



HAL
open science

Le processus de conception de la politique sportive d'une fédération sportive nationale. Le cas de la Fédération Française de Rugby.

Bastien Viollet

► To cite this version:

Bastien Viollet. Le processus de conception de la politique sportive d'une fédération sportive nationale. Le cas de la Fédération Française de Rugby.. Gestion et management. Université de Poitiers - Faculté des Sciences du Sport, 2017. Français. NNT: . tel-02145788

HAL Id: tel-02145788

<https://hal.science/tel-02145788>

Submitted on 3 Jun 2019

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

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



Université de Poitiers – Faculté des Sciences du Sport
Ecole Doctorale Sociétés et Organisations (ED 526)
Centre de Recherche en Gestion (CEREGE – EA 1722)

LE PROCESSUS DE CONCEPTION DE LA POLITIQUE SPORTIVE D'UNE FEDERATION SPORTIVE NATIONALE

Le cas de la Fédération Française de Rugby

THÈSE

présentée en vue de l'obtention du grade de Docteur en Sciences et Techniques
des Activités Physiques et Sportives et soutenue le 8 juin 2017

Bastien VIOLLET

Membres du jury :

M. Alain FERRAND, directeur de thèse – Professeur, Université de Poitiers
M. Nicolas SCelles, co-directeur de thèse – Lecturer, Université de Stirling (Ecosse)
M. Christophe DURAND, rapporteur – Professeur, Université de Caen Normandie
M. Samuel MERCIER, rapporteur – Professeur, Université de Bourgogne
M. Benjamin DREVETON, suffragant – Professeur, Université de Poitiers (IAE)
M. Jérôme MERIC, suffragant – Professeur, Université de Poitiers (IAE)

L'Université de Poitiers n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Au moment où s'achève ce travail de thèse, je tiens à remercier un certain nombre de personnes, sans qui ce projet n'aurait pas pu aboutir, voire même pas été imaginé. En cela, mes premiers remerciements s'adressent tout particulièrement à mes directeurs de thèse, Alain Ferrand et Nicolas Scelles. Merci à vous d'avoir cru à cette aventure autant que moi, de m'avoir conseillé, soutenu, orienté, motivé. Je mesure la chance que j'ai eue d'être à vos côtés et d'avoir ainsi été remarquablement accompagné. Merci pour votre patience et votre implication, nécessaires tant ce travail a demandé des échanges soutenus et réguliers.

J'adresse aussi mes sincères remerciements aux Professeurs Christophe Durand, Samuel Mercier, Benjamin Drevet et Jérôme Méric, pour avoir accepté de lire ces travaux et constituer le jury de ma soutenance. C'est un honneur pour moi de vous présenter cette thèse.

J'aimerais particulièrement remercier plusieurs personnes qui ont impulsé cette recherche au sein de la Fédération Française de Rugby et m'ont motivé dans cette démarche, à commencer par Bernard R. et Bernard D., puis Olivier. Merci beaucoup à Yves, Julien et Aude, d'avoir rendu possible et effectif ce travail et d'avoir convaincu les autres acteurs, en interne. Je remercie aussi Gurvan et Messieurs Doctrinal et Camou, d'avoir porté ce projet et d'avoir cru en sa mise en place. Enfin, merci à mes ex-collègues du département « Valorisation des Ressources Humaines et des Territoires » et aux autres salariés de la FFR (sans oublier Fred) sans qui ce parcours doctoral n'aurait pas eu la même saveur et plus globalement à l'ensemble des acteurs qui m'ont accordé un, voire deux entretiens et ont ainsi pleinement contribué à cette recherche.

Je remercie également les enseignants et doctorants du laboratoire CEREGE, avec lesquels j'ai pu, notamment lors des journées des doctorants, avoir des échanges passionnants et parfois déterminants par rapport aux orientations à donner à mon travail. Merci à Aurélie Dudezert, Evelyne Lande, Marine Portal, Amaury Grimand pour leurs conseils avisés et un merci tout particulier à Ewan Oiry qui, malgré son départ sur le continent américain, a continué à nous donner de précieux conseils.

Enfin, un grand merci à mes proches, mes parents, mon frère, qui m'ont toujours encouragé dans ce projet. Surtout, ces remerciements seraient bien incomplets si je ne remerciais pas celle qui m'a toujours soutenu, porté, supporté pendant ces années. Maud, merci pour tout.

Sommaire

Introduction générale.....6

0.1. Origine de la recherche	6
0.2. Enjeux empiriques et fondements théoriques menant à la question de recherche	9
0.3. Objectif, démarche de recherche et méthodologie générale	14
0.4. Sous-questions de recherche et architecture de la thèse	15

Première partie : revue de littérature et cadre théorique.....22

Chapitre 1 – Le concept de politique sportive et le terrain des fédérations nationales.....23

1.1. La politique sportive : un concept souvent abordé, mais délicat à définir	23
1.2. Les fédérations sportives comme terrain d'étude : caractéristiques et spécificités	49

Chapitre 2 – Conceptualiser la politique sportive fédérale.....85

2.1. La politique sportive fédérale : entre processus et objet, l'apport des sciences de gestion	85
2.2. La conception d'une politique sportive fédérale : un dispositif de gestion à co-construire	103

Chapitre 3 – Vers un cadre d'analyse dynamique de la conception d'une politique sportive fédérale.....135

3.1. La politique sportive fédérale, une construction sociale mobilisant plusieurs acteurs, en interaction entre eux et avec d'autres parties prenantes	136
3.2. La théorie de la traduction, un ancrage théorique pour décrire et analyser cette construction sociale	148
3.3. Un processus de conception mêlant traductions et prescriptions : cadre d'analyse défini et application à notre terrain	167

Deuxième partie : cadre méthodologique et empirique.....190

Chapitre 4 – Cadre méthodologique et design de la recherche.....191

4.1. Positionnement et démarche de recherche	191
4.2. Choix méthodologiques et modalités de raisonnement	204
4.3. Méthodes d'analyse et de codage des données	225

Chapitre 5 – Cadre empirique : la FFR, une fédération sportive en mutation en tant que terrain d'étude.....	245
5.1. Présentation générale du terrain d'étude et analyse contextuelle	245
5.2. Contexte du cas et description du réseau FFR	255
5.3. Construction conjointe de l'objet de recherche, objectifs et place du chercheur-intervenant	263
Troisième partie : résultats et implications.....	275
Chapitre 6 – La conception de la politique sportive fédérale, des représentations initiales à la trajectoire prise dans l'organisation.....	276
6.1. La co-construction d'une politique sportive fédérale, ou la mise en perspective de représentations différenciées	276
6.2. La politique sportive fédérale, itinéraire d'un actant-clé	318
Chapitre 7 – Vers une étude de « l'acteur-réseau » constitué, à travers la mise en évidence des rôles et relations des actants humains et non-humains.....	365
7.1. Explorer le réseau émergent : une prise en compte des traductions et du rôle des actants clés	365
7.2. Des dynamiques d'acteurs qui bouleversent la linéarité du processus : l'impact des rapports de prescription	405
Conclusion générale.....	436
8.1. Synthèse des résultats de recherche	436
8.2. Apports managériaux de la recherche	445
8.3. Apports théoriques de la recherche	450
8.4. Fiabilité et validité de la recherche	452
8.5. Limites et perspectives	455
Références bibliographiques.....	462
Liste des figures.....	488
Liste des Tableaux.....	492
Table des matières.....	493
Annexes.....	501

Introduction générale

« *Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va.* »
(Sénèque)

Cette première citation, du philosophe Sénèque, est une métaphore pertinente pour décrire les éléments qui ont mené à notre recherche. Nous mettons d'abord en évidence les origines de cette recherche, qui l'ont fait émerger progressivement, un an avant ses débuts effectifs (0.1). Puis, nous présentons les enjeux empiriques qui en découlent, ainsi que les fondements théoriques sur lesquels nous avons pris position et qui nous ont guidé pour formuler la question principale de cette recherche (0.2). Nous exposons ensuite, dans les grandes lignes, notre démarche de recherche et la méthodologie mobilisée pour répondre au mieux à cette question (0.3). Enfin, nous détaillons les sous-questions de recherche et faisons le lien avec la manière dont est structurée cette thèse (0.4).

0.1. Aux origines de la recherche : la confrontation de problématiques territoriales et fédérales

Comme le titre de la thèse en atteste, nous nous intéressons, dans ce travail de recherche, à **comprendre le processus de conception de la politique sportive d'une fédération nationale**. Si la nature de cette recherche semble classique pour le champ des sciences de gestion (l'étude d'un processus) (David, 1998), il est utile, dans cette partie introductive, de rappeler un processus antérieur, celui qui a orienté notre questionnement. En effet, cette recherche s'est effectuée au sein d'une structure nationale (au siège de la Fédération Française de Rugby - FFR), mais présente la particularité d'avoir été « imaginée » au cours de réflexions au sein d'une structure décentralisée et déconcentrée de la FFR.

Cette recherche puise effectivement sa source au cours de l'année 2012, lors de notre stage de Master 2 – et l'élaboration d'un mémoire professionnel – au sein du Comité Poitou-Charentes de Rugby.

Cette expérience de terrain a révélé, principalement, un manque de lisibilité « *dans la politique sportive fédérale [...] ce qui rend problématique la formalisation de projets sportifs territoriaux* »¹. Cette problématique managériale a motivé des échanges avec plusieurs acteurs du siège fédéral. Relayée et validée par l'équipe dirigeante, nous avons pu conclure en ce sens, un travail de recherche-intervention, dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE). La Figure 1 présente les différentes phases qui ont menées à cette recherche-intervention.

¹ Extrait du COPIL 1 de thèse, en présence des acteurs initiateurs de la recherche, chercheurs et praticiens.

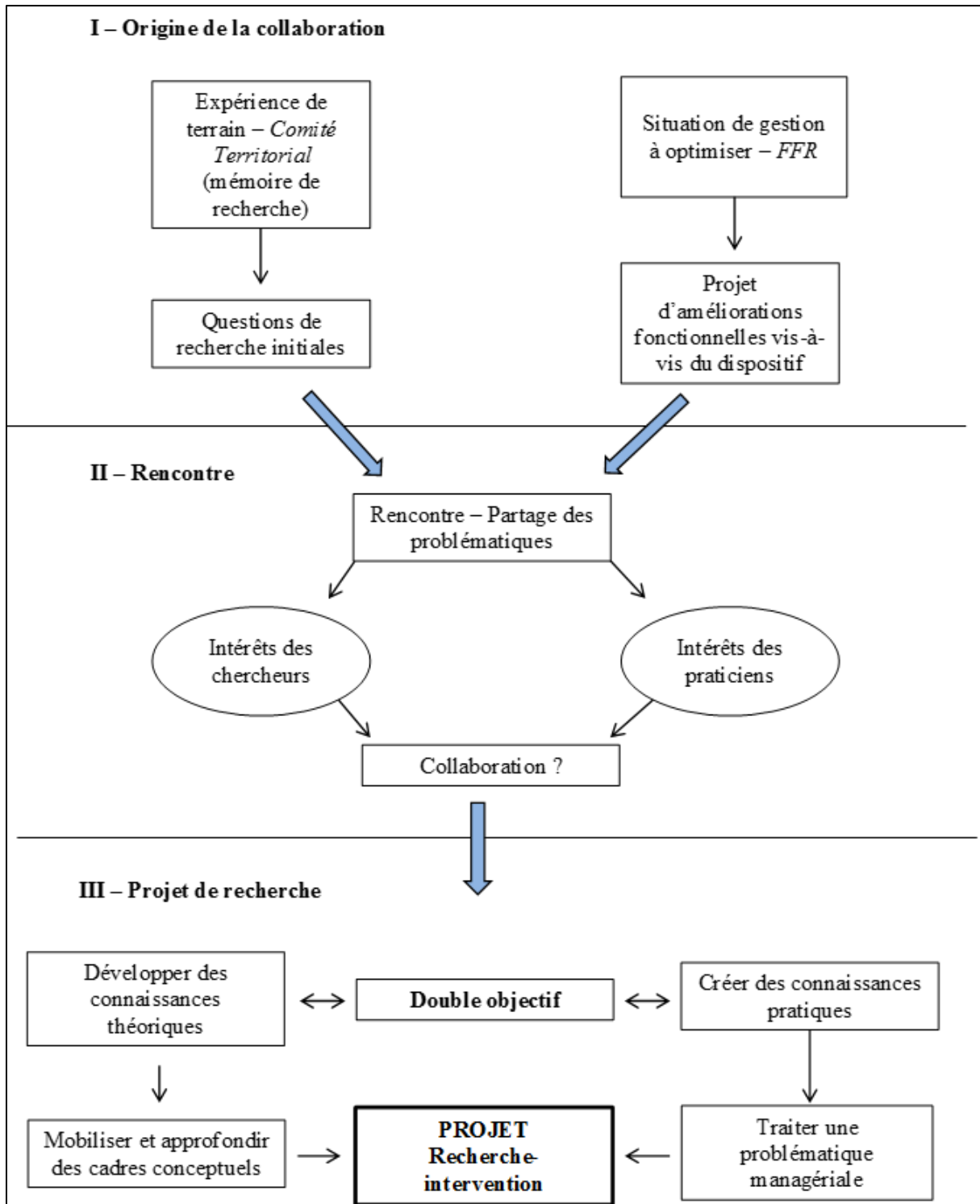


Figure 1 : phases de concrétisation de la recherche-intervention

Dans l'éditorial des premières Assises du rugby français (mars 2012²), le Président de la FFR, Pierre Camou, posait les bases d'une réflexion collective : « *Développement territorial de la pratique, [...] formation et perfectionnement des jeunes joueurs, [...], retour du rugby dans la famille olympique par sa pratique à 7, [...] nouvelles pratiques, être champion du monde... Tous ces sujets et, bien d'autres encore, sont sur la table de ces Assises : où voulons-nous aller, quels sont nos grands objectifs ?* » Trois mois plus tard, en préface du Livre Blanc du Rugby Français, le Président déclarait : « *Le Rugby a atteint un stade de son développement qui constitue indéniablement une étape nouvelle et il convient de s'arrêter un instant pour se donner les moyens de poursuivre notre ascension. La problématique générale est simple à formuler : comment enfin gagner la Coupe du Monde et poursuivre le développement de l'ensemble du Rugby français ?* »

Ces éléments marquent donc des problématiques exprimées au niveau territorial et reprises au sein du siège fédéral, sur la vision générale du développement du rugby (« où veut-on aller ? ») et sur les stratégies et moyens pour y parvenir (« comment y aller ? »). En somme, puisque la manière dont est pensée la politique sportive va conditionner sa vie future, il est pertinent de se focaliser sur ce processus de conception de cette politique sportive fédérale. Selon les logiques identifiées par Bayle (2007) des travaux en management du sport, notre recherche s'inscrit à la fois dans une logique « thématique » (nous nous intéressons à un objet spécifique, la politique sportive), sur une discipline sportive (le rugby) et à un niveau national (la FFR). Cette étude se situe finalement au carrefour d'enjeux empiriques et de fondements théoriques singuliers que nous précisons ci-après.

0.2. Enjeux empiriques et fondements théoriques menant à la question de recherche

La construction de notre question de recherche principale vise à répondre à des enjeux empiriques, que nous développerons dans la lignée des problématiques managériales exposées ci-dessus (0.2.1) ; elle s'appuie sur des fondements théoriques, que nous décrivons sommairement (0.2.2), l'objectif à ce stade étant d'expliquer la formulation de la question de recherche telle que nous l'avons définie.

² Disponible via le lien suivant : <https://www.ffr.fr/FFR/Commissions/Assises-Nationales-du-Rugby>

0.2.1. Enjeux empiriques de la recherche

Les enjeux de cette recherche-intervention, d'un point de vue empirique, concernent d'abord le fort développement du rugby, comme l'indique le Président de la FFR à travers le Livre Blanc du Rugby Français (verbatim plus haut). Ce développement exponentiel, qui fait suite, notamment, à l'organisation de la Coupe du Monde de rugby sur le sol français, s'est accompagné d'une multiplication des actions, à tous niveaux. L'enjeu, pour la FFR, est ainsi, par le biais de réflexions autour de la politique sportive à mener, de maîtriser ce développement de la pratique.

Plus généralement, l'influence des fédérations sportives sur les pratiques sportives et les individus qu'elles visent est réelle (Callède, 1987 ; Pociello, 1995). Il est ainsi pertinent de s'intéresser à la capacité de ces organisations à impacter le développement d'une ou plusieurs pratique(s) sportive(s) ; nous avons noté la dimension stratégique sous-jacente à la formalisation d'une politique sportive (« où veut-on aller et comment ? quelles stratégies mener ? quels moyens mobiliser ? »).

Les fédérations sportives nationales doivent également leur importance dans le système sportif français, à la qualité de leur maillage territorial (Michon et Terret, 2004). Comme nous l'avons également relevé précédemment, l'enjeu est aussi structurel, vis-à-vis des relations entre un siège fédéral et des composantes territoriales (les comités territoriaux). En somme, l'objectif est *in fine* d'« optimiser la performance organisationnelle de la FFR via sa politique sportive³ ».

0.2.2. Fondements théoriques de la recherche

Les fondements théoriques de notre recherche s'articulent d'abord et avant tout autour du concept de politique sportive, que nous avons mobilisé conjointement avec les acteurs fédéraux initiateurs du projet : en effet, ce concept a semblé comme étant le mieux à même de décrire cette volonté d'exprimer, en une vision et des objectifs, le développement souhaité du rugby en France.

³ Extrait de notre fiche de poste, en tant que chercheur-intervenant salarié au sein de la FFR.

Or, les recherches s'intéressant aux politiques sportives sur un territoire national se focalisent à l'échelle d'un pays, c'est-à-dire qu'elles abordent la politique sportive d'un pays (gouvernement, ministère chargé des sports) dans une approche multidisciplinaire (Bergsgrad *et al.*, 2007 ; Bloyce et Smith, 2010 ; Bravo et Silva, 2014 ; Houlihan, 2000 ; King, 2009 ; Shilbury *et al.*, 2008 ; Skille, 2015). Ainsi, notre positionnement auprès d'une fédération sportive suggère de se saisir de ces premiers travaux qui, dans des contextes différents, ont mobilisé une approche par la politique sportive.

La première implication tient dans la prise en compte du réseau sous-jacent à une fédération nationale, qui regroupe des structures locales (les clubs) et qui peut s'organiser avec des organes déconcentrés et décentralisés, pour être au plus près de ces clubs et répondre au mieux à leurs problématiques (Bayle, 2010). La politique sportive apparaît comme un objet inter-organisationnel, dès lors qu'elle se met en place dans une organisation en réseau. Rorive (2005) caractérise l'organisation en réseau comme étant basée sur la coopération et la coordination.

Aussi, dans cet esprit, la manière avec laquelle un tel objet se conçoit va influencer sur sa mise en œuvre. En d'autres termes, le fait de s'intéresser aux dynamiques de conception permet de mieux maîtriser la mise en œuvre de la politique sportive en question et *in fine* des projets de développement menés sur l'ensemble du territoire national (De Vaujany, 2005, 2006 ; Grimand, 2006). La collaboration des acteurs, d'ores et déjà réunis en réseau, semble alors nécessaire pour concevoir avec efficacité la politique sportive de la FFR. Le rôle des acteurs entre donc largement en considération, d'autant plus que la politique sportive qu'ils définissent oriente leur action, dans une dynamique d'apprentissage continu entre un 'objet' et des acteurs (Moisdon, 1997).

Enfin, le cadre théorique avec lequel nous avons analysé le processus de conception de la politique sportive de la FFR prend appui sur la théorie de l'acteur-réseau, dite aussi théorie de la traduction (Callon, 1986 ; Akrich *et al.*, 1988a ; Akrich *et al.*, 1988b ; Latour, 1989 ; Akrich *et al.*, 2006). Présentés comme les membres d'un courant de sociologie, ces chercheurs de l'Ecole des Mines visent à comprendre les conditions de production de la science et du succès des innovations (Akrich *et al.*, 2006). Un projet devient une innovation dès lors qu'il est porté par un réseau stable et qu'il est un facteur d'apprentissage pour l'organisation. Ce qui fait la force et l'originalité de cet ancrage théorique, c'est d'un côté, sa capacité à offrir un cadre pour suivre un processus « en train de se faire » (Latour, 1987) et d'un autre côté, le fait de considérer l'impact de tout « actant » dans le réseau.

Autrement dit, la théorie de la traduction ambitionne de rendre compte des actions des acteurs, considérés de fait comme les « actants humains », mais également de l'impact des entités non-humaines (les « actants non-humains ») dans un projet donné. Aussi, pour prendre en compte le phénomène omniprésent de rapports de pouvoir au sein de l'organisation (Crozier et Friedberg, 1997 ; Boussard et Maugeri, 2003), Oiry (2012) propose de mobiliser le concept de rapport de prescription (Hatchuel, 1996). Nous verrons en quoi ce concept, qui ambitionne d'expliquer les moments où les acteurs se « confrontent », solidifie notre cadre théorique.

Cette définition sommaire de notre ancrage théorique vise avant tout à comprendre la formulation de notre question de recherche principale, focalisée sur le processus de conception de la politique sportive de la FFR. Au carrefour d'enjeux empiriques et de ces fondements théoriques, la question de recherche qui guide notre thèse est effectivement : **quelles sont les dynamiques actantielles à l'œuvre lors de la co-construction d'une politique sportive fédérale ?** La Figure 2 reprend les interactions entre les différents ancrages théoriques et empiriques de nos travaux.

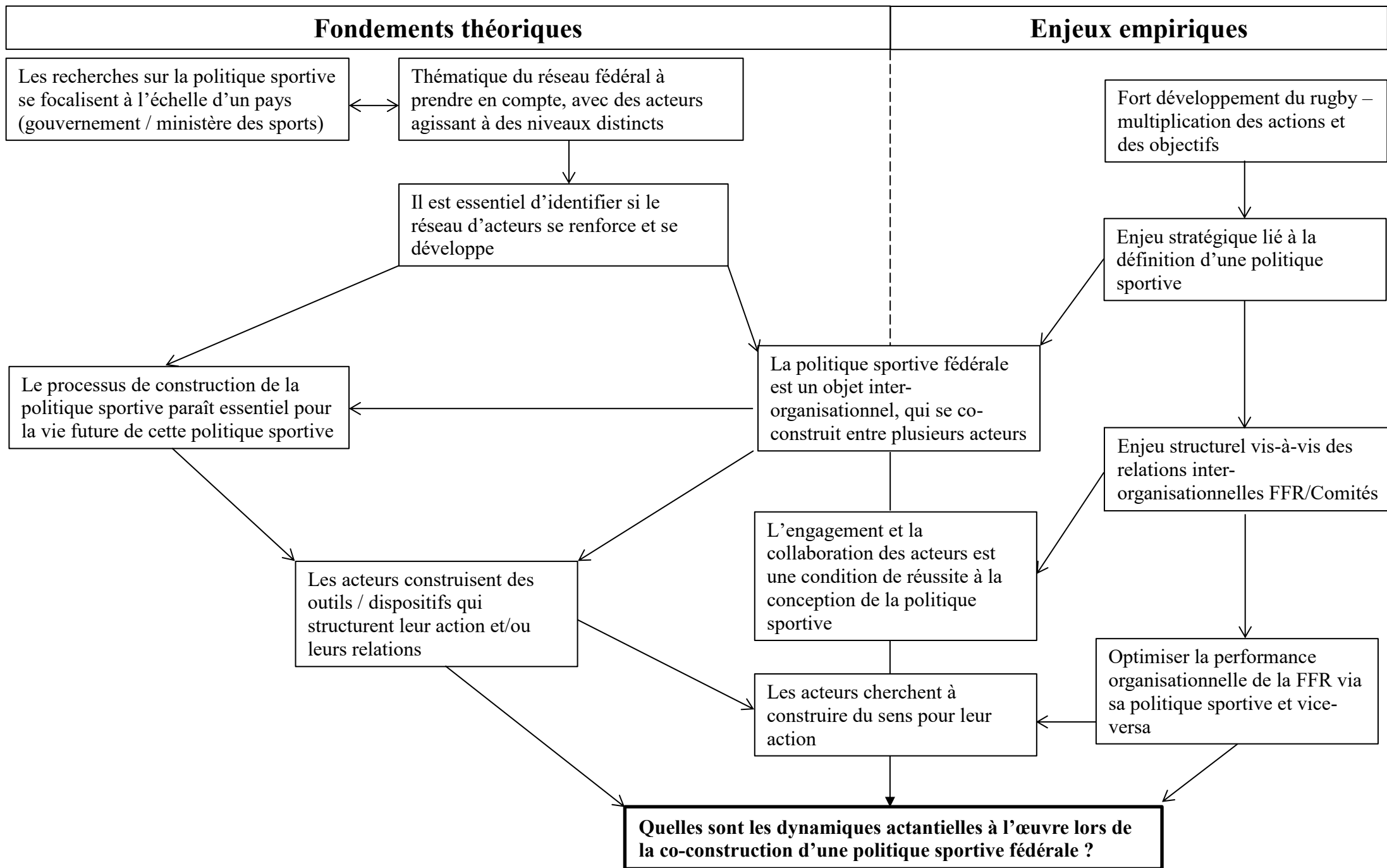


Figure 2 : fondements théoriques et enjeux empiriques menant à la question de recherche principale de la thèse

0.3. Objectif, démarche de recherche et méthodologie générale

L'objectif de cette recherche est ainsi d'explorer et de comprendre la manière dont plusieurs acteurs, organisés en réseau, vont être en mesure, sous l'impulsion du siège, de collaborer pour concevoir la politique sportive d'une fédération. La démarche de recherche définie doit être indissociable des enjeux empiriques et fondements théoriques co-définis avec les acteurs de terrain. En étant en permanence sur le terrain, nous nous sommes inscrit dans une démarche exploratoire et compréhensive d'un processus. Cette étude est donc qualifiable de longitudinale, avec un recueil de données via des sources multiples, tout au long de l'étude.

D'abord, dans une logique de « diagnostic », nous avons mené des entretiens exploratoires, qui nous ont notamment permis de valider le positionnement de la recherche et surtout, de l'objet principal. En cela, nous avons pu garantir la faisabilité, l'intérêt managérial et l'intérêt théorique de notre approche. Ensuite, deux autres phases de recueil de données ont été menées, afin d'apprécier l'avancement du processus et être en mesure de co-construire des connaissances pratiques (Thiéart, 2007) pour apporter des préconisations, soulever des questionnements et donc, accompagner les acteurs dans le temps. Pour ce faire, la méthodologie générale est une méthodologie d'intervention qui suppose d'analyser des données empiriques « en temps réel », en s'appuyant sur un cadre théorique et conceptuel permettant de guider les acteurs.

En résumé, nous avons été immergé sur le terrain, aux côtés des acteurs concernés par notre objet de recherche, afin d'essayer de rendre compte de leurs différentes rationalités propres et de leurs enjeux. Par une analyse mobilisant le cadre conceptuel de la théorie de l'acteur-réseau, nous avons appréhendé la capacité des acteurs à dégager, progressivement, les voies d'un dispositif porteur de sens pour l'organisation fédérale.

Notre démarche de recherche adopte ainsi un positionnement épistémologique constructiviste (Allard-Poesi et Perret, 2003 ; Le Moigne, 1995), que nous prendrons soin de présenter et d'expliquer. Enfin, notre problématique et ce positionnement épistémologique nous amènent à opter pour un raisonnement de type abductif (Koenig, 1993), fait d'allers-retours entre le terrain et les éléments de littérature.

0.4. Sous-questions de recherche et architecture de la thèse

Afin de saisir au mieux les enjeux liés à notre question de recherche principale, nous avons cherché à développer des problématiques sous-jacentes. Celles-ci se décomposent en quatre temps, qui suivent de près notre cadre théorique de la traduction.

Dans un premier temps, il s'agit de savoir ce que représente une politique sportive pour le compte d'une fédération nationale et quel est le processus à mettre en œuvre : la problématique est donc portée sur l'objet en lui-même et les modalités de sa conception. Dans un deuxième temps, l'enjeu porte sur les acteurs à considérer dans le projet, mais également les autres composantes « non-humaines », en cohérence avec la théorie de l'acteur-réseau. Dans un troisième temps, l'attention est portée sur deux « espaces » d'expression des points de vue, de dialogues et d'échanges, que sont les traductions et les rapports de prescription des acteurs. Nous montrerons en quoi l'expression des traductions de chacun et de ces rapports de prescription impactent le processus en question. Dans un quatrième et dernier temps, le réseau sera appréhendé à travers les rôles endossés par les acteurs, tout en mesurant, là encore, les influences sur la politique sportive, dans sa co-construction. La Figure 3 présente l'articulation, via ces problématiques, entre la question de recherche principale et les sous-questions développées.

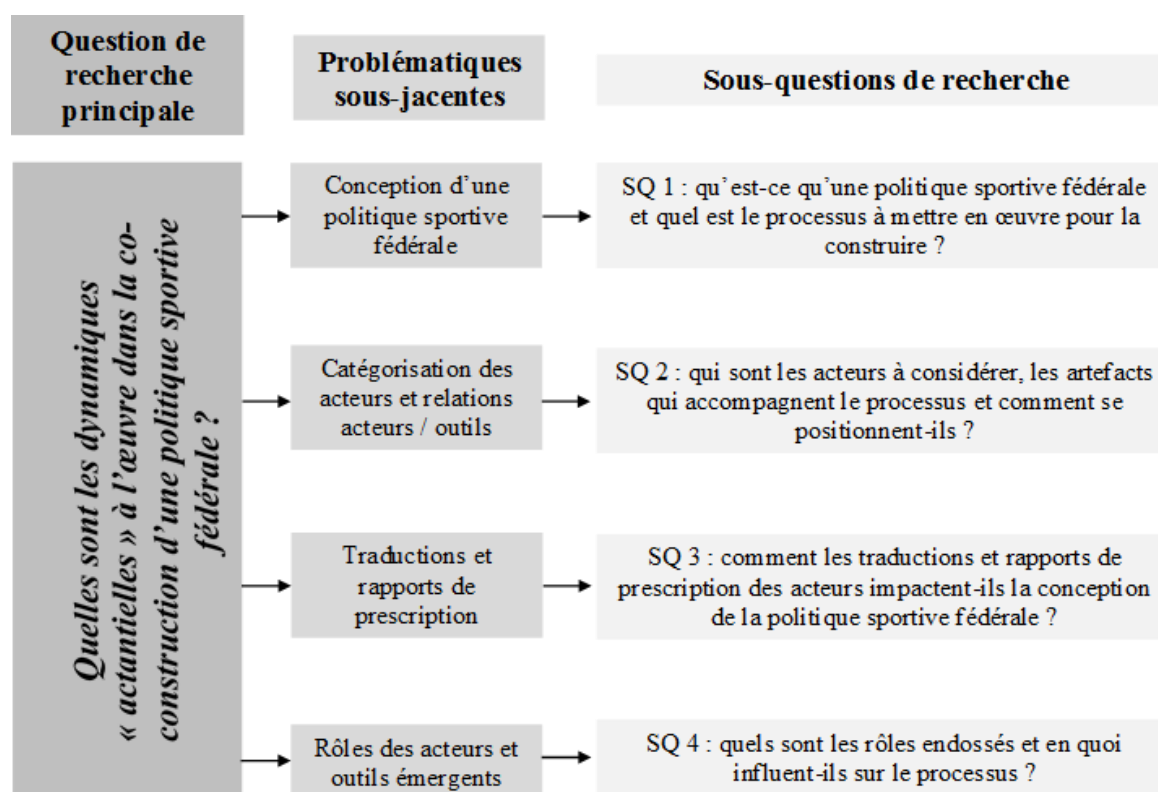


Figure 3 : question de recherche principale et sous-questions

Au vu de ces éléments, nous avons envisagé de structurer la thèse en trois parties.

La première partie expose la revue de littérature et le cadre théorique :

Chapitre 1 : Le concept de politique sportive et le terrain des fédérations nationales

Cerner le cadre général de notre recherche – définir ce que l'on entend par politique sportive, appliquée à une fédération nationale.

Chapitre 2 : Conceptualiser la politique sportive fédérale

Appréhender, délimiter le concept, puis en justifier l'ancrage en tant que dispositif de gestion.

Chapitre 3 : Vers un cadre d'analyse dynamique de la conception d'une politique sportive fédérale

Expliquer le cadre d'analyse global de la recherche et les caractéristiques conceptuelles de l'objet de recherche.

La deuxième partie présente le cadre méthodologique et empirique :

Chapitre 4 : Cadre méthodologique et design de la recherche

Exposer nos différents choix en matière de méthodologie et de posture face au terrain. Présenter les modes de raisonnement, de collecte et d'analyse des données.

Chapitre 5 : Cadre empirique : la FFR, une fédération sportive en mutation en tant que terrain d'étude

Comprendre l'organisation dans laquelle la recherche s'est effectuée, ses caractéristiques et spécificités. Présenter les problématiques managériales et l'« accueil » de la recherche-intervention.

La troisième partie fait part des résultats et des implications de cette recherche-intervention :

Chapitre 6 : La conception de la politique sportive fédérale, des représentations initiales à la trajectoire prise dans l'organisation

Indiquer quel a été le processus de construction de la politique sportive de la FFR, la trajectoire effective qu'elle a prise dans l'organisation fédérale.

Chapitre 7 : Vers une étude de « l'acteur-réseau » constitué, à travers la mise en évidence des rôles et relations des actants humains et non-humains

Expliquer ce qu'il s'est passé durant le processus en termes de rôles endossés et les impacts pour le siège fédéral et les relations avec les structures déconcentrées

Conclusion générale

Synthétiser les résultats, dégager les apports managériaux et théoriques. Soumettre à la validité et aux limites la recherche. Emettre des propositions d'ouvertures afin de donner suite à ce travail.

Dans l'idée de comprendre la complémentarité entre nos sous-questions et l'organisation de cette recherche, la Figure 4 rend compte de la capacité des chapitres à pouvoir répondre à chacune de ces sous-questions, tel que nous l'envisageons.

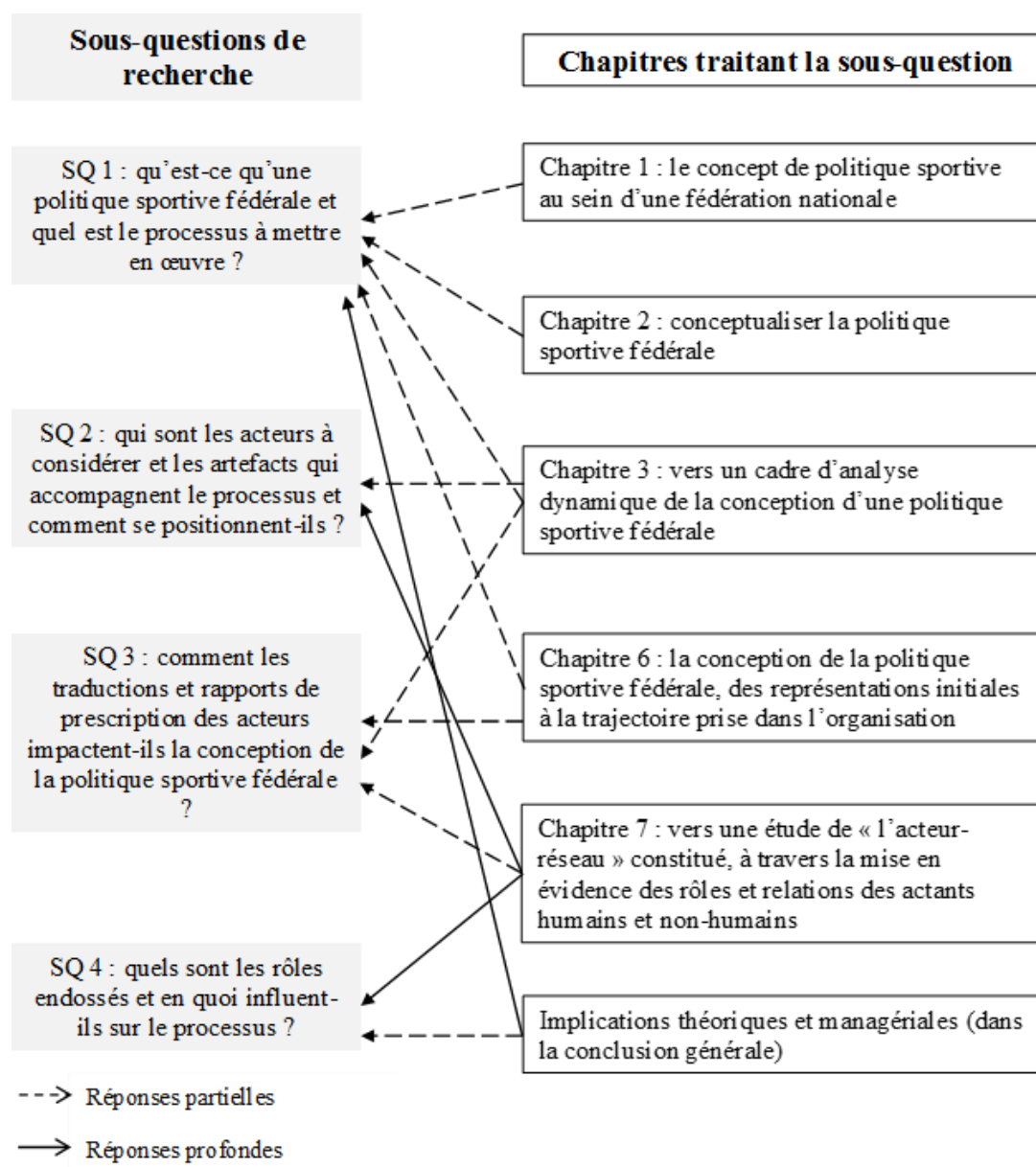


Figure 4 : complémentarité envisagée entre les chapitres, dans la réponse aux sous-questions de recherche

Références – Introduction générale :

- Akrich M., Callon M., & Latour, B. (1988a). A quoi tient le succès des innovations ? Premier épisode : l'art de l'intéressement. *Gérer et comprendre*, 11, 4-17.
- Akrich M., Callon M., & Latour, B. (1988b). A quoi tient le succès des innovations ? Deuxième épisode : le choix des porte-paroles. *Gérer et comprendre*, 12, 14-29.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Paris : Presses des Mines de Paris.
- Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. In Y. Giordano (Ed), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative* (pp. 244-290). Paris : Editions EMS.
- Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : Objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, 75, 59-81.
- Bayle, E. (2010). La gouvernance des fédérations chargées d'une mission de service public : Le cas des fédérations sportives françaises, *Politiques et Management Public*, 27(1), 11-32.
- Bergsgrad, N.A., Houlihan, B., Mangset, P., Nedland, S.I., & Rommetvedt, H. (2007). *Sport policy: A comparative analysis of stability and change*. Oxford: Elsevier, Butterworth-Heinemann.
- Bloyce, D., & Smith, A. (2009). *Sport policy and development: An introduction*. London: Routledge.
- Boussard, V., & Maugeri, S. (Dir.) (2003). *Du politique dans les organisations*. Paris, L'Harmattan.
- Bravo, G., & Silva, J. (2014). Sport policy in Chile. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(1), 129-142.
- Callède, J-P. (1987). *L'esprit sportif. Essai sur le développement associatif de la culture sportive*. Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine. Bordeaux, France : Presses Universitaires de Bordeaux.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année Sociologique*, 36, 169-208
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.
- David, A. (1998), Outil de gestion et dynamique du changement. *Revue Française de Gestion*, 120, 44-59.
- De Vaujany, F-X. (2005). De la pertinence d'une réflexion sur le management des objets et outils de gestion. In F-X. de Vaujany (Ed.), *De la conception à l'usage : Vers un management*

de l'appropriation des outils de gestion (pp. 19-34). Caen : Editions EMS, coll. « Questions de société ».

De Vaujany, F-X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : Vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 9, 109-126.

Fédération Française de Rugby (FFR) (2012). *Le livre blanc du rugby français : Construire ensemble notre avenir*. Marcoussis, France : http://www.ffr.fr/Livre_Blanc/index.html

Grimand, A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion : Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Saint-Etienne, France : Presses Universitaires de Saint-Etienne.

Hatchuel, A. (1996). Coopération et conception collective. Variété et crise des rapports de prescription. In Terssac G.(de), Friedberg E. (Eds.). *Coopération et conception* (pp. 102-121). Toulouse : Ed. Octarès.

Houlihan, B. (2000). Politics and sport. In E. Dunning and J. Coakley (Eds), *Handbook of Sport and Sociology* (pp.213-227.). Michigan: Sage.

King, C. (2009). *Sport policy and governance: Local perspectives*. Butterworth-Oxford: Heinemann.

Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, 4-17.

Latour, B. (1987). Science in action. *How to Follow Scientists and Engineers Through Society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Latour, B. (1989). *La Science en Action*. Paris : La Découverte.

Le Moigne, J-L. (1995). *Les épistémologies constructiviste*. Paris : PUF, Que sais-je ?

Michon, B., & Terret, T. (Éds) (2004) *Pratiques sportives et identités locales*. Paris : L'Harmattan.

Moisdon, J-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris : Seli Arslan.

Oiry, E. (2012). La conception des instrumentations de gestion RH : L'apport du concept de rapport de prescription. @GRH, 5, 11-44.

Pociello, C. (1995). *Les Cultures Sportives, pratiques, représentations et mythes sportifs*. Paris : Presses Universitaires de France.

Rorive, B. (2005). L'entreprise réseau revisitée : Une tentative d'ordonnement des nouvelles formes d'organisation. *Gérer et Comprendre*, 79, 63-75.

Shilbury, D., Sotiriadou, K., & Green, C. B. (2008). Sport development systems policies and pathways: An introduction to the special issue. *Sport Management Review*, 11(3), 217-223.

Skille, E. (2015). Community and sport in Norway: Between state sport policy and local sport clubs. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(4), 505-518.

Thietart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod.

Première partie : revue de littérature et cadre théorique

Cette thèse débute, de manière classique, par une revue de littérature, autour du concept central de la recherche, celui de politique sportive. Largement mobilisé par les praticiens, également repris par la recherche en management du sport, nous montrerons les implications qu'il porte pour une fédération sportive nationale (chapitre 1). Par la suite, nous proposerons de conceptualiser une telle politique sportive, dite ainsi « fédérale ». Pour ce faire, nous nous appuierons sur des travaux reconnus en sciences de gestion (chapitre 2). Enfin, nous serons alors en mesure de proposer un cadre d'analyse de la conception d'une politique sportive fédérale (chapitre 3).

Chapitre 1 : Le concept de politique sportive et le terrain des fédérations nationales

« Des concepts sans matière sont vides. »
(Emmanuel Kant)

En s'intéressant à la politique sportive d'une fédération, nous nous inscrivons principalement dans une logique de recherche « thématique », au sens de Bayle (2007). Il s'agit en effet d'approfondir la connaissance sur un concept certes souvent mobilisé, – aussi bien par les praticiens que par la communauté académique en management du sport – mais dont la définition n'est pas évidente. Or, puisque nous nous intéressons au processus de conception d'une telle politique, il est nécessaire d'appréhender au mieux ce concept de politique sportive (Section 1.1). Ensuite, les caractéristiques et spécificités des fédérations sportives nationales seront mises en avant. La compréhension de ces organisations sportives à but non lucratif et avant tout sociétal permettra de mettre en exergue l'enjeu lié à la conception de leur politique sportive (1.2).

1.1. La politique sportive : un concept souvent abordé, mais délicat à définir

L'enjeu de cette première section est de faire un état des contributions ayant amené à définir au mieux le concept de politique sportive, couramment utilisé, mais difficile à définir eu égard à l'ampleur du champ sportif (Bourg et Gougnet, 2005) et des différents contextes dans lesquels peut s'exprimer ce concept. Pour ce faire, l'idée est d'abord d'opter par « décomposition » des termes, puis de faire le lien entre le terme général de la « politique » et la « politique sportive » (1.1.1) afin d'obtenir un cadrage global. Ce lien rappelle que les caractéristiques d'une politique au sens large peuvent être transposables à une politique sportive (Callède, 2002). Dans cette logique, les chercheurs en management du sport mettent en avant l'idée de « développement » du sport pour tenter de définir une politique sportive (1.1.2). La mobilisation académique de ce concept est réelle car il est à la croisée de plusieurs enjeux et s'inscrit dans trois cadres d'analyse distincts (1.1.3).

Au final, si certains auteurs se sont questionnés sur la définition d'une politique sportive, il est délicat d'en trouver une définitive au regard de la multiplicité des contextes dans lesquels le concept est abordé.

1.1.1. Politique et sport : de la définition de la politique à celle de la politique sportive

Le rôle croissant joué par le sport dans notre société fait qu'il n'échappe pas - ou plus - à la sphère politique (1.1.1.1) et qu'il devient générateur, au moins, d'enjeux politiques. Il est ainsi nécessaire d'apporter des éléments de définition de la politique et le sens que recouvre ce terme (1.1.1.2). La politique sera finalement appréhendée sous une forme processuelle, donc dynamique (1.1.1.3). Ces éléments permettront de parcourir le chemin menant de la « politique » à la « politique sportive » et ainsi mettre des premiers mots sur ce que peut être une politique sportive.

1.1.1.1. Le sport n'échappe pas (plus) à la politique

Par son évolution et l'importance croissante des enjeux actuels, le sport n'échappe pas à la politique. Vaillau (2008) évoque même une « **dimension profondément politique du sport** »⁴. Porté par une médiatisation de plus en plus forte durant les trente dernières années, le sport s'est mondialisé. Il est devenu un phénomène sociétal majeur (Bourg et Gougnet, 2005) ; la pratique du sport s'est universalisée, codifiée et instrumentalisée (Defrance, 2007).

Assurément, le poids du sport, a connu une croissance nette (Andreff et Nys, 2002) : augmentation de la dépense intérieure brute⁵ (ménages, collectivités locales, Etat, entreprises, médias, etc.), poids du marché mondial des biens sportifs, des droits télévisuels liés au sport, hausse de la population de licenciés sportifs, apparition de nouvelles pratiques et de nouveaux sports (Mignon, 2015).

⁴ Article sur le site Libération : « Le sport est par nature politique » http://www.liberation.fr/tribune/2008/04/07/le-sport-est-par-nature-politique_69013

⁵ Voir, par exemple, le document du Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports (2015) : « Les chiffres clés du sport ».

Ces enjeux de plus en plus forts, sont régulièrement structurés sous trois dimensions, formant un cercle vertueux : économiques / **médiatiques, sociétales et politiques** / diplomatiques. Selon Augustin (2011, p. 358), « *si la société est saisie par le sport, c'est parce que le sport est saisi par l'économie* ». Le sport apparaît en tant que mode de gouvernance international ; plus globalement, comme un des moyens de rayonnement international. Bouvet (2013, p. 11) propose d'appliquer le concept de capital-marque d'un pays, défini comme « *la valeur apportée à un pays par les représentations associées à son identité et ses engagements* ». L'auteur s'intéresse à l'apport du sport vis-à-vis de ce capital-marque ; en ce sens, par le sport, le capital-marque évolue, et ce au regard, par exemple, des performances d'athlètes / d'équipes nationales, lors d'une grande compétition internationale. L'apport souligné ici est ainsi identitaire : par la réussite des élites dans le giron international, l'organisation de grandes manifestations, mais également les innovations technologiques, le sport offre la possibilité, à l'échelon international, d'affirmer une certaine puissance.

Le rôle économique du sport est mis en avant à travers les emplois qu'il génère, l'importance du **bénévolat** qu'il suscite, la **médiatisation** (il s'agit d'un des domaines les plus médiatisés) et les éléments propres aux territoires et **aux ressources développées** (équipements, matériels, aménagement du territoire, tourisme). Une étude de Kurt Salmon et KantarSport, publiée en septembre 2014 et réalisée pour le compte du Comité National Olympique et Sportif Français⁶, évalue le poids de la filière du sport à plus de 42 milliards d'euros en France.

Enfin, la **contribution sociétale du sport**, souvent plus délicate à mesurer comme telle, peut s'apprécier à travers **quatre dimensions principales** : une dimension éducative (importante chez les jeunes), de bien-être et de santé, d'inclusion et de lien social (citoyenneté, prévention de la sédentarité) et, d'un point de vue plus général de développement durable (mise en avant des impacts positifs sur l'environnement, par exemple).

Le sport occupe ainsi une place croissante dans l'ensemble des sociétés contemporaines, jusque dans l'organisation des territoires (impacts socio-économiques induits, identités territoriales, etc.) : il apparaît comme l'« *un des outils d'intervention sociale* » (Callède, 2007, p. 293), est devenu un « *objet légitime d'action publique que les divers niveaux de gouvernement ont pris en compte et développé* » (Honta, 2010, p. 7).

⁶ Instance qui représente le « mouvement sportif français », soit environ 15 millions de licencié(e)s des différentes fédérations sportives nationales.

Les propos de Loret (2007, p. 56) nous rappellent enfin les « *dérives identitaires* » auxquelles le sport doit faire face ; l'auteur n'occulte pas les impacts négatifs (« *affairisme, dérive maffieuse, hooliganisme, en particulier* »). A ces dimensions liées à la violence et à la corruption, la pratique sportive en elle-même a été durement confrontée au fléau du dopage (Basson, 2004).

Ces éléments, qu'ils soient donc des opportunités ou des menaces, tendent à expliquer **l'intervention et l'implication des Etats dans le sport**, que nous mettrons en évidence dans la sous-section 1.2.3 pour le cas français. Harvey (1991) développe une vision complémentaire en précisant que les enjeux que représentent le sport et l'activité physique pour l'Etat moderne se regroupent en quatre catégories : la régulation sociale, le support à l'accumulation de capital, la pratique extérieure et la justice redistributrice.

Ces externalités sont autant d'exemples justifiant l'importance d'une bonne structuration, à tous les étages de la gouvernance du sport. En d'autres termes, les enjeux croissants du sport ont fait naître et généralisé la notion de politique sportive. Aussi, cette évolution donne de plus en plus d'importance à toute politique sportive. Houlihan (2005) souligne cependant que l'intérêt croissant des gouvernements pour le sport ne s'est pas suivi d'un intérêt équivalent pour l'analyse de la politique sportive d'un pays.

Une des explications fournies est la difficulté finalement repérée pour **définir le sport**. Puisque l'usage du mot est courant et qu'il semble englober plusieurs éléments (l'activité à proprement parler, la compétition, le spectacle sportif, etc.), le terme est de plus en plus complexe à appréhender. D'autres termes y sont, de plus, associés : sport/santé, sport/loisir, sport/spectacle. Aussi, dans les terminologies utilisées en guise de synonymes, il est intéressant de remarquer une progression entre l'« acte », le « fait », le « champ » (Gasparini, 1997), la « filière » (Moati, 1990) et le « phénomène » (Keerle, 2007) sportif.

Bourg et Gougnet (2005) distinguent deux visions sur cette définition du sport, en s'appuyant sur la pratique : celle pour laquelle le sport se restreint aux compétitions réglementées (vision étroite) et celle pour laquelle toute activité physique peut entrer dans le champ du sport (vision plus élargie). Selon les auteurs, « *peu de travaux académiques existent sur les problèmes posés par la délimitation d'un tel champ : où commence et où finit le phénomène sportif ?* » (Bourg et Gougnet, 2005, p. 3). Houlihan (2011) souligne que la définition même du sport a été modifiée plusieurs fois pendant les dernières décennies.

La définition proposée par la Charte Européenne du Sport (1992) tend malgré tout à faire consensus et est régulièrement reprise dans les travaux académiques. Elle définit le sport comme « *toutes formes d'activités physiques qui, à travers une participation organisée ou non, ont pour objectif l'expression ou l'amélioration de la condition physique et psychique, le développement des relations sociales ou l'obtention de résultats en compétition à tous niveaux* ».

En tout état de cause, nous verrons que ces difficultés rencontrées pour définir le « champ » du sport sont symptomatiques de celles rencontrées pour définir une politique sportive et s'expliquent largement par les enjeux complexes liés à ce champ. Il sera en effet mis en avant que la question du périmètre est importante lorsque l'on parle de « politique sportive ». Houlihan (2011) appuie cette problématique en indiquant que le processus de définition est ambigu dès lors que l'on s'intéresse à un champ politique, devrait-on dire, politisé.

Pour pallier à ces difficultés, les auteurs – notamment anglo-saxons – s'appuient d'une part sur la définition d'une politique au sens d'une politique publique (suite et fin de cette sous-section), puis et surtout sur l'idée de « développement du sport » (section suivante 1.1.2).

1.1.1.2. Définition d'une politique

Dans un premier temps, **définir une politique paraît opportun pour amener le concept de politique sportive**. Dans cette perspective, nous ne visons pas, ici, à définir une version trop « étatique », « gouvernementale » de la politique. Le concept de « politique » s'entendra moins au sens politicien du terme que comme un dispositif pensé et réfléchi pour traiter un problème donné (Gigot, 2012). L'enjeu principal est plutôt de définir les principes et processus généraux d'une politique. Autrement dit, **on s'intéresse davantage à savoir ce que recouvre une politique (en tant qu'action) que la politique (en tant que sphère)**.

Pour ce faire, les auteurs se fient régulièrement aux origines étymologiques du terme « politique ». Ainsi, en son sens le plus large (« *Politikos* »⁷), une politique fait référence au cadre général d'une société ou de tout groupe social. Dans ce cadre, elle se déploie en intentions durables d'une organisation, concernant la nature de son activité⁸.

Il est intéressant de mettre en lumière et en cohérence cette vision élargie (« *Politikos* ») qu'offre toute politique, avec une vision plus structurante et dynamique (« *Politeia* »⁹). Cette dernière présente la politique en tant que structure et fonctionnement (méthodique, théorique, pratique) d'une communauté, d'un groupe social (Simpson, 1998).

Afin de se positionner parmi ces deux approches, Heclo (1972, p. 84) déclare que le terme « politique » est utilisé pour évoquer « *quelque chose de "plus gros" que des décisions particulières, mais "plus petit" que des mouvements sociaux généraux* »¹⁰. Dans cette logique, l'auteur s'appuie sur Rose (1969) pour signaler qu'une politique s'exprime par des activités plus ou moins reliées et leurs conséquences.

Dans la perspective d'une application au sport, Barget et Vaillau (2008), tout comme Bloyce et Smith (2010), proposent également de s'appuyer sur la définition d'une politique. Les premiers mobilisent les travaux de Lendrevie *et al.* (2006) afin de définir une politique comme « *un ensemble de décisions et de règles de conduites adoptées à l'avance, pour une certaine période de temps, en vue d'atteindre certains objectifs généraux* » (Barget et Vaillau, 2008, p. 21). Les seconds s'appuient sur Houlihan et White (2002) pour faire part de la difficulté pour conceptualiser le terme de « politique » : « *toutes les politiques peuvent être appréhendées comme impliquant un chevauchement et des caractéristiques inter-reliées : l'action humaine visant à la réalisation de certains objectifs [...] ou tout du moins à améliorer un problème identifié ; et [...] à maintenir ou à modifier les relations à l'intérieur d'une organisation, entre différentes organisations, ou une configuration humaine d'un autre genre* » (Bloyce et Smith, 2010, p. 4¹¹).

⁷ Etymologiquement, synonyme de l'organisation de la Cité.

⁸ Source : http://decf.descf.free.fr/OGE/La_politique_generale_et_planification.htm

⁹ Renvoi à la Constitution.

¹⁰ Traduction par l'auteur

¹¹ Traduction par l'auteur.

En 2008, Green propose de conserver une vision élargie pour l'appliquer au sport ; selon l'auteur, la politique est « *une déclaration d'intention qui concerne l'atteinte / l'accomplissement, le maintien, la modification / le changement de quelque chose* » (Green, 2008, p. 147¹²).

Par ces premiers éléments, on voit bien que la politique peut s'appréhender en tant que processus (voir 1.1.1.3) : processus à la fois en termes de décisions, d'actions et de déploiement, qui apparaît indissociable des acteurs et/ou d'organisations.

Toujours dans le cadre du sport, Houlihan (2005) s'inscrit dans une acception restreinte d'une politique en partant de ces acteurs ; il propose de se référer à une perspective théorique, nommée *Advocacy Coalition Framework* (ACF) ou Système de Coalition. La caractéristique clé de cette approche théorique est la prise en compte du processus politique dans sa globalité. Le processus principal se réfère au sous-système politique formé par des acteurs du secteur public et du secteur privé qui sont concernés par le même problème politique et qui cherchent à influencer la politique en question. Les autres processus impliqués dans la théorie de l'ACF sont externes, ou plutôt contournent les sous-systèmes (règles, structure sociale, conditions socio-économiques, changements politiques, opinion publique et autres décisions externes pouvant avoir de l'influence).

Le point important soulevé par cette théorie est le raisonnement qui interagit entre les facteurs internes, les facteurs externes et le sous-système et entre les coalitions à l'intérieur du sous-système (Sabatier, 1998 ; Sabatier et Jenkins-Smith, 1999). La mise en place d'une politique s'effectue ainsi avec des acteurs en interaction. Par acteur, Knoepfel *et al.* (2001) désignent aussi bien un individu, plusieurs individus, qu'une personne morale ou un groupe social. L'ensemble de ces éléments sont utiles pour comprendre les enjeux et les facteurs à l'origine d'une politique sans pour autant aborder les étapes du processus politique, processus relativement complexe (Bloyce et Smith, 2010).

¹² Traduction par l'auteur.

1.1.1.3. Les étapes du processus politique

Dans l'objectif de déterminer un processus séquencé cohérent d'une politique, il est intéressant d'effectuer **un rapprochement entre les étapes de mise en œuvre d'une politique publique¹³ (*public policy*) et les étapes d'élaboration d'une politique d'entreprise ou politique managériale**. Wolsey et Abrams (2013) indiquent que la politique publique et la politique sportive peuvent être considérées de pair, et ce comme un domaine plus élargi mêlant le politique et le management (« *the wider political and managerial domain* », p. 13).

D'une façon simplifiée, Jones (1977) identifie trois étapes principales dans le parcours d'une politique : l'initiation, la formulation et la mise en œuvre. Globalement, les auteurs ont eu tendance à subdiviser ce processus avec davantage de précisions apportées.

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

¹³ Sans s'inscrire dans le champ du management public, il semble effectivement porteur de mobiliser quelques travaux ayant cherché à définir ce qu'est une politique publique. Nous verrons que Meny et Thoenig (1989) ont identifié des caractéristiques similaires.

Anderson (1975) insiste sur les aspects séquentiels développés par Lasswell, qui seront repris ensuite par Jones (1977), en établissant le processus suivant : la formation d'un problème (*qui apparaît comme la condition préexistante du processus*), la formulation du problème (*incluant la construction d'une proposition acceptable et viable de procédures pour faire face aux problèmes posés*), l'adoption du problème (*qui comprend la collecte et l'évaluation des informations et des ressources disponibles*), l'implémentation du processus (*en sachant que le contenu de la politique et son impact sur les personnes concernées peuvent être élaborés, modifiés voire remis en cause durant l'implémentation*) puis l'évaluation du processus (*de son contenu, son implémentation et les effets sur l'environnement*).

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

Plus tard, Hogwood et Gunn (1984) détaillent le processus en plusieurs phases : d'abord, des moments de décisions (comprenant la planification et la méthode de décision), la définition d'un problème, la prévision, l'identification d'objectifs et de priorités, les options d'analyse, la mise en œuvre et le contrôle de la politique, l'évaluation et la révision, puis l'entretien, la succession ou la fin de cette politique.

Si ces grilles séquentielles restent un noyau dur, dans le cadre, notamment, de l'analyse des politiques, elles sont contestées voire remises en cause, car supposées trop linéaires et mécanistes et ce faisant non adaptées à la réalité de la conception et de la mise en œuvre des politiques. Bloyce et Smith (2010) vont même plus loin en soulignant que les phases se chevauchent et fusionnent, voire apparaissent simultanément.

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

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

Ce processus cyclique est représenté par la Figure 5.

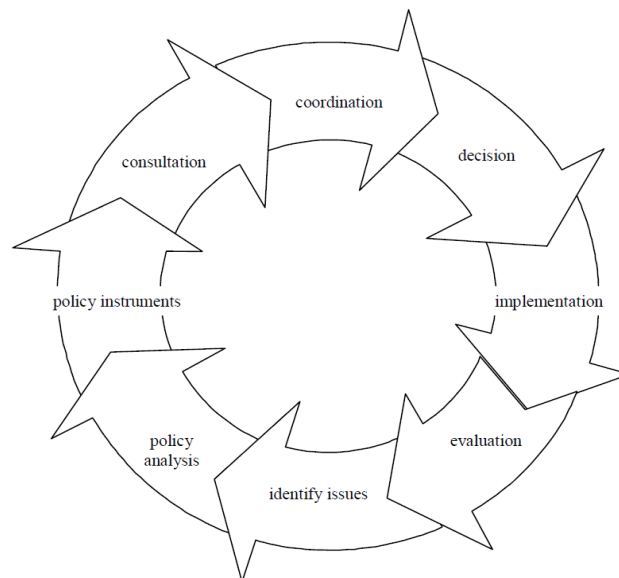


Figure 5 : étapes du processus politique selon Bridgman et Davis (2000) :

un processus cyclique et continu

Une telle représentation se confronte avec les visions de Lasswell (1956, 1963) et Jones (1977) pour lesquels le processus politique a une fin. Bridgman et Davis (2000) rejoignent davantage Anderson (1975) dans l'idée de représenter le processus politique comme une activité continue.

Les apports d'une approche managériale (Autissier *et al.*, 2013) résident dans la nécessité de planification d'étapes lors de la mise en place d'une politique d'entreprise. En guise d'illustration pratique, le « *Conseil RH pour le secteur communautaire* », qui intègre ainsi des réflexions au secteur du sport, propose neuf étapes d'élaboration d'une politique managériale, fidèles à l'approche d'Autissier *et al.* (2013)¹⁴ :

1. Etablir le besoin d'une politique : s'assurer que la politique répond à un besoin réel mais aussi que l'organisation sera en capacité de la mettre en application ;
2. Déterminer le contenu d'une politique : buts et résultats souhaités ;
3. Rédiger l'ébauche de la politique : objet, portée, énoncé, définitions, etc. ;
4. Rédiger les procédures : la procédure présente, étape par étape, des instructions sur la façon de mettre en œuvre la politique. ;
5. Faire réviser la politique par des personnes clés : aussi bien par les gestionnaires que les employés ;
6. Approuver la politique : notamment par le biais d'une consultation auprès des dirigeants ;
7. Mettre en œuvre la politique : l'ensemble des acteurs connaît la politique (communication sur les possibles changements liés) ;
8. Réviser et mettre à jour la politique : à intervalles réguliers, déterminer l'efficacité de la politique ;
9. Communiquer les changements : dans l'ensemble de l'organisation.

Le Tableau 1 récapitulatif permet de se rendre compte des différences et similitudes dans les visions que chacun se fait du processus politique.

¹⁴ Source : <http://hrcouncil.ca/info-rh/politiques-elaborer.cfm>

	Lasswell (1956, 1963)	Polsby (1969)	Anderson (1975)	Jones (1977)	Hogwood et Gunn (1984)	Bridgman et Devis (2000)	Politique managériale (Autissier et al., 2013)
Etape 1	Intelligence	Politique d'initiation	Formation d'un problème / formulation du problème	Identification d'un problème	Prise de décisions et définition d'un problème	Identification des enjeux	Etablissement du besoin / Détermination du contenu
Etape 2	Recommandation				Prévision	Analyse de la politique	
Etape 3	Prescription	Incubation		Développement	Identification d'objectifs et de priorités	Elaboration d'instruments de politiques	Rédaction de l'ébauche de la politique
Etape 4		Modification			Analyse	Consultation (qui imprègne l'ensemble du processus) Coordination	Révision de la politique (faire réviser la politique)
Etape 5		Adoption	Adoption du problème			Décision	Approbation
Etape 6	Mise en pratique	Mise en œuvre	Implémentation du processus	Mise en œuvre	Mise en œuvre et contrôle	Mise en œuvre	Mise en œuvre
Etape 7	Appréciation (évaluation) Expiration	Evaluation	Evaluation du processus	Evaluation Fin	Evaluation et révision Maintien, succession ou fin	Evaluation	Révision et mise à jour Communication des changements

Tableau 1 : le processus politique : quelles étapes ?

Ainsi, par ces apports de Lasswell (1956, 1963), Polsby (1969), Anderson (1975), Jones (1977), Hogwood et Gunn (1984), Bridgman et Davis (2000) et Autissier *et al.* (2013), il est donc possible de distinguer sept étapes majeures d'un processus politique, selon un assemblage empirique et théorique (Figure 6).

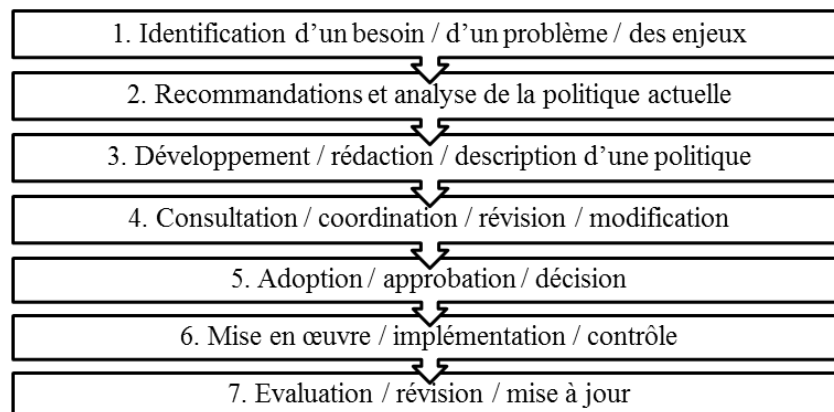


Figure 6 : synthèse des étapes d'un processus politique

En conclusion et en prenant en compte ces éléments, définir une politique comprend d'une part ce que représente cette politique, et d'autre part, les objectifs pour lesquels cette politique est mise en place.

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

La politique EST :

- ce **qui définit l'organisation d'une structure**, d'un groupe social ;
- une déclaration d'**intentions inscrites dans le temps**, une définition de l'ensemble des principes généraux ;
- un **processus longitudinal où interagissent des acteurs** et des facteurs externes ;
- une recherche de la maîtrise de l'avenir.

La politique PERMET de guider les décisions, donner un cadre d’actions et donc un sens global à l’activité d’une organisation, d’un groupe social. Elle permet aussi une aide sur le processus de décision. Dans ce cadre, toute politique permet **d’atteindre des résultats rationnels.**

Il sera ainsi intéressant de pouvoir faire le rapprochement entre ces premiers éléments de définition ainsi que les différentes étapes identifiées constituant le processus politique, dans le cadre du champ sportif (1.1.2).

1.1.2. Politique sportive et politique de développement du sport

Ici, nous montrerons que la prise en compte du concept de « développement du sport » soulevé par Houlihan (2011) afin de définir une politique sportive, permet de mettre en lumière d’un côté des limites de conceptualisation, de l’autre côté, des pistes d’ouverture et de réflexion.

1.1.2.1. Définir une politique sportive, limites et perspectives

Confronté à la définition d’une politique sportive, Houlihan (2011) rappelle que **la définition d’un champ politique est toujours problématique**, même si les chercheurs positivistes (tels que Campbell et Stanley, 1963, et Dunn, 2004) tentent de définir la politique en tant que processus simple (ensemble d’activités et de phénomènes sociaux).

Comme l’auteur le fait remarquer, le sens d’une politique n’est pas statique, encore moins lorsque l’on parle de développement du sport. Les méthodes positivistes paraissent donc insuffisantes, pour plusieurs raisons :

- D’abord, si l’investigation d’une politique génère des données empiriques pour l’analyste politique, ces données sont insuffisantes pour produire une analyse sociale suffisamment robuste. Le traitement de ces données empiriques doit se faire avec beaucoup d’attention puisque ces données sont souvent **liées à une époque et un lieu bien spécifiques.**

- Ensuite, les acteurs politiques en matière de sport sont **influencés par la mythologie qui se développe autour d'une politique** qui tend à faire naître des vérités, même si la base de preuves est faible. Le sport paraît rempli de mythes et d'histoires qui génèrent et préservent des perceptions liées (Koebel, 2013), notamment, à l'ensemble des externalités exprimées en 1.1.1.1. Pour Houlihan (2011), ces perceptions s'opèrent effectivement sur la base de faibles preuves et indications. L'auteur ajoute que le sport n'est pas le seul domaine qui possède « *a weak evidence base* » (« une faible base de preuves ») : la justice, la défense, l'éducation et même la médecine sont eux aussi remplis de mythes et d'histoires. Pour Coalter (2007), ces mythes contiennent des éléments de vérité, mais ces éléments deviennent par nature transformés et déformés : ils « représentent » davantage qu'ils reflètent la réalité. La limite soulevée en termes d'analyse et de définition tient dans la distinction entre le contenu perçu et le contenu réel d'une politique sportive.

Cette vision de Coalter ressemble au concept d'« histoires » politiques que Hajer (1995) expose et qui sont, selon Fischer (2003), un condensé d'une grande quantité d'informations factuelles, d'hypothèses normatives et de la valeur des orientations qui, par ailleurs, attribuent du sens à ces histoires. En ce sens, les histoires soulignent certains aspects d'un événement et cachent ou minimisent les autres. Coalter (2007) insiste sur l'impact des acteurs et leur capacité à faire évoluer une politique. Pour l'auteur, l'équilibre des ressources entre l'élite et le sport de masse, entre le sport compétitif et les activités sportives non compétitives et enfin entre les groupes d'âges et de sexes sont presque toujours le résultat d'opérations de réseaux politiques de degrés variés d'exclusivité.

Avec ces premiers constats, Houlihan (2011) montre que les tentatives pour définir l'étendue, les objectifs et les impacts d'une politique sportive demandent une prise en compte, non seulement des relations de pouvoir sous-jacentes entre acteurs politiques, mais aussi la base limitée de preuves et l'influence des histoires et mythes sur la politique sportive.

Shilbury *et al.* (2008) abordent la **notion de politique sportive en indiquant qu'elle se chevauche avec le champ dit du « développement du sport »** (voir ci-après, 1.1.2.2). Selon les auteurs, ces domaines ont en commun de motiver les individus à pratiquer le sport. Considérant que le développement du sport est devenu un « espace politique » (constat repris par Lyle et Dowens, 2013, p. 234), l'idée des auteurs est dès lors d'appréhender une politique sportive en tant que politique dite de développement du sport.

1.1.2.2. Le développement du sport en tant qu'élément clé d'une politique sportive

Selon Coalter (2007), il faut, lorsque l'on évoque le sport et ses potentiels, penser davantage analytiquement qu'émotionnellement. Ainsi, toute tentative de définition du développement du sport doit être accompagnée d'une forte dose de scepticisme et de prudence. Par une approche pragmatique, la notion de développement du sport incorpore, selon Hylton (2013), les **pratiques et les processus connexes de groupes d'acteurs directement impliqués dans le sport**. Pour l'auteur, le mot « développement » est intéressant à mobiliser, puisqu'il met en avant les idées de maturation et d'éducation. Or, pour développer des connaissances, compétences et/ou habiletés, il est nécessaire de passer par plusieurs phases progressives, telles que présentées en 1.1.1.3. En somme, Hylton (2013) propose un parallèle entre le processus permettant de développer un sport au sens large, et développer les aptitudes des « sportifs » au sens du « terrain ».

Houlihan (2011) propose deux points de départ pour définir le développement du sport. Un premier point de départ logique est la **spécification par les acteurs politiques (*policy-makers*) des objectifs et activités qui constituent les aspects centraux** du développement du sport. Les expériences passées montrent que les acteurs politiques sont enclins à rapidement mettre en place des orientations (ce qui, selon Houlihan, fait perdre du sens) mais avec une souplesse suffisante pour que ces éléments soient acceptés comme faisant partie d'une politique.

Cependant, dans cette dynamique de conception, l'auteur signale que, même lorsque les acteurs politiques établissent un ensemble clair d'objectifs pour cette politique, ces derniers sont souvent dilués (le manque de ressources au niveau local peut amener une dilution des objectifs), adaptés (les particularités du contexte local peuvent nécessiter une adaptation politique) ou détournés (des oppositions politiques peuvent résulter d'une politique donnée et détourner cette politique de ses objectifs de départ), et sont en mouvement au fur et à mesure du processus d'implantation.

Un second point de départ soulevé par Houlihan (2011) pour définir le développement du sport est d'**examiner les activités des acteurs qui définissent eux-mêmes leur travail en tant que développement du sport**. Ces acteurs sont dans des organisations qui, par exemple, utilisent le sport pour attirer les plus jeunes, afin que les objectifs de développement puissent être remplis.

Il est aussi des cas où des acteurs cherchent à atteindre des objectifs non sportifs en utilisant le sport, ce qui s'explique, selon Bergsgrad *et al.* (2007), par la politisation du sport abordée en 1.1.1.1.

Une définition simpliste propose une vision du développement du sport comme étant la suivante : *avoir plus de gens pratiquant plus de sports*. Mais cette définition met un accent trop élevé sur le développement du sport en tant que tel et minimise les objectifs non sportifs que le sport est capable d'accomplir. A ce propos, Shilbury *et al.* (2008) marquent une différenciation entre le développement *du* sport et le développement *à travers* le sport. Le développement *à travers* le sport désigne, selon les auteurs, le rôle que le sport peut jouer pour le bien-être de la communauté. Hylton et Bramham (2008) se situent davantage dans cette logique : ils soutiennent que le développement est un terme utilisé pour décrire les politiques, processus et pratiques caractérisant le travail engagé dans la promotion des opportunités liées à la pratique et, plus globalement, aux expériences sportives. Cette approche apparaît ainsi sous-jacente au développement *du* sport, qui se concentre sur le besoin des organisations sportives d'assurer « *un futur durable en attirant et en soutenant les pratiquants à progresser dans le système, à n'importe quel niveau, jusqu'à celui de l'élite* » (Hylton et Bramham, 2008, p. 218)¹⁵.

La définition du développement du sport de Collins (1995) est plus englobante car elle intègre cette idée sous-jacente de développement par le sport. Il souligne **le rôle du développement des activités sportives dans la création d'opportunités** (opportunités liées ou non au sport) pour et par le développement du sport (outputs = ce que produit le sport au sens large). L'auteur développe cette définition en suggérant que le développement du sport est un processus par lequel des opportunités, des processus, systèmes et structures sont mis en place pour permettre et encourager les personnes de groupes donnés ou de tous les groupes (groupes sportifs) et chaque région à pratiquer du sport et des loisirs ou améliorer leur performance à n'importe quel niveau qu'elles désirent. Dans cet esprit, Bayeux (2013) caractérise une politique sportive comme étant sectorielle (elle vise au développement de la pratique) et transversale car elle peut interférer avec d'autres politiques (telles que l'éducation, la citoyenneté) sur des mêmes finalités.

¹⁵ Traduction par l'auteur.

Lyle et Dowens (2013) s'inscrivent aussi dans cette vision et insistent sur la démarche interventionniste, souvent mise en avant par les chercheurs s'intéressant aux politiques publiques.

D'après eux, le développement du sport est « *un engagement intentionnel pour faire évoluer la participation, les comportements et la pratique sportive en elle-même, mais ne doit pas seulement être considéré comme les prérogatives des pratiquants. [...] Le développement du sport est une intervention réfléchie pour amener une participation plus large, une meilleure qualité, une meilleure accessibilité et/ou afin d'améliorer des niveaux de performance* » (Lyle et Dowens, 2013, pp.234-235)¹⁶.

Une autre définition des années 1990 note que le développement du sport est un processus par lequel l'intérêt et le désir de prendre part peuvent être créés auprès de ceux qui sont actuellement indifférents au message du sport (Sports Council North West, 1991). Cette vision plus restreinte s'intéresse à l'augmentation de la participation ou de la performance (outcomes = résultats).

En termes de contenu beaucoup de pays voient apparaître une tension entre **trois orientations du développement du sport**. La première identifie la promotion de la participation à des activités sportives comme la préoccupation centrale dans une politique du « sport pour tous » (exemple de la politique du Conseil de l'Europe lancée au milieu des années 1970). La deuxième orientation priorise l'identification et le développement des talents. La troisième traite le sport en tant qu'instrument permettant d'accomplir une variété d'objectifs non sportifs (santé, développement communautaire, éducation). Le développement du sport au sens d'Houlihan (2011) est caractérisé non seulement par son étendue et sa diversité, mais aussi par son caractère fortement politisé et son dynamisme.

Au final, pour les auteurs, le développement des activités sportives est fortement contrasté en termes d'objectifs, de pratiques et de pratiquants :

- En termes d'objectifs : qui vont de l'identification et du développement des talents, jusqu'à l'amélioration de la santé physique et morale.
- En termes de pratiques : allant du développement de capacités techniques sportives aux pratiques loisirs.

¹⁶ Traduction par l'auteur.

- En termes de pratiquants : des membres d'organisations sportives, à d'autres organisations utilisant le sport pour d'autres fins (Bayle, 2007).

Dès lors, la prise en compte du développement du sport permet de mieux appréhender les composantes d'une politique sportive ; il apparaît comme le noyau dur, en termes de définition, d'analyse et de description de cette politique.

La Figure 7 vise à synthétiser le cheminement de notre réflexion autour de la définition d'une politique sportive. Aussi, elle met en avant les liens étroits entre ce concept et les autres notions que nous avons cherché à définir, pour ainsi identifier des éléments afférents à une politique sportive.

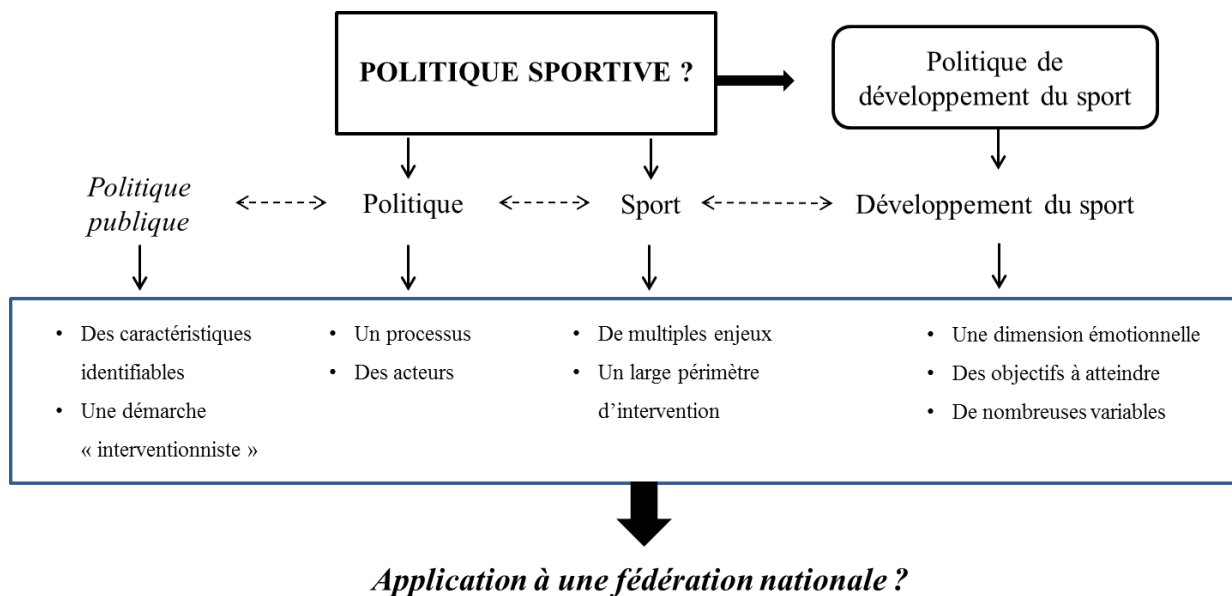


Figure 7 : définir une politique sportive : déconstruction du concept et principaux éléments identifiés

Nous serions ainsi tentés de **définir de manière générique ce qu'est une politique sportive**. Pour ceci, l'approche de Callède (2002), qui s'appuie sur Meny et Thoenig (1989), semble pertinente car elle reprend les items relevés sur notre dernière figure. Callède (2002) propose d'identifier cinq caractéristiques d'une politique publique pour les transposer à une politique sportive.

Il s'agit 1) d'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.

En partant de l'idée de cadre général d'action (1^{re} caractéristique de Callède), le concept de politique sportive peut être décrit sommairement comme un **ensemble d'intentions et de principes à l'action**, porté par des acteurs politiques. Cet ensemble détermine **des objectifs poursuivis** (2^e caractéristique de Callède) **en termes de développement quantitatif** (volonté d'augmenter le nombre d'acteurs sportifs = la participation) et/ou **qualitatif de la pratique sportive** : meilleur accès à la pratique, diversification des publics, réalisation d'objectifs non sportifs, augmentation de la performance sportive (Charte Européenne du Sport, 1992 ; Collins, 1995 ; King, 2012).

A présent que plusieurs mots sont associés à la politique sportive, il est important de structurer les enjeux relatifs à ce concept. Avant cela, nous dresserons le panorama de politiques sportives afin de montrer la diversité des niveaux d'analyse. Aussi, si la définition de la politique sportive pose des difficultés au regard de l'importance du contexte dans lequel elle s'inscrit, nous verrons que plusieurs auteurs se sont intéressés de près à une ou plusieurs politique(s) sportive(s) à des niveaux nationaux, en s'inscrivant dans trois cadres différents.

1.1.3. Typologies de politiques sportives, enjeux et cadres d'analyse mobilisés en management du sport

Une large majorité des contributions mises en avant précédemment et qui ont amené des éléments aidant à définir une politique sportive, se focalisent sur la politique sportive d'un pays. Pour autant, il est nécessaire de montrer la diversité d'approches lorsque le concept de politique sportive est abordé. Nous marquerons en effet les différents niveaux dans lesquels peut s'exprimer une politique sportive et les différentes approches qui en découlent (1.1.3.1).

Qu'elles soient académiques ou provenant des praticiens, les réflexions autour de la politique sportive soulèvent **des enjeux**, que nous exposerons sous deux regards : d'une part, les enjeux suscités auprès de ce que nous nommerons « la société civile » ; d'autre part, les enjeux pour l'organisation qui met en place une politique sportive (1.1.3.2).

Une fois ces enjeux exposés, nous montrerons que les contributions autour de la politique sportive ne manquent pas depuis ces vingt dernières années ; elles s’intéressent principalement à un échelon national et s’inscrivent dans des approches exploratoire, compréhensive ou descriptive (1.1.3.3).

1.1.3.1. Typologies et niveaux de politiques sportives

Il est possible de repérer **plusieurs typologies de politiques sportives** : au sein d’un pays selon son découpage administratif (ex. : politique sportive d’un pays, d’une région, d’un département, d’une ville) ou au sein d’une discipline selon son organisation (ex. : politique sportive d’une fédération, d’une ligue régionale, d’un comité départemental, d’un club).

Deux logiques distinctes sont ainsi apparentes : une approche « multisports », lorsque l’on évoque la politique sportive d’un territoire donné (on parlerait ici de développement *des sports*) et une approche « uni-disciplinaire » dès lors que les auteurs s’intéressent à un club ou des regroupements de clubs dans un sport donné¹⁷.

Le Tableau 2 résume cette distinction principale, faisant apparaître plusieurs typologies.

Tableau 2 : politiques sportives : typologies et niveaux

	Approche « multisports »	Approche « unisport »
International	Politique sportive d’une confédération / regroupement de pays (ex. : UE)	Politique sportive d’une fédération internationale
National	Politique sportive d’un pays	Politique sportive d’une fédération nationale
Régional	Politique sportive d’une région	Politique sportive d’une ligue régionale
Local	Politique sportive d’une ville	Politique sportive d’un club

¹⁷ Pour le niveau international, il s’agit plutôt d’une politique sportive envers les fédérations nationales, pour le développement « globalisé » d’une pratique.

Malgré cette diversité, la mise en place d'une politique sportive, à quelques niveaux que ce soit et tant dans une approche « multisports » qu'« unisport », comporte plusieurs enjeux, lesquels sont utiles à mettre en avant.

1.1.3.2. Enjeux soulevés par la politique sportive

Lorsque l'on pose notre regard sur les enjeux liés à une politique sportive, nous pouvons nous placer du côté de la société civile, pouvant être « impactée » par la politique sportive en question, ou bien directement du côté de l'organisation à l'origine de cette politique sportive. Effectivement, la conception et la mise en œuvre d'une politique sportive n'est pas sans impact, celle-ci étant créatrice de valeur morale (cf. : éléments du 1.1.1.1).

Si l'on se place du côté de la « société civile », une politique sportive est d'abord un message délivré. Il s'agit en effet de transmettre un message, positif, à travers une ou plusieurs pratiques sportives et ainsi capter l'attention de pratiquants potentiels. Pour aller plus loin, nos propos ici sont dans la lignée de ceux exposés en 1.1.1.1, à savoir les externalités permises par la pratique sportive. Ces impacts positifs (en termes de santé, lien social, citoyenneté, éducation, performance sportive, etc.) sont d'autant plus rendus possibles que la politique sportive est clairement proposée et dans un cadre structuré. Elle peut en effet, selon les visions et choix déclarés, insister sur une ou plusieurs de ces dimensions.

Ici, nous mettons ainsi en avant un **enjeu communicationnel / informationnel**, dans la mesure où la politique sportive, une fois annoncée, peut 1) apporter une connaissance au grand public sur le « développement » envisagé d'une ou plusieurs pratiques sportives et 2) influencer sur les choix d'une personne de vouloir pratiquer tel ou tel sport, voire de telle ou telle manière (loisir, compétition, haut niveau...). Cette communication est importante car elle peut viser à **amener une certaine forme d'homogénéité à une échelle nationale**, alors que les pratiques sportives ne se développent pas de la même manière suivant les régions, territoires et dépendent de plusieurs caractéristiques (démographie, typologies des territoires, etc.) (Bonnet, 2007). L'idée – et l'enjeu – à travers un tel message est de faire en sorte que la politique sportive soit applicable pour et par tout le monde, indépendamment de ces disparités localisées.

De façon encore plus concrète et locale, Skille (2008, 2015) s'intéresse à **la mise en œuvre locale par les clubs, d'une politique sportive** dictée au niveau national. L'auteur propose un cadre d'analyse théorique d'une telle implémentation.

Il apparaît donc clair que la conception d'une politique sportive et sa mise en œuvre soulèvent des enjeux pour l'organisation porteuse de cette politique (Etat, fédération, etc.) que nous exposons sommairement ci-dessous. D'abord, la politique sportive vise à définir des objectifs, découlant de choix, en termes de développement de la pratique (cf. : 1.1.2.2) : dès lors que ces choix sont pris, ils ont indéniablement **un impact sur l'avenir de la pratique**, dans la mesure où des moyens vont y être associés. Aussi, la conception de la politique sportive peut être considérée comme étant la base pour établir un plan stratégique visant au développement du sport (Camy et Robinson, 2007).

Dans ce même ordre d'idées, Bayle et Durand (2004) puis Shilbury et al. (2008) soulèvent l'enjeu lié à la **réussite d'une politique sportive**. Selon ces auteurs, celle-ci s'insère dans un « potentiel de performance », de l'organisation qui la prône. A titre d'exemple et prenant le cas d'une fédération, Bayle et Durand (2004) indiquent que ces organisations éprouvent des difficultés dans le maintien d'une cohérence entre le sport professionnel et le sport dit de haut niveau. Shilbury et al. (2008) distinguent les travaux sur la participation de masse versus l'élite sportive de ceux qui questionnent spécifiquement quelles politiques sportives permettent de contribuer au succès sur le plan international.

