui ont porté l'instrument lors de sa création. Comme le souligne Oiry (2011), la philosophie gestionnaire met à jour les effets attendus de l'instrument afin de tenter de convaincre les acteurs que ce dernier est plus efficace que les précédents.
3. Une « vision simplifiée des relations organisationnelles » : l'instrument de gestion fonctionne selon un schéma de relations entre les acteurs participant à un processus d'instrumentation. Cette vision idéale du rôle des acteurs permet d'attribuer à chaque acteur un rôle précis au sein du processus : des usagers, des spécialistes, des créateurs de l'instrument (Detchessahar *et al.* 2007).

Testée à plusieurs reprises pour caractériser à la fois des outils (Moisson, 1997 ; David, 1998 ; Dreveton, 2011), des instruments (Gilbert, 2006, Oiry, 2011) voire des dispositifs (Boussard et Maugeri, 2003 ; De Vaujany, 2005, 2006), cette grille conceptuelle est particulièrement originale pour appréhender la mise en place d'une politique sportive fédérale (PSF). Associer une PSF à un instrument de gestion permet à la fois de se questionner sur son contenu, sur le sens de cette politique et sur ses impacts organisationnels. Les instruments de gestion, que Berry (1983, p.4) présente comme étant « des éléments décisifs de la structuration du réel » sont construits par un groupe d'acteurs et, dans leur fonctionnement, visent à favoriser l'action collective (David 1996). Ils sont également le reflet d'une vision managériale, d'un projet idéologique porté par ses créateurs. Cette

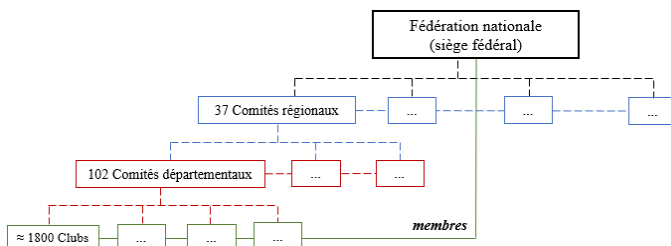
association permet aussi d'engager une réflexion sur les enjeux présents lors de la phase de construction de cette politique. En effet, comme l'ont montré de nombreuses recherches, cette phase revêt un intérêt crucial pour la future mobilisation de l'instrument (Hatchuel *et al.* 1997 ; Drevet, 2008).

2. – Étude de cas : terrain et méthodologie

2.1. Présentation du terrain et du contexte

Une recherche-intervention a été menée pendant 3 années avec le siège fédéral de la Fédération Française de Rugby (FFR). Lors de notre rencontre, cette organisation s'engage dans le développement d'une réflexion devant mener au déploiement d'une nouvelle politique sportive. Fondée en 1919 et reconnue d'utilité publique dès 1922, la FFR est agréée par le Ministère chargé des Sports. Délégitaire de ce Ministère de tutelle et conformément à ses statuts, la FFR est une association loi 1901, qui a pour objet « d'encourager et développer la pratique du jeu de rugby (rugby à XV, rugby à 7, et toute autre forme de rugby appliquant les règles du jeu fixées par World Rugby), de diriger et de réglementer le rugby et d'en défendre les intérêts » (Titre I, Article 1). Cette reconnaissance par l'Etat, ajoutée au développement quantitatif du nombre de licenciés et à la résonance médiatique du rugby ont été accompagnés, au niveau de la FFR, par une professionnalisation de ses activités, de ses individus, de ses structures et ses processus, au sens de Nagel *et al.* (2015). En effet, la FFR est un réseau d'acteurs, mais aussi de structures, qui part des clubs jusqu'au siège fédéral, en passant par des échelons déconcentrés et décentralisés (comités départementaux et régionaux). La figure n°1 présente ce réseau de structures de la FFR au moment de notre recherche.

Figure n°1. La Fédération Française de Rugby, réseau de structures (données avant la loi NOTRe)



Au niveau administratif, la FFR s’organise en plusieurs directions : administration générale et affaires institutionnelles, direction sportive, direction marketing et communication, direction des activités sportives et des affaires juridiques, direction financière et direction valorisation des ressources humaines et des territoires. Compte tenu de l’agrément ministériel, le Ministère des Sports met à disposition de la FFR des conseillers techniques sportifs. Ces acteurs – autour de 80 – sont répartis au siège fédéral (11 conseillers techniques nationaux) et dans les comités régionaux ou départementaux (70 conseillers techniques régionaux). Ils forment, sous l’autorité d’un Directeur Technique National (DTN), la Direction Technique Nationale. Ainsi, la FFR apparaît comme une « entreprise associative en réseau », une méta-organisation (Dumez, 2009) avec le management d’environ 140 employés au niveau de son siège, et la collaboration avec des acteurs aux compétences spécifiques (sportives et managériales) mis à disposition par l’Etat. Un élément contextuel a été déclencheur de la réflexion de la FFR sur sa politique sportive. Il s’agit du départ à la retraite de son DTN. Notre recherche-intervention s’inscrit dans cet accompagnement durant cette transition, laquelle implique une réflexion sur la conception d’une politique sportive.

2.2. Méthodologie

Cette recherche a donc naturellement pris la forme d'une recherche-intervention (Buono, Savall et Cappelletti 2018). Celle-ci ambitionne de favoriser une interaction entre chercheurs et praticiens, afin de créer une émulation entre ces deux voies, tel que l'indiquent Detchessahar *et al.* (2012). Cette démarche paraît donc bien adaptée aux caractéristiques de notre terrain de recherche, dans la mesure où il s'agit « d'aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini » (David, 2000, p. 210). Elle a été rendue possible par une présence continue et à temps plein, pendant trente mois, au sein du siège fédéral, en tant que « chargé de recherche Territoires ». Assurément, cette position a favorisé l'interaction avec l'ensemble des acteurs interrogés, la participation active à des réunions de travail et de relevés de décisions et a facilité l'accès à des documents internes.

La recherche-intervention cherche à transformer de manière effective l'organisation dans ses structures et ses comportements, en visant à la fois la formalisation des changements produits ou à produire et la contextualisation du changement de manière progressive et interactive (David, 2000). Nous remarquons là que ce double enjeu est particulièrement adapté à l'étude de la conception de la politique sportive de la FFR, laquelle comporte une dimension formelle (substrat formel) et contextuelle (philosophie managériale et organisationnelle, *via* la définition des rôles des acteurs). Deux raisons majeures justifient ce positionnement : d'une part, la volonté d'appréhender les représentations des acteurs, à l'égard de leur organisation, de leur environnement et, d'autre part, la nécessité d'appréhender la politique sportive comme un processus, donc comme une succession d'événements.

Notre positionnement ontologique doit correspondre avec la manière dont notre objet est appréhendé, en l'occurrence, une construction sociale. De là,

cette recherche exploratoire se positionne dans un paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, au sens d'Avenier et Parmentier-Cajaiba (2011). Dans le cadre de ce paradigme, la production de connaissances est vue comme un processus intentionnel d'élaboration de représentations (Avenier, 2011).

Une étude de cas unique a été réalisée afin d'appréhender dans son entièreté le phénomène (Stake, 1995). L'étude de cas est une méthode recommandée lorsque se produisent des évolutions au sein d'une organisation et pour explorer un phénomène non abordé jusqu'alors et le cerner plus précisément (Yin, 2018). L'étude de cas permet enfin d'étudier la dynamique, la trajectoire d'un phénomène en relevant des particularités. A la question « De quoi ce cas est-il le cas ? » (Dumez, 2013), nous répondons qu'il s'agit de proposer un nouveau regard sur la notion de politique sportive, en l'appréhendant comme un instrument de gestion, sur le terrain particulier d'une fédération sportive nationale.

La recherche-intervention a permis de récolter des données primaires et secondaires. Plusieurs données secondaires ont pu être explorées : le rapport annuel d'activité (x3) présentant des chiffres clés, des organigrammes, des discours d'assemblée générale (x6) et tout autre document lié aux différents projets sportifs de la FFR. D'autre part, des données primaires ont été recueillies, *via* une observation participante et des entretiens semi-directifs. L'observation participante se matérialise par la participation régulière du chercheur à des réunions de suivi du projet (x4) et d'autres événements connexes (assemblées générales (ordinaire et financière, x6)), séminaires organisés par la direction sportive ou la Direction Technique Nationale (comme le rassemblement des conseillers techniques sportifs). Enfin, deux séries d'entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'acteurs désignés comme étant clés compte tenu de leur niveau de responsabilité et leur implication dans la conception de la politique sportive de la FFR. La première série d'entretiens a permis d'interroger 21 personnes (7 élus, 8 conseillers techniques sportifs et 6

managers administratifs) et la seconde 11 (6 élus et 5 conseillers techniques sportifs). Il faut noter que 4 acteurs ont participé aux deux séries. Au total, 32 entretiens ont été réalisés pour une durée moyenne de 62 minutes (de 39 minutes à 1h45). Ils ont été intégralement retranscrits. L'ensemble de ces retranscriptions a été envoyé à chaque interviewé afin de susciter d'éventuelles réactions complémentaires. Pour ces deux séries d'entretien, le guide a été structuré de la même façon, se basant sur le triptyque caractérisant un instrument de gestion (Hatchuel et Weil, 1992). Ce guide est présenté en annexe 1. Une triangulation des données a donc pu se mettre en marche, permettant de vérifier l'uniformité et l'exactitude des sources de données contextuelles. Ces données ont été étudiées *via* une analyse de contenu thématique. Cette analyse consiste, dans notre cas, à ventiler des données dans des catégories préalablement déterminées à partir de la grille d'Hatchuel et Weil (1992). Plus précisément, elle vise à faire éclore les représentations des acteurs (révéler des points de vue, des perceptions, dont il conviendra d'en tirer des points marquants) et parallèlement, à mettre en exergue et contextualiser les événements, faits sociaux et liens entre les acteurs, relativement à la conception de la politique sportive.

3. – Résultats

L'émergence progressive de la politique sportive de la FFR peut être analysé comme une trajectoire, comme un processus composé de moment clés qui vont structurer sa construction. Initialement, la politique sportive de la FFR est portée par sa philosophie gestionnaire (3.1). Puis, les acteurs, par leurs actions et interactions, ~~apportent~~ concrétisent cette politique et font apparaître son substrat formel (3.2). La fin de la trajectoire est marquée par des évolutions relatives aux rôles des différents acteurs, notamment fédéraux (3.3).

3.1. Étape 1 : Une politique sportive qui repose sur sa philosophie managériale (mois 1 à 8)

Les premiers moments de construction de la politique sportive sont marqués par de fortes intentions en termes de philosophie managériale. La notion-même de « politique sportive fédérale » émerge et est communiquée au sein du siège fédéral, au cours, par exemple, d'un Comité Directeur, dès le deuxième mois de notre recherche. A travers une PSF bien définie, la FFR ambitionne une meilleure performance intra et inter-organisationnelle. Il s'agit de tirer parti d'un travail de co-construction de la politique sportive pour bénéficier de meilleurs niveaux de coordination, de communication et de partage entre les acteurs, que ce soit au niveau du siège ou dans une perspective réseau.