Les difficultés identifiées par Bayle et Durand (2004) et la distinction opérée par Shilbury et al. (2008) soulèvent l'importance du processus de décision à l'œuvre lorsqu'il s'agit de s'interroger sur la politique sportive. Gasparini (1997) indique que la politique sportive résulte de **rapports de force entre acteurs**, au sein d'un espace complexe quand il s'agit d'une fédération sportive nationale. Ces deux dernières dimensions – performance et relations entre acteurs – mettent en avant des **enjeux managériaux et organisationnels**, dans la mesure où la politique sportive questionne la capacité de l'organisation à déterminer des activités coordonnées (Viollet et al., 2015) et à fonctionner collectivement autour d'un projet.

Enfin et comme nous avons souligné l'intervention des Etats sur le développement du(des) sport(s), cette utilisation du concept de politique sportive interroge le lien entre un Etat et le mouvement sportif national. Bayle (2010) met en avant l'**impact que peut avoir l'Etat, via sa politique sportive, sur celle des fédérations**, en particulier françaises. Mezzadri et al. (2015) nuancent en indiquant que les politiques sportives ne sont plus centralisées par l'Etat.

Ce lien Etat / fédération fait partie d'un axe de recherche souvent abordé ; afin d'analyser la réussite de la politique sportive d'une fédération nationale, Bayle et Durand (2004) s'intéressent particulièrement à ces rapports.

1.1.3.3. Cadres et niveaux d'analyses mobilisés

Les principaux écrits s'intéressant de près à une ou plusieurs politique(s) sportive(s) à des niveaux nationaux s'inscrivent dans trois types d'approches.

En premier lieu, la littérature offre une **compréhension d'une politique sportive** (dans le cadre d'**approches exploratoires**). Les auteurs (Bayle et Durand, 2004 ; Bayle, 2007 ; Houlihan, 2000 ; Houlihan et White, 2002 ; King, 2009 ; Mezzaderi et al., 2015) s'intéressent en profondeur aux causes explicatives de telle ou telle politique sportive et à l'environnement dans laquelle elle intervient. Ces travaux s'en tiennent à analyser une politique sportive en termes de contenu, en relation avec des impacts externes (environnement, histoire, etc.).

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

Troisièmement, des travaux visent à **expliquer la politique sportive (approches explicatives)**, sous une approche managériale et/ou sociologique (Bernardeau Moreau, 2003, 2004 ; Bloyce et Smith, 2010 ; Gasparini, 1997, Hautbois, 2014). Ces auteurs font le lien entre la gouvernance de l'organisation, les jeux d'acteurs et de pouvoir à l'œuvre et la politique sportive en place. Ces réflexions s'inscrivent régulièrement dans l'étude plus globale de la performance de l'organisation.

Le Tableau 3 catégorise les trois cadres d'approches sur le sujet de la politique sportive, les angles d'analyse et de réflexion des auteurs et les exemples de questionnements abordés.

Tableau 3 : cadres d’analyse mobilisés autour de la politique sportive : compréhension, caractérisation et explication

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

Le point commun de ces travaux est que **les auteurs abordent la politique sportive lorsque celle-ci est plus ou moins visible, donnée¹⁸, et/ou pour faire référence à l’impact de l’environnement sur l’évolution des disciplines sportives** en question. Autrement dit, les travaux portent sur des éléments de politique sportive « déjà connus ». *Il en découle un manque de focalisation sur la conception et donc la définition préalable de la politique sportive, ce qui constitue le point central de notre étude. Notre contribution s’appuyant sur la conception d’une politique sportive, nous nous situons dans une réflexion a priori et non sur une analyse a posteriori.*

En étant dans une démarche a priori, nous analysons la notion de politique sportive et voyons ainsi l’utilité de la définir. C’est pourquoi nous tenterons, par la suite, de conceptualiser ce qu’est une politique sportive pour une fédération sportive nationale. Nous considérons que cette sous-section nous amène des éléments pouvant former une base conceptuelle à adapter dans le contexte d’une fédération sportive nationale.

¹⁸ Du côté des praticiens (acteurs politiques, sportifs notamment), le terme est également utilisé en grande partie pour justifier des choix, des décisions, avec des discours du type : « *Nous faisons telles actions, car cela s’inscrit dans notre politique sportive de développement pour le plus grand nombre.* »

Synthèse 1.1 :

Le sport est un enjeu national. Par le caractère positif pouvant être associé à la pratique sportive et l'engouement qu'il peut susciter, il est devenu un objet d'intérêt auprès de plusieurs types d'acteurs : les sportifs eux-mêmes, qui se professionnalisent, les politiques, médias, acteurs de la santé et de l'éducation... A travers les externalités exposées liées à la pratique sportive – qu'elles soient, nous l'avons vu, positives ou négatives –, ces acteurs tendent à diffuser un message « *qui confond allègrement les modalités et les buts de la pratique d'activités physiques et sportives [...] pour ne plus parler que du « sport », conçu comme une grande famille* » (Koebel, 2011, p. 39). Nous avons montré en quoi cette « grande famille » s'est complexifiée (périmètre à définir, enjeux multiples) et politisée.

Ensuite, les chercheurs en management du sport, notamment anglophones, nous amènent plusieurs éléments pour mieux appréhender ce qu'est une politique sportive, grâce à l'analyse processuelle des politiques, d'une part, et leur vision du développement du sport en tant que noyau dur d'une politique sportive, d'autre part. Cette « idée » de développement du sport permet d'aller plus loin sur ce que peut être une politique sportive.

La « politisation » du sport s'est accompagnée de contributions visant à analyser des politiques sportives publiques sous un angle transversal, « multisports » et ainsi non focalisées sur une fédération sportive. Afin de pallier à ceci et de définir ce qu'est une politique sportive d'une fédération (politique sportive fédérale), la section suivante présente ces organisations aussi spécifiques qu'importantes, eu égard aux enjeux relevés en 1.1.3.2.

1.2. Les fédérations sportives comme terrain d'étude : caractéristiques et spécificités

Les fédérations sportives nationales sont devenues des acteurs essentiels de la vie politique, sociale et économique dans les pays développés, comme l'expliquent Zintz et Vaillau (2008, p. 16) : « *Organisatrices de grands événements sportifs en relation avec de grandes entreprises des secteurs économique et médiatique, gestionnaires principales des pratiques sportives compétitives et souvent de loisirs, partenaires des États dans la mobilisation à des fins éducatives et socialisantes des pratiques, physiques et sportives, les fédérations sont très présentes.* »

Comme le sous-entend l'intitulé de cette section, les fédérations sportives nationales sont des organisations spécifiques sur plusieurs aspects, qu'il convient de mettre en avant et de décrire. Comprises le plus simplement comme des associations de clubs sportifs, les fédérations sportives font partie du champ plus large des organisations sportives. Afin d'approfondir la connaissance de telles organisations (Vaillau, 2008), Winand (2009) suggère de mettre en avant la **structure** d'une fédération, les **acteurs** qui la compose, les **objectifs** qu'elle poursuit, ainsi que son **environnement**.

Aussi, il nous est nécessaire de définir, au préalable, ce qu'est une organisation sportive (Slack et Parent, 2006) afin de situer les fédérations sportives nationales par rapport aux différents types d'organisations sportives (Bayle, 2007 ; Winand, 2009) (1.2.1). La présentation de ces caractéristiques structurelles permettra de mieux appréhender les acteurs, les activités principales et les buts visés par les fédérations (1.2.2). Au final, la présentation et la distinction du micro-environnement et du macro-environnement permettront de mettre en évidence la diversité des parties prenantes de ces organisations (1.2.3). Nous aborderons ci-dessous spécifiquement le cas des fédérations sportives françaises, lesquelles se sont construites dans une relation spécifique avec l'Etat. Pour autant, d'un point de vue organisationnel et de leurs activités, les fédérations sportives ont des similitudes nettes entre pays développés (Zintz et Vaillau, 2008).

1.2.1. Caractéristiques structurelles : la fédération sportive en tant que réseau fédéral

Les fédérations sportives sont au cœur du secteur sport ; en cela, il est intéressant de les positionner parmi l'ensemble des organisations dites « sportives » (1.2.1.1.). Des définitions « simplifiées » sont apportées par le législateur, retranscrivant imparfaitement le fait que les fédérations sportives en France aient des typologies distinctes (1.2.1.2). Malgré ces différences de typologies, nous essaierons de décrire la structure organisationnelle de ces organisations. Celles-ci ont des logiques de fonctionnement singulières. Au final, les fédérations sportives seront comprises autant comme une organisation en réseau que comme un réseau d'organisations (Rorive, 2005) (1.2.1.3).

1.2.1.1. Les fédérations, des organisations sportives spécifiques

La recherche d'une définition des organisations sportives et des différentes typologies existantes nous permettra de mieux distinguer les fédérations sportives. Le champ du management du sport s'est vu enrichi de nombreux travaux sur les organisations sportives. Bayle (2007, p. 2) souligne que *« cette production scientifique hétérogène a favorisé l'éclatement du champ de recherche et rendu difficile l'identification de ses spécificités »*. Dans cette logique, **Slack (1997) cherche à définir l'organisation sportive en tant que telle, compte tenu de la diversité des structures qui gravitent autour de l'objet « sport »**. Selon l'auteur, il s'agit d'*« une entité sociale impliquée dans l'industrie du sport : elle est orientée vers un but, avec un système d'activités structuré et une frontière relativement identifiable »* (Slack, 1997, p. 5)¹⁹.

Slack et Parent (2006) proposent de décomposer cette définition, pour caractériser davantage les organisations sportives. Cette décomposition est intéressante dans le cadre des fédérations sportives. Selon les auteurs, la notion d'entité sociale renvoie au fait que les organisations sportives sont toutes constituées d'individus ou groupes d'individus qui interagissent mutuellement.

¹⁹ Traduction par l'auteur.

Ensuite, ces organisations sont impliquées de manière directe dans l'industrie du sport, à travers, par exemple, la production de biens et services directement reliés au sport, entendu au sens de la pratique sportive. La troisième dimension (« goal-oriented ») soulève le fait qu'une organisation sportive a nécessairement un but à atteindre ; celui-ci peut être entrepreneurial/lucratif (faire du profit), sociétal (encourager la participation à la pratique) ou de performance sportive (gagner des compétitions, des médailles...). Par « système d'activités structuré », les auteurs témoignent que les interactions entre les individus ne s'effectuent pas de manière aléatoire, mais bien dans une structuration et une coordination des activités (relations entre la finance, le marketing, la production de services, le management des ressources humaines). Le contrôle de ces activités permet de s'assurer de l'atteinte des objectifs. Enfin, l'identification de la frontière de l'organisation sportive s'opère par une distinction entre les membres, qui ont un lien implicite ou explicite avec l'organisation (ils ont un « statut », ils reçoivent de l'argent ou toute autre forme de bénéfice), des non membres²⁰.

Dans l'optique de comprendre le fonctionnement et le management des organisations sportives, Bayle (2007) propose une classification en quatre niveaux des organisations intervenant dans le champ du sport. Celle-ci nous est utile pour préciser notre champ professionnel d'étude, à savoir les fédérations sportives nationales ; aussi, pour les positionner et les distinguer d'autres typologies d'organisations sportives. L'auteur propose quatre catégories, présentées dans la Figure 8 et met en avant deux catégorisations principales des organisations sportives.

²⁰ Cette distinction membres / non membres sera mise en avant dans les sous-sections 1.2.2 et 1.2.3, des parties prenantes des fédérations sportives apparaissant dans l'environnement et ne sont ainsi pas considérées comme des membres en tant que tels.



Figure 8 : les quatre niveaux des organisations en relation avec le sport (Bayle, 2007 ; réalisée par l'auteur)

Par la mise en avant de ces niveaux, Bayle (2007) montre que les organisations du secteur sport ne constituent pas un ensemble homogène, ne serait-ce que sur un plan juridique. Il souligne également le caractère perméable de chacun des niveaux.

Gomez *et al.* (2007) portent leur réflexion sur les organisations sportives directement impliquées dans la promotion et le développement du sport. Ils identifient trois types d'organisations : les « instances de gouvernance » ou « organisations à but non lucratif » (Winand, 2009) (« *sport governing bodies* »), les « organes fournisseurs de sport » (« *sport providing entities* ») et les « organisations du sport spectacle ». Chacune de ces organisations se différencie en termes de missions, d'activités et de buts principaux (cf. Tableau 4).

Tableau 4 : classification des organisations sportives directement impliquées dans la promotion et le développement du sport et positionnement des fédérations sportives (adapté de Gomez *et al.*, 2007)

	Instances de gouvernance du sport	Organes proposant des activités sportives	Organisations du sport spectacle
<i>Mission</i>	Promouvoir le sport à tous les niveaux dans un territoire donné et/ou dans une discipline sportive.	Convaincre et motiver la communauté à pratiquer une activité physique et à développer les relations sociales à travers le sport	Représenter, promouvoir et protéger les intérêts des acteurs participants aux compétitions que ces organisations produisent.
<i>But</i>	Gouverner le sport, s'assurer de sa promotion et son développement à tous niveaux, surveiller l'administration du sport, garantir l'organisation de compétitions, le respect des règles et du fair-play.	Concevoir et proposer des activités sportives, à des fins compétitives et récréatives et selon des programmes individuels ou collectifs, orientées vers des compétitions officielles dans le but d'atteindre le succès sportif ou l'intégration sociale.	Concevoir un système régulier de compétitions assurant la lutte entre équipes ou sportifs dans une discipline sportive donnée et sous les mêmes codes éthiques.
<i>Activité principale</i>	Gouverner une ou plusieurs disciplines sportives.	Délivrer des programmes sportifs.	Générer des opportunités compétitives.
<i>Exemples d'organisations</i>	Fédérations internationales, fédérations / associations nationales , Comités Olympiques, structures « territorialisées ».	Clubs, centres « communautaires », centres de fitness, programmes sportifs universitaires, etc.	Ligues, associations, agences spécialisées.

Les fédérations sportives apparaissent ainsi comme étant au cœur du secteur sport. Rappelons qu'elles sont nées de l'évolution des clubs sportifs à un niveau local (Pieron et De Knop, 2000) et des structures clés dans le développement des pratiques. Afin de mieux les visualiser dans cet environnement sportif, la Figure 9 positionne leur place dans l'organisation du sport, pour le cas français.

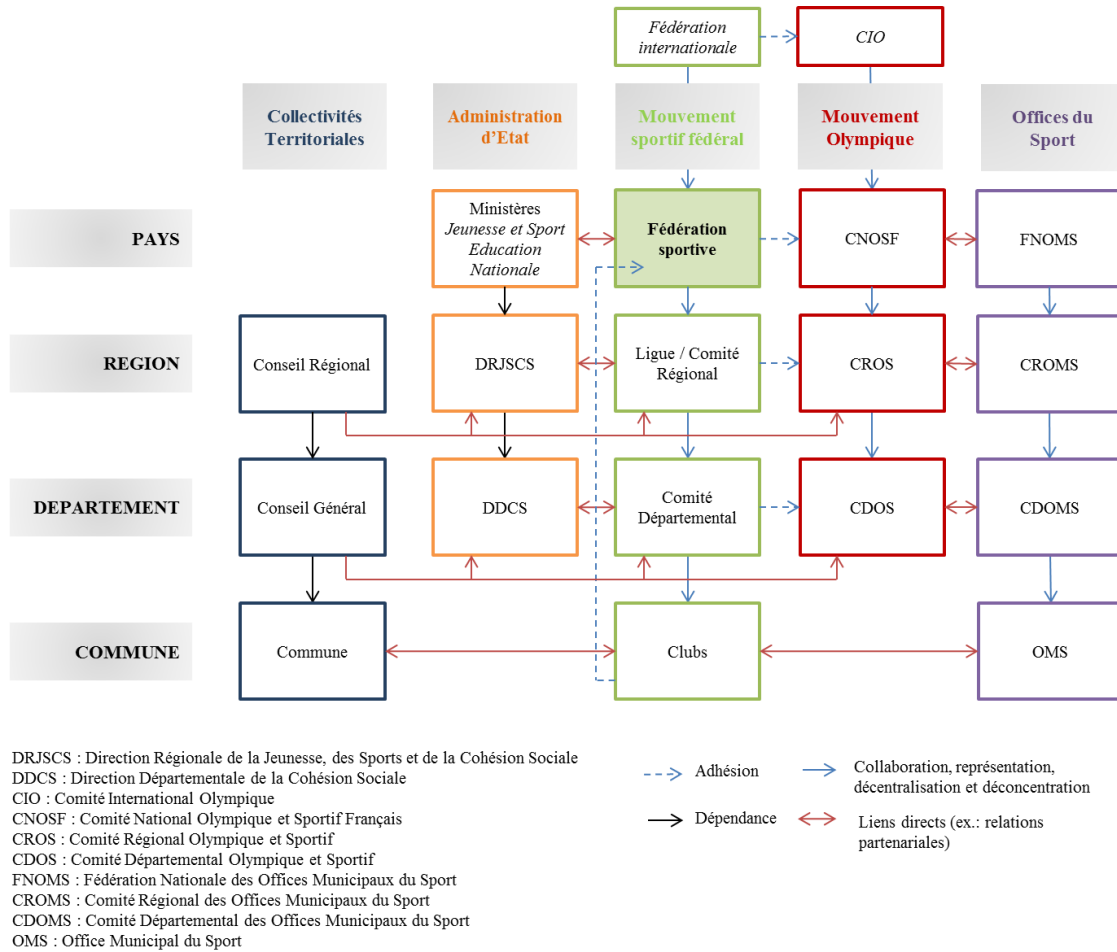


Figure 9 : organisation du sport et place des fédérations sportives : le cas français

Il est à ajouter, à propos de cette figure, que l'échelon « intercommunal » n'est pas indiqué, afin de garder en simplicité. Pourtant, et ce notamment au niveau des collectivités, cet échelon est incontournable et les clubs tendent à regrouper leur force à ce niveau territorial (Honta, 2008 ; Thoraval *et al.*, 2015). A cet échelon et au niveau des offices de sport, on trouve également des Offices Intercommunaux du Sport.

Pour structurer cette organisation du sport, il est fréquent de distinguer trois domaines principaux de structures : le domaine privé non marchand intègre les structures associatives des mouvements Olympique et sportif fédéral ainsi que les Offices du Sport. Le domaine public non marchand comprend les structures « politiques » : institutions de l'Etat et collectivités territoriales. Enfin, le schéma ne fait pas apparaître les structures du secteur privé marchand qui interagissent autour (entreprises, grandes surfaces du sport, équipementiers, agences événementielles, etc.).

Cette schématisation met en exergue l'apparition – aussi bien au niveau du Comité Olympique, des fédérations ou de la puissance publique – de structures à des niveaux plus locaux (départemental et régional). Celles-ci sont chargées d'appliquer les réglementations nationales et de participer à l'organisation locale des activités physiques et sportives (Barbusse, 2009). Un autre élément mis en valeur est le caractère indissociable de l'organisation du sport en France avec le mouvement associatif (porté par la loi 1901), au sein duquel les activités physiques et sportives se sont implantées et structurées.

Winand (2009) souligne la nécessité d'avoir ces structures « têtes de réseau » qui permettent de fédérer un certain nombre d'organisations et de leur rendre des services (Bayle, 2007), et d'« encadrer la pratique, via les règlements, les calendriers de rencontres sportives » (Winand, 2009, p. 4). Les éléments de définition et les typologies de ces organisations prennent donc leur source dans cette évolution. Il est donc nécessaire de définir précisément les fédérations sportives (en s'intéressant particulièrement au cas français) (1.2.1.2) avant de montrer comment est structuré leur réseau (1.2.1.3).

1.2.1.2. Définition et types de fédérations

Conformément aux dispositions générales du Code du sport, les fédérations sportives sont, en France, « constituées sous forme d'associations » (Article L.131-2) dans le cadre souple de la loi 1901. Elles sont ainsi **des associations de droit privé**. Selon l'article suivant (L.131-3), les fédérations, organismes à but non lucratif, regroupent elles-mêmes des associations sportives. Autrement dit, elles **forment, via un processus d'affiliation, des unions d'associations**²¹.

²¹ Voir la définition de l'INSEE : <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/federation-sportive.htm>

Aussi, les fédérations « *peuvent regrouper en qualité de membres, dans des conditions prévues par leurs statuts : 1) Les personnes physiques auxquelles elles délivrent directement des licences ; 2) Les organismes à but lucratif dont l'objet est la pratique d'une ou de plusieurs de leurs disciplines et qu'elles autorisent à délivrer des licences ; 3) Les organismes qui, sans avoir pour objet la pratique d'une ou de plusieurs de leurs disciplines, contribuent au développement d'une ou de plusieurs de celles-ci ; 4) Les sociétés sportives.* » (Article L.131-3).

Nous caractériserons plus tard, dans la sous-section 1.2.3., les buts des fédérations sportives ; leur raison d'être est globalement stipulée, à nouveau, par le Code du sport : « *Les fédérations sportives ont pour objet l'organisation de la pratique d'une ou de plusieurs disciplines sportives.* » (Article L.131-1). Au-delà de cette mission d'organisation, **les fédérations sont investies d'une mission de promotion de la pratique d'une ou plusieurs disciplines sportives**²². Les fédérations peuvent effectivement être catégorisées selon qu'elles gèrent un seul (fédérations dites unisport) ou différents sports (multisports).

De cette première catégorisation découlent deux classifications. **Parmi les fédérations unisport, on distingue les fédérations olympiques des non olympiques. Parmi les fédérations multisports, on trouve d'un côté les fédérations dites « affinitaires »,** qui ont émergé sur la base d'affinités idéologiques (exemple du sport travailliste), religieuses (exemple de la Fédération Sportive et Culturelle de France), ou encore par rapport à des formes de pratiques (handisport, activités physiques adaptées) ou des diversités territoriales (exemple de la Fédération Nationale du Sport en Milieu Rural). **De l'autre côté, on situe sous la dénomination « multisports » les fédérations scolaires et universitaires** (placées sous la tutelle du ministère chargé de l'éducation nationale), qui, nous le verrons spécifiquement pour le cas de la FFR, interagissent souvent avec les fédérations unisport (exemples : Fédération Française du Sport Universitaire ; Union Nationale du Sport Scolaire). La seule nuance (ou difficulté) à apporter à cette distinction unisport / multisports provient du fait que certaines fédérations dites unisport gèrent parfois plusieurs disciplines ; c'est l'exemple-type de la Fédération Française de Natation (course, natation synchronisée, water-polo, plongeon...), qui reste considérée comme unisport car les disciplines qu'elle organise sont unies par un lien de connexité.

²² Site du Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports : <http://www.sports.gouv.fr/accueil-du-site/archives-de-l-ancien-site/index/Acteurs-du-sport/Les-federations-10033/>

La **deuxième catégorisation**, spécifique à la relation avec l'Etat, **est relative à l'agrément ministériel** dont les fédérations sportives peuvent bénéficier ; on distingue alors les fédérations agréées de celles qui ne le sont pas. Cet agrément indique la reconnaissance de la participation à une mission de service public et conditionne l'attribution d'aides publiques. En contrepartie de cette décision administrative, une fédération agréée est soumise au contrôle de l'Etat et doit avoir des statuts conformes aux dispositions prévues par la loi, ainsi qu'un règlement disciplinaire type (dispositions de l'article 16 de la loi du 16 juillet 1984 dite loi Avice).

Enfin, **la délégation constitue un autre niveau de catégorisation** et un degré supérieur de reconnaissance. Les articles L.131-8 et L.131-14 du Code du sport distinguent effectivement les fédérations qui bénéficient de l'agrément de l'État de celles qui ont reçu, de plus, délégation de ses pouvoirs. Le principe de base est qu'une seule fédération agréée dans une discipline sportive donnée est investie d'une mission de service public. Elle reçoit dès lors délégation du ministère chargé des sports. Par la voie de cette délégation, les fédérations peuvent avoir un monopole sur plusieurs missions : l'organisation de compétitions à l'issue desquelles sont délivrés les titres internationaux, nationaux, régionaux et départementaux; procéder aux sélections correspondantes et proposer l'inscription sur les différentes listes du Ministère (sportifs de haut niveau, entraîneurs, arbitres...) ; définir les règles techniques et administratives propres à leur discipline ; et enfin, fixer les règles relatives à l'organisation des compétitions, à l'exception des domaines touchant à l'ordre public, et dans le respect des dispositions législatives et réglementaires propres à certains domaines (violence, dopage, pouvoir disciplinaire, règlement médical...) (dispositions de l'article 17 de la loi du 16 juillet 1984). Pour autant, selon Bernardeau-Moreau (2004), cette position monopolistique conférée par les pouvoirs publics aux fédérations justifie un renforcement du contrôle de l'Etat et légitime son droit de regard.

Par la mise en avant de cette relation Etat – fédérations, nous en savons davantage sur le contexte institutionnel et législatif des fédérations sportives en France. Ces marqueurs de reconnaissance de l'Etat pour les fédérations sportives montrent la place prise par le sport ; les fédérations ont une capacité à influencer sur la société, du moins sur les comportements de pratiquants ou pratiquants potentiels (Bernardeau-Moreau, 2004).

Pour autant, cela met en avant que, si l'exercice des activités sportives est principalement du ressort du mouvement sportif, les moyens pour l'accomplir relèvent largement des concours publics²³.

La Figure 10 synthétise les trois catégorisations et les différentes classifications développées, ainsi que leurs relations.

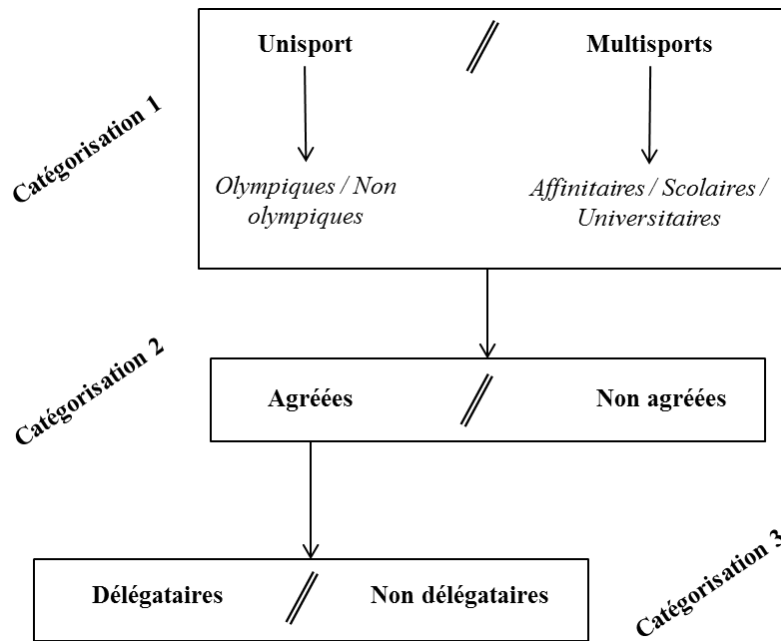


Figure 10 : les fédérations sportives en France : différents types et catégories

Malgré ces différences de typologies, nous essaierons de décrire la structure organisationnelle de ces organisations.

A présent, l'idée va être de mettre en avant les caractéristiques propres aux fédérations sportives, tant sur des points de vue structurel, organisationnel, que dans la finalité des fédérations sportives (il est important de mettre en exergue la typologie organisationnelle de ces associations d'associations, cf. Winand, 2009).

²³ L'article L.100-2 du Code du sport énonce que « l'État, les collectivités territoriales et leurs groupements contribuent à la promotion et au développement des activités physiques et sportives ».

1.2.1.3. Structure du réseau fédéral

Le terme de structure désigne, en son sens le plus étroit, l'architecture générale de l'organisation. Dans une vision plus élargie, il s'agit des mécanismes de répartition, coordination, et contrôle des activités qui orientent chaque membre vers les objectifs fixés (Desreaumaux, 1992). Gomez *et al.* (2007) considèrent qu'il est intéressant d'étudier la structure organisationnelle, notamment en repérant la relation entre le « design » organisationnel et d'autres phénomènes organisationnels, tels que la distribution du pouvoir, les systèmes de contrôles, etc. Les auteurs ajoutent que la littérature sur la structure des organisations sportives est relativement faible au regard des nombreux écrits sur la structure des organisations de tous types. D'une part, il s'agit de comprendre le réseau en termes de structures et de relations entre elles (1.2.1.3.1) ; d'autre part, en termes de configurations organisationnelles (1.2.1.3.2).

1.2.1.3.1. Structure en réseau et réseau de structures

Parmi les nombreuses définitions existantes, nous en retenons deux, mentionnées par Vaillieu (2008), pour définir la structure d'une organisation. Elle peut être définie comme « *un ensemble de fonctions et de relations déterminant formellement les missions que chaque unité composante de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités* » (Ramanantsoa et Thiéry-Baslé, 1989 cités par Vaillieu, 2008, p. 98) ; ou comme « *la somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* » (Mintzberg, 1982 cité par Vaillieu, 2008, p. 98).

Historiquement, **le réseau fédéral s'est construit de l'association sportive locale (formant la base) à la fédération nationale en tant que siège (sommet)**²⁴. Il s'organise ensuite – du moins, c'est le cas pour une grande majorité des fédérations nationales – par le biais de structures dites décentralisées et/ou déconcentrées, à l'échelon départemental et/ou à l'échelon régional.

²⁴ Cette construction différencie le réseau fédéral de la sphère olympique, cette dernière ayant suivi un cheminement inverse, du Comité International Olympique à la constitution de Comités Départementaux Olympiques.

Sans être des membres d'une fédération (au contraire des clubs), ces structures loi 1901 ont une certaine autonomie juridique ; le Code du sport prévoit, en son article L. 131-11 que les fédérations agréées « *peuvent confier à leurs organes nationaux, régionaux ou départementaux, une partie de leurs attributions conformément aux dispositions obligatoires prévues au deuxième alinéa de l'article L. 131-8* ». Ces structures associatives représentant les fédérations au niveau local sont les interlocuteurs privilégiés des collectivités territoriales.

Afin de bien appréhender cette « chaîne » entre le niveau national et le niveau local, il est essentiel de s'arrêter sur ces structures se plaçant aux niveaux régional et/ou départemental et donc faisant le lien entre le siège fédéral et le club. La pratique sportive étant un service de proximité, ces organes proches des clubs remplissent diverses fonctions qui font référence aux prérogatives des fédérations nationales et demeurent donc des interlocuteurs privilégiés. Il est intéressant de préciser que le législateur ne nomme pas les structures locales « organismes », mais les a qualifiées simplement d'« organes », accréditant l'idée qu'elles sont une partie d'un organisme qu'est la fédération. Ainsi, selon le Code du sport (2013, p. 71), ces organes « *ne sont pas membres de la fédération, ils sont la fédération dans leurs ressorts territoriaux respectifs, dans les limites des compétences que celle-ci leur a déléguées* ».

A l'aune d'une réorganisation territoriale impulsée par la loi NOTRe²⁵, des membres du Centre de Droit et d'Economie du Sport de Limoges se sont interrogés sur le rôle et les missions des comités régionaux et départementaux²⁶, mais surtout leur nature juridique. L'objectif est d'en savoir davantage sur les relations de dépendance et pouvoir entre ces structures et la maison-mère représentée par le siège fédéral. Dans cet esprit, Breillat (2013) alerte sur le fait que, contrairement à une idée reçue, « *le pouvoir ne "monte" pas de l'échelon départemental vers le régional puis vers le national. Il émane avant tout des clubs [...] puis est capté par la fédération dans le cadre du contrat associatif unissant les clubs, avant d'être diffusé – délégué – par celle-ci à ses relais locaux* » (p. 18).

²⁵ Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 : portant nouvelle organisation territoriale de la République, elle confie de nouvelles compétences aux régions et redéfinit clairement les compétences attribuées à chaque collectivité territoriale.

²⁶ Nous proposons d'utiliser ces appellations à des fins de simplification : comité régional désignera également les « ligues » (ex. : football), les comités territoriaux (ex. : rugby). Comité départemental est le terme le plus souvent répandu à l'échelle d'un département (le football utilise l'appellation « district »).

L'auteur mentionne que le cadre juridique imposé par l'Etat à travers le Code du sport est assez souple ; de ce fait, les statuts des fédérations sportives sont primordiaux dans la compréhension de ces relations de pouvoir et d'attributions, ce qui est confirmé par Lachaume (2013, p. 20) : « *les organes locaux, notamment les comités régionaux, sont ainsi investis, dans les limites fixées par l'acte fédéral de dévolution, de véritables compétences décisionnelles en matière d'organisation et de gestion d'une activité sportive pour un échelon territorial donné* ».

Ce dernier auteur confronte plusieurs éléments qui tendent vers la décentralisation avec d'autres indices explicatifs de la déconcentration. *In fine*, il considère que les comités régionaux et départementaux sont davantage des structures déconcentrées que décentralisées²⁷.

Ce questionnement sur la nature des relations entre la fédération et ses organes locaux est symptomatique des disparités existantes entre les fédérations et des singularités de chacune (Chavinier-Réla et Lepetit, 2013). En tout état de cause, il en ressort que ces organes disposent *a priori* d'une certaine autonomie par rapport à la fédération mère, puisqu'ils sont en principe constitués sous forme d'association loi 1901 ; néanmoins, ils peuvent être investis de missions et rôles déterminés par une volonté fédérale, sous forme de subdélégation.

A ce stade (nous appréhenderons dans le chapitre 5 le cas de la Fédération Française de Rugby), nous considérons ainsi et de manière globale, que les organes locaux que sont les comités régionaux et départementaux peuvent être considérés aussi bien comme étant décentralisés et déconcentrés.

Face à la diversité dans les appellations, les disciplines, les territoires, mais surtout dans les composantes juridiques des fédérations nationales, il n'est pas chose aisée de dresser un panorama exhaustif d'un réseau fédéral, entendu ici dans le sens des structures, de leurs relations et prérogatives. Compte tenu de cette difficulté, notre ambition est de « montrer » le réseau d'une façon simplifiée, grâce à la Figure 11.

²⁷ La décentralisation est un processus d'aménagement de l'État unitaire qui consiste à transférer des compétences administratives de l'État vers des entités (ou des collectivités) locales distinctes de lui. La déconcentration est un processus d'aménagement de l'État unitaire qui consiste à implanter dans des circonscriptions locales administratives des autorités administratives représentant l'État.

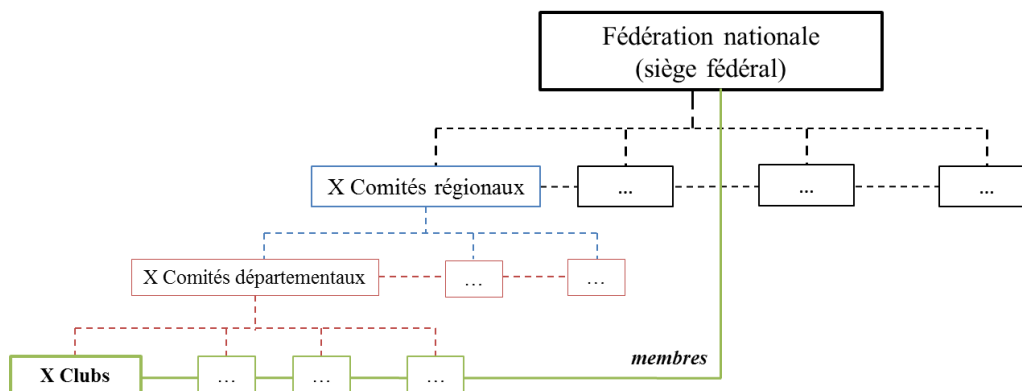


Figure 11 : structuration du réseau fédéral : des relations du niveau national au niveau local

Les comités régionaux et départementaux jouent donc le rôle premier d’interface entre le national et le local, de manière verticale ; le réseau apparaît ainsi en tant que réseau d’acteurs et d’organisations. Bayle (2007) s’appuie sur Alaphilippe (1992) pour mentionner que le réseau fédéral est le reflet d’une construction hiérarchisée et solidaire de relations associatives.

1.2.1.3.2. Configurations organisationnelles des fédérations

A présent que ces dimensions inter-organisationnelles (Paché et Paraponaris, 2006 ; Fulconis *et al.*, 2012) sont posées et visualisées, notre volonté est d’analyser et de caractériser plus en profondeur la structure du réseau et ainsi mieux comprendre sa configuration organisationnelle. Pour ce faire, **l’approche de Mintzberg (1982) est régulièrement reprise et adaptée aux organisations sportives**, plus spécifiquement au modèle fédéral.

Mintzberg (1982) définit la structure d’une organisation comme étant l’addition des moyens employés pour diviser le travail en différentes tâches et assurer la coordination nécessaire entre celles-ci. Cette structure organisationnelle peut être formelle ou informelle. S’intéressant à la sociologie des organisations sportives, Vaillau (2008) précise que ces deux mouvements sont contraires mais complémentaires. Le résultat de la division est la spécialisation, c’est-à-dire le découpage des activités au sein de l’organisation. La coordination traduit les liens hiérarchiques et d’autorité. Le degré de centralisation des décisions est également un point d’analyse.

La singularité de notre approche provient du fait d'**appréhender la fédération sportive aussi bien en tant que réseau qu'en tant que méta-organisation** (Dumez, 2009). Aussi, le postulat de Mintzberg (1982) est d'identifier des éléments de base constitutifs d'une organisation. Cinq parties sont mises en avant : le centre opérationnel (cœur de l'organisation, qui produit des biens et services), le sommet hiérarchique (la direction, chargée de la stratégie), la ligne hiérarchique (les cadres intermédiaires entre le sommet hiérarchique et le centre opérationnel), la technostructure (les analystes, chargés de la standardisation du travail) et le support logistique (acteurs en soutien qui permettent à l'organisation d'assurer sa mission). A ces cinq parties, l'auteur ajoute une dimension idéologique, parfois prégnante dans certaines organisations (Figure 12).

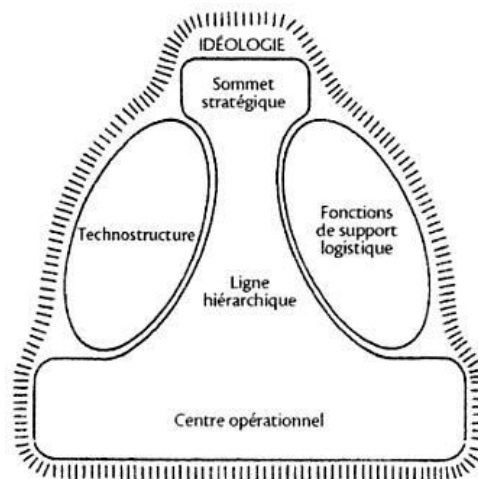


Figure 12 : les six composantes de base de l'organisation, d'après Mintzberg (1982)

En parallèle de ces caractéristiques, Mintzberg (1982) identifie cinq processus de coordination des activités :

- l'ajustement mutuel : le moyen de coordination est la communication, qui s'effectue de façon plus ou moins formelle ;
- la supervision directe : la coordination est assurée par une personne qui en est responsable et qui donne les instructions à plusieurs autres personnes qui travaillent en interrelations ;
- la standardisation du processus de travail : un programme précise le contenu du travail ;

- la standardisation du produit : un programme précise le résultat du travail, les objectifs donnés (caractéristiques et volume de production attendue) ;
- la standardisation des qualifications : l'uniformisation se fait sur le savoir et les compétences ; on s'intéresse au type de qualification ou de formation requis pour effectuer le travail.

Finally, l'auteur distingue six configurations organisationnelles, repérables à partir de la composante principale de l'organisation et du principal mode de coordination à l'œuvre : la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la forme divisionnelle, l'adhocratie ainsi que la forme missionnaire. Le Tableau 5 résume les principales caractéristiques de ces six configurations.

Tableau 5 : configurations organisationnelles, d'après Mintzberg (1982)

	Structure simple	Bureaucratie mécaniste	Bureaucratie professionnelle	Forme divisionnelle	Adhocratie	Forme missionnaire
Élément clé de l'organisation	Sommet stratégique	Technostructure	Centre opérationnel	Ligne hiérarchique	Fonctions support	Idéologie
Principal mode de coordination	Supervision directe	Standardisation des tâches	Standardisation des compétences	Standardisation des résultats	Ajustement mutuel	Standardisation des normes

Afin d'appréhender au mieux la configuration organisationnelle d'une fédération sportive, les auteurs (Bernardeau Moreau, 2004 ; Zintz, 2005 ; Zintz et Vaillau, 2008) proposent également de se référer aux facteurs de contingence de Mintzberg (1989), repris par Nizet et Pichault (2000). D'après Zintz et Vaillau (2008), l'analyse de quatre variables permet d'aller plus loin dans l'étude des organisations et surtout, dans l'évolution de leurs structures, ces quatre composantes étant évolutives : il s'agit 1) de la structure (nous retrouvons ici la division vs la coordination), 2) les facteurs de contexte, 3) les buts et 4) la distribution du pouvoir entre acteurs. Ces différentes clés de lecture sont ainsi propices à la compréhension d'une fédération sportive nationale.

D'un point de vue général, les auteurs admettent une incapacité pour « trancher » pour une configuration via la détection d'un élément clé de l'organisation (cf. paragraphe précédent). Ils évoquent le caractère hybride des fédérations sportives (Bayle, 2007 ; Ramanantsoa et Moingeon, 1992 ; Zintz et Vaillau, 2008). Nous identifions deux raisons principales à cette difficulté : d'abord, la disparité des fédérations sportives, que nous avons relevée quelques pages plus haut. Cette disparité s'opère aussi bien au niveau de la gouvernance des fédérations et ainsi la distribution du pouvoir qu'au niveau des ressources, de l'âge, de la taille (ex. : nombre de clubs). En somme, l'étude des facteurs de contingence entre plusieurs fédérations (Bayle, 2001) montre que plusieurs configurations peuvent être conférées aux fédérations. La seconde raison fait l'objet d'un intérêt réel d'un point de vue sociologique : les fédérations ont connu des évolutions depuis leur apparition et la croissance qu'elles ont, pour la plupart, connue, a irrémédiablement fait évoluer leurs modes d'organisation et de coordination.

Globalement, il apparaît que **les fédérations sportives tendent de plus en plus vers le modèle de la bureaucratie professionnelle** (Chelladurai, 2001). Dans ce sens, Bernardeau Moreau (2004, p. 20) signale que « *de nombreux sociologues des organisations constatent l'inéluctable bureaucratisation des grandes associations sportives* ». Cette évolution s'explique en partie par la professionnalisation des activités, individus, structures et processus de ces organisations (Nagel *et al.*, 2015). Au-delà de ce passage vers le professionnalisme²⁸, les fédérations restent nourries par des valeurs idéologiques fortes (Zintz et Vaillau, 2008). De ce fait, il est plus courant - ou moins risqué - d'affirmer que les fédérations ont une configuration hybride missionnaire et professionnelle. En appliquant la grille d'analyse de Nizet et Pichault (2000) à la Fédération Française d'Athlétisme, Zintz et Vaillau (2008) mettent également en avant le caractère adhocratique apparent, ne serait-ce qu'en étudiant le pouvoir à l'œuvre. Il sera ainsi intéressant d'appliquer ces grilles d'analyse à la fédération sportive étudiée.

Avant d'essayer de détecter la configuration type dominante, il convient d'« entrer » dans l'organisation et repérer les acteurs / structures selon les unités de l'organisation définies par Mintzberg (cf. Figure 11). Dans cette optique, il est important de rappeler que notre étude configurationnelle ne se limite pas à la structure centrale d'une fédération, rassemblée au siège social, mais bien à un ensemble de structures formant un réseau.

²⁸ Bernardeau Moreau (2004) rappelle qu'il est nécessaire d'appréhender le professionnalisme en tant que compétences. Ainsi, la distinction bénévoles / professionnels ne tient pas car chacun peut avoir un haut niveau de compétences.

La mise en avant des buts et acteurs des fédérations (1.2.2) ainsi que de leur environnement (1.2.3), permettra de situer le positionnement organisationnel de ces organisations et comprendre leur dynamique de fonctionnement.

1.2.2. Logiques de fonctionnement, buts et acteurs des fédérations sportives

En premier lieu, nous soulignerons la spécificité des logiques de fonctionnement des fédérations sportives (1.2.2.1) et préciserons leurs buts principaux (1.2.2.2). Une typologie des acteurs sera dressée afin d'envisager comment ceux-ci s'organisent dans le réseau pour atteindre les principaux objectifs et effectuer les nombreuses activités confiées à ces organisations (1.2.2.3).

1.2.2.1. Logiques de fonctionnement

Deux principales logiques de fonctionnement gouvernent les fédérations sportives nationales : d'une part, une logique associative (avec l'idée d'un financement par les membres) ; d'autre part, une logique entrepreneuriale (ou commerciale), les fédérations devant faire appel au marché pour pouvoir se financer et ainsi évoluer. A ces deux logiques, Bayle (1999) ajoute **une logique gestionnaire d'un service public, qui concerne les fédérations agréées**. Ces trois logiques apparaissent contradictoires, mais complémentaires : la logique de service public, corollaire de la logique associative, protège et rend légitime le développement de ces organisations sportives, lequel est rendu possible par la logique commerciale, qui assure financièrement ce développement et qui répond aux influences complexes de l'environnement (Bayle, 2005).

L'enjeu pour les fédérations agréées est de combiner ces trois approches et d'en faire un compromis, puisqu'elle doit, aussi bien sur le plan économique que social, satisfaire les trois types de parties prenantes identifiées (l'Etat, les membres (clubs), les partenaires). La mise en avant de ces trois logiques les diffère de l'entreprise classique vouée à une perspective purement économique. L'atteinte d'objectifs économiques par une fédération vise les deux autres missions de service public et de développement des activités sportives.

Malgré cette logique marchande, prégnante dans les fédérations nationales les plus importantes, celles-ci gardent le statut de structures privées non marchandes. Cette nature non lucrative est remise en cause par le phénomène de professionnalisation exposé plus haut. Nous verrons en 1.2.2.2 que les acteurs qui composent les fédérations sont à l'image de ces différentes logiques. Bayle (2007, p. 70) évoque finalement la « *complexité et diversité des logiques possibles d'action collective et des pratiques de management pour les organisations sportives* »²⁹.

1.2.2.2. Buts et objectifs principaux

De manière simple, nous retiendrons que les fédérations combinent une **orientation première non lucrative – associative – avec une dimension sportive** qu'il est utile de mettre en avant (Winand, 2009). Cette dimension sportive fait partie intégrante de ce que Mintzberg (1986), repris par Nizet et Pichault (1995) nomme les « buts de mission ». Pour les auteurs, les organisations sont investies de ces « buts de mission » et de « buts de système », formant un corpus dit de « buts opérationnels ». Les buts de mission, selon Nizet et Pichault (1995), sont tous les buts se référant aux produits, aux services et aux clients de l'organisation. Ils sont le moteur de l'organisation, ce pourquoi elle a été créée : **pour les fédérations, le cœur d'activité est de fournir et organiser des services sportifs, avec une dimension sociétale** que nous avons décrite dans les deux paragraphes précédents.

Les buts de système sont tous les **buts énoncés en référence à l'organisation** (croissance, efficacité du fonctionnement et maîtrise de l'environnement) **ou à ses membres**, indépendamment des biens ou des services qu'elle produit. Pour autant, ces deux catégories de buts sont en rapport, dans la mesure où « *la poursuite des uns contribue à la réalisation des autres* » (Nizet et Pichault, 1995, p. 89) (cf. : Figure 13).

²⁹ L'auteur propose des terminologies dépassant les distinctions lucratif/non lucratif, entreprise/association ; par exemple, il évoque des « *associations à "dessous lucratifs"* », des « *co-organisations à statuts mêlés* » (Bayle, 2007, p.70).

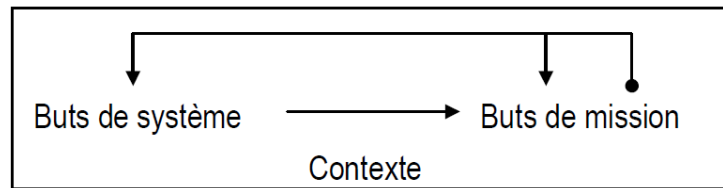


Figure 13 : coexistence des buts organisationnels, inspiré de Nizet et Pichault (1995)

Dans une autre approche complémentaire, Zintz (2004) identifie deux types d'objectifs : les objectifs stratégiques et les buts opérationnels. Winand *et al.* (2010) relèvent **deux objectifs stratégiques, spécifiques à la dimension sportive et aux clients** (licenciés, élites, autorités publiques, sponsors) (se rapprochent des buts de mission) et trois buts opérationnels : au niveau de la communication et de l'image, des finances et de l'organisation proprement dite (font référence aux buts de système).

Confrontés aux trois logiques de fonctionnement présentées plus haut, les fédérations sportives remplissent ainsi **une diversité de buts**. Ces derniers seront développés en 1.2.2.3 avec une description des activités. De surcroît, les services fournis s'adressent à un public large, qui dépasse leurs membres. L'objectif est donc de mettre en avant les acteurs qui concourent à l'atteinte de ces différents buts.

1.2.2.3. Typologie des acteurs

La diversité relevée des logiques de fonctionnement se retrouve dans la structure et la typologie d'acteurs des fédérations. D'abord, en tant qu'associations loi 1901, leur gestion en tant que telle s'organise autour de deux statuts distincts, mais non dissociables, d'acteurs : des bénévoles et, pour la plupart des fédérations et selon leurs moyens, des salariés. Ces derniers sont soit des salariés administratifs, soit des acteurs sportifs directement enclin au terrain (ex. : entraîneurs, managers sportifs, etc.). Ces organisations sont donc gouvernées par un Président, un bureau, un conseil d'administration élu. On distingue ici les volontaires dirigeants des non dirigeants.

D'autre part, au nom de leur mission publique (fédérations agréées / délégataires, distinction vue plus haut), les fédérations accueillent des cadres directement nommés par l'Etat (dont l'acteur-clé est le Directeur Technique National ou DTN³⁰) et qui ont des implications sportives liées aux équipes nationales, à la détection et la formation de l'élite ; plus globalement, ils contribuent à la mise en place des actions sportives de terrain : « ainsi, combine-t-on logique associative et logique « colbertienne » dans le même organisme » (Hatchuel, 2010). Ces cadres « techniques » peuvent évoluer au sein du siège fédéral et/ou être mis à disposition des structures déconcentrées.

En synthèse, nous pouvons ainsi distinguer deux types de bénévoles et trois types de « salariés », ou plutôt d'acteurs « agissant contre rémunération ». Shilbury et Moore (2005) mettent en avant cette distinction, laquelle résulte sur des tensions en raison des statuts différents. Le Tableau 6 structure ces différentes typologies d'acteurs.

Tableau 6 : typologie des acteurs agissant dans les fédérations sportives

Bénévoles	Salariés
Dirigeants	Administratifs
Non dirigeants	Sportifs / techniques
	Agents de l'Etat

Partant de cette typologie et tout en mentionnant les différents niveaux hiérarchiques (ex. : parmi les salariés administratifs, les statuts « cadres » interviennent le plus souvent à un niveau distinct des non cadres), Winand (2009) reprend les six composantes de base de Mintzberg (1982) vues en amont pour les appliquer au siège fédéral (Figure 14). A cette combinaison des statuts (bénévoles / salariés), s'ajoute une combinaison des fonctions (stratégiques, managériales et opérationnelles) (Zintz et Vaillau, 2008).

³⁰ Plus précisément, quatre statuts différents de cadres sont repérables en France : le DTN, le conseiller technique national, l'entraîneur national et le conseiller technique régional.

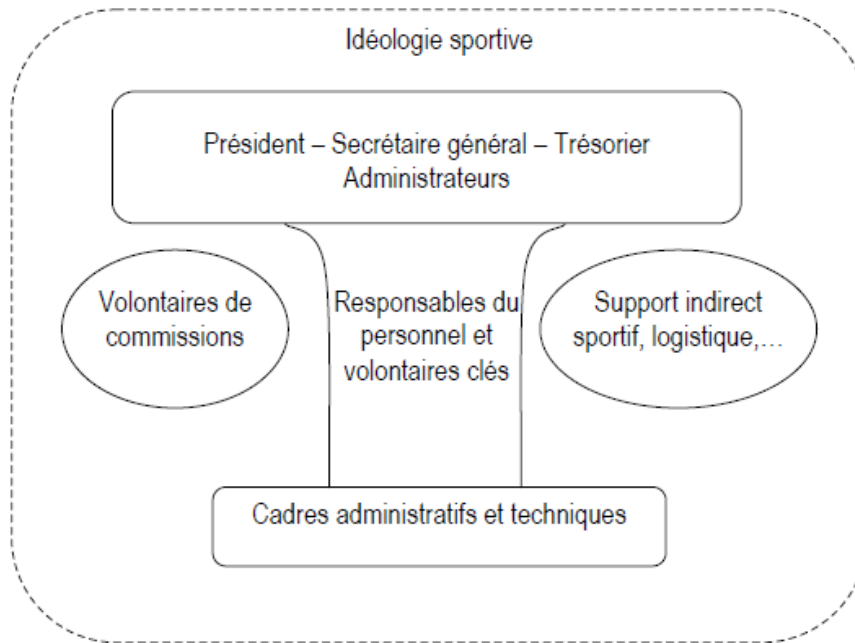


Figure 14 : positionnement des acteurs : siège fédéral des fédérations sportives (Winand, 2009)

Par cette représentation, on devine que l'unité choisie (ici, le siège fédéral) a une importance sur la façon de positionner les acteurs. Or, Bayle (2007) puis Zintz et Vaillieu (2008) marquent la distinction entre cette unité d'analyse se limitant au siège fédéral ou social (Zintz et Vaillieu (2008, p. 20) parlent de « *structure centrale de la fédération* »³¹) et une unité d'analyse prenant en compte le réseau dans son ensemble (cf. 1.2.1.3). Bayle (2007, p. 71) prend le parti de considérer que « *dans une perspective de SG [Sciences de Gestion], la fédération ne peut donc être étudiée, en termes méthodologiques, qu'en tant que système* ».

En s'inscrivant dans cette seconde perspective (qui n'exclut pas de mettre en avant le rôle clé joué par le siège fédéral dans le réseau), nous proposons ci-après une nouvelle cartographie des acteurs qui colle aux composantes de Mintzberg (2009) (Figure 15) ; la fédération est considérée ici comme une méta-organisation. Bernardeau-Moreau (2004) évoque plus simplement l'organisation fédérale.

³¹ Selon les auteurs, cette approche peut se concevoir « *dans une approche divisionnalisée de l'enveloppe globale du système d'action qu'est la fédération sportive* » (Zintz et Vaillieu, 2008, p.20).

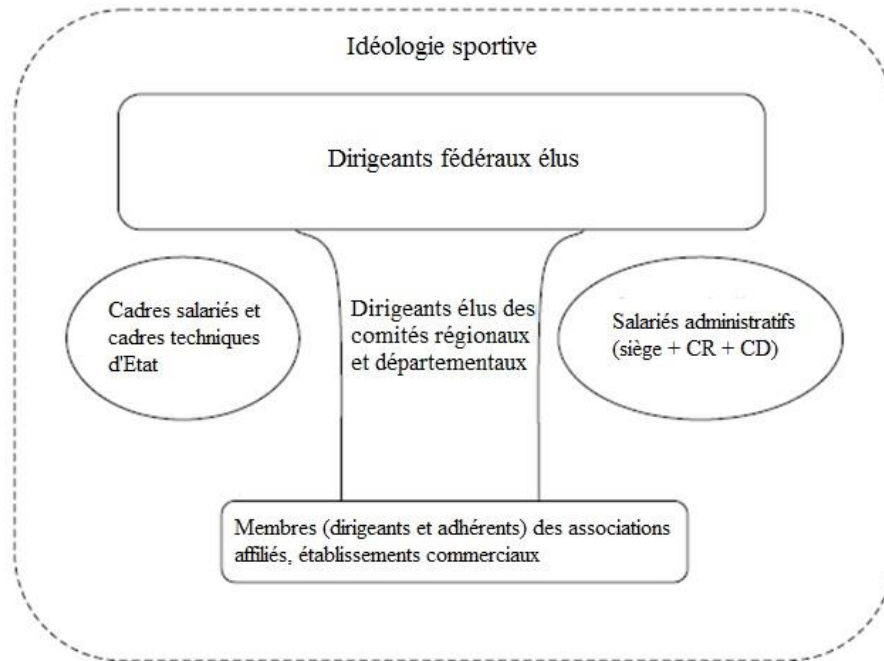


Figure 15 : parties de base de l'organisation fédérale (sources : Bernardeau-Moreau, 2004 ; Zintz, 2005)

Cette figure positionne le rôle des bénévoles élus dans la hiérarchie du réseau ; ils sont aussi bien au sommet stratégique (dirigeants fédéraux) que dans la ligne hiérarchique (dirigeants dans les structures déconcentrées) et participent ainsi aux liens avec le cœur opérationnel, qui concerne davantage le terrain.

Les deux dernières schématisations, qui se fondent sur les travaux de Mintzberg (1982), sont complémentaires et marquent l'ambiguïté lors de l'analyse organisationnelle des fédérations. Nous obtenons effectivement des décalages selon que l'on s'intéresse au siège fédéral uniquement, ou au réseau dans son intégralité. Les objectifs ne sont pas les mêmes, aussi les auteurs ne les pensent pas de la même façon. Il est intéressant de remarquer des positionnements différents des acteurs, en fonction des deux logiques. Les acteurs du siège, en particulier, évoluent dans une organisation qui se conçoit en tant que telle et dans une logique de réseau. La sous-section suivante (1.2.3) présente les parties prenantes des fédérations, d'abord au sein de leur micro-environnement, ensuite dans leur macro-environnement.

1.2.3. Les parties prenantes des fédérations sportives : micro et macro-environnement

Puisque nous nous intéressons à l'activité des fédérations sportives et en particulier à leur politique sportive, il est utile de déterminer les structures et facteurs pouvant avoir un impact, plus ou moins direct, sur ces organisations. Dans cet esprit, nous distinguerons les composantes du micro-environnement (1.2.3.1) et les éléments relatifs au macro-environnement (1.2.3.2).

1.2.3.1. Micro-environnement

Le micro-environnement désigne l'environnement proche d'une organisation, c'est-à-dire les acteurs / organisations avec lesquels elle entretient des relations plus ou moins directes et qui affectent son activité. En d'autres termes, le micro-environnement se compose de l'ensemble des organisations ou groupes d'individus avec qui une organisation est en contact directement ou indirectement. Freeman (1984) a développé le concept de parties prenantes (*stakeholders*) afin de désigner les individus ou groupes d'individus sur lesquelles l'organisation peut exercer une influence ou qui peuvent exercer une influence sur elle. La différenciation des parties prenantes internes à l'organisation (par exemple, les dirigeants, les employés) et externes (par exemple, les clients, concurrents, etc.) permet de bien appréhender le micro-environnement (Carroll et Näsi, 1997). Puisque nous avons, dans la section précédente, détaillé les parties prenantes internes du siège fédéral, le micro-environnement tel que présenté s'intéressera à la description de ses parties prenantes externes. Quatre groupes d'acteurs sont mis en avant lorsqu'il s'agit de dresser le micro-environnement : les fournisseurs, les distributeurs, les clients et les concurrents (ce qui renvoie aux forces de Porter, 1979). Appliqué aux fédérations, Zintz (2004) remarque que ces parties prenantes externes sont dans l'univers sportif ou non sportif.

Sur cette base, Camy et Robinson (2007) dressent le micro-environnement des fédérations nationales en quatre groupes : 1) les partenaires institutionnels, 2) la communauté sportive, 3) les concurrents et 4) les « autres participants ». La Figure 16 précise ces parties prenantes du micro-environnement.

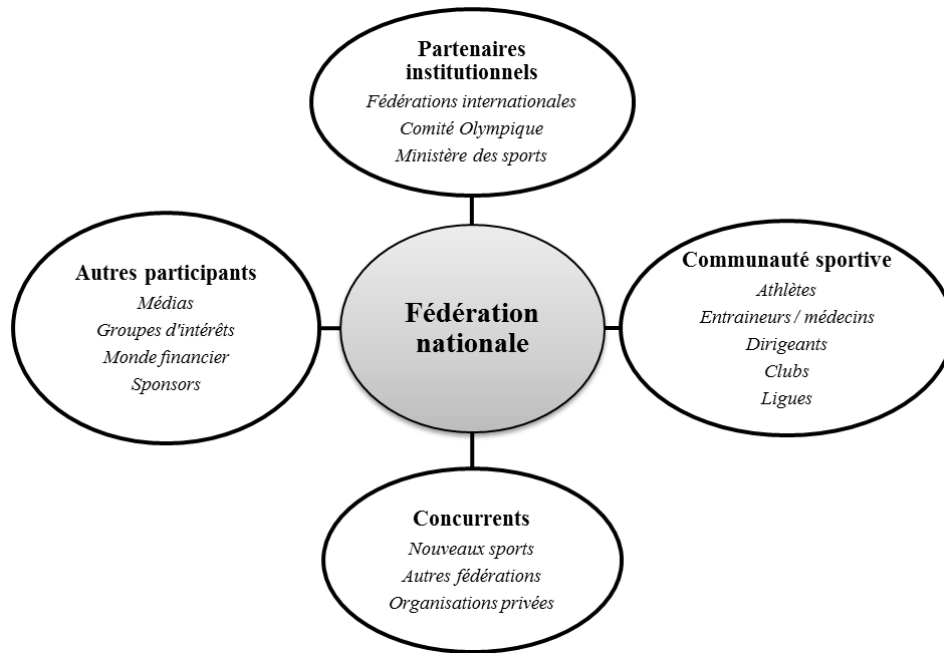


Figure 16 : le micro-environnement d'une fédération nationale, adapté de Camy et Robinson (2007)

Dans la même logique, Winand (2009) exprime le micro-environnement en catégorisant de manière différente ces parties prenantes. Il distingue ainsi, non pas quatre, mais six catégories : 1) la filière sportive (qui va de la fédération internationale aux clubs et membres), 2) le mouvement Olympique (du Comité International au Comité National), 3) les pouvoirs publics (Etat, Ministère des sports, pouvoirs régionaux et locaux), 4) les associations régulatrices externes, 5) les médias et sponsors et enfin 6) les concurrents et partenaires sportifs.

Il apparaît donc, globalement, que la catégorie 1 de Winand (2009) coïncide avec la « communauté sportive » ; les catégories 2 et 3 font partie des « partenaires institutionnels » ; les catégories 4 et 5 peuvent intégrer le groupe des « autres participants » ; enfin, la catégorie 6 correspond peu ou prou aux parties prenantes « concurrents ».

1.2.3.2. Macro-environnement

Les dimensions du macro-environnement sont exprimées en termes de facteurs, voire de sphères, de forces sociétales, qui entourent l'organisation. L'approche consiste à s'intéresser aux tendances, changements et évolutions qui peuvent impacter la structure. L'analyse PESTEL, pour Politique, Economique, Sociologique / Social, Technologique, Ecologique et Légal est souvent utilisée en guise de grille de lecture et d'analyse. La dimension Culturelle mérite aussi d'être soulignée. Selon les types d'organisations, chacune de ces dimensions peut être davantage mise en avant ou ne pas avoir d'intérêt dans l'analyse. En étant proches du modèle PESTEL, Camy et Robinson (2007) proposent des éléments du macro-environnement, synthétisés par la figure 17.

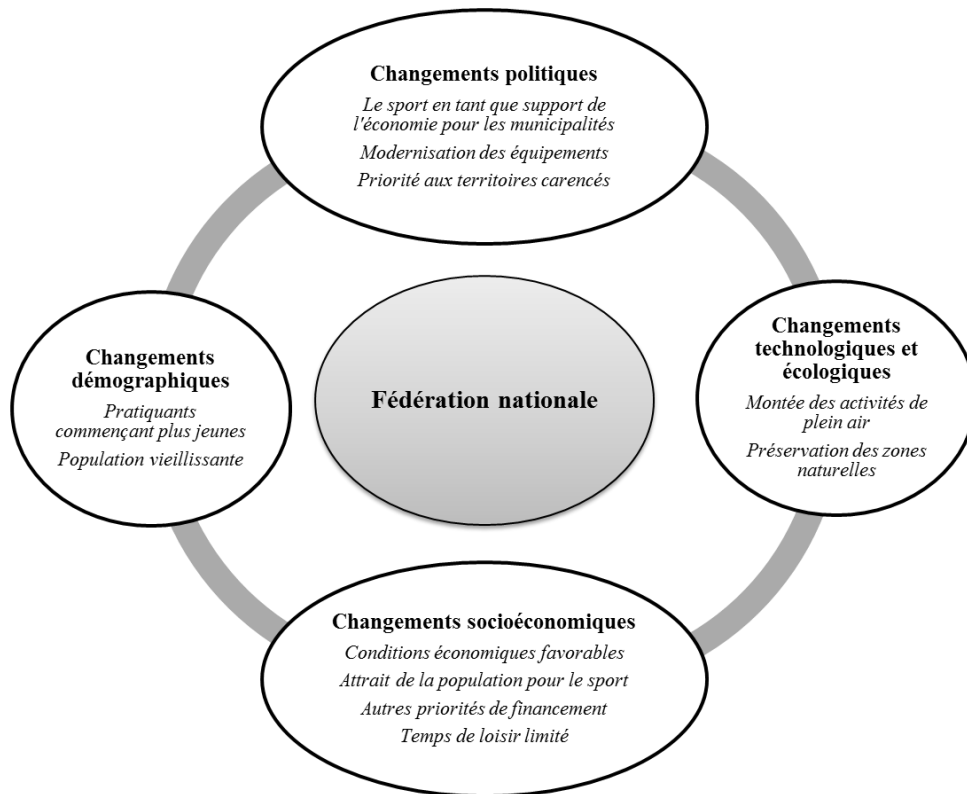


Figure 17 : le macro-environnement d'une fédération nationale, adapté de Camy et Robinson (2007)

Plusieurs éléments d'analyse sont à ajouter pour compléter les apports offerts par ces deux dernières figures.

D'abord, retenir qu'il s'agit d'une perspective globale pour l'ensemble des fédérations nationales. A l'évidence, aussi bien pour le micro que pour le macro-environnement, il est intéressant d'appliquer ces grilles à une fédération sportive en particulier. Au niveau micro, certaines catégories de parties prenantes vont être essentielles pour une fédération et minoritaires pour d'autres (ex. : des sponsors / médias), et ce selon plusieurs facteurs (niveaux de développement de la discipline, politique suivie, etc.). Autre exemple au niveau macro : des changements démographiques ou culturels vont peut-être avoir un impact majeur sur une discipline, mais mineur chez une autre, etc.

Ensuite, il apparaît que, pour les fédérations sportives, ces deux composantes de l'environnement sont liées et nécessitent ainsi un double regard : ces dernières années ont vu la montée en puissance des activités loisirs et/ou moins encadrées (changements culturels), ce qui a créé des offres commerciales nouvelles (évolution concurrentielle). Certaines fédérations ont nécessairement dû se démarquer de ces offres en développant de nouveaux services (Vos *et al.*, 2012).

L'analyse globale des organisations sportives exposée par Camy et Robinson (2007, p. 71) va dans ce sens : « *Inévitablement, des changements situationnels (politiques, économiques, sociaux, internationaux) et structurels (démographiques, culturels) dans la vie sociale affectent les organisations sportives aux niveaux national et international, rendant nécessaires des analyses régulières des parties prenantes* ».

Assurément, ces états descriptifs de l'environnement des fédérations sportives nationales marquent une complexité certaine pour ces organisations : celles-ci ne se limitent pas à un cadre national, elles doivent penser leur développement dans un contexte international et agir jusqu'au niveau local. Elles ne se limitent pas non plus à la « sphère » fédérale et sont en relation avec d'autres organisations évoluant dans d'autres sphères sociétales. Aussi évoluent-elles dans un environnement concurrentiel, parfois en pleine mutation. Ce contexte changeant et évolutif est ainsi une dimension clé dans la réflexion sur leur politique sportive (chapitre 2).

Synthèse 1.2 :

Une fédération sportive nationale est une organisation complexe aux frontières variables (Ramanantsoa & Moingeon, 1992). En sa qualité d'union d'associations et au regard de sa dimension nationale, la fédération sportive s'apparente à une véritable communauté organisée. Pour piloter leurs réseaux de clubs affiliés, les fédérations utilisent des relais. Ces trois composantes forment un réseau fédéral. Nous avons dès lors cherché à comprendre l'organisation fédérale et ses grands principes d'organisation et de structure.

Les fédérations interviennent sur un territoire donné, avec une population composée par l'ensemble de ses pratiquants et une gouvernance constituée par ses instances dirigeantes, qui agissent en interaction avec d'autres institutions. Elles sont aussi assimilables à une entreprise en réseau, avec des dynamiques d'acteurs intra et inter-organisationnelles (Paché et Paraponaris, 2006). L'entreprise-réseau est basée sur la coopération et la coordination (Rorive, 2005), d'autant plus fortes que le pouvoir se décentralise. La dynamique de cette structure en réseau repose sur des processus impliquant successivement et/ou simultanément une pluralité d'acteurs, d'activités et de ressources (Fulconis *et al.*, 2012).

Les fédérations combinent effectivement plusieurs logiques de fonctionnement et poursuivent des buts différenciés. De nombreux acteurs aux statuts et aux fonctions distincts participent au développement d'une discipline sportive. Cette complexité structurelle va jusqu'à l'aperçu environnemental que nous avons dressé.

Cette section a donc permis de mieux décrire et comprendre ces différents aspects. Ils mettent aussi en lumière la manière dont se positionne la définition d'une politique sportive dans ce type d'organisations dites hétérogènes (Zintz et Vaillieu, 2008). La politique sportive d'une fédération semble s'inscrire dans un réseau d'acteurs et de structures, se positionne vis-à-vis de logiques de fonctionnement et de buts singuliers et s'inscrit ainsi dans un environnement et un contexte en constante mutation. Dès lors que la finalité des fédérations est éminemment sportive et sociétale, la question de leur politique sportive est pertinente voire prépondérante.

Synthèse du chapitre 1 :

Dans ce chapitre, nous avons posé des éléments fondateurs de notre travail, en effectuant un état de l'art autour du concept de politique sportive, qui constitue notre objet d'intérêt, et du terrain des fédérations sportives.

Nous avons effectivement cherché à « mettre des mots » sur ce qu'est une politique sportive, en opérant notamment par « déconstruction » et en suivant le mouvement général des chercheurs qui se sont intéressés à une telle définition ; il en ressort plusieurs caractéristiques en termes de méthodologie (processus), d'acteurs et de contenu. La politique sportive apparaît comme un élément structurant le développement quantitatif de la (des) pratique(s) sportive(s) (faire en sorte d'avoir de plus en plus de pratiquants) et le développement qualitatif (par exemple, atteindre des objectifs de performance sportive). Le sport et son développement, qu'il soit compris sous ces deux versants, regorgent d'enjeux qui dépassent ces cadres stricts de la pratique et peut favoriser l'atteinte d'objectifs non-sportifs.

La mise en avant de ces éléments permet de faire une liaison forte avec les fédérations sportives. De par la place qu'elles ont dans l'organisation du sport, les missions et buts qu'elles sont censées remplir et leur structuration organisationnelle, elles sont des organisations propices à la mise en place d'une politique sportive sur un territoire national, et ce en coordination avec plusieurs parties prenantes.

Ce chapitre a finalement permis de contextualiser notre travail ; la politique sportive apparaît comme un objet complexe, d'autant plus dans le contexte singulier des fédérations sportives nationales. D'où la nécessité d'un cadre d'analyse, que nous construisons en deux temps, à travers les deux chapitres suivants.

Références – Chapitre 1

- Alaphilippe, F. (1992). Le pouvoir fédéral. *Pouvoirs*, 61, 71-84. Paris, Presses Universitaires de France.
- Anderson, J. (1975). *Public policy making*. New York: Praeger.
- Andreff, W., & Nys, J.-F. (2002). *Économie du sport*. Paris, Presses Universitaires de France, 5^{ème} édition.
- Augustin, J-P. (2011). Le sport attracteur d'organisation sociale et intermédiaire de la mondialisation. *Annales de géographie*, 4, 353-360. Armand Colin.
- Autissier, D., Houlière, S., & Lange, A. (2013). *Penser management : pratiques et méthodes de déploiement d'une politique managériale*. Eyrolles.
- Barbusse, B. (2009). Le modèle fédéral dans le sport français, un principe fondateur dépassé ? *Revue Fédéralisme-Régionalisme*, 9(2). En ligne. URL : <http://popups.ulg.ac.be/1374-3864/index.php?id=837>
- Barget, E., & Vaillau, D. (2008). *Management du sport : théories et pratiques*. Bruxelles : De Boeck.
- Basson, J.-C. (2004). Les politiques de lutte contre le hooliganisme. In Roché S. (dir.), *Réformer la police et la sécurité* (pp. 313-330). Paris : Odile Jacob.
- Bayeux, P. (2013). *Le sport et les collectivités territoriales* (5^{ème} édition). Paris : Presses Universitaires de France (« Que sais-je ? »).
- Bayle, E. (1999). *Management et performance des organisations à but non lucratif. Le cas des fédérations sportives nationales*. Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université de Limoges, France.
- Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : Objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, 75, 59-81.
- Bayle, E. (2010). La gouvernance des fédérations chargées d'une mission de service public: Le cas des fédérations sportives françaises, *Politiques et Management Public*, 27(1), 11-32.
- Bayle, E., & Durand, C. (2004). Vingt ans de relations entre le mouvement sportif et l'Etat : D'une collaboration ambivalente vers une régulation managériale ? *Politiques et Management Public*, 22(2), 125-144.

- Bernardeau Moreau, D. (2003). La professionnalisation dans les organisations associatives. Le cas des dirigeants bénévoles de la Fédération Française d'Équitation. *Gérer et Comprendre*, 73, 55-77.
- Bernardeau Moreau, D. (2004). *Sociologie des fédérations sportives : La professionnalisation des dirigeants bénévoles*. Paris : L'Harmattan.
- Bergsgrad, N.A., Houlihan, B., Mangset, P., Nedland, S.I., & Rommetvedt, H. (2007). *Sport policy: A comparative analysis of stability and change*. Oxford: Elsevier, Butterworth-Heinemann.
- Bloyce, D., & Smith, A. (2009). *Sport policy and development: An introduction*. London: Routledge.
- Bourg, J-F., & Gougnet, J-J. (2005). Introduction. *Économie du sport*. Paris, La Découverte
- Bouvet, P. (2013). Les « retombées » des événements sportifs sont-elles celles que l'on croit ? *Revue de la régulation*, 13. En ligne. URL : <http://regulation.revues.org/10215>
- Bravo, G., & Silva, J. (2014). Sport policy in Chile. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(1), 129-142.
- Breillat, J-C. (2013). Le comité : éléments d'identification et de compréhension. *Jurisport*, 135, 17-18.
- Bridgman, P., & Davis, G. (2000). *Australian Policy Handbook* (2^e édition, 1^{re} en 1998). Sydney: Allen & Unwin.
- Callède, J-P. (2002). Les politiques du sport. *L'Année Sociologique*, 52(2), 437-457.
- Callède, J-P. (2007). (Sans titre). Dans Augustin, J-P. (2007). *Géographie du sport. Spatialités contemporaines et mondialisation* (pp. 293-295). Armand Colin, Paris.
- Campbell, D.T., & Stanley, J.C. (1963). Experimental and quasi-experimental designs for research on teaching. In N. L. Gage (Ed.), *Handbook of research on teaching* (pp. 171-246). Chicago: Rand McNally.
- Camy, J., & Robinson, L. (Eds) (2007). *Managing olympic sport organisations*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Carroll, A.B., & Näsi, J. (1997). Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference. *Business Ethics: A European Review*, 6(1), 46-51.

Charte Européenne du Sport (1992, révisée en 2001). Disponible à l'adresse : <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=Rec%2892%2913&Language=lanFrench&Ver=rev&Site=CM&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FD C864>

Chavinier-Rélà, S., & Lepetit, C. (2013). Quels rôles pour les comités départementaux et ligues régionales au XXI^e siècle ? *Jurisport*, 135, 33-37.

Chelladurai, P. (2001). « Recherche de l'excellence, professionnalisation et commercialisation du sport ». La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats (textes réunis et présentés par Chantelat, P.). Paris, L'Harmattan, 113-130.

Coalter, F. (2007). *A wider social role for sport: Who's keeping the score?* London: Routledge.

Collins, M. (1995). *Sport development locally and regionally*. Reading, UK: Institute of Leisure and Amenity Management.

Desreumaux, A. (1992). *Structure d'entreprise. Analyse et gestion*. Vuibert.

Dumez, H. (2009). La théorie des méta-organisations. *Gérer et comprendre*, 95(1), 77-78

Dunn, W. (2004). *Public Policy Analysis: An Introduction* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Fahlén, J., & Stenling, C. (2015). Sport policy in Sweden. *International Journal of Sport Policy and Politics*, Published online, doi: 10.1080/19406940.2015.1063530.

Fischer, F. (2003) Reframing public policy: Discursive politics and deliberative practices, Oxford: *Oxford University Press*.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Fulconis, F., Paché, G., & Solle, G. (2012). Les structures en réseau : quel sens pour la performance collective ? Vers un contrôle de gestion en plateau. Troisièmes *États Généraux du Management* : « *Nouvelles frontières du management* ». FNEGE, EM Strasbourg & Université de Strasbourg, Strasbourg, 11-12 octobre, 1-14.

Gasparini, W. (1997). La construction sociale de l'organisation sportive : Champ et engagement associatif. *Revue STAPS*, 43, 51-59.

Gigot, M. (2012). *Les dimensions territoriales des politiques du patrimoine urbain. Instruments, enjeux et jeux d'acteurs dans trois villes du Val de Loire (Angers, Tours et Orléans)*. Thèse de doctorat en géographie. Université François Rabelais de Tours.

- Gomez, S., Opató, M., & Martí, C. (2007). Structural Characteristics of Sport Organizations: Main trends in the academic discussion. Working paper, CSBM - Center for Sport Business Management. Madrid: IESE Business School – University of Navarra
- Green, K. (2008). *Understanding Physical Education*. London: Sage Publication.
- Hajer, M. (1995) *The politics of environmental discourse*. Oxford: Oxford University Press.
- Hallman, K., & Petry, K. (Eds) (2013). *Comparative sport development: Systems, participation and public policy*. Heidelberg: Springer.
- Harvey, J. (1991). Le sport et l'activité physique, un enjeu de la politique sociale à l'aube de l'Etat-providence. *Quel corps*, 112-203. Paris : Afrise.
- Hautbois, C. (2014). *Le marketing des fédérations sportives*. Paris : Economica.
- Heclo, H. (1972). Review Article: Policy Analysis. *British Journal of Political Science*, 2(1), 83–108.
- Hogwood, B-W., & Gunn, L-A. (1984). Policy analysis for the real world. New York: *Oxford University Press*.
- Honta, M. (2008). Sport et intercommunalité : quels enjeux pour la définition des politiques départementales et l'articulation de l'action publique sportive locale ? *Revue STAPS*, 80(2), 115-136.
- Honta, M. (2010). *Gouverner le sport. Action publique et territoires*, Grenoble : PUG.
- Houlihan, B. (2000). Politics and sport. In E. Dunning and J. Coakley (Eds), *Handbook of Sport and Sociology* (pp.213-227.). Michigan: Sage.
- Houlihan, B. (2005). Public sector sport: Policy developing a framework for analysis. *International Review for the Sociology of Sport*, 40(2), 163-185.
- Houlihan, B. (2011). *Defining Sports Development*. Sportdevelopment.info: <http://www.sportdevelopment.info/index.php/rgsd/265-definition>
- Houlihan, B., & White, A. (2002). *The politics of sport development: Development of sport or development through sport?* London: Routledge.
- Hylton, K., & Bramham, P. (Eds.) (2008). *Sports development: Policy, process and practice*. London: Routledge.

Hylton, K. (2013). (Ed) *Sport Development: Policy, Process and Practice* (3rd ed.). London: Routledge.

Jones, C. (1977). *An introduction to the study of public policy* (2nd ed.). Belmont: Wadsworth.

Keerle, R. (2007). *Une problématique de géographie sociale pour l'analyse des politiques sportives des villes moyennes françaises*. Dans *Les territoires du sport entre politiques et pratiques*. Perpignan : Presses Universitaires de Perpignan.

King, C. (2012). *Engineering behind the medals*. The Institution of Engineering and Technology, IMechE Shropshire Area, Shrewsbury College of Arts and Technology, Shrewsbury, UK.

Koebel, M. (2011). Le sport, enjeu identitaire dans l'espace politique local. *Savoir/Agir*, 15, 39-47.

Knoepfel, P., Larrue, C., & Varone, F. (2001). *Analyse et pilotage des politiques publiques*. Genève, Helbing & Lichtenhahn.

Lachaume, J-F. (2013). Aspects juridiques des relations entre fédérations sportives et comités. *Jurisport*, 135, 19-24.

Lasswell, H. (1956). *The decision process*. University of Maryland, Bureau of Governmental Research, College Park, MA.

Lasswell, H. (1963). The decision process: Seven categories of functional analysis. In N.W.

Lendrevie, J., Levy, J., & Lindon, D. (2006) *Mercator*. Paris, Dalloz.

Loret, A. (2007). Sport mondial : bien public et intérêts économiques. *Finance & Bien Commun*, 26(1), 56-63. DOI 10.3917/fbc.026.0056

Lyle, J., & Dowens, T. (2013). Sport development and sport coaching. In K. Hylton (ed.) *Sport development: Policy, Process and Practice* (3rd edition). London: Routledge.

Moati, P. (1990). Filière sport, nouveaux enjeux, nouvelles stratégies. *Consommation et modes de vie*, 49, 4p.

Meny, Y., & Thoenig, J-C. (1989). *Les politiques publiques*. Paris : Presses Universitaires de France.

Mezzadri, F., Moraes e Silva, M., Mello Figuêroa, K., & Starepravo, F. (2015). Sport policies in Brazil. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(4), 655-666.

- Mignon, P. (2015). Point de repère - La pratique sportive en France : évolutions, structuration et nouvelles tendances. *Informations sociales*, 187(1), 10-13.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'organisations.
- Mintzberg, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris : Editions d'organisations.
- Nizet, J., & Pichault, F. (2000). *Comprendre les organisations – Mintzberg à l'épreuve des faits*. Levallois-Perret. Gaëtan Morin Editeur.
- Paché, G., & Paraponaris, C. (2006). *L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles*. Editions de l'ADREG.
- Pieron, M., & De Knop, P. (2000). *Gestion et organisation du sport en Belgique*. Bruxelles. Edition Fondation Roi Baudouin.
- Polsby, N.W. (1969). *Policy analysis and Congress: An analysis and evaluation of PPBS* (Vol. 3). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 21-38.
- Ramanantsoa, B., & Moingeon, B. (1992). Non-profit organizations: the market within the bureaucracy: The case of sporting leagues. In J. Child, M. Crozier, R. Mayntz *et al.*, *Societal change between market and organization* (pp. 121-133). Aldershot, Avebury.
- Ramanantsoa, B., & Thiery-Baslé, C. (1989). *Organisations et fédérations sportives : Sociologie et management*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Rorive, B. (2005). L'entreprise réseau revisitée : Une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes d'organisation. *Gérer et comprendre*, 79, 63-75.
- Sabatier, P.A. (1998). The Advocacy Coalition Framework : Revisions and Relevance for Europe. *Journal of European Public Policy*, 5(1), 98-130.
- Sabatier, P.A., & Jenkins-Smith, H-C. (1999). The Advocacy Coalition Framework: An Assessment, in Sabatier, P.A. (ed.) *Theories of the Policy Process* (pp. 117-166). Boulder, CO: Westview Press.
- Shilbury, D., Sotiriadou, K., & Green, C. B. (2008). Sport development systems policies and pathways: An introduction to the special issue. *Sport Management Review*, 11(3), 217-223.

Skille, E. (2008) Understanding sport clubs as sport policy implementers: A theoretical framework for the analysis of the implementation of central sport policy through local and voluntary sport organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 43, 181-200.

Skille, E. (2015). Community and sport in Norway: Between state sport policy and local sport clubs. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(4), 505-518.

Slack, T., & Parent, M.M. (2006). *Understanding Sport Organisations: The Application of Organisation Theory* (2nd ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.

Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organisations: The Application of Organisation Theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Sports Council North West. (1991) *Sportsnews factfile: Sports development*. Manchester: Sports Council.

Vailleau, D. (2008). *Sociologie des organisations sportives*. Dans E. Barget & D. Vailleau (Eds.), *Management du Sport. Theories et pratiques*. Bruxelles: De Boeck.

Viollet, B., Scelles, N., & Ferrand, A. (2015). Le processus de conception de la politique sportive d'une fédération nationale : proposition d'un cadre d'analyse. *Revue Européenne de Management du Sport*, 47, 39-65.

Vos, S., Breesch, D, Késenne, S., Lagae, W., Van Hoecke, J., Vanreusel, B., & Scheerder, J. (2012), The value of human resources in non-public sports providers. The importance of volunteers in non-profit sports clubs versus professionals in for-profit fitness and health clubs, *International Journal of Sport Management and Marketing*, 11(1), 3-25.

Winand, M. (2009). *Déterminants de la performance organisationnelle des fédérations sportives : Une analyse comparée des ligues sportives de la Communauté française de Belgique*. Thèse de doctorat en sciences de la motricité, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities, *Managing Leisure*, 15(4), 279-307.

Wolsey, C., & Abrams, J. (2013). Sport policy. In K. Hylton (Ed.) *Sport Development: Policy, Process and Practice* (3rd ed.) (pp. 32-39). London: Routledge.

Zintz, T., & Vailleau, D. (2008). La gouvernance des fédérations sportives : Proposition d'un cadre d'analyse et d'action. *Revue Française de Gestion*, 34, 15-37.

Chapitre 2 : Conceptualiser la politique sportive fédérale

« *La conceptualisation met un certain ordre dans le réel.* »
(Antoine Prost, historien)

Ce chapitre s’inscrit pleinement dans la continuité du précédent, dans la mesure où nous ferons appel à certains éléments clés de définition et de caractérisation d’une politique sportive, puis d’une fédération nationale. Ces organisations forment des terrains spécifiques mais cohérents avec l’élaboration d’une politique sportive. Face à la complexité exprimée pour appréhender ce concept de politique sportive, l’idée est de repérer – en s’appuyant sur l’état de la littérature du premier chapitre – des éléments clés que l’on peut attribuer à la politique sportive d’une fédération nationale. Nous montrerons que celle-ci peut d’abord s’appréhender aussi bien sous une échelle processuelle que dans une dimension « artefactuelle ». Par la mise en avant de ces éléments et l’apport des sciences de gestion, nous considérerons une politique sportive fédérale comme un dispositif de gestion (2.1). Dès lors, nous déterminerons en quoi ce dispositif est clé pour la fédération / le réseau fédéral (2.2). *In fine*, l’objectif de ce chapitre est de fournir des éléments fondateurs du cadre d’analyse de notre travail.

2.1. La politique sportive fédérale : entre processus et objet, l’apport des sciences de gestion

La particularité des fédérations, structurées en réseau, amène plusieurs « temps » dans la mise en place de leur politique sportive. Afin d’appréhender la dynamique de la politique sportive fédérale dans son ensemble, nous mobiliserons les apports des chercheurs en management du sport qui se sont intéressés de près à la mise en œuvre locale d’une telle politique. Celle-ci passe par une coordination de structures qui interviennent à différents niveaux relatifs à cette mise en œuvre (2.1.1).