« Aujourd'hui, il manque un lien entre les différents départements de la FFR, les différents corps de métier ou statuts, entre élus, administratifs, agents d'Etat. Ce lien ne peut se faire qu'à travers une politique sportive, pour que tout le monde sache vers où on va concrètement dans le développement de notre sport » (S5, membre de la DTN, entretien).

« Il faut un fil rouge ; on doit faire ce travail de réflexion afin de réfléchir à la meilleure structuration des services administratifs, et à une meilleure coordination avec les comités. L'idée est de leur proposer un cadre commun à partir duquel ils pourront formuler leur politique sportive territoriale » (P1, élu fédéral, entretien).

Par ailleurs, est apparue la volonté des acteurs de pallier le nombre trop important d'actions initiées par le siège qui ont accompagné le développement du rugby. Dès lors, la mise en place d'une politique sportive aura comme philosophie de résoudre la problématique d'un « mille-feuille » d'actions visant à développer le rugby, mais réalisées sans cohérence. Le verbatim suivant caractérise cette représentation.

« Ce que je trouve aujourd'hui, c'est que l'on fait un mille-feuille, c'est un agrégat d'actions qui sont définies par divers responsables à la Fédération. [...] On dit : "tiens, on va faire du 7, du 5, on va faire ceci, cela, du Beach, du foulard, etc. » (P10, Vice-Président de la FFR et Président de CT, entretien).

Cette philosophie managériale, initiée par les élus fédéraux, est reprise par les conseillers techniques. En effet, dans cette lignée, un autre objectif managérial est soulevé : offrir du sens à l'activité de chacun, d'autant plus que les acteurs ont des missions et prérogatives bien distinctes. Cet objectif attribué à la politique sportive est également « cognitif ». Concrètement, pour les acteurs, la définition d'une PSF peut permettre de (mieux) savoir pourquoi tel ou tel acteur est en responsabilité de telle ou telle action et en quoi celle-ci s'inscrit dans une logique collective et permet *in fine* de participer au développement de la pratique.

« Il faut donner du sens à nos actions, je le martèle à chaque réunion. » (S4, Conseiller Technique Régional, réunion).

En d'autres termes, il apparaît d'autant plus important de donner du sens à ces activités individuelles, qu'elles requièrent souvent de travailler en transversalité et en coordination ; dans cet esprit, donner du sens aux actions permet de donner du sens aux interactions. Pour autant, à ce stade du processus, c'est-à-dire à son début (année 1), la politique sportive à concevoir est très énigmatique en termes de contenu et de rôles des acteurs. En effet, nous avons détecté, par le biais, notamment, de nos entretiens, plusieurs manières d'appréhender le contenu d'une politique sportive fédérale. Les acteurs se distinguent par la manière dont ils présentent le contenu d'une telle politique dans le cadre de la FFR. Les points de vue des acteurs témoignent de priorisations différentes en termes d'objectifs de développement.

« D'un côté, on a des gens qui pensent que la chose la plus importante aujourd'hui ça doit être de développer la partie

rugby à 7 [...]. Mais il y a d'autres personnes qui pensent que l'objet n°1 de la fédération française de rugby c'est le XV de France et ses résultats » (S6, membre de la DTN, entretien).

Au niveau des acteurs, une controverse apparaît sur la vision de chacun des relations organisationnelles, celles visant notamment la Direction Technique Nationale et les élus fédéraux. Les membres de la DTN, par leur légitimité « technique », revendiquent un rôle initiateur, de force de proposition en matière de définition de la politique sportive. Or, managers administratifs et élus fédéraux sont davantage en faveur d'un projet partagé avec des réflexions qui se situent dans un cadre unique, faites d'interactions et d'allers-retours entre les acteurs.

3.2. Étape 2 : Des réflexions qui proposent des éléments de contenu pour la politique sportive à concevoir : un substrat formel émergent (mois 9 à 17)

Ce n'est qu'à partir du neuvième mois que certains acteurs s'engagent et proposent des éléments de formalisation de la politique sportive. Après avoir posé des jalons en termes de justifications de la politique sportive à co-construire (présentés ci-dessus), ces acteurs font avancer le substrat formel de ce dispositif. Celui-ci s'est appuyé sur des éléments de contenu existants et d'autres mécanismes émergents. Il est d'abord suggéré par l'ensemble des acteurs interrogés, d'un point de vue « méthodologique », de faire un état des différents projets sportifs existants, qui constituent la « chair » d'une politique sportive à créer. Le chercheur-intervenant a ici pris son rôle d'aidant à la « déconstruction » puis structuration d'éléments de contenu.

L'analyse des données révèle plusieurs thématiques phares, liées au développement quantitatif et qualitatif de la pratique du rugby (par exemple, développement du rugby à 7, de la santé par le rugby). Ces différentes thématiques de projets sportifs sont à structurer, à faire cohabiter, plus encore, à accorder. A ce stade, les acteurs admettent que la

politique sportive à concevoir peut s'appuyer sur des projets sportifs existants, qui forment des éléments de substrat formel à caractère multidimensionnel. Le tableau 1 ci-dessous illustre ce constat.

Tableau n°1. Structuration des thématiques liées au développement du rugby (construit en année 1 – mois 9)

Diversification des publics et des pratiques	Haut niveau et élite
Rugby scolaire / universitaire Rugby à 7 Rugby à 5 et <i>beach</i> rugby Développement de la pratique féminine	Equipes de France Accompagnement de la performance Filière d'accès au haut niveau
Structurations humaines et structurelles	Valeurs et image liées à la pratique
Organisation et gestion des compétitions Formation des cadres Accompagnement des clubs Ecoles de rugby	Santé et sécurité Cohésion sociale Arbitrage

Un autre élément fort dans les réflexions fédérales a été la formalisation du projet stratégique de la FFR, « Ambition 2020 », pour lequel nous avons été sollicités dans le déploiement, à partir du neuvième mois d'intervention (communication en congrès fédéral). Concrètement, la FFR a souhaité, par la voie de son Président, se doter d'une vision sur les quatre années de sa mandature. Les objectifs qui ont animé la FFR *via* ce projet, sont de « *fixer des objectifs clairs et partagés* ». Ce projet est alors structurant car il se fonde autour d'axes stratégiques, dont un est dédié au développement de la pratique (« *Développer la compétitivité sportive à tous les niveaux* »). Enfin, des « *orientations de la FFR en direction des territoires* », pour lesquelles nous avons également été partie prenante, ont été formulées et

validées politiquement par deux membres élus du Bureau fédéral. Deux de ces orientations sont estampillées comme étant de l'ordre de la politique sportive : « *Développer la pratique du rugby auprès de nouveaux publics et dans les territoires non couverts* » et « *Organiser et optimiser la détection, la formation et le suivi des talents afin d'assurer la compétitivité des équipes nationales* ».

Au final, durant quelques mois, plusieurs orientations, objectifs ou autres projets existants sont mis à l'agenda, sans que, néanmoins, des acteurs s'en saisissent pour les matérialiser sous la forme d'une politique sportive. D'autre part, exceptées les « *orientations en direction des territoires* » ces avancées ne sont pas mises en cohérence avec les objectifs assignés à la conception de la politique sportive, c'est-à-dire l'esprit, la philosophie managériale de celle-ci.

3.3. Étape 3 : Des évolutions organisationnelles majeures au niveau du siège fédéral (mois 18 à 30)

Les derniers moments repérés au niveau de la trajectoire de la politique sportive marquent des volontés de stabilisation de certains rôles des acteurs (3.3.1), à défaut d'une philosophie managériale suivie d'effets et d'une formalisation qui fait l'unanimité des acteurs impliqués (3.3.2).

3.3.1. Des rôles dédiés à certains acteurs clés

Un événement marquant a eu lieu durant la troisième année, lors du 31^{ème} mois : la mise en place d'un Comité de Pilotage de la Direction Sportive, sous l'impulsion des cadres administratifs et notamment de la direction valorisation des ressources humaines. Cette structure doit préciser le rôle des acteurs impliqués dans la conception de la politique sportive. Au total, sept acteurs se voient confiés des responsabilités : 6 élus sont désignés, ainsi que le Directeur Technique National. Le document interne ci-dessous (*figure n°2*) témoigne de cette répartition de rôles.

Figure n°2. Une vision des rôles réduite à quelques acteurs

Missions	Elus	DTN
Définition de la Politique Sportive	<ul style="list-style-type: none"> - Propose la politique sportive au CD - Construit et valide la mise en œuvre 	Propose contenu : objectifs opérationnels, plans d'action

(source : document interne, « Comité de Pilotage Direction Sportive »)

La mise en place de ce Comité de Pilotage marque donc un tournant, en ce qu'il renforce le poids politique d'une partie des élus fédéraux, puis installe le DTN en tant que personne-ressource, par sa légitimité « technique » et institutionnelle (il représente la puissance de l'Etat, *in fine* la logique de service public).

3.3.2. Des éléments de formalisation qui cristallisent des tensions et une philosophie managériale qui se perd

De surcroît, de sa propre initiative, le DTN va convoquer l'ensemble des conseillers techniques (nationaux et territoriaux) et ainsi constituer une « Equipe Technique Nationale ». Ce groupe, éphémère, va être moteur dans la proposition du contenu de la politique sportive, en formalisant des directives sportives nationales. Ces directives vont rapidement être jugées problématiques, notamment par certains élus.

« Pour moi, la politique sportive de la FFR ne devait pas s'inspirer de la politique ministérielle. Quelle est la spécificité du rugby ? Sinon, toutes les fédérations ont les mêmes politiques sportives ! » (P3, élu fédéral, entretien)

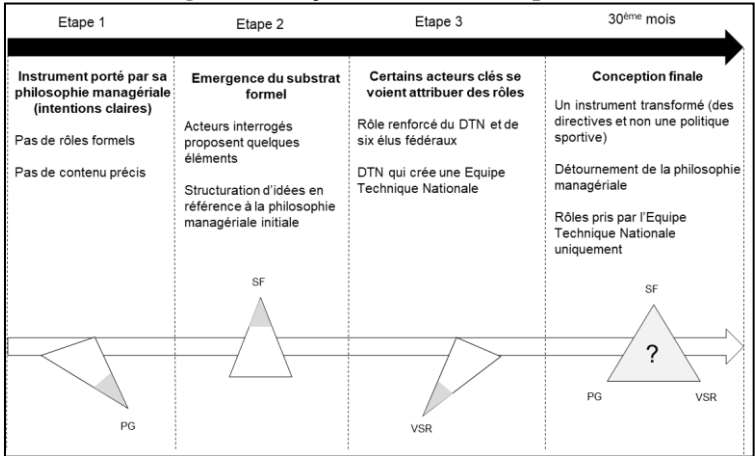
« Ces directives ont le mérite d'exister, certes. Mais elles n'offrent pas un cadre sur le long terme. Et quels sont les modalités de mise en œuvre ? » (P8, élu fédéral et Président d'un CT, entretien)

Malgré ces désaccords, la politique sportive de la FFR se concrétise finalement principalement à travers ces « directives sportives » émanant de la Direction Technique Nationale (plus précisément, de l'Equipe Technique Nationale créée pour l'occasion). Ces directives tiennent l'ambition d'être mises en place dans l'ensemble des territoires dès le 20^{ème} mois d'intervention et d'être réactualisées chaque année.