La politique sportive fédérale apparaît comme un objet complexe dont il convient de proposer une conceptualisation à travers ses dimensions clés (2.1.2). Au final, notre postulat théorique consistera à considérer une politique sportive fédérale comme un dispositif de gestion (2.1.3).

2.1.1. La politique sportive d’une fédération : une dimension processuelle, de la conception à l’implémentation

Nous avons vu que le réseau fédéral comporte trois (voire quatre) niveaux d’analyse ; du national au local, en passant par un, voire deux échelons intermédiaires (niveaux régional/départemental). Par rapport à cette structuration, il paraît utile de décomposer la politique sportive fédérale en trois « temps » d’analyse : 1) le processus de définition de la politique, 2) ses mécanismes de diffusion et 3) sa mise en œuvre « terrain » (ou implémentation³²). Ces trois temps sont en lien étroit et la politique sportive ne fait sens que dans sa capacité à être relayée et adoptée au niveau local. Les travaux de Skille (2008, 2015) et de Donaldson *et al.* (2012) expriment cette dynamique. Ils s’intéressent globalement à une politique nationale et à l’implémentation de celle-ci par les clubs. Leurs apports sont ainsi aisément raccordables à une fédération (2.1.1.1). Parallèlement, nous mettrons en avant les trois niveaux d’analyse d’une politique sportive fédérale : « macro » pour le national, « méso » pour le régional/départemental et « micro » pour le local. L’intérêt de cette conceptualisation en trois niveaux est de déterminer le degré de conformité entre les participants de chaque niveau, dans leurs compréhensions de la politique (2.1.1.2).

2.1.1.1. Définition, diffusion et mise en oeuvre d’une politique sportive fédérale

D’abord, si sémantiquement, la frontière est étroite entre les notions de diffusion et de mise en œuvre / d’implémentation, il est important de les différencier dans notre contexte. La diffusion est effectivement pensée comme un élément de relai entre la définition faite de la politique sportive et l’implémentation « terrain » de celle-ci. La diffusion de la politique permettrait sa mise en œuvre opérationnelle.

³² Nous avons choisi ce terme d’implémentation en tant que traduction du terme utilisé par les auteurs anglophones (*implementation*). Il désigne ainsi la concrétisation d’une action, d’où l’idée d’implémentation « terrain ».

Elle suppose donc l'apparition d'acteurs capables de comprendre la politique sportive désirée, de communiquer les actions d'implémentation correspondantes et de mettre en place des outils permettant cette implémentation. Dans cette optique, l'implémentation dépend directement de la mise en œuvre effectuée.

Donaldson *et al.* (2012) affirment que, tout comme la politique doit être formalisée pour guider la pratique, le modèle de diffusion doit être planifié pour tenir compte du contexte de mise en œuvre. Aussi, selon les auteurs, pour obtenir une implémentation réussie, les acteurs qui vont être affectés ou tenus de mettre en œuvre une politique, doivent considérer cela comme un objet symbolique significatif. S'ils attachent du sens à la politique, il est plus probable que les acteurs soient plus réceptifs à ce pourquoi ils sont sollicités. Donaldson *et al.* (2012) s'intéressent ici aux perceptions des acteurs à leur niveau respectif.

Skille (2008, p.181) alerte sur le fait que **le chemin d'une politique de développement nationale à la mise en œuvre locale est « long et difficile »**. Il demande des structures exécutantes (dans notre cas, des clubs sportifs) pour interpréter et modifier la politique centralement développée en fonction du contexte local. Dans l'étude de l'implémentation d'une politique sportive, **Skille (2008) signale que chaque partie/structure du processus de haut en bas a ses caractéristiques et le potentiel pour être étudiée scientifiquement en appliquant différentes théories**. En général, cependant, le développement théorique sur les études de l'implémentation d'une politique sportive dans le domaine de l'organisation du sport semble faible.

Parmi ses approches théoriques pour étudier la politique sportive, Skille (2008) propose d'abord un modèle d'implémentation *Top/Down*, dont le point de départ est la définition d'objectifs par les décideurs politiques et l'allocation des ressources. Ensuite, un ensemble de trois variables entrent en jeu : 1), les caractéristiques des corps d'implémentation (« *implementers* », pouvant être traduit par « exécutants »), 2), la communication organisationnelle et 3), les conditions économiques, politiques et socio-culturelles. Puis, l'implémentation dépend des dispositions des « *implementers* », à savoir leurs capacités et leur bonne volonté, afin d'obtenir le résultat escompté par rapports aux objectifs fixés.

Donaldson *et al.* (2012) soulèvent que l'analyse globale de Skille (2008) sur l'implémentation d'une politique sportive a permis de démontrer que les bénévoles de clubs sportifs ont une fidélité forte à leur environnement local.

En outre, ils interprètent la politique centralement développée à travers les filtres du contexte local, les caractéristiques organisationnelles et les expériences personnelles. Par conséquent, **la mise en œuvre dans le club de la politique centrale peut être considérée comme la réunion d’initiatives « du haut vers le bas » et de demandes « de bas en haut »**. En effet, les différentes constructions de sens parmi les « exécutants » locaux peuvent générer des résultats politiques assez différents des intentions de départ des acteurs politiques, lorsque les exécutants incorporent la politique générale aux contextes locaux.

Les résultats de la recherche de Donaldson *et al.* (2012) font notamment apparaître que le succès de la mise en œuvre d’une politique sportive dépend de la capacité à répondre et à identifier les recommandations et idées, afin de s’assurer que l’intention politique est harmonisée avec les contextes d’implémentation et que ce processus de mise en œuvre locale est lisse et acceptable pour les clubs. En d’autres termes, Donaldson *et al.* (2012) indiquent que l’*implementation* dépend de la capacité des clubs à surmonter les défis inhérents à la politique sportive, l’intensité humaine au niveau local, ainsi que les défis posés par le contexte, la structure et l’organisation de ces clubs.

En conséquence l’implémentation d’une politique sportive, intègre trois caractéristiques :

- D’abord, il est important de prendre en compte le fait que la situation et l’environnement des clubs sont variables et dynamiques, autant à l’intérieur qu’autour du club, alors qu’une politique sportive fédérale est un processus généralement non variable (du moins, moins dynamique que les relais locaux). Ces réalités de mouvance des clubs contrastent avec les conditions homogènes qu’une telle politique suppose (Donaldson *et al.*, 2012).

- Ensuite, Skille (2008) indique que l’étude de l’implémentation de la politique sportive localement et par des entités de bénévoles, comporte des limites. En effet, l’organisation du sport est marquée par des entités de salariés notamment dans les instances nationales. Puis, plus on descend dans les niveaux d’organisation, plus le bénévolat est présent. Or, selon Skille (2008), tant que les *implementers* des niveaux de base et le niveau central de décision vivent dans ces deux mondes différents, l’implémentation peut devenir moins efficace et la manière dont elle s’effectue, plus délicate à expliquer.

- Enfin, Berry et Berry (1999) distinguent la simple diffusion (ou importation) de la politique de l’interprétation du récepteur. Une fois l’importation effectuée, l’élément est traité

de manière active pour s’inscrire dans un système d’interprétation, de traduction. L’élément implique forcément une adaptation, régulation, etc³³.

Ainsi, le défi des acteurs politiques est de savoir comment intégrer les divers sens et interprétations de la politique avec le meilleur et ultime dessein qu’ils avaient lorsque la politique est née. Enfin, Donaldson *et al.* (2012) notent que les acteurs politiques doivent donner suffisamment de temps aux *implementers* afin qu’ils aient un sens des enjeux et l’opportunité de jauger leurs implications au contexte. Ceci, dans l’objectif d’être en mesure de répondre localement de manière appropriée.

La Figure 18 exprime ces relations entre la définition, la mise en œuvre et l’implémentation d’une politique sportive fédérale. Il en ressort que sa conception doit prendre en compte les capacités de mise en œuvre et d’implémentation de la fédération et de ses structures.

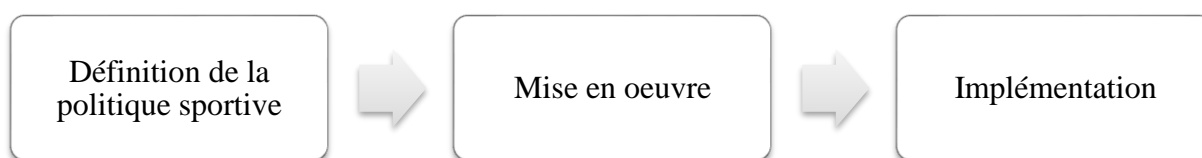


Figure 18 : définition, mise en œuvre et implémentation d’une politique sportive

2.1.1.2. « Macro, méso, et micro » : repère de différents niveaux d’analyse

Il semble intéressant de voir dans quelle mesure ces trois temps processuels de la politique sportive fédérale peuvent se calquer sur la réalité des structures du réseau, qui interviennent à des niveaux différents. Nous distinguons effectivement, par rapport à ce processus d’implémentation de la politique sportive fédérale aux clubs, trois niveaux d’analyse, en référence aux travaux de Caldwell et Mays (2012) : le niveau « macro-politique » correspondrait au siège fédéral, le niveau intermédiaire « méso » s’apparenterait aux structures décentralisées et déconcentrées (comités régionaux / départementaux) et un niveau « micro » relatif aux clubs. Toute organisation fédérale avec des structures de rattachement implantées à des niveaux territorialisés permet de caractériser ces trois approches « macro », « méso » et « micro » comme étant indissociables.

³³ Par exemple, si la santé apparaît en tant qu’élément de la politique centrale et influence la pratique au sein des clubs, elle le fait à travers l’interprétation que se font les représentants du club du phénomène de santé.

Chacun de ces niveaux géographiques peut donc être analysé vis-à-vis d'une politique sportive fédérale (cf. : Tableau 7). En effet, le niveau « macro » comporte une **approche décisionnelle** ; il s'agit de définir « ce que l'on veut ». Le niveau « méso » s'apparente à la **mise en œuvre** et au **déploiement** de la politique sportive ; il s'agit de répondre à la question « comment crée-t-on le cadre pour le faire ? » (acteurs, communication, outils, en cohérence avec les éléments développés plus haut). Enfin, le niveau « micro » concerne **l'implémentation** locale de la politique sportive fédérale ; la question majeure y est : « que fait-on ? ».

Tableau 7 : la politique sportive fédérale : un processus et des enjeux sous trois niveaux d'intervention

Niveau d'intervention	Macro	Méso	Micro
Enjeux vis-à-vis de la politique sportive fédérale	<i>Approche décisionnelle = Qu'est-ce que l'on veut ?</i>	<i>Diffusion (déploiement) = Comment le fait-on ?</i>	<i>Mise en œuvre / Implémentation = Que fait-on ?</i>
Transversalités avec d'autres politiques publiques	<i>Transversalité avec la politique sportive du pays</i>	<i>Transversalité avec les politiques sportives régionales</i>	<i>Transversalité avec les politiques sportives locales</i>

Partant de ces logiques, nous rappelons Bayeux (2013, p.31) pour ne pas occulter la dimension **transversale** d'une politique sportive fédérale : « *elle interfère avec d'autres politiques publiques sur les mêmes finalités* ». Ainsi le niveau « macro-politique » assure une cohérence avec la politique sportive d'un pays ; le niveau « méso-politique » est en lien avec les politiques sportives dans les territoires identifiés ; et le niveau « micro-politique » s'accorde avec les politiques sportives menées localement.

Par rapport au Tableau 7 et nos éléments de cette sous-section 2.1.1, il est important de préciser que l'implémentation est exclusivement présentée par rapport aux clubs et suivant une chaîne de relations avec les niveaux macro et méso-politique.

Or, le siège fédéral et les structures régionales / départementales peuvent aussi mettre en place des actions « terrain » concernant la politique sportive fédérale (ex. : préparation des équipes nationales, formation fédérale des entraîneurs, événements nationaux, etc.) et ainsi participer à l'implémentation d'un point de vue national.

L'idée est là de présenter le processus à l'œuvre qui « traverse » les différentes mailles du réseau. **Notre approche de l'implémentation se limite donc à cet état processuel**, tel que l'on fait les auteurs que nous mobilisons.

2.1.2. La politique sportive fédérale : une conceptualisation en 3D

A travers les idées-forces du chapitre précédent, nous relevons trois dimensions qui structurent et caractérisent au mieux une politique sportive fédérale : en premier lieu, celle-ci présente **un contenu** (2.1.2.1). Aussi, elle est portée et mise en œuvre par **des acteurs**, inscrits dans un réseau (2.1.2.2). Enfin, elle comporte **une dimension managériale**, ces acteurs étant inscrits dans des relations de collaboration, de dépendance et/ou d'influence (2.1.2.3).

2.1.2.1. La politique sportive fédérale fait émerger un contenu, avec des objectifs autour du développement d'une pratique...

Le chapitre précédent a permis de dresser un panorama sur les contributions autour de politiques sportives, lesquelles se sont majoritairement inscrites dans des niveaux nationaux. Parmi ces auteurs, nous avons également vu que certains se sont intéressés au contenu d'une ou plusieurs politique(s) sportive(s), en décrivant, voire en analysant les éléments de contenu que celle(s)-ci font apparaître (approches descriptives et exploratoires). Ces contributions mettent en lumière l'importance de ce contenu ; c'est ce qui donne du sens aux organisations sportives ou publiques qui utilisent le sport à des fins de développement (Houlihan, 2011). Il en ressort le postulat qu'**une politique sportive n'a de sens que par le contenu qu'elle propose**.

Nous avons pu définir une politique (puis une politique sportive) « en ce qu'elle est » ; cet objet n'est effectivement – *a priori* – pas « vide », puisqu'il relève d'un programme d'actions (Mény et Thoenig, 1998).

Par contenu, nous désignons à la fois les dimensions symboliques liées à une politique sportive (campagne, discours, philosophie générale) et les éléments matériels et tangibles (un programme, un projet, des ressources affectées). Ces derniers sont précisés comme étant un ensemble d'intentions, puis d'orientations et d'objectifs. Donaldson *et al.* (2012) mentionnent que les politiques sportives sont censées permettre l'atteinte d'objectifs rationnels.

La première distinction entre une politique sportive (générique) et une politique sportive fédérale a également été soulevée : si la politique sportive contient des objectifs afférents au développement du sport en son sens large, la politique sportive fédérale se positionne spécifiquement sur un sport de prédilection (voire plusieurs disciplines liées et/ou connexes, tel que nous l'avons décrit pour le cas de la natation). Ainsi une politique sportive fédérale **comporte-t-elle des objectifs portant sur le développement quantitatif et qualitatif d'une pratique.**

Par rapport à ce terrain spécifique que constituent les fédérations sportives, Bernardeau Moreau (2003) puis Bayle et Durand (2004) ont mis en avant quelques éléments de contenu. Le premier cité relève plusieurs domaines d'une politique sportive : il évoque par exemple « *le haut niveau [...] la formation sportive [...] l'éducation par le sport* » (Bernardeau Moreau, 2003, p.6). Quant à Bayle et Durand (2004), ils indiquent que les fédérations sont destinées à maintenir une cohérence entre le sport de haut niveau et le sport professionnel. Leurs propos questionnent plusieurs aspects, parmi lesquels le rapport entre les fédérations et l'Etat et la capacité des élites à « performer » sur le plan international.

Afin de structurer la variété des domaines et objectifs liés à une politique sportive (dans notre cas, pour une application à une fédération), le modèle anglo-saxon se réfère souvent à une vision pyramidale en quatre niveaux : le niveau de base (pratique loisir), la participation active et régulière, la performance puis l'élite impliquée au niveau international (Hylton, 2013). Finalement, pour décrire au mieux une politique sportive fédérale en termes de contenu, il est utile de se référer aux buts de ces organisations, identifiés dans le premier chapitre. Plus précisément, **les buts de mission d'une fédération, tels qu'identifiés par Winand (2009) constituent un cadrage logique de ce que peut contenir une politique sportive fédérale.** L'auteur distingue des buts de mission sportifs et des buts de mission clients³⁴.

³⁴ Par client des fédérations, l'auteur évoque trois principales catégories : les membres (et clubs), les pouvoirs publics et les sponsors.

Les buts de mission sportifs renvoient à deux types d'objectifs ; ceux liés au sport de haut niveau (Bayle et Durand, 2004 ; Chelladurai *et al.*, 1987 ; Papadimitriou et Taylor, 2000 ; Madella, *et al.* 2005 ; Frisby, 1986 ; Bayle, 2000) et d'autres qui s'inscrivent dans une dimension dite de « sport pour tous »³⁵ (Chelladurai *et al.*, 1987 ; Bayle, 2000).

Les buts orientés « clients » renvoient également à deux logiques liées aux attentes de ces parties prenantes : d'un côté, des objectifs de croissance des membres (Madella, *et al.*, 2005 ; Bayle, 2000 ; Shilbury et Moore, 2006), de l'autre, des objectifs davantage liés à la promotion des valeurs sportives et de légitimité sociale.

Le repérage de ces quatre types d'objectifs généraux permet ainsi de caractériser davantage le contenu d'une politique sportive fédérale, que nous structurons via la Figure 19.

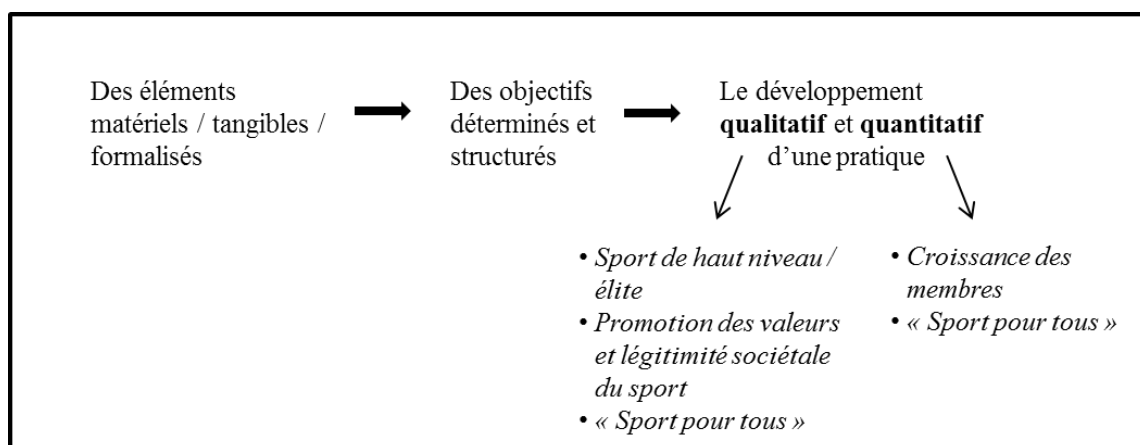


Figure 19 : la politique sportive fédérale : un contenu, des exemples de grands domaines d'intervention

La prédominance de la logique sportive s'accompagne donc d'autres logiques (associatives, sociales), qui se réfèrent souvent à la relation avec l'Etat et la politique sportive de ce dernier, mais également aux attentes des autres « types » de clients identifiés. De façon synthétique, nous retiendrons que notre objet d'étude s'apparente ainsi à des prises de décisions, parfois de positions, par des acteurs, sur des objectifs.

³⁵ Nous inscrirons cette dimension « sport pour tous » à la fois dans la perspective de développement quantitatif (cela incite à plus de pratiquants) et qualitatif (idée de garantir un meilleur accès à la pratique et d'avoir une politique non-discriminante).

Une telle dynamique de conception d'une politique a nécessairement des impacts sur les acteurs ; la compréhension et la mise en avant de ces logiques d'acteurs apparaît comme une deuxième dimension fondamentale de la politique sportive fédérale.

2.1.2.2. ...ces éléments structurent l'organisation et le rôle des acteurs

De par le contenu qu'elle présente, la politique sportive fédérale s'inscrit au cœur de l'activité d'une fédération, donc du réseau fédéral. En effet, elle oriente et implique des acteurs inscrits dans un réseau. Via un ensemble de structures, la politique sportive fédérale est à la fois portée et mise en œuvre par ces acteurs (éléments mis en exergue en 1.2.1)³⁶.

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

- Le réseau met en exergue des structures agissant à des niveaux géographiques distincts (siège, structures décentralisées et clubs affiliés), dans lesquelles les acteurs du siège fédéral et des structures décentralisées co-construisent la politique sportive visée.

- Ces structures sont composées, au-delà d'acteurs politiques et bénévoles, par des professionnels du sport (encadrant des pratiques) et des salariés administratifs. Ces acteurs aux statuts diversifiés peuvent tous être impliqués et/ou impactés par la politique sportive fédérale, et ce plus ou moins directement.

- Les acteurs interviennent à différents niveaux et ont ainsi des rôles différents : certains sont à la conception de la politique sportive, d'autres mettent en place les conditions pour atteindre les objectifs fixés et d'autres encore réalisent les actions sur le terrain (Skille (2008) parle ici d'acteurs implementers).

³⁶ Cf. : la définition de Bloyce et Smith (2010, p. 4) : « toutes les politiques peuvent être appréhendées comme impliquant un chevauchement et des caractéristiques inter-reliées : l'action humaine visant à la réalisation de certains objectifs. » (Traduit par nos soins).

Ainsi la politique sportive fédérale est-elle pensée en termes de ressources humaines « disponibles » (faisant ainsi écho à la 5^e et dernière caractéristique d'une politique publique selon Callède (2002) sur la dimension allocation de ressources) et comporte l'enjeu de faire cohabiter **des acteurs aux différents rôles et statuts, exerçant dans différentes structures, dans des niveaux différents** (Figure 20).

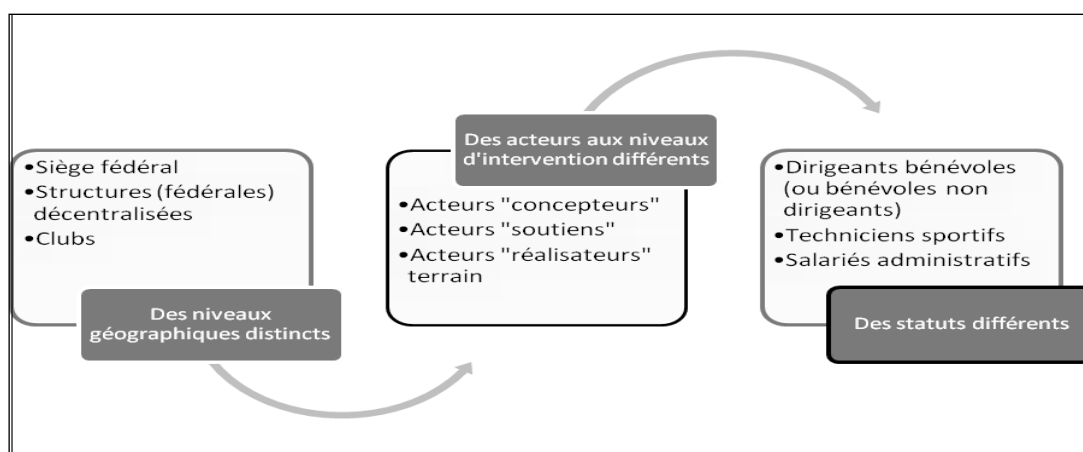


Figure 20 : la politique sportive fédérale : des acteurs inscrits dans un réseau

La détection des acteurs est donc incontournable pour savoir comment la politique émerge, s'exprime et se met en place. Il deviendra ainsi **nécessaire d'étudier leurs dynamiques d'interaction autour de la politique sportive**. Des éléments formalisés (contenu) d'une politique sportive fédérale peuvent faire évoluer l'organisation et les rôles de chacun. Aussi, ces positions et activités des acteurs sont des éléments d'analyse de la réussite de cette politique sportive (Bayle et Durand, 2004).

D'autre part et preuve de l'importance des acteurs autour d'une telle politique sportive, les approches explicatives des chercheurs en management du sport (évoquées en 1.1.3.3) s'intéressent spécifiquement aux jeux d'acteurs et de pouvoir à l'œuvre (Bloyce et Smith, 2010, pour les organisations sportives en général ; Bernardeau Moreau, 2003, 2004 et Gasparini, 1997, dans le cadre particulier des fédérations).

Plus globalement, Winand (2009) évoque les idées de performance organisationnelle et de performance sociale interne des fédérations ; pour l’auteur, ces dimensions (qui relèvent de buts de système) sont en lien directs avec les objectifs (buts de mission) des fédérations (tel que nous l’avons exposé en 1.2.2.2, Figure 12). Or, la troisième et dernière dimension d’une politique sportive fédérale que nous mettons en avant rejoint ces idées de performances organisationnelle et sociale et interne ; nous montrons que cette politique sportive a vocation à créer de la valeur pour l’organisation. En effet, les acteurs à l’origine de la politique sportive fédérale y attribuent également des objectifs vis-à-vis du fonctionnement et de leur activité.

2.1.2.3. ...cette formalisation s’insère ainsi dans un cadre stratégique et gestionnaire : la politique sportive fédérale, une création de valeur ?

Pour que le propos soit clair, il est important de bien noter la particularité à laquelle nous sommes confronté, lorsque nous parlons des objectifs liés à une politique sportive fédérale. Là encore, les données de notre premier chapitre nous aident, dans la mesure où nous avons indiqué qu’une politique sportive est à comprendre dans ce qu’elle est (ce qu’elle représente = du contenu) et ce qu’elle permet (ses objectifs). Or, il apparaît nécessaire de **distinguer les objectifs qui sont compris dans cette politique sportive, des objectifs que l’on assigne à la conception de cette politique, du point de vue de l’organisation (objectifs dépassant le cadre du développement de la pratique)**.

L’engagement des acteurs (Giband et Holz, 2007 ; Honta, 2010) est ainsi fonction de ce qu’ils attendent d’une politique sportive fédérale, indépendamment du contenu que celle-ci propose. Qu’ils soient à la conception ou à la mise en place de la politique sportive fédérale, il semble que les acteurs s’engagent dans la mesure où il s’agit d’une démarche structurante (donc innovante, cf. : Winand *et al.*, 2013) qui permet d’établir les bases d’une stratégie en matière de développement d’une pratique. En d’autres termes, les acteurs qui participent à la conception de cette politique sportive peuvent y voir un double intérêt : pour le développement de la pratique (finalité), mais également celui de la fédération dans son efficacité organisationnelle (Audigier, 2008).

La politique sportive fédérale n’est ainsi pas neutre dans l’organisation car elle anime l’activité des acteurs, en même temps qu’elle crée du sens dans ce qu’ils font pour le développement de la pratique sportive en question.

Autrement dit, **la politique sportive fédérale peut être considérée comme un appareil innovant** (Winand *et al.*, 2013), en ce qu'elle peut bouleverser une organisation dont les buts de système et de mission sont plus ou moins explicites. Les buts de système sont parfois définis à travers un projet « d'entreprise » ; les buts de mission sont visibles via des dispositions législatives (cf. : la définition du Code du sport des fédérations) ou statutaires (où les missions des fédérations sont précisées). En effet, la politique sportive va plus loin que l'énoncé de buts de mission ; elle les structure, les précise et suppose une démarche collective dans l'ensemble d'un réseau.

Tout en ayant rappelé la connexion entre les buts de système et ceux de mission (Winand, 2009), nous soutenons ainsi qu'**une politique sportive fédérale relève d'une dimension managériale**. Ses acteurs sont inscrits dans des relations de dépendance et d'influence. Ainsi, la politique sportive d'une fédération n'est pas sans conséquence – tout du moins, sans impact – sur l'organisation (via ses buts de système). Ceci implique une réflexion sur les conséquences que cette politique peut avoir sur le fonctionnement général. Ce fonctionnement est à appréhender à la fois au niveau du siège (perspective intra-organisationnelle) et des autres structures du réseau (perspective inter-organisationnelle). En ce sens, **la politique sportive fédérale est créatrice de valeur intra et inter-organisationnelle** (Cappelletti et Khouatra, 2004).

Là encore, cette idée de création de valeur est à comprendre sous deux logiques : la mission « sportive / client » (elle peut permettre des avantages compétitifs, par rapport à la concurrence sur le plan international et sur le plan national vis-à-vis d'autres fédérations sportives : en somme, une amélioration de la qualité des services fournis) et, ce qui nous intéresse ici, la logique « entrepreneuriale ». Cappelletti et Khouatra (2004) soulignent que la valeur comporte trois leviers : économique, organisationnel et social, chacune de ces dimensions comportant une dimension stratégique. Enfin, cette dimension gestionnaire de la politique sportive d'une fédération s'exprime à travers « l'idéal collectif » qu'elle suppose.

Winand (2009) met en avant d'autres déterminants de performance organisationnelle pour lesquels la politique sportive fédérale peut être un levier. Compte tenu des caractéristiques d'une telle politique, celle-ci peut agir sur trois critères :

- 1) la vision stratégique commune, qui peut susciter une implication accrue des acteurs autour d'un projet ;

2) la formalisation, « au sens de la division formelle des tâches » (Winand, 2009, p. 103) (ce qui renvoie à notre sous-section précédente) et donc d'une meilleure coordination des activités ;

3) la relation entre les structures, pour une meilleure qualité du maillage fédéral.

Appréhendée dans une approche a priori, la politique sportive fédérale oriente et incite, de manière structurée, à l'action. Sous une approche a posteriori, elle devient davantage une aide à la justification. En tout état de cause, elle permet de rendre plus explicites les prises de décision (Houlihan, 2008).

Au-delà de cette dernière dimension soulevée, la politique sportive d'une fédération met ainsi en avant des caractéristiques spécifiques visant à répondre à des objectifs poursuivis, un réseau d'acteurs et se déploie sous une forme processuelle.

La Figure 21 rend compte de ces éléments de conceptualisation et ainsi, de sa complexité.

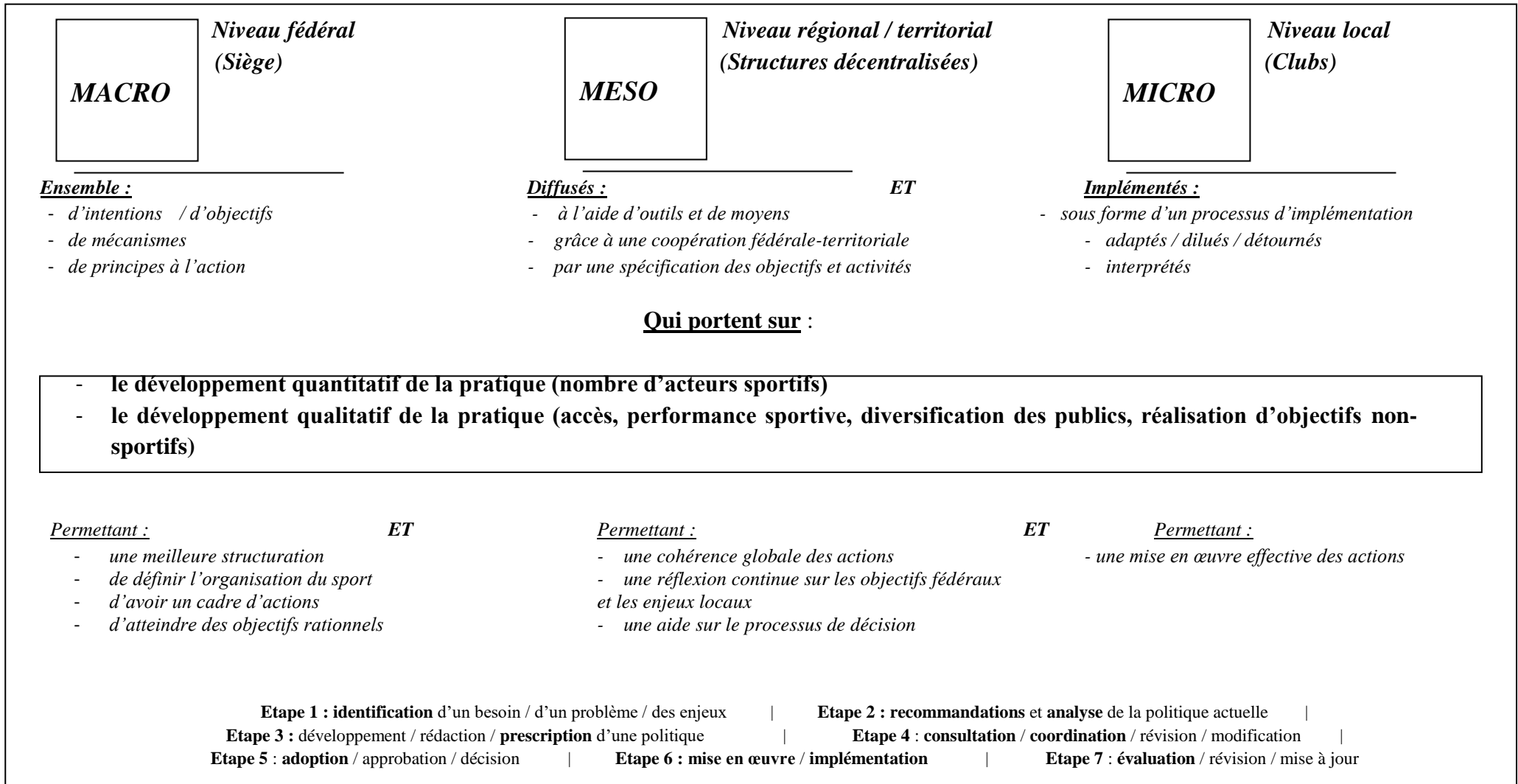


Figure 21 : la politique sportive fédérale : un ensemble complexe

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

Afin de pallier à cette complexité liée au concept de politique sportive fédérale, la poursuite de nos travaux nous amène à lui conférer un statut théorique. Effectivement, cette complexité peut favoriser les différences de point de vue, d'approches et donc de définition entre les acteurs sur ce qu'est une politique sportive fédérale et ainsi sur ce que devrait être (dans leur idéal) la politique sportive qui les concerne, dans le cadre de leur fédération d'appartenance. **Pour remédier à cette complexité conceptuelle et empirique, il est proposé d'articuler politique sportive fédérale et dispositif de gestion. En effet, la grille développée par Hatchuel et Weil (1992), testée à plusieurs reprises (Gilbert, 1997 ; David, 1998 ; Oiry, 2012) est particulièrement porteuse pour appréhender une politique sportive fédérale.** Les auteurs indiquent qu'un dispositif de gestion est toujours décomposé en :

- un « *substrat formel* », c'est-à-dire l'ensemble des supports concrets sur lesquels repose le dispositif et qui permet de lui donner une existence (documents écrits, données chiffrées, indicateurs, etc.),
- une « *philosophie gestionnaire* », désignant l'esprit dans lequel est conçu le dispositif, ou autrement dit, les objectifs et buts assignés au dispositif,
- une « *vision simplifiée des relations organisationnelles* », le dispositif indiquant les rôles que les acteurs doivent tenir dans sa conception et sa mise en œuvre.

Ce triptyque est donc facilement assimilable à une politique sportive fédérale telle que nous l'avons définie plus haut puisque nous retrouvons trois de ses dimensions clés. En 2.1.2.1, nous avons vu qu'elle prenait sens par son contenu (« substrat formel »). En 2.1.2.2, qu'elle met en jeu des acteurs et impacte leurs rôles (« vision simplifiée des relations organisationnelles »). Enfin, en 2.1.2.3, que cette politique sportive fédérale relève d'une dimension managériale pour la fédération dans son ensemble (« philosophie gestionnaire »).

Cette articulation est d'autant plus forte de par la dimension structurante de notre objet, pensé par et pour des acteurs inscrits dans un réseau, dans lequel les relations sont à définir et à coordonner. Par conséquent, selon notre approche, la politique sportive fédérale peut se comprendre comme l'imbrication d'un substrat formel (ensemble des supports concrets dans lequel le dispositif s'incarne), d'une philosophie gestionnaire (des objectifs managériaux) et des rôles idéaux tenus par des acteurs (Figure 22).

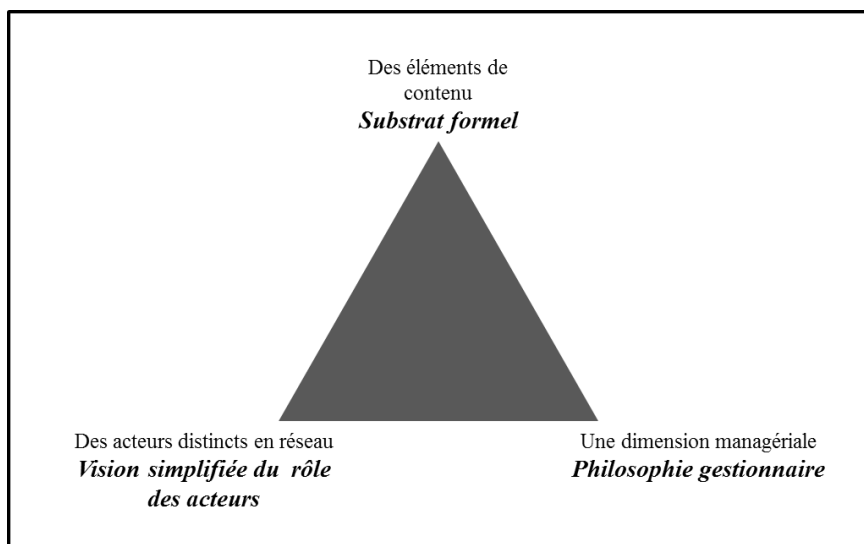


Figure 22 : la politique sportive fédérale : un dispositif de gestion (tirée de la grille développée par Hatchuel et Weil, 1992)

Cette caractérisation d'une politique sportive par le prisme du dispositif de gestion offre donc un ancrage théorique au concept de politique sportive fédérale. Elle présente également une opportunité sur le plan empirique, de pouvoir stabiliser, auprès des acteurs, le fait que la politique sportive fédérale peut se décomposer en trois dimensions. Dans la phase de conception d'une telle politique sportive, cette stabilisation facilite ainsi une inter-définition du contenu de la politique sportive fédérale, des buts / avantages managériaux assignés, et des relations et rôles de chacun. **La politique sportive fédérale devient ainsi un objet « caractérisé » et plus facile à appréhender, autant d'un point de vue conceptuel qu'empirique.**

Synthèse 2.1 :

La politique sportive est un objet complexe car porteur d'une multitude d'enjeux. Il s'envisage à la fois dans une perspective dynamique et statique. Dans le cadre singulier des fédérations sportives, nous avons ainsi proposé de définir ce concept par trois dimensions principales de définition puis d'étude. De plus, nous avons souligné l'interaction entre différents niveaux d'intervention vis-à-vis d'une telle politique sportive ; celle-ci pouvant être perçue du niveau national au local.

Nous en savons ainsi davantage sur ce que représente cet objet sur le plan théorique ; la politique sportive d'une fédération est avant tout appréhendé comme un « appareil innovant » et ce, même si ce dispositif paraît proche des missions régaliennes attribuées à ces organisations (avec les idées globalement perçues de gérer et développer une discipline sportive). Pour autant, nous n'avons que brièvement décrit le dispositif de gestion à travers une grille d'analyse. Il convient alors d'en savoir plus sur ce concept, souvent mobilisé en sciences de gestion, à côté d'autres concepts de la même famille, que nous distinguerons. En gardant ce postulat auquel nous sommes arrivés, la section suivante propose d'aller plus loin dans les apports des sciences de gestion pour étudier la politique sportive d'une fédération nationale.

2.2. La conception d'une politique sportive fédérale : un dispositif de gestion à co-construire

La seconde section de ce chapitre a pour objectif de clarifier notre positionnement théorique via le concept de dispositif de gestion. Nous préciserons ce que recouvre ce terme, utilisé aux côtés d'autres concepts plus ou moins voisins, relatifs à l'instrumentation de gestion et dont la littérature est récente mais conséquente (Oiry, 2011). Il s'agira ainsi de définir les terminologies utilisées en sciences de gestion, afin d'expliquer notre choix du concept de dispositif (2.2.1). Nous montrerons comment la politique sportive fédérale, comprise comme alors comme un dispositif de gestion, s'insère dans une fédération nationale, puis les dynamiques que sa conception engendre dans le réseau fédéral (2.2.2). Ces éléments seront complétés dans la perspective de l'usage d'un tel dispositif ; un lien conception – usage de plus en plus mis en évidence par les chercheurs en sciences de gestion lors de ces 10 dernières années (2.2.3).

2.2.1. Le dispositif : définitions, apports et utilisations

Lors de notre section précédente, nous avons brièvement justifié notre mobilisation du concept de dispositif de gestion, en nous basant sur la grille d'analyse développée par Hatchuel et Weil (1992). Or, les auteurs ont utilisé initialement cette grille pour caractériser des « outils » de gestion (Bayart, 1995 ; Berry, 1983), ou encore des « appareils gestionnaires » (Hatchuel et Weil, 1992) ; ceux-ci sont également mobilisés en tant que synonyme de « techniques » ou d'« instruments » de gestion (Cazes-Milano et Mazars-Chapelon, 2000). L'ensemble de ces concepts est mobilisé sous couvert d'une notion plus large, celle de l'instrumentation de gestion. Ces premiers constats sont révélateurs **des usages multiples, donc difficiles à appréhender, des chercheurs**. Ces utilisations dépendent des choix théoriques pris et des contextes dans lesquels ces types d'instrumentation s'inscrivent (Boussard et Maugeri, 2003). Chiapello et Gilbert (2013, p. 32) soutiennent le fait que « *chaque appellation, chaque définition est liée à un parcours de recherche* ». Il semble important de clarifier ces différentes approches conceptuelles en définissant chacune d'entre elles de façon objective. Cet exercice de définition permettra d'identifier les relations existantes entre ces différents artefacts, pour ainsi mieux situer le concept de dispositif de gestion (2.2.1.1). Nous définirons plus précisément ce dernier, paraissant le plus adapté à la réalité de nos travaux (2.2.1.2).

2.2.1.1. Positionnement du dispositif de gestion par rapport à d'autres terminologies existantes

Le chemin nous amenant à comprendre le dispositif de gestion passe d'abord par une revue de ce que recouvre l'instrumentation de gestion, au sens large (2.2.1.1.1). Ceci permettra de structurer et d'introduire trois notions, parfois considérées comme différentes strates et qu'il nous semble important de distinguer, car souvent mobilisées. Il s'agit de l'instrument, l'outil et la technique de gestion (2.2.1.1.2). La mise en perspective de ces notions permettra de positionner au mieux le dispositif de gestion et ainsi d'expliquer notre choix pour ce concept-ci.

2.2.1.1.1. De l'instrumentation de (la) gestion

La question de l'instrumentation est devenue prégnante dans les organisations, par les dimensions stratégiques qu'elle recouvre (Gilbert, 1998). Le gestionnaire, compris en tant qu'individu ou groupe (= le management) est porteur de buts organisationnels (*se référer au 1.2.2.2 dans notre cadre des fédérations sportives*). Pour les atteindre, il met en œuvre une ingénierie relative à l'instrumentation de gestion, laquelle prend plusieurs formes, ce qui a multiplié les vocables utilisés.

Les travaux portant sur ces instrumentations sont ainsi positionnés au carrefour des théories produites par les sciences de gestion et les pratiques managériales (Martineau, 2008). Les auteurs s'intéressent aux rôles de ces différentes formes d'instrumentation, qui apparaissent au cœur du fonctionnement des organisations (Bessire *et al.*, 2012) et notamment aux rapports entre les praticiens et les différents artefacts³⁷ qu'ils produisent. Bournois et Brabet (1997) vont plus loin en mentionnant que les problématiques de gestion étudient les interactions entre le système de gestion, les comportements et la performance de l'organisation. **L'idée générale des contributions est d'étudier ces formes d'innovation et de déterminer en quoi elles participent à l'organisation des actions** (Aggeri, 2008 ; Aggeri et Labatut, 2010). Aggeri et Labatut (2010) spécifient trois caractéristiques des instrumentations : elles sont à dominante technique, scientifique et/ou gestionnaire.

³⁷ Nous utilisons jusqu'ici le terme « artefact » pour « matérialiser » nos propos et ne pas désigner uniquement l'instrument, mais bien regrouper l'ensemble des vocables, considérant que l'instrumentation prend d'autres formes (outil, technique).

Par l'instrumentation, nous désignons ainsi l'action relative à la mise en place d'artefacts de gestion ou de modes de management (ex. : outils, méthodes, techniques).

L'instrumentation, dans ce dernier sens, devient managériale (Gilbert, 1998) ; un support de l'action collective au service du management.

La notion d'instrumentation de gestion renvoie donc à la mise en œuvre d'un artefact ou d'un ensemble d'artefacts (Gilbert, 2011). L'auteur appréhende les artefacts en un système, qui permet d'apporter des réponses à la complexité des situations de gestion et d'aider les gestionnaires dans la prise de décision ; en somme, de conduire les pratiques de gestion (Berry, 1983). En tant que processus, cet ensemble se réfère à un ensemble d'activités successives, qui aboutissent à l'application d'un ou plusieurs artefacts à des pratiques gestionnaires (Gilbert, 2011). Les enjeux liés à l'instrumentation sont visibles d'un point de vue opérationnel – apporter des réponses à des situations de gestion – et d'un point de vue stratégique, notamment au sens de David (1996), dès lors qu'elle permet d'aider les gestionnaires dans la prise de décision.

La prise en compte des dimensions organisationnelles permet de caractériser au mieux l'instrumentation, celle-ci devant être analysée en prenant en compte le contexte dans lequel elle s'inscrit (David, 1996). Gilbert (2011) propose une extension du domaine de l'instrumentation, en distinguant un niveau manifeste et un niveau latent. Le niveau manifeste spécifie l'instrumentation dans la continuité de notre définition précédente ; il s'agirait de répondre à des objectifs de gestion. Le niveau latent constitue les éléments indirects de l'instrumentation, mais qui impactent ses effets : la culture, les représentations, le pouvoir, les préoccupations de justice, etc.

Cette vision permet donc de caractériser une instrumentation « en surface » et « en profondeur » selon trois dimensions pratiques :

- Une dimension structurelle (De quoi est composée l'instrumentation ?)
- Une dimension processuelle (D'où cela vient ? Et comment s'effectue la mise en œuvre ?)
- Une dimension fonctionnelle (A quoi cela va servir ?)

Cette image de l'iceberg est aussi symptomatique du paradoxe relevé par Oiry (2012). En effet, Berry (1983) a popularisé l'idée de « rendre visible » ces instrumentations, puisqu'il les qualifie comme des « technologies invisibles » : elles produisent des effets, parfois de manière invisible, même lorsque les concepteurs sont partis de l'entreprise, même lorsque les problèmes et le contexte initiaux se sont transformés.

Ceci permet d'appréhender au mieux la mise en œuvre stratégique et opérationnelle d'une instrumentation de gestion au sein d'une organisation. Notre objectif est de savoir plus concrètement ce que désigne une instrumentation, terminologie que nous pouvons décomposer en plusieurs autres, à commencer par l'instrument de gestion.

2.2.1.1.2. Instruments, outils et techniques de gestion

De l'instrumentation en tant qu'activité, découle la mise en pratique d'un instrument, en tant que moyen, finalité opérationnelle. La caractérisation d'un instrument prend ainsi sa source dans la logique de Gilbert (2011), exposée plus haut.

L'instrument est intégré dans une réflexion globale (Mazzilli, 2011). Il comprend en effet une dimension qui n'est pas seulement matérielle, mais qui peut être également politique, car il porte un objectif, est le véhicule d'un dessein, d'une force. De plus, il vise le contrôle des comportements et est destiné à produire des effets. Aggeri et Labatut (2010) le définissent comme le produit d'une opération de pensée intellectuelle (doctrine d'usage, schéma abstrait), comportant une dimension politique, implicite ou explicite, pouvant être révélée au cours d'actions organisées et finalisées.

Gilbert (2006) donne une définition plus précise en prenant pour exemple le champ de la gestion des ressources humaines. D'après l'auteur, l'instrument de GRH se définit comme « *tout moyen, conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes par lequel un gestionnaire (professionnel RH ou autre acteur engagé dans un processus de GRH), à la fois acteur social et sujet psychologique, poursuivant certains buts organisationnels, dans un contexte donné, met en œuvre une technique de gestion* » (Gilbert, 2006, p. 674). Berry (1983) ajoute qu'il peut aussi s'agir d'outils d'aide à la décision, de procédures, et même de dispositifs aux ramifications nombreuses (tel un système de contrôle de gestion).

L'instrument de gestion est donc un moyen avec un but bien précis. Il **se définit par ses caractéristiques idéologiques (concepts, savoirs, croyances), agit sur les données et les personnes** et produit des effets contingents déterminés par des phénomènes humains. Il possède donc des propriétés structurantes.

L'outil de gestion est la notion la plus utilisée, sans doute car elle est un « joker » du vocabulaire, puisqu'elle peut désigner 1) une notion (ex. : core competencies), 2) un moyen (ex. : strategic alliances), 3) un artefact (ex. : balanced scorecard) ou 4) une technique packagée (ex. : lean six sigma) (Gilbert, 2011) : aussi, car elle renvoie *a priori* à des aspects techniques, « utiles », « visibles », ce qui favorise la compréhension et l'intérêt des chercheurs et praticiens. Colasse (2006) et Gilbert (2006) mentionnent que l'outil de gestion se définit par des caractéristiques physiques. Moisdon (1997, p. 7) propose une définition simpliste – mais qui fait consensus – de l'outil de gestion : « toute formalisation de l'activité organisée », proche de la définition de David (1998, p. 44) : « *dispositif formalisé permettant l'action organisée* ». Dans cette optique, la formalisation paraît essentielle lorsque l'on définit l'outil de gestion. Moisdon (1997, p. 7) va plus loin en caractérisant les outils de gestion comme « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destinées à instruire les divers actes de la gestion* ».

De ces premiers postulats, les définitions proposent une portée différente selon que l'on isole un outil de gestion ou que ce dernier soit appréhendé dans un ensemble. Dans tous les cas, l'outil de gestion est relatif à une activité ; il est marqué par l'usage qui en est fait ainsi que son caractère contextuel. David (1998) propose une distinction des outils de gestion selon deux dimensions : les relations et les connaissances. Ainsi, il complète la vision de Moisdon (1997) dans le sens où certains outils sont orientés vers les relations entre acteurs au sein d'une organisation et d'autres traitent en priorité des connaissances pouvant être développées à travers l'outil. Chiapello et Gilbert (2013) distinguent trois manières de définir les outils de gestion, de la même façon que nous avons caractérisé l'instrumentation : une dimension fonctionnelle (à quoi ça sert ?), structurelle (de quoi est-il fait ?) et processuelle (comment s'en servir ?).

La dimension fonctionnelle précise la fonction de l'outil : pour être un outil de gestion, il convient qu'il ait « *un rapport avec la performance de l'organisation, vue du côté de la direction de l'organisation* » (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 32). L'outil de gestion comporte une finalité organisationnelle, que ce soit en amont (outil qui équipe l'action) ou en aval (ex. : outil d'évaluation) du chaînage de la performance.

La dimension structurelle insiste sur la matérialité, la réalité objective de l’outil. La dimension processuelle correspond enfin à la mise en usage des outils.

Quant à **la technique**, puisqu’elle renvoie directement au « technicien », Cazes-Milano et Mazars-Chapelon (2000) soulignent qu’elle est associée aux individus de manière intrinsèque et se rapproche en cela de l’outil. Les techniques de gestion ont à la fois un versant physique/tangible et une dimension sociale, liée aux représentations des acteurs, avec l’action comme finalité. Si les techniques sont centrées vers l’action, les outils sont, eux, un objet orienté vers l’action de gestion (Cazes-Milano et Mazars-Chapelon, 2000). La technique se définit ainsi comme une **ressource utilisée par les acteurs selon leurs représentations, centrée vers l’action, qui est sa finalité**. Cette distinction est importante, notamment d’un point de vue opérationnel, puisque l’on a d’un côté des techniques conditionnées par l’action ; de l’autre, des outils – qu’ils soient préexistants ou non – adaptés, utilisés et orientés vers l’action. Aussi, les techniques et les outils de gestion semblent indissociables, du fait que les premiers englobent les seconds. Le schéma suivant, appliqué, par exemple, à la fonction marketing, permet de distinguer les deux termes et d’expliquer les constats précédents (Figure 23).

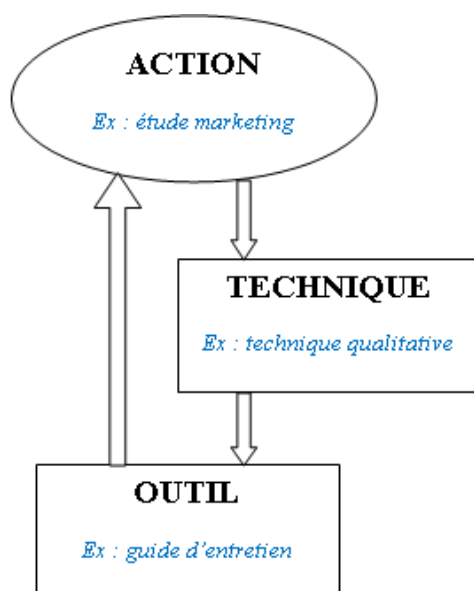


Figure 23 : distinction entre la technique et l’outil de gestion et relation à l’action

Nous avons ainsi tenté de clarifier des concepts parfois définis et appliqués de manière ambiguë. Pour autant, ils s'avèrent complémentaires. Ce sont des concepts distincts, mais non autonomes. En effet, **nous pouvons les articuler les uns par rapport aux autres ; ils ne sont pas confondus mais peuvent être indissociables** (Cazes-Milano et Mazars-Chapelon, 2000). **Au regard de la littérature, le concept qui nous est paru le plus approprié est le dispositif de gestion**, que nous définissons ci-après, avant d'argumenter notre choix.

2.2.1.2. Le dispositif de gestion, quelles définitions ?

Le dispositif de gestion est également une notion largement utilisée dans la littérature, gestionnaire mais aussi sociologique (Halpern *et al.*, 2014). Aggeri (2014) rappelle d'abord l'origine étymologique du terme, qui vient du latin *dispositio*, signifiant 1) disposer d'éléments en vue d'une finalité, 2) agencer les arguments de façon à ce qu'ils soient intelligibles. C'est Foucault qui, dans les années 1970³⁸, a installé et théorisé le terme de dispositif ; pour lui, cela renvoie à **l'agencement d'éléments hétérogènes relatifs à une vision stratégique et au déploiement de stratégies rhétoriques**. Dans cette perspective, Foucault, repris par Aggeri (2014), évoque l'intérêt de la notion de dispositif pour le management stratégique, jusqu'à associer le dispositif à l'identification d'un projet stratégique. Dans leur ouvrage, Boussard et Maugeri (2003) empruntent à Foucault (1994) la dimension politique relative aux dispositifs de gestion (à l'instar de l'instrument).

Une autre définition est ensuite celle de Moisdon (1997) : il indique que les dispositifs de gestion servent à spécifier quels types d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils paraissent opportuns à un moment donné. Moisdon (1997) se place dans la lignée de l'approche foucauldienne, en indiquant que le dispositif de gestion s'inscrit dans la vision du management.

De Vaujany (2006, p. 114) apporte une définition complète ; l'auteur détermine le dispositif en tant qu'« *ensemble d'éléments du design organisationnel porté par une intention stratégique, produit et géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé et visant à intégrer les outils et les acteurs de façon cohérente et dans le respect de règles de gestion* ».

³⁸ On note deux ouvrages fondateurs, *Surveiller et punir* (1975), puis *La volonté de savoir* (1976), points de départ de l'approche foucauldienne.

Selon De Vaujany (2006), il devient possible de rapprocher la notion de dispositif de celle de « système d'instruments ». Boussard et Maugeri (2003) soulignent également cette dimension systémique qualifiant les dispositifs de gestion. Aggeri et Labatut (2010, p. 11) reprennent des éléments de De Vaujany, pour définir le dispositif en tant qu'« **agencement d'instruments et d'acteurs** », qui se conçoit et se transforme, tout en rendant possible l'action collective.

Maugeri (2008, p. 4) propose une définition qui nous semble synthétiser l'ensemble des propos ci-dessus : « *des réseaux complexes d'interactions entre éléments disparates, d'origine humaine et non-humaine, de nature technique, physique, discursive et symbolique* ». Dumez (2009) reprend cette idée selon laquelle le dispositif est un réseau qui s'établit entre plusieurs éléments interdépendants.

Comme nous avons pu le mettre en évidence pour les instrumentations en général et l'outil de gestion en particulier, la distinction entre le versant technique, matériel et d'autres dimensions non matérielles est effectivement appliquée au dispositif de gestion ; c'est en ce sens que la grille d'analyse développée par Hatchuel et Weil (1992) est reprise pour le compte d'une politique sportive fédérale. Elle structure ces dimensions matérielles (concrètes) et non-matérielles (discursives) (Boussard et Maugeri, 2003)³⁹. Hatchuel et Weil (1992) sont effectivement porteurs de cette distinction. Ils indiquent qu'un dispositif de gestion est toujours décomposé en trois composantes hétérogènes : un tel dispositif suppose, dans sa mise en œuvre, un « substrat formel », une « philosophie managériale » et une « vision simplifiée de l'organisation » (cf. : Figure 22, exposée en page 101). Il nous est utile de préciser ces trois dimensions, que nous avons décrites brièvement plus haut.

Le substrat formel (ou « technique ») désigne les formes d'abstraction qui rendent possible la représentation du dispositif par les acteurs et les éléments concrets qui lui permettent de fonctionner (Cazes-Milano et Mazars-Chapelon, 2000 ; Rouquet, 2003). Dans sa thèse, Mazzilli (2011) définit le substrat technique comme un ensemble d'instruments inscrits et non-inscrits, les premiers relevant d'une existence tangible (ex. : une base de données), contrairement aux seconds, qui peuvent être illustrés par la création d'un groupe de travail, par exemple. Nous remarquons ainsi que cette distinction entre le matériel et l'immatériel est opérante à l'intérieur même de la dimension « substrat formel »

³⁹ Le Texier (2013, p.71) déstructure cette grille, en optant pour la scission entre des dispositifs pratiques (« orientant, encadrant et accompagnant les actes d'un employé ») et des dispositifs symboliques, (« orientant, encadrant et accompagnant sa pensée, ses affects, son imagination et sa parole au travail »).

La philosophie gestionnaire (ou « managériale ») rappelle que le dispositif se conçoit en vue de finalités ; elle vise à donner au dispositif sa signification (« *ce pourquoi il a été conçu et dans quel esprit* » ; Cazes-Milano et Mazars-Chapelon, 2000, p. 9). Le dispositif exprime ainsi une philosophie d'action de gestion.

La vision simplifiée (ou « représentation idéale ») **des relations organisationnelles** (ou « de l'organisation ») désigne enfin les rôles (donc, l'organisation idéale) qui doivent être tenus pour que le dispositif fonctionne et qu'il puisse à son tour tenir le rôle de rendre possible l'action collective (Aggeri, 2008). Le dispositif de gestion se comprend ainsi comme une **imbrication** entre un substrat formel (des instruments inscrits et non-inscrits), une philosophie gestionnaire (une ou plusieurs finalité(s) managériales) et des rôles idéaux tenus par les acteurs.

David, qui a repris cette grille en 1998, propose une taxinomie complémentaire, où chaque composante du triptyque est considérée en tant que modèle : le substrat technique devient le **modèle formel**, la philosophie gestionnaire est le **modèle d'efficacité** (ou d'action) et la vision simplifiée des relations organisationnelles s'apparente au **modèle organisationnel**. (David, 1996, 1998).

Alors que De Vaujany (2006) rapproche la notion de dispositif de celle de « système d'instruments »⁴⁰, Berry (1983) appréhende le dispositif de gestion en tant qu'instrument. La notion de dispositif semble donc présenter une double dimension : stratégique (un ensemble) et opérationnelle (un moyen, un outil). Dans notre cas et fidèlement à la grille d'Hatchuel et Weil (1992) décrite précédemment, nous privilégierons l'approche de De Vaujany (2006) et de Boussard (2006), mobilisée également par Boussard et Maugeri (2003). Le concept de dispositif a davantage de sens et de portée lorsqu'il est utilisé dans une perspective structurante (Craipeau et Metzger, 2007).

En tout état de cause, cette distinction entre un dispositif au sens stratégique du terme et un autre plus centré sur l'opérationnalité marque la difficulté d'appréhension de l'ensemble de nos vocables.

⁴⁰ Rabardel (2005, p. 259) suit cette logique : « *Les ensembles d'instruments liés entre eux et articulés aux différents niveaux de structuration des situations sont organisés en systèmes d'instruments et plus généralement de ressources qui correspondent, dans le champ du travail, aux domaines d'activité ou d'intervention.* »

Pour mieux les saisir, il serait tentant de les hiérarchiser sous un modèle de « poupées russes »⁴¹, qui partirait du dispositif stratégique, puis l'instrument, le dispositif opérationnel, la technique et enfin l'outil. De Vaujany (2006) nous met cependant en garde contre cette tendance à considérer ces différentes notions dans cette logique d'imbrication entre concepts : par exemple, selon le contexte dans lequel l'artefact a été élaboré et est utilisé, il peut être un outil ou un instrument.

Les praticiens en ont également des points de vue différents et en font ainsi des interprétations différentes, en fonction, par exemple, de l'importance prise par l'artefact dans leur quotidien (Haudricourt, 1964). Il en est de même pour les chercheurs, qui justifient souvent leurs positions, certes par rapport à leurs objectifs de recherche, mais également au gré de dimensions interprétatives. **Chaque vocable semble avoir ses qualités et ses défauts**, que nous illustrons ici.

A propos de la notion d'outil de gestion, Chiapello et Gilbert (2013, p. 32) indiquent qu'« *elle a pour elle la simplicité d'une représentation collective offerte à toutes les conceptualisations théoriques* ». Cependant, la notion renvoie, dans l'imaginaire, à des représentations mécanistes et instrumentales (Oiry, 2001, p. 215), alors que l'on parle d'objets relevant de pratiques sociales. Oiry (2001) constate que les outils « *ne sont pas des objets manipulables à volonté et dont l'effet est unidimensionnel et garanti* ». Colasse (1996) considère que le mot outil est dangereux car il suggère à tort que l'on a affaire à un ustensile passif et ne permet pas de dépasser une vision instrumentale. Les usages des termes d'instrumentation puis d'instrument se justifient par la dimension structurante du premier et la vision dynamique du second (Gilbert, 1998 ; Oiry, 2009). Pour autant, les termes sont souvent liés et confondus l'un et l'autre et ainsi de moins en moins mobilisés. Ce qui gêne avec cette dénomination instrumentale est qu'elle peut amener une confusion entre le dispositif étudié (la politique sportive fédérale) et les artefacts (autres instruments) qui vont accompagner sa mise en place. Le dispositif de gestion permet de pallier à ce risque, dans la mesure où il relate bien l'idée d'un ensemble d'instruments, éléments hétérogènes. L'autre qualité majeure mise en avant par cette représentation est que le dispositif est pensé pour mettre en ordre des activités.

⁴¹ Gilbert (2006), dans la continuité de Colasse (1996), propose par exemple d'utiliser le terme d'instrument de gestion afin de regrouper d'autres appellations : celles d'outil de gestion, de dispositif de gestion (Moison, 1997) ou d'appareil gestionnaire (Hatchuel et Weil, 1992).

Sans tomber dans un excès militaire, Boussard et Maugeri (2003) promeuvent en ce sens **le caractère disciplinaire de l'activité et de l'organisation via la mise en place d'un dispositif de gestion.**

Or, nous avons vu dans notre premier chapitre que nous avons affaire à un objet complexe qui intègre potentiellement plusieurs artefacts, et ce dans une structure en réseau, aux logiques différenciées. Si le dispositif peut présenter la faiblesse de ne pas paraître « dynamique » (Gilbert, 1997 ; Oiry, 2009), la mobilisation de la grille d'analyse d'Hatchuel et Weil (1992) nous semble être une base utilisable dans une visée dynamique ; il s'agira, sommairement, de comprendre l'interaction entre les trois dimensions du triptyque et leurs évolutions. *Le chapitre 3 aura pour objectif de rendre compte de cette dynamique, partie intégrante de notre cadre d'analyse.*

Le positionnement théorique de départ étant posé (la politique sportive d'une fédération est assimilable à un dispositif de gestion), l'idée est de positionner ce dispositif au sein d'une fédération et déterminer en quoi est-il clé pour cette organisation-réseau.

2.2.2. La politique sportive, un dispositif de gestion clé pour une fédération nationale ?

Les caractéristiques intrinsèques d'une politique sportive, soulevées notamment en 2.1.2, ainsi que les représentations politique et stratégique allouées au dispositif de gestion (2.2.1) nous questionnent d'abord sur la place de ce dispositif par rapport à la performance globale d'une fédération sportive (2.2.2.1). Dans un second temps, nous développerons les enjeux et dynamiques d'un tel dispositif dans le réseau fédéral (2.2.2.2).

2.2.2.1. Un positionnement entre la « politique » et la « stratégie » : un dispositif de gestion de la performance ?

Politique générale et stratégie d'une organisation représentent deux « temps » distincts ; le premier est celui de la décision, le second est plus spécifiquement lié à l'action. La stratégie se distingue de la décision dans la mesure où elle est subordonnée à la politique et apparaît ainsi dans un second temps (Gournay, 1963).

Pour autant, la stratégie et la politique générale d'une organisation sont deux termes souvent confondus (Johnson *et al.*, 2008) car coexistants (Ollion, 1965). Plus encore pour les fédérations sportives nationales, le niveau politique est intégré dans la stratégie ; les dirigeants ont une double fonction, politique (ils sont responsables des décisions prises) et stratégique (Zintz et Vailleau, 2008). Ils assurent ainsi le leadership de ce macro-processus qui va d'une vision de politique générale, à la stratégie à mettre en place.

Par rapport à une représentation classique de l'organisation (de la politique vers la stratégie), le cas des fédérations sportives nationales est intéressant, car leur activité (et ainsi, leur performance) est multidimensionnelle (Bayle et Robinson, 2007). Nous avons effectivement mis en rapport la politique sportive et les buts organisationnels des fédérations, en en concluant que la dimension sportive (le développement de la pratique) est prédominante et au cœur de l'activité de ces fédérations. En cela, nous avons ensuite mis en relief la philosophie gestionnaire confiée à une politique sportive fédérale. La définition de la stratégie globale d'une fédération est certes en lien direct avec une vision politique, mais passe surtout par la politique sportive définie, celle-ci présentant des objectifs en termes de développement de la pratique, finalité des fédérations sportives⁴² (Bayle, 2000). D'autres formes de développement sont à l'évidence à dégager (financier, marketing, RH), mais celles-ci présentent des politiques dont les stratégies visent le développement de la pratique. Autrement dit, elles sont au service de la politique sportive fédérale.

La particularité est ainsi d'avoir une performance multidimensionnelle (cf. : les buts de système et de mission repérés), mais dont l'appréciation se porte, *in fine*, sur les objectifs centraux des fédérations, portant sur les développements qualitatif et quantitatif de la pratique sportive. La notion de performance est elle-même difficile à appréhender car polysémique (Gilbert et Charpentier, 2006). Néanmoins, notre idée est de nous en saisir par rapport au positionnement du dispositif étudié qu'est la politique sportive fédérale. Selon Bourguignon (1995), la performance revêt une triple idée : c'est une action (ou un ensemble d'actions), qui peut donc impliquer un processus ; c'est un résultat, représentant le niveau de réalisation des objectifs ; ou bien un succès, dans la mesure où chaque organisation a sa propre représentation de la réussite (repris également par Bessire, 1999).

⁴² Contrairement à l'entreprise classique où la finalité est financière et qui oriente donc sa stratégie vers cette finalité lucrative.

Dès lors, nous aurions tendance, dans cette recherche, à appréhender une politique sportive fédérale comme un **dispositif de performance considérée ici en tant qu’action au sens de Bourguignon (1995)**. D’un point de vue managérial, la performance d’une fédération est ainsi recherchée à travers la conception de sa politique sportive, compte tenu du caractère central de celle-ci relativement à ses buts organisationnels (Winand, 2009). Ainsi, les acteurs de la « structure de gouvernement » (Zintz et Vailliau, 2008) mettent en place une politique pour atteindre des buts organisationnels. Ils en définissent une stratégie, laquelle s’opère en référence aux objectifs de développement de la pratique.

La Figure 24 ci-dessous a pour objet de synthétiser notre représentation quant au positionnement de la politique sportive fédérale par rapport au processus allant d’une politique générale à une stratégie intégrée.

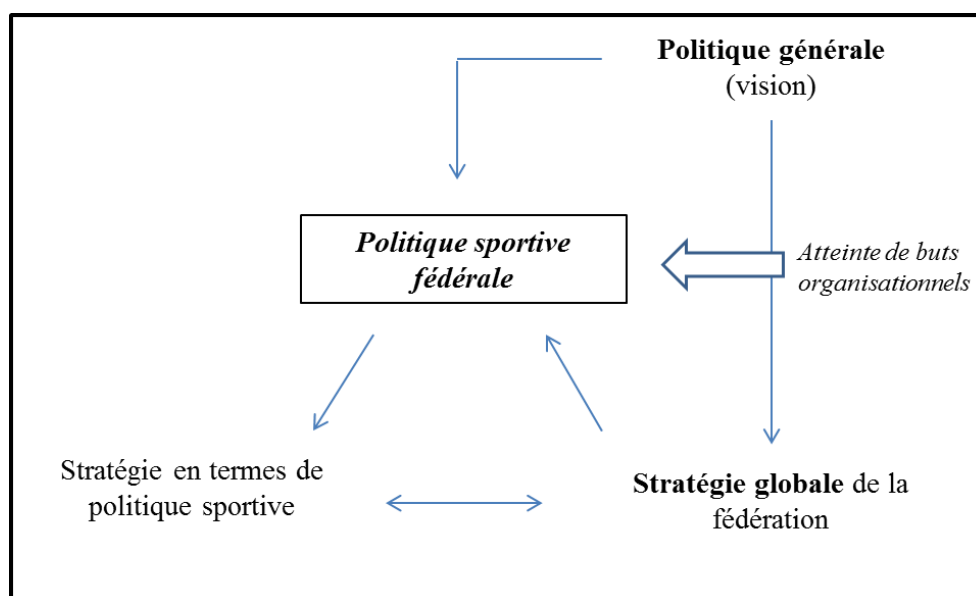


Figure 24 : la politique sportive fédérale : un dispositif entre les niveaux politique et stratégique

La politique sportive apparaît donc comme un maillon fort dans les réflexions ; en termes de niveau et de processus, elle se situe entre la gouvernance et les opérations stratégiques. Arcioni et Bayle (2012) rappellent que la gouvernance a trait à l’exercice du pouvoir au sein des organisations, les processus de décision et la conduite de la politique (structures et process) en vue d’améliorer la performance d’une organisation et l’atteinte de ses objectifs.

Compte tenu de la prégnance des objectifs relatifs à la politique sportive, celle-ci prend une place intermédiaire. Cohen (2001) propose une définition de la gouvernance qui dépasse le niveau de la structure dirigeante. Cette définition est reprise par Zintz et Vaillau (2008) pour le compte des fédérations sportives. Elle marque à nouveau le lien entre la gouvernance et la performance : il s’agit de la « mise en jeu de l’ensemble des dispositifs formels et informels qui organisent les relations entre les différentes parties prenantes concernées par les performances et le développement d’une entreprise » (Cohen, 2001, p. 176). En tant que dispositif, la politique sportive fédérale peut jouer le rôle de chaînon, tel qu’exprimé par la Figure 25. Celle-ci permet de différencier la « zone d’intervention » d’une politique sportive par rapport à la politique générale, cette dernière intégrant plusieurs autres dimensions (Figure 25).

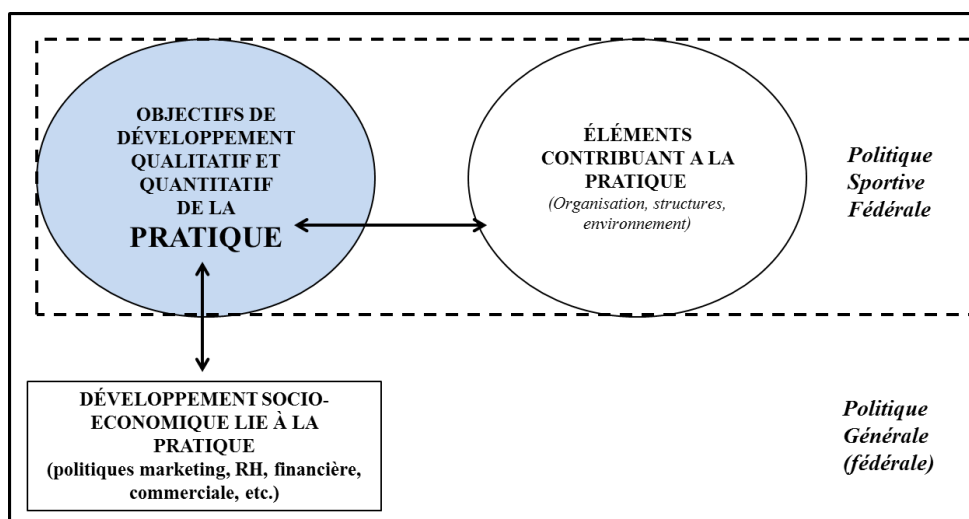


Figure 25 : la distinction politique générale et politique sportive d’une fédération nationale

Nous avons ainsi positionné la politique sportive fédérale et cherchons à comprendre davantage son impact dans une dynamique de réseau.

2.2.2.2. Le dispositif dans le réseau fédéral : enjeux et dynamiques

Nous avons indiqué en 2.1.2.3 que l'analyse d'une politique sportive fédérale peut se faire dans une perspective intra-organisationnelle (se limitant au siège fédéral) et inter-organisationnelle (relations entre les structures du réseau) ; de plus, nous avons introduit le fait qu'une telle politique peut être créatrice de valeur sous ces deux perspectives organisationnelles. L'intérêt est de bien saisir les enjeux des dimensions intra et inter-organisationnelles telles que nous les exprimons, puis d'aller au-delà de la conception d'un dispositif ; l'idée est de comprendre les conséquences de ces dimensions (plus particulièrement, la dimension inter-organisationnelle) dans l'appropriation et l'usage qui sont opérés dans le réseau, de la politique sportive fédérale. Nous avons mis en exergue l'impact et les relations entre cette politique sportive et la stratégie globale que pouvait avoir une fédération. Aussi, compte tenu des relations entre le siège fédéral et les structures déconcentrées, – même si ces dernières sont autonomes – nous devinons que **la politique sportive fédérale peut interagir avec les politiques et stratégies de ces structures du réseau**. Ici, cela dépend de la manière dont est conçu le dispositif, mais surtout comment il est pensé dans sa mise en œuvre.

Cette dimension « réseau » présente ainsi des particularités quant à l'implantation d'un dispositif de gestion en son sein. La notion de réseau⁴³, compris ici comme configuration organisationnelle, se fonde sur des relations managériale (ou « hiérarchique ») et marchande (ou « de marché ») (Rouquet, 2008), pour lesquelles le siège fédéral apparaît comme étant donneur d'ordre (Rorive, 2005). Dans ses travaux sur la « construction de la GRH territoriale », Mazzilli (2011) note que globalement, les travaux relatifs à des dispositifs de gestion ont centré leur attention dans un versant intra-organisationnel. Cependant, Rouquet (2008) indique que le développement d'entreprises-réseau (Paché et Paraponaris, 2006) a conduit à des contributions sur des outils ou dispositifs inter-organisationnels, notamment dans l'industrie (logistique, qualité). A travers le cas d'un standard logistique, Rouquet (2008) s'appuie, par exemple, sur la grille d'analyse d'Hatchuel et Weil (1992), pour l'appliquer, dans un premier temps, dans un contexte intra-organisationnel, puis l'adapter au contexte inter-organisationnel. Il en ressort que les trois dimensions du triptyque ne sont pas analysées de la même façon.

⁴³ Notion historiquement construite via la théorie des coûts de transaction de Williamson (1981).

A titre d'illustration, dans la première perspective, l'« outil intra-organisationnel » met en scène des acteurs (Hatchuel et Weil, 1992, p. 125), alors que dans une visée inter-organisationnelle, « *ce standard se définit en mettant en scène des organisations* » (Rouquet, 2008, p. 14).

Dans notre perspective, il semblera ainsi nécessaire, dans l'étude de la conception d'un dispositif inter-organisationnel telle la politique sportive fédérale, de **voir quelles sont les relations intra et inter-organisationnelles via ce dispositif, en termes de substrat formel, de philosophie gestionnaire et de vision simplifiée de l'organisation.**

La dimension inter-organisationnelle ajoute ainsi un niveau de complexité plus important dans la compréhension du dispositif. Afin de visualiser davantage ces éléments d'analyse, la compréhension du réseau en tant que méta-organisation (Dumez, 2009) peut permettre d'avoir une représentation de la politique sportive en tant que **dispositif inter-organisationnel d'une fédération nationale**. Desreumeaux (1998) définit l'organisation comme un ensemble dynamique de composants interdépendants agencés en fonction d'un but. Ces éléments interdépendants et en interaction sont à la fois humains et techniques. Le système (ou réseau) fédéral est un système ouvert sur l'extérieur car en interaction avec l'environnement qui l'entoure. C'est également un système dynamique car une fédération est plongée dans un double environnement (macro et micro) qui l'influence et qu'elle influence à son tour. Ces caractéristiques systémiques propres aux fédérations (réseau de clubs, comités et siège fédéral) accentuent l'impact et l'enjeu de l'instrumentation de gestion. **Il devient nécessaire d'appréhender la manière par laquelle le dispositif est « reçu », puis mobilisé par les entités.** En conséquence, **une synergie qui apparaît en termes d'instrumentation pour une fédération est l'interdépendance, via le dispositif « PSF⁴⁴ », entre des composants propres au siège fédéral et d'autres propres aux autres structures du réseau,** pour des objectifs qui deviendraient partagés entre ces structures.

En synthèse de cette sous-section, il semble que la PSF devient **un dispositif clé par rapport aux objectifs des fédérations sportives, dans la mesure où elle se verra appropriée**, aussi bien en interne (siège) que par les composantes du réseau (à commencer par les structures déconcentrées). Comme le relèvent Craipeau et Metzger (2007), l'importance de ce dispositif de gestion est soulignée mais ne doit pas être *a priori* exagérée : le succès de son déploiement

⁴⁴ Pour politique sportive fédérale.

dépend du contexte dans lequel il intervient et de la capacité de l'organisation à s'en saisir. Ceci interroge le lien entre la conception et l'usage de ce dispositif inter-organisationnel.

2.2.3. La politique sportive fédérale : penser l'appropriation d'un dispositif socio-technique

Notre objectif à travers cette sous-section est d'exprimer la dynamique de la politique sportive fédérale, qui part de l'idée de sa construction (sa naissance), à son implantation et son utilisation par les acteurs. Au-delà de cette dynamique, les sciences de gestion ont marqué des différences et évolutions dans les manières de traiter les dispositifs de gestion et d'appréhender leur naissance dans l'organisation. Il semble ainsi important de situer notre dispositif d'étude par rapport à ces différentes perspectives d'analyse.

Différents chercheurs en sciences de gestion (Berry, 1983 ; De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2006 ; Oiry, 2003) expriment d'abord une évolution de la recherche sur les instrumentations de gestion, focalisée dans un premier temps sur une perspective rationaliste (ou instrumentale), qui met en avant leurs caractéristiques techniques, intrinsèques (Grimand, 2006) et leur insertion dans l'organisation. Si cette perspective reste certes prégnante, les travaux s'attachent de plus en plus, depuis les années 1990, à une approche comportementale, qui cherche à comprendre les acteurs, ces derniers n'étant plus considérés comme « passifs » face à toute instrumentation (Oiry, 2003 ; Rogers, 1995).

Il convient donc d'expliquer ces perspectives et comprendre où nos travaux sur la politique sportive d'une fédération se situent (2.2.3.1). En effet, **selon la perspective de recherche mobilisée, la nature et les rôles des instrumentations analysées ne sont pas pensés de la même façon**. Les modalités de conception s'avèrent différenciées, tout comme la façon dont une telle instrumentation est « reçue » dans l'organisation (2.2.3.2).

2.2.3.1. D'un modèle instrumental à une perspective comportementale, des approches différenciées du dispositif

Dans la perspective instrumentale, les travaux sur les outils, dispositifs ou instruments de gestion se sont davantage centrés sur leurs effets, leurs conséquences sur l'organisation, que sur leur conception en tant que telle et la manière dont les acteurs s'en saisissent (phénomène d'appropriation puis d'usage). Les principales contributions répertoriées (Berry, 1983 ; Gilbert, 1998 ; Lorino, 2002 ; Moisdon, 1997 ; Rocher, 2009) cherchent ainsi à étudier les effets immédiats des instrumentations (principalement des outils de gestion) sur l'organisation. L'objectif de ces instrumentations, sous cette vision mécaniste, est de produire des types d'actions ou des décisions de la part des acteurs, de façon prédictible et déterministe (Lorino, 2002). Dans cet esprit, les dispositifs de gestion apparaissent comme de simples courroies de transmission de la volonté de la direction dans l'ensemble d'une organisation (Oiry, 2003) et se rapportent de surcroît à la stabilité et à la normalisation des comportements (nous avons pu évoquer l'idée de « disciplinarisation », prégnante dans le modèle instrumental). Dès lors, ces aspects comportementaux ne sont pas un point d'analyse, puisque les dispositifs font l'objet d'interprétations univoques et les acteurs sont supposés entretenir un rapport d'extériorité avec elles (Segrestin, 2004).

Plus spécifiquement, les dispositifs de gestion visent, dans une perspective instrumentale, deux rôles principaux. En premier lieu, ils ont vocation à simplifier (Berry, 1983), représenter et comprendre le réel (Lorino, 2002 ; Moisdon, 1997). Selon les auteurs, pour que cette réalité soit mieux appréhendée, il est nécessaire de se référer aux aspects technique et instrumental du dispositif. Reix et Rowe (2002) puis Lorino (2005) justifient leur approche comme étant pragmatique. Selon eux, l'instrumentation qui se construit n'est qu'un miroir reflétant la réalité de fonctionnement de l'organisation ; de ce fait, il semble plus pertinent d'interroger cette réalité et non ce miroir (Oiry, 2012). Secondement, le dispositif permet d'inciter à l'action, dans le sens où il aide à la gestion opérationnelle des activités (Gilbert, 1998) et à la prise de décision (Rocher, 2009).

La principale **critique à l'encontre de cette perspective de recherche est qu'elle a tendance à occulter les dynamiques d'acteurs** à l'œuvre lors de l'introduction de toute forme d'instrumentation⁴⁵. En effet, celle-ci est considérée comme une innovation dissociable des acteurs qui la créent et la mettent en place. Or, ce modèle (issu, notamment, des modalités tayloriennes de travail) est largement remis en cause par l'apparition de nouveaux moyens, modes d'action et de jeu des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977). Les dispositifs ont un impact sur les comportements, qui dès lors vont agir sur d'éventuelles modifications de ces mêmes dispositifs. La perspective comportementale (interprétative) permet donc de rendre compte des dynamiques lors de la conception d'un dispositif. Ces dynamiques à l'œuvre ont été mises en exergue dans les travaux d'Akrich *et al.* (2006). La constitution d'un dispositif se déroule en trois grands moments distincts. Dans un premier temps, l'idée d'un projet est transformée en contraintes techniques. Dans un deuxième temps, « la technique définit son monde ». Les concepteurs ont inscrit, dans la forme du dispositif, une certaine définition de l'environnement social, technique, spatial, etc., qui influence en retour l'activité des acteurs. Le troisième temps s'apparente à celui où « le monde redéfinit la technique » dans un mouvement récursif. De par leur appropriation et leur usage, les utilisateurs vont être amenés, éventuellement, à définir d'une autre façon le dispositif.

Ainsi, sous une approche comportementale, le postulat est qu'en pratique, les dispositifs ne sont pas toujours mis en application ou sont détournés de leur usage initialement prévu (Boiral, 2004). En effet, ils intègrent la confrontation des acteurs et des enjeux animant l'organisation (Perez *et al.*, 2005). Les dispositifs naissent d'ailleurs dans les jeux sociaux qui animent leur construction. La confrontation du dispositif au terrain, réserve des surprises pour les praticiens (Martineau, 2011). Ces surprises sont analysées par les chercheurs s'inscrivant dans cette logique.

La recherche en gestion a dépassé une vision très rationnelle et objective du dispositif de gestion. Deux regards émergent : psycho-cognitif et socio-politique. En effet, la mise en place d'un dispositif mobilise des savoirs (relatifs à l'aspect psycho-cognitif) et des relations (assimilables à la dimension socio-politique) (David, 1998 ; Hatchuel, 2000).

⁴⁵ Oiry (2003) évoque la remise en cause du « modèle instrumental » pour évoquer celui « de la diffusion » des dispositifs de gestion.

A des fins de simplification du propos, nous regroupons ces deux regards sous une **perspective dite « socio-cognitive »** pour appréhender cette perspective comportementale (De Vaujany, 2006 ; Mazzilli, 2011). Les rôles endossés par les dispositifs de gestion sous cette approche sont ainsi différents ; nous retrouvons d’abord l’idée de quelque chose qui incite à l’action, que nous avons dans la perspective instrumentale. A titre d’exemples, les travaux de De Vaujany (2006) et Detchessahar et Journé (2007) marquent le rôle d’appui au pilotage de l’action collective et de prescription de l’action. Deux autres rôles sont tenus par le dispositif : il est une aide à la justification des actions et comportements (Moison, 1997 ; Gilbert, 1998) et un facteur d’apprentissage (Lorino, 2003 ; Rocher, 2009). Les dispositifs de gestion ne sont ainsi pas appréhendés de la même façon, selon la perspective adoptée par les chercheurs. Considérant l’importance de l’appropriation des acteurs (De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2006), notre proposition est de dépasser cette distinction – binaire – instrumentale et socio-cognitive. Comme l’a effectué Mazzilli (2011) dans sa thèse et suivant la typologie du dispositif d’Hatchuel et Weil (1992), **notre approche est de considérer notre dispositif de gestion – la politique sportive fédérale – comme un dispositif socio-technique**⁴⁶ (Callon, 1986). Cette perspective nous apporte la souplesse nécessaire à l’étude de la conception d’un tel dispositif, en ne le pensant pas uniquement sous l’un des deux angles ; le triptyque substrat formel, philosophie gestionnaire et vision simplifiée de l’organisation nous conforte dans cette vision puisqu’il évoque autant une dimension technique que d’autres dimensions non-techniques du dispositif.

La Figure 26 vise à synthétiser les approches possibles des dispositifs de gestion et celle finalement adoptée pour l’étude de la PSF.

⁴⁶ Ce qui reste cohérent par rapport à notre définition du dispositif en 2.2.1.2.

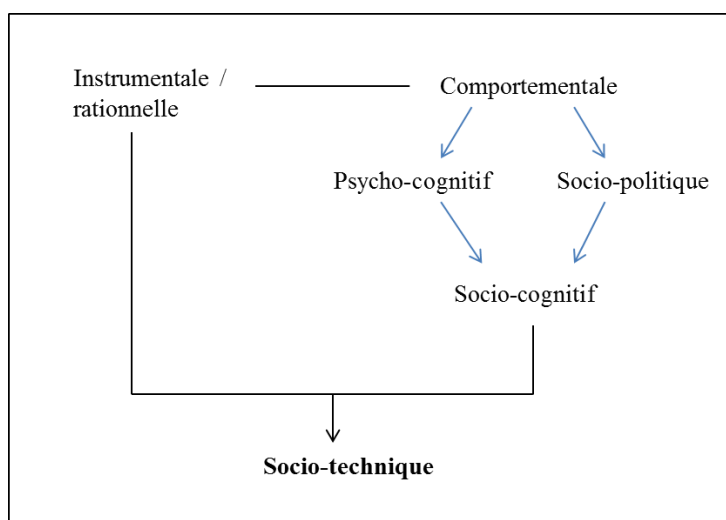


Figure 26 : la politique sportive fédérale, une approche socio-technique

La PSF abordée ainsi, présente une double flexibilité : instrumentale et interprétative ; des aspects sociologiques et cognitifs dans la façon de s'approprier les dispositifs sont dès lors intégrés dans l'analyse (De Vaujany, 2005).

Ce sont effectivement les niveaux et modalités d'appropriation des acteurs (notamment via « les philosophies gestionnaires » qu'ils attribuent au dispositif) qui vont rendre compte de la conception du dispositif, du temps de sa mise en œuvre et de la place qu'il prend dans l'organisation (David (1996) parle de la distance entre l'instrumentation et l'organisation).

L'inscription dans cette perspective socio-technique donne d'autant plus d'importance au processus de conception, pendant lequel les rapports et principes d'action des acteurs se font. Ceux-ci rendent compte, par la suite, de leur appropriation et de l'usage qu'ils font du dispositif.

2.3.2.2. De l'importance de la conception pour l'usage : comprendre la dynamique d'appropriation de la politique sportive fédérale

Trois approches traitant la conception d'un dispositif sont repérables et différenciables. Il semble en effet important de distinguer 1) les travaux portant l'accent sur l'implantation (ou acceptation) d'un dispositif, où l'intérêt est porté sur la manière dont les usagers se satisfont d'une première version du dispositif (Rocher, 2009) ; 2) des travaux pointant les relations entre concepteurs et usagers et l'appropriation de ces derniers, à des fins d'usage (De Vaujany, 2005) ; 3), la construction *stricto sensu* du dispositif, focalisée sur les rapports entre les acteurs concepteurs et les principes qui gouvernent le fonctionnement du dispositif (Oiry, 2003, 2012). C'est dans cette dernière approche que nos travaux se situent. L'étape de conception paraît clé dans le processus menant jusqu'à l'usage du dispositif.

Au carrefour de ce lien conception-usage, la notion d'appropriation est souvent utilisée pour caractériser la capacité des acteurs à se saisir du dispositif, parallèlement à l'efficacité de celui-ci. L'appropriation est pensée par Grimand (2006, p. 20) comme « *une opportunité de repenser les rapports entre conception et usage* ». Il semble intéressant de comprendre ces dynamiques d'appropriation et d'usage, dans la mesure où elles peuvent donner des indications sur la manière dont doit être pensée la conception du dispositif. La conception et la mise en place d'un dispositif (ou d'un instrument) de gestion s'accompagnent nécessairement d'une utilisation par les acteurs : le dispositif de gestion n'existe que par l'usage qui en est fait (De Vaujany, 2006). Pour Martineau (2011), les écarts constatés par les chercheurs entre ce qui est prévu et ce qui est fait ont accentué leur intérêt sur le rôle des acteurs dans la mise en œuvre des outils.

L'appropriation est un processus long qui débute avant la phase de l'utilisation de l'objet et se poursuit après les prémices d'utilisation (phases d'« appropriation originelle », de « routines d'utilisation » et de « ré-appropriation », selon De Vaujany, 2006). Cette appropriation s'effectue de manière séquentielle, par et entre les acteurs, qui forment, déforment, interprètent et/ou contournent le dispositif. Ainsi, l'articulation entre, d'un côté, une démarche d'instrumentation véhiculant une vision de la gestion d'une organisation et qui cadre les comportements et, de l'autre côté, des acteurs actifs modifiant la structure des dispositifs visés, peut être appréhendée comme un rapport de force. Analyser une telle instrumentation revient donc à s'intéresser au compromis qui se forme entre l'action du/des concepteur(s) et celle du réseau d'utilisateurs.

Le dispositif est alors considéré comme une co-conception à l'usage (De Vaujany & Grimand, 2005) où il devient pertinent d'appréhender cette co-conception dans une perspective appropriative (De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2012). L'usage, dans ce sens, fait suite à une appropriation, mobilisant à la fois le point de vue de la régulation de contrôle (celle qui s'efforce de normaliser le dispositif et ses utilisations) et celui de la régulation autonome (celle qui s'approprie le dispositif afin de le rendre propre à un usage local).

La co-construction du dispositif est une des clés de cette appropriation, d'autant plus dans notre étude, qui inscrit le dispositif dans un réseau d'acteurs et de structures aux nombreuses spécificités⁴⁷. Ces caractéristiques incitent à éviter un modèle de conception de rationalité absolue et du top/down management (Dervaux *et al.*, 2011). Au contraire, il s'agit de privilégier le travail de concertation entre plusieurs parties prenantes clés afin de « préparer » le dispositif dans des logiques d'appropriation et d'usage. Le lien entre conception et appropriation semble aussi fort que celui allant de l'appropriation à l'usage.

En conséquence, nous ne prenons pas le parti (l'erreur ?) de penser la conception du dispositif indépendamment de son appropriation (ce qui se rapprocherait d'une approche uniquement instrumentale). Autrement dit, l'efficacité de la conception du dispositif dépend de ses modalités d'appropriation. Celles-ci résultent des qualités intrinsèques du dispositif (et la plus-value qu'il apporte), de la représentativité des acteurs concepteurs et d'autres mécanismes qui vont impacter l'appropriation : si ces éléments sont favorables, ils feront que les acteurs « usagers » seront en mesure et auront la volonté de s'approprier le dispositif pour le mettre en action.

Il est donc nécessaire d'aller plus loin qu'une conception s'arrêtant à une première version d'un dispositif (une version « idée »), pour étudier le processus au cours duquel va se former le dispositif par le biais, notamment, des interactions entre les acteurs. Ces derniers éléments marquent la nécessité d'un cadre d'analyse dynamique exprimant la co-construction d'une PSF, ce qui sera l'objet de notre chapitre suivant.

⁴⁷ Réseau avec des entités qui ont chacune des spécificités sur plusieurs points (historiques, culturels, managériaux) et des ressources différenciées (éléments mis en exergue en section 1.2).

Synthèse 2.2 :

Cette section aura été l'occasion de positionner et justifier notre ancrage théorique de la politique sportive fédérale, considérée comme un dispositif de gestion. En cela, nous avons montré que les contributions en sciences de gestion fournissent un cadrage utile, ne serait-ce que pour donner un statut théorique à un objet complexe et difficile à appréhender. La structuration de la politique sportive fédérale en trois dimensions principales donne ainsi une base pour appréhender la conception de ce dispositif au sein d'une fédération nationale. La politique sportive fédérale apparaît clé pour cette organisation, dans la mesure où elle s'inscrit dans ses choix politiques et qu'elle influe sa stratégie globale. Aussi, ce dispositif mélange des dimensions formelles et d'autres dimensions tenant aux acteurs. Ces derniers conçoivent un tel dispositif en l'inscrivant dans une perspective appropriative, ce qui donne d'autant plus de crédit et d'importance à cette phase de conception.

Synthèse du chapitre 2 :

Nous avons cherché, tout au long de ce chapitre, à conceptualiser la notion de politique sportive fédérale. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur des éléments clés qui caractérisent cette politique, via les apports des chercheurs en management du sport. Il a ainsi été rendu possible d'identifier en trois dimensions une politique sportive fédérale, facilitant l'approche par le dispositif de gestion, via la grille d'Hatchuel et Weil (1992). Il en ressort également que la politique sportive fédérale se comprend à la fois en tant qu'artefact et en tant que processus. En tant qu'artefact, nous avons mis en avant des caractéristiques techniques, qui dégagent et structurent des objectifs ; en tant que processus, nous avons rappelé que le dispositif se déploie sous l'impulsion d'acteurs qui co-construisent pour mettre en place ces objectifs. Afin de maîtriser la « trajectoire » du dispositif, mais également pour s'intéresser en profondeur à ces dynamiques des acteurs qui co-construisent, le chapitre suivant vise à expliciter le cadre d'analyse – dynamique – retenu.

Références - Chapitre 2

- Aggeri, F. (2014). Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique ? *Libellio d'Aegis*, 10(1), 47-64.
- Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion, *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5-37.
- Aggeri, F. (2008). *Régénérer les cadres de la stratégie. Conception de dispositif et formation de nouveaux espaces d'action stratégique*. Habilitation à Diriger des Recherches. Université Paris IX Dauphine.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Paris : Presses des Mines de Paris.
- Arcioni S., & Bayle E. (2012). La gouvernance des ONG : Le cas des fédérations sportives internationales. In Roth, F. (eds.) *La gouvernance des entreprises* (pp. 175-211). Paris : Hermès-Lavoisier.
- Audigier, N. (2008). L'évaluation organisationnelle au sein de services non marchands : quelques éléments de réflexion. *Communication et organisation*, 34, 178-201.
- Bayart, D. (1995). Des objets qui solidifient une théorie : le cas du contrôle statistique de fabrication. In Charue-Duboc, F. (éd) : *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion* (pp. 139-173). Paris : L'Harmattan.
- Bayeux, P. (2013). *Le sport et les collectivités territoriales* (5ème édition). Paris : Presses Universitaires de France (« Que sais-je ? »).
- Bayle, E. (2000). La mesure de la performance des organisations à but non lucratif : proposition d'une nouvelle méthode. *Revue Gestion 2000*, 17(5), 35-54.
- Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : Objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, 75, 59-81.
- Bayle, E., & Durand, C. (2004). Vingt ans de relations entre le mouvement sportif et l'Etat : D'une collaboration ambivalente vers une régulation managériale ? *Politiques et Management Public*, 22(2), 125-144.
- Bernardeau Moreau, D. (2003). La professionnalisation dans les organisations associatives. Le cas des dirigeants bénévoles de la Fédération Française d'Équitation. *Gérer et Comprendre*, 73, 55-77.

Bernardeau Moreau, D. (2004). *Sociologie des fédérations sportives : La professionnalisation des dirigeants bénévoles*. Paris : L'Harmattan.

Berry, F.S., & Berry, W.D. (1999). Innovation and diffusion models in policy research, in Sabatier, P. (Ed.), *Theories of the Policy Process* (pp. 223-260). Colorado, Westview.

Berry, M. (1983). *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique.

Bessire, D., Brillet, F., Grimand, A., & Méric, J. (2012). Introduction. *Management & Avenir*, 54(4), 53-60.

Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 5(1), 127-150.

Bloyce, D., & Smith, A. (2009). *Sport policy and development: An introduction*. London: Routledge.

Boiral, O. (2004). Mettre en œuvre ISO 14001 : de la quête de légitimité à l'émergence d'un mythe rationnel. *13^{ème} conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine*, juin.

Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, 269, 61-66.

Boussard, V., & Maugeri, S. (Dir.) (2003). *Du politique dans les organisations*. Paris, L'Harmattan.

Bournois, F., & Brabet, J. (1997). Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ? In Simon, Y., & Joffre, P. (Dir.), *Encyclopédie de Gestion*, 2^{ème} édition (pp. 2732-2752). Paris, Economica.

Caldwell, S.E., & Mays, N. (2012). Studying policy implementation using a macro, meso and micro frame analysis: The case of the collaboration for leadership in applied health research & care (CLAHRC) programme nationally and in North West London. *Health Research Policy and Systems*, 10(1), 32-41.

Callède, J-P. (2002). Les politiques du sport. *L'Année Sociologique*, 52(2), 437-457.

Cappelletti, L., & Khouatra, D. (2002). Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 10(1), 127-146.

Cazes-Milano, P. et Mazars-Chapelon, A. (2000). *Techniques et outils de gestion*. Cahier de recherche n°281. Centre de recherche DMSP (Dauphine Marketing Stratégie Prospective).

Chelladurai, P., Szyszlo, M., & Haggerty, T.R. (1987). System-based dimensions of effectiveness: The case of national sport organizations. *Canadian Journal of Sport Science*, 12, 111-119.

Chiapello, E., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Paris, La Découverte.

Cohen, E. (2001). *Dictionnaire de gestion*. La Découverte, coll. « Repères », Paris.

Colasse, B. (1996). « Vie et mort des outils de gestion », débat avec Bayon, D, Berry, M., Doblin, S., Doublet, J.-M., & Zinsou, L., *Entreprises et Histoire*, 13, 137-143.

Colasse, B. (2006). IFRS : un défi et une opportunité pour l'enseignement de la comptabilité. *Revue Française de Comptabilité*, 385, 37-40.

Craipeau, S., & Metzger, J-L. (2007). Pour une sociologie critique de la gestion. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 38(1), 166-182.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil.

David, A. (1996). Structure et dynamique des innovations managériales. 5^{ème} conférence de l'AIMS, Lille, mai.

David, A. (1998), Outil de gestion et dynamique du changement. *Revue Française de Gestion*, 120, 44-59.

De Vaujany, F-X. (2005). De la pertinence d'une réflexion sur le management des objets et outils de gestion. In F-X. de Vaujany (Ed.), *De la conception à l'usage : Vers un management de l'appropriation des outils de gestion* (pp. 19-34). Caen : Editions EMS, coll. « Questions de société ».

De Vaujany, F-X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : Vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 9, 109-126.

Dervaux, A., Pichault, F., & Renier, N. (2011). L'apport de la théorie de l'acteur-réseau à la professionnalisation de la GRH en milieu hospitalier. *Journal d'Economie Médicale*, 29(1), 62-73.

Desreumeaux, A. (1998). *Théorie des Organisations*, Editions EMS, Caen.

Detchessahar, M., & Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion, *Revue Française de Gestion*. 174, 77-92.

Donaldson, A., Leggett, S., & Finch, C. (2012). Sports policy development and implementation in context: Researching and understanding the perceptions of community end-users. *International Review for the Sociology of Sport*, 47(6), 743-760.

Dumez, H. (2009). Qu'est-ce qu'un dispositif ? Agamben, Foucault et Irénée de Lyon dans leurs rapports avec la gestion. *Le Libellio d'Aegis*, 5(3), 34-39.

Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Paris, Gallimard.

Foucault, M. (1976). *La volonté de savoir*. Paris, Gallimard.

Foucault, M. (1994). Le jeu de Michel Foucault, In Foucault, M., *Dits et Ecrits III* (pp. 298-329). Paris, Gallimard.

Frisby, W. (1986); Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies. *Canadian Journal of Applied Sport Science*, 11, 94-99.

Gasparini, W. (1997). La construction sociale de l'organisation sportive : Champ et engagement associatif. *Revue STAPS*, 43, 51-59.

Giband D., & Holz J.-M. (Eds.) (2007). *Les territoires du sport entre politiques et pratiques*. Perpignan, France : Presses Universitaires de Perpignan.

Gilbert, P. & Charpentier, M. (2006). Comment évaluer la performance RH? Question universelle, réponses contingentes. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 53, 29-42.

Gilbert, P. (1997). *L'instrumentation de gestion*. Paris : Economica.

Gilbert P. (1998). *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?* Paris, Economica.

Gilbert P. (2006). L'instrumentation en GRH, In Allouche, J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines* (pp. 673-678). 2^{ème} édition, Paris, Vuibert.

Gilbert, P. (2011). *L'instrumentation de gestion : une approche sociale*, IAE de Paris.

Gournay, B. (1963). L'étude des décisions politiques : note introductive. *Revue française de science politique*, 13(2), 348-351.

Grimand, A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion : Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Saint-Etienne, France : Presses Universitaires de Saint-Etienne.

Halpern, C., Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2014). *L'instrumentation de l'action publique*. Paris, Presses de Sciences Po.

Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Paris : Economica.

Haudricourt, A-G. (1964). *La Technologie, science humaine. Recherches d'histoire et d'ethnologie des techniques*. Paris, Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme.

Honta, M. (2010). *Gouverner le sport. Action publique et territoires*, Grenoble : PUG.

Houlihan, B. (2005). Public sector sport: Policy developing a framework for analysis. *International Review for the Sociology of Sport*, 40(2), 163-185.

Hylton, K., & Bramham, P. (Eds.) (2008). *Sports development: Policy, process and practice*. London: Routledge.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Upper Saddle River, New Jersey, USA: Prentice Hall.

Lorino, P. (2002). Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion, *Essec Research Center*, DR02015, juillet.

Lorino, P. (2005). Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective. *Revue Française de Gestion*, 159, 189-212.

Madella, A., Bayle, E., & Tomé, J.-L. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*, 5(4), 207-220.

Martineau, R. (2008). Les outils de gestion, lieu de rencontre entre théorie et pratique : une revue de littérature, *Congrès du réseau des IAE*, Lille, 10-12 septembre.

Martineau, R. (2011). Les outils de gestion, lieu de rencontre entre théorie et pratique : une revue de littérature. *In* Echanges entre praticiens du management et chercheurs en gestion, Collection IAE, Presses Universitaires de France.

Mazzilli, I. (2011). *Construire la GRH territoriale : Une approche par les dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble, Grenoble, France.

Meny, Y., & Thoenig, J-C. (1989). *Les politiques publiques*. Paris : Presses Universitaires de France.

Moisdon, J-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris : Seli Arslan.

Oiry E. (2001). De la gestion par les qualifications à la gestion par les compétences : une analyse par les outils de gestion, *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Aix en Provence, Université d'Aix-Marseille.

Oiry E. (2006). La dynamique des instrumentations de gestion par les compétences, In Defélix, C., Klarsfeld, A., & Oiry, E. *Nouveaux regards sur la gestion des compétences* (pp. 13-31). Paris, Vuibert.

Oiry, E. (2009). *La dynamique des instruments de gestion : propositions pour un cadre d'analyse*. Rapport pour l'Habilitation à Diriger des Recherches, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II. <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00456180>

Oiry, E. (2011). Usages imprévus et dynamique des instruments de gestion. Réflexions à partir du cas d'un instrument de gestion des compétences. *Management International*, 15(2), 11–22.

Oiry, E. (2012). La conception des instrumentations de gestion RH : L'apport du concept de rapport de prescription. @GRH, 5, 11-44.

Ollion, G. (1965). Politique et Stratégie. *Politique étrangère*, 30(6), 479-485.

Paché, G., & Paraponaris, C. (2006). *L'entreprise en réseau : approches intra et inter-organisationnelles*. Éditions de l'ADREG.

Papadimitriou, D., & Taylor, P. (2000). Organisational Effectiveness of Hellenic National Sports Organisations: A Multiple Constituency Approach. *Sport Management Review*, 3, 23-46.

Perez, M., Chalayer-Rouchon, S., & Teyssier, C. (2005). Une approche socio-politique et psycho-cognitive des outils de gestion comptables et financiers. *Congrès de l'AFC*, Lille, mai.

Rabardel, P. (2005). Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir. In Lorino, P., & Teulier, R. (2005), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective* (pp 251-265). Paris, La Découverte.

Reix R., & Rowe F. (2002). La recherche en systèmes d'information : de l'histoire au concept. In Rowe F. (eds), *Faire de la recherche en systèmes d'information* (pp. 1-21). Paris, Vuibert.

Rorive, B. (2005). L'entreprise réseau revisitée : Une tentative d'ordonnement des nouvelles formes d'organisation. *Gérer et comprendre*, 79, 63-75.

Rouquet, A. (2003). Quel agir inter-organisationnel ? Une analyse par les outils de gestion. Le cas de la diffusion d'un référentiel communautaire d'évaluation logistique dans l'industrie automobile Française. *11^{ème} rencontre internationale du GERPISA*, 11-13 juin. (<http://www.gerpisa.univ-evry.fr/rencontre/11.rencontre/papers/Rouquet.pdf>)

Rouquet, A. (2008). Penser l'instrumentation inter-organisationnelle ? Le cas d'un standard logistique inter-organisationnel dans l'industrie automobile. *18^{ème} Conférence de l'AIMS*, Nice, mai, 26 p.

Segrestin, D. (2004). *Les chantiers du manager*. Paris : Armand Colin.

Skille, E. (2008) Understanding sport clubs as sport policy implementers: A theoretical framework for the analysis of the implementation of central sport policy through local and voluntary sport organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 43, 181-200.

Skille, E. (2015). Community and sport in Norway: Between state sport policy and local sport clubs. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(4), 505-518.

Winand, M. (2009). *Déterminants de la performance organisationnelle des fédérations sportives : Une analyse comparée des ligues sportives de la Communauté française de Belgique*. Thèse de doctorat en sciences de la motricité, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Winand, M., Qualizza, D., Vos, S., Scheerder, J., & Zintz, T. (2013). Fédérations sportives innovantes : attitude, perceptions et champions de l'innovation. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 6(2), 5-20.

Zintz, T., & Vaillau, D. (2008). La gouvernance des fédérations sportives : Proposition d'un cadre d'analyse et d'action. *Revue Française de Gestion*, 34, 15-37.

Chapitre 3 : Vers un cadre d'analyse dynamique de la conception d'une politique sportive fédérale

*« Un jour, j'irai vivre en Théorie. Car en Théorie, tout se passe bien. »
(Marc Lévy, repris par Pierre Desproges)*

Ce chapitre présente l'aboutissement de notre cadre d'analyse, qui comporte une dimension dynamique. Nous avons intégré le fait que la politique sportive fédérale peut s'appréhender en tant que dispositif de gestion et selon une perspective de conception et d'appropriation. Pour parvenir à une présentation aboutie du cadre d'analyse, ce chapitre suit une progression dans laquelle chaque nouvel élément théorique ou conceptuel permet d'approfondir et de compléter les aspects précédemment développés. D'abord, nous indiquerons qu'en tant que dispositif de gestion, la politique sportive d'une fédération nationale est une construction sociale, par plusieurs acteurs co-concepteurs impactant et/ou impactés par d'autres acteurs, d'où le recours à la théorie des parties prenantes dans une visée descriptive (3.1). Le rapprochement entre dispositif de gestion et construction sociale suggère l'impact du non-humain sur l'humain et notamment comment ce dernier traduit le premier. De ce fait, le choix de la théorie de la traduction nous paraît approprié dans l'étude de conception d'un tel dispositif - d'une telle construction sociale. Nous justifierons dès lors cet ancrage théorique et l'application « méthodologique » possible (3.2). Nous proposerons ensuite de mobiliser un concept lié à la théorie de la traduction : le rapport de prescription. Celui-ci approfondit en effet la théorie de la traduction mais également des parties prenantes, en rendant compte des rapports de force entre les acteurs autour de la politique sportive qu'ils souhaitent concevoir (3.3).

3.1. La politique sportive fédérale, une construction sociale mobilisant plusieurs acteurs, en interaction entre eux et avec d'autres parties prenantes

Cette section vise à positionner la politique sportive fédérale dans une dynamique de construction sociale ; nous verrons effectivement que plusieurs auteurs ont évoqué cette idée de construction sociale liée à la conception d'une forme d'instrumentation de gestion. Les acteurs ne sont pas dans des positions isolées ; ils interagissent pour un dispositif co-construit (3.1.1). Ces acteurs sont en interaction entre eux et également avec d'autres parties prenantes. L'approche par les parties prenantes nous semble utile pour décrire au mieux le réseau d'acteurs impliqués et/ou impactés par la conception d'une politique sportive fédérale (3.1.2).

3.1.1. Le dispositif de gestion en tant que construction sociale ; éclairages et application à la politique sportive fédérale

Nous avons exprimé, dans le chapitre précédent, que notre approche ne suit pas un modèle instrumental, car la politique sportive fédérale, en tant que dispositif, mélange la technique et le social, l'outil et le collectif et ainsi une double réalité, objective et subjective (Drevet, 2011 ; Orlikowski, 1992). Dans cette logique, les acteurs sont considérés comme les vecteurs de toute forme d'instrumentation, d'innovation, tel qu'un dispositif de gestion (Akrich *et al.*, 2006). **C'est pourquoi il est pertinent de s'intéresser à leurs dynamiques, d'actions et de relations.**

Cette approche selon laquelle les acteurs construisent « socialement » les dispositifs de gestion provient principalement du postulat que ceux-ci engagent des acteurs et qu'ainsi, « *ils ne vont pas de soi* » (Oiry, 2012, p. 13). Selon Oiry (2012, p. 15), « *les instrumentations de gestion ne sont pas le reflet d'une réalité supposée mais une véritable construction sociale* ». Boussard (1998, p. 52) parle de « jeu social » ; elle s'intéresse aux outils de gestion et considère qu'ils peuvent être le résultat et l'enjeu de pratiques sociales dans la mesure où les acteurs co-construisent.

A travers leurs travaux, plusieurs auteurs ont ainsi démontré qu'un dispositif de gestion est le fait et le fruit d'une construction sociale. De manière plus complète, les logiques d'appropriation et d'usage exposées en chapitre 2 sont la résultante de cette idée selon laquelle un dispositif est considéré comme une construction sociale (Weick, 1969, mentionné par Oiry, 2012). Avant de développer davantage notre idée, il semble utile de préciser cette notion de construction sociale. Son utilisation est de plus en plus fréquente en sciences de gestion (depuis l'œuvre, notamment, de Berger et Luckmann, 1966), mais pas exactement avec la même signification dans tous les travaux, ce qui complexifie la définition de cette expression (Loriol, 2004). Pour ce faire, Hacking (2001) propose un cadre général et distingue d'abord la construction en tant que processus de la construction en tant que « produit final » constitué. Ce qui est intéressant dans cette dualité, est qu'elle fait apparaître l'idée d'action des acteurs. Le social renvoie aux acteurs et à leur activité dans l'organisation, à travers l'outil ou le dispositif en question. Loriol (2012, p. 8) explique l'approche : « *Dire que le phénomène ou l'institution X est socialement construit signifie : que X n'est pas naturel, inévitable, qu'il aurait pu être différent ou ne pas exister dans une autre configuration sociale ou historique ; mais que X est généralement tenu pour naturel, acquis, stable, ou défini une fois pour toutes* ».

S'intéressant à l'interaction entre la technologie et les organisations, Orlikowski (1992), repris par Drevetton (2011) montre qu'une construction sociale se développe au gré des significations que les acteurs se font de l'innovation qu'ils créent. Pour illustrer davantage notre propos, il est possible de distinguer **deux approches apparentes en termes de construction sociale par les acteurs : une approche individuelle (assez « statique ») puis une approche plus collective**⁴⁸, appréciée de manière plus dynamique. Effectivement, nous remarquons que les auteurs positionnent la construction sociale comme s'exprimant à titre individuel (propre à chaque acteur) et/ou collectif (dynamique et effet de groupes).

L'approche statique se focalise sur l'acteur individuel et les comparaisons entre les acteurs, en indiquant qu'il n'existe pas d'interprétation univoque d'une quelconque instrumentation (Oiry, 2012) ; un même artefact peut être considéré différemment selon les groupes sociaux avec lesquels les acteurs interagissent (Pinch et Bijcker, 1984). Oiry (2012, p. 16) précise que « *chaque utilisateur se construit sa propre interprétation des finalités, de l'efficacité et des limites d'une instrumentation de gestion* ».

⁴⁸ Burr (2003) aborde cette distinction par deux terminologies différentes : la posture individuelle s'apparente au *constructivisme*, alors que les *constructionnistes* insisteraient plus sur la dimension collective.

Face à un dispositif en cours de construction, chacun va se construire sa « représentation mentale » (voire philosophique). Cette approche marque l'impact de la dimension interprétative des acteurs vis-à-vis du dispositif qui est pensé. Dans une application au contrôle de gestion, Drevetton (2011, p. 12) constate que l'introduction d'un nouvel outil « *change les perceptions des acteurs* ».

Quant à la perspective dynamique, elle met en avant les interactions des acteurs lors d'un processus de construction d'un dispositif de gestion et la nécessité de ces interactions. Ce processus est itératif (Detchessahar et Journée, 2007 ; Oiry, 2009). Aussi, les auteurs mettent en avant le « *système de valeurs collectives, les normes sociales et les routines acquises au fil du temps* » (Drevetton, 2011, p. 12). *In fine*, le dispositif résulte, aussi bien dans sa conception que son appropriation, d'un travail collectif et d'une co-production (Loriol, 2012).

Enfin, il semble utile de souligner l'importance du contexte donné ; le dispositif est une construction sociale dans le sens où il s'exprime dans un contexte. Loriol (2004) indique que l'expression est utilisée pour mettre en évidence le caractère contextualisé d'une réalité sociale. Les apports d'Autissier *et al.* (2008), Drevetton (2011) et Oiry (2009) synthétisent nos propos caractérisant une construction sociale. Les premiers s'intéressent à la technologie⁴⁹ *stricto sensu* : « *La technologie est duale parce que, comme production humaine, elle est d'un côté physiquement construite par des acteurs opérant dans un contexte social donné et d'un autre côté, socialement construite par des acteurs par le biais des différentes significations qu'ils accordent à la technologie.* » (Autissier *et al.*, 2008, p. 9). Drevetton (2011) suit la même analyse, en considérant plus globalement qu'une pratique innovante est le résultat d'une dynamique d'interprétation entre un individu (approche individuelle) et son environnement (approche collective + contextuelle). Oiry (2009) ajoute que les comportements individuels et collectifs (groupes constitués) sont impactés par plusieurs facteurs, tels leurs environnements sociaux.

Appliquée à notre étude et particulièrement à une politique sportive, la notion de construction sociale prend ainsi tout son sens. En effet, comme nous l'avons mis en évidence dans nos précédents chapitres, la politique sportive d'une fédération n'est pas quelque chose qui va de soi et qui aurait une existence « naturelle » ; au contraire, elle a une portée intentionnelle, les acteurs se saisissant de cette question générale de la politique sportive.

⁴⁹ Nous donnons crédit à ces travaux, lesquels, certes, n'évoquent pas un dispositif de gestion. Mais nous avons exprimé le fait que le dispositif comporte des éléments techniques, technologiques, et/ou d'innovations managériales.

Loriol (2004) rappelle que la notion de construction sociale est d'ailleurs souvent mise en opposition avec les phénomènes naturels, évidents. Au-delà de ces dimensions, une politique sportive n'est pas un simple objet technique qui s'implanterait d'une fédération à une autre, mais un ensemble plus complexe (cf. : Figure 21, page 99). Cet ensemble comprend une multitude d'acteurs qui agissent dans des mondes sociaux différents. C'est ainsi dans cet esprit d'une construction sociale que nous appréhendons la politique sportive fédérale.

3.1.2. Appréhender le réseau « social » : des acteurs qui prennent part et/ou plus largement, des parties prenantes ?

Pour aller plus loin, il est important d'être en mesure d'appréhender le réseau d'acteurs qui forme le « social » de notre processus de conception. Puisque la politique sportive fédérale relève d'une dimension stratégique, elle a un impact sur ses parties prenantes et peut être impactée par celles-ci. Nous souhaitons ainsi explorer en quoi l'approche par les parties prenantes peut apporter plus de consistance et de solidité à la construction de notre cadre d'analyse. Il est en effet nécessaire de saisir quels sont les acteurs de la fédération qui vont participer, directement ou indirectement, à la co-construction de la politique sportive et éventuellement, de savoir si d'autres acteurs externes ou d'autres organisations doivent y prendre part. D'emblée, deux questionnements nous viennent donc à l'esprit : dans quelle mesure des parties prenantes internes participent à cette co-construction ? Ensuite, à défaut d'intégrer des parties prenantes externes directement à ce processus, comment leurs attentes peuvent être prises en compte via la conception de la politique sportive fédérale ? Notre idée – ou idéal – de recherche est que cette politique sportive ne se forme pas au détriment de ces attentes mais, qu'au contraire, elle puisse éventuellement renforcer les relations de coopération entre parties prenantes.

3.1.2.1. Détecter et catégoriser les parties prenantes de la politique sportive fédérale

Ces derniers éléments (des attentes, de la coopération) soulignent **les interactions entre des acteurs concepteurs et d'autres qui vont participer indirectement à cette conception, via l'influence qu'ils peuvent avoir. Cette problématique est au cœur de l'approche par les parties prenantes** (ou approche « *stakeholder* »). La théorie des parties prenantes, qui se structure dans les années 1980 à partir, notamment, des travaux de Freeman (1984), suggère qu'une entreprise n'est pas une entité étanche répondant uniquement aux attentes de ses dirigeants (ou actionnaires), mais une organisation aux frontières plus poreuses ayant de ce fait un ensemble d'obligations auprès de groupes sociaux désignés. La notion de partie prenante fait son apparition dans les pratiques managériales d'entreprises cherchant à identifier les groupes internes et externes qui participent à leur fonctionnement, afin de développer des stratégies visant à améliorer la coopération avec et entre ces groupes. Freeman (1984) définit ainsi une partie prenante comme « *tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* »⁵⁰. Cette définition est remise en cause par d'autres délimitations plus étroites du concept de partie prenante. En 1963, le *Stanford Research Institute* évoque pour la première fois le concept de parties prenantes, défini comme les groupes indispensables à la survie d'une entreprise (Freeman, 1984). Nous pouvons également citer Rhenman et Stymne (1965), pour lesquels une partie prenante est un groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et/ou un groupe dont dépend l'entreprise pour assurer son existence.

Dans le Tableau 8, nous exprimons de manière synthétique les différentes catégorisations des parties prenantes ; selon les critères de classification retenus, les auteurs expriment différentes manières de catégoriser ces individus ou groupes d'individus liés à l'organisation.

⁵⁰ "A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objective" (Freeman, 1984).

Tableau 8 : catégorisations des parties prenantes (adapté de El Abboubi, 2009)

Auteurs	Catégories	Critère de classification
Freeman (1984)	Importantes / Non importantes	Enjeu stratégique
Carroll (1989) et Clarkson (1995)	Primaires / Secondaires	Participation à la survie de l'entreprise / de son activité
Clarkson (1995)	Volontaires / Involontaires	Risque d'investissement
Mitchell et al. (1997)	Latentes / Discrétionnaires / En demande / Dominantes / Dangereuses / Dépendantes / Définitives (ou prégnantes)	Pouvoir, légitimité, urgence
Carroll et Näsi (1997)	Internes / Externes	Appartenance à l'entreprise
Henriques et Sadorsky (1999)	Réglementaires / Organisationnelles / Issues de la communauté / Médias	Type d'influence
Phillips (2003)	Normatives / Dérivatives	Obligations morales
Sobczak et Girard (2006)	Engagées / Militantes / Alliées / Passives	Engagement organisationnel, engagement societal

Alors que nous avons déjà indiqué les parties prenantes d'une fédération sportive (chapitre 1, 1.2.3), notre proposition est de décrire lesquelles d'entre elles sont liées à la conception d'une politique sportive fédérale. Suivant la typologie de Carroll et Näsi (1997), nous avons déjà distingué les parties prenantes internes au réseau fédéral et externes à celui-ci, modèle qui s'applique aisément à la politique sportive. Parallèlement, il semble intéressant de catégoriser les parties prenantes selon leur activité vis-à-vis de la politique sportive fédérale. Ainsi, les classifications de Freeman (1984) ou de Carroll (1989) et Clarkson (1995), qui se rapprochent, sont pertinentes à utiliser et à segmenter avec la distinction entre les parties prenantes internes et externes du réseau fédéral, que nous avons vu dans le chapitre 1. Il est en effet intéressant de catégoriser les parties prenantes selon leur impact et leur importance perçus *a priori* vis-à-vis de la politique sportive d'une fédération.

Les parties prenantes primaires (ou importantes) de la politique sportive fédérale sont directement impliquées et/ou impactées par la politique sportive fédérale et/ou fondamentales dans sa conception et/ou son implémentation. Les parties prenantes secondaires sont les autres structures des mouvements sportif, olympique ou les administrations d'Etat, qui sont davantage en aval du processus de conception de la politique sportive fédérale. Elles sont en soutien et participent de plus loin à la diffusion de cette politique sportive. A ce stade, nous proposons d'exprimer ces parties prenantes aussi bien en termes de groupes d'individus que de structures⁵¹, comme cela est indiqué sur la Figure 27.

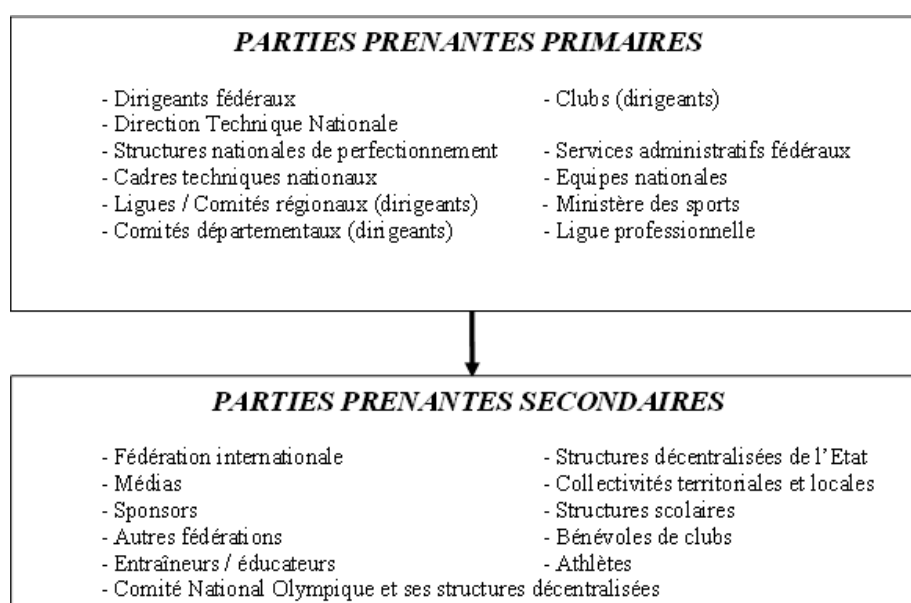


Figure 27 : proposition de catégorisation des parties prenantes d'une politique sportive fédérale selon une distinction parties prenantes primaires et secondaires

⁵¹ Et ce, que ces structures soient formelles (ex.: un club) ou informelles (ex.: un Pôle de haut niveau jeunes).

En croisant avec les parties prenantes internes et externes du réseau fédéral, nous obtiendrons ainsi une lecture plus dynamique ; la Figure 28 rend compte de cette segmentation.

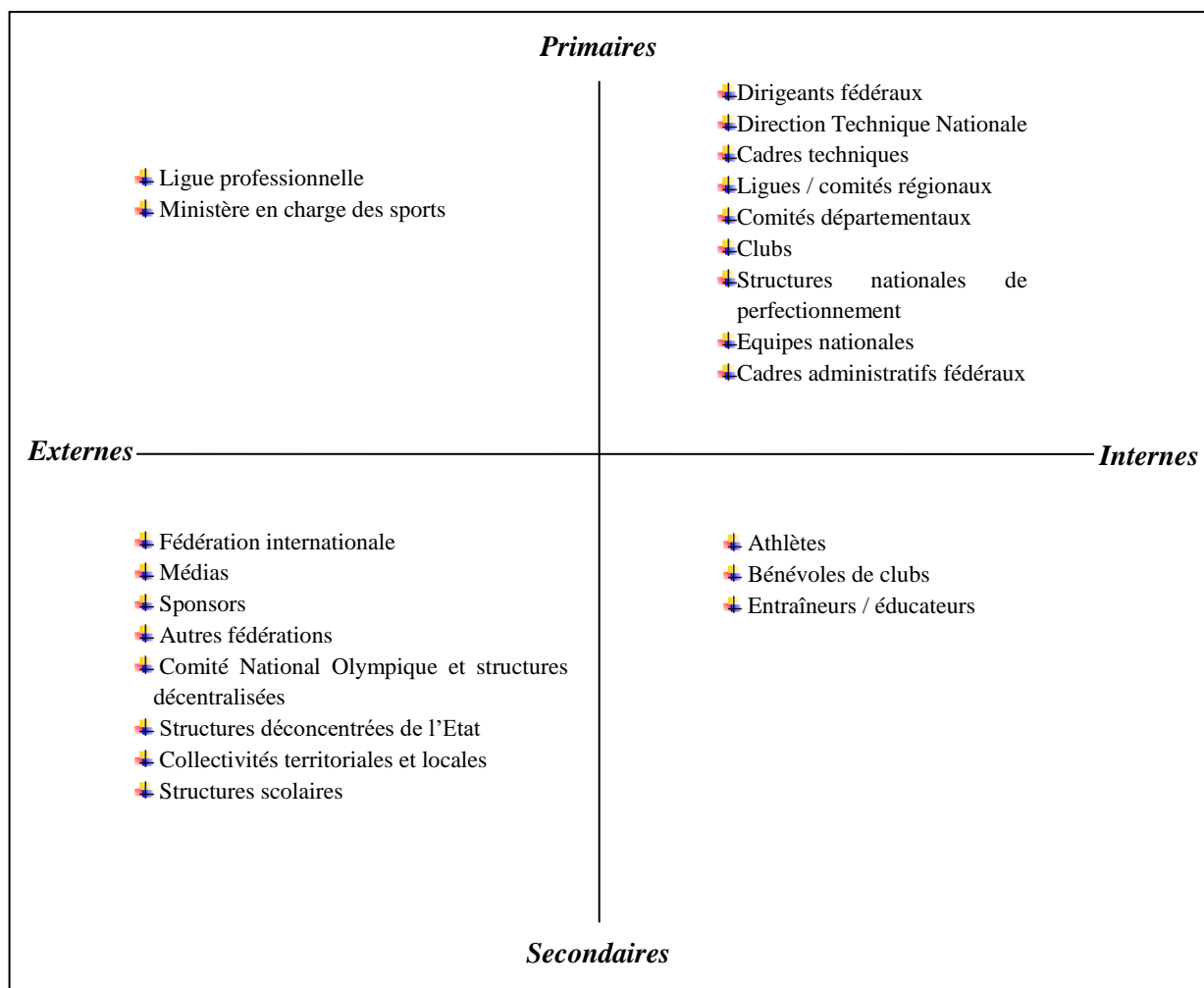


Figure 28 : proposition de catégorisation des parties prenantes d'une politique sportive fédérale selon une segmentation Internes / Externes et Primaires / Secondaires

Les éléments ci-dessus permettent de mieux positionner les parties prenantes de la politique sportive fédérale. Il reste toutefois nécessaire d'aller plus loin sur la théorie des parties prenantes et ses différentes approches, afin de bien appréhender la prise en compte et le management de ces parties prenantes via la mise en place de cette politique sportive fédérale.

3.1.2.2. Les trois approches de la théorie des parties prenantes et leurs perspectives

L'article de Donaldson et Preston (1995) est utile pour solidifier notre appréhension de la théorie des parties prenantes et de leur management. Les auteurs mettent en évidence trois approches de la théorie : descriptive, instrumentale et normative. Ainsi, ils rendent également compte que la théorie des parties prenantes relève d'une dimension stratégique (ou managériale) ainsi que d'une dimension éthique. La filiation stratégique (ou managériale) présente une double approche, descriptive et instrumentale.

- La dimension descriptive se décline en plusieurs apports : la théorie des parties prenantes permet 1) une description des relations entre l'organisation et son environnement, 2) elle cherche à expliquer le fonctionnement des processus de management, 3) elle vise à déterminer comment les intérêts des parties prenantes sont pris en compte, 4) elle contribue à expliquer les conditions d'émergence de nouvelles formes organisationnelles qui prennent davantage en compte les intérêts de leurs parties prenantes (Kochan et Rubinstein, 2000) et enfin 5) l'organisation est appréhendée comme une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents.

- La dimension instrumentale désigne l'approche ayant pour but de fournir de l'aide aux dirigeants pour comprendre les parties prenantes et les diriger de façon stratégique (Mercier, 2001). Ainsi, la recherche porte sur la nature des connexions entre gestion des relations avec les parties prenantes et performance organisationnelle.

- Enfin, la dimension éthique présente une vision (ou utilisation) normative de la théorie des parties prenantes. Il s'agit davantage de fondements théoriques qui centrent l'analyse sur la légitimité des intérêts des parties prenantes. La théorie des parties prenantes nécessite de la part des dirigeants de prendre en compte les intérêts des parties prenantes, ces dernières pouvant influencer la performance organisationnelle dans l'optique stratégique. La Figure 29 résume les dimensions, utilisations et caractéristiques principales de la théorie des parties prenantes.

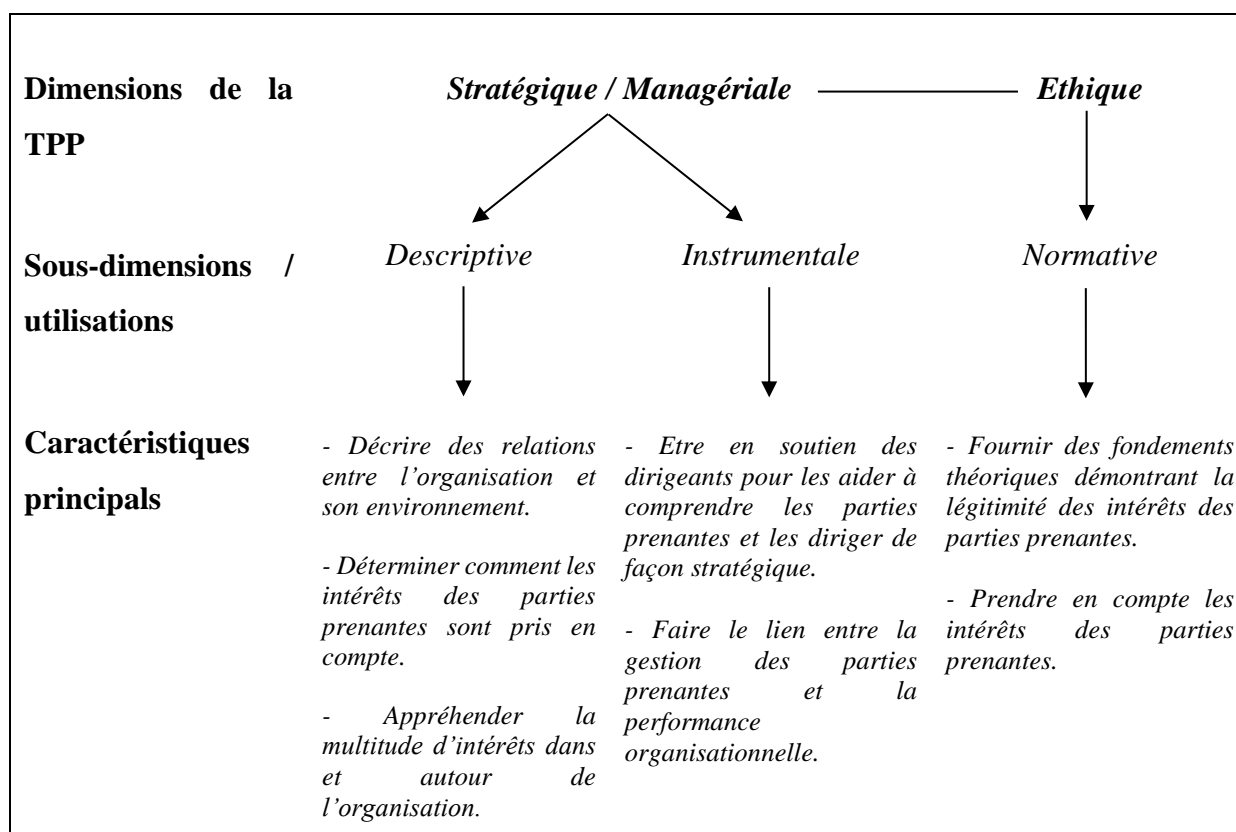


Figure 29 : dimensions, utilisations et caractéristiques principales de la théorie des parties prenantes

Envisagée selon ces trois angles normatif, instrumental et descriptif, la théorie des parties prenantes révèle deux enjeux stratégiques : d'un côté, celui de l'identification des différentes parties prenantes d'une organisation ; de l'autre, celui de la prise en compte du management de ces différentes parties prenantes.

Ces éléments nous amènent à synthétiser, sous deux angles, nos propos sur cette approche des parties prenantes ; la théorie des parties prenantes nous est intéressante mais insuffisante. Intéressante, car elle offre des clés de lecture, à l'image de ses trois approches, qui peuvent être complémentaires. Comme le mentionnent Ferrand *et al.* (2012, p. 119), « *chacune de ces trois orientations apporte des principes d'actions pertinents* ». Insuffisante, car cette approche *Stakeholder* est davantage statique que dynamique, descriptive plutôt qu'analytique ou prospective (Mercier, 2010). Elle ne permet pas d'appréhender aisément la dynamique du processus de construction sociale et cognitive par lequel une partie prenante est reconnue comme déterminante par rapport à la politique sportive fédérale.

Par ailleurs, les enjeux des parties prenantes évoluent dans le temps, de nouveaux enjeux peuvent apparaître, comme de nouvelles parties prenantes. Or la théorie ne permet pas encore une telle représentation dynamique de cet agenda. Enfin, une remise en cause récurrente est sa faible capacité d'opérationnalisation : « *elle identifie, catégorise, hiérarchise, mais ne dit pas comment faire* » (Romestant, 2013, p. 6).

En tout état de cause, l'approche par les parties prenantes peut être complémentaire d'une théorie qui va être plus en phase avec notre problématique : la théorie dite de la traduction.

Synthèse 3.1

Au cours de cette section, nous avons exprimé et justifié le fait qu'un dispositif de gestion est une construction sociale. En effet, nous avons mis en avant des portées individuelles, collectives et contextuelles, qui inscrivent le dispositif comme un construit social. Notre cadre d'analyse prend donc en compte les interactions sociales. La politique sportive fédérale a une intentionnalité, d'où l'importance de considérer les dimensions sociales de sa conception. Cette idée de construction sociale apporte un éclairage sur les positions des acteurs et leurs relations.

Concrètement, les acteurs concepteurs sont en interaction avec d'autres parties prenantes, qui peuvent avoir une influence et/ou pour lesquelles ils doivent prendre en compte leurs intérêts vis-à-vis de la politique sportive fédérale. Les apports de la théorie des parties prenantes ont donc été mobilisés ; les trois approches de cette théorie nous éclairent sur ce que notre ancrage théorique peut (doit ?) prendre en compte.

La perspective est ainsi relationnelle ; afin de prêter attention à ces relations et de creuser leur impact vis-à-vis de notre dispositif de gestion, nous mobiliserons une approche théorique qui va permettre de rendre compte des phénomènes d'« assemblage » et de réseau dont résultent ces relations autour du dispositif.

3.2. La théorie de la traduction, un ancrage théorique pour décrire et analyser cette construction sociale

Dans un premier temps, nous justifierons les raisons de notre choix pour cet ancrage théorique de l'acteur-réseau, au regard de nos questions de recherche et par rapport à d'autres courants théoriques. Nous exposerons plus largement le projet défendu par la théorie de la traduction et ses principes fondateurs (3.2.1). Puis, nous en ferons une description plus approfondie, avant finalement de montrer la cadre d'analyse final obtenu et son application dans notre étude (3.2.2).

3.2.1. Justification du cadre d'analyse et « projet » de la théorie de la traduction

Afin de définir un cadre théorique en cohérence avec l'objet de la recherche, nous allons, à l'instar de Lemaire (2013), positionner les principales théories des organisations, afin de reconstituer notre choix pour la théorie de la traduction (3.2.1.1). Dès lors, nous exposerons le projet général défendu par cette approche et ses principes fondamentaux (3.2.1.2).

3.2.1.1. Choix de l'ancrage théorique parmi d'autres courants

Nous avons positionné les principales théories des organisations (cf. : l'ouvrage de Plane, 2012) en fonction de deux axes d'analyse, présentés dans la Figure 30 ci-après. Le premier axe prend en compte la dimension dynamique de la théorie et distingue les théories relatives aux processus de celles se focalisant sur la structure statique, des phénomènes étudiés. Le second axe considère le niveau d'analyse de l'objet de recherche, en différenciant les approches qui se focalisent sur les organisations des approches concernant les acteurs ou groupes d'acteurs.

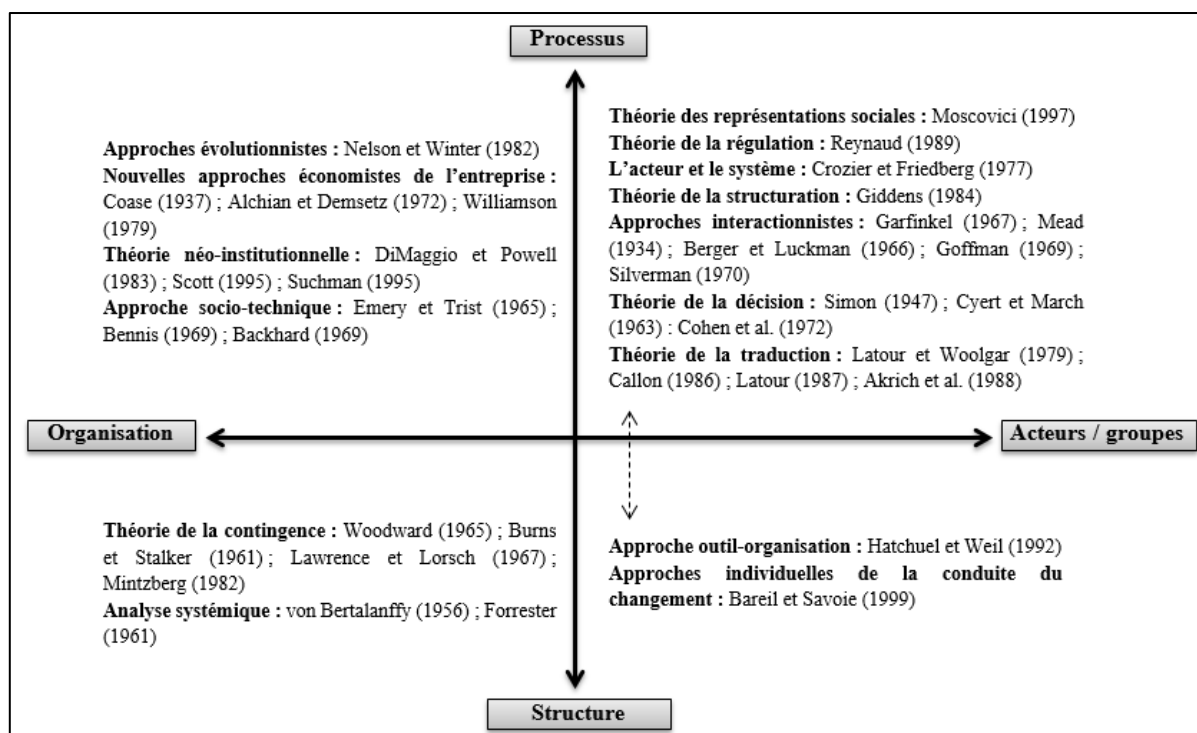


Figure 30 : positionnement de théories des organisations au regard de la dynamique et de la granularité de l'objet de recherche (inspiré de Lemaire, 2013, p. 123)

A travers ces doubles échelles d'analyse, nous avons ainsi pu procéder par élimination, d'abord des théories qui se placent à un niveau organisationnel (à gauche sur la figure). **En effet, nous tentons de comprendre le processus de construction d'une politique sportive fédérale en nous focalisant sur la manière dont les acteurs participent à la construction de ce dispositif.** Dans cette logique, il nous semble également cohérent de ne pas opter pour une théorie analysant un phénomène statique. Il est cependant intéressant de voir que l'approche outil-organisation d'Hatchuel et Weil (1992), que nous avons mobilisé dans notre essai de conceptualisation, fait partie de ce quadrat Structure / Acteurs. En effet, nous avons mis en exergue la dualité de notre objet, qui est à comprendre dans une perspective statique, mais également dynamique. Puisque l'on s'intéresse à cet état processuel, notre cadre d'analyse doit nécessairement prendre appui sur une théorie du quadrat Processus / Acteurs.

La Figure 30 montre donc que notre choix s'est effectué parmi plusieurs autres théories, que nous avons écarté au profit de la théorie de la traduction puisque, si elles focalisent bien sur les acteurs et la construction de leurs interactions, elles ne portent pas une importance significative

aux dispositifs de gestion et donc à un phénomène émergent telle une politique sportive fédérale.

Par exemple, la théorie de l'acteur stratégique (Crozier et Friedberg 1977) aurait permis de décrire les relations de pouvoir qui ont lieu dans un « système d'action concret ». Cependant, la théorie ne prend pas en compte le rôle central d'un dispositif dans ce système d'action concret. Aussi, si elle permet d'analyser les comportements individuels de chaque acteur, elle ne cherche pas à comprendre comment le réseau d'acteurs se solidifie pour une action collective.

La théorie de la traduction (régulièrement nommée par l'anglicisme *Actor-Network Theory* ; nous ferons l'usage, ci-après, de l'acronyme « ANT »), **est une des rares approches qui permet de suivre les dispositifs de gestion** (Doan-Grall, 2014) ; elle permet de s'intéresser à l'émergence et l'adoption de dispositifs, à leurs rôles et effets dans l'organisation et d'étudier la construction d'un réseau d'acteurs à travers ces dispositifs. Il est d'ailleurs intéressant d'étudier une éventuelle itérativité au cours du processus de construction du dispositif, entre l'avancement de celui-ci et l'influence possible sur l'organisation. Au final, la théorie de la traduction permet d'allier perspectives dynamique et statique dans l'étude de la trajectoire d'un dispositif (Drevetton et Rocher, 2012) tel qu'une politique sportive fédérale.

La Figure 31 synthétise la logique qui nous a animé et qui a mené à la mobilisation de la théorie de la traduction. Premièrement, l'ANT est une « théorie de la méthode » (Lukka et Vinnari, 2011) et s'intéresse à la résolution des questions sur le « comment » (démarche compréhensive) et non le « pourquoi » (démarche explicative)⁵². Or, notre problématique s'inscrit dans ce registre. Ensuite, nous avons un objet particulier qu'il a fallu appréhender et conceptualiser. Celui-ci s'apparente à un dispositif de gestion et constitue une construction sociale. Il est donc cohérent de faire appel à l'ANT pour rendre compte de cette construction sociale.

⁵² Certes, la formulation de notre question de recherche tend à expliquer des « dynamiques actantielles », mais la visée première reste bien de comprendre un processus, en l'occurrence comment se conçoit la politique sportive d'une fédération nationale.

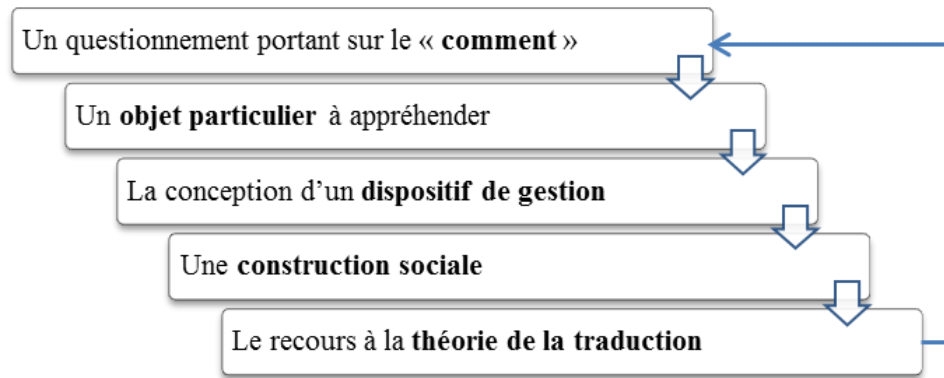


Figure 31 : logique conceptuelle pour le recours à la théorie de la traduction

3.2.1.2. Le projet de l'ANT et ses principes fondateurs

La première caractéristique de notre ancrage théorique à mettre en avant, est son caractère « ouvert » vis-à-vis du terrain (Bernoux, 1985). L'un de ses auteurs fondateurs en atteste en évoquant « *un chantier ouvert et non une construction achevée et fermée* » (Callon, 2006, p. 275). Cette première caractéristique est à l'image des nombreuses appellations utilisées : théorie ou sociologie de la traduction, théorie ou sociologie de l'acteur-réseau, sociologie de l'association, sociologie de l'innovation, etc. Bréchet et Desreumaux (2007) mentionnent que cette question de la dénomination montre la progression de cette approche théorique, sans que le souci de codification n'ait été une priorité. Au regard de ces différentes dénominations, nous déduisons également que nous avons affaire à une approche sociologique / anthropologique.

L'ANT puise ses sources dans les années 1970-1980, avec, comme fait fondateur, la création en 1967 du Centre de Sociologie de l'Innovation (CSI). A l'origine, la théorie s'intéresse au développement et au rôle des sciences et des techniques dans la société et souhaite renouveler les débats en épistémologie des sciences. Les premiers travaux, générés par les fondateurs, Michel Callon et Bruno Latour, avaient pour objectif de comprendre comment émergent les savoirs scientifiques (Callon, 1986, 1989) ; plus concrètement, comment des pratiques de laboratoire deviennent des vérités socialement acceptées et participent à la transformation de la société.

A ce sujet, les avis exprimés par les chercheurs du CSI prônent une imbrication entre la société et la technique (le fait scientifique notamment), les humains et les non-humains : ceux-ci ne constituent donc pas deux univers distincts mais agissent mutuellement les uns sur les autres. Pour Akrich *et al.* (2006, p. 5), l'ANT « est une théorie originale pour analyser les multiples façons dont la société et les sciences se mélangent ». En cela, Callon (2006, p. 267) affirme qu'elle « se distingue des autres approches constructivistes par le rôle actif qu'elle fait jouer aux entités produites par les sciences et les techniques dans l'explication de la société en train de se faire ». Ce suivi des acteurs est un principe méthodologique clé de l'ANT : il s'agit **d'observer comment ils agissent pour construire le monde dans lequel ils évoluent** (dans nos travaux, d'un point de vue plus spécifique, un dispositif de gestion).

Plutôt que de leur imposer des idéaux sur ce qu'ils doivent faire ou des définitions de ce qu'ils sont et font, l'enjeu est de voir comment les acteurs « se disputent sur le monde dans lequel ils voudraient vivre » (Brechet et Desreumaux, 2008, p. 5). En cela, l'ANT est une théorie proche du terrain, à vocation empirique forte, jusqu'à apparaître comme une méthodologie d'intervention des conduites de changement. Latour (1987) exprime sa volonté d'étudier la science et la technique⁵³ en train de se faire, plutôt qu'une fois faites. L'ANT apparaît en outre comme une théorie analytique, adéquate pour décoder *a posteriori* un processus d'innovation. Sous cette logique, « on s'intéresse alors, de manière rétrospective, aux diverses actions qui ont conduit ce processus à la réussite ou à l'échec » (Dervaux *et al.*, 2011, p. 65).

Dans le prolongement des travaux fondateurs sur la sociologie des sciences et de l'innovation, l'ANT a progressivement été mise en œuvre dans d'autres domaines et notamment dans le champ des sciences de gestion. En effet, au-delà de l'important travail mené sur le statut de la connaissance, sa genèse, la place et le rôle du chercheur, l'ANT a développé des réflexions sur les processus dynamiques et la naissance d'innovations au sein des organisations. Les convictions soutenues par les auteurs sont de ne pas se référer à des approches purement fonctionnelles et formelles de l'organisation, mais **d'étudier les processus et les pratiques d'organisation dans lesquelles interviennent des dimensions techniques et sociales.**

⁵³ Latour (1989) parle ensuite de la « technoscience » pour éviter la distinction récurrente entre science et technique.

Au-delà de ce projet global, nous dégagerons trois principes forts de l'ANT. D'abord, les théoriciens de l'ANT se focalisent sur une **distinction entre les énoncés et les faits** ; ils s'intéressent aux activités de production des faits (Lowe, 1997). Les faits, très rares, sont des énoncés que les scientifiques considèrent acquis : « *un fait est un énoncé qui est répété par quelqu'un d'autre sans qualification pour être utilisé sans contestation comme prémisse d'un raisonnement* » (Latour, 2006, p. 40). Les énoncés sont plus courants : ils font l'objet de « traductions » entre plusieurs acteurs. Ces traductions sont rassemblées dans un ensemble, le « réseau ». C'est ainsi par l'interaction des acteurs et de leurs différentes traductions que s'élaborent les faits. L'idée consiste à se pencher sur les conditions sociales ayant permis au fait de se stabiliser. Dans l'étude de la construction d'un dispositif, il est donc intéressant d'étudier de près les différentes controverses qui ont lieu et qui font émerger les faits.

Partant de ce principe, un deuxième s'en dégage et s'apparente au réseau constitué autour d'une innovation, dans notre cas, d'un dispositif de gestion et à l'importance accordée à ce réseau. Pour les auteurs de l'ANT, **un dispositif de gestion est toujours le résultat d'un réseau** ; celui-ci est compris comme une méta-organisation. Lorsqu'il évoque le réseau, Latour (2004) précise qu'il n'est pas un objet à décrire et à analyser en soi, mais un moyen de décrire des phénomènes ou des objets. L'auteur ajoute à propos du réseau : « *j'entends par là une chaîne d'actions où chaque participant est traité à tous égards comme un médiateur* » (Latour, 2006, p. 190). Du point de vue de l'ANT, social et technique sont ainsi constitués des associations entre acteurs qui forment un réseau. **Au lieu de parler d'acteurs, les auteurs de l'ANT privilégient le terme d'« actants »**. Ce terme est emprunté à la sémiotique⁵⁴, d'une part « *pour mettre précisément en lumière la nature active des entités qui compose le réseau* » (Callon, 2006, p. 271) ; d'autre part, l'idée est de considérer les humains et les non-humains comme une entité globale sous cette dénomination. Les actants peuvent être des idées, des objets ou des humains formant les dispositifs, qui sont les figures de l'action. Ils n'apparaissent pas comme de simples supports fonctionnels de l'action et peuvent avoir une autonomie et échapper au contrôle des acteurs. La prépondérance de la notion du réseau dans l'ANT se trouve dans l'importance du chaînage entre les entités humaines et non-humaines, qui participent à une innovation, un problème analysé, pour garantir les maillons du réseau.⁵⁵

⁵⁴ Désigne l'étude des signes et/ ou la signification (processus de la production du sens) ; l'actant est « *celui qui accomplit ou subit un acte* » (Greimas et Courtes, 1992, p. 5).

⁵⁵ Dans le cadre de nos travaux, nous utiliserons donc le terme d'actants pour désigner à la fois humains (les acteurs) et non-humains.

Les dynamiques actantielles dont il sera question désignent ainsi aussi bien les activités des acteurs que l'impact de tout autre objet et les relations entre ces deux composantes. La théorie de la traduction tient ici une originalité ; celle de la symétrie et de lien qu'elle établit entre l'humain et le non-humain. **Ce qui importe lors de l'incorporation d'un appareil innovant, d'un fait technique, n'est pas en premier lieu ses qualités intrinsèques mais la constitution, l'étendu et la solidification d'un réseau.** Latour (1987, p. 258) soutient que les caractéristiques d'une innovation « *ne sont pas suffisantes pour expliquer le succès ou l'échec de sa diffusion* ». Les propos d'Akrich *et al.* (1988b, p. 22) vont aussi dans ce sens : « *l'innovation, c'est l'art "d'intéresser" un nombre croissant d'alliés qui vous rendent de plus en plus fort* ».

En troisième lieu, **la théorie de l'acteur-réseau tient une originalité dans son approche des niveaux d'analyse.** Contrairement à ce que son appellation pourrait sous-entendre, l'ANT tend à contester des notions classiques de niveaux d'analyse ; micro et macro⁵⁶. Callon (2006, p. 37) déclare que l'ANT « *libère de la distinction entre microstructures et macrostructures. La notion de réseau permet de circuler entre les deux* ». Il semble ainsi que le projet défendu par l'ANT est de s'affranchir de cette distinction, en se situant ni au-dessus, ni en dessous. Il n'existerait donc pas de contexte *a priori* dans lequel viennent s'inscrire les interactions entre actants. Cazal (2007a, p. 2) prend le parti de dire que l'ANT privilégie le niveau méso, « *avec un refus marqué du niveau "macro" et de ses références un peu écrasantes à la société, ses structures, ses institutions, comme du niveau "micro" et sa focalisation marquée sur l'acteur individuel, sa rationalité, son intentionnalité* ». **Penser l'avancement d'un processus de conception d'un dispositif de gestion en termes de réseau amène donc, selon l'ANT, à dépasser, a priori, la distinction entre le local et le global** et à réfléchir, de surcroît, en termes de connections entre les actants. Cependant, les théoriciens de l'ANT ne nient pas qu'il existe des interactions locales et un contexte global : « *Cela ne veut pas dire que les distinctions entre macro et micro, entre local et global, n'ont pas de sens, mais qu'elles sont construites et reconstruites, configurées et reconfigurées* » (Callon, 2006, p.37. De ce point de vue, le global est à localiser et le local à redistribuer. Autrement dit, un actant est localisé et globalisé à travers les opérations de traduction (que nous expliciterons dans notre partie suivante).

⁵⁶ Rappel : malgré cette difficulté, la théorie de la traduction se positionne davantage au niveau des acteurs / groupes d'acteurs qu'à un niveau organisationnel (cf. : Figure 30, p. 149), puisqu'elle suit directement les acteurs.

Maintenant que nous avons dressé une présentation générale de l'ANT et les principes clés de cet ancrage théorique, nous spécifierons plus précisément les autres vocables que cette approche utilise et la manière dont elle s'emploie. Avant cela, il est important de prendre en considération les principales limites soulevées à propos de cette approche.

3.2.1.3. Regard critique sur l'ANT

Même si nous avons justifié la pertinence de notre ancrage par l'ANT au regard de notre problématique de recherche, il est utile de rendre compte des principales critiques, voire limites exposées, tant l'ANT suscite de nombreux débats. Beaucoup mobilisé dans le champ des sciences sociales, cette approche théorique peut être considérée comme étant victime de son succès. C'est même l'un de ses pères fondateurs qui remet en cause son statut ; Latour (2004) mentionne en effet qu'il ne s'agirait ni d'une théorie, ni d'une méthodologie à proprement parler. Les propos de Cazal (2007a) complètent ces premiers éléments : selon lui, il s'agit davantage d'une stratégie de recherche, qu'un cadre théorique qu'il s'agirait d'appliquer sur un terrain. Suivant cette logique, Cazal (2007b, p. 22) surenchérit : « *l'ANT refuse cette manière d'aborder la théorie, une théorie déjà bien constituée qu'il s'agirait de mettre à l'œuvre, à l'épreuve sur le terrain [...] Plaquer un cadre théorique sur un terrain, c'est se donner toute les chances de n'y retrouver que ce qui était déjà inscrit dans le cadre théorique* ».

En cela, les débats se cristallisent autour de la dimension expérimentale de l'ANT. D'un côté, cette dimension est perçue comme insuffisante et pas assez robuste ; de l'autre côté, cela offre une autre manière d'aborder la recherche (Latour, 1989). Pour les défenseurs, ce qui importe n'est pas forcément le contenu d'une théorie, mais son potentiel de mise à l'épreuve, aussi bien empirique que théorique. En somme, le caractère « ouvert » de l'ANT, que nous avons exprimé dans nos propos introductifs (Bernoux, 1985) est considéré comme une opportunité ou alors un mauvais opportunisme. Dumez (2011, p. 27) complète cette vision, en qualifiant l'ANT comme une « technologie de la description ». Pour l'auteur, cette approche dispose *a priori* d'un faible pouvoir explicatif ; il ajoute cependant que cette faculté à décrire un processus est une force – et une condition – pour pouvoir l'analyser.

Enfin, les critiques à l'encontre de la théorie de la traduction sont également sociologiques et visent prioritairement deux éléments ; le principe de symétrie humains / non humains et les questions de niveaux.

Des auteurs (Collins, 2010 ; Grossetti, 2006) mettent en avant que les facteurs humains sont très spécifiques et paraissent donc abandonnés par l'ANT et soutiennent que les non-humains ne peuvent avoir d'intentionnalité. D'autre part, ils soutiennent que l'existence de niveaux (du macro au micro) est réelle dans les phénomènes sociaux ; les actants ne se situent pas sur le même plan et n'ont pas le même pouvoir, ce qui amène à mettre en avant les différents niveaux d'intervention des acteurs par rapport à un phénomène⁵⁷.

Nous nous sommes ainsi engagés en connaissance de cause avec l'ambition de se servir des points forts de cet ancrage, notamment son aspect « opérationnalisable » et sa capacité à combiner analyses processuelle et statique d'un dispositif de gestion. Nous rejoignons l'idée que **ce n'est pas une théorie à appliquer, mais qu'elle prend son sens parallèlement au terrain et aux données**. Malgré cette ambition, nous voyons bien la nécessité de compléter cet ancrage théorique et le rendre plus robuste, chose que nous exposerons en 3.3, après avoir décrit plus en profondeur l'ANT et l'application que nous pourrons en faire dans le cadre de notre étude. Aussi, nous montrerons que notre terrain et notre objet sont des éléments qui peuvent permettre d'aller au-delà des limites exposées.

3.2.2. Description de l'ANT : une mise en avant de l'analyse par la traduction et principaux concepts liés

Il convient de décrire plus en profondeur les tenants de l'approche théorique soutenus par l'ANT. Nous exposerons ainsi la démarche et les fondements de l'analyse par la traduction (3.2.2.1), avant de développer les concepts clés qui s'en dégagent et qui font la particularité des analyses par l'ANT (3.2.2.2).

⁵⁷ Nous profitons de ces derniers éléments pour préciser la distinction entre les niveaux d'analyse d'un phénomène (du « macro » : la société, l'organisation, au « micro » : l'acteur individuel), et les niveaux d'intervention de structures par rapport à un phénomène (cf. : chapitre 2 : le siège social s'apparente au « macro », le club au « micro »).

3.2.2.1. De l'analyse par la traduction : vers un cadre d'analyse dynamique

Nous avons brièvement introduit le concept de traduction, en montrant qu'il s'agit du mécanisme transformant des énoncés en des faits. Plus globalement, c'est par une analyse des traductions des acteurs que la solidité du réseau peut s'apprécier. Dans le langage courant et au-delà de la traduction linguistique, traduire signifie transformer un énoncé en un autre énoncé intelligible, afin de rendre possible la compréhension de l'énoncé initial par un tiers. La notion de traduction est empruntée à Serres (1974)⁵⁸ pour les premiers textes sur l'ANT (Callon, 1986). Latour (1994, p. 32) indique que la traduction signifie « *qu'il y a eu déplacement, déviation, invention, médiation, la création d'un lien qui n'existait pas avant et qui, à un certain degré, modifie deux éléments ou agents* »⁵⁹. Pour les auteurs de l'ANT, **la traduction s'exprime comme un processus et un mécanisme par lesquels un monde social et naturel advient, ou n'advient pas.**

Cette dernière phrase exprime les **trois types d'apports et de définitions de la traduction** que nous souhaitons développer. D'abord, la traduction permet d'effectuer le lien entre le macrocosme (le global) et le microcosme (le local) (1) ; ensuite, c'est un mécanisme dont nous devons comprendre les caractéristiques (2) ; enfin, on distingue des « moments » de traduction composés en quatre étapes principales (3).

(1) Dans un premier temps, nous rappelons que l'ANT, via la traduction, s'inscrit dans une construction du social à la fois locale et globale. Callon *et al.* (2001) décrivent la traduction comme un processus en trois mouvements pour suivre le social en train de se faire. Le premier temps consiste à la localisation du global : il s'agit de réduire le grand monde (macrocosme) au petit monde du laboratoire (microcosme). Le deuxième mouvement s'attelle à redistribuer le local ; celui-ci consiste en la recherche au sein du microcosme, notamment des interactions au sein d'un collectif. Le troisième et dernier temps se consacre à la connexion des sites et donc du retour vers le macrocosme. Ces allers-retours sont applicables à l'introduction d'un dispositif de gestion, tel que le mettent en évidence Drevet et Rocher (2010).

⁵⁸ Dans son livre intitulé « La Traduction », l'auteur montre comment les informations et la communication s'opèrent à travers toute une série de transformations, de trahisons et qu'en somme, il n'y a de communication que sur un fond d'ambiguïté et de non compréhension.

⁵⁹ Traduit par nos soins.

(2) Plusieurs définitions intrinsèques de ce qu'est une traduction ont émergé. Les propos de Callon (1986, p. 205), en conclusion de son article, s'inscrivent dans la lignée de notre paragraphe précédent : « *mécanisme par lequel un monde social et naturel se met progressivement en forme et se stabilise pour aboutir, s'il réussit, à une situation dans laquelle certaines entités arrachent à d'autres, qu'elles mettent en forme, des aveux qui demeurent vrais aussi longtemps qu'ils demeurent incontestés* ». Latour (2006, p. 157) propose une définition simplifiée d'une traduction : « *une connexion qui véhicule, pour ainsi dire, des transformations* ». Plane (2012, p. 168) s'inscrit dans cette logique de mouvement, en évoquant un « *déplacement des logiques d'action initiales des acteurs vers des redéfinitions des rôles* ». La définition de Callon et Latour (2006, pp.12-13) est régulièrement reprise car elle précise des dynamiques d'acteurs : « *Par traduction, on entend l'ensemble des négociations, des intrigues, des actes de persuasion, des calculs, des violences grâce à quoi un acteur ou une force se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un acteur ou d'une autre force* ». Au final, par rapport à notre problématique de recherche, l'interprétation du concept de traduction que nous souhaitons mettre en avant est celle développée par Latour (1992). Il précise qu'**une traduction est une vision qu'un acteur membre de l'organisation se construit d'un objet, d'un dispositif**. Ainsi, cette traduction comporte **trois éléments complémentaires** (Dreveton, 2011, Oiry, 2012) : d'abord, l'(es) objectif(s) que l'acteur attribue à ce dispositif. Puis, à travers cet objectif, l'acteur va définir explicitement ou implicitement le rôle qu'il se voit tenir pour que le dispositif ait une efficacité de gestion. Enfin, cette traduction contient les rôles que les autres acteurs – qu'ils soient concepteurs ou utilisateurs – devraient jouer vis-à-vis du dispositif. Nous sommes ainsi proches de la définition du dispositif de gestion au sens d'Hatchuel et Weil (1992). L'objectif donné est assimilable à la « philosophie gestionnaire » et les rôles attribués (pour soi-même et pour les autres) sont des composantes de la « vision simplifiée des relations organisationnelles ». Quant au substrat formel, il est pris en compte indirectement, dans la mesure où la traduction des acteurs se fait en fonction des dimensions techniques du dispositif et vice-versa. Oiry (2012) parle de traductions-trahisons, car ces points de vue des acteurs peuvent remettre en question des éléments du triptyque (cf. : Figure 32). **Ces traductions-trahisons sont nécessaires par rapport à la dynamique de conception d'un dispositif** : si un acteur ne construit pas sa propre traduction, il n'est *a priori* pas intéressé et donc, il ne va pas participer de soi à la co-construction (Latour, 1992, repris par Oiry, 2012).

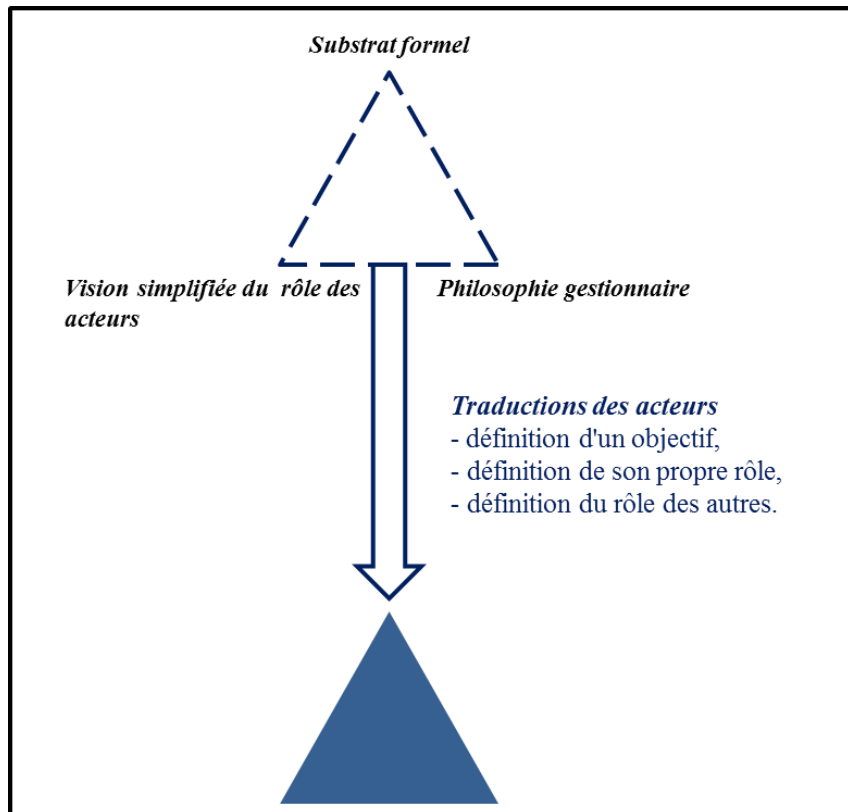


Figure 32 : la politique sportive fédérale : un dispositif traduit-trahi par les acteurs

Avec le cadre de l'ANT et ses principes clés, le dispositif va se « diffuser » s'il constitue un réseau, c'est-à-dire, si les acteurs sont « intéressés » et en mesure de s'en faire une traduction. Partant de là, l'idée est de suivre ce processus mêlant plusieurs traductions.

(3) La traduction est effectivement à comprendre sous un versant processuel. Le processus de traduction passe par quatre moments principaux. L'appellation des « moments » signale d'emblée que ce ne sont pas des étapes qui se franchissent mécaniquement les unes après les autres afin de stabiliser le réseau, mais que ces moments peuvent s'entrecroiser. Dès 1986, Callon détaille quatre moments de traduction : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation des alliés. Depuis, d'autres auteurs ont proposé des ajustements, des ajouts ou suppressions de moments⁶⁰. Il en ressort malgré tout que ces quatre moments initialement proposés par Callon (1986) prennent bien en compte l'ensemble du processus de traduction. Selon la spécificité du terrain et des données, il est possible d'affiner ces différents moments.

⁶⁰ Certains auteurs proposent d'ajouter en amont un moment dit de contextualisation, alors que pour d'autres, celui-ci fait partie de la problématisation. D'autres ajoutent en dernier moment, la stabilisation. Enfin, certains regroupent la problématisation et l'intéressement sous un seul moment, celui de l'alignement.

En outre, le processus n'est pas automatiquement linéaire ; il peut y avoir des retours en arrière entre chaque moment (Detchessahar et Journée, 2007 ; Oiry, 2012 ; Nobre et Zawadski, 2013, 2015).

La problématisation prend forme lorsqu'un problème est formulé par un groupe d'acteurs et dont sa résolution est rendue indissociable d'un recours au dispositif. Il s'agit de formuler une question qui rend nécessaire la convergence des acteurs. Cette phase consiste à faire passer les actants d'une position isolée (d'un contexte) à une position et une acceptation de coopération (Amblard *et al.*, 2006).

Cette phase constitue une première forme de « traduction », dans la mesure où, pour les acteurs à l'origine de la conception du dispositif, il s'agit de présenter aux autres acteurs 1) une représentation du problème auquel l'organisation a à faire face, 2) le dispositif proposé pour résoudre le problème, 3) les rôles et définitions sommaires des acteurs de la situation. Cette phase initiale intègre donc l'identification des parties prenantes clés, qui vont co-construire le dispositif.

L'intéressement est le moment correspondant à « *l'ensemble des actions par lesquelles une entité s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs, qu'elle a définie par sa problématisation* » (Callon, 1986, p. 185). Les acteurs dont la participation a été identifiée par les concepteurs initiaux comme nécessaire à la réussite de la conception du dispositif de gestion (cf. : les parties prenantes primaires, par exemple) doivent être impérativement « intéressés » (Boussard, 2006). En d'autres termes, ce moment signale la construction de l'interface entre les intérêts des différentes parties prenantes et le renforcement des liens entre ces différents intérêts à travers la naissance du dispositif (Lowe, 1997).

C'est le moment par lequel chaque acteur va commencer à construire sa propre traduction du dispositif dans sa version primitive (cf. : Figure 32). Cette traduction est constituée par le rôle que l'acteur se voit jouer sur ce dispositif et les rôles qu'il conçoit pour les autres acteurs concepteurs, ainsi que l'objectif (ou les objectifs) qu'il attribue au dispositif. Callon (1986, p. 189) résume l'enjeu de l'intéressement : « *s'il réussit, [il] confirme la validité de la problématisation, qui dans le cas contraire, se trouve réfutée* ».

L' enrôlement est réussi lorsque les rôles sont stabilisés, entre-définis et ainsi coordonnés (Oiry, 2012). Aussi, la définition du dispositif est stabilisée et acceptée de tous. Il s'agit d'aller plus loin en faisant collaborer les groupes intéressés à la construction du dispositif. Ce moment fait

entrer en ligne de compte les jeux des acteurs, comme l'affirme Callon (1986, p. 204) : « *Décrire l'enrôlement c'est donc décrire l'ensemble des négociations multilatérales, des coups de force ou des ruses qui accompagnent l'intéressement et lui permettent d'aboutir* ». D'un point de vue de la conception, les acteurs reconnus comme nécessaires et légitimes pour concevoir le dispositif vont stabiliser la définition de celui-ci (d'un point de vue formel), sa finalité (philosophie gestionnaire), dans le cadre des rôles entre-définis (vision des rôles et relations organisationnelles).

Enfin, la dernière étape de ***mobilisation des alliés*** consiste en l'élargissement du réseau, symbolisé par l'action de porte-paroles, qui vont représenter des groupes d'acteurs enrôlés. Ces porte-paroles sont nécessaires ; dans le cadre des réseaux élargis aux nombreux acteurs et différents niveaux d'intervention, la désignation de porte-paroles qui sont en mesure de parler au nom d'un groupe d'acteurs permet de rendre effective une coordination au sein du réseau. Les porte-paroles peuvent ainsi porter le statut de « représentant » d'un groupe social donné. Ils peuvent permettre d'allonger le réseau et faire en sorte que l'innovation (le dispositif) soit utilisée par les parties prenantes ciblées et considérée comme une « boîte noire » (Latour, 1989), c'est-à-dire, comme quelque chose agissant sur le quotidien des acteurs. Il s'agit de surcroît de surveiller les divers intérêts pour qu'ils restent plus ou moins stables.

Appliqué à notre étude, le processus de construction d'une politique sportive fédérale sera donc apprécié dans sa capacité à passer par ces quatre phases. Visibles dans l'ANT, ces moments sont ainsi reliés par une chaîne de traductions des acteurs qui vont favoriser la co-construction (Drevetton, 2011 ; Oiry, 2012) (Figure 33).

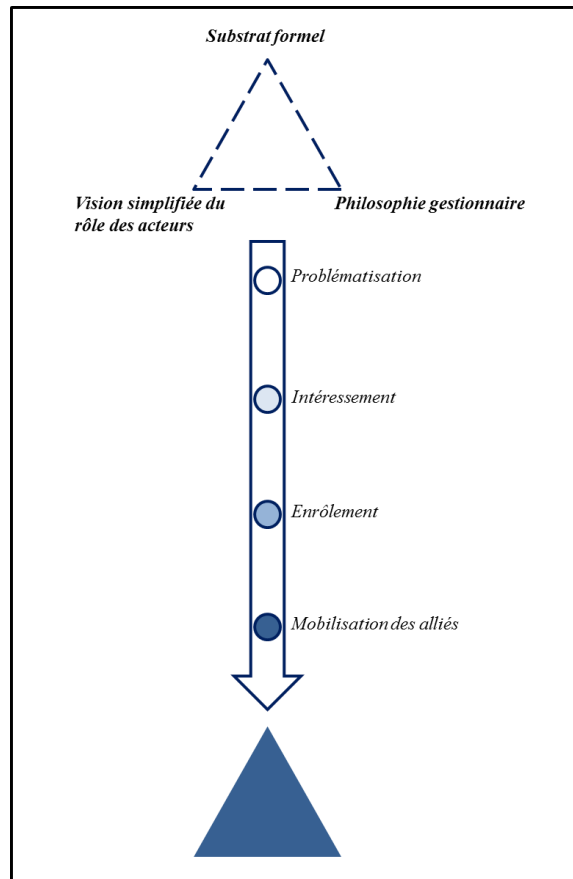


Figure 33 : la co-construction de la politique sportive fédérale : de la formulation d'un problème à la stabilisation d'un réseau

La stabilisation de l'acteur-réseau constitué dépend ainsi du succès du processus de traduction, notamment de la complémentarité, la convergence et l'entre-définition (voire interdépendance) de chacune des traductions.