Ainsi, plusieurs acteurs identifiés comme clés au départ du processus (élus, managers administratifs) ont finalement été écartés des débats. C'est l'émergence d'un nouveau groupe d'acteurs, non prévu tout au long du processus, qui a fait naître des éléments – du substrat formel – de la politique sportive. Plus encore, la philosophie managériale de départ est remise en cause par la prééminence des acteurs de l'Etat et donc de la volonté d'instaurer des priorités étatiques en matière de politique sportive. Enfin, le contenu final de la politique sportive *via* ces directives ne s'appuie pas de manière évidente sur les projets sportifs existants, ni sur le projet stratégique « Ambition 2020 », mais s'apparente davantage à une application de la politique sportive nationale.

Pour conclure, cette analyse et cette lecture par l'instrument de gestion d'une politique sportive en train de se concevoir, permet d'avoir un regard en trois dimensions (triptyque d'Hatchuel et Weil, 1992) durant chaque étape structurante du processus. Cette recherche met en évidence les moments pendant lesquels cet instrument se conçoit sur l'une ou l'autre de ses dimensions et envisage les interactions entre ces dimensions. Cette analyse met en exergue les déséquilibres ayant rythmé la trajectoire de la construction de la politique sportive de la FFR. En effet, si des acteurs ont, certes, réussi à faire « avancer » chacune des trois dimensions du triptyque, ces avancées ne se réalisent pas de manière concomitante. La figure n°3 décrit les déséquilibres ayant rythmé la construction de cette politique sportive.

Figure n°3. La politique sportive de la FFR : un instrument de gestion conçu de manière déséquilibrée



Cette figure exprime le manque de coordination des avancées successives, c'est-à-dire des représentations partagées ou événements concrets faisant progresser la politique sportive soit en termes de philosophie managériale, de substrat formel ou de rôle des acteurs et de vision simplifiée de leurs relations. La parfaite illustration est le fait d'avoir attribué un rôle de concepteur aux conseillers techniques, lesquels ont formalisé des directives, loin d'avoir été imaginées tout au long du processus. En conséquence, à la fin de celui-ci, chacune des dimensions de la politique sportive reste problématique (d'où les points d'interrogation au bout du 30^{ème} mois) car incohérente en termes d'interaction avec les autres dimensions, telles qu'elles avaient été pensées initialement.

4. – Discussion et conclusion

Ces résultats mettent en évidence comment un concept issu des sciences de gestion permet d'enrichir les

travaux réalisés en management du sport (Wolfe *et al.*, 2005). Les apports seront ainsi présentés à la fois pour les instruments de gestion et plus spécifiquement pour le management du sport.

4.1. Pour une approche dynamique des instruments de gestion

Cette étude, réalisée au sein d'une organisation spécifique, amène des éléments de compréhension sur la dynamique collective de construction d'un instrument de gestion. En étudiant ce processus durant trois années, notre recherche s'inscrit dans la lignée de celle de Oiry (2009), qui s'est également intéressé à l'articulation entre les trois dimensions du triptyque caractérisant un instrument de gestion. Nos résultats confirment l'hypothèse de l'auteur, selon laquelle l'efficacité et la portée d'un instrument de gestion apparaît comme liée à la qualité de l'articulation entre ces trois éléments (Oiry, 2011). L'auteur se focalise sur les usages imprévus de l'instrument et les impacts sur l'un des éléments. L'originalité de notre analyse, même si elle reste focalisée sur les événements imprévus tout au long de la conception, est d'indiquer qu'à tout moment de la conception d'un instrument de gestion, un défaut en termes d'articulation du substrat formel, de la philosophie managériale et de la vision des rôles des acteurs peut compromettre l'ambition d'une co-construction d'un instrument de gestion et, *in fine*, son appropriation. L'utilisation dynamique et processuelle de la grille d'Hatchuel et Weil (1992) permet en effet de mettre en avant l'interdépendance des dimensions du triptyque et les effets des incohérences sur la dynamique collective de la conception. Ainsi, les enjeux de l'appropriation repérés par De Vaujany (2006) se mesurent, selon nous, dès la phase de conception.

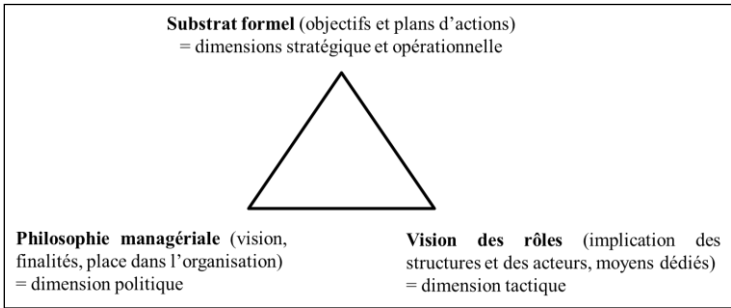
Au-delà de du manque d'alignement des trois éléments composant l'instrument de gestion, cette recherche

réaffirme les enjeux humains des dynamiques d'instrumentation. Le défaut d'articulation entre le substrat formel, la philosophie managériale et la vision simplifiée des relations peut être directement relié à la difficulté pour la FFR de construire un collectif hétérogène qui porte le projet. En effet, si les différentes phases ayant rythmé le processus d'implantation de cette politique ont été associées à un seul élément du triptyque, elles ont aussi été pilotées par une seule et même catégorie d'acteurs. Ainsi, la première étape du projet se concentre sur la philosophie managériale de l'instrument. Cette définition est principalement le fait des élus de la fédération. Ces derniers sont effectivement intéressés par une clarification de la finalité du projet mais ils ressentent moins de proximité avec les enjeux techniques liés à la création de l'instrument. La poursuite du projet va davantage impliquer des acteurs administratifs et des conseillers techniques mis à disposition de la fédération. Alors que les premiers ont restreint les rôles de chacun, les seconds ont joué d'opportunisme *via* la formation d'un nouveau collectif, auquel ne prennent part les élus, dans lequel ils y questionnent principalement le substrat technique de l'instrument. Ce groupe d'acteurs ne revient pas sur la philosophie managériale et n'aborder pas la question de la pertinence des liens entre les éléments techniques qu'ils déploient et les éléments fixés préalablement (la philosophie managériale). Indirectement, cette recherche décrit la difficulté pour les managers et décideurs de cette organisation de penser le concept d'instrument de gestion dans sa globalité. En synthèse, si cette recherche réaffirme l'interdépendance des liens unissant les trois éléments composant l'instrument de gestion, elle souligne aussi la nécessité de mettre en place un regroupement d'acteurs hétérogènes mais engagés collectivement à co-construire ledit instrument.

Par ailleurs, pour les chercheurs en management du sport, ce cadre apparaît novateur. En ayant appréhendé une politique sportive par le prisme de l'instrument de gestion, les résultats

de cette recherche offrent une vision complémentaire aux travaux sur les politiques sportives. Ils indiquent qu'au-delà de la formalisation d'une telle politique, il est nécessaire de surveiller son inscription dans l'organisation en termes d'impact managérial et en termes de ressources humaines dédiées à sa conception. Ces résultats peuvent s'inscrire en complémentarité et renforcer le cadre de Bayeux (2013) que nous avons convoqué en première partie. Les quatre niveaux d'une politique sportive repérés peuvent se rapporter à une dimension d'un instrument de gestion. Le niveau politique repéré par l'auteur s'apparenterait à la philosophie managériale. Le niveau stratégique, comme le niveau opérationnel, trouverait réponse dans le substrat formel. Enfin, le niveau tactique correspondrait à la vision du rôle des acteurs (figure 4). En conséquence, cette complémentarité nous invite à penser les différents niveaux de façon synchronique et de ne pas tomber dans le piège d'une hiérarchisation.

Figure n°4. L'apport du concept d'instrument de gestion pour stabiliser la définition d'une politique sportive



4.2. L'ingénierie des politiques sportives en question

Il ressort aussi de cette étude des apports pour les praticiens qui conçoivent un instrument de gestion et plus spécifiquement une politique sportive. Dans un premier temps, la lecture dynamique proposée ici permet de se rendre compte des incidences de l'évolution d'une dimension par rapport aux deux autres. De ce constat, apparaît la nécessité, pour les acteurs, d'avancer collectivement sur les trois dimensions. Des temps d'échanges doivent favoriser la stabilisation des trois dimensions dans un même espace-temps. A défaut, il semble *a minima* requis de partager l'impact de l'avancée d'une dimension par rapport aux autres : des moments où il faut ainsi discuter, négocier, consolider, ce qui a clairement fait défaut dans le cas étudié.

Pour la mise en place d'une politique sportive, le constat est le suivant : notre recherche invite à penser la politique sportive « chemin faisant ». L'utilisation de la grille d'Hatchuel et Weil (1992) montre qu'une politique sportive n'est pas le fruit d'une construction « brique après brique », mais suppose des réflexions en « 3D » (vision/apport pour l'organisation – contenu – acteurs), tel trois piliers à construire de façon concomitante. En effet, comme cela a été illustré à plusieurs reprises, une avancée à un instant T sur une dimension peut remettre en cause une action précédente et/ou des points de vue initiaux pourtant partagés. De tels « incompatibilités » freinent la volonté des

acteurs à avancer collectivement et compromettent *in fine* la portée de la politique sportive. Enfin, celle-ci s'est mise en place dans le contexte particulier d'une fédération sportive nationale. Les statuts des acteurs, les enjeux de leadership et les prérogatives et compétences de chacun (dimension politique versus expertise technique) sont des indicateurs de tensions dès lors qu'un tel sujet est mis à l'agenda. La volonté de certains acteurs de se saisir du sujet pour leurs intérêts en oubliant ceux des autres a réduit à néant toute co-construction telle qu'envisagée. La complémentarité supposée des différents acteurs (dirigeants bénévoles, administratifs et conseillers sportifs) ne s'est pas conclue par une complémentarité des intérêts autour de la politique sportive. Au sein de cette ingénierie de la construction, le déploiement d'espaces de discussion (Detchessahar, 2001), rassemblant des acteurs différents, permet de dépasser cette complémentarité supposée et d'engager activement les acteurs dans un processus de co-construction de l'instrument.