3.2.2.2. Détecter les controverses : les enjeux dans le processus de conception

Nous avons montré que le processus de traduction s'appuie sur des notions de réseau et d'actants. **Une autre notion est clé pour l'ANT, celle de controverse** (Drevet, 2011) : c'est en effet par la controverse que le processus évolue et que les traductions se cristallisent. Pour parvenir à une mise en relations d'actants humains et non-humains, il faut vaincre les controverses. La controverse signale une situation de possible désaccord.

Pour Venturini (2010), la controverse a lieu lorsqu'il y a un accord sur un désaccord ; autrement dit, les acteurs sont d'accord sur le fait qu'ils ne sont pas d'accord sur tel ou tel élément lié à la conception du dispositif. De ces moments où les acteurs cherchent des points d'accord, découlent d'autres concepts faisant parties intégrantes de l'ANT. Notre proposition est ainsi de présenter ces concepts constitutifs de l'ANT et qui font sa spécificité, à partir des controverses émergentes.

Les controverses jouent effectivement un rôle central dans le processus de traduction, comme le soutient Drevet (2011). Nous avons exprimé ce processus, où les traductions émergent par et entre les acteurs, les unes à côté des autres, voire face-à-face. Le repérage des points (ou sujets) de controverses permet de matérialiser et situer le décalage des perceptions et visions entre les acteurs et la non-compatibilité de leurs traductions. Les controverses vont impacter les traductions ; les acteurs peuvent avoir des visions différentes sur tel ou tel aspect du dispositif de gestion, ce qui va impacter la traduction qu'ils vont se faire et *in fine* l'entre-définition des traductions. D'autre part, l'analyse par les controverses est intéressante *a posteriori* des traductions émises : si certaines ne sont pas cohérentes les unes par rapport aux autres, cela va permettre d'identifier les points de controverses. Pour aller plus loin d'un point de vue méthodologique, il s'agira d'identifier sur quel élément du triptyque d'Hatchuel et Weil (1992) ont lieu ces points de controverses. Les travaux de Callon et Latour (1991) vont dans ce sens : l'étude des controverses donne du sens aux évolutions d'un projet car elles reconstituent les éventuelles transformations que celui-ci aurait pu subir.

En conséquence, **la compréhension de l'action collective en train de se faire (Latour, 1987) passe par le repérage et l'analyse des controverses** qui apparaissent au cours du processus de traduction. S'intéressant au processus de construction d'outils de contrôle de gestion, Nobre et Zawadzki (2015, p. 18) marquent l'apparition des controverses et leur rôle : « *Elles sont significatives en jouant un rôle de révélateur. Elles permettent d'identifier des failles dans le processus de traduction et sont un signal pour repérer les difficultés éventuelles* ». Callon (1986, p. 146) précise ce que recouvre la controverse : « *Certaines controverses mettent clairement en évidence les jeux d'opposition et d'alliances suivis par les acteurs pour identifier, contenir et éventuellement dévier les contraintes qui pèsent sur eux, ou pour imposer des logiques inattendues* ». Afin d'anticiper, de pallier, voire résoudre les controverses, **l'ANT s'intéresse à l'émergence de points de passage obligés et d'investissements de forme**, deux concepts que nous définissons ci-dessous. Ces deux « actes » ont lieu aux moments de problématisation et/ou d'intéressement.

Le concept de « point de passage obligé » est utilisé en premier par Latour (1989). Comme l'appellation l'indique, il représente ce par quoi le collectif doit passer pour réaliser ses buts. Les points de passage obligés peuvent être des points de blocage que les acteurs à la conception du dispositif, doivent débloquent. Callon et Latour (1991) caractérisent le point de passage obligé par un lieu (physique, géographique ou institutionnel) ou un énoncé qui se révèle incontournable. Ainsi, les acteurs ont tout intérêt à trouver, dès la « problématisation », quels sont les éventuels points de passage obligés ; ceux-ci peuvent constituer des repères dans l'avancée de la conception du dispositif.

L'investissement de forme désigne tout support permettant de lier les acteurs. Leur but est de réduire la complexité, notamment en présence d'un grand nombre d'acteurs. Cette notion désigne, au sens de Callon (1988), le travail des acteurs traducteurs (qui participent activement à la conception) pour faire converger des individus difficilement manipulables. L'idée est de substituer à des entités nombreuses un ensemble d'intermédiaires, moins nombreux, plus homogènes et plus faciles à maîtriser et à contrôler.

Le processus de traduction, via les controverses, est donc un processus dynamique, qui s'anticipe et se prépare. En outre, la controverse n'est pas ponctuelle ; Callon *et al.* (2001) indiquent qu'elle ne se résout pas obligatoirement de manière définitive car un premier accord peut être remis en cause plus tard dans le processus. Il ressort de nos éléments que la controverse permet de mieux comprendre les pratiques quotidiennes, les associations entre actants. A ce sujet, la distinction entre controverse et consensus est intéressante ; la controverse est perçue comme un enrichissement et donc positivement, alors que le consensus est souvent indésirable, car il cache des rapports de domination voire d'exclusion. L'analyse par les controverses est pertinente dans la mesure où il ne s'agit pas forcément de chercher les compromis et consensus, mais bien de comprendre les controverses et faire en sorte qu'elles ne stoppent le processus ; au contraire, qu'elles le fassent vivre (Hussenot, 2014).

Le repérage des controverses permet d'être en mesure de faire avancer le processus de traduction et donc la conception du dispositif, parallèlement à la constitution d'un réseau d'actants. Ces controverses forment un signal, en ce qu'elles forment des lieux où vont s'exprimer des jeux et stratégies d'acteurs désireux de faire entrer leur propre traduction vis-à-vis du dispositif, ou refusant ce travail permettant de co-construire. Les acteurs sont en effet actifs ; ils ont leurs propres visions, stratégies et positions.

Pour prendre en compte ceci, il nous est ainsi nécessaire de voir quelles sont les stratégies possibles de traduction et quels rapports celles-ci font naître entre les acteurs. Pour ce faire, le concept de rapport de prescription permet d'appréhender au mieux les rapports de force qui apparaissent entre différents acteurs, autour d'un dispositif. Il est ainsi proposé de mobiliser ce concept, parallèlement à l'analyse par la traduction.

Synthèse 3.2 :

La théorie de la traduction est opportune dans le cadre de nos travaux ; nous avons montré qu'elle « colle » à notre problématique, dans la mesure où elle fournit un éclairage sur les conditions à partir desquelles les acteurs vont converger. Le réseau d'acteurs, de nature initialement hétérogène, n'est pas donné : il se construit. Tous les acteurs qui négocient autour d'un scénario, forment d'abord un réseau hétérogène. L'ANT a pour projet et ambition de suivre ce réseau hétérogène sous une dimension processuelle, dès lors qu'une innovation émerge dans l'organisation. Lorsque l'ensemble des alliés jusque-là désordonnés se transforme en un tout organisé, cohérent, pour se comporter comme un seul élément et que des énoncés se transforment en faits, les choses deviennent irréversibles : le réseau, désormais homogène, pourra se comporter comme un acteur-réseau stabilisé (Vinck, 1995).

L'ANT est une « théorie de la méthode » qui s'intéresse, par rapport à un dispositif émergent, aux relations entre humains, tout en considérant leurs interactions avec des composantes non-humaines. De ce fait, l'innovation étudiée, puisqu'elle contient un substrat technique, est souvent appréhendée comme l'actant non-humain principal et dispose donc d'un rôle majeur. Puisque notre étude se focalise sur un dispositif, ce regard pour les composantes non-humaines est pertinent dans la mesure où il peut s'appuyer sur et faire intervenir des discours, des outils, des chiffres, etc.

Avec l'ANT, nous avons affaire à un cadre théorique méthodique, d'abord par les moments clés que cet ancrage théorique propose de détecter. Ce processus se déploie à travers une chaîne de traductions. En étudiant les controverses, nous pouvons « percer » ce processus et suivre de près la co-construction. Enfin, l'ANT interpelle sur l'identification en amont de plusieurs éléments, qu'ils aient trait aux acteurs (les traducteurs, les porte-paroles) ou à des moyens de faire avancer le processus (points de passage obligés, investissements de forme). Même si ces éléments ne sont pas anticipés par les acteurs concepteurs, il est intéressant de suivre leur apparition et leur progression au cours du processus.

3.3. Un processus de conception mêlant traductions et prescriptions : cadre d'analyse défini et application à notre terrain

Nous arrivons, grâce à cette section, à la finalisation de notre cadre d'analyse. Nous utilisons le concept de rapport de traduction, qui a déjà plus d'une vingtaine d'années, mais n'a été mobilisé que récemment en « complément » de la théorie de la traduction (Oiry, 2012). La définition de ce concept permettra d'expliquer son utilisation dans notre contexte (3.3.1). Puis, nous verrons les synergies existantes entre les traductions et prescriptions, qui ont lieu pendant le processus de conception du dispositif. Ces éléments permettront d'exposer le cadre d'analyse de notre processus de construction d'une politique sportive fédérale (3.3.2).

3.3.1. La mobilisation du concept de rapport de prescription : présentation et justifications

Malgré les qualités de l'ANT que nous avons exposées, il semble que cet ancrage théorique occulte certains questionnements liés aux acteurs (Drevetton, 2003). Aggeri et Hatchuel (1997) s'interrogent sur le caractère explicatif de l'ANT à propos des évolutions d'un projet. Drevetton (2003, p. 302) met en forme ces questionnements : « *quelles étaient les marges de manœuvre des acteurs ? Quels étaient leurs savoirs ?* ». Dans cet esprit, **l'implantation d'un dispositif de gestion tel qu'une politique sportive fédérale fait nécessairement apparaître des jeux de pouvoir et stratégies d'acteurs**. Ces éléments sont, à l'évidence, intrinsèques au processus que l'on vise à étudier ; le pouvoir émanant des acteurs peut être source de créativité et d'innovation, ou au contraire, un frein au changement. Avec ces postulats, il nous semble important de préciser qu'il a été question, lors de nos réflexions, de rendre plus robuste l'ANT, à travers un rapprochement avec la théorie de l'acteur stratégique (Crozier et Friedberg, 1977). Celle-ci a l'ambition de mettre clairement en évidence l'importance des relations de pouvoir, les stratégies des acteurs dans l'organisation et ainsi, les effets de ces relations et stratégies. Dès lors, elle se saisit des systèmes d'acteurs et de leurs blocages de manière synchronique (Bréchet et al., 2009) ; cependant, cette théorie n'aborde pas la question de l'action collective dans une visée longitudinale et n'affiche pas l'apparition de ces collectifs, qui est une question majeure dans notre étude.

C'est donc le concept de rapport de prescription qui a été utilisé, dans la lignée des travaux de Oiry (2009 ; 2012). Ce concept nous a semblé le plus intéressant à mobiliser et le plus pertinent dans le cadre de notre étude. Oiry (2012) démontre que, lors d'une instrumentation de gestion, **les traductions sont impactées et ainsi reliées par des rapports de prescription**. La notion de rapport de prescription d'Hatchuel (1996) permet de mettre en exergue que les acteurs ne sont pas égaux devant la traduction (repris par Oiry, 2012) et donc devant la conception du dispositif. En effet, le concept de traduction tel que nous l'avons exposé plus haut donne le sentiment que face au dispositif, chacun peut construire sa traduction tel qu'il l'entend et, par exemple, refuser un rôle qu'on tenterait de lui soumettre. Or, le fonctionnement du réseau fédéral est propice à ce qu'au fur et à mesure de la co-construction, des acteurs imposent des traductions à d'autres. Hatchuel (1994) appréhende ces dynamiques d'acteurs sous couvert de l'« apprentissage collectif ». Il identifie deux types de prescription : une prescription faible et une prescription réciproque (Hatchuel, 1996). La « prescription faible », peu reprise dans les travaux, consiste à fixer des « objets de travail » qui sont aussi des « objets de connaissance » : ils permettent une première orientation et une répartition provisoire des tâches. La notion de « prescription réciproque » s'applique lorsque l'apprentissage de l'un est modifié par l'apprentissage de l'autre.

Par cette approche de l'apprentissage mutuel, l'auteur porte **une attention particulière aux savoirs mobilisés mais aussi au système de relations qui permet la construction commune** et la validation des savoirs mobilisés. Pour Hatchuel (2001), le savoir produit par chacun dépend de la manière dont il interagit avec autrui, et les relations organisationnelles constituent l'ensemble des modalités de mise en interaction des apprentissages. Il existe ainsi des rapports « relations-savoirs » dès l'instant où le savoir d'une personne du groupe a un effet sur le savoir des autres personnes du collectif. Hatchuel (2001) a été l'instigateur de ce principe de la non-séparabilité des savoirs et des relations. Cette axiomatique est intrinsèque aux rapports de prescription existants. Plus globalement, nous définissons le rapport de prescription par deux éléments (Hatchuel, 1996) :

- l'activité de B doit être au moins partiellement prescrite par A que l'on appellera prescripteur,
- la conformité de B à cette prescription, est acceptée par B comme principe de sa relation à A ou à d'autres acteurs de l'organisation (par exemple un dirigeant C) (Hatchuel, 1996, p. 107).

Nous en concluons que, dès lors qu'un acteur A possède un savoir qui lui est propre, il peut impacter ce savoir sur le savoir d'autrui (B). Cet impact suppose une relation entre A et B ; c'est là où naît un rapport de prescription. Ce dernier correspond donc à l'interdépendance des savoirs (le contenu de la prescription) et des relations (la nature du rapport).

Les rapports de prescription enrichissent la notion de rapport de pouvoir en y dégageant le rôle que les savoirs y jouent. Oiry (2012, p. 20) précise que les rapports de prescription sont des rapports inégalitaires puisque l'un des acteurs est prescripteur tandis que l'autre va subir la prescription. Un rapport de prescription se déploie en trois phases :

1/ le prescripteur, jouant de sa position et de ses savoirs, va imposer une prescription à un utilisateur, supposé s'y atteler ; c'est le rapport de pouvoir au sens de Crozier et Friedberg (1977) ;

2/ l'utilisateur va chercher à développer des savoirs que le concepteur ne possède pas ;

3/ la coexistence des savoirs entre deux acteurs va créer une crise du rapport de prescription, amenant soit un acteur à reconnaître le savoir d'un autre (prescription transformée), soit à le refuser. Dans ce dernier cas, l'utilisateur cesserait de se conformer à cette prescription, pour laquelle le sens pourra être remis en cause.

En conséquence, ce concept de rapport de prescription propose de s'atteler aux dimensions stratégiques intrinsèques aux relations qui ont lieu dans un collectif, ce que l'ANT s'abstient de faire. Dans cette continuité, il nous invite à concevoir **la traduction comme un rapport de force** (Latour, 2005).

3.3.2. Traductions et prescriptions, modalités d'application à une politique sportive fédérale

Les travaux de Latour (2005) montrent que la transformation d'énoncés en faits a trait directement aux stratégies de traduction des acteurs (3.3.2.1). Nous montrerons, au final, comment ces traductions et prescriptions sont appréhendées dans notre application au terrain (3.3.2.2).

3.3.2.1. Comprendre les stratégies de traduction pour exprimer les rapports de force

La traduction est une expression de rapports de force dans la mesure où les acteurs doivent s'entourer d'alliés pour transformer un énoncé en un fait, via l'intégration de leurs traductions. L'auteur identifie **cinq stratégies de traduction qui permettent de déplacer les intérêts de d'intéresser les autres acteurs du réseau, afin qu'ils soient des alliés**. La mise en exergue de ces stratégies permettent de comprendre jusqu'au bout les mécanismes et dynamiques existants lors du processus de traduction (notamment les moments d'« enrôlement » et de « mobilisation des alliés »).

La première stratégie décrit la façon la plus simple de recruter, c'est-à-dire d'intéresser de futurs alliés. Dans ce cas, l'acteur qui souhaite intéresser d'autres acteurs (le recruteur) est le plus faible, en ce qu'il doit rejoindre le but des plus forts pour intéresser ces derniers. Cette stratégie est perçue comme présentant le risque, d'un point de vue général, de perte de contrôle sur la façon dont la traduction sera reprise par les autres. Ceux-ci peuvent effectivement s'attribuer eux-mêmes le succès de l'innovation.

Dans la deuxième stratégie, l'acteur qui va intéresser les autres est à nouveau considéré comme le plus faible. Il s'agit soit d'amener le plus fort à sortir de son chemin pour rejoindre celui du plus faible, soit que le chemin du plus fort soit coupé et donc ce dernier n'ait pas d'autre alternative que de se rallier à la cause du plus faible. Selon Latour (2005), la condition pour que cette stratégie se déploie est que le plus fort ait une raison de renoncer à ses buts, pour tendre vers ceux du plus faible.

La troisième stratégie exprime le fait que le plus faible devient un point de passage obligé sur le chemin de traduction / mobilisation du plus fort ; celui-ci n'a donc pas d'autre choix d'emprunter la route du plus faible. Giroux et Taylor (1999, p. 3) expriment cette idée : « *cette stratégie consiste à convaincre le plus fort qu'il pourra réaliser ses objectifs même si la voie habituelle est coupée (ou rendue impraticable), à condition qu'il consente à effectuer le détour qu'on lui ménage* ». Deux difficultés sont exprimées par rapport à cette stratégie : la première est dans la capacité d'indiquer au traducteur que le chemin est effectivement plus avantageux, même s'il semble plus long ; la seconde a trait à l'attribution du succès, si tant est qu'il y ait réussite dans la traduction.

La quatrième perspective cherche à éviter ces inconvénients perçus de la troisième, mais semble plus complexe. De façon simplifiée, elle consiste en un déplacement des intérêts et des buts. Par rapport à la troisième stratégie, le plus faible n'a pas, ici, à revenir au but initial du plus fort : c'est donc toujours un point de passage, une déviation, mais ce sera maintenant son but qui va traduire celui des autres.

Enfin, la cinquième et dernière stratégie de traduction prend la forme d'un aboutissement des quatre autres traductions : le plus faible est devenu le plus fort et tous les autres doivent se rallier à sa cause. Autrement dit, ils doivent se détourner de leurs buts pour passer par celui qui est devenu le plus fort. Ce dernier est indispensable à l'alignement des acteurs.

Cette lecture de Latour (2005) est proposée de manière linéaire ; les différentes stratégies permettent de voir les acteurs passant dans des positions de force dans un réseau, alors qu'ils avaient initialement une position de faiblesse. Cette représentation exprime également un rapport dominant / dominé ; le plus fort étant celui qui disposent d'un capital de savoirs et/ou de relations plus élevé. Le rapport de prescription est donc à comprendre en termes de ressources (principe de savoirs/relations) mais également en termes de stratégie de traduction.

3.3.2.2. Les modalités d'application au terrain : appréhender les traductions et prescriptions autour d'une politique sportive fédérale

Pour une fédération sportive nationale, les éléments décrits précédemment, en rapport avec la prescription (stratégies de traduction, savoirs et relations), sont d'autant plus forts qu'ils peuvent apparaître **sous des dimensions intra-organisationnelles** (au sein du siège fédéral, entre les acteurs qui impulsent la conception de la politique sportive) **et inter-organisationnelles** (par exemple, un rapport de prescription entre un acteur du siège et un autre d'une structure décentralisée et déconcentrée). Au final, **ces dynamiques de prescription ont nécessairement un impact sur l'avancement du projet, du dispositif** ; elles pourront l'orienter ou amener à le rejeter. Latour (1992) fait remarquer que ces dynamiques ont tendance à « déréaliser » le dispositif. Ceci amène à remettre en cause la linéarité des quatre phases de l'ANT et donc l'implantation « ordonnée » du dispositif.

Puisque nous avons intégré les concepts de controverses (3.2.2.2) et de rapports de prescription (3.3.1) parallèlement à la traduction, il semble utile de montrer les relations entre ceux-ci, par rapport à notre étude, qui porte l'ambition de comprendre comment, à travers leurs perceptions puis leur collaboration, les acteurs construisent la politique sportive fédérale. Ce modèle est simplifié, puisque nous n'intégrons pas le principe de non-séparabilité savoirs/rerelations, ni les stratégies de traduction qui influent la construction et les finalités de ces mêmes traductions. L'idée est plutôt de rendre compte des liens et du processus qui permet la stabilisation des traductions : celui-ci va des perceptions des acteurs, de leur vision des choses, aux rapports de prescription, en passant par les controverses qui, éventuellement, s'opèrent (Figure 34).

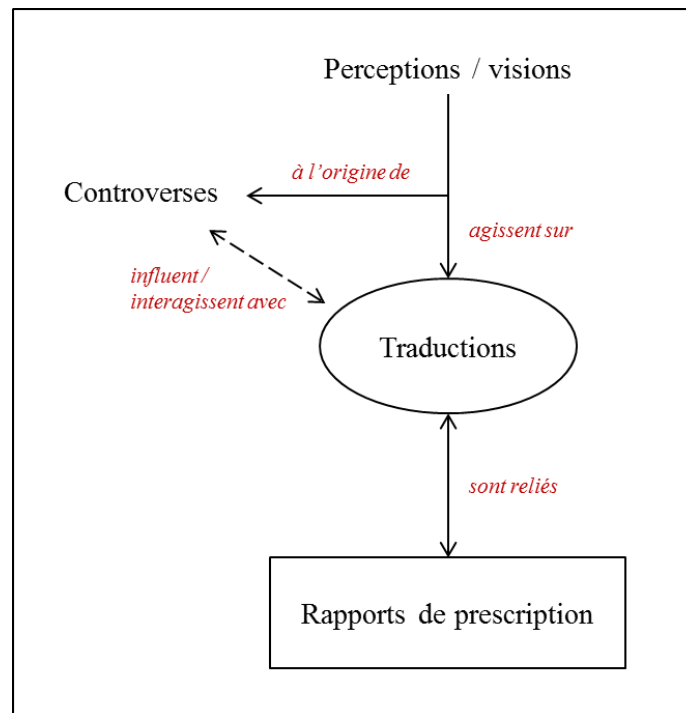


Figure 34 : l'analyse par la traduction : des différences de visions aux rapports de prescription, en passant par le repérage des controverses

La Figure 34 a également pour but de montrer que notre approche du terrain va consister en une proximité avec les acteurs clés ; cette approche est prônée par les auteurs de l'ANT afin de suivre les controverses inhérentes à la co-construction de la politique sportive fédérale.

De ce fait, nous aurions pu, sur cette figure, ajouter un lien entre ces controverses et les rapports de prescription : ceux-ci s'expriment d'autant plus sur les sujets qui font part des points de discorde.

D'autre part, l'application d'un tel cadre théorique à une fédération est d'un enjeu fort, puisque nous avons appréhendé cette organisation comme étant en réseau. Celui-ci apparaît de manière pyramidale, avec des acteurs qui n'ont pas les mêmes statuts, prérogatives et domaines d'actions (nous rappelons la distinction entre les acteurs politiques, sportifs et administratifs). Ces acteurs doivent construire un dispositif qui apparaît comme l'actant non-humain principal dans le réseau (autour duquel d'autres actants non-humains gravitent et peuvent impacter cette co-construction) (Figure 35).

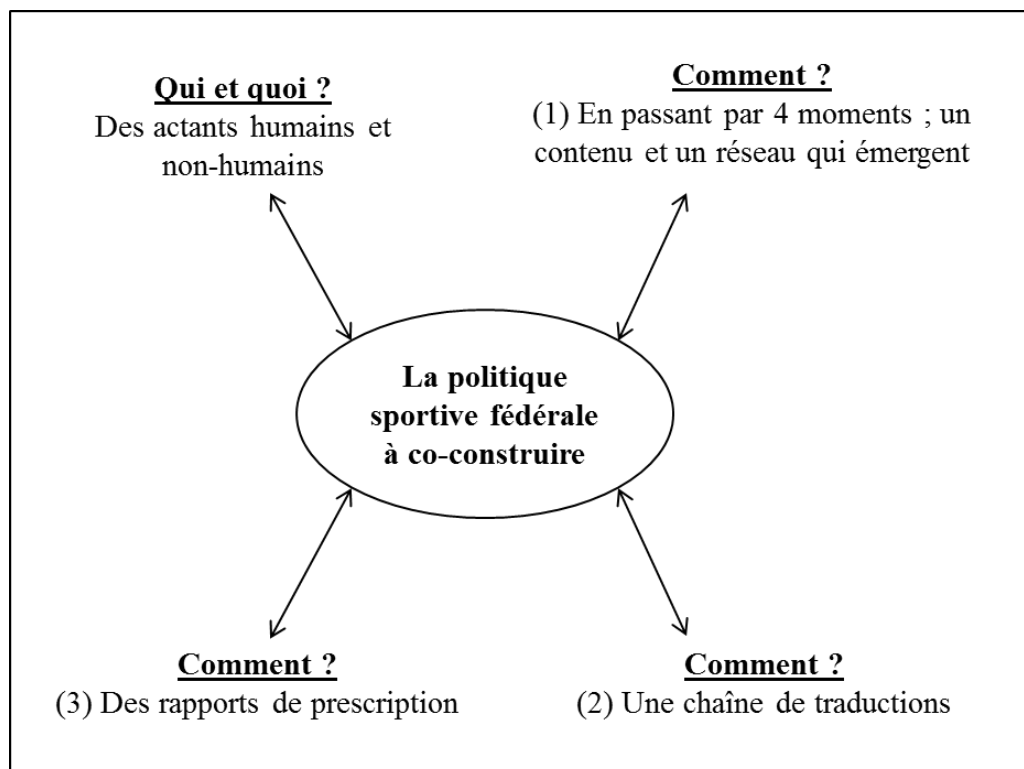


Figure 35 : l'ANT appliquée à notre appréhension du terrain

L'idée de notre cadre d'analyse final est de montrer l'apparition des dynamiques actantielles, celles-ci exprimant la manière dont la politique sportive se conçoit. Ces dynamiques désignent à la fois l'activité des acteurs (actants humains) et les impacts (ou rôles) des actants non-humains.

Par l'activité des acteurs (dynamiques actantielles « humaines »), nous désignons aussi bien les actions qui visent à faire émerger le contenu de la politique sportive, que leurs traductions et prescriptions à l'œuvre, qui ont davantage tendance à construire et solidifier le réseau d'acteurs (« l'acteur-réseau » stabilisé et irréversible). Par les impacts des actants non-humains (dynamiques actantielles « non-humaines »), il s'agit d'étudier les artefacts qui interagissent dans la conception de la politique sportive fédérale, les points de passage obligés qui se dessinent et les investissements de forme réalisés par les acteurs. La Figure 36 rend donc compte du cadre d'analyse dynamique de notre étude.

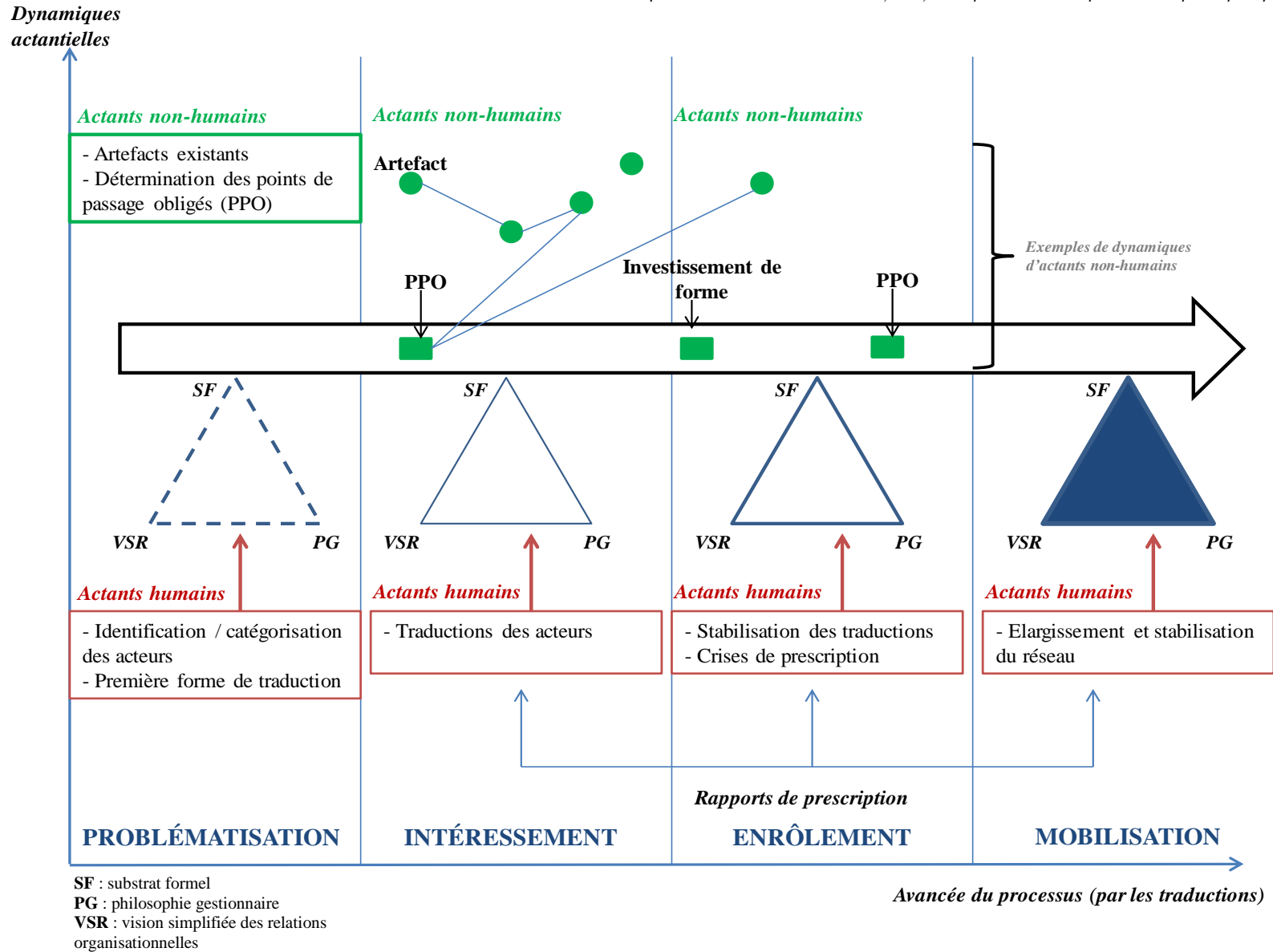


Figure 36 : la conception d'une politique sportive fédérale en tant que dispositif de gestion : des dynamiques actantielles

Synthèse 3.3.

En synthèse de cette section, nous retiendrons que les acteurs ne disposent pas tous des mêmes ressources, que ce soit en termes de relations (réseau propre de relations dans l'organisation) ou de savoirs. Cette différence marque le fait qu'ils ne sont pas tous en mesure de refuser ou de transformer, à n'importe quel instant, une traduction qui leur est proposée. Certaines traductions, selon les acteurs qui les portent, ont plus de poids et d'impact sur le processus de conception d'un dispositif de gestion, d'où la nécessité d'appréhender ce phénomène par le concept de rapport de prescription.

En effet, celui-ci rend compte de la capacité des acteurs à pouvoir intégrer leurs traductions, à faire intégrer les traductions d'autres acteurs et enfin, à refuser des traductions qui iraient à l'encontre de leur perception du dispositif à co-construire. Pour ce faire, les acteurs peuvent utiliser différentes stratégies de traduction que nous avons décrites.

La théorie de la traduction, conjuguée au concept de rapport de prescription, permet de fournir un cadre d'analyse propice à la compréhension de la conception de la politique sportive fédérale. Ce cadre d'analyse dynamique est d'autant plus pertinent qu'il se déploie sur un terrain où plusieurs acteurs, malgré leur différence de statuts ou de niveaux d'intervention (du national au local), peuvent se rejoindre à co-construire un dispositif qui va faire sens pour eux. Nous avons donc tout intérêt à étudier les diverses traductions qui se font et éventuellement les rapports de prescription à l'œuvre.

Synthèse du chapitre 3 :

Notre cadre théorique s'inscrit d'abord dans une approche des interactions sociales. Cette étude du social, dans une perspective de réseau, apporte un éclairage sur les positions des acteurs et leurs relations. Or, cette notion primitive du réseau est, selon les théoriciens pourvoyeurs de l'ANT, insuffisante à une compréhension globale des interactions au sein d'une organisation ; ils proposent de considérer ce réseau comme étant hétérogène, formé d'actants humains et non-humains. D'autre part, en choisissant de se pencher sur les conditions sociales ayant permis au fait de se stabiliser, Callon et Latour (2006) renversent l'ordre de la compréhension. Si le fait se stabilise, ce n'est pas du fait de l'état de la nature mais à cause de l'accord sur le fait. Les processus de construction des faits supposent donc l'analyse des controverses et des réseaux qui les sous-tendent.

Notre section 3.2. est centrale ; nous avons introduit les repères théoriques de nos travaux, qui se basent sur l'ANT, une approche qui, s'intéressant aux traductions des acteurs, rend compte des controverses qui apparaissent. L'approche descriptive et interactionnelle de la théorie de la traduction (ou de l'acteur-réseau), permet de suivre les associations que les acteurs font entre tous les éléments dans lesquels ils sont pris pour produire ensemble, notamment de l'innovation et plus particulièrement, dans notre cadre, la politique sportive fédérale. Autrement dit, en considérant des composantes non-humaines, l'ANT permet de mettre au centre d'un réseau (d'actants) le dispositif étudié, en l'occurrence la politique sportive fédérale. Si l'ANT est sujette à plusieurs regards critiques – elle paraît inconfortable car pas strictement « balisée » – par les voies de passage qu'elle offre, notre idée est de l'apprécier modestement, en proposant une carte pour appréhender le social.

L'ANT nous éclaire sur notre niveau d'analyse et propose de ne pas se centrer sur l'individu ni sur l'organisation, mais plutôt sur le « collectif » qui évolue avec le dispositif. Notre approche peut ainsi être considérée d'*in situ*, car il s'agit de se mettre au milieu des choses, qu'elles soient afférentes aux dimensions humaines et non-humaines. Le processus de construction d'un dispositif de gestion nécessite quatre moments pendant lesquels ont lieu des traductions et prescriptions. **Ce qui nous intéresse à travers notre approche théorique, c'est l'inter-définition des traductions, savoir si elles se matérialisent en termes d'avancée de la conception du dispositif.**

Cette avancée se mesure à la fois au travers de ses caractéristiques techniques (le contenu de la politique sportive et la cohérence avec d'autres artefacts existants ou naissants) et de ses « avancées » sociales (le réseau s'étend, se solidifie et les acteurs ont des rôles compris et acceptés vis-à-vis du dispositif).

Compte tenu des spécificités de notre terrain, nous avons souhaité solidifier ces « clés de lecture » que nous offre l'ANT. L'hybridation théorique entre l'ANT et une autre théorie étant délicate, nous avons privilégié l'apport d'un concept complémentaire à la traduction : celui du rapport de prescription. Ce dernier défend le fait que les acteurs ne sont pas tous égaux devant la traduction ; ils disposent de niveaux de savoirs et relations différents et mettent en place des stratégies de traduction différentes. Certaines traductions s'imposent aux acteurs, quand d'autres sont refusées par des acteurs. L'approche par les prescriptions existantes prend tout son sens au sein d'une fédération sportive nationale ; en premier lieu, puisque les acteurs n'ont *a priori* pas les mêmes zones de responsabilité et de pouvoir (une notion que nous abordons uniquement de façon intrinsèque à la prescription). Ainsi, cette idée de rapport de prescription tend à relativiser un idéal de l'ANT souvent critiqué, à savoir le fait de prôner une « mise à plat » du social. En second lieu, la politique sportive fédérale étant un dispositif stratégique, les traductions ne s'opèrent pas aisément les unes des autres ; les acteurs sont censés se « confronter », dans la mesure où la politique sportive impacte leur activité et éventuellement, leur relation aux autres. Le cadre d'analyse final obtenu permet d'appréhender au mieux le terrain et ses réalités. Il a pour ambition de répondre à notre question de recherche principale.

Références - Chapitre 3

- Aggeri, F., & Hatchuel, A. (1997). Les instruments de l'apprentissage. Construction et diffusion d'une expertise recyclage dans la conception automobile. In Moisdon, J-C. *Du mode d'existence des outils de gestion* (pp. 217-247). Séli Arslam.
- Akrich M., Callon M., & Latour, B. (1988b). A quoi tient le succès des innovations ? Deuxième épisode : le choix des porte-paroles. *Gérer et comprendre*, 12, 14-29.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Paris : Presses des Mines de Paris.
- Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, 62, 777-795.
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y.-F. (2006). *Les Nouvelles Approches Sociologiques Des Organisations*. Paris : Seuil.
- Autissier, D., Bensebaa, F., & Moutot, J-M. (2008). L'adoption co-construite des outils de gestion. 18^{ème} Conférence de l'AIMS, Nice, mai, 24 p.
- Backhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, Addison-Wesley.
- Bareil, C., & Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Gestion*, 24(3), 86-94.
- Bennis, W. (1969). *Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects*. London, Addison-Wesley.
- Berger, P.L., & Luckman, T. (1966). *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: Anchor Books. Traduit en français : *La construction sociale de la réalité*, Paris, Armand Colin, 1986.
- Bernoux, P. (1985). *La Sociologie des organisations*. Paris : Seuil.
- Boussard, V. (1998). Les indicateurs de gestion comme construction sociale : l'exemple des Caf. *Recherches et prévisions*, 54, 51-61.
- Boussard, V. (2006). *Essai de sociologie de la gestion. Pour une analyse de l'invention et de la diffusion de la forme gestionnaire*. Rapport pour l'Habilitation à Diriger des Recherches, Université de St Quentin en Yvelines.

Bréchet, J-P., & Desreumaux, A. (2007). Que faire de l'ANT en management stratégique ? 18^{ème} Conférence de l'AIMS, Nice, mai, 25 p.

Bréchet, J-P., Schieb-Bienfait, N., & Desreumaux, A. (2009). Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet. *Revue de l'entrepreneuriat*, 8(1), 37-53.

Bums, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London, Tavistock.

Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année Sociologique*, 36, 169-208.

Callon, M. (1988). *La Science et Ses Réseaux. Genèse et Circulation Des Faits Scientifiques*. Paris : La Découverte.

Callon, M., Lascoumes, P., & Barthe, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique*. Paris : Le Seuil.

Callon, M., & Latour, B. (dir.) (1991). *La Science telle qu'elle se fait. Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*. Paris : La Découverte.

Callon, M. (2006). Sociologie de l'acteur-réseau. In *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs* (pp.267-276). Paris : Mines.

Callon, M., & Latour, B. (2006). Le grand Léviathan s'appriivoise-t-il ? In *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs* (pp. 11-33). Paris : Mines.

Carroll, A. B. (1989). *Business and society*. Cincinnati: South-Western.

Carroll, A. B., & Näsi, J. (1997). Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference. *Business Ethics: A European Review*, 6(1), 46-51.

Cazal, D. (2007a). Théorie de l'acteur-réseau et GRH : traductions, modes et modèles. *Actes du 18^{ème} Congrès de l'AGRH*, Fribourg, septembre.

Cazal, D. (2007b). *Traductions de la traduction et acteur-réseau : sciences, sciences sociales et sciences de gestion ?* Document de travail du LEM. LEM UMR CNRS, 8179.

Clarkson, M.B.E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance», *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, 386-405.

Cohen, M., March J., & Olsen, J. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.

Collins, H. (2010). Humans not Instruments. Spontaneous Generations: *A Journal for the History and Philosophy of Science*, 4(1), 138-147.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.

Cyert, R.M., & March, J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Dervaux, A., Pichault, F., & Renier, N. (2011). L'apport de la théorie de l'acteur-réseau à la professionnalisation de la GRH en milieu hospitalier. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 29(1), 62-73.

Detchessahar, M., & Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue Française de Gestion*, 174, 78-96.

DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The Iron-Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field. *American Sociological Review*, 48, 147-160.

Doan-Grall, B. (2014). *Le rôle de la technologie dans la construction des représentations et des pratiques de la relation client : le cas des progiciels CRM*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Paris, France.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Dreveton, B., & Rocher, S. (2010). « Lost in Translation », Étude de la construction d'un outil de gestion dans une région française. *Comptabilité Contrôle Audit*, 16, 83–100.

Dreveton, B., & Rocher, S. (2012). Associer traduction et purification pour analyser la trajectoire des outils de gestion : le cas d'un outil d'évaluation des politiques publiques. *Congrès des IAE*, Poitiers, France.

Dreveton, B. (2003). *L'instrumentation de l'organisation publique : du processus de transplantation au processus de construction de l'outil de gestion : le cas de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Poitiers, France.

Dreveton, B. (2011). Construire un outil de contrôle au sein des organisations publiques : Une opportunité au développement d'un nouveau mode d'action. *Management International*, 15(4), 11-24.

Dumez, H. (2011). L'Actor-Network Theory (ANT) comme technologie de la description. *Le Libellio d'Aegis*, 7(4), 27-38.

El Abboubi, M. (2009). *La mobilisation des parties prenantes dans les certifications liées à la responsabilité sociale de l'entreprise*. Thèse de doctorat en Sciences Economiques et de Gestion. Université de Liège, Belgique.

Emery, F.E., & Trist, E. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18, 21–32.

Ferrand, A., Chappelet, J-L., & Seguin, B., (2012). *Le marketing Olympique*. Louvain la Neuve : De Boeck, 296 p.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston: Pitman.

Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Giddens A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity.

Giroux, H., & Taylor, J. R. (1999). L'évolution du discours sur la qualité : d'une traduction à l'autre. *Communication & Organisation* [En ligne], 15, 2-17. DOI : 10.4000/communicationorganisation.2175.

Goffman, E. (1969). *Strategic Interaction*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Greimas, A-J., & Courtes, J. (1992). *Sémiotique, dictionnaire raisonné de la théorie du langage*. Paris : Hachette Université.

Grossetti, M. (2006). Les limites de la symétrie. A propos de l'ouvrage de Bruno Latour, *Changer de société. Refaire de la Sociologie* », Paris, La Découverte. *Sociologies* [En ligne], <http://sociologies.revues.org/712>.

Hacking, I. (2001). *Entre science et réalité : La construction sociale de quoi ?* Paris : La Découverte.

Hatchuel, A. (1994). Apprentissage collectifs et activités de conception. *Revue Française de Gestion*, 99, 10-120.

Hatchuel, A. (1996). Coopération et conception collective. Variété et crise des rapports de prescription. In Terssac G.(de), Friedberg E. (Eds.). *Coopération et conception* (pp. 102-121). Toulouse : Ed. Octarès.

Hatchuel, A. (2001). Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. In David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (pp. 7-43). Vuibert, Fnege, deuxième édition, 2008.

Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Paris : Economica.

Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance. *The Academy of Management Journal*, 42(1), 87-99.

Hussenot, A. (2014). Analyzing organization through disagreements: the concept of managerial controversy. *Journal of Organizational Change Management*, 27(3), 373-390.

Latour, B. (1987). *Science in action. How to Follow Scientists and Engineers Through Society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Latour, B. (1989). *La Science en Action*. Paris : La Découverte.

Latour, B. (1992). *Aramis ou L'Amour des Techniques*. Paris : La Découverte.

Latour, B. (2004). Comment finir une thèse de sociologie. Petit dialogue entre un étudiant et un professeur (quelque peu socratique). *Revue du MAUSS*, 24(2), 154-172

Latour, B. (2005). *La Science En Action. Introduction à La Sociologie Des Sciences*. Paris : La Découverte.

Latour, B. (2006). *Changer de société - Refaire de la sociologie*. Paris : La Découverte.

Latour, B. and Woolgar, S. (1979). *Laboratory life. The social construction of scientific facts*. Sage, London.

Lawrence, P.R., & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School Press.

Lemaire, C. (2013). *Le processus de construction d'un outil de contrôle de gestion inter-organisationnel. Le cas de l'expérimentation d'un outil de pilotage de la performance dans le secteur médico-social*. Thèse de doctorat en science de gestion, Université de Strasbourg, France.

Loriol, M. (2004). Réflexions sur la notion de « construction sociale ». *Premier Congrès de l'Association Française de Sociologie*. Proposition pour le RTF06, Université de Paris 13.

Loriol, M. (2012). *La construction du social*. Presses universitaires de Rennes, coll. Le Sens social.

Lowe, A. D. (1997). The role of accounting in the processes of health Reform: providing a “black Box” in the costing of blood products. *Management Accounting Research*, 8, 439–458.

Lukka, K., & Vinnari, E. (2011). A Three-Dimensional Roadmap for Structuring Accounting Research: How to Locate Actor-Network Theory? Working paper, *Accounting & Management Accounting Department - Research Seminar*. HEC Paris, avril.

Mazzilli, I. (2011). *Construire la GRH territoriale : Une approche par les dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble, France.

Mead, G.H. (1934). *Mind, Self, and Society*. (Ed. Charles W. Morris). Chicago: University of Chicago Press.

Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature. *10^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Québec, 13-15 juin, 24 p.

Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes : quelles leçons pour l'avenir ? *Management et Avenir*, 33, 142-156.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'organisations.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

Moscovici, S. (1997). Des représentations collectives aux représentations sociales. In D. Jodelet (coord.) *Les représentations sociales*. Paris : Presses Universitaires de France.

Nelson, R.R., & Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Nobre, T., & Zawadzki, C. (2013). Analyse de l'échec de l'introduction du contrôle de gestion en PME par la théorie de la traduction : un manque de légitimité et des moments incomplets. *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Montréal, mai.

Nobre, T., & Zawadzki, C. (2015). Analyse par la théorie de la traduction de l'abandon et du détournement d'outils lors de l'introduction d'un contrôle de gestion en PME », *Finance Contrôle Stratégie [En ligne]*, 18(1). DOI : 10.4000/fcs.1574.

Oiry, E. (2009). *La dynamique des instruments de gestion : propositions pour un cadre d'analyse*. Rapport pour l'Habilitation à Diriger des Recherches, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II. <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00456180>

Oiry, E. (2012). La conception des instrumentations de gestion RH : L'apport du concept de rapport de prescription. @GRH, 5, 11-44.

Orlikowski, W. (1992). The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science*, 3(3), 398-427.

Phillips, R. (2003). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25–41.

Pinch, T. J., & Bijker, W. E. (1984). The social construction of facts and artefacts: or how the sociology of science and the sociology of technology might benefit each other. *Social Studies of Science*, 14(3), 399-441.

Plane, J.-M. (2012). *Théorie et Management Des Organisations*. Paris : Dunod.

Reynaud, J-D. (1989). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris, Armand Colin.

Rhenman, E., & Stymne, B. (1965). *Corporate Management in a Changing World*. Stockholm: Aldus/Bonniers.

Romestant, F. (2013). Enquêter sur des réseaux de parties prenantes : vers un dispositif méthodologique basé sur la théorie de la traduction. 22^{ème} Conférence de l'AIMS, Clermont-Ferrand, 10-12 juin.

Scott, R.W. (1995). *Institutions and organizations*. Sage, London.

Serres, M. (1974). *La Traduction*. Hermès III. Paris : Editions de Minuit.

Silverman, D. (1970). *The theory of organizations*. New York: Basic Books.

Simon, H.A. (1947). *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan.

Sobczak, A., & Girard, C. (2006). Des parties prenantes aux parties prenantes engagées : pour une nouvelle lecture de la théorie des stakeholders. 1^{er} Congrès du Réseau international de recherches sur les organisations et le développement durable, Paris.

Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

Venturini, T. (2010). Diving in magma: how to explore controversies with Actor-Network Theory. *Public Understanding of Science*, 19(3), 258-273.

Vinck, D. (1995). *Sociologie des sciences*. Paris : Armand Colin.

Von Bertalanffy, L. (1956). *General System Theory. Foundations, Development, Applications*. New York, Braziller

Weick, K. E. (1969). *The social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison Wesley.

Williamson, O.E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*. 22(2), 233-261.

Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press, London.

Synthèse de la première partie

Ces trois premiers chapitres constituent la partie 1 de notre thèse ; ils présentent la revue de littérature et décrivent le cadre théorique défini, relatif à la conception de la politique sportive d'une fédération, que l'on a nommée politique sportive fédérale. Nous avons suivi une progression logique qui a été à l'image de nos réflexions sur le terrain.

Dans un premier temps, dans notre **chapitre 1**, nous avons « mis à nu » la notion de politique sportive. Celle-ci est émergente, aussi bien dans les milieux professionnels qu'académiques ; les enjeux du sport amènent à penser son développement sous la forme d'une politique qui permet d'intégrer de manière cohérente des objectifs répondant à plusieurs ambitions et à plusieurs types d'acteurs. Dans cette optique, l'enjeu (et l'apport) principal d'une politique sportive est la création de sens qu'elle délivre entre des acteurs qui la conçoivent et ceux qui vont en être les « utilisateurs », qui vont la mettre en œuvre. Nous avons présenté les caractéristiques des fédérations sportives nationales, pour exprimer un lien étroit entre l'idée générale d'une politique sportive (présenter des orientations relatives à l'atteinte d'objectifs de développement qualitatif et/ou quantitatif d'une pratique, pouvant aller jusqu'à l'atteinte d'objectifs non-sportifs) et les missions et but généraux de ces organisations (administrer, gérer et développer une discipline sportive). Pour une fédération, la politique sportive apparaît comme un objet autant complexe que stratégique, qu'il a ainsi fallu appréhender. En effet, ce premier chapitre aura été l'occasion de démontrer que la politique sportive des fédérations constitue un objet peu investigué par les chercheurs en management du sport dans la mesure où leurs travaux ne se sont pas focalisés sur son processus de conception. En somme, la politique sportive d'une fédération est peu définie et conceptualisée.

Le **chapitre 2** fut l'occasion, dans cet esprit, d'appréhender au mieux le concept de politique sportive fédérale. Nous avons d'abord insisté sur la dimension processuelle liée à une telle politique. Notre réflexion a consisté en une division en trois de ce processus ; un moment de définition (celui qui nous intéresse particulièrement), un autre temps de diffusion et enfin un temps d'implémentation. Notre approche dépasse une vision *Top/Down* pour privilégier la capacité de coopération entre différents niveaux (macro, méso et micro). Plus particulièrement, la coopération fédérale – territoriale apparaît clé pour la conception de la politique sportive et sa diffusion, afin d'assurer la mise en œuvre opérationnelle (au niveau local, une mise en œuvre « terrain »).

Parallèlement à cette dimension processuelle, notre essai de conceptualisation s'est effectué – là aussi – en trois éléments complémentaires. Premièrement, une mise en évidence du contenu qui émerge d'une politique sportive fédérale ; celle-ci évoque nécessairement des objectifs autour du développement d'une pratique. Deuxièmement, la réussite de ces objectifs s'appuie sur une organisation en réseau où chaque acteur, voire chaque structure, agit et porte un rôle (qui fait quoi ?) ; elle n'a donc de sens que dans sa capacité à être portée par une organisation bien définie. Troisièmement, une politique sportive fédérale prend une dimension stratégique car elle peut être créatrice de valeur pour les acteurs du réseau fédéral, aussi distincts soient-ils. A partir de cette conceptualisation, notre proposition phare, qui ouvre notre cadre d'analyse, a consisté à considérer une politique sportive fédérale comme un dispositif de gestion. Ce point de départ nous a permis d'« habiller » notre objet d'étude. La conception d'une politique sportive fédérale devient alors la conception d'un dispositif (stratégique) de gestion. Cette perspective nous ouvre des voies offertes par les sciences de gestion. Celles-ci insistent sur le fait que la conception et l'usage ne sont pas des moments déconnectés dans le cycle de vie des dispositifs de gestion ; les acteurs doivent concevoir la politique sportive fédérale en pensant à l'usage qui pourra en être fait. Cette co-construction est alors un cycle d'apprentissage ; les acteurs identifiés comme clés dans le processus doivent être convaincus des intérêts d'un tel dispositif, alors que ce dernier, au fur et à mesure de sa conception, convainc de plus en plus d' (autres) acteurs.

Le cadre d'analyse de notre étude devait donc être en mesure d'exprimer et comprendre la dynamique liée à la conception de la politique sportive fédérale. C'est ce que nous avons souhaité faire dans le **chapitre 3**, dans lequel nous avons tout d'abord noté qu'il s'agissait d'appréhender une construction sociale, avec des acteurs concepteurs qui doivent être en mesure d'intégrer les intérêts de parties prenantes, mais surtout collaborer, même si leurs visions et intérêts diffèrent. Dès lors, la théorie de la traduction (*Actor-Network Theory* ou ANT) est parue la mieux adaptée pour répondre à nos questionnements de recherche et comprendre cette construction sociale. Cet ancrage théorique, malgré les critiques formulées à son égard, nous permet de rendre compte du fait que chaque acteur participant à la conception de la politique sportive va se faire sa propre « traduction » de ce dispositif. Les relations entre les traductions des acteurs expliquent l'évolution prise par le dispositif.

L'ANT s'intéresse dès lors à la constitution d'un réseau stable et donc à la réussite de la boucle d'apprentissage évoquée dans notre paragraphe précédent ; pour que la politique sportive fédérale naisse de manière efficace, les acteurs (et leurs traductions) doivent passer par quatre moments : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation. Afin de rendre notre cadre d'analyse plus robuste et au regard des spécificités à la fois d'une fédération nationale et d'une politique sportive, nous mobilisons le concept de rapport de prescription. Ce concept permettra de comprendre les avancées ou freins dans les différentes intégrations des traductions.

Deuxième partie :

cadre méthodologique et empirique

A présent que les cadres conceptuels et théoriques sont définis et appréhendés, nous basculons sur la deuxième partie de cette recherche, qui présente d'un côté, le canevas méthodologique et le design de cette recherche. Il s'agit d'expliquer comment, en tant que chercheur intégrant un terrain sur trois années, nous avons procédé, raisonné, afin d'articuler nos questionnements, notre cadre d'analyse et les opportunités offertes par ce terrain (chapitre 4). De l'autre côté, nous présenterons ce terrain d'étude : avec une pratique en fort développement ces dernières années, la Fédération Française de Rugby est une organisation elle aussi en mutation, devenue l'une des fédérations sportives françaises les plus importantes. Sa présence dans le champ sportif français, ses activités et son environnement sont donc présentés (chapitre 5).

Chapitre 4 : Cadre méthodologique et design de la recherche

*“On ne peut se passer d’une méthode pour se mettre en quête de la vérité des choses. »
(René Descartes)*

Ce chapitre détermine et justifie nos différents choix en matière de méthodologie et de posture face au terrain. Il s’agit d’exposer l’architecture de notre recherche ; celle-ci permet d’articuler les questionnements et notre revue de littérature, avec les données du terrain, l’analyse et les résultats qui en découlent. Pour ce faire, la section 4.1 fait part du positionnement pris pour cette recherche et la démarche générale d’accès au terrain. A partir de cette base, nous présenterons les choix méthodologiques, les modes de raisonnement et de collecte des données (4.2). Enfin, nous exposerons le protocole de codage et d’analyse de ces données (4.3).

4.1. Positionnement et démarche de recherche

L’ancrage de cette recherche part de sa nature, qui a été décidée dès son origine ; en effet, nous avons mené une recherche-intervention (R-I). Celle-ci nous a conduit à adopter un positionnement constructiviste (4.1.1). Cette recherche-intervention est de nature longitudinale, aussi nous avons opté pour une approche et une stratégie qualitatives (4.1.2).

4.1.1. Une recherche-intervention conduisant à un positionnement constructiviste

Le point de départ de ce travail de recherche est la posture méthodologique que nous avons prise à travers une démarche de recherche-intervention. Cette méthodologie a été retenue pour sa pertinence quant au contexte de l'organisation et aux problématiques soulevées, relativement à la conception d'une politique sportive fédérale, en partenariat avec les acteurs de l'entreprise (4.1.1.1). Cette démarche scientifique nous a été favorable pour déterminer notre positionnement épistémologique comme étant constructiviste (4.1.1.2).

4.1.1.1. La démarche de recherche-intervention : apports et principes

Pour comprendre les apports de la recherche-intervention, Perez (2008) propose d'en revenir aux origines ; selon l'auteur, la recherche-intervention est née d'une double insatisfaction à l'égard des sciences de gestion, de la part des praticiens et des chercheurs, qui les considèrent comme trop générales, théoriques, voire éloignées des problèmes concrets vécus par les organisations. Aussi, les « utilisateurs » regrettent l'absence d'interactivité avec les chercheurs sur la production de connaissances, alors que ces derniers déplorent que leurs connaissances ne soient pas suffisamment « actionnables ». Le pari de la recherche-intervention est ainsi de permettre une dualité entre recherche et intervention (Detchessahar *et al.*, 2012, p. 2) et créer une émulation entre ces deux voies : « *La recherche apporte un éclairage, accompagne une mise en mouvement et l'intervention fournit des données de recherche qu'il serait difficile de récolter autrement* ».

La recherche-intervention ambitionne « *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, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité en Sciences de Gestion* » (David, 2000, p. 210). Cette démarche paraît donc bien adaptée aux caractéristiques de nos travaux. Pour le chercheur, qui devient alors « chercheur-intervenant », l'enjeu est **d'aider les praticiens à concevoir des schémas d'évolution, d'amélioration de la performance, en produisant des connaissances pour une action plus efficace et utiles au champ théorique.** Pour parvenir à ces objectifs, **la recherche-intervention s'appuie sur cinq principes fondamentaux** décrits par Hatchuel (1994) :

- Le principe de rationalité accrue : il s'agit de favoriser l'adéquation entre des savoirs nouveaux (la connaissance des faits) et les rapports qu'ils rendent possibles entre les acteurs.
- Le principe d'inachèvement : il est impossible de spécifier à l'avance le cheminement et les résultats. L'évolution organisationnelle dispose donc d'un caractère ouvert.
- Le principe de scientificité : le chercheur doit avoir une attitude critique par rapport aux savoirs qu'il mobilise.
- Le principe d'isonomie : c'est l'effort de compréhension partagé par les acteurs ; il faut comprendre les fondements des divers points de vue (idéal démocratique).
- Le principe des deux niveaux d'interaction : au niveau relationnel (intervention), la relation du chercheur aux autres acteurs n'est pas fixée à l'avance. Au niveau cognitif, la démarche de connaissance est une démarche activatrice : le chercheur stimule la production de points de vue. Autrement dit, les relations entre acteurs sont codifiées au fur et à mesure que le processus d'intervention avance.

L'intervention est ainsi gage de production de savoirs et de concepts qui permettent de penser les trajectoires dans lesquelles le « collectif » pourrait s'engager. Par ailleurs, la démarche de recherche-intervention en dit long sur la posture adoptée par le chercheur : il doit se positionner au plus près des acteurs et des problèmes qui se posent. L'enjeu est **de s'immerger auprès des acteurs pour accéder à la connaissance de leurs différentes rationalités propres, de leurs enjeux, pour dégager les voies d'une évolution raisonnée et acceptable ; il s'agit donc bien de coproduire des connaissances depuis l'intérieur** de l'organisation.

Pour positionner la recherche-intervention posture parmi d'autres approches, les travaux de David (2000) sont éclairants : l'auteur s'intéresse à la comparaison de quatre démarches de recherche, selon leur point de départ et les objectifs qu'elles affichent. Le Tableau 9, que nous reprenons, permet de bien distinguer la recherche-intervention.

Tableau 9 : positionnement de la recherche-intervention (David, 2000)

		Objectif	
		<i>Construction mentale de la réalité</i>	<i>Construction concrète de la réalité</i>
Démarche	<i>Partir de l'observation des faits ou d'un travail du groupe sur son propre comportement</i>	Observation, participante ou non (I) Elaborer un modèle descriptif du fonctionnement du système étudié.	Recherche-action (II b) Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative.
	<i>Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation</i>	Conception « en chambre » de modèles et outils de gestion (II a) Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement, sans lien direct avec le terrain.	Recherche-intervention (III) Aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini.

La recherche-intervention se définit et se positionne de surcroît en fonction de deux degrés. D'un côté, le degré de formalisation (définition formelle des changements produits ou à produire). De l'autre, le degré de contextualisation (désignant l'intégration au contexte des changements produits par la recherche).

La recherche-intervention cherche à transformer de manière effective l'organisation dans ses structures et ses comportements : elle vise la formalisation et la contextualisation du changement de manière progressive et interactive. C'est, là aussi, ce qui distingue cette démarche des trois autres développées par David (2000)⁶¹.

⁶¹ Pour l'auteur, l'observation ne permet ni contextualisation, ni formalisation du changement ; la recherche-action se limite à la contextualisation ; et la conception en « chambre » de modèles de gestion formalise un modèle sans savoir s'il sera contextualisable.

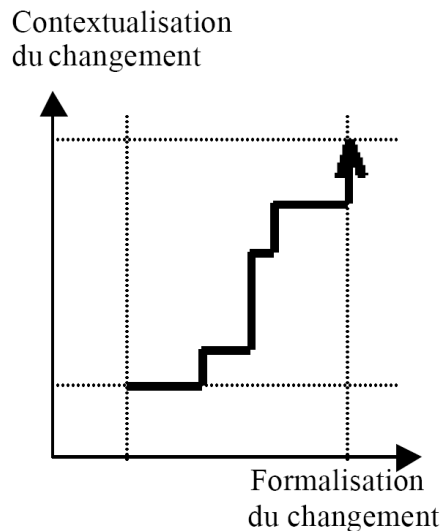


Figure 37 : la recherche-intervention : des phases alternées de formalisation et contextualisation du changement (David, 2000)

Nous avons donc exprimé le fait que la recherche-intervention instaure une proximité entre le chercheur, les acteurs de l'organisation et l'objet de recherche. Aussi, cette démarche est progressive dans la création de connaissances empiriques et conceptuelles. Indiquer que notre démarche relève d'une recherche-intervention nous aide à choisir et justifier notre positionnement épistémologique.

4.1.1.2. Une recherche exploratoire inscrite dans un paradigme constructiviste pragmatique

La réflexion épistémologique est nécessaire pour tout chercheur souhaitant s'assurer du sérieux, de la validité et de la légitimité de ses travaux. Pour reprendre Perret et Séville (2003, p. 13), « *l'épistémologie a pour objet l'étude des sciences. Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance* ». Tout positionnement épistémologique peut être caractérisé par trois hypothèses. La première hypothèse est d'ordre ontologique. Elle renvoie à la nature de ce qui est considéré comme réel (qu'y a-t-il à connaître ?). La deuxième hypothèse est d'ordre épistémique. Elle porte sur ce que l'on considère comme connaissable. La troisième hypothèse enfin repose sur le statut, la génération et l'évaluation des connaissances (manière dont les connaissances vont être générées).

L'épistémologie invite donc le chercheur à présenter et à expliciter les paradigmes associés à sa recherche. Des auteurs clés comme Le Moigne (1990) ou Savall et Zardet (2004) opposent deux paradigmes en Sciences de Gestion : le paradigme positiviste et le paradigme constructiviste⁶². Nous proposons de clarifier les positions de ces deux paradigmes pour mieux rendre compte de l'ancrage épistémologique que nous avons déterminé. Le paradigme positiviste conçoit une réalité objective du monde observé ; le chercheur est considéré comme neutre vis-à-vis de son objet et de son terrain de recherche. Le positivisme admet donc une objectivité du chercheur. Courant classique de la recherche, le positivisme met l'accent sur la vérification d'une réalité préétablie en recherchant des liens de causalités entre des faits, des observations du terrain. A l'opposé, le paradigme constructiviste (Le Moigne, 1995), construit notamment à partir des travaux de Piaget (1967), considère **la réalité comme socialement construite**, au sein de laquelle la neutralité et l'objectivité du chercheur sont un mythe, car **l'interaction entre l'observateur et l'observé est une condition de la production de connaissance**.

Ces éléments distinctifs se suffisent donc à justifier notre choix pour un positionnement constructiviste. La finalité même de la recherche-intervention semble contraire à l'approche positiviste, ne serait-ce qu'à l'hypothèse ontologique qui considère que l'objectif scientifique est de découvrir la réalité en étant indépendant des acteurs. Plane (2003, p. 203) insiste sur cette dimension de la recherche-intervention, qui comprend « *des méthodes de transformations organisationnelles par interactivité chercheurs-acteurs en vue d'améliorer la production de connaissances sur le fonctionnement des organisations* ». Il semble donc plus confortable d'insérer la démarche de recherche-intervention dans le paradigme constructiviste (Latiri Dardour, 2006), dans la mesure où elle nous inscrit dans une posture de co-construction de la réalité entre chercheurs et professionnels. La spécificité de nos travaux réside également dans le fait que notre objet d'étude (la politique sportive d'une fédération) et notre cadre théorique sont de l'ordre du constructivisme ; notre positionnement ontologique doit correspondre avec la manière dont notre objet est appréhendé, en l'occurrence, une construction sociale.

⁶² Ces deux paradigmes sont considérés comme étant les deux principaux. Entre temps, Girod-Séville et Perret (1999) font part du paradigme interprétativiste : ce positionnement propose un statut de la connaissance et une nature de la « réalité » identique au constructivisme. Ce qui diffère est le chemin de la connaissance scientifique (troisième hypothèse) : d'un côté, c'est par l'interprétation que la connaissance est engendrée ; de l'autre, c'est par la construction. Ces deux positionnements forment un paradigme plus large, dit « phénoménologique ». Avenier (2011) ne considère pas l'interprétativisme comme étant un paradigme épistémologique, mais uniquement un paradigme méthodologique.

Avenier (2011) souligne que le fait d’annoncer une inscription dans un paradigme épistémologique constructiviste n’est pas suffisant pour situer de manière complète le cadre épistémologique d’une recherche. Pour l’auteure, cela exprime seulement et avant tout le principe de non-séparabilité entre le système observant (chercheur) et le système observé (l’organisation) au sens de von Foerster (1981). Les travaux d’Avenier (2011) et d’Avenier et Thomas (2015) nous ont permis de préciser notre repère épistémologique. L’auteure présente deux principaux paradigmes épistémologiques constructivistes : une approche constructiviste développée par Guba et Lincoln (1989, 1998) et un constructivisme radical proposé par Glaserfeld (2001), repris par Le Moigne (2001). Avenier et Parmentier-Cajaiba (2011) s’inscrivent dans le second paradigme sans pour autant utiliser le terme « radical ». En effet, elles préféreront parler d’un **paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP)**, que nous avons choisi pour positionner nos travaux. Le point distinctif majeur entre ces deux paradigmes constructivistes est d’ordre ontologique : Guba et Lincoln (1989, 1998) indiquent qu’il existe de multiples réalités socialement construites, non gouvernées par des lois naturelles ou causales. Or, le PECP repose sur une hypothèse d’ordre ontologique ne se prononçant pas sur l’existence d’un réel en soi ; cette existence n’est ni niée, ni assurée. Dès lors, la confrontation aux phénomènes étudiés est impactée par les perceptions du chercheur, lesquelles sont influencées par son projet de recherche, sa culture, son histoire, etc. Dans le cadre du PECP, la production de connaissances est vue comme un processus intentionnel d’élaboration de représentations (Avenier, 2011). En somme, la mobilisation spécifique de ce paradigme nous est pertinente car la réalité – donc le savoir – y est considérée comme construite individuellement et de manière interprétative ; le monde dans lequel nous vivons reste inventé et non découvert. Le PECP est donc apprécié par son caractère plus ouvert, dans la mesure où il donne du crédit à des postures interprétatives. Il s’agit de chercher à comprendre pour construire ; or, pour comprendre, il faut interpréter (Croom, 1999). Ce raisonnement s’effectue effectivement en gardant le crédo de la co-construction du projet de recherche, *in fine*, des connaissances⁶³.

⁶³ Gavard-Perret *et al.* (2008, p. 25) précisent que, suivant le PECP, « la co-construction de connaissance n’est pas nécessairement une co-construction stricto sensu avec les acteurs organisationnels sollicités dans le travail empirique », et ce, contrairement au paradigme épistémologique constructiviste au sens de Guba et Lincoln (1989).

Par ailleurs, le paradigme adopté a d'importantes implications sur la conception d'une recherche et sur sa conduite, notamment au regard de la méthode de la recherche et des critères de validité à respecter. Nous nous efforcerons donc à **décrire la manière avec laquelle nous avons intégré de manière effective nos différents choix méthodologiques et ainsi atteint les exigences fixées** (critères de faisabilité, de réussite).

Pour mettre en place notre recherche-intervention en suivant un paradigme constructiviste pragmatique, **notre démarche a été exploratoire**. En effet, dans la mesure où nous nous trouvons dans une situation empirique peu étudiée et pour laquelle il n'y a pas de modélisation établie, l'approche exploratoire est appropriée (Giordano et Jolibert, 2008). L'objectif de l'étude exploratoire est d'identifier et de comprendre des problèmes, situations ou événements complexes. Les questions qui se posent à l'approche du terrain sont ainsi de type : « comment l'organisation fonctionne-t-elle ? ». L'approche exploratoire se distingue des recherches à visée descriptive (qui cherchent à savoir ce qui se passe), explicative (qui servent, par exemple, à déterminer les causes d'un phénomène) et prédictive (celles-ci déterminent ce qu'il se passerait dans telle ou telle situation).

Charreire et Durieux (1999) relèvent trois types d'exploration du réel. Premièrement, l'exploration théorique, qui consiste à opérer un lien entre deux champs théoriques distincts. Deuxièmement, l'exploration empirique, qui revient à explorer un phénomène sans *a priori* théorique. Troisièmement, une **exploration hybride, par laquelle le chercheur procède par allers-retours entre les observations et confrontations empiriques et les connaissances théoriques**. Notre démarche s'inscrit dans ce dernier type d'exploration. La recherche-intervention que nous avons menée se fonde sur des conceptualisations / modélisations, mises à l'épreuve du terrain. Aussi, les données empiriques deviennent éclairées par la littérature, sans oublier les échanges avec les directeurs de thèse et autres chercheurs (ex. : membres du laboratoire de recherche). Ce procédé cyclique est mis en exergue par Perrin (2008), sur lequel nous nous appuyons pour le schématiser (cf. : Figure 38).

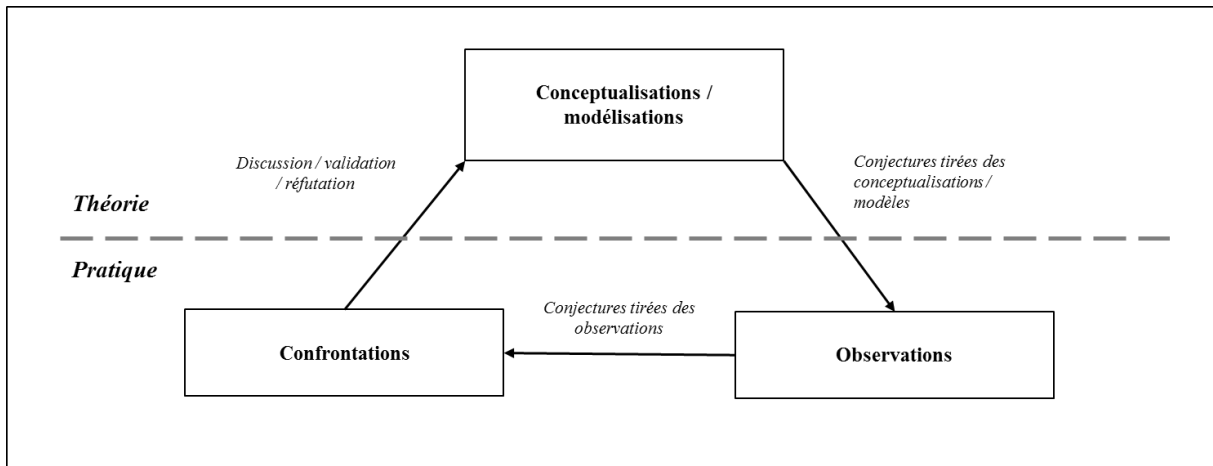


Figure 38 : cycle de réflexion et de compréhension du phénomène étudié : une démarche d’exploration hybride (adapté de Perrin, 2008).

Cette schématisation cyclique montre que **notre démarche méthodologique se fonde sur un mariage entre apports théoriques et preuves sur le terrain** (Eisenhardt, 1989). Nous expliciterons dans la section suivante (4.2.2) le mode de raisonnement adopté, qui a trait à une logique abductive, comme le sous-entend cette Figure 38. Avant ceci, nous poursuivons la présentation de notre démarche de recherche en expliquant sa nature longitudinale et qualitative.

4.1.2. La nature longitudinale et qualitative de la recherche

Au regard de notre problématique de recherche, il nous a semblé pertinent d’opter pour une analyse longitudinale (4.1.2.1) ; nous présenterons donc les contours de ce type de recherche pour montrer la concordance avec nos questionnements. Puis, nous montrerons que notre approche présente les caractéristiques d’une recherche qualitative (Bryman, 1989) (4.1.2.2).

4.1.2.1. Une approche longitudinale de la politique sportive fédérale

Comme l'affirme Wacheux (1996, p. 75), l'étude d'un processus nécessite, pour le chercheur, de « *construire une représentation de la réalité par une observation approfondie du contexte sur une période relativement longue* ». Or, **l'analyse longitudinale vise, à proprement parler, à étudier des phénomènes d'évolution au cours du temps**. En d'autres termes, l'objectif est d'appréhender l'évolution d'un phénomène, en dégagant et en analysant les éléments qui deviennent et donnent force, forme et caractère à cette évolution (Van de Ven et Huber, 1990). Dans cette perspective, **l'analyse d'un processus renvoie aux notions de temps, d'actions et d'événements** (El Abboubi, 2009).

L'étude longitudinale est caractérisée par trois éléments : 1) les données sont recueillies au cours, au moins, de deux périodes bien distinctes, 2) les sujets étudiés sont identiques ou, à défaut, comparables d'une période à l'autre et 3) l'analyse doit reposer sur la comparaison des matériaux ou la reconstitution de l'évolution constatée (Menard, 1991). Nous avons donc cherché à respecter ces critères, à la fois dans la distinction des moments d'entretiens formels et dans le choix des acteurs clés sollicités. Pour ce qui est de l'analyse, nous nous intéressons davantage à l'évolution d'un processus, tout en rendant compte, à l'intérieur de celui-ci, de l'évolution comparée des perceptions et représentations des acteurs.

D'autre part, Forgues et Vandangeon-Derumez (2007) distinguent les analyses longitudinales en fonction de la place qu'elles accordent à la temporalité. Par exemple, certains travaux accordent une place au temps sous forme de durée : elles mesurent et apprécient le temps passé entre plusieurs événements. Pour notre part, **il s'agit d'étudier le processus pendant un laps de temps donné** ; de ce fait, nous n'accordons pas une place essentielle au temps en tant que variable. Nous expliciterons dans notre section suivante (voir 4.2.3), les modalités de recueil des données, la délimitation de notre analyse en termes de période et de sujets.

4.1.2.2. Une recherche de nature qualitative

Les démarches de recherche en sciences sociales opposent souvent approches quantitatives et qualitatives⁶⁴. Celles-ci se différencient sur plusieurs points ; le critère de différenciation qui revient le plus souvent est l'objet de ces deux perspectives : l'étude quantitative vise à mesurer, évaluer un phénomène, alors que l'étude qualitative a pour objet de l'enquêter et le décrire. Aussi, les approches quantitatives sont objectives, alors que les approches qualitatives autorisent d'intégrer des formes de subjectivité. En sciences de gestion, **l'approche qualitative est suggérée lorsque l'objet de recherche est un phénomène complexe** et qu'il s'avère nécessaire de comprendre le comportement de l'organisation ou de ses acteurs (Thiétart *et al.*, 2003). Or, nous avons mis en avant la complexité pour appréhender une politique sportive fédérale en cours de conception au sein d'une fédération nationale.

Concrètement, la méthode qualitative traite des données difficilement quantifiables, mesurables : « *elle s'inspire de l'expérience de vie quotidienne et du sens commun qu'elle essaie de systématiser* » (Nguyên-Duy et Luckerhoff, 2007, p. 8). Ces éléments marquent une proximité entre la recherche qualitative et les fondements des approches constructivistes exposés en 4.1.1. Néanmoins, le choix de recourir à des matériaux qualitatifs est motivé par la finalité d'une recherche, plus que par le positionnement épistémologique. Il est en effet possible d'utiliser des matériaux de nature quantitative dans le cadre du PECP (Avenier et Thomas, 2015).

La méthode qualitative sert, en premier lieu, à fournir des descriptions des sujets et phénomènes, dans un contexte donné. L'idée générale, dans notre cadre, consiste à se focaliser sur le sens perçu par les acteurs d'un phénomène social. En cela, nous avons indiqué que notre démarche de recherche passe par une compréhension, voire une interprétation du déroulement d'un phénomène, en l'occurrence, l'émergence d'une politique sportive fédérale. **Cette compréhension globale du phénomène étudié est l'un des critères définissant l'approche qualitative** (Miles et Huberman, 2003). Le chercheur doit chercher à comprendre les pratiques, les dynamiques d'interaction, les perceptions des situations des acteurs. De plus, selon les auteurs, le chercheur doit également s'assurer d'avoir un contact prolongé avec le terrain, ce qui a été facilité, dans notre cas, par l'entrée via le « dispositif CIFRE⁶⁵ » dans l'organisation.

⁶⁴ Aussi, les approches mixtes existent et ne sont pas nouvelles ; celles-ci combinent analyses quantitative et qualitative.

⁶⁵ Convention Industrielle de Formation par la REcherche.

La détection des données doit de surcroît s'opérer par un « *processus d'attention approfondie* » (Miles et Huberman, 2003, p. 21) (par exemple, le fait d'enregistrer un entretien, pour rendre compte au mieux des perceptions des acteurs). Une fois collectées, les données doivent être structurées en thématiques : en somme, l'approche qualitative rend compte des « expressions » et « mots » des acteurs interrogés et/ou observés. Ces éléments textuels sont importants à mettre en avant dans la compréhension du phénomène (Miles et Huberman, 2003).

Au final et au-delà de la proximité entre nos questionnements de recherche et les fondements de l'approche qualitative, nous avons choisi une telle approche pour deux raisons majeures : d'une part, notre choix a été motivé par notre volonté d'appréhender les perceptions / représentations des acteurs, à l'égard de leur organisation, leur environnement et plus spécifiquement leurs traductions vis-à-vis de la politique sportive fédérale. Pour obtenir ces éléments, les matériaux empiriques de nature quantitative s'avèrent peu propices, voire contraires, dans l'esprit (par exemple, l'utilisation d'un questionnaire avec des réponses de type « cases à cocher » enfermerait les acteurs dans des choix de réponses). D'autre part, l'accent de notre recherche a été placé sur la notion de processus, donc de la succession d'événements et de leurs interrelations : la recherche qualitative est pertinente pour appréhender de tels phénomènes.

Nous avons ainsi exposé les critères qui caractérisent notre recherche ; critères sur lesquels nous pouvons nous appuyer afin d'étayer nos prises de position. La section suivante a pour but d'explicitier et de matérialiser les choix méthodologiques en référence à ces éléments de posture que nous avons eus face au terrain.

Synthèse 4.1 :

Nous avons exposé, dans cette section, notre démarche et le positionnement de notre recherche. Celle-ci a pris la forme d'une **recherche-intervention**, ce qui marque d'entrée la proximité que nous avons dû avoir avec le terrain et les acteurs. Dans le souci de cohérence avec notre problématique de recherche, nous nous inscrivons dans un **positionnement épistémologique constructiviste pragmatique**. Cette posture est également cohérente avec notre cadre d'analyse et le principe méthodologique de « suivre les acteurs ».

Toujours dans cet esprit, notre approche est qualifiée d'**exploratoire**, car nous poursuivons l'objectif de comprendre au mieux comment l'organisation fonctionne, réagit et pense. Plus particulièrement, nous nous intéressons à des éléments dans une dimension processuelle ; restitués sous une perspective temporelle, notre analyse est de nature **longitudinale**. Aussi, puisque nous nous intéressons à décrire en profondeur un phénomène, nous nous inscrivons dans une perspective **qualitative**.

4.2. Choix méthodologiques et modalités de raisonnement

Cette section a pour but de préciser nos choix méthodologiques qui nous ont permis de collecter des données empiriques, ainsi que le mode de raisonnement pour produire nos connaissances. La méthodologie d'approche que nous avons déterminée est celle de l'étude de cas, que nous présenterons et justifierons (4.2.1). Nous ferons de même pour la logique abductive, qui a été mobilisée (4.2.2). Enfin, nous exposerons les différents modes de collecte de données que nous avons choisis pour rendre pertinente cette étude de cas (4.2.3).

4.2.1. Justification et description de l'étude de cas unique

Le choix d'une stratégie de recherche appropriée est nécessaire au bon déroulement de l'étude. Ce choix est souvent, dans un premier temps, déterminé par la question principale de recherche et l'état des connaissances sur le « sujet » abordé (Yin, 2003). Comme nous l'avons exprimé dans le premier chapitre, **les connaissances sont réelles au sujet des politiques sportives, mais se trouvent à un stade peu avancé lorsqu'il s'agit d'en évoquer la conception au sein d'une fédération nationale**. Nous nous trouvons donc face à un objet d'étude qui est certes connu (une politique sportive), mais dont un questionnement principal (sa conception) est peu exploré au sein d'un terrain spécifique (une fédération nationale). Dans ce cadre, **notre objet devient flou ; or, l'étude de cas peut le cerner plus précisément** (Eisenhardt, 1989 ; Glaser et Strauss, 1967).

Les acteurs signalent que l'étude de cas permet d'explorer des phénomènes complexes⁶⁶. La formule de Giroux (2003, p. 43), reprise d'un cours de Mintzberg (non daté), présente de manière métaphorique le positionnement pris avec une étude de cas : « *quand on veut étudier les migrations des oiseaux, on peut les étudier à distance avec un radar ; quand on veut savoir comment ils vivent, il faut aller en observer quelques-uns de près* ».

⁶⁶ En cela, l'étude de cas est cohérente et compatible avec les approches exploratoire et qualitative, qui ont également cette ambition vis-à-vis de l'appréhension de la complexité. Notons que l'étude de cas ne se restreint pas à la compréhension de situation de gestion peu connues ; elle peut aussi avoir pour objet de tester, réfuter ou de compléter une théorie. Ceci peut être, dans notre cadre, une « motivation » de second plan d'un point de vue théorique, dans la mesure où l'on amène un terrain nouveau pour l'application de notre cadre d'analyse (cf. : chapitre 3).

Une des caractéristiques fondamentales de cette stratégie empirique est sa capacité à **explorer un / des phénomène(s) dans des contextes évolutifs. Elle permet en outre d'étudier la dynamique, la trajectoire de ce(s) phénomène(s) en relevant les particularités** (Collerette, 1996). Souvent reprise, la définition de Yin (1984, p. 23) va clairement dans ce sens ; l'auteur présente l'étude de cas comme une « *investigation empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes* »⁶⁷. Stake (1994, p. 236) spécifie qu'un cas est un « *système intégré* ». Un cas est délimité, mais il ne constitue pas un modèle à suivre. D'un point de vue général, le chercheur doit appréhender le cas comme un système comportant ses propres dynamiques, lesquelles doivent être explicitées à l'aune d'un cadre théorique et méthodologique.

Pour aller plus loin que cette compréhension de la complexité et des dynamiques organisationnelles, il semble important de mettre en avant d'autres qualités de l'étude de cas. Cette stratégie s'adapte aisément aux particularités du terrain au fur et à mesure que la recherche avance. Elle peut étudier en profondeur des dynamiques dans leur entièreté, qu'elles soient à un niveau individuel (Noël, 1989), organisationnel (Godelier, 1997), ou même sectoriel (Demers, 1993) ; dynamiques qu'une enquête aurait plus de mal à saisir (Yin, 1984).

Dans notre étude liée à la conception d'une politique sportive, l'objectif est de **saisir le sens subjectif et intersubjectif d'une activité humaine, à partir des perceptions et actions de différents acteurs en présence** (Hlady Rispal, 2002). L'enjeu est de faire ressortir ce sens, dans une masse de données potentielles, qui peuvent provenir de multiples sources et de multiples points d'observation pendant un certain laps de temps. Aussi, l'étude de cas est intéressante et porteuse dans le cadre d'une fédération sportive nationale, car elle offre, potentiellement, un accès à plusieurs niveaux d'analyse et donc à plusieurs acteurs. Dès lors, elle permet de rendre compte des interactions au sein de l'organisation et avec son environnement et les liens entre des entités organisationnelles.

⁶⁷ Nous avons traduit la définition de l'auteur : « *An empirical inquiry about a contemporary phenomenon (e.g., a "case"), set within its real-world context-especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident* ».

Ces derniers éléments nous renvoient à la question de l'unité d'analyse, déterminante pour délimiter le cas. **Notre unité d'analyse est une fédération sportive, association nationale en réseau.** Aussi, **notre étude de cas est unique** et non multiple, dans la mesure où nous considérons que le siège fédéral (terrain auquel nous avons été affecté) et les structures déconcentrées forment un réseau d'acteurs, celui que l'on va chercher à appréhender en termes de dynamiques autour de la politique sportive fédérale. Notre **design d'étude est ainsi holistique et unique** au sens de Yin (2003)⁶⁸.

En termes de portée et de points de vigilance, nous souhaitons avant tout préciser que l'étude de cas est reconnue par la forte validité interne de ses résultats. La validité interne renvoie à deux aspects : d'un côté, le chercheur doit s'assurer de l'existence et de la force des liens de causalité établis ; de l'autre côté, il doit être en mesure de justifier les constats dressés par des données plurielles et concordantes (Yin, 2003). Pour être valides, les résultats doivent donc être « justes », « authentiques » ; nous dirons même « plausibles » vis-à-vis du terrain d'étude (Ayerbe et Missonier, 2007). À cette fin, la plupart des auteurs préconisent la triangulation des sources et des modes de collecte des données. Quant aux points de vigilance, ils concernent plutôt la validité externe. Des critiques persistent dans la mesure où l'étude de cas investigate un objet, un contexte et/ou un terrain particuliers. La question de la transférabilité est souvent posée. Aussi, la théorisation à partir d'un cas unique s'avère délicate ; notre idée sera donc davantage d'être en mesure de développer voire tester un champ théorique, que de le réfuter. Pour améliorer voire s'assurer de la validité externe, les résultats peuvent être confrontés à la littérature (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003) ou justifiés par la finalité de la recherche et l'intervention sur le terrain. Par rapport à ceci, l'étude de cas peut suffire à la mise en lumière de phénomènes, processus dont la compréhension enrichit la théorie (sans oublier la pratique). En cela, la validité externe ne vise pas nécessairement une généralisation statistique d'une expérimentation, mais une généralisation analytique (Ayerbe et Missonier, 2007, p. 41) ; il s'agit de pouvoir « *spécifier les conditions par lesquelles un phénomène existe, de comprendre les actions et événements qui y sont associés* ». Enfin, les limites exposées de l'étude de cas sont proches de celles identifiées généralement pour tout type d'approche qualitative : d'abord, elle recueille un grand nombre d'informations, certes détaillées mais difficiles à trier, sélectionner, interpréter et analyser. Le chercheur est ainsi soumis à un certain effort de rigueur scientifique pour rendre compte de manière fidèle du matériel empirique.