Conclusion

Cette recherche-intervention illustre en quoi la mobilisation du concept d'instrument de gestion permet de porter un nouveau regard sur le processus de construction d'une politique sportive. Au niveau académique, les apports de cette recherche se focalise sur la notion d'instrument de gestion et sur ses enjeux humains. Dans un premier temps, l'étude souligne la nécessité d'appréhender la dynamique collective de construction de l'instrument comme un processus questionnant simultanément les trois éléments du triptyque. Puis, dans un second temps, elle souligne un des défis de ces projets : développer des espaces de discussion visant à coordonner, à dialoguer, afin de d'assurer collectivement de l'avancée à ces trois niveaux et d'intégrer l'ensemble des acteurs intéressés par ces projets. Au niveau managérial, la recherche-intervention, au-delà des

implications managériales liées à la présence du chercheur au sein de la fédération, indique le besoin de penser et de déployer une ingénierie propre à ces projets. Bien conscients que notre étude souffre des limites traditionnelles associées aux études de cas, le pari conceptuel porte ses fruits car il permet de présenter un cadre d'analyse dynamique complémentaire aux cadres conceptuels traditionnels convoqués par les chercheurs en management du sport. Les résultats de cette étude nous amènent à envisager deux pistes de recherche. La première est reliée au contexte de l'étude. Nous souhaiterions répliquer la recherche au sein d'un contexte différent et notamment au sein des agences d'État ; il serait pertinent de mettre en avant les différentes formes de légitimité (technique, institutionnelle, fonctionnelle) pouvant expliquer les comportements des acteurs. La seconde ambitionne d'explorer les enjeux organisationnels et humains et plus particulièrement le rôle joué par les espaces de discussion au sein de ces projets d'instrumentation.

Annexe 1. Guide d'entretien utilisé pour les entretiens semi-directifs

1^{ère} partie : contexte – cadrage général

Thèmes	Éléments abordés / questions posées
1. Introduction : présentation de la recherche et des objectifs de l'entretien	<ul style="list-style-type: none"> - Explication de la démarche de sollicitation des acteurs - Objectifs de l'entretien
2. La Politique Sportive Fédérale	<ul style="list-style-type: none"> - Qu'est-ce que le terme de politique sportive fédérale (PSF) évoque pour vous ? - Quel(s) objectif(s) donnez-vous à la PSF ? - Selon vous, pour quelles raisons cette question a été mise à l'agenda ou a émergée ? - Quelles sont vos missions, activités et/ou tâches effectuées en lien avec la PSF ?

3. Rôle des acteurs vis-à-vis de la Politique Sportive Fédérale	<ul style="list-style-type: none">- Quel rôle vous voyez-vous tenir dans la conception de la PSF ?- Quels autres acteurs devraient être concernés dans ce dispositif ?- Quels rôles pensez-vous qu'ils devraient avoir ?
--	--

2nde partie : questions sur la mise en place d'une politique sportive fédérale

Thèmes	Éléments abordés
4. Le contenu de la PSF en tant qu'instrument de gestion	<ul style="list-style-type: none">- Quel devrait être, selon vous, son contenu ?- Quelles ressources (financières, humaines...) seraient nécessaires à sa mise en œuvre ?- Comment devrait-elle être pilotée ? (modalités, rôle des acteurs, évaluation, etc.)
5. Bénéfices et inconvénients perçus liés à la mise en place d'une PSF	<ul style="list-style-type: none">- Quels peuvent être les bénéfices de la mise en œuvre d'une PSF ?- A l'opposé, quels peuvent être les inconvénients ? Qui serait concerné ? Pour quelles raisons ?
6. Conclusion : la réussite ou l'échec d'une PSF	<ul style="list-style-type: none">- Quels sont les autres éléments facteurs de réussite ou d'échec d'une politique sportive fédérale ?

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AGGERI F., LABATUT J., « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 13, n°3, 2010, p. 5-37.
- AVENIER M-J., PARMENTIER-CAJAIBA A. « Research-as-Practice: Practical Insights for Developing Rigorous Conceptual Knowledge for and from Practice », XIème Conférence de l'European Academy on Management, 2011, 1-4 juin, Tallin, Estonie.
- AVENIER M-J., « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : postmodernisme ou pragmatisme ? » *Management & Avenir*, n°43, 2011, p. 371-391.
- BAYEUX P., *Le sport et les collectivités territoriales* (5ème édition), PUF, « Que sais-je ? », Paris, 2013.
- BERGSGRAD N.A., HOULIHAN B., MANGSET P., NEDLAND S.I., ROMMETVEDT H., *Sport policy: A comparative analysis of stability and change*, Oxford, Elsevier, Butterworth-Heinemann, 2007.
- BERNARDEAU MOREAU D., « La professionnalisation dans les organisations associatives. Le cas des dirigeants bénévoles de la Fédération Française d'Equitation », *Gérer et Comprendre*, n°73, 2003, p. 55-77.
- BERRY M., « L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », Texte de synthèse au rapport collectif pour la DGRST, fait par le CRG, 1983, 49p.
- BLOYCE D., SMITH A., *Sport policy and development: An introduction*, Routledge, London, 2010.
- BOUSSARD V., MAUGERI S. (Dir.), *Du politique dans les organisations*, L'Harmattan, Paris, 2003.
- BUONO A., SAVALL H., CAPPELLETTI L. (2018). *Intervention-research: From conceptualization to publication*, Information Age Publishing, Charlotte, 2018.
- CALLEDE J-P., « Les politiques du sport », *L'Année Sociologique*, Vol. 52, n°2, 2002, p. 437-457.
- DAVID A., « Outil de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, n°120, 1998, p. 44-59.
- DAVID A., « La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management ? » in David, Hatchuel &

- Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, 2000, p. 193-202.
- DE VAUJANY F-X., « De la pertinence d'une réflexion sur le management des objets et outils de gestion », in De Vaujany (Ed.), *De la conception à l'usage : Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Editions EMS, Caen, coll. « Questions de société », 2005, p. 19-34.
- DE VAUJANY F-X., « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : Vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, n°9, 2006, p. 109-126.
- DETCHESSAHAR M., « Quand discuter c'est produire ». *Revue Française de Gestion*, 2001, p. 32-43.
- DETCHESSAHAR M., GENTIL S., GREVIN A., STIMEC A., « Le design de la recherche-intervention en management : réflexions méthodologiques à partir d'une intervention dans une clinique », XXIIIème Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, 2012, 12-14 septembre, Nancy.
- DONALDSON A., LEGGETT S., FINCH C., « Sports policy development and implementation in context: Researching and understanding the perceptions of community end-users », *International Review for the Sociology of Sport*, Vol. 47, n°6, 2012, p. 743-760.
- DREVETON B., « Le rôle des représentations sociales au cours du processus de construction d'un outil de contrôle de gestion », *Comptabilité Contrôle Audit*, n°2, 2008, p. 125-154.
- DREVETON B., « Construire un outil de contrôle au sein des organisations publiques : Une opportunité au développement d'un nouveau mode d'action », *Management International*, Vol. 15, n°4, 2011, p. 11-24.
- DUMEZ H., « La théorie des méta-organisations », *Gérer et comprendre*, Vol. 95, n°1, 2009, p. 77-78
- DUMEZ H., « Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas ? » *Le Libellio d'Aegis*, Vol. 9, n°2, 2013, p. 13-26.
- GILBERT P., *L'instrumentation de gestion*, Economica, Paris, 1997.
- GILBERT P., « L'instrumentation en GRH », in Allouche (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, 2ème édition, Paris, Vuibert, 2006, p. 673-678.

- GIRIN J., « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in Martinet (Ed.), *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, Paris, 1990, p.141-182.
- HATCHUEL A., WEIL B., *L'expert et le système*, Economica, Paris, 1992.
- HATCHUEL A., NOBRE T., DE MORAIS A-P., PALLEZ F., « Des autobus bien tempérés. Une nouvelle partition pour les métiers », in Moisdon (Ed.), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Séli Arslan, Paris, 1997, p.192-215.
- HOULIHAN B., « Politics and sport », in Dunning & Coakley (Eds), *Handbook of Sport and Sociology*, Sage, Michigan, 2000, p. 213-227.
- LACHANCE E.L., PARENT M.M., « Policy implementation and collaboration in a federated sport system: the case of the official languages act », *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2023, DOI: 10.1080/19406940.2023.2166564.
- LHERAUD J.L., « Politique sportive et management stratégique : L'exemple de Beaune », in Charrier & Durand (Eds), *Le financement du sport dans les collectivités locales : Des ambitions politiques au choix budgétaires*, Editions Presses Universitaires du Sport, Voiron, 2002, p. 34-38.
- MARTINEAU R., « Les outils de gestion, lieu de rencontre entre théorie et pratique : une revue de littérature », XIXème Congrès du réseau des IAE, 2008, Septembre, Lille.
- MENY Y., THOENIG J-C., *Les politiques publiques*, Paris, Presses Universitaires de France, 1989.
- MOISDON J-C., *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Séli Arslan, 1997.
- NAGEL S., SCHLESINGER T., BAYLE E., GIAUQUE D., « Professionalisation of sport federations: A multi-level framework for analysing forms, causes and consequences », *European Sport Management Quarterly*, Vol. 15, n°4, 2015, p. 407-433.
- OIRY E., *La dynamique des instruments de gestion : Propositions pour un cadre d'analyse*. Habilitation à Diriger des Recherches, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II, 2009, 205p.
- OIRY E., « Usages imprévus et dynamique des instruments de gestion. Réflexions à partir du cas d'un instrument de

- gestion des compétences », *Management International*, Vol. 15, n°2, 2011, p. 11–22.
- SEIPPEL Ø., BELBO J.S., « Sport clubs, policy networks, and local politics », *International Journal of Sport Policy and Politics*, Vol. 13, n°3, 2021, p. 479-499.
- STRITTMATTER A.M.; STENLING C.; FAHLÉN J., SKILLE E.A., « Sport policy analysis revisited: the sport policy process as an interlinked chain of legitimating acts », *International Journal of Sport Policy and Politics*, n°10, 2018, p.621-635.
- SKILLE E., « 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*, Vol.43, n°2, 2008, p. 181-200.
- SKILLE E., « Community and sport in Norway: Between state sport policy and local sport clubs », *International Journal of Sport Policy and Politics*, Vol. 7, n°4, 2015, p. 505-518.
- VOYANT O., KRIEF N., « Utiliser des outils de gestion pour améliorer les performances de l'entreprise cas d'une entreprise de service », XXIIème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, 2001, Mai, Metz.
- WINAND M., QUALIZZA D., VOS S., SCHEERDER J., ZINTZ T., « Fédérations sportives innovantes : attitude, perceptions et champions de l'innovation », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, Vol. 6, n°2, 2013, p. 5-20.
- WOLFE R.A., WEICK K.-E., USHER J.M., TERBORG J.R., POPPO L., MURRELL A.J., DUKERICH J.M., CROWN CORE D., DICKSON K.E., SIMMONS JOURDAN J., « Sport and Organizational Studies Exploring Synergy », *Journal of management inquiry*, Vol. 14, n°2, 2005, p. 182-210.
- YIN R.K., *Case study research and application: Design and methods*, Sage, Thousand Oaks, 2018.