⁶⁸ L'auteur propose une classification de quatre grands types d'études de cas selon que l'étude porte sur un ou plusieurs cas et comprend une ou plusieurs unités d'analyse au sein de ce(s) cas.

Enfin, ces nombreuses informations relèvent bien souvent d'un nombre limité de sujets, ce qui rend nécessaire de pouvoir justifier de la représentativité de ces sujets par rapport à l'objet d'étude choisi. Pour répondre et pallier au mieux à ces limites, les deux sous-sections suivantes détaillent le mode de raisonnement adopté et la manière dont a été structurée la collecte des données.

4.2.2. Un mode de raisonnement abductif

Le type de raisonnement que nous avons adopté est une conséquence à la fois de la nature complexe de notre objet, de notre positionnement épistémologique et de notre choix pour une approche qualitative. L'ADN d'une démarche abductive est de procéder par **des allers-retours entre théorie et pratique**. Cette démarche s'est avérée d'autant plus pertinente que nous avons un cadre d'analyse théorique inédit pour notre terrain (versant empirique), ou plutôt, un terrain inédit pour notre cadre théorique (versant théorique). Trois modes de raisonnement sont proposés au chercheur : hypothético-déductif, inductif et abductif. La Figure 39 ci-dessous marque les différences de raisonnements mobilisés pour dégager des connaissances.

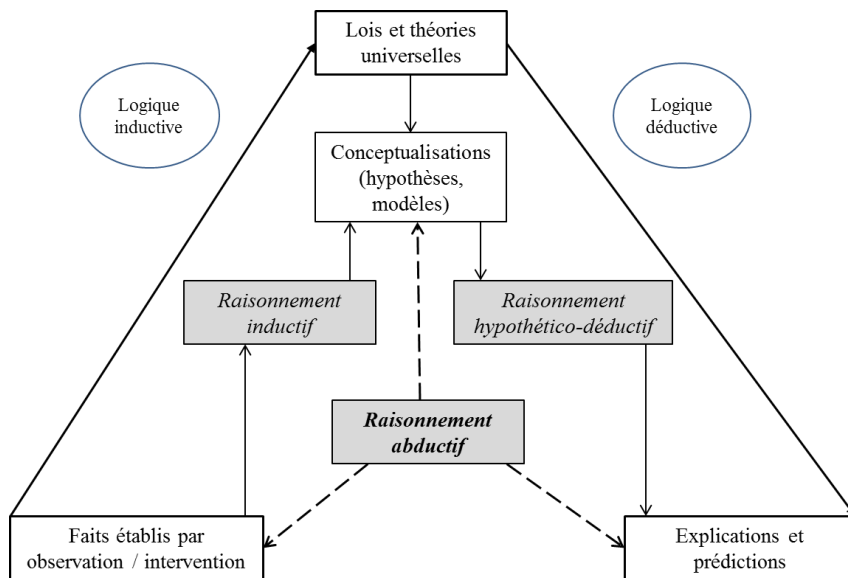


Figure 39 : les différents types de raisonnements : positionnement de l'abduction.

Comme le montre ce schéma, l'abduction permet de **se servir du terrain pour dégager des perspectives théoriques** et vice-versa, c'est-à-dire « **guider** » et **éclairer le terrain à partir de conceptualisations / d'un ancrage théorique**. Le raisonnement abductif tend à se situer entre logique inductive et déductive, en ce sens qu'il mobilise ces deux mouvements de réflexion. La définition de Koenig (1993, p. 7) est la suivante : « *l'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester* ». Nous retrouvons ici l'idée d'exploration hybride exposée plus haut, en 4.1.1.2.

De ce fait, notre recherche ne s'organise pas spécifiquement autour d'une théorie que l'on chercherait à appliquer (logique déductive). Elle ne consiste pas non plus à fonder une théorie à partir de l'étude d'un terrain (logique inductive). Pour autant, nous gardons à l'esprit que le processus de compréhension menant au développement de connaissances associe étroitement ces deux logiques : l'induction vérifie empiriquement la validité d'un modèle initial, d'hypothèses, de premières tentatives de conceptualisation, puis la déduction tire les conséquences par rapport à ces postulats et cadrages théoriques.

Le raisonnement abductif admet donc de faire évoluer des concepts et théories. Le chercheur, quoique armé d'une grille de lecture lorsqu'il aborde le terrain, accepte de se laisser surprendre par les données que ce dernier fait émerger. Dans le cadre de notre étude, la littérature nous a permis, dans un premier temps, de faire le constat que le concept de politique sportive fédérale, s'il est souvent mobilisé par les praticiens (ne serait-ce que ceux à l'origine de la collaboration), n'est pas clairement défini. Les entretiens exploratoires – auprès d'acteurs d'un réseau fédéral – ont confirmé cette tendance ; une difficulté à se faire une idée précise des contours de ce concept. C'est à partir de ce moment que la littérature nous a servi à « structurer » le concept et le réel associé.

Assurément, cette illustration d'une boucle théorie – pratique montre que la démarche abductive nous permet d'être en cohérence avec notre positionnement épistémologique, marqué par la volonté de co-construire les connaissances. Il est aussi lié à un cadre d'analyse relativement ouvert. Facilitée par l'immersion permanente que nous avons eue sur le terrain, l'abduction s'inscrit par ailleurs dans notre objectif de recherche : comprendre de manière fine et pertinente un phénomène.

4.2.3. Modes de collecte des données et mise en pratique du design de recherche

Cette dernière sous-section décrit les différentes techniques de collecte de données mobilisées et la manière dont nous les avons collectées, afin de comprendre au mieux le processus de conception de la politique sportive d'une fédération nationale. Cette collecte s'est effectuée en respectant le principe de triangulation (4.2.3.1). Nous présenterons dans un premier temps la mobilisation de ressources documentaires (4.2.3.2). Ensuite, nous décrirons l'observation participante que nous avons mise en place, ainsi que les entretiens informels qu'il nous a été possible de mener (4.2.3.3). Enfin, nous expliciterons les entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs ciblés, jugés représentatifs par rapport à la conception d'une politique sportive fédérale (4.2.3.4).

4.2.3.1. Une collecte de données par triangulation

Toute étude de cas suppose que le phénomène étudié soit documenté en utilisant plusieurs techniques de collecte de données⁶⁹ (Yin, 1984). Pour ce recueil d'informations et de données, Yin (2012) indique que les informations requises pour préparer une telle étude peuvent provenir des sources principales suivantes : de la documentation (par exemple, des archives), des entretiens (formels/informels, individuels/collectifs) et/ou de l'observation (directe/participante). **Il est particulièrement suggéré au chercheur de recourir à plusieurs sources d'informations** s'il veut rendre compte avec justesse de la compréhension d'un phénomène étudié et pour compenser les biais de chacune des techniques. Cette logique s'inscrit dans le respect d'un principe essentiel dit de « triangulation » des données ; il s'agit en effet de mobiliser plusieurs sources de données, méthodes ou théories dans l'investigation d'un phénomène. La triangulation des données est une source de validation essentielle ; l'utilisation de multiples sources d'évidence permet, selon Perret (1994), d'assurer la validité du construit. Au-delà du choix et de la volonté de faire converger plusieurs sources d'information (triangulation méthodologique), la triangulation se présente sous deux autres formes : la triangulation référentielle et la triangulation opérationnelle.

⁶⁹ Le terme « données » est ici utilisé pour faire référence aux données empiriques, collectées sur le terrain de recherche. Il s'agit ainsi de la matière étudiée.

La triangulation référentielle a recours à plusieurs groupes d'individus comme sources de données ; la triangulation opérationnelle a recours à plus d'un investigateur dans un processus de recherche⁷⁰. Ce souci de trianguler les données nous a accompagné tout au long de notre parcours de recherche. Plus globalement, et c'est ce qui fait la spécificité d'une recherche-intervention, la collecte de données s'est effectuée au fur et à mesure de l'avancement du travail de recherche.

Nous avons articulé notre étude sur des données provenant de **quatre sources, à savoir l'exploitation de ressources documentaires, une observation participante, des entretiens informels et des entretiens semi-structurés**. L'observation participante et les entretiens informels se sont matérialisés par la tenue d'un journal de recherche. Ainsi, les trois canaux principaux d'exploitation ont été les **documents internes, le journal de bord et les retranscriptions des entretiens** semi-directifs. Nous présentons donc, l'un après l'autre, ces dispositifs de collecte.

4.2.3.2. L'accès et l'exploitation de ressources documentaires

L'accès à plusieurs documents, notamment internes (ex. : des documents de travail), a été facilité par le fait d'être en permanence sur le terrain. Qu'ils soient internes ou accessibles publiquement (par exemple, des données sur le site Internet de la Fédération), ces documents permettent d'approfondir la connaissance sur certains points. Nous pouvons faire ressortir cinq supports à partir desquels nous avons pu recenser de telles informations :

- D'abord, le **Livre Blanc du Rugby Français**⁷¹, document qui a été conçu avant le début de la recherche-intervention (juin 2012). Ce Livre Blanc, réalisé suite aux premières Assises du rugby français (réunissant 150 personnes représentant l'ensemble du monde du rugby), fait apparaître tout un ensemble de constats, puis de propositions et pistes de réflexion, dans l'objectif d'« *inventer le Rugby pour les quinze ans à venir* » (p. 3). Ces éléments se structurent en huit chapitres et ont ainsi constitué une base intéressante de réflexion et de contextualisation.

⁷⁰ Nous n'avons pas mis en place ce principe de triangulation opérationnelle, l'intervention s'étant effectuée de manière individuelle.

⁷¹ Consultable via le lien suivant : http://www.ffr.fr/Livre_Blanc/index.html

- Ensuite, **le site internet fédéral** a constitué une source importante, notamment avec les informations d'ordre institutionnel qu'il fournit (ex. : présentation de la FFR, publications officielles).

- Dans cette même logique, la publication annuelle du rapport d'activité national, nommé l'« **Info Congrès** », constitue une base utile, en termes de données chiffrées, d'avancement des différents projets ; en somme, toute information de type administratif (ex. : rapports des commissions fédérales) ou sportif, relative aux actions menées (ex. : nombre de tournois) au cours d'une saison.

- Dans une moindre mesure, le magazine mensuel de la fédération, « **Rugby Mag** », a été un support mobilisé. Par exemple, il délivre des interviews *grand public* d'acteurs clés, notamment de dirigeants fédéraux et a été intéressant sur la saison 2015-2016, par une rubrique « Tour des Comités », relatant les projets phares portés par chaque Président de Comité Territorial.

- Enfin, nous avons eu accès à des **données internes à l'administration** du siège fédéral, par le biais, notamment, des serveurs de partage de documents : ceux-ci permettent d'apprécier les documents de travail existants, anciens projets, mais aussi des documents liés à la structure organisationnelle salariée et politique (ex. : fiches de postes, champs de responsabilités des dirigeants).

De manière synthétique, l'analyse et l'étude des documents a permis d'affiner notre connaissance sur plusieurs sujets : au niveau financier (ex. : budgets annuels, détails des dépenses / recettes), organisationnel (ex. : organigrammes), sur la gouvernance (structuration des organes décisionnaires tels que le Bureau Fédéral et le Comité Directeur), sur l'aspect stratégique (ancien et nouveau projet fédéral, discours politique) et enfin sur l'activité « courante » (ex. : description des projets sportifs, bilans annuels, données chiffrées). Ces éléments permettent d'abord une analyse rétrospective, utile pour comprendre le contexte de départ. Wacheux (1996, p. 223) souligne en ce sens que « *toute recherche sur un processus organisationnel quel qu'il soit, débute avec la reconstitution de la chronologie fidèle des événements* ». Cette forme de rétrospection permet de comprendre les liens entre des événements passés et l'existant organisationnel (Miles & Huberman, 2003 ; Wacheux, 1996).

En conséquence, au fil de la recherche, l'usage de cette source de données permet d'en savoir davantage sur la typologie d'acteurs en présence, leurs responsabilités, leurs actions, leurs bilans et parfois même, leurs discours. Par conséquent, de coller à la réalité de ce qui se passe.

4.2.3.3. Une observation participante et des entretiens informels matérialisés par un journal de recherche

Pour Platt (1983), l'expression « **observation participante** » naît dès la fin des années 1930, pour désigner une technique de recherche dans laquelle le sociologue observe une collectivité sociale dont il est lui-même membre. En adoptant un point de vue interne, une approche relève donc d'une observation participante (Thiétart *et al.*, 2007). L'observation participante permet de visualiser le contexte organisationnel, d'un point de vue global ; elle favorise aussi le recueil des « discours » et de la pensée dans leur environnement « naturel ». Plus spécifiquement, cette technique favorise l'accès aux pratiques concrètes des acteurs (Gavard-Perret *et al.*, 2008) via l'étude de leur comportement et leurs actions. Elle vise à connaître davantage ce qui se passe, comment sont pensés les différents projets et activités et comment les décisions se prennent. En cela, l'observation permet d'affiner le travail de compréhension et d'analyse.

Nous avons effectué une telle observation à deux niveaux. D'un côté, au niveau des individus et de leurs interactions, afin d'identifier des caractéristiques individuelles et les dynamiques collaboratives ; de l'autre côté, au niveau de l'organisation, pour percevoir les différentes activités clés, les éventuelles évolutions des processus internes, mais aussi et surtout les positionnements stratégiques et politiques. Ces deux niveaux nous paraissent indissociables en termes d'observation ; par la mise en lumière des liens de causalité, la compréhension de l'un permet souvent une meilleure compréhension de l'autre.

Dans notre étude, nous avons pu bénéficier d'un certain degré de liberté pour mener de telles investigations : nous avons pu compléter ces observations par des entretiens. Le statut précis est donc assimilable à celui de « participant-observateur » (Thiétart *et al.*, 2007). Cette posture d'immersion active s'avère cohérente avec le cadre théorique basé sur la théorie de la traduction et particulièrement adaptée à l'étude d'un processus de conception d'un dispositif de gestion (Lemaire, 2013). Selon Akrich *et al.* (2006), il est nécessaire d'être au cœur du processus « en train de se faire ». Il est donc important d'être en capacité de recueillir des données factuelles afférentes à ce processus, d'autant plus que notre recherche s'intéresse en particulier aux traductions des acteurs vis-à-vis de la politique sportive, que l'organisation cherche à faire émerger.

D'autre part, la proximité et les interactions que nous avons eues avec les acteurs ont permis de récolter des données au cours d'**entretiens informels**. Ceux-ci sont non-structurés et pas nécessairement planifiés. Ils sont utiles et rendus efficaces dans des situations où le chercheur a la possibilité de s'entretenir avec les participants à de nombreuses occasions. Ce style d'entretien est un complément aux observations et permet de découvrir des questions pertinentes, lesquelles peuvent avoir trait au vécu et au quotidien des acteurs. En ce sens, cette méthode nous permet de recouper certaines données collectées par d'autres canaux et de confirmer ou infirmer d'autres éléments plus factuels. Enfin, les entretiens informels sont régulièrement appréciés par leur côté plus « ouvert » : ils permettent de pallier au biais relevé de l'entretien semi-directif, quant à l'expression naturelle des acteurs sollicités.

Les **moments privilégiés d'observation participante et d'entretiens informels** ont été des groupes de travail et de réflexion, des journées d'échanges entre le siège fédéral et les comités territoriaux (au cours de visites, du « regroupement annuel des comités ») ou encore des temps institutionnels (Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires), pendant lesquels nous avons parfois joué un rôle actif, au regard des fonctions que nous avons eues dans le projet de mise en place d'un conventionnement d'objectifs FFR (siège) / Comités (territoriaux et départementaux)⁷², que nous développerons dans notre prochain chapitre.

Au fur et à mesure de l'avancement de la recherche, les sujets qui nous ont intéressés en termes de prise de notes⁷³ ont pu être catégorisés, manuellement, par les termes / thématiques suivants : « politique sportive », « projets sportifs », « évolutions organisationnelles », « gouvernance », « stratégie », « stratégie territoriale », « conventions d'objectifs », « projets territoriaux », « labellisation des clubs ». En effet, nous avons repéré, dans ces thématiques, des productions de données qui peuvent apporter à la compréhension d'une politique sportive fédérale et de ses enjeux en termes de construction.

Poursuivant cette logique, les données recueillies à travers l'observation participante et des entretiens informels ont été retranscrites dans un **journal de recherche**. Cet outil est apparu déterminant étant donné le caractère longitudinal de notre étude. Ce journal était tenu quotidiennement.

⁷² Précisément, nous avons tenu la fonction de « Chargé de mission Projets Territoriaux » de novembre 2013 à juin 2015, puis celle de « Chargé de recherche Territoires », de juin 2015 à septembre 2016.

⁷³ Les entretiens informels ont fait l'objet de comptes rendus ou, lorsque le contenu était mineur, d'annotation dans le journal de recherche.

Nous y avons noté des éléments concernant l'acteur individuel (expressions) ou plus globalement l'organisation (faits réels, activités en cours) afin de rendre compte du processus en train de se faire. Egalement, nous avons noté nos impressions, remarques et réflexions. Ce carnet de recherche a constitué une mémoire essentielle, puisqu'il permet une reconstitution des événements, des interprétations par les acteurs. En somme, il s'agit d'appréhender le processus dans son contexte. Dans son ouvrage, Spradley (1980, pp. 68-69) évoque **quatre types de prise de notes, que nous avons tous mobilisés** :

- Les « *condensed accounts notes* », qui sont celles prises pendant l'observation, ou immédiatement après.
- Les « *expended accounts notes* » sont d'abord les premières notes concernant le contexte. Aussi, elles désignent les notes prises dans l'action, tels que les verbatims des acteurs.
- Le « *fieldwork journal* » décrit le terrain tel qu'il est perçu par le chercheur, qui décrit ses idées, expériences vécues, questionnements et autres intuitions ; en somme, le chercheur fait part de ses états d'âme et réflexions, qui guident son intervention et sa recherche.
- Les « *analysis and interpretation notes* » sont les notes théoriques qui tentent d'établir les liens de causalité entre les événements réels et l'état de la littérature.

Concrètement, nous avons choisi de structurer notre journal de recherche en trois « colonnes » : les éléments théoriques, méthodologiques et descriptifs, ces derniers étant majoritaires. Nous décomptons, au final, plus d'une centaine d'annotations, qui s'attachent ainsi aux trois premiers types de notes identifiés.

4.2.3.4. La tenue d'entretiens semi-directifs auprès d'acteurs-clés

La méthode de l'entretien a été utilisée conjointement aux autres modes de collecte décrits. Celle-ci est clé dans notre recherche, car il nous est **nécessaire de posséder des données discursives claires et faisant référence à nos questionnements précis**. Pour ce faire et puisque l'objectif était *in fine* de passer par l'étude des différentes traductions, nous avons effectué exclusivement des entretiens individuels.

Ceux-ci s'avèrent « *adaptés lorsqu'on cherche à explorer des processus individuels complexes (compréhension, évaluation, décision, appropriation, immersion, imagerie mentale, etc.)* » (Gavard-Perret *et al.*, 2008, p. 90). Autrement dit, l'entretien instaure une relation privilégiée avec un acteur (une condition importante pour explorer des dimensions individuelles), ce que l'on recherche dans le cadre de notre étude. Trois formes d'entretiens individuels se dégagent selon le niveau de structuration de l'interaction (on parle de directivité) entre le chercheur et le sujet interrogé : l'entretien directif (qui s'apparente plus à un questionnaire, car les questions sont très fermées), l'entretien semi-directif - que nous avons choisi – et l'entretien non-directif (assez limité en sciences de gestion, il correspond à faire parler l'interrogé sur un sujet, de manière ouverte).

L'entretien semi-directif nous est paru le plus approprié car il se prête particulièrement bien au cadre d'analyse de notre étude : il permet d'obtenir des données liées aux perceptions et représentations inscrites dans l'esprit des répondants, de manière structurée, éventuellement orientée par l'investigateur. En d'autres termes, cette méthode contient l'objectif de recensement des points de vue, réflexions et observations de personnes qui ont une connaissance particulière liée au sujet, un statut particulier et/ou qui disposent d'informations auxquelles un chercheur ne peut avoir accès par d'autres moyens. Cette technique d'entretien permet également de suivre un fil conducteur, poser des questions supplémentaires et laisser l'interview ouvert (Pomeranz *et al.*, 2015).

Si les autres méthodes de collecte de données décrites précédemment permettent d'appréhender la réalité de l'organisation et de ses acteurs, nos entretiens semi-directifs s'inscrivent dans la perspective d'une **recherche de sens**. Dans cette optique, nous cherchons à découvrir l'ensemble des réalités construites socialement. En s'appuyant sur un **guide d'entretien**, le chercheur peut, dans cette voie, centrer le discours des répondants sur un ensemble de thèmes définis et structurés. Ce guide est une collection de sujets et questions que le chercheur veut couvrir (Bernard, 2006). Néanmoins, ce listing est davantage pensé comme un guide qu'une série explicite de questions pour lesquelles chaque interviewé doit répondre (Bernard, 2006).

Le guide d'entretien est ainsi généralement structuré en thématiques, qui sont entourées par des parties introductives et conclusives. Rubin et Rubin (1995) définissent trois types de questions posées dans le cadre de l'entretien semi-directif : premièrement, des *questions principales*, qui, généralement, introduisent le propos et l'ensemble des thématiques.

Deuxièmement, on trouve des *questions d'investigation*, qui visent à compléter ou clarifier une première réponse de l'interviewé. Troisièmement, des *questions d'implication*, qui visent à creuser avec précision un point de vue, une idée, voire un terme employé. Généralement, seules les questions principales sont préparées à l'avance par le chercheur ; elles lui servent de « fil conducteur ».

Au total, **58 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès d'acteurs fédéraux (siège) et territoriaux** (comité territorial)⁷⁴, en trois séries distinctes :

- **21** entretiens « exploratoires », du 19/05 au 9/07/2014 ;
- **24** entretiens en guise de « première série », du 15/07 au 17/09/2014 (+ un entretien « décalé » effectué le 4/02/2015) ;
- **13** entretiens pour une « seconde série », du 24/02 au 12/07/2016

Nous estimons ainsi que, quantitativement, le nombre de participants est suffisant dans le cadre d'une recherche qualitative, mobilisant de surcroît d'autres méthodes de collectes (Bernard, 2006 ; Patton, 2002). Aussi, nous souhaitons préciser qu'aucun participant n'a fait part de son opposition à être interrogé de la sorte (les entretiens ont tous été enregistrés et intégralement retranscrits : *l'ensemble de ces retranscriptions est proposé en fin d'annexes, annexe 8*). Les entretiens ont duré de 29 à 95 minutes, avec une moyenne de 61 minutes. Les répondants ont été sélectionnés de par leur influence et les rôles importants qu'ils peuvent jouer, en relation avec la politique sportive de la FFR ; cette sélection a été faite en collaboration avec des acteurs fédéraux à l'origine de cette recherche-intervention (un élu fédéral, un DTN adjoint et deux managers administratifs).

⁷⁴ Nous utilisons cette distinction par simplification : elle n'est effectivement pas tout à fait représentative de la réalité, des acteurs exerçant principalement au niveau du siège fédéral ont parfois des fonctions au niveau territorial et vice-versa. C'est le cas pour les acteurs politiques et sportifs. Pour aller encore plus loin, nous précisons que ces acteurs sont, pour la plupart, affiliés à un club. Ceci révèle l'enjeu de bien cerner les discours en fonction des différentes « casquettes » prises par les interrogés lors de leurs réponses.

Les entretiens ont été conduits avec des acteurs fédéraux et territoriaux aux statuts différents. En effet, aussi bien **les acteurs politiques** (dirigeants) que **les acteurs dits « sportifs »** (directement impliqués par le « terrain de jeu », la pratique sportive : DTN et adjoints, conseillers techniques nationaux, entraîneurs nationaux, cadre technique sportif d'Etat⁷⁵ ou Conseiller Rugby Territorial) **et ceux de l'administration générale** (cadres administratifs notamment) **peuvent être impliqués et/ou impactés par l'élaboration d'une politique sportive fédérale**⁷⁶. *L'annexe 1 présente les fonctions exactes de l'ensemble des acteurs interrogés.*

Pour les derniers, nous nous sommes cantonnés au niveau du siège fédéral, faisant rapidement le constat et le choix que l'administration territoriale « subit » à un moindre degré ce processus. Aussi, l'objectif était d'avoir **un équilibre entre ces différentes typologies d'acteurs et une représentativité géographique**. *L'annexe 2 fait état de cette représentativité nord/sud et ouest/est des acteurs politiques et sportifs interviewés.*

Le Tableau 10 présente ainsi les trois différents « types » d'entretiens menés, avec les rôles / fonctions des acteurs. Il montre que nous avons tenu, pour chaque phase d'entretiens menés, à respecter une représentativité entre acteurs fédéraux / territoriaux et entre acteurs politiques / sportifs / administratifs⁷⁷. Aussi, nous identifions, par un astérisque, les Présidents de Comité Territorial qui cumulent une fonction de dirigeant au niveau national (cet élément sera bien sûr à analyser dans le cadre de nos résultats)⁷⁸, et les acteurs sportifs qui assurent également des missions à ces deux niveaux.

⁷⁵ Que nous désignerons aussi par « Conseiller Technique Régional »

⁷⁶ Et ce, à l'image de la typologie d'acteurs à l'origine de la collaboration de recherche : ils représentent les sphères politique, sportive et administrative.

⁷⁷ A l'exception de la dernière série d'entretiens qui ne comportait pas d'acteurs administratifs, nous expliquons ci-après la raison de ce choix.

⁷⁸ Ainsi, un Président Territorial qui est également Vice-président de la FFR sera comptabilisé au niveau Territorial et caractérisé par un astérisque.

Tableau 10 : nombre d'acteurs interrogés par niveaux et statuts

	Acteurs du siège fédéral			Acteurs d'un Comité Territorial	
	<i>Politiques</i>	<i>Sportifs</i>	<i>Administratifs</i>	<i>Politiques</i>	<i>Sportifs</i>
Entretiens exploratoires	2	4	7	4 (3* + 1) ¹	4 (3* + 1)
Entretiens « Série 1 »	5	4	6	5 (2* + 3)	4 (1* + 3)
Entretiens « Série 2 »	3	3	/	5 (4* + 1)	2 (1* + 1)

¹ Durant la phase exploratoire, 4 acteurs « politiques » dont 3 exerçant des missions au niveau fédéral ont été interrogés. Au total, 14 interviews ont été menées avec des acteurs ayant des fonctions fédérales et territoriales.

Nos guides d'entretiens ont suivi des trajectoires différentes dans leur élaboration. **Le premier a été construit dès le début du projet, en accord avec les acteurs internes à l'origine** de la recherche-intervention. Sa **visée était exploratoire** ; ce fut ainsi l'entretien le plus « ouvert » dans la mesure où il couvrait un large éventail de sujets d'échanges. L'objectif était alors de comprendre le positionnement des acteurs et de comprendre leur différence de statuts, de missions. Il s'agissait également d'appréhender les dynamiques organisationnelles et les principales réflexions que les acteurs se faisaient au niveau de la politique sportive (projets, idées, propositions). *Ce guide est proposé en annexe 3*. Le Tableau 11 ci-après précise les fonctions des interviewés à titre exploratoire, la date et la durée de chaque entretien.

Tableau 11 : présentation des entretiens exploratoires : acteurs, date et durée⁷⁹

Acteurs « politiques »				Acteurs « sportifs »				Acteurs « administratifs »			
Matri-cule	Fonction	Date entretien	Durée	Matri-cule	Fonction	Date	Durée	Matri-cule	Fonction	Date	Durée
P2	Vice-président FFR et Président CT ⁸⁰	13/05/2014	40 min.	S2	Conseiller Technique Régional	20/05/2014	1h19 min.	A2	Manager - Administratif	02/06/2014	1h02 min.
P3	Vice-président FFR	09/07/2014	41 min.	S3	Conseiller Technique Régional	12/06/2014	1h23 min.	A3	Manager - Administratif	27/06/2014	1h16 min.
P6	Elu fédéral	04/07/2014	36 min.	S4	Conseiller Technique Régional	19/05/2014	1h25 min.	A5	Manager - Administratif	26/05/2014	1h10 min.
P8	Elu fédéral – Président CT	09/07/2014	1h32 min.	S5	Membre de la DTN	04/07/2014	1h07 min.	A6	Manager - Administratif	08/07/2014	1h11 min.
P12	Elu fédéral - Président CT	01/07/2014	29 min.	S6	Membre de la DTN	02/07/2014	1h05 min.	A7	Chargé de mission – Direction sportive	16/06/2014	59 min.
P13	Elu CT	01/07/2014	1h12 min.	S8	Membre de la DTN	08/07/2014	1h01 min.	A8	Chargé de mission – Direction sportive	03/07/2014	95 min.
				S9	Membre de la DTN	18/06/2014	56 min.	A9	Chargé de mission – Direction sportive	26/06/2014	56 min.
				S12	Conseiller Rugby Territorial	01/07/2014	1h12 min.				

Le deuxième guide d'entretien a pu se structurer dans la lignée des 21 entretiens exploratoires : ceux-ci ont effectivement permis d'avoir un guide allant plus en profondeur par rapport à la politique sportive fédérale. D'autre part, **la construction en parallèle de notre cadre d'analyse a permis de structurer le guide** en tenant compte de notre revue de littérature. Concrètement, le passage de cette « première série » d'entretiens a coïncidé avec le fait d'appréhender la politique sportive fédérale comme un dispositif de gestion. Dès lors, ce guide a été structuré en six parties, avec la volonté d'interroger les acteurs sur chacune des dimensions du triptyque du dispositif de gestion :

- 1) une partie introductive, afin de présenter l'étude et les objectifs de l'entretien ;
- 2) représentations sur ce qu'est une politique sportive fédérale et sur les activités perçues par l'acteur en lien avec ce sujet ;
- 3) le contenu envisagé (*relatif à la dimension « substrat formel »*) ;
- 4) les acteurs concernés et les rôles de chacun (*en référence à la « vision des rôles et des relations organisationnelles »*) ;

⁷⁹ Faute de disponibilité du matériel d'enregistrement, seul ce premier entretien exploratoire, avec l'acteur P2, n'a pu être retranscrit intégralement.

5) les bénéficiaires perçus et éventuelles contraintes (afin d’avoir des éléments concernant la « philosophie gestionnaire » sous-jacente à la politique sportive fédérale) ;

6) la conclusion de l’entretien avec les facteurs de réussite ou d’échec à ce processus.

Ce guide d’entretien, structuré de manière plus précise grâce à un aller-retour entre le terrain (entretiens exploratoires) et la théorie (le dispositif de gestion), est **présenté en annexe 4**. Le Tableau 12 ci-après précise les fonctions des interviewés de cette série 1, la date et la durée de chaque entretien.

Tableau 12 : présentation des entretiens de « série 1 » : acteurs, date et durée

Acteurs « politiques »				Acteurs « sportifs »				Acteurs « administratifs »			
Matri-cule	Fonction	Date entretien	Durée	Matri-cule	Fonction	Date	Durée	Matri-cule	Fonction	Date	Durée
P1	Elu fédéral	21/07/2014	1h08 min.	S1	Conseiller Technique Régional	15/07/2014	45 min.	A1	Manager - Administratif	06/08/2014	58 min.
P4	Vice-président FFR	05/08/2014	1h	S7	Membre de la DTN	18/08/2014	1h20 min.	A4	Manager - Administratif	30/07/2014	49 min.
P5	Vice-président FFR	06/08/2014	56 min.	S10	Conseiller Rugby Territorial	26/08/2014	58 min.	A10	Manager - Administratif	11/09/2014	1h 08 min.
P7	Elu fédéral	29/07/2014	54 min.	S11	Conseiller Rugby Territorial	21/08/2014	1h20 min.	A11	Manager - Administratif	17/09/2014	54 min.
P9	Elu fédéral – Président CT	05/08/2014	1h08 min.	S13	Conseiller Rugby Territorial	22/07/2014	39 min.	A12	Manager - Administratif	3/10/2014	56 min.
P10	Vice-président FFR et Président CT	15/07/2014	45 min.	S14	Membre de la DTN	04/09/2014	53 min.	A13	Manager - Administratif	16/09/2014	1h14 min.
P11	Président CT	22/07/2014	52 min.	S15	Membre de la DTN	11/09/2014	55 min.				
P14	Président CT	21/08/2014	1h01 min.	S16	Membre de la DTN	12/09/2014	53 min.				
P15	Président CT	26/08/2014	1h08 min.								
P16	Elu fédéral	04/02/2015	42 min.								

Nous tenons enfin à préciser que les entretiens exploratoires ont également, *in fine*, permis de détecter des traductions des acteurs, même si le guide correspondant n’a pas été structuré en fonction du triptyque du dispositif de gestion. En effet, nos questions principales, suffisamment larges, associées à nos questions « d’implication », ont permis de traiter les compréhensions que se font les acteurs d’une politique sportive, le contenu qu’ils détectent et envisagent, ainsi que les rôles qu’ils tiennent et le lien entre la politique sportive fédérale et la performance⁸¹ de la fédération (ces éléments renvoyant à la philosophie gestionnaire).

⁸¹ Un terme que nous avons effectivement mobilisé au début de notre recherche-intervention via nos entretiens exploratoires, mais que nous avons peu à peu délaissé, car il est apparu trop difficile à appréhender. Au-delà de son caractère multidimensionnel, la notion de performance est ambiguë et ne coïncide pas avec le cadre théorique envisagé.

Enfin, pour ces deux séries, nous nous sommes **basés sur le principe du point de saturation des données** (Thiétart *et al.*, 2003). Nous avons en effet considéré les entretiens en nombre et en représentativité suffisants lorsque les réponses devenaient redondantes et qu’ainsi un seuil de saturation était atteint. En d’autres termes, ces interviews ont pris fin lorsqu’ils n’apportaient plus de nouvel élément d’information.

Quant à la **troisième phase (« série » 2), réalisée en année 3, elle s’est inscrite dans la continuité de la deuxième**. Nous avons effectivement souhaité garder l’ossature offerte grâce aux trois dimensions détectées de la politique sportive (cf. : le triptyque). De plus, suivant l’avancement « opérationnel » de la conception de la politique sportive fédérale et la logique de notre cadre d’analyse, nous avons d’abord souhaité recueillir les avis des acteurs par rapport aux artefacts émergents qui, peu à peu, donnent « corps » à la politique sportive fédérale et/ou qui sont en étroite relation avec elle. D’un point de vue général, l’idée de cette dernière série d’entretiens était d’évoquer le lien entre la conception en cours et les logiques de mise en œuvre et d’appropriation. En atteste, une partie conclusive qui s’est portée sur des questionnements projectifs. ***Le guide d’entretien n°3 est présenté en annexe 5.***

Enfin, la particularité de cette série est que nous avons ciblé les acteurs interrogés, avec deux critères : avoir les acteurs clés de la conception de la politique sportive fédérale, au regard des données préalablement recueillies et de l’expérience de terrain (qui ont été – finalement, comme le concept l’indique – des acteurs politiques et des acteurs « sportifs ») et garder le double niveau fédéral et territorial. Cela explique le nombre restreint d’interrogés. Parmi les 13 acteurs interviewés sur cette dernière série, 12 l’avaient déjà été, soit au cours de la phase exploratoire, soit sur « la série 1 »⁸², ce qui nous a permis d’apprécier les (éventuelles) évolutions de discours de ces acteurs clés. Le choix de cet échantillon, comme pour les autres séries, s’est effectué à nouveau de manière partagée avec les acteurs internes à l’origine du projet de recherche. . Le Tableau 13 ci-après précise les fonctions des interviewés de cette série 2, la date et la durée de chaque entretien.

⁸² L’interview supplémentaire a été un Président de Comité, en guise de « remplacement » d’un autre Président Territorial, démissionnaire.

Tableau 13 : présentation des entretiens de « série 2 » : acteurs, date et durée

<i>Acteurs « politiques »</i>				<i>Acteurs « sportifs »</i>			
<i>Matricule</i>	<i>Fonction</i>	<i>Date entretien</i>	<i>Durée</i>	<i>Matricule</i>	<i>Fonction</i>	<i>Date entretien</i>	<i>Durée</i>
P2	<i>Vice-président FFR et Président CT</i>	24/05/2016	55 min.	S2	<i>Membre de la DTN</i>	31/05/2016	1h21 min.
P3	<i>Vice-président FFR</i>	07/04/2016	38 min.	S4	<i>Conseiller Technique Régional</i>	07/06/2016	39 min.
P5	<i>Vice-président FFR</i>	03/05/2016	51 min.	S12	<i>Conseiller Rugby Territorial</i>	14/04/2016	55 min.
P8	<i>Elu fédéral – Président Comité CT</i>	21/04/2016	1h15 min.	S15	<i>Membre de la DTN</i>	24/02/2016	1h01 min.
P9	<i>Elu fédéral – Président Comité CT</i>	21/04/2016	1h18 min.	S16	<i>Membre de la DTN</i>	07/07/2016	1h11 min.
P12	<i>Elu fédéral - Président CT</i>	14/04/2016	1h31 min.				
P16	<i>Elu fédéral</i>	12/07/2016	43 min.				
P17	<i>Président CT</i>	26/04/2016	1h01 min.				

En synthèse, plusieurs méthodes de collecte des données ont été mobilisées et ce, à des moments distincts. La Figure 40 présente cette collecte, restituée sur notre échelle de temps ; elle nous permet de préciser que nous l’avons stoppée en juillet 2016, afin de nous donner le temps suffisant d’analyser les données issues des derniers entretiens.

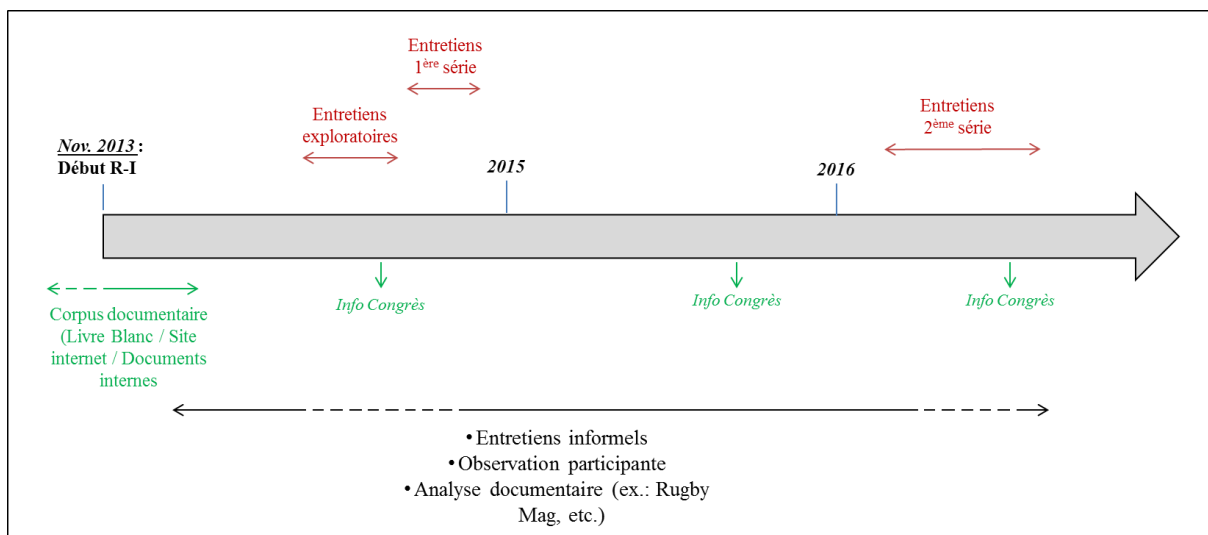


Figure 40 : la collecte des données : sources et moments.

La triangulation méthodologique des données a permis une certaine « stabilité » de celles-ci et donc d'augmenter la validité de notre recherche. Il est utile de préciser que les acteurs du terrain ont manifesté à notre égard un fort degré d'ouverture ; nous n'avons pas senti de réticence à l'idée de nous transmettre des points de vue et plus globalement, à prendre part à la réflexion collective engagée.

Synthèse 4.2 :

Cette section a présenté la stratégie retenue pour traiter au mieux notre problématique, l'étude de cas unique. L'étude de cas est un mode d'investigation ouvert. Elle s'avère particulièrement féconde dans notre recherche, puisque celle-ci s'intéresse à un processus, dans lequel nous cherchons à comprendre ce qu'il se passe et comment cela se passe. L'étude de cas constitue de surcroît une méthode recommandée lorsque se produisent des évolutions au sein d'une organisation et pour explorer un phénomène non abordé jusqu'alors.

L'élaboration théorique se fait à partir de la confrontation au terrain ; notre étude de cas s'inscrit en cela dans une démarche abductive, avec des allers-retours entre la théorie et la pratique. Cette logique d'abduction désigne un double-mouvement induction-déduction. Notre idée est de chercher à mettre en avant la manière dont les individus font sens de la réalité, par des allers-retours entre les observations de terrain et les concepts existants. Les dimensions théoriques, conceptuelles et empiriques sont appréhendées conjointement.

Enfin, pour renforcer la fiabilité et la validité de nos données, nous avons utilisé la triangulation des données. Cette triangulation méthodologique permet de vérifier l'uniformité et l'exactitude des sources de données contextuelles. Le fait d'être dans une recherche-intervention facilite la mise en marche d'une telle triangulation, la structuration et la complémentarité de ces différentes sources de collectes. Les entretiens semi-directifs ont été organisés en deux séries principales suite à une phase dite exploratoire. Ils ont permis d'avoir un matériau solide, par le biais d'un échantillon que nous avons souhaité varié, avec plusieurs typologies d'acteurs représentées.

4.3. Méthodes d'analyse et de codage des données

Les deux premières sections de ce chapitre ont présenté notre posture, stratégie et cadre méthodologique, expliquant la manière dont nous avons souhaité collecter les données et le type de données. Il s'agit donc, à présent, d'exposer comment, une fois ces éléments en notre possession, nous avons envisagé leur analyse. La démarche d'analyse, dans son ensemble, est ainsi précisée (4.3.1). Inévitablement, dans une recherche qualitative comme la nôtre, cette analyse passe par un procédé de codage des données, pour lequel nous explicitons la construction. Cette structuration a abouti à une grille de codage, présentée afin d'avoir une vision globale de l'analyse des données, permettant de faire ressortir des résultats (4.3.2).

4.3.1. Démarche générale d'analyse des données

Nous présenterons ci-après les prérequis en termes d'analyse de données qualitatives (4.3.1.1). En s'appuyant sur ce cadre, nous préciserons notre démarche, qui a combiné une recherche sur le contenu, appuyée par une recherche sur le processus (4.3.1.2).

4.3.1.1. L'analyse des données qualitatives : caractéristiques notables

Les données, mêmes qualitatives, ne parlent pas d'elles-mêmes et doivent être mises en perspective. L'enjeu de l'analyse est ainsi de faire émerger des régularités, des tendances ou des singularités. Huberman et Miles (1991) rappellent l'importance de baliser, formaliser voire systématiser le travail d'analyse. En analyse qualitative, le chercheur fait face à une masse de données, d'autant plus lorsque nous multiplions les sources. Il s'expose alors au défi d'une multitude de données qu'il peut juger, à première vue, aussi importantes les unes que les autres. Nous avons ainsi dû veiller à découper, organiser et structurer les données, afin de ne pas rendre incompréhensible le phénomène à l'étude. Non seulement **la rigueur méthodologique, le processus d'analyse à l'œuvre, mais aussi son balisage**, sont des critères importants pour la réussite de cette phase de recherche.

L'une des caractéristiques principales des données qualitatives et de leur analyse, réside dans l'importance accordée aux énoncés, aux mots, expressions et comportements observés⁸³ que le chercheur réunit (Taylor et Bogdan, 1984). En étant dans un positionnement constructiviste, l'analyse des données se focalise sur le sens tel que perçu par les acteurs. Ce sens ne jaillit pas forcément ; il est mouvant selon le contexte d'énonciation. C'est par l'intermédiaire d'un procédé de codage qu'il est possible de « *transformer le monde empirique, brut et désordonné de l'expérience, en un monde organisé d'idées et de concepts, passant ainsi du monde "des sens" au monde "du sens"* » (Allard-Poesi, 2003, p. 246).

Deux autres caractéristiques de l'analyse des données qualitatives sont à mettre en avant. D'un côté, la place attribuée à l'interprétation, même dans un paradigme constructiviste, est forte, là où l'analyse quantitative s'en affranchit. Dans cette lignée, Gavard-Perret *et al.* (2008, p. 249) admettent que « *la qualité d'une analyse qualitative dépend avant tout de la perspicacité et de la finesse d'analyse du chercheur plus que la maîtrise d'une technique d'analyse spécifique* ». D'un autre côté, l'analyse est itérative, dans la mesure où le chercheur alterne des séquences de collecte et d'analyse, alors que classiquement, nous aurions tendance à considérer ces deux phases comme étant bien distinctes, l'une après l'autre.

Pour autant, même s'il est avéré que cette approche est itérative, il est possible de considérer que l'analyse des données qualitatives se déploie en trois étapes principales. La première étape consiste à organiser, à préparer, puis à condenser les données. Cela peut concerner la transcription des interviews, la mise au propre des notes prises sur le terrain. La deuxième étape concerne le processus de codage des données ; il s'agit d'organiser le matériel en unités de codage, avant de donner du sens à ces unités en les rattachant à une catégorie particulière du système de codage. Enfin, la troisième étape consiste à préparer l'interprétation en tentant de dégager un certain nombre de thématiques générales à travers les catégories de codage. En somme, il s'agit finalement d'élaborer et vérifier des conclusions. Il convient alors de préciser le type d'analyse que nous avons effectué et plus encore, indiquer ce sur quoi porte cette analyse.

⁸³ Si elle s'intéresse par définition à des phénomènes difficilement quantifiables, l'approche qualitative ne rejette pas pour autant les données chiffrées ; elle leur accorde plutôt un rôle secondaire.

4.3.1.2. Une analyse thématique portant sur une recherche sur le contenu et une recherche sur les processus

Historiquement, les formes d'analyses de données qualitatives sont très nombreuses. Plusieurs possibilités s'offrent effectivement aux chercheurs pour parvenir à coder ces données. Ces différentes possibilités sont structurées en deux grands modes d'analyse : l'analyse de contenu d'une part et la cartographie cognitive d'autre part. L'analyse de contenu est la méthode la plus connue et répandue pour étudier les données qualitatives, provenant aussi bien des observations que des entretiens menés (Krippendorff, 2003). Nous avons d'emblée écarté la technique de cartographie cognitive, certes intéressante pour rendre compte des représentations des acteurs, mais elle « *ne permet pas d'étudier des processus, et n'est donc pas appropriée pour analyser des données d'interactions* » (Allard-Poesi *et al.*, 2007, p. 518).

Certains auteurs marquent une différence entre l'analyse de contenu et l'analyse thématique. Un critère de différenciation mis en avant est le caractère heuristique de l'analyse de contenu, *versus* la vertu davantage explicative d'une analyse par codification thématique (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Pour autant, dans le cadre de notre étude, il nous est a priori difficile de « trancher », tant le fonctionnement général de l'analyse thématique n'est guère différent de celui de l'analyse de contenu. Gavard-Perret *et al.* (2008, p. 260) soulignent le « *manque de consensus sur les classifications possibles des différentes approches* ». Plus précisément, nous partons davantage du postulat que l'analyse de contenu recouvre différentes techniques (Weber, 1990), parmi lesquelles **l'analyse de contenu catégorielle thématique**⁸⁴. Cette dernière, que nous avons souhaité mettre en œuvre, est vue comme la forme classique de l'analyse de contenu ; elle est, en cela, largement utilisée dans la recherche en sciences de gestion. D'un point de vue général, l'analyse de contenu se fonde sur le postulat que des unités d'analyse en nombre (termes, phrases, expressions des acteurs, etc.) vont révéler des points de vue, des perceptions, dont il conviendra d'en tirer des points marquants. La définition simplifiée d'Unrug (1974, p. 9) d'une telle analyse va dans ce sens : « *ensemble de techniques descriptives, objectives, systématiques et quantitatives servant à l'exploitation de documents* ». L'analyse de contenu poursuit deux objectifs complémentaires. Dans un premier temps, structurer et synthétiser le sens de plusieurs éléments textuels (via nos différents supports). Dans un second temps, identifier de manière plus fine le sens implicite des discours.

⁸⁴ L'analyse thématique est donc considérée comme un type d'analyse de contenu.

Il s'agit, en somme, de faire un travail d'identification (attitudes, croyances, intentions), de comparaison (comparer les réponses, les langages, au regard de différents groupes, ou alors comparer les données issues de supports différents) et/ou de construire des typologies en se basant sur des points de vue communs ou divergents.

L'analyse de contenu catégorielle thématique consiste plus précisément à **ventiler des données dans des catégories**, lesquelles émergent à travers des dimensions latentes des discours / éléments textuels et/ou à partir de thèmes préalablement déterminés, qui se rapportent à l'objet de recherche. En outre, lorsque ce type d'analyse s'inscrit dans un raisonnement abductif, – ce qui est le cas dans notre étude – le modèle final résulte ainsi de dimensions préalablement construites et d'autres qui ont, peu à peu, émergé.

Ces derniers éléments peuvent donner l'impression que le chercheur, par excès de subjectivité, va pouvoir configurer la présentation de ses données à sa convenance, pour les faire entrer « dans les bonnes cases ». Nous avons tenté de faire face à cette critique exprimée à l'égard de l'analyse catégorielle thématique à travers nos explications de choix de codage, mais aussi à travers la retranscription intégrale des entretiens. Ceux-ci nous permettent de faire un usage important des verbatims. Ces derniers reflètent les idées et contenus des catégories qui ressortent de l'analyse et la manière dont ces idées sont précisément formulées. En somme, l'utilisation des verbatims permet « *de vérifier la pertinence du codage proposé et de l'affectation dans les catégories* » (Gavard-Perret *et al.*, 2008, p. 260)⁸⁵.

Cette analyse catégorielle thématique a permis d'adopter une démarche combinée au niveau de notre analyse de données. Pour répondre au mieux à notre problématique et coller à notre cadre d'analyse (cf. : chapitre 3), l'objectif est en effet d'effectuer **une recherche sur le contenu** et **une recherche sur le processus** (Grenier et Josserand, 2003). Ces deux possibilités d'étude sont complémentaires et s'enrichissent mutuellement ; la recherche sur le contenu cherche à mettre en évidence la composition – le fond – de l'objet / du phénomène étudié, pendant que la recherche sur le processus vise à mettre en évidence le comportement de cet objet / de ce phénomène dans le temps.

⁸⁵ Nous précisons que nous avons garanti une confidentialité des sources de données, dans la mesure où nous nous sommes assurés de l'anonymat pour l'ensemble du corpus. Les noms et fonctions précises ne sont pas mentionnés (nous avons fait usage de matricules). Pour autant, nous rendons compte des « statuts ». Par exemple, un « Vice-président en charge du Haut niveau » est simplement appréhendé en tant que Vice-président (nous distinguerons les membres du Bureau fédéral des membres du Comité Directeur, deux instances de gouvernance distinctes).

Grenier et Josserand (2003) proposent ainsi de considérer la recherche sur le contenu comme une analyse en termes de « stocks » (identifier de quoi est composé l'objet de recherche et comprendre ces éléments), là où la recherche sur le processus analyse le phénomène en termes de « flux ».

La recherche sur le contenu permet des descriptions et explications de l'objet de manière statique, à n'importe quel moment du processus. L'usage d'une telle démarche se justifie donc par la volonté de comprendre un processus en train de se faire. Pour atteindre un certain niveau de compréhension, la visée est à la fois descriptive et explicative. Descriptive, dans le sens où nous sommes passés par une phase de description du fonctionnement organisationnel, de la gouvernance de la fédération, mais aussi des pratiques managériales et collaboratives. Explicative, car, comme le relatent Grenier et Josserand (2003, p. 111), « *c'est à partir de la connaissance fine des éléments qui composent un objet que le chercheur pourra tenter de comprendre les liens causaux qui se nouent entre ces éléments et qui expliquent finalement la forme de l'objet étudié* ». Les auteurs indiquent que ces deux types d'analyse se complètent, jusqu'à se demander si une analyse est pertinente sans l'autre. D'un côté, le processus enrichit la recherche sur le contenu ; de l'autre côté, le contenu enrichit la recherche sur le processus. L'approche par le contenu procède souvent par décomposition et peut donc, *in fine*, mettre en évidence les processus qui sous-tendent l'objet étudié. Concrètement, l'approche processuelle peut également consister en l'étude d'un développement dans le temps d'un objet d'un point A à un point B ; or, la connaissance précise de ces deux points permet, pour le chercheur, d'appréhender au mieux le chemin à parcourir pour les relier.

Il est possible, à présent, de rendre compte de la totalité du design. Le Tableau 14 synthétise ainsi le **design de notre recherche**.

Tableau 14 : design synthétique de la recherche

Objet d'analyse	Processus de co-construction d'une politique sportive fédérale initiée par le siège fédéral.
Cadre d'analyse	Conception d'un dispositif de gestion. Théorie de l'acteur-réseau (mobilisation du concept de traduction). Concept de rapport de prescription.
Unité d'analyse	Fédération nationale sportive : association nationale en réseau.
Fondements épistémologiques	Constructivisme pragmatique.
Temporalité	Analyse longitudinale en partie rétrospective.
Stratégie de recherche – Analyse des données	Recherche sur le contenu + Recherche sur les processus. Etude de cas unique. Analyse des traductions des acteurs et mobilisation du rapport de prescription. => Analyse d'un processus de co-construction d'un dispositif de gestion.
Mode de raisonnement	Abduction.
Méthodologie – Collecte des données	Triangulation des données avec plusieurs modes de recueil (exploration de documents, observation participante, entretiens informels et semi-directifs)

La sous-section suivante matérialise les procédés de codage effectués, en référence aussi bien à la recherche sur le contenu, qu'à la recherche sur le processus de la conception de la politique sportive de la FFR.

4.3.2. Principes de codage : d'un métacodage à une double analyse, verticale et horizontale

Nous décrivons à présent la logique et les modalités de codage que nous avons tenues lors de cette recherche. Ce codage se base d'abord sur la détection de grandes catégories, ou thématiques ; nous le nommons ainsi « métacodage » (4.3.2.1). Ensuite, afin de respecter une double-recherche sur le contenu et sur le processus, il nous a semblé pertinent d'opter pour une analyse horizontale, associée à une analyse verticale (4.3.2.2). Ces éléments nous permettront de mettre en exergue la grille de codage obtenue, qui a été ensuite déployée (4.3.2.3).

4.3.2.1. Un métacodage fidèle à notre approche abductive

Le processus de codage suit généralement trois temps (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2008). Dans un premier temps, la définition des règles de découpage des données précise l'unité de référence (le mot, la phrase, le paragraphe). Dans le cadre de nos analyses textuelles, notre unité est davantage la phrase, ou l'enchaînement de deux voire trois phrases, permettant de rendre de compte des idées et perceptions émises. Dans un deuxième temps, il s'agit d'organiser les données par le biais d'une catégorisation. Ceci permet, dans un troisième et dernier temps, de « *coder le corpus, c'est-à-dire d'affecter un code à chacune des unités considérées* » (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2008, p. 256). La catégorie apparaît donc essentielle, d'abord en guise de structuration du corpus, ensuite dans la capacité à comprendre les concepts et donner du sens au matériau empirique. Les catégories permettent la classification des éléments constitutifs de ce matériau (Bardin, 2005). Pour le lecteur extérieur, le libellé d'une catégorie permet de suite de se faire une idée du type de données concerné. Les choix de catégories se déterminent soit préalablement au travail d'investigation (on parle ici de codage *a priori*), soit au gré des données récoltées (codage émergent ou ouvert). La trajectoire globale de notre codage a suivi une approche abductive, mêlant un codage *a priori* et un codage ouvert.

Nous avons effectivement, dans un premier temps, cherché à **faire ressortir des grandes catégories en tant que base de notre codage** et donc, de notre analyse thématique. Cette recherche s'est faite dans une approche *a priori*, à partir de notre cadre d'analyse théorique. Ce **métacodage** a pour but de recenser des catégories reflétant nos intentions de recherche, nos essais de définition (cf. : chapitre 1), de conceptualisation (chapitre 2) et le cadre d'analyse construit (chapitre 3). En effet, étant donné la complexité de notre objet de recherche, l'idée était de structurer et solidifier l'analyse de nos données.

Un total de cinq catégories, comprises comme étant complémentaires et liées les unes aux autres, a émergé de notre réflexion :

- « **L'avancement du projet – sa formalisation** » : cette catégorie est essentielle, car elle est l'effet recherché dans le processus, à savoir la production d'une politique sportive. Nous avons en effet pu mettre en avant que celle-ci s'exprime par un contenu, un « substrat formel ».

- « **L’accompagnement lié au dispositif** » : il s’agit, par cette catégorie, de rendre compte des éléments moins « palpables », qui permettent au processus d’avancer, au dispositif de prendre forme, tant dans son contenu que dans son écho en termes d’acteurs. Cela met l’accent sur les éléments non-humains et autres investissements de forme chers à la théorie de l’acteur-réseau.
- « **La collaboration et les relations autour du dispositif** » et « **le rôle des acteurs** » : ces deux catégories permettent de comprendre la formation et la structuration du réseau qui se forme et qui se matérialise autour de la politique sportive (qui fait quoi vis-à-vis de ce dispositif ?). Ces catégories mettent l’accent sur la dimension « vision des rôles et des relations organisationnelles » liée à la politique sportive fédérale.
- « **Les représentations des acteurs sur le dispositif** » : cette dernière catégorie vise à prendre en compte les définitions, les visions et perceptions que se font les acteurs eu égard à la politique sportive fédérale. En somme, ces opinions, qui reflètent la subjectivité des acteurs, est une thématique incontournable de notre étude. Pour aborder les points de vue et perceptions des acteurs autour de la conception de la PSF, le concept de « représentations » (sociales) paraît en effet le plus pertinent. Issues des travaux de sociologie (Durkheim, 1898) puis de psychologie sociale (Moscovici, 1961), « *elles présentent des caractères spécifiques sur le plan de l’organisation des contenus, des opérations mentales et de logique* » (Jodelet, 1984, pp. 367-368). Aussi, l’utilisation de ce terme permet d’inscrire aussi bien notre analyse dans une perspective individuelle que collective (ou sociale) (Moscovici, 1961 ; Allard-Poesi, 1997)⁸⁶.

Ces catégories apparaissent suffisamment « larges » pour prendre en compte tout un ensemble de dynamiques autour de la conception d’une politique sportive, mais également explicites en termes de sous-thématiques et codes qui vont pouvoir être liés. Au final, ce métacodage a l’avantage de présenter un cadrage en termes d’analyse catégorielle complète. Il est également important de souligner que ce métacodage a été soumis à expertise de chercheurs extérieurs⁸⁷, puis présenté au niveau d’acteurs internes (responsable scientifique au niveau de la fédération).

⁸⁶ Drevetton (2008, p. 129) indique dans ce sens que « les représentations sont construites et manifestées dans et par les interactions ».

⁸⁷ Nous souhaitons remercier les Professeurs Amaury Grimand et Jérôme Méric, membres du CEREGE, pour leur participation et leurs avis quant à ce métacodage, ainsi qu’Ewan Oiry, Professeur à l’Université du Québec à Montréal, pour ses précieux conseils.

Enfin, précisons que nous avons attendu la fin des entretiens exploratoires et des entretiens de « série 1 » pour stabiliser ce métacodage ; il s’agissait en effet de vérifier la cohérence et la compatibilité entre des données primaires telles que les entretiens semi-directifs et les grandes catégories identifiées.

La poursuite logique du métacodage a été de **faire ressortir des sous-catégories (ou sous-thématiques) émergentes**. Celles-ci ont pris forme à la fois par une analyse approfondie de la littérature et par l’étude des redondances au regard des données collectées, via notamment les entretiens exploratoires et de « série 1 » ; le fruit d’une approche abductive, à nouveau. Une fois que les sous-thématiques correspondantes à chaque grande catégorie ont été posées, le travail consiste en un **classement de ces sous-thématiques sur les différents moments de l’ANT** : problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation. Par exemple, pour la grande catégorie « Rôle des acteurs », une sous-thématique relève de la problématisation (« détection des acteurs clés »), alors qu’une autre va faire référence à l’enrôlement (« rôles pris »).

Cette étape de notre analyse est fondamentale, car elle permet *in fine* de rendre compte et de comprendre comment la politique sportive fédérale se construit en termes de problématisation, d’intéressement, d’enrôlement et de mobilisation. Aussi, elle « valide » et étudie l’ensemble des contours de nos travaux : dans un premier temps, le métacodage permet d’être fidèle au contenu de notre cadre d’analyse ; dans un second temps, le classement des sous-thématiques selon les quatre moments de l’ANT permet de respecter le caractère processuel de notre recherche.

4.3.2.2. La volonté d'une double analyse, fruit de notre cadre théorique

Pour rendre compte au mieux du processus à travers les moments clés de l'ANT, nous avons procédé par une analyse horizontale et verticale. L'objectif étant de comprendre la construction d'une politique sportive fédérale (donc, d'un dispositif de gestion), il nous est apparu pertinent d'**appréhender, d'un côté, les dynamiques d'acteurs** (description de l'activité, des avancées) **et leurs convergences / divergences de pensées pour chaque sous-thématique** identifiée (approche horizontale) ; et **de l'autre côté**, de déterminer **les convergences et divergences par types d'acteurs sur le dispositif en termes de traductions** et prescriptions (approche verticale). Ces deux approches du corpus sont effectivement tout à fait complémentaires (Blanchet et Gotman, 2001).

L'approche horizontale se veut transversale ; elle analyse les régularités, récurrences ou divergences d'un document à un autre et donc, compare les points de vue et prises de position des acteurs.

Après le repérage des sous-thématiques émergentes, l'enjeu est d'analyser comment chaque élément est abordé par les acteurs. Les discours sont déconstruits pour mettre en avant les convergences et divergences. Dès lors, **la compréhension du processus consiste à analyser comment ces points de vue se matérialisent en termes d'avancement du processus** (à travers chaque moment de l'ANT). Autrement dit, il s'agit d'explicitier ce qu'il se passe, c'est-à-dire quelles sont les dynamiques actantielles autour de la conception de la politique sportive.

Parallèlement, l'approche verticale consiste à travailler document par document ; dans notre cas, entretien par entretien (cela a été le meilleur moyen d'identification des traductions). On parle également d'un traitement intra-interview. Les propos de Bardin (2005, p. 97) décrivent cette idée principale : *« sous l'apparent désordre thématique, il s'agira de rechercher la structuration spécifique, la dimension personnelle, qui, en filigrane du flot de paroles, orchestre le processus de pensée de l'interviewé »*. Dans le cadre de notre étude, l'idée était ainsi, **à l'issue de chaque entretien et autant que nous en avons la matière, d'identifier les traductions des acteurs**, c'est-à-dire, pour chacun d'entre eux, de rendre compte de : 1) l'objectif ou les objectifs qu'il confère à la politique sportive fédérale (philosophie gestionnaire), 2) le rôle qu'il se voit jouer dans ce cadre et 3) les rôles qu'ils auraient tendance à donner pour les autres acteurs (ils apportent là leur vision des rôles de chacun).

Méthodologiquement, nous avons, dans cette logique, procédé par « **fiches acteurs** » reprenant ces éléments de traductions. Le Tableau 15 donne un exemple d'une fiche acteur synthétisée.

Tableau 15 : exemple de fiche acteur : une analyse verticale

NOM_ACTEUR (<i>Anonyme</i>)	
STATUT	Politique
FONCTION(S)	Elu fédéral
IDENTIFIANT_ACTEUR	P7
Objectif(s) attribué(s) à la politique sportive	<ul style="list-style-type: none"> - Qu'il y ait une homogénéité - Favoriser une unité de la Fédération - Permettre d'avoir un support de communication
Rôle que l'acteur se voit jouer	<ul style="list-style-type: none"> - Donner ses idées - Participer aux discussions - Aller au contact des gens
Rôle des autres	<ul style="list-style-type: none"> - Les Présidents de Comité doivent s'efforcer d'avoir une vision d'ensemble, puis doivent appliquer ce qu'on leur dit au niveau fédéral - Les salariés ont un avis important à donner

Cet outil a constitué la base pour comprendre et analyser les concordances ou discordances entre chaque traduction évoquée. Au final, cette approche verticale permet de comprendre et d'analyser l'avancée du dispositif au gré des traductions et prescriptions, lesquelles sont des marqueurs forts de la construction du réseau d'acteurs. Elles influencent, par ailleurs, l'évolution du dispositif.

Au final, la solidité d'une double analyse, horizontale et verticale, provient de l'ensemble d'éléments qu'elle autorise. Elle permet de rendre compte de l'évolution de la politique sportive, à travers l'étude précise de ses trois dimensions clés d'analyse (cf. : le triptyque caractérisant tout dispositif de gestion).

Pour chaque moment phare de l'avancement de sa conception (quatre moments de la traduction), nous pouvons ainsi déterminer les dynamiques en termes 1) de formalisation, 2), de formes et d'outils d'accompagnement de cette politique sportive, 3) de collaborations et d'interactions, 4) de rôles que tiennent certains acteurs et/ou enfin, de représentations et visions des acteurs.

Aussi, au-delà de ces dynamiques et par l'analyse verticale, nous étudions parallèlement comment s'ancrent ou non les traductions des acteurs. Pour chaque moment, cette grille d'analyse permet de se donner les moyens d'indiquer où en est le dispositif, via ses trois dimensions (contenu, philosophie gestionnaire et organisation du réseau, c'est-à-dire les rôles et relations) et *in fine* de comprendre le processus et le contenu, ce qui représente la finalité de notre analyse⁸⁸.

4.3.2.3. Grille de codage obtenue

La grille de codage obtenue a donc suivi une logique par étapes. La première a été de définir et stabiliser un métacodage. Ensuite, par une approche abductive et une catégorisation « manuelle », nous avons identifié des sous-thématiques. La troisième étape a consisté à « ranger » les sous-thématiques, en s'appuyant fortement sur la littérature dans la mesure où les théoriciens de la traduction nous guident dans les dynamiques que chaque moment de l'ANT recouvre. La quatrième étape fait apparaître d'un côté, l'analyse horizontale et de l'autre côté, l'analyse verticale. L'étape finale a donc été la « restitution » de la politique sportive, sur la base du triptyque qui la caractérise et respectant une logique processuelle.

La Figure 41 présente la grille de codage réalisée.

⁸⁸ Nous souhaitons enfin indiquer que nous n'avons pas utilisé de logiciel d'analyse qualitative, qui aurait sans doute permis de systématiser nos données (retranscriptions) à l'intérieur de chaque sous-thématique avec peut-être plus de rigueur. A l'inverse, nos catégorisations et analyses « à la main » présentent l'avantage de ne pas séparer les citations de leur contexte originel et ainsi, ne pas se confronter à un effet déstructurant des discours.



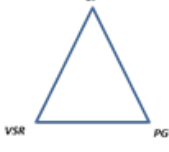

	CADRE : ANT (moments, dynamiques actantielles)			CADRE : DISPOSITIF	CADRE : ANT (Traduction et rapport de prescription)
(1) Macro codage – Exemples de grandes thématiques	(2) X sous- thématiques	(3) Moments de l'ANT	(4) X sous- thématiques rangées et analysées horizontalement	(5) IN FINE Evolution du dispositif sur les 4 moments de l'ANT	(4) Analyse verticale de la traduction / des prescriptions sur le dispositif
<i>Avancement du dispositif (formalisation)</i>	Xxx Xxx Xxx Xxx	PROBLEMATISATION	Xxx Xxx Xxx Xxx Xxx		Identification des premières formes de traductions - Philosophie gestionnaire des acteurs - Rôles qu'ils s'auto-confèrent - Roles donnés aux autres
<i>Le rôle des acteurs</i>	Xxx Xxx Xxx		Xxx Xxx Xxx		
<i>La collaboration / les relations autour du dispositif</i>	Xxx Xxx Xxx	INTERESSEMENT	Xxx Xxx Xxx Xxx		Rapports de prescription Stabilisation des traductions - Philosophie gestionnaire des acteurs - Rôles qu'ils s'auto-confèrent - Roles donnés aux autres
<i>L'accompagnement lié au dispositif (les outils qui font avancer)</i>	Xxx Xxx Xxx	ENROLEMENT	Xxx Xxx Xxx		
<i>Les représentations autour du dispositif</i>	Xxx Xxx Xxx	MOBILISATION	Xxx Xxx Xxx Xxx		

Figure 41 : grille de codage de la thèse

Synthèse 4.3 :

Cette section a permis de finaliser le design de la recherche, en présentant la manière dont nous avons catégorisé, codé et analysé nos données qualitatives. Nous avons choisi une méthode reconnue et souvent mobilisée, à savoir l'analyse de contenu catégorielle thématique. Nous nous sommes appuyés sur un métacodage afin, dans un premier temps, d'assurer une certaine cohérence avec le cadre d'analyse théorique. Ces éléments ont permis de présenter la structuration initiale globale des données, à partir du moment où celles-ci ont été collectées. Ensuite, nous avons précisé les modalités de traitement de ces données, notamment en termes de grille d'analyse et d'éventuels outils mobilisés.

Pour rendre possible une démarche de recherche portant à la fois sur le contenu et le processus, nous avons opté pour une analyse à la fois horizontale et verticale des données issues des entretiens semi-directifs. Cette double analyse a l'ambition de comprendre en profondeur et de manière fine la conception d'une politique sportive fédérale, au regard d'un cadre d'analyse dynamique qui se base sur la théorie de la traduction. En effet, la grille de codage définie apprivoise notre cadre d'analyse, postulant que l'on s'intéresse à la conception d'un dispositif de gestion à travers une analyse par les traductions et prescriptions.

Synthèse du chapitre 4 :

Nous avons mené une recherche que nous pouvons qualifier de collaborative : les praticiens ont contribué à la démarche d'investigation de l'objet de recherche. Notre recherche-intervention a été réalisée par une étude de cas. Celle-ci prend les formes d'une analyse longitudinale qualitative. L'étude de cas se présente comme une démarche longue où le chercheur doit réaliser plusieurs tâches : problématiser son objet, dessiner le design global de la recherche, évaluer la faisabilité et appréhender les validités interne et externe, soigner son entrée sur le terrain, collecter, mettre en forme et analyser ses données.

La méthodologie a reposé sur le recueil de matériaux empiriques qualitatifs. L'analyse de ces matériaux a été réalisée à partir d'une analyse catégorielle thématique, dans une démarche abductive. Le principe de triangulation est une condition forte de validité interne ; nous avons dû mobiliser avec précision, méthode et complémentarité (via nos prises de notes et retranscriptions) quatre techniques de collecte des données. Quant à la validité externe, elle n'a pas le sens, dans notre étude, d'une généralisation et d'une application *stricto sensu* à un autre terrain, dans la mesure où le contexte - et ses particularités - est mis en évidence et fait partie intégrante de l'étude (Demers, 2003). L'enjeu est de parvenir à une généralisation analytique ; on parlera alors de transférabilité. L'élément central de cette collecte de données et de notre recherche-intervention a été la réalisation, en trois temps, d'entretiens semi-directifs. Ceux-ci ont permis de densifier une analyse horizontale du corpus, puis de réaliser une analyse verticale des différentes traductions, menant aux éventuels rapports de prescription des acteurs.

Références – Chapitre 4

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Paris : Presses des Mines de Paris.

Allard-Poesi, F. (1997). *Fondements épistémologiques des notions de représentations collectives en sciences de gestion*. Congrès de recherche « Constructivisme et sciences de gestion », 180-194.

Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2007). Analyses de représentations et de discours. In R.A. Thiétart (coord.), *Méthodes de recherches en management* (pp. 449-475). Paris : Dunod, 3^{ème} édition.

Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. In Y. Giordano (Ed), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative* (pp. 244-290). Paris : Editions EMS.

Avenier, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : postmodernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, 43, 371-391.

Avenier, M-J., & Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systèmes d'information & management*, 20, 61-98.

Avenier M-J., Parmentier-Cajaiba A. (2011). Research-as-Practice: Practical Insights for Developing Rigorous Conceptual Knowledge for and from Practice, *Prix du meilleur article de la Conférence Annuelle d'EURAM*, Tallin, Estonie, 1-4 juin 2011.

Ayerbe, C., & Missionier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 37-62.

Bardin, L. (2005). *L'analyse de contenu*. Paris : Presses Universitaires de France.

Bernard, H. (2006). *Research methods in anthropology*. Lanham, MD: AltaMira.

Blanchet, A., & Gotman, A. (2001). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris : Armand Colin, 127 p.

Bryman, A. (1989). *Quantity and Quality in Social Research*. London: Unwin Hyman.

Charreire S., & Durieux F. (1999). Explorer et tester. In R.A. Thiétart (coord.), *Méthodes de Recherche en Management* (pp 57-80). Paris : Dunod.

Collerette, P. (1996). Méthode des études de cas. Dans A. Mucchielli, *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (pp. 77-80). Paris : Armand Colin.

Croom S. (1999), *Research Methodology in operation management. Eden Seminar*, Brussels, February.

David, A. (2000). La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management ? In A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (pp. 193-202). Paris : Vuibert.

Demers, C. (1993). Le changement radical vu de l'intérieur : la diffusion stratégique dans les organisations sportives. *Communication et Organisation*, 16(2), 22-31.

Detchessahar M., Gentil S., Grevin A., & Stimec A. (2012). Le design de la recherche-intervention : réflexions méthodologiques à partir d'une intervention dans une clinique. XVIIème congrès de l'AGRH, septembre, Nancy.

Durkheim, E. (1898). Représentations individuelles et représentations collectives. *Revue de Métaphysique et de Morale*, 6, 273-302.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

El Abboubi, M. (2009). *La mobilisation des parties prenantes dans les certifications liées à la responsabilité sociale de l'entreprise*. Thèse de doctorat en Sciences Economiques et de Gestion. Université de Liège, Belgique.

Forgues, B., & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Analyses longitudinales. In R.A. Thiétart (coord.), *Méthodes de Recherche en Management* (pp.439-465). Paris : Dunod.

Gavard-Perret, M- L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*. Paris : Pearson Education.

Gavard-Perret, M-L., & Helme-Guizon, A. (2008). Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. In M-L Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert. (2008). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*. Paris : Pearson Education, 247-279.

Giordano, Y., & Jolibert, A. (2008). Spécifier l'objet de la recherche. In M-L Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert. (2008). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion* (pp. 47-86). Paris : Pearson Education.

Girod-Séville et Perret (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.A. Thiétart (coord.), *Méthodes de Recherche en Management* (pp. 13-33). Paris : Dunod.

Giroux, N. (2003). L'étude de cas. In Y. Giordano, *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative* (pp. 41-84). Paris : Editions EMS.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine de Gruyter.

Glaserfeld, E. von. (2001). The Radical Constructivist View of Science. *Foundations of science*, 6(1), 31-43.

Godelier, E. (1997). De la stratégie des sites à la stratégie de groupe. *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, 48, 79-93.

Grenier, C., & Josserand, E. (2003). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. In R.A. Thiétart (coord.), *Méthodes de Recherche en Management* (pp. 107-139). Paris : Dunod.

Guba E.G., & Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth generation evaluation*, London, Sage.

Guba, E.G., & Lincoln, Y.S. (1998). Competing paradigms in qualitative research. In *The landscape of qualitative research*. N. Denzin, & Y. Lincoln (eds). London: Sage, 195-220.

Hatchuel, A. (1994). Apprentissage collectifs et activités de conception. *Revue Française de Gestion*, 99, 10-120.

Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Bruxelles : DeBoeck.

Jodelet, D. (1984). *Représentations sociales : phénomènes, concepts et théorie*. In : S. Moscovici, *Psychologie sociale* (pp. 357-378). Paris, PUF.

Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, 4-17.

Krippendorff, K. (2003). *Content analysis: an introduction to its methodology*. 2nd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Latiri Dardour, I. (2006). *Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile. D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint-venture SGHQ en Chine*. Thèse en sciences de gestion, Ecole des mines de Paris.

Le Moigne, J-L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod.

Le Moigne, J-L. (1995). *Les épistémologies constructiviste*. Paris : PUF, Que sais-je ?

Le Moigne, J-L. (2001). *Le constructivisme*. Tome 1: Les Enracinements. Paris : L'Harmattan.

- Menard, S. (1991). *Longitudinal Research*. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, Newbury Park, Sage.
- Miles, M.B., & Huberman A.M. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : DeBoeck.
- Miles M.B., & Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. 2^{ème} édition, Bruxelles : De Boeck.
- Moscovici, S. (1961). *La psychanalyse, son image, son public*. Paris, P.U.F.
- Nguyên-Duy, V. et Luckerhoff, J. (2007). Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ? *Recherches qualitatives*, 5, 4-17.
- Noël, A. (1989). Strategic cores and magnificent obsessions: discovering strategy formation through daily activities of CEOs. *Strategic Management Journal*, 10, 33-49.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. 3rd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Perez, Y-A. (2008). La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain. *Humanisme et Entreprise*, 288(3), 101-113.
- Perret, V. (1994). *Les difficultés de l'action intentionnelle de changement : dualité de l'action et ambivalence des représentations*. Thèse de doctorat nouveau régime, Université Paris-Dauphine.
- Perrin A. (2008). *Les pratiques des gestionnaires des connaissances en entreprise : études de cas chez Lafarge*. Thèse de Doctorat, Université de Nice Sophia-Antipolis.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissances scientifiques*. Paris : Gallimard.
- Plane, J-M. (2003). *Management des organisations. Théories, concepts et cas*. Paris : Dunod. 257p.
- Platt, J. (1983). The Development of the « Participant Observation » Method in Sociology: Origin Myth and History. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 19, 379-393.
- Pomeranz, E., Needham, M., & Kruger, L. (2015). Perceptions of stakeholders regarding wilderness and best management practices in an Alaska recreation area. *Managing Sport and Leisure*, 20(1), 36-55.

- Rubin, H., & Rubin, I. (2005). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*. Paris : Economica.
- Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.A. Thiétart (coord.), *Méthodes de Recherche en Management* (pp. 13-33). Paris : Dunod.
- Spradley, J. P. (1980) *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Stake, R.E. (1994). Case Studies. In N.K. Denzin, & Y.S. Lincoln (1994), *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Taylor, S., & Bogdan, L. (1984). *Introduction to qualitative research methods: the search for meaning*. New York: Wiley.
- Thiétart, R-A et coll. (2007). *Méthodes de recherche en management*. 3^{ème} édition. Paris : Dunod.
- Unrug, M.-C., d' (1974). *Analyse de contenu et acte de parole, de l'énoncé à l'énonciation*. Paris : Éditions Universitaires.
- Van de Ven, A-H., & Huber, G-P. (1990). Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change. *Organization Science*, 1(3), 213 - 219.
- Von Foerster, H. (1981). *Observing systems*. Seaside, CA: Intersystems Publications.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*. Paris : Economica.
- Yin, R.K., (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R.K. (2012). *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Chapitre 5 : cadre empirique : la FFR, une fédération sportive en mutation en tant que terrain d'étude

*« Il faut d'abord savoir ce que l'on veut, il faut ensuite avoir le courage de le dire, il faut ensuite l'énergie de le faire. »
(Georges Clémenceau)*

Nous passons, à travers ce chapitre, dans la phase concrète de notre recherche et donc, son application. Il s'agit en effet de comprendre l'organisation dans laquelle a été effectuée notre intervention et donc, qui a servi de « cas » d'étude. La Fédération Française de Rugby (FFR) a constitué un terrain fécond et nous a permis d'avoir un matériau riche à décrire et à comprendre. Nous présenterons d'abord, dans les principaux contours, cette fédération sportive nationale, en précisant le contexte dans lequel elle se trouvait à l'origine de la recherche-intervention (5.1). Puis, nous décrirons le cas empirique à travers les problématiques managériales soulevées au sein de la FFR, qui ont impulsé ce travail collaboratif de recherche (5.2). Enfin, afin de comprendre au mieux ce cadre empirique, nous montrerons comment ont évolué les questions de recherche et comment s'est construite la réflexion autour de notre objet de recherche. Aussi, il semble important de préciser la place que nous avons tenue dans cette organisation en réseau (5.3).

5.1. Présentation générale du terrain d'étude et analyse contextuelle

La présentation de la fédération sportive étudiée consiste d'abord à mettre en avant ses caractéristiques principales. Il s'agit de positionner la place de la discipline dans le paysage sportif, parallèlement à l'évolution de la FFR (5.1.1). Ensuite, nous exposerons des éléments importants, tant en termes de gouvernance que de structuration organisationnelle. De plus, il est nécessaire de mettre en avant l'environnement de la FFR, d'abord au niveau de ses parties prenantes (micro-environnement), ensuite au niveau des facteurs qui composent son macro-environnement. Ces éléments permettront de mieux appréhender les registres d'action et le contexte d'étude (5.1.2).

5.1.1. Caractéristiques principales de la FFR et évolution du rugby en France

Pour comprendre l'apparition du rugby et sa structuration à travers une fédération nationale, il semble intéressant de passer par une approche historique, puis géographique de cette discipline. En effet, le rugby est « *un sport fortement ancré dans un territoire, phénomène perceptible tant au plan local que planétaire* » : en somme, il connaît « *une distribution géographique spécifique* » (Bonnet, 2007, p. 35). L'histoire du rugby est souvent décrite sous deux versants. D'un côté, l'idée que plusieurs pratiques antiques (en Egypte, dans la Rome antique ou même en France) ont été semblables au jeu actuel et l'auraient donc « façonné ». L'exemple repris est celui de la soule, un jeu datant du Moyen Âge et considéré comme un ancêtre du rugby. De l'autre côté, la légende plus connue et racontée est celle de Webb Ellis, étudiant du collège de Rugby (Angleterre), qui aurait, en 1823 lors d'un match de football, pris le ballon à la main pour le déposer dans les buts adverses. Cette action a marqué le milieu étudiant et surtout, la distinction progressive entre les règles du football et celles du rugby ; ce dernier va se jouer principalement à la main, avec un ballon ovale et un nombre différent de joueurs. Ces éléments sont utiles pour comprendre, par la suite, l'implantation disparate du rugby, que ce soit au niveau de l'Angleterre, de la France, puis au niveau mondial.

Au cours des XIX^{ème} et XX^{ème} siècles, **la présence (ou l'absence) de cette pratique s'explique tant par des composantes historiques que culturelles et sociodémographiques**⁸⁹. Avec la création de plusieurs clubs issus des milieux étudiants, puis l'implication du monde ouvrier, la première fédération nationale (la Rugby Football Union), anglaise, est créée en 1871. Le rugby devient un sport reconnu en Grande-Bretagne ainsi que dans ses colonies (Australie, Afrique du Sud, Nouvelle-Zélande). En 1886, l'International Rugby Football Board est fondé à l'initiative de l'Ecosse, du Pays de Galles et de l'Irlande. Cette instance deviendra, en 1998, l'IRB (la mention « Football » est supprimée), puis, à partir de novembre 2014, World Rugby. Elle regroupe plus d'une centaine de fédérations membres (118 comptabilisées en 2016). La discipline arrive en France progressivement à la fin du XIX^{ème} siècle, sous l'impulsion, notamment, des nombreux étudiants anglais présents dans l'hexagone, en particulier dans le sud-ouest⁹⁰.

⁸⁹ En Angleterre, la pratique du rugby reste longtemps réservée à l'aristocratie et un moyen, notamment, d'éduquer les enfants des classes aisées.

⁹⁰ Pourtant, le premier club français de rugby est le Havre Athletic Club, né en 1872, par le trafic commercial outre-Manche que génère le port de la ville.

Le cas du rugby français paraît effectivement intimement lié aux dynamiques anglo-saxonnes, en termes de structuration démographique et géographique : il se développe prioritairement en région parisienne et dans le sud-ouest, mêlant ainsi des populations urbaines, des régions industrielles et des populations plus rurales. Depuis toujours et précisément dans notre cas français, **le rugby reste marqué par des processus de régionalisation**. L'appui de quelques chiffres nous aide à comprendre l'essor du rugby en France et, en parallèle, le développement de la FFR. Celle-ci est créée en 1919, en lieu et place de la « commission rugby » de l'Union des Sociétés Françaises de Sports Athlétiques (USFSA), fédération omnisport qui gérait, jusque-là, les compétitions de rugby, jusqu'à l'équipe nationale. Moins de 200 clubs étaient, à l'époque, recensés. En 1966, on décompte plus de 800 clubs et 59 000 licenciés ; la pratique s'installe, toujours avec une forte connotation « sud-ouest ». Le rugby est marqué par un phénomène de professionnalisation tardif. Ce n'est en effet que dans les années 1990 et notamment après la coupe du monde de 1995, que l'IRB abandonne le statut amateur pour les joueurs (Scelles *et al.*, 2014 ; Scelles, Ferrand & Durand, 2015 ; Terrien, Scelles & Durand, 2015). Cette période remet en cause les différentes mentalités, valeurs et représentations autour de la pratique. **Cette évolution vers la professionnalisation va accélérer le développement du rugby en termes de nombre de licenciés et de clubs** : en 1999, on dénombre ainsi plus de 1 400 clubs et plus de 250 000 licenciés. Assurément, la Coupe du Monde organisée en France en 2007 accélère ce processus et ce, pour l'ensemble du territoire : l'année suivante recense en effet 282 000 pratiquant(e)s répartis au sein de 1680 clubs. Puis, sur les dernières années, l'évolution est constante, pour atteindre plus de 300 000 joueurs et joueuses en 2012, répartis dans plus de 1800 clubs. Il est ainsi intéressant de noter l'augmentation notable du nombre de pratiquants, qui sont, en moyenne, bien plus nombreux dans les clubs (70 en 1966 contre 175 en 2012). Par ailleurs, la pratique s'homogénéise, même si la Figure 42, tirée de l'Atlas National des Fédérations Sportives (élaboré en 2015, sur la base des données de 2012-2013) marque une implantation territoriale plus forte au sud de la Loire.

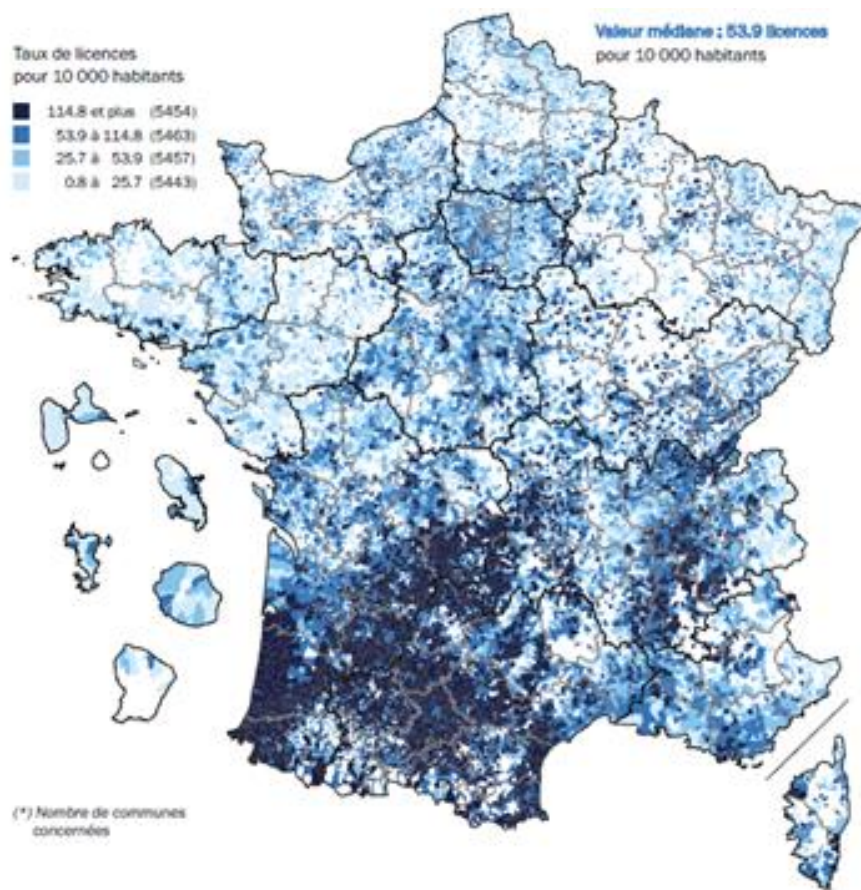


Figure 42 : implantation du rugby : taux de licences pour 10 000 habitants (source : Atlas National des Fédérations Sportives, Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, 2015)

Ces évolutions, qui ont été accompagnées d'une médiatisation croissante du rugby⁹¹, sont à mettre en perspective avec l'évolution de la FFR. Celle-ci compte parmi les fédérations les plus importantes en France, à en croire le nombre de clubs qu'elle rassemble, son niveau de budget et ses partenariats. *Nous présentons, en annexe 6, une carte d'identité de la FFR, avec un rappel de données et chiffres clés.* Trois ans seulement après sa création, la FFR est reconnue d'utilité publique et reçoit, par la voie du Ministère chargé des Sports, l'agrément ministériel.

⁹¹ Le rugby est suivi par plus de 20 millions de Français, ce qui en fait le 2^{ème} sport le plus suivi en France (études du Baromètre Uniteam Sport, 2015). Cette médiatisation est une des conséquences directes de la professionnalisation.

Cette reconnaissance qualitative, ajoutée au développement quantitatif du nombre de licenciés ont été accompagnés, au niveau de la FFR, par une **professionnalisation de ses activités, de ses individus, de ses structures et ses processus**, répondant ainsi aux différentes formes pouvant être prises par la professionnalisation d'une fédération sportive (Nagel *et al.*, 2015).

5.1.2. Structure et environnement de la FFR

Conformément à ses statuts, la FFR est une association loi 1901 ayant pour objet « *d'encourager et développer la pratique du jeu de rugby (rugby à XV, rugby à 7⁹² et toute autre forme de rugby appliquant les règles du jeu fixées par l'International Rugby Board), de diriger et de réglementer le rugby et d'en défendre les intérêts* » (Titre 1, Article 1). Pour décrire au mieux les acteurs de la FFR, nous proposons de distinguer **trois versants** : d'abord, **la structure sportive**, la dimension 'sport' étant la raison d'être de l'organisation. Ensuite, **une structure dirigeante**, rappelant le statut associatif des fédérations sportives françaises, puis enfin **une structure administrative**, qui s'est largement développée au cours des quinze dernières années.

Par « structure sportive », nous entendons l'ensemble des acteurs impliqués directement par le terrain de jeu : il s'agit des licenciés impliqués dans les clubs, au premier rang desquels, les joueurs et joueuses, éducateurs et entraîneurs (environ 16 000), puis le corps arbitral (plus de 2 000 sont recensés). Au niveau régional / territorial, opèrent des conseillers techniques, qui sont des experts intervenant aussi bien 1) dans la formation des éducateurs et entraîneurs, puis des joueurs, 2) dans des actions de développement quantitatif de la pratique (ex. : découverte, initiation) ou 3) dans la structuration des filières de haut niveau (sélections territoriales des meilleurs jeunes, perfectionnement). Nous retrouvons ce schéma au niveau fédéral, avec des conseillers techniques évoluant au niveau national⁹³, qui confectionnent et mettent en place des projets et dispositifs visant à former les joueurs, joueuses ou encadrants, encourager et développer en quantité la pratique ou perfectionner les meilleurs potentiels de joueurs et de joueuses.

⁹² Le rugby est redevenu olympique, en 2016 (JO de Rio) grâce au rugby à 7, dont la pratique dépasse les 7 millions dans le monde.

⁹³ Ceux-ci formant une « Direction Technique Nationale », même si cette terminologie tend à s'amenuiser selon les fédérations, certaines préférant par exemple le terme d'« Equipe Technique Nationale ». La FFR compte un DTN et son adjoint, un Directeur Technique National de l'Arbitrage (DTNA), 7 entraîneurs nationaux et environ 70 conseillers techniques sportifs.

On trouve ainsi les différentes équipes nationales (11 équipes de France), des catégories jeunes aux équipes fanions (« XV de France » / « France Féminines », « France 7 » et « France 7 Féminines »), encadrées par des entraîneurs dépendant soit du Ministère chargé des Sports (des cadres d'Etat), soit salariés par la Fédération.

Pour ce qui est de la « structure dirigeante », la gouvernance de la FFR s'appuie sur deux instances de décision, renouvelées tous les quatre ans : un Comité Directeur, composé de 39 membres élus et un Bureau Fédéral de 12 membres et 11 membres rattachés. Ces deux organes ont des prérogatives fixées par les statuts. Le Comité Directeur se réunit au moins trois fois par an, pour approuver, contrôler, puis dresser un bilan des objectifs, plans d'actions, politiques et structures « *de chaque secteur de la F.F.R. et ce en début de chaque saison sportive* » (Règlement Intérieur de la FFR, Article 11). Le Bureau Fédéral est composé de membres nécessairement élus du Comité Directeur : il a trait à la maîtrise de l'activité courante et se réunit plus régulièrement. Deux types de missions principales y sont rattachées : « *étudier si nécessaire avec l'aide des commissions fédérales et des services administratifs toutes questions qui devront être soumises à la décision du Comité Directeur* » et « *traiter lui-même les questions dont l'importance ne justifie pas l'intervention du Comité Directeur ou celles dont l'urgence ne permet pas d'attendre la prochaine réunion du Comité Directeur* » (Règlement Intérieur de la FFR, Article 15). Ajoutons enfin que ces instances dirigeantes s'appuient sur des commissions de travail (une soixantaine sont comptabilisées), composées de bénévoles non dirigeants. Elles sont de surcroît régies par une Assemblée Générale, composée des représentants de clubs. Celle-ci se réunit au moins une fois par an, pour définir, orienter et contrôler la politique générale de la Fédération, tout en veillant sur sa situation morale et financière (elle approuve les comptes et vote le budget).

Enfin, la structure administrative du siège fédéral, qui a beaucoup évolué, ne serait-ce qu'en quantité⁹⁴, ces dernières années. Malgré tout, on retrouve, de manière assez stable, six directions et 18 départements :

- La direction générale, composée de l'administration générale, les relations institutionnelles et le département événementiel (qui coordonne l'organisation des grands événements) ;

⁹⁴ De 50 salariés au début des années 2000, à 90 en 2005 puis 150 en 2015 (un dernier chiffre qui a augmenté de manière significative avec la contractualisation, courant 2013-2014, de joueurs et joueuses de rugby à 7).

- La direction sportive (devenue, en 2015, direction des projets sportifs) : sommairement, elle gère le département haut niveau (vidéo, filière de formation, préparation physique, gestion et suivi des équipes nationales), la recherche, le projet olympique, l'arbitrage (via une Direction Technique Nationale de l'Arbitrage), le médical, tout ceci en relation étroite avec la Direction Technique Nationale ;
- La direction des activités sportives et juridiques gère les aspects liés à la compétition (gestion des membres et des pratiquants, du suivi des championnats fédéraux) et les dossiers règlementaires et disciplinaires. Le département juridique a pour mission d'assurer la conformité et le suivi juridique des procédures engagées et des actes pris par la FFR ;
- La direction marketing et communication négocie et met en œuvre les contrats marketing (et donc les relations avec les partenaires), commercialise les espaces de la FFR (notamment en son siège du Centre National de Rugby, appelé « CNR ») et met en œuvre la politique de communication, pour valoriser l'image du rugby, des équipes nationales et *in fine*, de la FFR.
- La direction financière regroupe les départements finance, comptabilité, billetterie, systèmes d'information, le projet « Grand Stade » et, depuis 2015, l'exploitation du CNR.
- Enfin, la direction Valorisation des Ressources Humaines et Territoires qui pilote les ressources humaines salariées du siège fédéral et assure une double mission de Centre de Ressources à destination des Comités et des clubs, puis de valorisation des Comités via le développement et le suivi de relations partenariales (conventionnement d'objectifs, notamment).

A partir de cette description du siège fédéral, il est nécessaire de comprendre son environnement et dans un premier temps, les relations avec ses parties prenantes, qui vont constituer le micro-environnement de la FFR. En adaptant la grille de Camy et Robinson (2007), la Figure 43 ci-dessous présente ces parties prenantes.

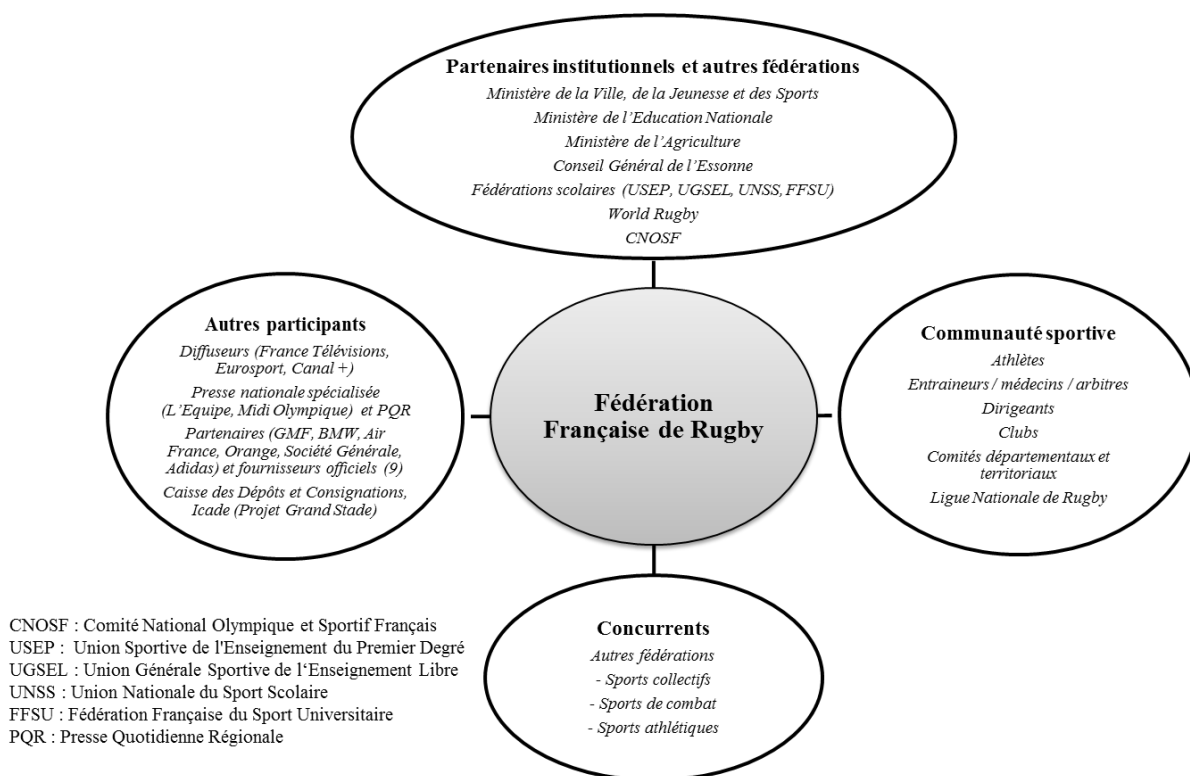


Figure 43 : micro-environnement de la FFR : des parties prenantes multiples

La présentation de ces différentes parties prenantes nous amène à présenter plus en profondeur la Ligue Nationale de Rugby (intégrée dans la catégorie « Communauté sportive »). Créée en 1998 afin de contrôler au mieux la professionnalisation du rugby en France, cette instance organise, contrôle et développe le secteur professionnel du rugby, par délégation du Ministère chargé des Sports et de la FFR. Elle gère ainsi les compétitions nationales professionnelles, au nombre de deux, sur les plans sportif, financier, communicationnel et commercial. La FFR a donc une mainmise sur le secteur professionnel uniquement via sa ligue nationale.

D'autre part, la compréhension complète de l'environnement de la FFR passe par le macro-environnement dans lequel elle évolue. Il est en effet pertinent d'indiquer les caractéristiques politiques, technologiques, sociales, économiques ou encore démographiques, qui peuvent influencer sur le développement, au sens large, de la pratique « rugby ». En s'inspirant du modèle PESTEL évoqué dans notre premier chapitre (cf. : sous-section 1.2.3), la Figure 44 présente quelques caractéristiques de ce macro-environnement.

Nous avons quelque peu adapté de Camy et Robinson (2007) le macro-environnement de la FFR, dans le sens où il ne semble pas y avoir de changements technologiques et/ou écologiques majeurs qui influent sur le rugby. Aussi, nous avons intégré la dimension réglementaire, qui joue fortement pour une telle fédération.

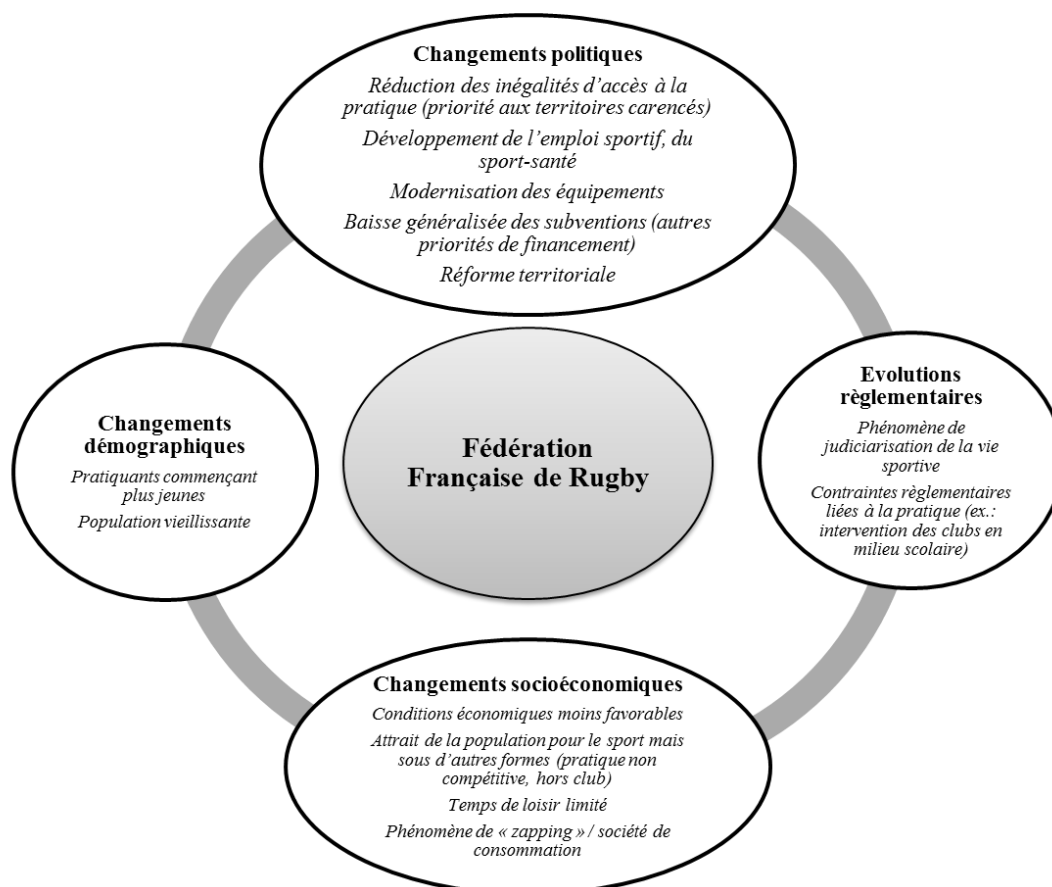


Figure 44 : macro-environnement de la FFR : les facteurs extérieurs pouvant influencer le développement de la pratique « rugby »

Nous avons ainsi décrit les acteurs et différentes structures qui composent la FFR et ses parties prenantes. Il s'agit à présent d'analyser plus en profondeur sa structuration organisationnelle et le contexte du terrain dans lequel nous sommes arrivés. Celui-ci se situe, en 2013 et en début d'olympiade, à la croisée de plusieurs évolutions, aussi bien intra et inter-organisationnelles.

Synthèse 5.1 :

Cette section permet de comprendre la fédération étudiée, via notamment l'évolution de sa pratique en France. Les implantations historiques, culturelles et géographiques font toute la spécificité d'une discipline, bien ancrée dans certains territoires, davantage en voie de développement, dans d'autres. Cette voie vers une « homogénéisation » est favorisée par des phénomènes de professionnalisation et de médiatisation qui ont saisi le rugby traditionnel pratiqué à quinze, puis, peu à peu, le rugby à 7, devenu olympique. La FFR doit ainsi composer avec un environnement complexe, influent, notamment en termes de partenariats institutionnels et privés. Comme bon nombre de fédérations sportives françaises, elle fait face à des changements sociaux qui bouleversent la pratique compétitive classique, dans un club. L'ensemble de ces éléments sont à l'évidence au cœur des réflexions sur la politique sportive de la FFR.

5.2. Contexte du cas et description du réseau FFR

Cette section vise à entrer de manière plus précise dans le contexte organisationnel, évolutif dans le cadre de cette recherche. Ces éléments permettront de mieux comprendre les problématiques managériales exprimées par la FFR et les enjeux initiaux de la recherche-intervention (5.2.1). Par la suite, la description des acteurs et des structures permettra de mieux cerner l'expression « réseau fédéral » affectée à la FFR (5.2.2).

5.2.1. Contexte organisationnel : problématiques managériales et enjeux initiaux

La compréhension du contexte organisationnel passe d'abord par la présentation de sa configuration, au regard, par exemple, de la grille de lecture de Mintzberg (1982). En se limitant au siège fédéral, ou alors en pensant cette structure comme un réseau, il apparaît que nous avons affaire à une configuration d'organisation professionnelle⁹⁵. L'organisation est décentralisée et laisse un maximum d'autonomie aux « opérationnels ». En outre, le sommet stratégique donne les grandes lignes d'action. Pour assurer la coordination entre les membres de la base opérationnelle, la fonction support est très développée. Au-delà de cette configuration organisationnelle, les problématiques de recherche ont émergé dans **un contexte organisationnel en mutation, et ce, aussi bien aux niveaux sportif, administratif et politique.**

Les principales dynamiques d'évolution qu'il nous a fallu prendre en compte concernent la Direction Sportive et la Direction Technique Nationale, qui ont été des points d'attention. Notre arrivée a effectivement coïncidé avec des réflexions autour de la réorganisation de la Direction Sportive, après quelques constats et problématiques managériales dressés et en ligne de mire, un changement programmé du Directeur Technique National, acteur incontournable de la politique sportive d'une fédération et plus globalement, de l'atteinte de sa mission de service public (le DTN est garant de la mise en œuvre de la convention d'objectifs liant le Ministère des Sports à la Fédération).

⁹⁵ Jusqu'aux années 1990 et avec le faible nombre d'employés, le siège fédéral s'apparentait davantage à une structure simple et un mode de coordination par supervision directe, moins évident à l'heure actuelle.

Au niveau politique, trois éléments majeurs sont à soulever. Premièrement, une gouvernance actuelle qui ne satisfait pas l'ensemble des acteurs, notamment décideurs, jugés trop nombreux pour prendre rapidement des décisions (avec notamment l'exemple du Comité Directeur qui regroupe plus de 30 dirigeants élus). Certes, un premier projet de réforme a été retoqué en 2011 par le Comité Directeur, mais ce dossier reste important dans la continuité des travaux de modernisation de l'institution et est d'ailleurs repris dans le Livre Blanc du Rugby Français⁹⁶. Deuxièmement et dans la continuité de ces éléments, la FFR a souhaité définir plus précisément les zones de responsabilité et champs d'action de ses élus du Bureau Fédéral ; pour ce faire, il s'agit d'établir des fiches de mission précisant les prérogatives des Vice-présidents. Enfin, troisièmement, la volonté de porter un projet politique s'est précisée, après un projet stratégique fédéral 2009-2012 qui a peu été suivi d'effets, faute d'une communication suffisante et d'un partage global. Ainsi, pour donner suite aux réflexions des Assises du rugby français, la volonté politique est de déterminer un projet fédéral associant l'ensemble des acteurs, qu'ils soient sportifs ou administratifs.

Ces dynamiques d'évolution et d'amélioration prennent leur source dans **des problématiques managériales soulevées dès l'origine de notre recherche, tant en termes de fonctionnement au niveau du siège fédéral, que dans les structures déconcentrées et décentralisées**. En somme, des améliorations à apporter dans les relations FFR/Comités, qu'elles aient trait à la gouvernance générale (relations décisionnelles), au fonctionnement (structuration des relations administratives) ou à l'atteinte d'objectifs (notamment sportifs, base de l'activité) communs. Plus précisément, des problématiques managériales et organisationnelles sont identifiées au niveau de la FFR (siège), « *liées au pilotage de sa politique sportive (processus de définition, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation à optimiser)* » (notes du Comité de Pilotage n°1 de la thèse, avril 2014). Les acteurs à l'origine du projet témoignent de façon consensuelle d'un manque de lisibilité dans la politique sportive et dans le projet FFR dans sa globalité (ce dernier point rejoignant l'idée du projet fédéral en cours de réflexion). Au niveau des structures déconcentrées, le constat dressé est, en conséquence, un manque de visibilité de l'échelon national, aussi bien dans la dimension projet que dans l'organisation (questionnements de type : « qu'attend-on de nous ? » et « qui fait quoi ? »).

⁹⁶ Deux questions sont abordées, page 68 : « Comment permettre aux Comités Territoriaux de jouer pleinement leur rôle dans la gouvernance fédérale en assurant une parfaite égalité de présence entre leurs représentants ? » et « Comment permettre aux autres acteurs du Rugby Français de participer également et utilement à la gouvernance fédérale ? »

Un mécanisme désiré pour pallier à ces problématiques, auquel nous avons été affecté en tant que chargé de mission, est la mise en place d'un conventionnement d'objectifs entre la structure-mère (FFR) et ses structures déconcentrées et décentralisées (Comités). Le dispositif de subventionnement ne se ferait plus sur la base de critères quantitatifs (ex. : nombre de clubs et licenciés du Comité), mais sur la base d'objectifs qualitatifs que le Comité doit se donner dans le cadre d'un projet⁹⁷ : ce dernier devant s'inscrire dans une certaine cohérence avec le projet fédéral en cours de construction.

Les enjeux initiaux sont ainsi d'apporter plus de qualité dans les relations « partenariales » entre les structures du réseau fédéral : pour ce faire, il s'agit d'avoir davantage de visibilité (et de lisibilité) sur ce que fait l'un par rapport à l'autre. Ces préoccupations émanent aussi bien du siège fédéral que de ses structures de rattachement et expliquent un contexte de changement organisationnel orchestré au niveau du siège fédéral.

5.2.2. Description du réseau de structures et d'acteurs

Compte tenu de l'évolution du nombre de clubs de rugby, la FFR s'est structurée à travers des structures déconcentrées et décentralisées, plus à même d'assurer un rôle de proximité auprès des clubs. Des comités, d'abord territoriaux, puis départementaux, sont ainsi des instances de représentation de la FFR à leur niveau respectif. La constitution des comités territoriaux a suivi les réalités rugbystiques des différents territoires ; en conséquence, une des particularités – par rapport à d'autres fédérations sportives françaises – est que les frontières des comités territoriaux⁹⁸ correspondent très imparfaitement aux régions administratives.

⁹⁷ Lors de son discours de clôture de l'AG financière du 21/11/2014, Monsieur Pierre Camou, Président de la FFR a affirmé dans ce sens : « *La Fédération ne peut plus se permettre de subventionner sans savoir à qui et à quoi vont servir les sommes allouées, et pour quelle finalité. C'est pourquoi nous allons passer des conventions d'objectifs avec nos comités.* ».

⁹⁸ L'appellation « territorial » est d'ailleurs singulière à l'ovalie, la plupart des autres disciplines utilisant les termes de comité (ou ligue) régional(e).

Il en ressort que certains comités territoriaux peuvent être sur plusieurs régions administratives (quatre sont dans ce cas ; par exemple, le Comité de Flandres, qui est sur les (anciennes) régions⁹⁹ Nord-Pas-de-Calais, Picardie et Champagne-Ardenne), ou ne représenter qu'une partie d'une région (ex. : le Comité du Lyonnais, dans la région Rhône-Alpes) voire d'un département (ex. : Comité du Béarn dans le département des Pyrénées Atlantiques), ou encore qu'un département peut être partagé entre plusieurs comités territoriaux (ex. : le département – *in fine* le comité départemental¹⁰⁰ – des Landes intègre les Comités Côte d'Argent, Côte-Basque-Landes et Béarn). Au final, 11 comités métropolitains « collent », en termes de frontières, aux régions administratives.

La Figure 45 présente les 34 comités territoriaux.

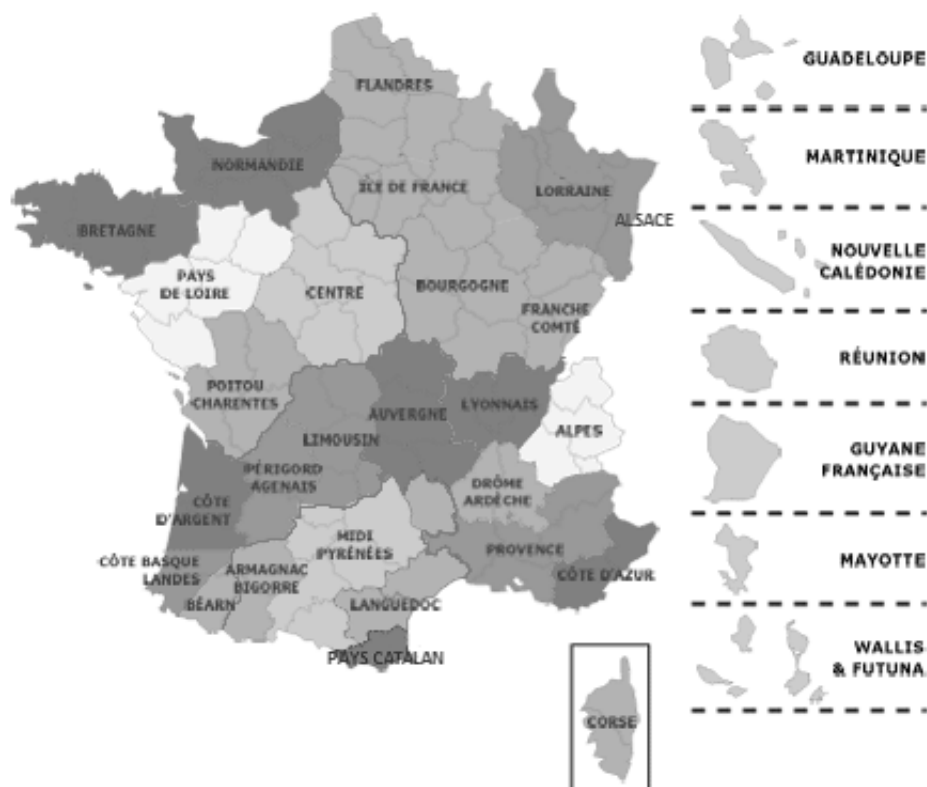


Figure 45 : cartographie des 34 comités territoriaux

⁹⁹ Anciennes régions administratives avant l'instauration de la loi NOTRe d'août 2015.

¹⁰⁰ Les comités départementaux sont, eux, calqués sur les découpages administratifs départementaux.

Les trois chiffres à retenir en termes d'instances de gestion sont ainsi que la FFR regroupe **34 comités territoriaux**, dont 7 sont ultramarins et **102 comités départementaux** (essentiellement en métropole). Ces **structures sont organisées en réseau hiérarchisé** – avec des comités qui, sous forme d'association loi 1901, ont toutefois une certaine autonomie – **afin d'administrer, gérer et développer la cellule clé, le club**. Plus de 1800 clubs sont recensés, dont 30 sont professionnels et membres de la Ligue Nationale de Rugby (LNR), laquelle gère et organise, par délégation, le secteur professionnel du rugby. Au-delà des clubs, il est également important de décrire les autres structures sportives d'entraînement et de perfectionnement, qui sont de plusieurs ordres et rattachés soit à ces clubs, aux comités (départementaux ou territoriaux) ou à la fédération.

- Au niveau du club, nous distinguons les clubs professionnels des clubs amateurs. Les premiers peuvent disposer d'un Centre de Formation Agréé (CFA) par le Ministère des Sports, après avis de la FFR et d'une commission mixte FFR/LNR. Les seconds peuvent se voir valider des Centres d'Entraînement Labellisés (CEL) par la FFR, pour une durée de quatre ans, comme le CFA. Ces CEL sont des structures permettant aux joueurs à potentiel de haut niveau de pratiquer de manière intensive le rugby, tout en garantissant un projet de vie intégrant leur projet professionnel. D'autre part, en termes de labellisation, les clubs sont incités à créer de manière formelle des « Ecoles de rugby », avec un certain niveau d'encadrement des plus jeunes joueurs.

- Au niveau du comité départemental, il y a également possibilité de solliciter la labellisation d'un Centre d'Entraînement afin d'avoir un CEL départemental.

- Au niveau du comité territorial également : 12 comités territoriaux disposent d'un CEL.

D'autre part, l'échelon territorial pilote d'autres dispositifs de structures de formation vers le haut niveau. En restant dans l'esprit du double projet du rugbyman (sportif et professionnel), ces structures sont rattachées aux organismes scolaires et universitaires. Plusieurs appellations sont utilisées par les comités territoriaux pour désigner des structures implantées dans des lycées : section sportive, Centre Régional d'Entraînement et de Formation (CREF), ou encore Pôle d'Entraînement Régional (PER).

Les structures de gestion administrative et de perfectionnement sportif étant présentées, il est nécessaire de découvrir le réseau fédéral en termes d'acteurs et de typologies. Nous avons mis en exergue, lors de notre premier chapitre (voir en 1.2.2.3), le fait que le réseau fédéral comporte deux types d'acteurs, le bénévole et le salarié, même si ce dernier ne se trouve pas nécessairement au sein d'un club.

Deux types de bénévoles sont à l'œuvre : des dirigeants (ex. : le Président de l'association) ou non-dirigeants (qui ne sont pas élus par une assemblée générale). Pour ce qui est des salariés, nous distinguons les salariés administratifs des sportifs, même si certains acteurs peuvent « cumuler » ces deux types d'activités. Parmi les sportifs, certains sont des fonctionnaires de l'Etat, mis à disposition de la fédération ou des comités territoriaux¹⁰¹. La Figure 46 présente ainsi les ressources humaines du réseau fédéral, tout en sachant que les acteurs politiques et administratifs ne sont pas tous impliqués ni impactés de près par la politique sportive fédérale.

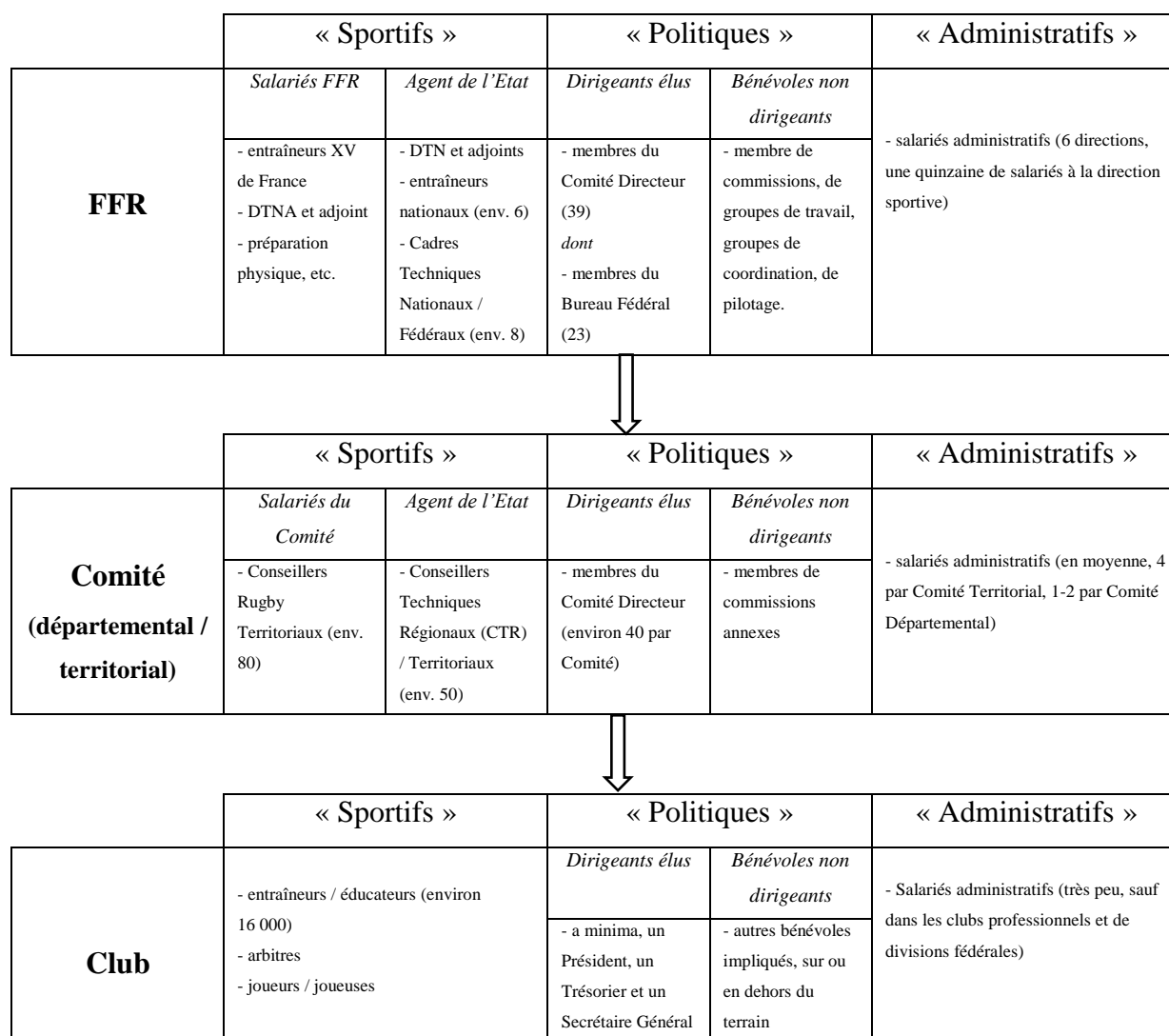


Figure 46 : les ressources humaines du réseau fédéral : acteurs sportifs, politiques et administratifs

¹⁰¹ Le site du Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports propose une définition des différents types de Conseillers Techniques Sportifs, leur rôle et prérogatives, via l'adresse suivante : <http://sports.gouv.fr/organisation/missions-organisation/cadres-techniques/>

Cette figure présente uniquement un état descriptif des acteurs que l'on retrouve dans chaque type de structure. Or, elle ne présente pas l'ouverture et la porosité des organisations, les unes entre les autres. D'une part, chaque structure est libre de faire appel à des intervenants extérieurs, pour des missions ponctuelles et spécialisées (notamment pour ce qui concerne la population des acteurs sportifs). D'autre part, du fait de la gouvernance des structures et les spécificités des projets et activités, certains acteurs « cumulent » des fonctions, ou bien exercent des missions à plusieurs échelles. Plusieurs exemples de la FFR permettent d'illustrer ce propos :

- Un Président de Comité Territorial (CT) membre d'une instance dirigeante fédérale (Bureau Fédéral ou Comité Directeur)
- Un Président de Comité Départemental (CD) membre du Comité Directeur d'un Comité Territorial
- Un Président de club qui fait partie de l'équipe dirigeante d'un Comité (CT ou CD)
- Un CTR qui intervient pour des missions nationales (ex. : encadrement d'une équipe de France jeunes)
- Un entraîneur de club qui exerce une activité au niveau régional (ex. : entraînement d'une sélection régionale) ou, *a contrario*, un Conseiller Rugby Territorial qui intervient dans un club.

Cette particularité, que l'on retrouve dans d'autres fédérations sportives nationales, est une force dans le « système » fédéral, mais aussi une complexité : elle démontre la capacité d'acteurs, qui, même s'ils ne sont pas affectés aux mêmes organisations, collaborent sur des projets. Ces derniers traversent les frontières de chaque organisation et deviennent ainsi transversaux. Par rapport à cela, notre intervention s'est intéressée principalement aux projets sportifs impulsés par le siège fédéral, qui trouvent leur sens et leur structuration à travers une politique sportive fédérale.

Synthèse 5.2 :

Nous sommes entrés plus en profondeur dans notre cas d'étude. Comme la plupart des recherches-intervention, notre analyse accompagne une certaine forme de changement organisationnel, politique, mais surtout dans la manière de penser les relations entre la fédération et ses structures décentralisées, autour d'un dispositif clé : la politique sportive fédérale. Nous avons décrit le réseau, d'abord en termes de structures, ensuite en termes d'acteurs à l'œuvre. Des acteurs politiques, administratifs et sportifs, qui font toute la spécificité du champ sportif, se confondent dans des structures sportives et de gestion. Ces dernières (siège et comités) évoluent conjointement à la faveur de frontières poreuses, leurs acteurs pouvant exercer à différents niveaux.

5.3. Construction conjointe de l'objet de recherche, objectifs et place du chercheur-intervenant

Cette dernière section de notre cadre empirique vise à expliciter l'émergence et la construction de notre objet de recherche et la manière dont il a été construit et appréhendé au sein de la FFR (5.3.1). Il nous semble ainsi important de rappeler les premières notions initialement rattachées à la politique sportive, qui sont révélatrices du contexte empirique de notre recherche-intervention (5.3.2). Enfin, nous détaillerons le rôle qui nous a été affecté par rapport à la conception de la politique sportive fédérale, puis notre environnement proche en termes de relations avec les acteurs (5.3.3).

5.3.1. Légitimation et appréhension *ex ante* de notre objet de recherche

Notre étude de cas se base sur un objet complexe et qui apparaît central pour une fédération nationale ; sa politique sportive. Nous avons ainsi dû faire preuve de rigueur par rapport à la manière avec laquelle cet objet est compris et vécu en amont de notre intervention. En d'autres termes, puisque l'on s'est mis dans une posture constructiviste (voir notre sous-section 4.1.1), il a été nécessaire de légitimer notre objet de recherche, d'abord d'un point de vue théorique (ce qui a été l'objet de notre chapitre 2), mais aussi et surtout d'un point de vue empirique. De la sorte, il a été nécessaire de coopérer avec les acteurs internes, vis-à-vis de l'idée générale de notre objet et son « inscription » au sein de la FFR.

Cela renvoie principalement aux critères de validité, ou plutôt de légitimation vis-à-vis d'un objet qu'il a fallu conceptualiser puis matérialiser. *In fine*, pour que la connaissance scientifique « ne soit pas considérée comme simple opinion, ce qui arrive de temps à autres, il nous faut pouvoir défendre que la recherche est légitime » (Giordano et Jolibert, 2008, p. 79). En outre, il a été **important de s'assurer que le concept de politique sportive fasse sens pour les acteurs d'une fédération nationale et donc qu'il était possible de positionner cet objet comme base d'analyse**. Girod-Séville et Perret (1999, p. 30) soulignent que ceci est un prérequis lorsque l'« on défend le caractère construit et transformateur des projets de recherche ». Plus concrètement, deux critères permettent de s'assurer d'un certain niveau de légitimation : le critère d'adéquation (ou de convenance) et celui d'enseignabilité.

Le premier, soutenu par von Glaserfeld (1988), vise à s'assurer que l'objet et la connaissance produite conviennent à la situation de terrain. Giordano et Jolibert (2008, p. 79) ajoutent que, vis-à-vis du chercheur, ce principe « *pourrait se décliner par le caractère utile d'une recherche pour lui-même et/ou pour les acteurs qui en sont l'objet* ». Quant au critère d'enseignabilité, il s'agit d'apprécier la capacité de l'objet à être analysé, reproductible dans un autre terrain semblable (par exemple, une autre fédération sportive nationale). Cela renvoie à mettre en avant les caractéristiques de base d'une fédération (ce que nous avons cherché à faire en section 1.2), les spécificités de notre cadre empirique et à bien expliciter la méthode employée.

David (1996) propose, à travers une grille d'analyse, de situer les points de départ opérationnels d'une innovation, ou d'un dispositif de gestion, qu'il nous est pertinent d'appliquer à notre objet de recherche. En mobilisant ces travaux, nous pouvons ainsi appréhender la politique sportive fédérale selon deux degrés : le degré de contextualisation interne et le degré de formalisation. Le niveau de contextualisation correspond à l'idée de « distance » qui sépare l'innovation / le dispositif avec l'organisation qui l'accueille, à un instant T. David (1996, p. 16) signale que cette distance correspond « *à l'écart entre le fonctionnement présent et ce que l'on imagine du fonctionnement futur, mais aussi à la longueur et à la difficulté du chemin à parcourir pour que l'outil fonctionne autrement* ». La formalisation se définit comme le niveau de précision avec lequel le dispositif est pensé au début du processus. L'auteur propose ainsi quatre points de départ opérationnels possibles, tels qu'indiqués sur la Figure 47

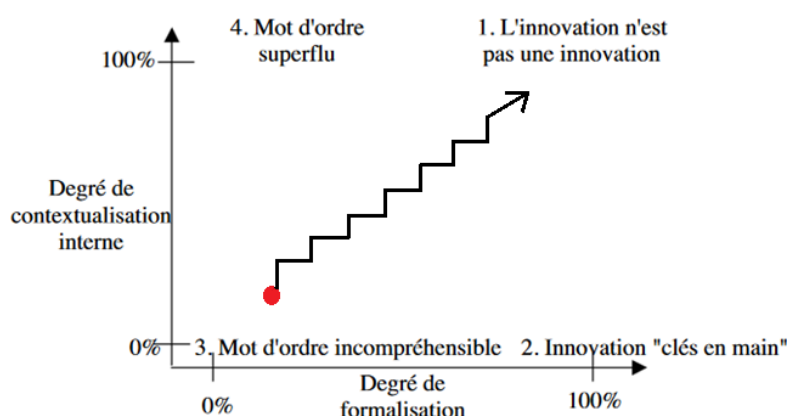


Figure 47 : point de départ de contextualisation et formalisation et trajectoire désirée de la politique sportive fédérale (inspiré de David, 1996)

Au regard de cette grille et comme l'indique cette figure, il nous a semblé logique de positionner notre objet comme étant peu contextualisé et formalisé. Néanmoins, la politique sportive fédérale n'était pas, à notre arrivée, un mot d'ordre incompréhensible (degrés à 0%). D'un côté, les acteurs « en parlent », ils ont une conscience vis-à-vis de l'objet ; de l'autre, la politique sportive fédérale prend appui sur des projets existants et d'autres en cours de réflexion (l'exemple du projet fédéral), et sur des données sur lesquelles s'appuyer (quantitatives, sur les chiffres atteints en termes de pratiques et qualitatives, sur les résultats des actions, la performance des équipes nationales, etc.). Nous avons vu, en sous-section 4.1.1, que la recherche-intervention vise à alterner des phases de formalisation et de contextualisation ; elle s'inscrit donc bien dans l'objectif d'augmenter ces niveaux de formalisation et contextualisation, tel que nous le représentons sur la Figure 48 (via la flèche en escalier).

5.3.2. D'une préoccupation de performance à la prise de conscience de la nécessité de co-construire une politique sportive

Poursuivant cette idée de contextualisation, il est utile de rappeler que l'idée de co-construction de la politique sportive de la FFR s'est elle-même co-construite. A l'origine de la recherche-intervention, deux idées centrales sont apparues. D'une part, comme nous l'avons indiqué dans notre chapitre 4, une notion bien répandue dans le monde sportif, celle de performance. Aussi, il ne s'agissait pas d'analyser la performance de la politique sportive dans le sens des résultats sportifs (ex. : performances des équipes nationales, augmentation du nombre de licenciés), mais plutôt d'améliorer les différents canaux organisationnels qui favorisent *in fine* ces conditions de performance de la politique sportive. C'est pourquoi, nous parlions de « performance organisationnelle » de la politique sportive fédérale. D'autre part, une préoccupation d'évaluation était soulevée, avec une problématique d'une multiplicité d'actions engagées par le siège fédéral et ses comités territoriaux, qui ont accompagnées le développement du rugby. Le terme de « mille-feuille » d'actions (Viollet, 2014) est souvent repris : aux activités classiques structurées en trois domaines (haut niveau, formation des joueurs et encadrants et développement de la pratique en club), se sont ajoutés 1) des nouvelles formes de pratiques (rugby à 5, rugby à 7, beach rugby), 2) des nouveaux publics à atteindre (notamment, un public féminin) et plus globalement, 3) des nouveaux objectifs de politiques publiques (santé des pratiquants, cohésion sociale à travers la pratique).

L'idée est alors d'être en mesure de vérifier l'efficacité de certaines actions sportives qui se développent d'année en année, sans qu'il y ait nécessairement eu d'évaluation. Les éléments préoccupants ont effectivement trait à l'éventail d'actions et à la complexité organisationnelle que cela engendre.

Les éléments du projet de recherche-intervention témoignent de cette double préoccupation performance / évaluation : « *la FFR identifie un manque pour piloter la performance de sa politique sportive à la double échelle nationale et territoriale : l'existence d'un outil d'évaluation* »¹⁰². L'enjeu déclaré fut alors de mettre en place une évaluation (par la recherche de critères, d'indicateurs) sur la structuration inter-organisationnelle FFR/Comités (efficacité structurelle), sur des composantes de l'organisation interne des différents projets sportifs (efficacité organisationnelle), et enfin, la pertinence et cohérence de ces projets (efficacité fonctionnelle).

Suite aux premiers mois de notre recherche-intervention et à travers des premiers échanges (via notamment les deux premiers Comités de Pilotage de thèse¹⁰³), notre revue de littérature et les entretiens exploratoires, il a été convenu de **faire passer au second plan la volonté d'évaluation et de performance liée, pour se situer plus en amont sur le processus de définition de la politique sportive fédérale**. Les problématiques managériales identifiées et le contexte de changement (section 5.2) s'accompagnent d'une difficulté pour les acteurs à définir et décrire la politique sportive de la FFR. Il est en somme **délicat d'évoquer la performance ou encore l'évaluation d'un dispositif qui n'est pas clairement installé et établi**, mais plus prudent et en phase avec la réalité de réfléchir à sa co-construction. Il s'agit donc plutôt de **créer les conditions facilitant une meilleure performance de la FFR, via sa politique sportive**. En outre, dès lors que nous avons positionné la politique sportive de la FFR en tant que dispositif de gestion, l'opportunité de comprendre à la fois le contenu (pertinence et cohérence) et les aspects organisationnels et structurels, est rendue possible et davantage en phase avec la réalité du terrain.

¹⁰² Document datant de septembre 2013, pièce du dossier CIFRE.

¹⁰³ Réalisés en avril puis juin 2014, ils regroupent les directeurs de thèse et les acteurs FFR à l'origine du projet de recherche.

5.3.3. Activités, rôle du chercheur-intervenant et relations internes

La recherche-intervention, qui plus est en tant que salarié, engendre une posture de recherche spécifique. Inévitablement, nous ne nous situons pas dans une recherche « classique » dans la mesure où nous nous trouvons soumis à un lien de subordination avec la FFR, cette dernière étant notre employeur. Dans ce cadre, il est nécessaire, avant de caractériser notre rôle puis les relations avec d'autres acteurs, de préciser les activités que nous avons eues, en tant que praticien. Celles-ci sont étroitement liées aux problématiques managériales liées à la recherche.

Nous avons endossé, à notre arrivée, la fonction de « Chargé de mission Projets Territoriaux ». Comme cet intitulé de poste l'indique, l'enjeu des activités fonctionnelles était de s'intéresser aux dimensions inter-organisationnelles entre le siège et ses comités, composantes de notre recherche. Deux principaux champs d'activités sont au cœur des ambitions opérationnelles : participer à la réflexion sur la mise en œuvre du projet fédéral alors en cours de formalisation (nommé « Ambition 2020 ») et à sa déclinaison dans les territoires, puis « faire basculer » et accompagner les comités en mode projet, avec l'idée qu'ils aient également une réflexion collective sur le développement de leurs structures et *in fine*, du rugby, dans leur territoire géographique. Le dispositif charnière entre ces deux missions est la volonté fédérale de mettre en place un conventionnement d'objectifs entre la structure-mère (FFR) et ses structures déconcentrées et décentralisées (Comités). Ce projet mérite encore une fois de s'y arrêter, d'autant plus que nous avons été partie prenante des réflexions.

La volonté de la FFR est de faire évoluer un système de subventionnement des comités territoriaux, qui ne se baserait plus sur la base de données quantitatives (nombre de clubs et de licenciés par comité territorial), mais à partir de projets territoriaux. Il s'agirait alors d'accorder des financements selon des objectifs partagés (entre la FFR et ses comités) et l'évaluation de la réalisation de ces objectifs. Dans ce cadre, notre apport fut d'organiser des groupes de travail, réunions d'échanges ou d'information, puis de participer à leur animation ; de ce fait, il s'inscrit pleinement dans la collecte de données que nous avons menée, les activités étant relatives à certaines dimensions de la politique sportive fédérale. A partir de juin 2015, nous avons tenu le poste de « Chargé de Recherche Territoires », afin de marquer davantage notre position de chercheur, mais surtout une implication opérationnelle qui se réduit à la participation à des groupes de travail.

Aussi, ce second poste a axé notre apport sur les réflexions relatives aux relations siège/comités autour des projets sportifs et d'un point de vue méthodologique, sur les problématiques liées au conventionnement d'objectifs.

Nous avons été présent sur le terrain tout au long du processus étudié et ce, sans interruption. En tant que salarié, notre identification sur une démarche de recherche-intervention a été facilitée. David (2000) attribue trois caractéristiques dans l'action du chercheur-intervenant : il participe à l'action et contribue aux réflexions des acteurs vis-à-vis de leur système d'action, il intègre un groupe d'acteurs engagés dans des processus d'apprentissage, puis il est en mesure d'analyser son intervention. Afin de décrire notre rôle dans l'organisation, la lecture de Schein (1969) est relativement pertinente. En effet, nous sommes passés d'un rôle de « médecin », puis de « catalyseur », voire enfin de « fournisseur » au sens de Schein (1969). Le « médecin » cherche à établir un diagnostic des dysfonctionnements pour proposer des premières préconisations. Au début de notre recherche, nous avons effectué une phase d'état des lieux, parallèlement à des échanges qui ont permis de spécifier une problématique collective vis-à-vis de la politique sportive de la FFR. Le « catalyseur » est orienté sur l'aide et l'analyse par rapport à des situations de gestion problématiques et impulse une approche, une méthodologie et/ou des outils. Ce rôle a été privilégié, central pendant la majorité de notre intervention ; nous avons participé à l'impulsion de la conception et structuration de la politique sportive fédérale. Enfin, nos derniers mois sur le terrain s'apparentent davantage à un rôle de « fournisseur », d'expert, en harmonie avec l'évolution de nos activités.

Enfin, pour ce qui est des relations avec les acteurs, elles ont été directes dans le cadre de la participation à des projets « opérationnels ». Nous avons intégré le département Valorisation des Ressources Humaines et des Territoires (VRHT)¹⁰⁴, coordinateur des démarches de projet fédéral et de déclinaison territoriale de celui-ci (via le mécanisme des « conventions d'objectifs »). Notre collaboration avec les acteurs à l'origine du projet de recherche (Vice-président à la « Stratégie Territoriale », cadres de la Direction VRHT, responsable Recherche et Directeur Technique National) s'est poursuivie dans le cadre des projets opérationnels, ce qui a rendu cohérent notre positionnement et ces relations directes.

¹⁰⁴ Le département « VRH » n'est devenu « VRHT » qu'à partir de juillet 2015 ; jusque-là, seule l'implication du Vice-président en charge de la « Stratégie Territoriale » auprès de ce département attestait de la « tutelle » de ce département vis-à-vis de la structuration des relations entre le siège et les comités.

Celles-ci ont également été régulières avec certains acteurs de comités territoriaux, puisque neuf d'entre eux ont été désignés comme « pilotes » à la réflexion sur la démarche de conventionnement, ce qui a permis une interaction continue pendant deux années. D'autre part, les interactions, dans des délais assez rapides, ont été permises avec tout type d'acteurs, via notamment les entretiens semi-directifs réalisés. En synthèse, le statut de salarié-chercheur nous a ouvert et facilité des relations plurielles.

Synthèse 5.3 :

Pour savoir comment s'est construit notre objet de recherche et les grands principes que nous avons dû tenir, nous avons fait quelques retours d'ordre épistémologique. En effet, au regard de la complexité de notre objet, il a fallu le rendre légitime envers les acteurs.

Cette démarche de légitimation s'est exercée parallèlement à un travail de précision de notre problématique. Nous avons cherché à (nous) convaincre de la nécessité de recentrer celle-ci sur le processus de conception collective de la politique sportive de la FFR, avant d'évoquer les notions répandues de performance et d'évaluation. Notre préoccupation en termes de recherche et d'intervention a ainsi été plus ciblée.

Suivant cette logique, notre rôle s'est caractérisé par une complémentarité entre une démarche de recherche « pure », et une démarche de praticien participant à l'avancée de projets opérationnels structurants. En tant que participant-observateur, nous avons joui d'un certain degré de liberté d'action au niveau de notre investigation et notamment dans notre recueil de données.

Synthèse du chapitre 5 :

Ce chapitre a permis de présenter le terrain d'étude et les particularités liés à cette organisation en réseau. Aussi, nous avons insisté sur l'évolution du rugby en France et les incidences contextuelles. Dans ce cadre, l'environnement interne et externe de la FFR a été exposé. Puis, nous avons détaillé les problématiques managériales exprimées par les acteurs au niveau du siège fédéral et dans la logique inter-organisationnelle, dans les relations avec les comités territoriaux, structures de relai clés dans une telle organisation.

De plus, nous avons expliqué la construction progressive de notre cadre de recherche, menant à l'idée de positionner la politique sportive de la FFR en tant que base d'analyse : d'une préoccupation de performance, nous avons participé à une prise de conscience partagée de la nécessité de co-construire une telle politique sportive. Notre rôle a enfin été précisé, ainsi que notre périmètre d'intervention en tant que chercheur-intervenant et donc, impliqué.

Références – Chapitre 5

Atlas National des Fédérations Sportive (2015). Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports.

Bonnet, V. (2007). Rugby, médias et territoire. *Mots. Les langages du politique*, 84, 34-49.

Camy, J., & Robinson, L. (Eds) (2007). *Managing olympic sport organisations*. Champaign, IL: Human Kinetics.

David, A. (1996). Structure et dynamique des innovations managériales. *Cahiers de Recherche du Centre de Gestion Scientifique*, 12, 1-43.

David, A. (2000). La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management ? In A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (pp. 193-202). Paris : Vuibert.

Giordano, Y., & Jolibert, A. (2008). Spécifier l'objet de la recherche. In M-L Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert. (2008). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion* (pp. 47-86). Paris : Pearson Education.

Girod-Séville et Perret (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.A. Thiétart (coord.), *Méthodes de Recherche en Management* (pp. 13-33). Paris : Dunod.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'organisations.

Nagel S., Schlesinger T., Bayle E., Giaucque D. (2015). Professionalisation of sport federations: A multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 407-433.

Scelles, N., Durand, C., Ferrand, A., & Mishra, G. P. (2014). Serge Blanco : Le *French Flair* du terrain au management. In E. Bayle (Ed.), *Les grands dirigeants du sport : 23 portraits et stratégies de management* (pp. 345-357). Louvain-La-Neuve, Belgique : De Boeck.

Scelles, N., Ferrand, A., & Durand, C. (2015). Identification et maîtrise des facteurs clés de succès par les dirigeants : Le cas des ligues sportives professionnelles (basket, football et rugby masculins en France). *La Revue des Sciences de Gestion*, 272, 55-65.

Schein, E.H. (1969). *Process Consultation: Its Role in Organisation Development*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Terrien, M., Scelles, N., & Durand, C. (2015). L'ouverture de la Ligue Nationale de Rugby : « Le french flair » d'une instance récente. In P. Chaix (Ed.), *Le nouveau visage du rugby professionnel français : Argent, succès et dérives* (pp. 55-73). Paris : L'Harmattan.

Thiétart, R-A et coll. (2007). *Méthodes de recherche en management*. 3^{ème} édition. Paris : Dunod.

Viollet, B. (2014). Evaluation et pilotage de la performance d'une politique sportive fédérale. Recherche-Intervention au sein de la Fédération Française de Rugby. *Journée des doctorants*. Centre de Recherche en Gestion, Université de Poitiers, 24 juin 2014.

Von Glasersfeld, E. (1988). Introduction à un constructivisme radical. In P. Watzlawick (Éd.), *L'invention de la réalité* (pp. 19-43). Paris : Seuil.

Synthèse de la deuxième partie

Cette partie a présenté le cadre méthodologique et empirique de la thèse. Le **chapitre 4** a permis de faire part de nos différents choix en matière de méthodologie et de posture face au terrain. Le positionnement que nous avons adopté est de type constructiviste. Il est particulièrement adapté au fait de mener une recherche-intervention. De plus, notre étude est longitudinale, avec, en termes de temporalité, un processus étudié sur l'ensemble de cette recherche. Puisque nous étudions la succession d'événements et leurs interrelations, nous menons une recherche qualitative afin de nous saisir de tels phénomènes. Aussi, nous avons présenté les modalités de l'étude de cas unique, tout en justifiant ses apports : une telle approche permet en effet de cerner en profondeur un problème complexe, comme cela est présenté avec notre problématique principale. Enfin, nous avons exprimé le mode de raisonnement abductif choisi, puis la façon dont nous avons collecté et analysé des données.

Le **chapitre 5** a fait état des éléments contextuels de cette recherche. Il permet de saisir l'environnement dans lequel elle a été effectuée et notamment dans quel cadre managérial nous avons investi ce terrain en tant que chercheur-intervenant. Nous avons cherché à présenter succinctement les caractéristiques de la FFR, tant au niveau de son siège (ressources humaines, activités) que de son réseau de structures. Aussi, la compréhension des problématiques managériales, du micro et du macro-environnement est déterminante pour bien comprendre comment le chercheur-intervenant doit appréhender son objet de recherche.

Troisième partie : résultats de la recherche

Pour répondre au mieux à notre problématique et nos questions de recherche, nos résultats sont principalement présentés sous forme processuelle. Nous porterons en effet nos analyses sur la « trajectoire » prise par la politique sportive de la FFR. Celle-ci sera appréhendée sous deux versants ; d'une part, il s'agira de décrire et analyser la forme concrète prise par cette politique sportive, en passant par l'évolution des représentations des acteurs, c'est-à-dire le sens qu'ils ont initialement attribué à ce dispositif, puis la trajectoire effectivement prise dans l'organisation fédérale (chapitre 6). Après cette analyse de la trajectoire de la politique sportive fédérale en tant que telle, nous nous focaliserons sur la forme prise par la co-construction du dispositif. Il s'agira, en effet, d'explorer la dynamique de réseau qui se constitue, relativement à cette co-construction (chapitre 7).

Chapitre 6 : La conception de la politique sportive fédérale, des représentations initiales à la trajectoire prise dans l'organisation

*« La règle d'or de la conduite est la tolérance mutuelle, car nous ne penserons jamais tous de la même façon, nous ne verrons qu'une partie de la vérité et sous des angles différents. »
(Gandhi)*

Ce chapitre évoque l'aspect opérationnel de la politique sportive, lié à la forme qu'elle a prise dans l'organisation fédérale. Sa conception implique d'abord la confrontation des visions des acteurs, qui, par la suite, vont nécessiter des mécanismes de traduction, permettant finalement une compréhension mutuelle, puis l'émergence du dispositif (Nobre et Zawadski, 2015). C'est suivant cette logique que nous décrivons et analysons sous deux versants la conception de la politique sportive ; d'une part, la mise en exergue des différentes représentations des acteurs permet d'analyser la manière dont ce dispositif est compris et pensé dans leur esprit, que ce soit au début du projet ou tout au long de celui-ci (6.1). D'autre part, il semble pertinent de confronter ce sens que la construction de la politique sportive a eu au fil du temps pour les acteurs et la trajectoire effectivement prise par ce dispositif, tant au niveau de son contenu que dans son impact sur l'organisation (6.2).

6.1. La co-construction d'une politique sportive fédérale, ou la mise en perspective de représentations différenciées

L'étude des représentations des acteurs permet de détecter ceux qui gravitent autour de la conception de la politique sportive fédérale, puis les différentes attentes qui émergent de ce projet et ainsi envisager toute forme d'action collective. Par ailleurs, cette analyse met en avant l'ensemble des enjeux liés à cette co-construction ; ceux-ci ont été de divers ordres au cours de notre recherche-intervention, dépassant le cadre strict de la politique sportive et de son contenu.

En effet, dans le cadre de notre analyse catégorielle¹⁰⁵, plusieurs « thématiques » liées à la politique sportive sont mises en avant par les acteurs. Nous décrivons ainsi ces **différents « champs » qui ont permis de « baliser » la conception de la politique sportive fédérale**. En d'autres termes, **cette analyse met en avant et structure les enjeux et problématiques sous-jacents à l'émergence de cette politique**. Il s'agit d'éclairer le sujet, appréhender son périmètre et rendre compte des réalités vécues par les acteurs.

Concrètement, à travers le recueil des représentations des acteurs et de leurs points de vue, une dizaine de thématiques sont marquantes ; elles apparaissent comme des « idées-forces » en termes de réflexions liées à la conception de la politique sportive de la FFR. Nous les avons regroupées en quatre catégories (ou dimensions). L'analyse des différentes représentations dénote des convergences et divergences entre acteurs, plus ou moins prononcées. Ces éléments de controverses vont conditionner la manière dont la politique sportive va être pensée, accueillie ; en somme, cela offre la possibilité d'apprécier dans quel cadre managérial se positionnent les réflexions sur une telle co-construction. Finalement, **ce premier temps de notre analyse s'apparente à une forme de contextualisation**, très appréciée par les théoriciens de la traduction, en tant qu'étape préalable à l'identification des quatre moments de traduction¹⁰⁶ (Nobre et Zawadski, 2015). Elle consiste, d'après Amblard *et al.* (1996, p. 155), en « *une analyse des actants en présence, de leurs intérêts, de leurs enjeux et de leur degré de convergence* ».

Dans un premier temps, nous verrons que deux premières dimensions alimentant la « controverse » au sujet de la politique sportive fédérale sont d'ordre **organisationnel et fonctionnel** (6.1.1). Dans un deuxième temps, nous verrons que les acteurs attribuent des représentations marquantes et différenciées sur des dimensions **stratégique et décisionnelle** (6.1.2.). Symptomatiques de la diversité des acteurs et/ou des organisations qu'ils représentent, ces points de vue identiques ou différents « donnent le ton » d'une co-construction, d'où une nécessité de bien les appréhender. Enfin, il est apparu que **ces représentations des acteurs sont fortement contextualisées**, dans la mesure où elles dépendent de données contextuelles (6.1.3). Ces éléments mettent en exergue des particularités notables des fédérations sportives nationales.

¹⁰⁵ Les résultats présentés dans cette section s'apparentent ainsi à la cinquième et dernière catégorie de notre métacodage : « *représentations des acteurs sur le dispositif* » (cf. : 4.3.2.1).

¹⁰⁶ Objet de notre chapitre 7.

6.1.1. Des modalités organisationnelles et fonctionnelles remises en cause

Cette sous-partie décrit des représentations marquantes en termes d'organisation et de fonctionnement, vis-à-vis de la co-construction de la politique sportive. D'un point de vue organisationnel, nous verrons que les préoccupations sont portées sur le réseau fédéral (6.1.1.1) ; du côté du fonctionnement, les convergences et divergences des acteurs se focalisent sur l'action du siège fédéral (6.1.1.2).

6.1.1.1. Représentations des acteurs sur la dynamique de réseau : vers une logique d'efficacité inter-organisationnelle

Par leurs représentations, les acteurs mettent clairement en avant la dimension inter-organisationnelle d'une politique sportive fédérale, que nous avons pu exprimer dans notre revue de littérature (voir 2.2.2.2). A ce sujet, ils insistent sur deux points clés. D'une part, sur la communication au sein des structures du réseau (6.1.1.1.1) ; d'autre part, sur la coordination entre ces parties prenantes et la place d'une politique sportive au sein de telles relations (6.1.1.1.2).

6.1.1.1.1. La communication au sein du réseau : des messages diffus ?

Assurément, les discussions autour de la politique sportive de la FFR en tant que dispositif clé font rejaillir des points de vue marqués sur la nécessité d'une meilleure communication entre les structures fédérales, du siège aux clubs, en passant par les comités (territoriaux et départementaux). Les acteurs **convergent lorsqu'ils mettent en avant l'importance de la communication dans le cadre d'un projet** qui mobilise l'ensemble des organisations de la chaîne fédérale. Cette problématique est prégnante et les acteurs, qu'ils soient représentatifs du siège fédéral ou des structures décentralisées, s'accordent pour insister sur la **place des comités territoriaux dans ce relai d'informations**, ainsi que sur l'importance de la cellule du club, lequel doit être en mesure de recevoir les informations, en évitant l'effet malencontreux du « téléphone arabe ».

« Le maillon intermédiaire, c'est le Comité territorial, et c'est là qu'il faudrait que ça redescende en cascade. C'est ce problème de relayer la politique, la faire comprendre, l'expliquer, l'explicitier, voilà. C'est le rôle du Comité territorial, c'est un organe important, c'est la courroie de transmission ; autrement, si c'est directement les clubs à la Fédération, on ne s'en sort pas. Or, les clubs ont tendance à faire ça ; moi, le nombre de coups de fil que je reçois par jour, c'est fou. » (P4, Vice-Président de la FFR)

« Quand on ne fait pas le lien d'intermédiaire entre la fédération et les clubs, on est nul. Des fois, on demande à avoir des informations beaucoup plus vite que ça se fait en ce moment. » (P13, élu de CT)

« On a des comités géographiquement très différents, avec des liens avec la Fédération qui sont plus ou moins forts, donc on rajoute encore à la dispersion un peu à la base, une dispersion aussi sur le territoire. Ce qui fait qu'à l'arrivée, on a nos clubs qui sont en bout de chaîne et qui ont vraiment de grosses difficultés à percevoir le message fédéral. » (S16, membre de la DTN)

Plus globalement, les acteurs considèrent la communication au sein du réseau comme étant un facteur clé à améliorer, mais n'accueillent pas cette problématique de la même manière. **Pour certains, le réseau manque de communication(s), ne serait-ce qu'en quantité.**

« On n'a pas d'échanges entre nous, c'est trop cloisonné. [...] Nous devons avoir plus d'échanges. » (P14, Président de CT)

« On a du mal à afficher les décisions, à les communiquer [...] je crois que l'on ne fait pas suffisamment d'efforts pour communiquer. » (S16, membre de la DTN)

Pour d'autres acteurs, ce n'est pas à l'évidence la récurrence ou l'intensité des messages qui portent préjudice à la communication inter-organisationnelle, mais plutôt leur qualité.

« Les messages donnés de la Fédération vis-à-vis des clubs ne sont pas toujours très clairs. » (A13, manager administratif).

Dans cette lignée, **les acteurs territoriaux sont demandeurs d'une plus forte concertation avec la fédération**, d'avoir davantage d'échanges préalables à des prises de décision au niveau du siège, à la fois sur des évolutions structurelles et sur des éléments liés à l'évolution de la pratique.

« Trop souvent, on a l'impression que ça tombe dessus, comme ça, sans qu'il y ait une préparation, une concertation. » (P11, Président de CT)

« Les temps d'échanges sont trop rares pour qu'on puisse dire : d'accord, lui sait faire ça, il y a ça qui est en place. Il y a plein de choses que l'on ne sait pas quand on est dans les Comités. » (S3, Conseiller Technique Régional)

Enfin, certains acteurs prennent le contre-pied de ces visions, en indiquant que **la communication est réelle, voire démultipliée et en conséquence, rendue difficile à traiter.**

« Je dirais qu'il y a trop de communication. Plein de gens disent que l'on ne communique pas assez, moi je dis le contraire. Je dis que l'on communique beaucoup trop et comme on communique énormément du coup on a l'impression de ne pas communiquer. Il faut traiter à peu près 150 messages par jour, et en plus il faudrait aller sur le site de la fédération pour aller voir toutes les informations. » (S2, Conseiller Technique Régional)

« Le problème n°1, il n'est pas là, il est plus sur la quantité d'informations, d'enquêtes... Même si on sait qu'elles sont importantes. Mais voilà, c'est plus sur la quantité que sur les informations en elles-mêmes. » (S11, Conseiller Rugby Territorial)

« Il faut éviter que tout le monde balance des instructions aux comités. Un jour le juridique, un jour la DTN, il faut quand même qu'il y ait un rassemblement de l'information, parce qu'après, c'est dur à digérer quand vous recevez 50 informations en vrac comme ça, ce n'est pas facile. Donc il faut qu'on fasse attention à la distiller d'une façon raisonnable et cohérente et non pas dispersée. » (A12, manager administratif)

Enfin, **ce qui importe n'est peut-être pas la fréquence des communications, mais leur efficacité et les processus de communication concernés**. Du reste, la complexité du réseau fédéral¹⁰⁷ en termes d'acteurs et de structures est à considérer.

« Il faut une augmentation de la communication, mais il ne faut pas en abuser non plus. Après, c'est : qui l'envoie ? Quand on l'envoie ? » (P13, élu de Comité Territorial)

« Au niveau de la communication, des fois on n'est pas assez performants mais bon après j'ai conscience qu'il y a X comités » (S10, Conseiller Rugby Territorial)

C'est effectivement la structure de cette communication inter-organisationnelle qui est remise en question ; d'un côté, **l'enjeu est porté sur les descentes et remontées d'informations** ; de l'autre, il apparaît que **les échanges physiques permettent de garantir une plus grande efficacité** sur la portée des messages à transmettre.

« On a ce lien-là, d'intermédiaire et en même temps des fois il est montant mais j'ai l'impression que là-haut, ça n'écoute pas forcément. Donc le lien il est beaucoup descendant et pas beaucoup montant. » (P13, élu de Comité Territorial)

« Ce serait bien, quand même, qu'il y ait une discussion : par exemple, que périodiquement, ils (nb: la DTN) viennent dans les comités et qu'ils disent ce qu'ils attendent de nous. » (P14, président de Comité Territorial)

« Il n'y a pas suffisamment de contacts entre les élus de la Fédération qui sont à la base des projets et la base des clubs. » (P4, Vice-Président de la FFR)

En résumé, la question de la communication entre la Fédération (entendue ici au sens du siège), ses comités et ses clubs, marque de nettes convergences sur la manière dont elle est appréciée et dont elle pourrait être améliorée.

¹⁰⁷ Cf. : 5.2.2. Description du réseau de structures et d'acteurs

Il ressort de l'analyse de ces représentations que les acteurs agissant aussi bien aux niveaux fédéral et/ou territorial, détectent plusieurs niveaux de difficultés dans la communication inter-organisationnelle et dans les interactions entre les différents « étages » du réseau. Les quelques divergences se situent dans l'appréhension du phénomène, dans la mesure où certains acteurs ne voient pas un manque de communication, mais plutôt une perte de lisibilité, donc d'efficacité en termes d'échanges et de relations. Ces derniers éléments questionnent la capacité des organisations fédérales à coopérer ; à ce sujet, les représentations des acteurs sur la place d'une politique sportive dans ces relations sont mises en exergue ci-après.

6.1.1.1.2. Des relations siège fédéral – composantes territoriales à structurer et des conséquences en termes de travail collaboratif

La communication inter-organisationnelle est appréciée différemment selon les acteurs, du fait, notamment, de la complexité du réseau fédéral. Nous l'avons noté, celui-ci est marqué par une pluralité d'organisations, mais aussi d'acteurs aux divers statuts, fonctions, métiers. De plus, au gré des modes de gouvernance de ces structures (cf. : l'exemple des cumuls des mandats fédéral et de Président Territorial) et compte tenu de la spécificité du modèle sportif, qui fait intervenir des agents de l'Etat pouvant assumer des fonctions régionales et nationales (cas des conseillers techniques régionaux), **la fédération compose avec des responsables élus et des « managers de projets sportifs »¹⁰⁸ qui doivent cohabiter en tenant compte des différents « niveaux » du réseau.** Plus généralement, les représentations des acteurs interrogés sont nourries par la multiplicité des liens unissant les différentes organisations. Certains d'entre eux mettent en avant la nécessaire pédagogie à avoir au niveau national ; en effet, il apparaît que, lorsque certains éléments liés au développement de la pratique sont modifiés, revus par le siège (par exemple, des règlements sportifs), cela a **des répercussions parfois insoupçonnées au niveau local.** La mise en place d'un dispositif telle qu'une politique sportive suggère donc, selon les acteurs, **d'avoir une approche pédagogique, compte tenu des impacts** entre chaque maillon de la chaîne.

¹⁰⁸ Les CTS sont « *garants de la cohérence entre les projets sportifs des fédérations et les orientations prioritaires du ministère chargé des sports.* » (source : site de la Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale de l'Île-de-France : <http://ile-de-france.drjcs.gouv.fr/spip.php?article767>).

« Il y a un manque de coordination sur des réformes profondes ; se rendre compte de l'ensemble des impacts. » (A5, manager administratif)

« Quelquefois, c'est dix ans ou vingt ans de pratiques que tu changes, en changeant trois lignes. Et la personne qui devra appliquer ce que tu viens de dire, elle n'a pas été préparée à ce changement. » (P8, élu fédéral, Président de CT)

« Pour faire de l'analytique on n'a pas besoin d'être grand cador en pédagogie. Pour faire la méthode globale, il faut être très fort en pédagogie. » (P8, élu fédéral, Président de CT)

Les relations entre le siège fédéral et les composantes locales sont ainsi fortes, mais s'opèrent dans une relative **complexité organisationnelle, largement exprimée par les acteurs** que nous avons interrogés. Aussi et toujours dans la lignée de nos précédents propos, ce sont **des mécanismes de coordination et d'échanges entre la maison-mère et les comités, qui sont sollicités.**

« Je pense que cela manque de structuration relationnelle entre la fédération avec ses comités territoriaux et entre les comités territoriaux et les comités départementaux. » (S7, membre de la DTN)

« On a les mêmes questions à 15 jours d'intervalle, émanant de plusieurs services différents de la fédération [...] c'est la notion de transversalité et de passage d'informations à la fédération, on voit bien que ça fonctionne très bien en fil d'orgue [sic], mais il manque la grosse passerelle. » (P15, Président de Comité territorial)

« Aujourd'hui, [...] il n'y a pas de passerelles entre les uns et les autres. Il y a de l'information entre chacun, mais il n'y a pas de passerelles de travail. » (S7, membre de la DTN)

Ces problématiques, liées aux relations et aux collaborations entre le siège et les comités territoriaux, sont donc partagées entre les acteurs, quels qu'ils soient en termes de « statuts » (politique, sportif ou administratif) et où qu'ils se situent en termes de niveau d'intervention. C'est lorsque l'on entre plus concrètement dans la vision d'une politique sportive fédérale en rapport avec ces synergies, que les représentations deviennent plus contradictoires. Le nombre et l'hétérogénéité des territoires expliquent des visions diverses. Cependant, une idée principale fait converger les acteurs, celle d'avoir un dispositif qui rassemble l'ensemble des structures du réseau.

« La grande idée, c'est d'avoir un projet ancré qui associe, toutes les parties prenantes. » (S14, membre de la DTN)

La principale controverse se situe sur la manière d'aborder la structuration de la politique sportive fédérale, au regard des différences existantes entre les comités territoriaux, lesquels ont des spécificités, tant dans le niveau de développement territorial de la pratique, que dans la structuration interne. Deux visions s'opposent nettement : d'un côté, une vision « centralisatrice », pour laquelle la politique sportive fédérale se dégage à travers l'addition des activités des comités et donc, « rassemble » ces spécificités territoriales. De l'autre côté, les acteurs expriment l'idée de fixer un « fil rouge », un cap, représenté par la politique sportive fédérale, à partir duquel vont se mettre en place des politiques sportives territoriales différenciées, car tenant compte des particularités et des ressources du territoire.

« Pour moi, la politique sportive fédérale, c'est arriver à centraliser les demandes de chacun. » (S13, Conseiller Rugby Territorial)

« Il faut un fil rouge. [...] Charentes-Poitou n'a rien à voir avec la Côte-Basque [...] Ce que je souhaite, c'est que chacun se pose la question à travers des Assises locales : qu'est-ce que son sport ? Qu'est-ce qu'il est dans un territoire ? » (P16, élu fédéral)

« De par ma fonction de Président de Comité, je me sens obligé de faire appliquer cette politique. Après, que moi, à l'intérieur de mon Comité, j'y mette des variantes... Mais le but c'est d'atteindre l'objectif fixé par la Fédération. Les moyens d'y arriver peuvent être très différents selon les Comités. » (P9, élu fédéral, Président de CT)

Paradoxalement, ce sont davantage les acteurs fédéraux qui ont une vision « décentralisatrice » (à l'image du verbatim précédent de l'élu fédéral P16), là où certains acteurs territoriaux voient en la politique sportive fédérale un rassemblement des politiques sportives territoriales. En outre, la politique sportive fédérale questionne le **lien entre les activités des comités territoriaux, par rapport à ce que le siège fédéral impulse**. Ce sujet est central, car il s'agit d'apprécier dans quelle mesure la FFR guide et influence l'activité des comités territoriaux, en termes de développement de la pratique. Les déclarations des acteurs sont variées mais complémentaires ; d'abord, ils font part de la richesse des actions suggérées, demandées, voire obligées par le siège auprès des comités territoriaux. Cette richesse semble mettre en difficulté ces comités, lesquels doivent faire des choix, correspondant aux moyens à disposition. Les acteurs des comités sont plus ou moins catégoriques sur ce point.

« La FFR cadre quand même beaucoup les missions des comités territoriaux et à la fois, là-dedans, il y a des choix à faire. » (S4, Conseiller Technique Régional)

« 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)

Cela implique ensuite, du point de vue des acteurs territoriaux, une difficulté à s'y retrouver dans leur implication et dans les choix exprimés précédemment. Ce qui impacte, in fine, la réussite en termes d'actions et/ou d'atteinte d'objectifs.

« En fait, on a l'impression que pour chaque Comité, c'est de faire du développement, de la formation, du haut niveau, sans forcément avoir des objectifs assez précis. Moi j'ai plus l'impression que l'objectif, c'est d'essayer de tout faire essayer, de répondre à toutes les demandes fédérales : peu importe si c'est mal fait. Mais plutôt, finalement, la sensation de "il vaut mieux tout faire, mais pas forcément très bien". » (S3, Conseiller Technique Régional)

En conséquence, les acteurs remettent en cause cette collaboration siège / comités, d'un point de vue stratégique.

« Je pense que dans les comités, ils ont aussi cette réflexion-là, c'est qu'on leur demande plein de choses, mais qu'on ne sait pas toujours pourquoi c'est fait. Quel est l'objectif ? Quelle est la cohérence ? Ça manque de sens par moments. » (A10, manager administratif)

« On met en place des stratégies et des politiques, des actions sportives nationales, sans prendre en compte la singularité, la spécificité de chacun des comités. C'est-à-dire qu'on impose des choses et [...] on pourra toujours argumenter à la fois positivement et négativement parce que dans certains endroits, cela marche super bien, c'est très adapté, et dans d'autres endroits, ça ne marche pas. » (A13, manager administratif)

Ces logiques d'efficacité intra-organisationnelle affectent donc plusieurs thèmes, dont certains sont sujets à controverse. Aussi, les mécanismes d'organisation et de structuration des relations entre les structures présentes sont des éléments impactant l'activité de chacun. Il est ainsi nécessaire de mettre en avant les représentations des acteurs sur le plan fonctionnel.

6.1.1.2. Prévoir la conception d'une politique sportive fédérale : des soucis d'« usage » et de « fonctionnalité »

Nous pouvons dresser un état des lieux, en trois points : premièrement, la question des moyens liés à la mise en place d'une politique sportive est débattue par les acteurs (6.1.1.2.1). Deuxièmement, ils insistent sur la communication interne au siège fédéral (6.1.1.2.2). Troisièmement, ils mettent en avant l'importance de la culture qui caractérise la Fédération et l'impact que celle-ci peut avoir sur un tel projet (6.1.1.2.3).

6.1.1.2.1. La mise en place d'une politique sportive, des préoccupations sur le plan des moyens, notamment RH

Les premières discussions avec les acteurs clés du projet de recherche, qu'elles aient été informelles ou non, ont révélé des interrogations, préconisations, constatations, voire des formes de réclamations autour des moyens engagés dans l'élaboration puis la mise en œuvre d'une politique sportive fédérale. Celle-ci implique effectivement **une cohérence entre les moyens disponibles et ceux à engager pour parvenir à l'atteinte des objectifs fixés par ladite politique**. En cela, les moyens, notamment en termes de ressources humaines, sont mis en avant, pour l'ensemble des composantes du réseau, c'est-à-dire du club jusqu'au siège fédéral.

Par ailleurs, à travers cette préoccupation sur les moyens en termes de ressources humaines « disponibles », la question financière est abordée. Pour autant, nous retiendrons que **c'est moins le rapport à l'aspect financier qui fait débat que la question des moyens humains présents dans les différentes structures**¹⁰⁹. Ainsi, la mise en place de la politique sportive de la FFR n'est pas nécessairement associée à la recherche de moyens financiers, à l'exception de quelques comités territoriaux interrogés, qui témoignent être dans une situation financière moins stable. Au-delà de la bonne santé financière de la FFR dans sa globalité (siège et comités), le rugby apparaît comme un sport plutôt « *bankable* », largement visible et soutenu médiatiquement et porteur d'une bonne image ; aussi, si ces éléments expliquent que les acteurs ne se soucient pas de cette question financière, c'est également parce qu'ils la détachent de la conception (les activités de réflexions et de coopérations) de la politique sportive fédérale. Pour la plupart d'entre eux, c'est une fois que la politique sportive est exposée, que les moyens financiers doivent être pensés.

« Pour moi, c'est très clair, il y a la politique sportive puis ensuite la stratégie à mettre en place, qui comporte les moyens financiers dont nous disposons » (entretien informel avec A10, manager administratif)

¹⁰⁹ Et ce, même s'il reste évident que l'un conditionne souvent l'autre, pour ce qui est de la professionnalisation au sens du salariat (entraîneurs, managers sportifs, personnel administratif sont les exemples les plus fréquents).

D'autre part, il semble intéressant de retenir d'autres aspects soulevés, qui concernent les moyens technologiques, certes évoqués à la marge, mais qui ont un impact sur l'ensemble des structures en termes d'activité courante. Il s'agit là d'évoquer les systèmes d'informations, l'apport des outils numériques dans le paysage sportif.

« Nous avons un manque de moyens qui est surtout de l'ordre des moyens techniques et organisationnels des projets. C'est de savoir comment, sur la base de création de contenus, d'informations, on va pouvoir le transmettre facilement aux clubs et qu'ils soient rapidement informés de tout ça ? Je trouve qu'on a un gros déficit là-dessus, un énorme déficit. Nous, à notre niveau, sur le plan sportif et technique, c'est quelque chose sur lequel on doit vraiment beaucoup avancer ». (A13, manager administratif)

Ces éléments sont pertinents pour montrer les synergies entre les moyens développés au niveau national et leur répercussion sur l'ensemble du réseau, à la fois en termes de communication et de fonctionnement.

Il en va de même pour la problématique des ressources humaines ; **les (évolutions des) situations « RH » des différents niveaux (du national au local) ont un impact en interne, sur la mise en œuvre des actions, mais également dans les relations** entre ces structures autour des projets qu'elles partagent. Premièrement, nos échanges avec les acteurs ont mis en avant l'impact de la professionnalisation de la FFR et notamment l'augmentation nette du nombre de salariés à partir de l'an 2000 (mentionnée au 5.1.2, pour rappel : passage de 50 à 150 salariés entre 2000 et 2015). Cette évolution marquante est globalement mieux perçue par le siège fédéral que par ses composantes déconcentrées et décentralisées. Cependant, elle a nécessité des formes d'adaptation au changement organisationnel et elle a peu à peu « désorganisé » l'activité des élus fédéraux et leur rapport avec les salariés, les uns devant composer avec les autres. Les acteurs de la DTN marquent aussi cette évolution et l'ajustement nécessaire des activités, avec des services fédéraux qui se sont structurés.

« Je ne vais pas te faire un discours politique, mais la Fédération Française de Rugby a augmenté son nombre de salariés de manière hyper conséquente. Ça veut dire qu'elle s'est professionnalisée. Et la Fédération Française de Rugby a augmenté son budget de... je ne sais pas combien, en 20 ans. Ça veut dire qu'on avance. » (S15, membre de la DTN)

« Il y a eu une croissance de l'activité et maintenant il faut essayer d'organiser avec une inflation des employés et des moyens matériels, il faut essayer d'optimiser le fonctionnement parce qu'on ne pourra pas sans arrêt continuer à faire grossir. » (S16, membre de la DTN)

« Les services qui à l'époque étaient naissants tels que l'informatique, le juridique, les activités sportives n'étaient que du simple secrétariat donc tout ça c'était très embryonnaire. » (A5, manager administratif)

Cette évolution fait aussi émerger des représentations par rapport aux comités territoriaux, lesquelles sont portées sur trois versants. Tout d'abord, **sur la dimension inter-organisationnelle, avec une complexité dans le fonctionnement**, car cela a démultiplié le nombre d'interlocuteurs au niveau national. Ensuite, **sur le rapport perçu entre l' élu fédéral et le permanent salarié**, avec des récurrences de perceptions de type « on a le sentiment que les salariés ont pris le pouvoir » (entretien informel avec P15, Président de CT), qui s'expliquent avant tout par cette dynamique quantitative. Enfin, **d'autres sentiments prédominants portent sur la capacité des comités à « absorber » cette professionnalisation** au niveau fédéral et ainsi, une plus forte « exigence » tant en qualité qu'en quantité, sur les projets sportifs et les activités administratives.

« N'étant pas trop proche de l'organisation des comités, je suppose qu'à leur niveau, ils doivent avoir des difficultés aussi sur ce mode d'organisation avec une professionnalisation de plus en plus importante, avec aussi leurs relations avec la direction technique nationale, avec les cadres techniques, qui fait que ça complexifie forcément les choses. » (A13, manager administratif)

« Il y a beaucoup de comités territoriaux qui, actuellement, arrivent à saturation, parce qu'ils n'ont pas les ressources humaines pour suivre le rythme proposé par la fédération. » (P8, élu fédéral, Président de CT)

D'un point de vue du contexte RH, il est important d'ajouter que le siège fédéral a aussi impulsé une professionnalisation des acteurs des comités territoriaux, en finançant des emplois de « Conseiller Rugby Territorial »¹¹⁰. Or, en ce qui concerne les ressources humaines salariées au niveau territorial, on note une **divergence d'opinions, entre des acteurs territoriaux soucieux de développer ces moyens** (cf. : verbatims précédents) **et d'autres acteurs, fédéraux notamment, pour lesquels l'aide de la fédération nationale doit rester limitée.**

« Je crois que c'est très bien ce qui avait été fait, à une certaine époque, de limiter le nombre de personnel par Comité, du moins l'aide de la fédération par rapport au nombre de personnes dans les Comités, en fonction du nombre de licenciés dans les Comités. » (P3, élu fédéral)

« Les Comités, la plupart ils sont blindés d'argent, on leur en donne de tous les côtés, [...] par la DTN, par la subvention que l'on verse en direct, par les compétitions, enfin voilà. » (A6, manager administratif)

D'autre part et dans une perspective plus générale, les acteurs interviewés s'entendent pour dire que **les choix en termes de développement sportif ont des répercussions sur les moyens à engager au sein des comités et sur la répartition de ces moyens**, aussi bien au niveau « méso » (organisation) qu'au niveau « micro » (acteurs). Pour ce qui est des représentations au niveau méso, ce sont d'abord des visions critiques vis-à-vis du siège fédéral et la capacité de ce dernier à budgétiser des plans d'actions présentés en Comité Directeur.

« Ce que je peux reprocher c'est qu'à partir du moment où l'on présente quelque chose en comité directeur il est très rare que l'on ait un budget identifié. » (P15, Président de Comité)

¹¹⁰ Ainsi, pour la saison 2013-2014, 69 emplois dans les territoires sont partiellement financés par la FFR, pour un financement total de 1 565 K€ (source : document interne FFR – département VRHT).

Au niveau des comités territoriaux, des problématiques resurgissent également en termes de moyens.

« Comment peut-on faire plus si nos moyens restent les mêmes ? Là, c'est une grosse interrogation. [...] Est-ce que l'on a les moyens ? Est-ce que ce sont des priorités ? C'est surtout ça le problème. » (P15, Président de Comité)

« La complexité, ce n'est pas gênant si on a des moyens derrière, mais je ne suis pas convaincu que nous les ayons. » (S11, Conseiller Rugby Territorial)

D'un point de vue micro, les préoccupations vont en particulier vers l'activité des cadres et conseillers techniques et les impacts de la multiplicité des projets et actions demandés sur leur emploi du temps. Plusieurs individus questionnent l'impact de l'ajout d'actions et de projets nationaux qui demandent un investissement au niveau local.

« En gros, on essaie de caler les trucs dans l'emploi du temps, dans la lettre de mission. Alors après, forcément, quand tu fais déjà 1610 heures à l'année et qu'on vient de rajouter un truc, incontestablement il y a des choses que tu ne fais plus. Mais ce n'est jamais fait par anticipation. » (S3, Conseiller Technique Régional)

Pour aller plus loin, il est également apparu un manque de lisibilité des missions et prérogatives des Conseillers Rugby Territoriaux (CRT), lesquels sont, pour la grande majorité d'entre eux, salariés des comités territoriaux, mais parfois mis à disposition exclusivement auprès d'un comité départemental, ou alors exerçant des missions précises pour un club donné. Cette donne interroge la capacité pour les comités territoriaux à maîtriser ces ressources humaines. Nous obtenons d'ailleurs, dans quelques-uns de ces comités, une certaine forme de mise en opposition des Conseillers Techniques Régionaux – lesquels sont des agents de l'Etat et ont des lettres de mission précises – et des CRT, qui ont des champs d'action plus difficiles à identifier, dû à certains positionnements spécifiques au sein des structures.

« Nous, CTR, on est carré, quelque part. Mais sinon, c'est trop flou : moi, il y a des CRT, chez moi, qui ne savent pas qui est leur patron. Quelque part, ils ne savent pas si c'est le comité régional, le comité départemental, le club, parce qu'ils sont soit sur des groupements d'employeurs. » (S4, Conseiller Technique Régional)

Par ailleurs, les représentations des acteurs sportifs font nettement ressortir une particularité concernant l'activité des Conseillers Techniques Régionaux, acteurs clés des projets sportifs territoriaux. Il est en effet utile de noter que leur activité diffère bien souvent, ne serait-ce que dans la structuration de leur poste, et ce pour deux raisons. Premièrement, en fonction de leur implication ou non pour des activités nationales (par exemple, entraînement d'une équipe nationale). Deuxièmement, du fait de différences notables entre les comités territoriaux, dans la mesure où les plus importants d'entre eux font part d'une plus forte « sectorisation » des activités, là où les comités les plus modestes nécessitent, pour ces conseillers, d'avoir une plus grande polyvalence.

« J'ai l'impression de ne pas réellement faire le même métier en Franche-Comté que celui que je faisais en Île-de-France [...] de passer d'une multinationale à l'entreprise familiale. En Île-de-France, on était déjà plusieurs CTS, donc on se partageait aussi le boulot : nous étions un peu plus experts, dans des domaines bien particuliers. » (S3, Conseiller Technique Régional)

Au final, il ressort de notre analyse un **sentiment perçu de certaines formes d'inégalités entre les comités**, où il est plus facile pour certains que pour d'autres de s'adapter aux diverses impulsions fédérales.

« J'imagine que dans d'autres comités plus costauds, structurés, cela doit mieux se passer. » (S11, Conseiller Rugby Territorial)

« Au niveau des comités territoriaux, c'est très inégal, dû aussi aux moyens qu'ont les différents comités territoriaux. » (A5, manager administratif)

Enfin, c'est le sujet du bénévolat qui est régulièrement évoqué par rapport aux moyens qui sont liés à la mise en place d'une politique sportive fédérale. **Les bénévoles, qu'ils soient dirigeants ou non, apparaissent aux yeux de tous comme des forces vives de la mise en œuvre des actions / projets sportifs.** Au-delà de leur participation à la construction d'une politique sportive (c'est le cas des élus fédéraux, tout particulièrement), c'est aussi et surtout la question de la mise en œuvre de la politique sportive qui est « mise sur la table », au travers de l'implication des bénévoles. En d'autres termes, lorsque les acteurs évoquent la co-construction d'une politique sportive fédérale, ils pensent de manière spontanée à la mise en œuvre par les bénévoles, notamment ceux des clubs (par exemple, les éducateurs). A l'image des élus politiques et des acteurs sportifs, les bénévoles peuvent de surcroît être impliqués en local et sollicités au niveau de projets nationaux.

« Sur le suivi des dossiers rugby fédéral, le bénévolat est considérable. Le maillage du tissu pour mettre en place le pilotage de l'action et des actions, s'il est efficient et le plus efficace possible, c'est grâce à la mobilisation de beaucoup de bénévoles » (S15, membre de la DTN)

Par ailleurs, les acteurs appréhendent le phénomène du bénévolat dans sa globalité de manière différente ; certains évoquent la « crise » du bénévolat, alors que d'autres réfutent cette idée.

« La crise du bénévolat, c'est une réalité. C'est-à-dire que dans les clubs, tu as des mecs qui viennent passer un moment, et quand ils voient le bordel que c'est [sic], ils se barrent, ils vont à la pêche. » (P8, élu fédéral, Président de CT)

« On parle de la crise du bénévolat mais ce n'est pas une réalité, il y a des bénévoles partout encore faut-il leur proposer des missions qui les intéressent, qui soient valorisantes et utiles. » (S2, Conseiller Technique Régional)

« Je ne parlerai pas de crise, il y a de plus en plus de bénévoles en France. On est plutôt face à une mutation avec des bénévoles qui ont des envies nouvelles. A la limite, c'est surtout au niveau des responsabilités et donc du dirigeant bénévole qu'il faut s'inquiéter. » (entretien informel, élu fédéral et Président de CT)

Pour comprendre cette divergence, la principale problématique soulevée concerne le fort taux de turnover des bénévoles, vécu notamment au sein des clubs. Cette problématique est expliquée de multiples façons, mais ce sont surtout les rapports missions – compétences ou missions – temps disponible qui sont sensibles ; en somme, les acteurs pointent la nécessaire professionnalisation, face à des activités plus complexes, face à la « judiciarisation de la vie sportive et la complexification de la gestion d'organisations / de clubs sportifs » (document interne FFR).

« Lorsque l'on met en place une politique sportive, je crois qu'on n'y pense pas suffisamment, c'est qu'effectivement, on a un turnover dans les clubs très important, et que nous devons faire dans les Comités : c'est nous qui devrions nous assurer de la formation permanente. » (P8, élu fédéral, Président de CT)

« On se rend compte, à l'heure actuelle, qu'il y a des évolutions sociétales : tu as les bénévoles, c'est bien beau, mais on ne peut pas leur demander plus qu'ils ne peuvent faire. Or, là, on demande des compétences de plus en plus importantes. » (S8, membre de la DTN)

Le bénévolat est donc présenté comme un socle important pour mener les actions de terrain ; or, les acteurs attestent d'une mutation forte, avec des postes à responsabilités de moins en moins prisés. Le bénévole fait davantage de tâches ponctuelles mais ne court plus vers la fonction de dirigeant¹¹¹. Face au découragement de certains compte tenu de cette complexité accrue dans les tâches, les acteurs indiquent de manière consensuelle qu'**une politique sportive doit être simple à comprendre, à mettre en œuvre, pour qu'elle puisse motiver et non décourager ces bénévoles.**

Finalement, les acteurs s'entendent pour donner une définition de la professionnalisation, qui n'est pas stricto-sensu le salariat, mais concerne les méthodes de travail, les formations continues, où les bénévoles peuvent acquérir des compétences clés, etc.

¹¹¹ Cet état de fait est également mis en avant par un Rapport du Conseil Economique Social Environnement des Pays de la Loire (p. 16, 2012) : « La multiplication des responsabilités portées par les dirigeants sportifs bénévoles et la judiciarisation des activités et de la société sont un frein à la prise de responsabilité des adhérents et bénévoles. »

En incluant le bénévolat dans l'idée globale de professionnalisation des instances, le débat porte davantage sur les formes, les moyens et les conditions de cette professionnalisation, que sur la volonté d'accroître quantitative le nombre de bénévoles.

6.1.1.2.2. Un siège fédéral mêlant divers acteurs, d'où un nécessaire perfectionnement de la communication et la coordination

Nous avons présenté, plus haut (en 6.1.1.1.), les représentations des acteurs sur la dynamique de réseau ; celles-ci exprimaient la volonté d'une efficacité inter-organisationnelle et notamment le désir de coopérer de façon plus coordonnée. Ce constat s'applique aussi sur l'intra, c'est-à-dire au niveau du siège fédéral lui-même. Tout d'abord, c'est la question de **la transversalité entre les acteurs et plus précisément entre les différents départements du siège, qui est remise en cause**, par les managers administratifs.

« Aujourd'hui, les facteurs de développement, notamment au niveau de la fédération, ce sera vraiment d'avoir encore plus de coordination et de transversalité. » (A1, manager administratif)

« Je pense qu'on a encore un gros déficit là-dessus en termes de fonctionnement et notamment dans l'activité, trop peu de relation entre les différents services. » (A13, manager administratif)

« C'est quelque chose que nous avons raté dans l'organisation, on est quand même assez cloisonnés. On ne fonctionne pas beaucoup en mode projet en disant : tiens, sur tel sujet, on va intégrer des personnes différentes, et on va travailler ensemble là-dessus. Je pense en termes de communication, en termes de modes de fonctionnement. » (A10, manager administratif)

Au-delà de cette dimension intra-organisationnelle et de manière plus précise, c'est la **coopération entre les différents « corps de métier » (ou statuts) qui est pointée du doigt.**

« Aujourd'hui, tout le monde bosse beaucoup, tout le monde se dépense beaucoup, mais il manque un lien entre les différents départements, les différents corps de métier ou statuts, entre élus, administratifs, agents d'Etat. » (S5, membre de la DTN)

« Je pense que l'on est trop cloisonné, partout, à tous les niveaux : d'un côté, il y a le comité directeur de la fédération, qui est normalement l'instance décisionnaire, après il y a les présidents de comités, après il y a des cadres techniques, après il y a les arbitres qui sont encore un peu à part. Il y a, comme ça, des petites entités qui n'ont pas forcément de lien entre elles. » (P14, Président de CT)

« Je pense sincèrement que le fait d'avoir un interlocuteur qui puisse te faire le lien entre le sportif et des métiers plus administratifs [...] comme les nôtres, ce serait bien. » (A3, manager administratif)

Ces rapports entre les acteurs sont malgré tout dans une évolution positive, même si nous notons des décalages de perceptions entre les uns et les autres, chacun cherchant sa place. Du côté de la DTN et des élus, une nette amélioration dans le fait de travailler ensemble est perçue.

« Sur les statuts, entre [...] le cadre d'État, le cadre du comité territorial, les quelques bénévoles qui nous aident, ce n'est pas simple de gérer les différences. [...] Mais on avance, on gagne du terrain. » (S16, membre de la DTN)

« Il faut que l'on travaille avec la DTN. Là aussi, on a fait d'énormes efforts. » (P9, élu fédéral, Président de CT)

Ce sentiment est plus nuancé pour ce qui est des salariés, à la fois dans leur rapport avec les « sportifs » et les « politiques ».

« Je pense que les élus commencent à se rendre compte aussi que les salariés ne sont pas là pour leur piquer leur boulot, pour leur prendre du pouvoir, et que, globalement, ils sont plus là pour aider aussi la Fédération à avancer. J'ai l'impression que ça, c'est en train de rentrer un peu plus dans les mœurs. Avec les cadres techniques, je n'ai pas encore tout à fait cette impression-là. » (A10, manager administratif)

« Les élus, pour moi, c'est [...] compliqué à gérer. » (A9, chargé de mission – Direction sportive)

Enfin, un autre point d'amélioration est détecté ; celui de **la connaissance de l'autre, de son activité, ses prérogatives et même de ses compétences**. Cette méconnaissance ressentie paraît être un frein au déploiement collectif des projets.

« Je suis persuadé que l'on a plein de compétences à la Fédération, [...] mais ce n'est pas toujours optimisé, très bien exploité, parce qu'on ne se connaît pas les uns les autres » (S3, Conseiller Technique Régional)

« Pour moi, il y a [...] un manque d'informations. De savoir qui fait quoi exactement, à quoi tu sers, qu'est-ce que tu fais ? » (S5, membre de la DTN)

6.1.1.2.3. Une prise en compte de la culture de l'organisation pour comprendre les enjeux liés au changement suscité

Tout au cours des échanges avec les acteurs, qu'ils aient été formels ou non, ceux-ci nous ont fait part du poids de la culture de l'organisation fédérale sur leur quotidien et plus globalement au regard de la conception d'une politique sportive. Le premier élément à mettre en avant est la **prise en compte du poids de l'histoire sur le réseau, qui impacte la capacité de l'organisation à évoluer et être dans une dynamique de changement**.

« La Fédération, c'est quand même une drôle de machine. Depuis le temps que je suis là, j'en ai connu des gens qui voulaient faire péter ce système. Il n'y en a pas beaucoup qui ont réussi. C'est une vraie machine, elle te broie. » (S8, membre de la DTN)

« La difficulté c'est que [...] faire bouger le paquebot est très compliqué, on ne change pas du jour au lendemain et c'est surtout que le paquebot est rempli d'hommes et que c'est toujours compliqué psychologiquement de faire évoluer les êtres humains dans le respect. » (P16, élu fédéral)

Dans cet esprit, ce qui ressort de nos entretiens est aussi le poids des habitudes.

« Chez nous, le problème c'est qu'on a beaucoup de gens, c'est aussi une des forces du rugby d'avoir des gens qui ont envie de s'investir et à qui on donne quelques responsabilités et voilà, ils ont leur mission, ils vont faire leur mission mais, au bout d'un moment, tu continues à la faire parce que c'est dans tes habitudes de la faire mais, est-ce que c'est toujours en ligne avec ce qu'on veut faire de manière générale à la Fédération ? » (A10, manager administratif)

Par ailleurs et dans la continuité de notre analyse précédente, les acteurs mettent en évidence **la capacité à réaliser une multitude d'actions**, lesquelles ont accompagné le développement du rugby. Or, cette « force » s'est mise en œuvre **en dépit d'une logique de projet**, qui est pourtant sous-jacente à la conception d'une politique sportive fédérale.

« On a la culture de l'action donc on est dans l'action et on ne prend pas le temps de debriefer ce qui vient de se passer et d'en tirer les conséquences pour la suite. [...] Une action succède à une autre et on n'a pas toujours réellement la possibilité de bien debriefer et là aussi on y perd un peu d'efficacité. » (S16, membre de la DTN)

« On en a, des projets, mais le problème, c'est qu'on est parfois tellement happé par le quotidien, que l'on a du mal à prendre le temps de s'arrêter de pédaler, et prendre un peu de recul sur notre action, ou, en tout cas, de prendre le temps nécessaire à réfléchir à un changement. » (S3, Conseiller Technique Régional)

Si jusque-là, les avis sont convergents quant au poids et à l'impact de la culture sur l'organisation, ils divergent lorsqu'ils s'intéressent à la pratique et son évolution. Nous distinguons **deux visions. L'une restant conservatrice**, centrée sur le club et la pratique compétitive du rugby à XV ; l'autre soutenant des évolutions et changements marquants qui touche directement la pratique et *in fine*, les pratiquants. La mise en avant de la culture « club » propre aux pays latins (à la différence des pays anglo-saxons), à laquelle s'ajoute la priorité accordée au rugby à XV dans la pratique, suffisent pour justifier une approche conservatrice du développement de la pratique et de ses structures.

« En France, nous avons une culture complètement différente, la valeur forte, c'est le club. Alors, à quoi ça tient, cela ? Je ne sais pas. C'est notre culture, depuis nos origines, c'est comme ça. » (P8, élu fédéral, Président de CT)

« Une pratique plus élargie du rugby à 7 ce n'est pas du tout dans les objectifs de la politique sportive on est vraiment sur une pratique élitiste. » (A3, manager administratif)

A l'inverse, d'autres représentations marquent une réelle dynamique d'évolution. Elle se base sur des éléments factuels liés à la pratique, tels que les changements réguliers affectant les règles du jeu, ou encore le nombre de pratiquants de rugby à 5, une nouvelle forme de pratique sans contact¹¹². Aussi, cette perspective d'évolution, parfois de modernisation autour de la pratique, est désirée par les acteurs.

¹¹² Exemple : plus de 96% de croissance des effectifs entre les saisons 2014/2015 et 2015/2016. (source : « Les Echos du Rugby à 5 », n°13, mai 2016)

« Aujourd'hui, le rugby à XV n'est plus l'unique produit mais un parmi deux autres, le rugby à 7 et le rugby à 5. Ce sont les trois produits de la famille rugby. » (P2, Vice-président FFR et Président de CT)

« Le 7 [...] je suis intimement persuadé aussi que c'est un axe de développement phénoménal pour la Fédération. » (A10, manager administratif)

« Il y a une vraie concurrence entre les différents sports et nos clubs amateurs sont un peu dans la suite du système ancien de compétition, c'est-à-dire que l'ambition est d'être champion de France, de monter de division, etc. Sauf qu'on se rend compte que l'environnement des clubs est sorti de cette logique. [...] On est vraiment dans une logique de nouvelle révolution c'est-à-dire que l'on est en train d'assister à un changement des pratiques sportives. » (S16, membre de la DTN)

Pour autant, il apparaît que la FFR arrive à un moment « de son histoire » où elle doit concilier entre ces deux visions, compte tenu de l'apparition évidente d'autres formes de pratiques, mais de « l'ADN » représenté par le rugby à XV dans l'ensemble du réseau. Ainsi, une complémentarité et non une opposition entre des représentations certes conservatrices mais innovantes, se dégage.

« "Est-ce que je fais le choix de conserver mon fonctionnement ?", pour répondre vraiment aux attentes d'une population particulière qui souhaite retrouver ça et qui, peut-être, au fur et à mesure va diminuer. [...] Ou alors je m'adapte tout en conservant l'ADN du rugby et toutes les nouvelles formes de pratique que l'on veut mettre autour. [...] Comment pouvoir conserver ça et le valoriser dans un environnement qui change ? C'est ça l'innovation. » (A13, manager administratif)

L'ensemble de **ces représentations** s'apparentant aux modalités fonctionnelles et organisationnelles **représentent à la fois des points d'attention et des défis à prendre en compte dans la conception de la politique sportive fédérale**, mais également dans une logique d'usage, c'est-à-dire dans la mise en œuvre future de cette politique, qui va s'étendre à un réseau d'acteurs et de structures. Nous concluons de notre analyse une recherche générale de l'optimisation de l'action du siège et des mécanismes de coordination internes et externes, pour des répercussions positives au sein du réseau.

6.1.2. Des représentations marquantes et différenciées sur des dimensions stratégique et décisionnelle

Compte tenu de la place d'une politique sportive au sein d'une fédération nationale, il était certes prévisible que les représentations des acteurs touchent à une dimension stratégique (voir 2.2.2.1) (6.1.2.1). En outre et de manière complémentaire, nous avons détecté une abondance d'éléments s'apparentant à l'aspect décisionnel des projets fédéraux stratégiques (telle une politique sportive), qu'il nous a semblé nécessaire de faire apparaître (6.1.2.2).

6.1.2.1. La dimension stratégique de la politique sportive et son degré de contextualisation interne

En premier lieu, il ressort que la politique sportive fédérale est au carrefour des réflexions stratégiques du siège et des politiques publiques impulsées par l'Etat (6.1.2.1.1). En second lieu, les acteurs font part d'une difficulté à appréhender ce qui s'apparente à une politique sportive, autrement dit, les éléments qui rentrent dans le cadre d'une telle politique (6.1.2.1.2).

6.1.2.1.1. La politique sportive fédérale, des tensions avec la stratégie fédérale et la politique sportive nationale

Pour les acteurs évoluant au sein du siège fédéral, la question de la politique sportive fédérale en soulève une autre, celle de la stratégie globale de la fédération, au sens de son développement en tant qu'« entreprise ». L'enjeu est de savoir dans quelle mesure cette politique sportive peut « s'imbriquer » ou tout du moins, s'inscrire en cohérence avec une stratégie globale de développement. Dans cette lignée, l'emploi du terme « politique fédérale » est fréquent, pour désigner ce cadre global. Or, cette **vision stratégique est un manque ressenti par les acteurs fédéraux**, en particulier dans la logique de déterminer des priorités.

« Je pense qu'il y a une difficulté majeure, c'est l'absence de vision ; "qu'est-ce que la politique fédérale aujourd'hui ?" je pense qu'on ne sait pas ou en tout cas, si on sait, elle n'est pas communiquée. » (A11, manager administratif)

« Il y a des gens qui travaillent sur la formation, il y a des gens qui travaillent sur le développement, il y a des gens qui travaillent sur le haut niveau mais on n'a pas de... c'est comme la stratégie de la Fédération de manière générale, on n'a pas d'axe clair de ce qui est fondamental et de ce qui est accessoire. Je pense qu'on en a besoin. » (A10, manager administratif)

« Les missions ne sont pas hiérarchisées ou explicitées, ou alors elles sont toutes un peu à égalité, c'est-à-dire qu'on fait du développement, du haut niveau, on fait un peu de tout parce que ça fait partie des missions de la fédération... une fois qu'on a dit les missions, on n'a pas dit clairement la stratégie. » (A4, manager administratif)

Par ailleurs, les regards et préoccupations se tournent vers la dimension ministérielle de la fédération ; comme nous l'avons expliqué en 1.2.1, la délégation du ministère chargé des sports se matérialise par la formation d'une Direction Technique Nationale, la mise à disposition de Conseillers Techniques d'Etat et un conventionnement Ministère / Fédération, cette dernière assurant par de là une mission de service public. Or, **sur cette dépendance présumée entre la politique sportive de l'Etat et celle d'une fédération, les positions des acteurs divergent.**

D'un côté, il y a ceux qui attestent de la prise en compte des directives de l'Etat, non sans en mesurer les limites.

« On a une délégation de service public, donc on suit les directives du Ministère, donc ça va être tel thème une année, après c'est la cohésion sociale et puis finalement on fait ce qu'on appelle le mille-feuille. » (A7, manager administratif)

« On applique les instructions ministérielles, il n'y a pas que nous qui émettons des idées, il y a le ministère qui dit « attention il faut faire ci, il faut faire ça » donc on est bien obligé de répercuter ça au niveau des territoires. » (A12, manager administratif)

De l'autre côté, des représentations limitent l'impact que peut avoir ce partenariat sur la conception d'une politique sportive fédérale ; d'une part car le conventionnement représente une somme mineure par rapport au budget de la fédération, d'autre part car d'expérience, les priorités ministérielles peuvent rapidement évoluer d'un ministre à un autre. Le rapport de force devient alors plus prégnant et **l'intervention de l'Etat, en tant qu'ordonnateur de la politique sportive fédérale, est minimisée voire remise en cause.**

« Après on a des conventions d'objectifs avec le ministère qui nous met ce genre de choses suivant l'air du temps qui est l'axe du ministère, du ministre en charge. » (P16, élu fédéral)

« J'ai du mal, aujourd'hui aussi, à véritablement voir les comptes que doivent rendre les membres les plus importants de la DTN au ministère des Sports. Parce que le ministère des Sports, pour nous, [...] c'est [...] une convention, qui rapporte moins d'un million d'euros sur un budget de cent millions d'euros. Donc il y a des fois où on peut s'asseoir aussi sur ce que nous dit le ministère. On l'a déjà fait. » (A10, manager administratif)

Ces tensions entre politique publique et politique sportive sont exprimées – car vécues – concrètement au niveau individuel et notamment par les acteurs sportifs mis à disposition par l'Etat, que ce soit au niveau national (membres de la DTN) ou territorial (Conseillers Techniques Régionaux).

A ce dernier niveau, les acteurs doivent, dans l'exercice de leur mission, composer avec la politique sportive impulsée par l'Etat, éventuellement des directives techniques nationales définies par la DTN¹¹³, la politique sportive régionale (composante décentralisée de l'Etat) et les problématiques territoriales (santé des clubs, spécificités culturelles, etc.).

« D'un côté, il y a la DR¹¹⁴ qui a une politique forte qui nous dit "vous êtes cadre technique de la DR", de l'autre côté il y a la fédération qui dit "oui mais attention, tu fais partie de la direction technique nationale, donc tu dois relayer les directives techniques nationales". Voilà, c'est le genre de quiproquo qu'il peut y avoir, c'est-à-dire qu'on est au carrefour de plusieurs politiques, on ne sait pas. » (S4, Conseiller Technique Régional)

« On est des fonctionnaires. Donc en plus, nous on est censés faire appliquer une politique de l'État. C'est-à-dire que ce qui pourrait éventuellement m'empêcher de faire quelque chose, c'est que les demandes faites par les Comités départementaux, territoriaux, voire la Fédération, soient totalement à l'envers de ce que propose, par exemple, le ministère de la Jeunesse et des Sports. » (S2, Conseiller Technique Régional)

Pour la suite de nos travaux, ces éléments supposent de définir une politique sportive fédérale qui soit en mesure de clarifier le positionnement « sportif » de la fédération par rapport à sa stratégie « entrepreneuriale », ses liens ministériels issus de la délégation et *in fine* par rapport à l'activité des managers sportifs qui vont être les garants de la mise en œuvre des projets, lesquels seront le cœur de cette politique sportive.

¹¹³ Au cours de nos travaux, des directives techniques nationales ont été formalisées en année 3 (saison 2015-2016), validées par le Président de la FFR. Il s'agit de préciser l'intervention des Conseillers Techniques Régionaux, puis de l'ensemble des Conseillers Rugby Territoriaux.

¹¹⁴ Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion sociale, composante décentralisée du Ministère chargé des Sports.

6.1.2.1.2. Des degrés différents de contextualisation interne

Un des constats les plus marquants suite à notre arrivée sur le terrain de recherche et nos premières interviews a été de remarquer que le dispositif « politique sportive fédérale » est appréhendé de deux manières clairement différentes, ou plutôt **deux niveaux de représentations d'une politique sportive au sein de la FFR**. Les acteurs sont effectivement partagés, avec, d'un côté, ceux qui s'en tiennent à la stricte définition d'une politique sportive fédérale en tant que « *cadre d'actions, avec des objectifs précis* » (P10, Vice-Président FFR et Président de CT) et donc pour lesquels la FFR n'a pas de politique sportive et doit faire émerger de A à Z un tel dispositif. De l'autre côté, un pool d'acteurs considère qu'en tant que fédération, la FFR développe des projets sportifs qui découlent de choix politiques et donc, mène une politique sportive, certes difficilement perceptible. Il s'agira donc là d'un problème de communication, comme le ressent un Président de Comité Territorial : « *il n'y a pas de communication globale sur la politique sportive fédérale* » (P15). Plus encore, il est surprenant de noter que, pour certains acteurs, « *la politique sportive, elle est clairement définie* » (P4, Vice-Président FFR), là où d'autres n'en ont pas connaissance.

« *Je ne sais pas ce qu'est la politique sportive de la FFR* » (A4, A11, managers administratifs).

« *Moi, la politique sportive, je ne la connais pas, je suis incapable de dire quelle est l'ambition. Là, même dans les budgets, ça ne transparait pas.* » (A6, manager administratif)

L'explication de cette controverse sur la perception d'un contenu effectif peut s'appuyer sur un constat général, attestant que le contenu de la politique sportive en question est à la fois lourd (elle s'appuie sur une multitude d'actions, qui s'explique notamment par la croissance du rugby, comme nous l'avons mentionné plus haut) et paradoxalement, difficile à rendre concret dans l'esprit des personnes, y compris des acteurs fédéraux.

« *Je crois que sur l'ensemble de toutes ces années, on a eu plusieurs objectifs de politique sportive.* » (P3, élu fédéral)

« Il y a des choses qui existent, mais dont nous, on a du mal à voir la finalité. [...] J'ai l'impression que, globalement, [...] j'ai un "chapeau" général, puis on a des actions et on pioche dedans. » (P15, Président de CT)

« Je ne sais pas ce qu'est la politique sportive de la FFR, je suppose que c'est développer la pratique, mais ce n'est pas une obsession non plus, de juste développer la pratique en termes de licenciés. » (A4, manager administratif)

La politique sportive étudiée apparaît **d'autant plus difficile à maîtriser que son périmètre englobe plusieurs champs d'actions**. En d'autres termes, elle se veut riche, mais difficilement perceptible, tel un « brouillard ». **Sans toutefois remettre en cause le bien-fondé des actions, c'est cette mauvaise « visibilité » qui freine la progression des structures.**

« J'ai l'impression que c'est très diffus ce que l'on fait. [...] On a du mal à voir la cohérence. » (A10, manager administratif)

« Après, quand on n'a pas une politique clairement définie, on laisse la libre interprétation à chacun des acteurs qui vont définir leur vision et leur politique sportive, ce qui fait qu'à un moment donné, on va aller dans tous les sens. » (S16, membre de la DTN)

Ces différents éléments d'analyse illustrés par les verbatims renvoient à l'idée de contextualisation interne, que nous avons essayé d'appréhender sur la figure 47, page 264. Ils confirment que le degré de contextualisation interne reste relativement faible dans l'organisation, mais inégal, au regard des quelques exceptions (cf. : l'acteur P4, pour lequel la politique sportive de la FFR est claire dans son esprit). Pour une grande majorité des acteurs, la mise en place d'une telle politique sportive est considérée comme une innovation, au regard de ce qu'elle modifierait dans l'organisation et notamment, de ce qu'elle apporterait en termes de vision politique interne et intra-organisationnelle.

Enfin, nombre de représentations détectées ont renvoyé vers des aspects liés à la gouvernance fédérale et aux enjeux décisionnels afférents à la mise en œuvre d'une politique sportive.

6.1.2.2. De l'importance de la gouvernance au partage du leadership dans la définition de la politique sportive fédérale

Il a d'ores et déjà été mis en évidence que la politique sportive d'une fédération, quelle qu'elle soit, a une dimension interne à la maison-mère et inter-organisationnelle avec des structures déconcentrées / décentralisée. De ce fait, plusieurs perceptions portent sur le système décisionnel à l'œuvre. Celui-ci est dépendant, en grande partie, de la gouvernance fédérale (6.1.2.2.1) puis des rapports de force existants dans la conception des projets majeurs (6.1.2.2.2).

6.1.2.2.1. Une gouvernance fédérale en question

Plusieurs verbatims se rejoignent en ce qui concerne, en premier lieu, les rapports entre les comités territoriaux et la fédération et la place des Présidents de ces comités dans la gouvernance du siège. Les acteurs, notamment territoriaux, sont unanimes, dans notre étude, pour impulser une évolution de cette gouvernance, là où, paradoxalement, un premier projet présidentiel a été refusé par la majorité d'entre eux, quelques années plus tôt¹¹⁵. En effet, lorsque nous abordons la place des comités territoriaux dans la conception de la politique sportive de la FFR, la question est renvoyée vers celle de la gouvernance.

« Je pense que le schéma qui était proposé, de la gouvernance de Pierre Camou, me paraissait intéressant ; ça dynamisait le truc [...] il faut que la gouvernance du rugby français change. » (P11, Président de CT)

« C'est la notion de gouvernance de la fédération, c'est-à-dire quelle est la place des Présidents de Comités Territoriaux dans la politique, dans la gouvernance de la Fédération Française de Rugby ? » (P15, Président de CT)

¹¹⁵ Les propos font régulièrement écho au projet de gouvernance du Président Pierre Camou, désavoué par son Comité Directeur en 2011. Il était notamment prévu la mise en place d'un exécutif restreint, l'instauration du non-cumul des mandats et la limitation du nombre de mandats successifs pour certaines fonctions dirigeantes.

Aussi, nos entretiens semi-directifs nous ont permis d'entrer dans le détail de cette gouvernance de la FFR, qui s'appuie sur deux instances décisionnaires majeures : un Comité Directeur (39 élus) et un Bureau Fédéral (23 élus¹¹⁶). Si le Comité Directeur est perçu comme l'organe clé, il apparaît que le Bureau Fédéral est davantage considéré et surtout, appréhendé plus positivement en interne, par les élus, dans la mesure où quantitativement, une prise de décision collégiale nécessite un nombre plus restreint d'acteurs :

« Le rugby, jusqu'à nouvel ordre, c'est quand même le Bureau Fédéral qui fait la politique ; c'est de là que vient l'essentiel. » (P11, Président de CT)

« A l'heure actuelle, il y a un Comité Directeur avec 45-50 personnes, donc ce n'est pas là, bien évidemment, que l'on peut avancer grand-chose. » (P15, Président de CT)

« Au Bureau, où l'on est beaucoup moins nombreux, c'est là que l'on peut avancer, jusqu'ici, et donc là je pense que l'on peut bien discuter. » (P7, élu fédéral)

Ces éléments liés à la gouvernance font d'autant plus sens lorsqu'ils sont mis en perspective avec le système décisionnel tel qu'il est ressenti par les acteurs. Autrement dit, au-delà des organes de décision présents statutairement, les acteurs mettent en avant la nécessaire collaboration entre plusieurs corps de métiers et compétences présents. Il s'agit donc d'explorer la prise de décision telle qu'envisagée par rapport à une politique sportive fédérale.

6.1.2.2.2. La mise en avant d'un nécessaire partage du « leadership »

L'idée d'une co-construction de la politique sportive fédérale fait émerger, chez les acteurs, celle d'un partage du leadership ; c'est-à-dire la capacité des acteurs qui ont des ressources, du pouvoir (non entendu exclusivement au sens du pouvoir politique) et des compétences à soutenir collectivement la politique sportive et les choix qui s'y réfèrent.

¹¹⁶ Les membres du Bureau Fédéral font partie du Comité Directeur.

Ces représentations s'appuient sur des éléments vécus, que ce soit dans les comités territoriaux ou au siège, en termes de prises de décision et de portage des projets sportifs, et ce particulièrement entre les membres de la DTN (dans les comités, les Conseillers Techniques) et les élus. Les membres de la DTN expriment ces enjeux de pouvoir existants et leur évolution.

« Si, à un moment donné, on a pris du pouvoir, j'ai l'impression qu'en ce moment, on est en train d'en perdre. Avant, on était force de proposition et on nous écoutait. » (S8, membre de la DTN)

« On a besoin, vraiment, de redéfinir un peu le mode de prise de décision et de mise en œuvre que l'on doit avoir. » (S16, membre de la DTN)

Nous développerons davantage notre analyse lorsque nous ferons état des traductions des acteurs, lesquelles vont indiquer les rôles que les acteurs accordent aux autres. Deux Conseillers Techniques Régionaux résument cet enjeu lié au partage décisionnel et au positionnement des différents acteurs.

« Il faut qu'il y ait un climat de confiance entre la DTN et les élus de la fédération. C'est encore un rapport ; pour moi, c'est [...] un vrai partage du leadership entre les élus de la fédération, la DTN ; entre des salariés, des sportifs et des élus. » (S4, Conseiller Technique Régional)

« Le problème c'est le problème de la posture [...]. Aujourd'hui, pour moi, clairement, plus ça avance et plus les rôles se mélangent. C'est-à-dire que les élus deviennent des techniciens et les techniciens deviennent des élus. Les salariés deviennent des élus... Voilà. [...] donc du coup, au bout d'un moment on ne sait plus qui fait quoi. » (S2, Conseiller Technique Régional).

A l'image de la mise en avant de l'importance de la gouvernance fédérale et du système décisionnel en place, il est finalement important de noter que les représentations des acteurs sont fortement contextualisées. C'est-à-dire que leurs représentations – nous le mettrons en avant dans une perspective évolutive – sont souvent liées au contexte tel qu'il est vécu et/ou perçu.

6.1.3. Des représentations fortement contextualisées

Bien qu'une politique sportive fédérale s'inscrive dans un temps long (elle suppose de fixer des objectifs à moyen et long terme), les acteurs ont des ressentis très en lien avec les évolutions qu'ils constatent, ou bien avec des réflexions en cours, pour lesquelles ils sont plus ou moins impliqués ou impactés. Ces évolutions contextuelles qui impactent les représentations des acteurs sont de plusieurs ordres. Dans le but de faciliter la lecture, nous les avons regroupées en deux temps. Nous montrerons en quoi le contexte influe sur les représentations autour du contenu même de ce que doit être la politique sportive de la FFR (6.1.3.1), puis sur les points de vue liés à la mise en œuvre de cette politique (6.1.3.2).

6.1.3.1. L'impact des dimensions sportive et socio-économique

Assurément, plusieurs indicateurs sont régulièrement mis en exergue par les acteurs pour justifier certaines de leurs points de vue, ou tout du moins, pour les illustrer. Tout d'abord, ce sont les éléments liés à la performance sportive qui influent sur les représentations. Il s'agit ici, en particulier, des résultats des équipes nationales, que ce soit chez les équipes jeunes, masculines, féminines, en pratique à 7 ou à XV. Nous avons pu mesurer à quel point ces résultats sont déterminants dans les paroles des acteurs, ce qui aura tendance à impacter, *in fine*, leurs actes. Il semble également qu'ils soient davantage enclins au changement lorsque les résultats sportifs sont mitigés. A ce sujet, c'est la performance du XV de France masculin, équipe phare et souvent comparée à une vitrine, qui est analysée, voire guettée.

« Le point d'alerte actuellement, c'est le XV de France, qui lui déconne [sic]. »

(P14, Président de CT)

« Quand je suis arrivé là il y a 15-16 ans, on était troisième ou quatrième. Aujourd'hui on est cinquième ou sixième ; on a régressé avec tout ce que l'on a mis en place, on n'est pas bon. » (P5, Vice-Président FFR)

De plus, nous avons effectué notre seconde série d'entretiens juste après l'échec vécu de la Coupe du Monde masculine de rugby à XV¹¹⁷ ; ainsi nous avons pu mesurer la sensibilité des acteurs par rapport à la performance de l'équipe de France sur un tel événement. Le Président Pierre Camou a déclaré, suite à cet événement, vouloir « *remettre le XV de France au centre de notre organisation*¹¹⁸ ». Le résultat sportif a directement impacté les représentations des acteurs, mais aussi et de manière immédiate, une volonté au plus haut niveau politique de mettre en place de nouvelles relations, notamment avec la Ligue Nationale de Rugby, organe organisateur du rugby professionnel. De manière globale, « l'état » du rugby professionnel est une préoccupation et est pris en compte dans les réflexions en matière de haut niveau ; à titre d'exemple, une problématique soulevée est celle du faible temps de jeu des plus grands espoirs français au sein des championnats professionnels existants.

Un autre type d'indicateur qui joue sur les représentations des acteurs en matière de développement de la pratique est quantitatif ; il a trait à l'évolution du nombre de pratiquants, de dirigeants. Ces éléments attestent souvent de la bonne santé de la pratique et jouent également dans les représentations des acteurs. Sur ce point, les acteurs sont unanimement positifs sur l'évolution constante d'un point de vue quantitatif, du nombre de licenciés, depuis les années 2000. Cela démontre une réelle dynamique au niveau des clubs et de conquête de nouveaux territoires.

En conséquence, nous soulevons ici une spécificité des organisations sportives ; l'expression des points de vue des acteurs sur la politique sportive à co-construire est parfois dépendante du contexte sportif ressenti. Ajoutons enfin que ceci est visible aussi bien au niveau national qu'au niveau territorial. Ainsi, là où une entreprise « classique » cherche à adapter sa politique commerciale compte tenu de son niveau de ventes, une fédération sportive pose son regard sur des indicateurs de performance sportive et des indicateurs quantitatifs lorsqu'elle réfléchit à la conception de sa politique sportive.

Au-delà de ce rapport au contexte « sportif », les représentations des acteurs sur ce que doit contenir la politique sportive dépendent de l'environnement social / sociétal, voire économique, du point de vue de la sphère du rugby ou plus largement, du pays.

¹¹⁷ Compétition qui s'est tenue en Angleterre et au Pays-de-Galles, du 18 septembre au 31 octobre 2015.

¹¹⁸ Source : entretien disponible sur le site de la FFR, via le lien suivant :

<https://www.ffr.fr/FFR/Organisation/Actualites/Camou-Le-XV-de-France-doit-etre-au-centre-de-notre-organisation>

Par exemple, plus que jamais après les attentats subis ces dernières années, les acteurs soulignent l'importance du rôle social et citoyen que doivent jouer les clubs¹¹⁹. Ces derniers sont perçus comme devant être des lieux de vie, où le rugby n'est finalement qu'un prétexte à se réunir, se rencontrer : « *au-delà du sportif, c'est plus d'essayer de revenir aux fondamentaux, qu'est-ce que c'est un club ? C'est d'abord un acteur de la cité qui amène à la citoyenneté.* » (P16, élu fédéral).

D'un point de vue économique, la FFR s'appuie sur une situation saine ; en revanche, certaines représentations sont liées au projet annoncé de construction d'un Grand Stade, dont la fédération serait propriétaire. Ce stade serait, pour les acteurs, un outil au service d'une politique sportive ambitieuse et un moyen de rivaliser sur le plan international.

« Je pense beaucoup au Grand Stade, qui me paraît très important et très intéressant dans le cadre d'une stratégie, de dire, d'avoir plus de moyens financiers pour pouvoir accompagner de manière encore plus efficace le club. »
(A13, manager administratif)

Plus que des représentations, ce projet inscrit des ambitions en termes de politique sportive sur un temps long.

« Le Grand Stade, je suis persuadé que c'est un outil incontournable d'une Fédération sportive de 2040, c'est-à-dire que si on n'a pas les moyens de vraiment financer notre activité, ce n'est pas les structures gouvernementales qui payeront pour nous. » (S16, membre de la DTN)

« Un stade, c'est pour avoir ses propres revenus dans un État qui [...] n'aura plus les moyens, qu'il y a d'autres pauvres ; donc il faut bien que nous ayons les moyens de notre développement, [...] de mettre des cadres techniques. Si on ne les a pas ces moyens propres, c'est notre sport qui va s'étioler en permanence. C'est la difficulté de la vision à 20 ou 30 ans dans un chemin à construire. »
(P16, élu fédéral)

¹¹⁹ Nous verrons par ailleurs, plus tard, que la Fédération a mis un place un « Plan Sport Citoyen », après avoir été sollicité par l'Etat français en réponse aux événements et aux dérives sociétales vécus. Ce plan ambitionne de « promouvoir l'activité physique et sportive régulière encadrée, au sein des clubs sportifs, dans une démarche éducative qui favorise la mixité sociale et de genre » (source : <http://www.sports.gouv.fr/accueil-du-site/a-la-une/article/Le-plan-Citoyens-du-sport>).

6.1.3.2. Des représentations affectées par le contexte organisationnel

Nous avons mis en avant, au début de ce chapitre, la remise en cause de certaines modalités fonctionnelles et organisationnelles par les acteurs ; celles-ci sont d'autant plus fréquentes que les acteurs, notamment les managers administratifs, sont happés par leur quotidien et les difficultés qu'ils rencontrent sur le plan opérationnel. Cela est particulièrement visible sur des actions ou projets transversaux, c'est-à-dire qui impliquent plusieurs services fédéraux et/ou une relation avec les structures déconcentrées.

En guise d'illustration, nous retenons particulièrement la volonté fédérale de mettre en place des conventions d'objectifs entre la FFR et ses comités territoriaux : ce projet fait évoluer les représentations sur les modes de relation entre ces structures et plus globalement, sur la manière d'appréhender la politique sportive. La mise en place de ce mécanisme, parallèlement à la co-construction de la politique sportive fédérale, permettrait de garantir une cohérence et un lien concret entre le message fédéral et les projets territoriaux. Les verbatims ci-dessous, d'élus fédéral et territorial, puis d'un membre de la DTN, témoignent de l'impact et la portée de ce projet de conventionnement dans les représentations liées à la mise en œuvre de la politique sportive fédérale.

« Il faut un fil rouge, mais le fil rouge ne peut être que tenu si on fait une convention d'objectifs. Si on arrive à la faire, c'est bien, parce que nous avons une diversité de territoires. » (P16, élu fédéral)

« Que tout le monde ait le même message ; une fois que cela sera inscrit, c'est quel est l'outil qui va permettre de décliner et d'évaluer ? Donc là, on rentre dans le cadre de la convention d'objectifs en tant qu'outil. » (P15, Président de CT)

« Les difficultés, moi je crois qu'elles sont dues parce que tu n'as pas de conventions d'objectifs. » (S7, membre de la DTN)

Par ailleurs, les évolutions constatées ou en cours de l'organisation interne ont aussi un poids dans les représentations des acteurs. Ces évolutions sont l'expression de freins ou de désirs de changement. Elles peuvent être perçues ou vécues positivement ou négativement, ce qui peut rejaillir sur la dynamique générale des acteurs eu égard à la conception de la politique sportive.

Aussi, nous avons eu l'opportunité de connaître un « passage de témoin » au niveau du Directeur Technique National, en octobre 2014¹²⁰. Ce changement majeur est une illustration pertinente pour démontrer l'impact qu'une évolution organisationnelle a dans la représentation individuelle d'un acteur : *« Il y a, à l'heure actuelle, il ne faut pas le cacher, une période particulière de transition avec un ancien DTN et un nouveau DTN [...] qui peut faire en sorte qu'il ne peut pas forcément y avoir de convergences à l'heure actuelle vis-à-vis des actions, etc. »* (A13, manager administratif).

Pour finir sur ces illustrations liées à la prise en compte du contexte, nous pouvons mettre en avant la dimension technologique. En effet, les acteurs ont fait part de l'importance des moyens techniques par rapport à une politique sportive fédérale (6.1.1.2.1) et donc s'exprimant dans un réseau. A ce sujet, il est clair que leur expression est liée à un ensemble de projets technologiques touchant de près l'activité sportive (notamment sur l'aspect « haut niveau »), lancés à partir de 2014. A titre d'exemple, la FFR a engagé une refonte de son système d'information, consistant en une interface logiciel allant du club aux comités et pilotée par le siège fédéral, avec une maîtrise et un partage des données concernant les licenciés pratiquants et non pratiquants. Ces évolutions ont notablement modifié les rapports entre chaque structure du réseau et ainsi, les représentations que les acteurs se font sur de telles relations.

Au final, ce rapport au contexte est à mettre en perspective puis en phase avec notre cadre d'analyse. En effet, là où notre grille d'analyse d'un dispositif de gestion nous aide sur le « quoi » (via le triptyque qui le caractérise), la théorie de l'acteur-réseau nous amènera à raisonner parallèlement sur le « comment », via notamment les quatre moments de la traduction. Avant cela, les représentations que nous avons décrites s'apparentent à une contextualisation, étape souvent intégrée au préalable de l'étude des traductions des acteurs (Nobre et Zawadski, 2015). Nous disposons en effet d'éléments de diagnostic, nécessaires à une réflexion partagée sur la conception d'une politique sportive fédérale.

¹²⁰ Plus encore, cette évolution liée à un changement de DTN, programmée (atteinte de la limite d'âge), a été un élément clé dans la volonté de « mettre à plat » la politique sportive de la FFR, en prenant le parti de la co-construction.

La construction de l'outil sera appréhendée, tout au long de nos résultats, comme un processus interactif qui implique de confronter les représentations puis les traductions des acteurs. Cette posture dynamique va permettre de comprendre la conception de la politique sportive et la forme prise par cette innovation.

L'ensemble des thématiques soulevées par ces représentations des acteurs sont présentées sous la forme d'arborescence, dans la Figure 48 suivante.

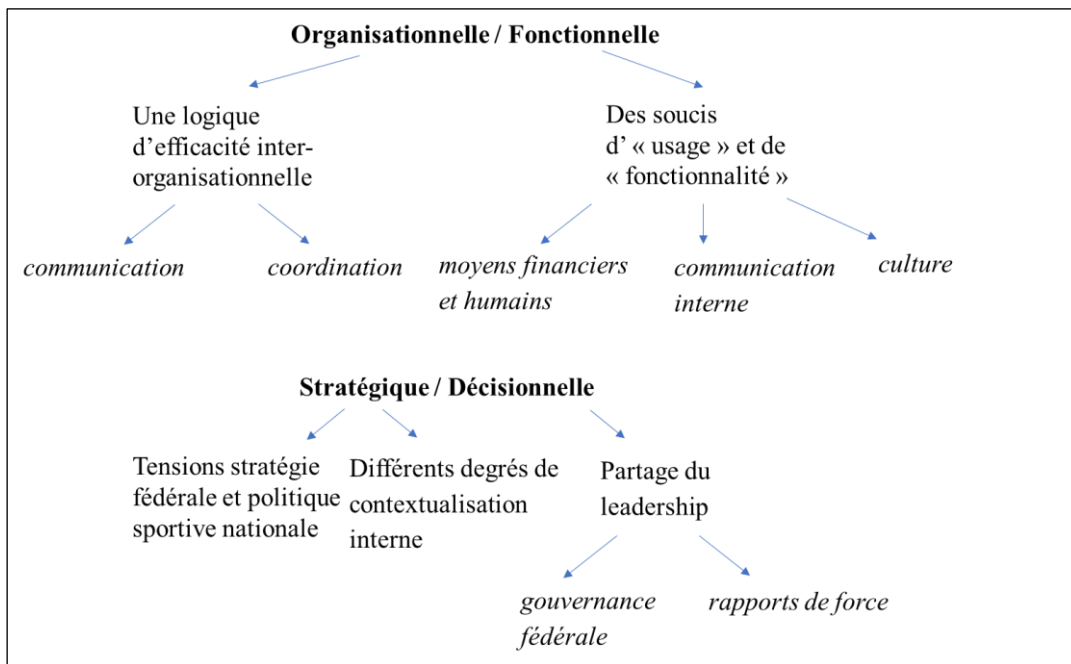


Figure 48 : dimensions et champs de représentations suscités par la conception de la politique sportive fédérale : une vision plurielle des enjeux de ce dispositif

Synthèse 6.1.

L'analyse des représentations des acteurs au regard de la volonté fédérale de conception de sa politique sportive, a été un point de départ de notre entrée sur le terrain. Ces diverses représentations, qui sont venues fleurir la réflexion liée à la conception de la politique sportive de la FFR, expriment la richesse du matériau à notre disposition. Elles apportent des clés de compréhension nécessaires à la mise en place d'une telle démarche. A travers l'exploration des points de vue des acteurs sur le sujet de la politique sportive à concevoir, l'enjeu est de voir dans quelle mesure cette politique affecte et est affectée par d'autres sujets propres au réseau fédéral. Or, il est apparu que la réflexion sur la politique sportive d'une fédération rejaillit sur d'autres « domaines » liés à la vie fédérale. Elle est ainsi périphérique à d'autres enjeux et problématiques : on a donc bel et bien affaire à un objet multidimensionnel.

Par le prisme des représentations, nous aboutissons à une vision plurielle des enjeux liés à une politique sportive fédérale. Au travers d'une telle analyse, le chercheur-intervenant est en mesure de mieux comprendre la trajectoire prise. Dans notre cas, les représentations des acteurs ont débouché sur la mise en exergue de plusieurs « zones » de controverses, dépassant le cadre strict de la politique sportive et de l'efficacité de sa conception. Suite à une analyse par catégorisation, les acteurs attirent leur attention sur quatre dimensions : fonctionnelle, organisationnelle, stratégique et décisionnelle.

Sur chacune de ces dimensions, nous notons une tendance générale à faire ressortir les points faibles ou à améliorer ; en d'autres termes, les acteurs mettent en évidence des points de vigilance que la conception de la politique sportive permettrait de résoudre, ou alors qui nécessitent d'être pris en compte au cours de ce processus. En outre, les acteurs ont tendance à converger lorsqu'ils énumèrent les points de difficultés, mais à avoir des avis divergents quant à l'interprétation de ces problématiques et aux modalités de résolution. Ces convergences et divergences sont symptomatiques de la pluralité des acteurs, de leurs champs de compétences et de responsabilité et de leur expérience.

Il est nécessaire de prendre en compte ces différentes représentations des acteurs : elles conditionnent la manière dont le dispositif peut prendre forme et avec laquelle il est accueilli. Nous avons enfin mis en avant l'importance du contexte, à la fois « rugbyistique », socio-économique et intra et inter-organisationnel, sur les représentations des acteurs.

Afin d'être le plus précis dans notre analyse, il s'agira de faire part d'éléments contextuels pour comprendre l'émergence de la politique sportive fédérale via les trois dimensions qui la caractérisent : au niveau de son contenu, des rôles des acteurs et de la philosophie managériale prise par ce dispositif. En somme, c'est dans cette perspective que nous décrivons et analysons la trajectoire de la politique sportive de la FFR, à savoir son inscription et sa concrétisation dans l'organisation (6.2).

6.2. La politique sportive fédérale, itinéraire d'un actant-clé

Cette section vise à décrire de manière fine l'émergence et l'inscription de la politique sportive au sein de la FFR. D'abord, nous offrirons une vue d'ensemble en décrivant les moments clés de construction de ce dispositif (6.2.1). Puis, nous nous focaliserons sur les évolutions en termes de « substrat formel » (6.2.2), afin de se saisir du contenu de la PSF, point central de notre étude.

6.2.1. Une description des moments phares d'un dispositif en déséquilibre

Afin de décrire et comprendre au mieux la trajectoire prise par la PSF, nous optons pour une représentation graphique, à travers les trois dimensions qui caractérisent un tel dispositif de gestion, que nous avons mis en avant lors de notre conceptualisation d'une politique sportive fédérale (chapitre 2). Nous montrerons en quoi les acteurs ont fait évoluer chacune de ces dimensions du triptyque. Ceci passe d'abord par une vision d'ensemble de la trajectoire de la PSF dans le temps (6.2.1.1). Cette vision d'ensemble nous permet de caractériser les principales phases de la conception de ce dispositif. En ce sens, nous verrons qu'initialement, la PSF émerge avant tout via sa philosophie gestionnaire (6.2.1.2). Puis, les acteurs, par leurs actions et interactions, ont apporté plusieurs éléments s'apparentant au substrat formel (6.2.1.3). En fin de trajectoire, les moments clés se focalisent principalement sur de réelles évolutions relatives aux rôles des différents acteurs, notamment fédéraux (6.2.1.4).

6.2.1.1. La trajectoire d'ensemble à travers les trois dimensions du triptyque : des phases de déséquilibre

La conception de la politique sportive fédérale s'apprécie par son contenu, c'est-à-dire les éléments qui lui donne de la substance, de la « chair » (ce que nous apparentons à son « substrat formel »), ensuite sur les objectifs que les acteurs associent à ce dispositif (sa « philosophie managériale ») et enfin au niveau des rôles déterminés, portés par les acteurs (dimension « vision des rôles et des relations organisationnelles »).

A partir de là, notre volonté est de montrer le cheminement de cette PSF, via un repère des « moments clés », synonymes d'avancées nettes sur une, deux ou trois dimensions du triptyque (représentées par les initiales « SF » pour le substrat formel ; « PG » pour la philosophie gestionnaire et « VSR » pour la vision simplifiée des relations organisationnelles).

Ces moments clés sont les avancées qui se manifestent aussi bien en actions mises en place qu'en « faits » qui se sont produits¹²¹. Il s'agit de surcroît de mentionner la mise en place d'artefacts, de principes partagés entre les acteurs qui ont sous-tendu la conception de la PSF, ou encore l'émergence de mécanismes et actes fondateurs se situant sur une ou plusieurs de ses dimensions. L'identification et la mise en avant de ces moments forts de trajectoire s'appuient aussi bien sur notre recueil de données documentaires que sur nos entretiens semi-directifs, ou encore sur nos échanges réguliers avec les acteurs-initiateurs du projet de recherche (voir 5.3.3).

Afin de représenter graphiquement la trajectoire de l'outil, nous avons identifié ces moments clés de trajectoire qui stabilisent la politique sportive fédérale dans un positionnement donné. Ils sont identifiés comme tels dès lors que des acteurs ont émis collectivement des traductions similaires sur cette composante (les énoncés deviennent des « faits ») et/ou lorsque ces faits sont stabilisés car communiqués en interne, dans l'organisation fédérale.

Nous caractérisons par une lettre chaque moment clé, dans un ordre alphabétique, qui suit un ordre chronologique. La Figure 49 présente l'ensemble de la trajectoire, laquelle évolue de haut en bas, au travers des moments. Les flèches entre chaque moment clé témoignent de la continuité de cette trajectoire et du caractère chronologique. Aussi, lorsque plusieurs moments se chevauchent et sont en lien étroit sur des dimensions différentes du triptyque, nous leur attribuons la même lettre appuyée d'un chiffre, tel « D1 », puis « D2 ».

¹²¹ Nous nous inscrivons dans la logique de Callon (1986), arguant que la dénomination « moment » permet de caractériser un instant précis ou s'inscrivant dans la durée, ce que d'autres termes (« étapes », « cycles ») permettent moins.

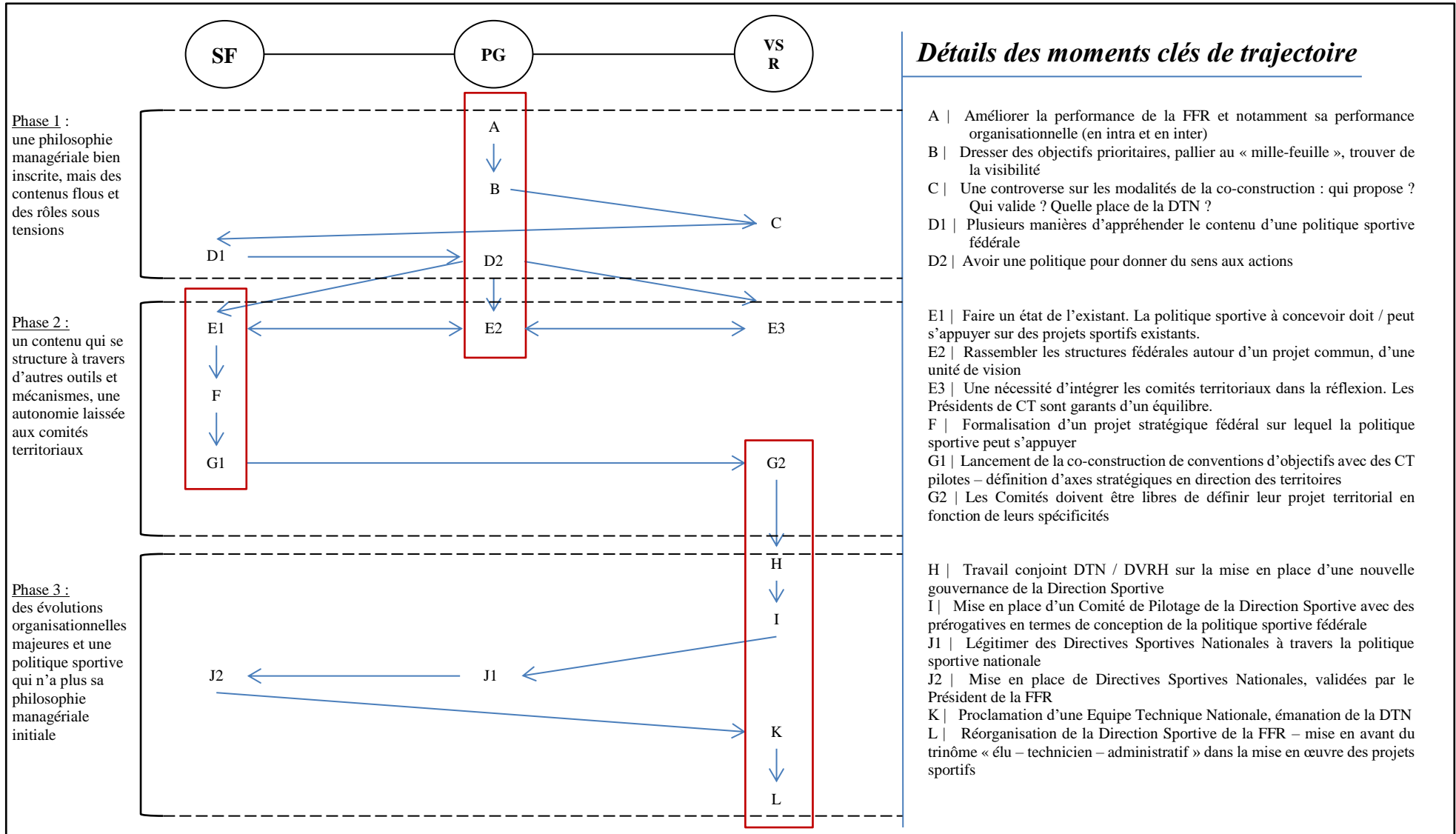


Figure 49 : la trajectoire de la politique sportive fédérale en tant que dispositif de gestion, des phases de déséquilibre

A travers cette représentation graphique, nous percevons nettement trois grandes phases au cours desquelles a évolué la co-construction de la politique sportive fédérale. Elles témoignent d'un certain déséquilibre dans la mesure où chaque dimension du triptyque a évolué l'une après l'autre (encadrés rouges). Ce déséquilibre d'un tel dispositif de gestion apparaît comme une difficulté, dans la mesure où chaque dimension est interdépendante des deux autres (cf. : chapitre 3). **En faisant avancer les trois dimensions du triptyque dans des temporalités distinctes, les acteurs de la co-construction mettent en danger la stabilité du dispositif**, car l'interdépendance signifie qu'une « avancée » sur une dimension peut remettre en cause / transformer une avancée sur une autre dimension. La trajectoire du dispositif étudié est donc présentée en trois temps, dans lesquels sont décrits les différents moments clés.

6.2.1.2. Phase n°1 : une politique sportive porteuse d'une philosophie managériale liée à la performance organisationnelle

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. En témoigne, par exemple, la présentation des travaux de recherche-intervention dès un Comité Directeur du 31/01/2014, certes non mentionnée dans la Figure 50 ci-dessous, mais qui est à prendre en compte en termes de positionnement politique des travaux puis de « positionnement » du chercheur-intervenant.

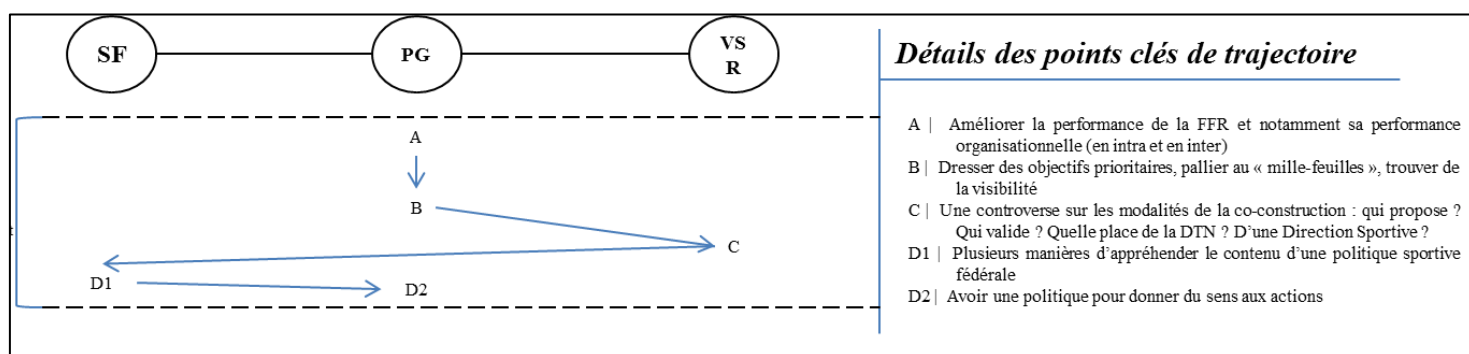


Figure 50 : représentation schématisée de la première phase de la trajectoire : un dispositif porté par une philosophie gestionnaire ambitieuse

Ci-après sont décrits les cinq premiers moments clés de trajectoire, qui tendent largement (3/5) vers la philosophie managériale liée à la politique sportive à concevoir.

A | Améliorer la performance de la FFR et notamment sa performance organisationnelle (en intra et en inter)

Le premier moment clé se situe entre la confirmation du projet de recherche-intervention et nos « premiers pas » sur le terrain. Puisque l'idée initiale de cette recherche porte sur un outil d'évaluation de la politique sportive, il a d'emblée été sous-entendu de faire émerger les éléments existants constitutifs d'une telle politique pour les évaluer. Cette précision est importante à souligner car elle a conditionné la manière de présenter le projet. Effectivement, dans cette lignée et afin de ne pas heurter les acteurs politiques, le projet de recherche est présenté comme une volonté de « clarifier la politique sportive fédérale » (cf. : présentation en CD FFR mentionnée plus haut, *diapositive en annexe 7*).

Très clairement, le premier objectif associé à cette « clarification » est celui d'une meilleure performance organisationnelle. **A travers une politique sportive fédérale 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. Nous retrouvons ici les éléments exprimés par les représentations des acteurs (vues au début de notre chapitre), avec les pistes de réflexion qui en découlent (recherche de logiques d'efficacité et d'efficience organisationnelle).

Par cette idée de double performance intra et inter-organisationnelle qui s'installe, la politique sportive s'inscrit in fine dans un objectif de meilleure performance de la FFR dans son ensemble. Puisque la dimension « sportive » est au cœur de l'activité fédérale, la vision du développement du rugby qu'apporte cette politique dénote de la vision à long terme de la FFR et donc, de sa performance en tant qu'« entreprise associative en réseau ».

B | Dresser des objectifs prioritaires, pallier au « mille-feuille », trouver de la visibilité

Le deuxième moment clé s'apparente toujours à la philosophie gestionnaire de la politique sportive. Très vite et comme nous l'avons soulevé à travers les représentations des acteurs, au début de l'année 2014 et tout au long de nos entretiens exploratoires, est apparue la volonté des acteurs de **pallier au nombre trop important d'actions initiées par le siège** qui ont accompagné le développement du rugby et qui s'inscrivent donc dans la lignée de ce développement.

« La difficulté que l'on a, nous, d'un point de vue sportif, c'est que l'on a des sélections, les catégories jeunes, moins jeunes, on a la formation, on a les féminines, le rugby à 7, le développement du rugby loisir, les nouvelles pratiques, la cohésion sociale, etc. Et en fait, si on remonte 10 ans en arrière : la cohésion sociale on n'en avait pas, les féminines c'était juste le début ; le rugby à 7, on n'en parlait quasiment pas, voilà. » (P15, Président de Comité Territorial)

Via la conception de la PSF, il s'agit donc de résoudre cette problématique du « mille-feuille » et ainsi d'offrir davantage de visibilité dans ces actions de développement, au sens large du terme. Le travail de construction de la politique sportive fédérale consiste alors, avant tout, à **faire émerger des objectifs prioritaires en termes de développement de la pratique et parvenir à une structuration de ces objectifs ; en somme, de contrecarrer la « crise de croissance » liée au développement du rugby sur le territoire.**

C | Une controverse sur les modalités de la co-construction : qui propose ? Qui valide ? Quelle place de la DTN ?

A partir de ces éléments en termes de philosophie managériale sur lesquels les acteurs convergent, une première controverse apparaît sur la vision de chacun des relations organisationnelles, celles visant notamment la Direction Technique Nationale et les élus fédéraux, autour de cette activité de co-construction de la politique sportive fédérale.

S'il est avéré que les acteurs de la DTN sont censés détenir le plus de compétences « techniques » relatives au jeu, à la pratique et à son développement, les acteurs politiques, sportifs et administratifs à l'origine du projet de recherche-intervention n'ont pas semblé converger sur les rôles de chacun. Les **premières divergences se font autour du rapport que les uns doivent entretenir avec les autres.**

Concrètement, alors que les conseillers techniques souhaitent se positionner en tant que force de proposition de cette politique sportive auprès des élus fédéraux, ces derniers souhaitent proposer une politique sportive dans laquelle la dimension ministérielle ne représente « qu'une partie ». En filigrane, il s'agit pour les acteurs politiques d'éviter que la politique sportive fédérale provienne uniquement des acteurs représentant l'Etat (un point de vue partagé par les acteurs administratifs) et in fine que cette politique sportive soit « dépendante », « sous tutelle » de l'Etat.

Autrement dit, les membres de la DTN, par leur légitimité « technique », revendiquent un rôle initiateur en matière de définition de la politique sportive, qui n'est pas vu comme tel au sein de la fédération. Ils émettent effectivement le vœu d'être force de proposition auprès des élus, ce qui est l'occasion pour ces acteurs de prendre un certain leadership dans la co-construction. 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'aller-retour entre les acteurs.

DI | Plusieurs manières d'appréhender le contenu d'une politique sportive fédérale

En ce qui concerne le substrat technique, nous avons détecté, par le biais, notamment, de nos entretiens, plusieurs manières d'appréhender le contenu d'une politique sportive fédérale. En effet, **les acteurs se distinguent par la manière dont ils présentent le contenu d'une telle politique dans le cadre de la FFR : trois représentations différentes émergent** : en trois domaines d'activités (« développement », « formation » et « haut niveau »), en types de pratiques à développer (le rugby à 5, le rugby à 7, le rugby à XV), ou bien en deux « mondes », celui du « sport de masse » et celui du « sport professionnel, l'élite ».

La mise en avant de ces différences d'approche est intéressante car elle est symptomatique des enjeux en termes de structuration et de représentation collective de la politique sportive fédérale. Certes, ces trois « formules » qui se dégagent ne s'opposent pas, mais elles peuvent entraîner des contenus différents. Il s'agira alors de trouver la bonne formule qui permette de concilier domaines d'activités, pratiques et différenciation rugby amateur / professionnel.

D2 / Avoir une politique pour donner du sens aux actions

Ces premiers marqueurs forts liés au substrat technique appellent un objectif managérial fort : celui d'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)

En outre, il s'agit de redynamiser l'activité de chacun, étant donné qu'un individu qui sait que son action fait partie d'une politique plus large et permet d'atteindre tel ou tel objectif, sera davantage rassuré, impliqué et motivé dans son activité. 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.**

Synthèse phase n°1 :

Durant ses premiers instants de trajectoire, la PSF s’installe donc surtout à travers sa philosophie managériale, liée à la performance de l’organisation, à la fois au niveau collectif et individuel. A l’issue de cette phase et en tenant compte des représentations individuelles, nous notons que les acteurs sont tournés d’une part vers une conception collective, d’autre part, vers la volonté de créer de l’irréversible en matière de politique sportive, tel un « mythe rationnel » (Hatchuel, 1998). Cette expression témoigne du « *mythe de la participation de tous à la définition des politiques* » (Hatchuel, 1998, p. 202) et de la volonté des acteurs de fournir une illustration de la compréhension du monde ; elle semble ainsi d’usage au cours de ces premiers moments de trajectoire.

6.2.1.3. Phase n°2 : l’émergence d’un substrat formel, via l’apparition d’autres outils et mécanismes

Après avoir posé des jalons en termes de justifications de la PSF à co-construire, les acteurs ont fait avancer ce dispositif dans son substrat formel. Celui-ci s’est appuyé sur des éléments de contenu existants et d’autres mécanismes émergents.

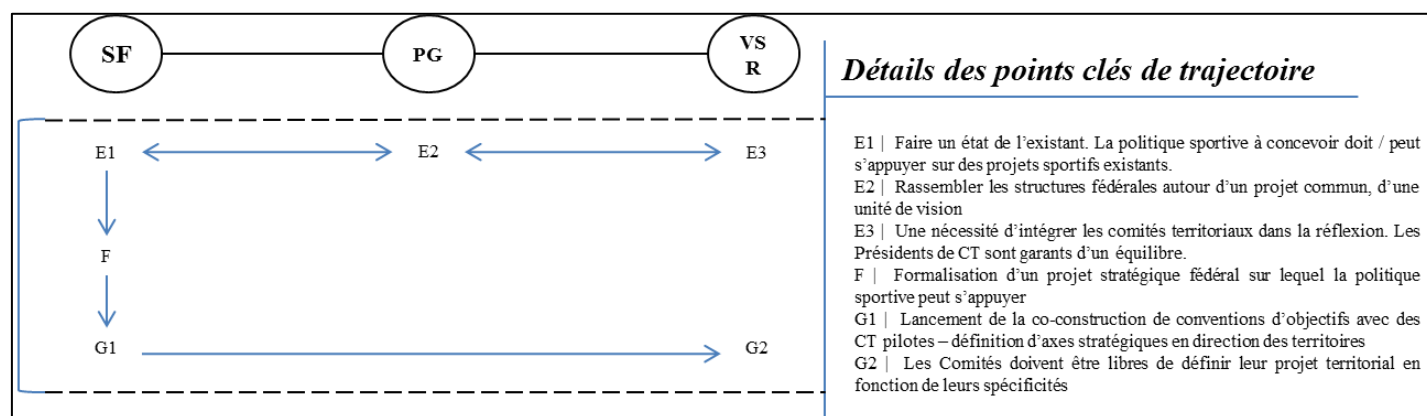


Figure 51 : représentation de la deuxième phase de la trajectoire : des éléments de contenu qui émergent et des comités territoriaux pris en considération

Cette deuxième phase de la trajectoire marque l'émergence de plusieurs éléments de contenu, eux-mêmes co-construits. Le premier moment clé a une visée méthodologique et s'est accompagné d'un équilibre en termes de philosophie gestionnaire et de rôles des acteurs (E1-E2-E3). Il s'agit de « détecter l'existant », c'est-à-dire les projets sportifs qui se mettent en place, d'année en année, dans une perspective inter-organisationnelle.

E1 | Faire un état de l'existant. La politique sportive à concevoir doit / peut s'appuyer sur des projets sportifs existants.

Pour ce qui est du substrat formel, il est d'abord suggéré par l'ensemble des acteurs en présence et d'un point de vue « méthodologique », de faire un état des différents projets sportifs existants, qui constituent la « chair » d'une PSF à constituer. L'idée de cette réflexion est de **procéder par « déstructuration » avant de « restructurer »** au mieux, de manière partagée ; en d'autres termes, il s'agit d'explorer les différentes composantes du mille-feuille.

Par notre observation participante, une analyse des documents internes et nos entretiens exploratoires, nous avons pu, dans un premier temps, relever plusieurs **thématiques phares liées au développement quantitatif et qualitatif de la pratique du rugby**. La PSF s'appuie en effet sur des éléments de substrat formel à caractère multidimensionnel. Ces différentes thématiques de projets sportifs sont à structurer, à faire cohabiter, plus encore, à mettre en musique.

Nous décrirons ces thématiques en 6.2.2, lorsqu'il s'agira de préciser le(s) contenu(s) de la politique sportive fédérale et sa structuration.

E2 | Rassembler les structures fédérales autour d'un projet commun, d'une unité de vision

A travers toutes ces thématiques qui témoignent d'un substrat formel potentiel, l'enjeu porté par les acteurs initiateurs de la PSF, est que celle-ci puisse permettre de rassembler les structures fédérales (siège, comités et clubs). Autrement dit, **la politique sportive fédérale doit favoriser l'essor d'une unité de vision, d'une orientation commune sur le développement national du rugby**. L'idée est ainsi de faire prendre conscience à tout un chacun dans le réseau fédéral, qu'il s'inscrit dans une vision générale, « politico-sportive ».

Nous verrons, à ce sujet, que cette philosophie managériale va rapidement être confrontée aux spécificités territoriales, avec une question posée : comment favoriser une approche « uniforme », « universelle », tout en permettant l'intégration de disparités territoriales ? Du point de vue des acteurs, la réponse à cette problématique se situe dans l'intégration d'acteurs territoriaux à la définition de la PSF et notamment des Présidents de Comité.

E3 | Une nécessité d'intégrer les comités territoriaux dans la réflexion. Les Présidents de CT sont garants d'un équilibre.

En termes d'acteurs et à l'image de l'ensemble des entretiens semi-directifs menés (voir 4.2.3.4), **la volonté d'intégrer les comités territoriaux dans la réflexion sur la construction de la PSF est largement exprimée**. Les acteurs interrogés voient deux intérêts à solliciter des acteurs territoriaux (politiques et sportifs). D'une part, cela témoigne d'un esprit que la fédération n'applique par une approche top/down et de fait, n'impose pas un modèle à tout(tous) le(s) territoire(s), mais va plutôt chercher à impulser des objectifs et y donner une cohérence globale. D'autre part, le fait d'impliquer les acteurs territoriaux est un facteur motivationnel et favorise une appropriation rapide de la politique sportive « sur le terrain ». Une telle intégration permet de surcroît de s'assurer de la faisabilité de la (des) mise(s) en œuvre « territoriale » de la PSF. Sans nul doute, les Présidents de Comité apparaissent comme les garants politiques d'un équilibre de la politique sportive fédérale ; leur avis est à prendre en compte car ils témoignent des préoccupations territoriales et de leur singularité.

F | Formalisation d'un projet stratégique fédéral sur lequel la politique sportive peut s'appuyer

Un des éléments forts dans les réflexions fédérales a concerné la formalisation du projet stratégique de la FFR, « Ambition 2020 », qui fait suite à un travail de fond effectué au cours de l'année 2013. Concrètement, la FFR a souhaité, par la voie de son Président¹²², se doter d'une vision sur les quatre années de sa mandature, par l'intermédiaire d'un projet fédéral 2012-2016. Les objectifs qui ont animé la FFR via ce projet, sont de « *fixer des objectifs clairs et partagés*¹²³ » entre des acteurs clés (18 élus et 6 directeurs administratifs identifiés) et « *impliquer / responsabiliser les pilotes stratégiques et opérationnels*¹²⁴ », qui sont ces mêmes élus et directeurs administratifs. Un seul acteur « sportif » est ainsi convié à cette réflexion stratégique, élaborée sous forme de séminaire ; il s'agit du directeur sportif, qui, à l'époque, est le Directeur Technique National, remplacé peu de temps après la mise en place de ce projet, en octobre 2014.

Ce projet fédéral d'une « entreprise associative » telle que la FFR crée un certain changement organisationnel au niveau du siège fédéral, avec des élus qui deviennent pilotes d'un axe stratégique et/ou responsables d'un objectif stratégique et/ou d'un objectif opérationnel. De plus, les élus deviennent davantage responsabilisés, car « *libre à eux de s'organiser pour atteindre le ou les objectifs dont ils ont la charge* » (entretien informel avec P1, élu fédéral).

Malgré ces ambitions, ce projet souffre de ne pas avoir été suffisamment communiqué, aussi bien en interne que dans les autres structures fédérales. De plus, des étapes de suivi et de pilotage n'ont pas été suivies d'effet ; alors que des « points d'étape » en Bureau Fédéral étaient prévus, les acteurs n'ont finalement pas pris le soin d'échanger en continuité sur la mise en œuvre et le déroulement du plan d'action. Enfin, le projet tel qu'il a été conçu est contesté, aussi bien dans la forme (non-sollicitation d'acteurs sportifs représentatifs et notamment celui en passe de prendre le poste de DTN) que dans le fond des actions, et ce par une majorité d'acteurs de la Direction Technique Nationale. Faute de les avoir impliqués, ils deviennent réticents au projet et soutiennent de vouloir le faire évoluer.

¹²² Appuyé par le Vice-Président en charge de la Stratégie Territoriale et le département « Valorisation des Ressources Humaines et des Territoires ».

¹²³ Source : documents internes FFR.

¹²⁴ *Ibid.*

D'un point de vue de « substrat formel » de la politique sportive fédérale, **ce projet est malgré tout pertinent, car il est structurant et il met en exergue des objectifs partagés**, notamment en termes de développement de la pratique de haut niveau (avec tout un axe qui y est consacré, « développer la compétitivité sportive à tous les niveaux ») et de stratégie de développement qualitatif de la pratique, davantage mise en avant qu'une volonté de développer quantitativement le nombre de clubs, de licenciés. La lecture d'un document interne témoigne d'une « *volonté de passer d'un développement « tout azimut » [...] à des actions beaucoup plus qualitatives* ». Nous explorerons également par la suite (6.2.2) le contenu de ce projet, puis verrons les liens qui ont été établis entre ce projet fédéral et la politique sportive, en matière de substrat formel.

G1 | Lancement de la co-construction de conventions d'objectifs avec des CT pilotes – définition d'axes stratégiques en direction des territoires

Dans la lignée de la volonté du siège de collaborer avec ses comités, le lancement d'une co-construction de conventions d'objectifs entre la FFR et ses comités territoriaux est un moment fort à considérer. Plusieurs enjeux sont posés à travers un tel mécanisme de conventionnement. Primo, il s'agit de permettre une affectation optimale des ressources fédérales. Secundo, d'engager les comités dans une « démarche projet » telle qu'initiée au niveau national, pour que l'ensemble du réseau soit imprégné de cette culture managériale. En cela et tertio, cela permet de mettre en avant les objectifs prioritaires prononcés par les comités territoriaux et assurer une cohérence avec le projet territorial ; en somme, de définir des objectifs partagés sur lesquels la fédération va « investir ».

Le choix de la co-construction s'est concrétisé par l'implication de neuf comités territoriaux s'étant portés volontaires¹²⁵ pour mettre en place un tel conventionnement et résoudre plusieurs questionnements liés (budgétaires, organisationnels, définition des objectifs, des modalités d'évaluation, etc.). Par cette voie, le siège fédéral insiste à nouveau sur sa volonté de ne pas vouloir « imposer » un dispositif dès lors qu'il implique les comités. C'est donc co-définir des objectifs, des critères d'évaluation, des modes de fonctionnement.

¹²⁵ Chaque comité territorial est représenté sous forme d'un binôme élu – CTR ou élu – cadre administratif.

Ce mécanisme de conventionnement nous intéresse dans l'étude du « substrat formel », car autant les acteurs fédéraux que territoriaux témoignent d'une volonté de conventionner sur ce qui fait le « cœur de métier », c'est-à-dire la dimension sportive ; pour la FFR, de tels financements ciblés ont pour objectif d'obtenir des effets de levier sur le développement de la pratique et donc sur la politique sportive fédérale dans son ensemble.

Le cadre de ce conventionnement est posé par le projet fédéral « Ambition 2020 ». Les comités pilotes en prennent acte mais font part, malgré tout, d'une difficulté de s'en imprégner et d'en donner une « coloration » territoriale. Aussi, il ressort de cette co-construction des conventions d'objectifs que **le « mille-feuille » d'actions s'est répandu dans les comités, qui expriment alors des difficultés pour faire des « choix »** et émettre des priorités d'action.

C'est **dans ce cadre qu'ont été formulées des « orientations de la FFR en direction des territoires »**, pour lesquelles nous avons été partie prenante. En effet, face aux difficultés d'appropriation du projet fédéral par les comités territoriaux, l'objectif est de verbaliser davantage ce projet fédéral en matière d'application sur l'ensemble du territoire national. Issues d'« Ambition 2020 », quatre orientations sont formalisées et communiquées aux comités territoriaux pilotes, en guise d'expérimentation ; *« C'est sur la base et en référence à ces orientations que le comité et la FFR s'accorderont, lors de la négociation, sur les objectifs « stratégiques partagés » »* (document interne). Ces orientations, validées politiquement par le Vice-président en charge de la stratégie territoriale et un membre du Bureau Fédéral chargé du conventionnement, sont les suivantes :

- Orientation n°1 : « Permettre aux clubs d'être acteur de leur territoire ».
- Orientation n°2 : « Développer la pratique du rugby auprès de nouveaux publics et dans les territoires non couverts ».
- Orientation n°3 : « Organiser et optimiser la détection, la formation et le suivi territorial des talents afin d'assurer la compétitivité des équipes nationales ».
- Orientation n°4 : « Faire vivre les valeurs et protéger les pratiquants ».

Nous entrerons davantage au cœur de ces orientations lorsqu'il s'agira de présenter concrètement l'évolution de la politique sportive en termes de substrat formel (6.2.2).

Pour autant et peu à peu, en termes de vision des relations inter-organisationnelles, **la PSF prend donc un virage « décentralisateur », dans la mesure où les Comités territoriaux sont appelés à prendre en compte au mieux leurs spécificités territoriales**, en dépit des éléments de contenu structurants qui émergent au niveau fédéral, tels « Ambition 2020 » et les « Orientations en direction des territoires ».

G2 | Les Comités doivent être libres de définir leur projet territorial en fonction de leurs spécificités

Nous relevons finalement, au regard du moment de trajectoire « G1 », un certain paradoxe à gérer au niveau national ; d'un côté, une volonté de définir une stratégie, une structuration d'axes et d'objectifs prioritaires, puis des orientations en direction des territoires. De l'autre côté, néanmoins, les acteurs du siège sont unanimes pour laisser de l'autonomie aux comités dans la définition de leurs priorités et, par cette occasion, éviter de faire de l'ingérence par rapport aux projets de territoires. Pourtant, au fur et à mesure de la co-construction des conventions d'objectifs, les comités pilotes ont clairement fait part de l'importance d'avoir un cadre. Plus encore, lors de la phase d'expérimentation de ces conventions, le constat établi après l'envoi des « orientations de la FFR en direction des territoires » est une difficulté culturelle selon laquelle **les comités territoriaux ont du mal à se détacher des orientations présentées par le siège fédéral**. En effet, les premiers comités à envoyer leur projet territorial en retour ont repris, souvent « mot pour mot », ces orientations fédérales. Ainsi, elles ont davantage figé les positions des comités et la fixation de leurs objectifs prioritaires, plus qu'elles n'ont impulsé de réels projets territoriaux qui dénoteraient de leur singularité. La raison pour laquelle les comités n'ont pas défini, eux-mêmes, des objectifs et actions structurés est la crainte, sans doute, de ne pas les voir subventionnés. D'où l'abandon de l'idée de réaliser le conventionnement autour des « orientations de la FFR en direction des territoires » !

Ces éléments laissent une situation confuse sur l'approche fédérale vis-à-vis **des comités territoriaux** et la capacité d'émancipation de ces derniers **qui, revendiquent certes une approche « bottom/up » mais, sur de tels mécanismes collaboratifs, restent finalement, culturellement, plus à l'aise en s'appuyant** sur des « impératifs » fédéraux, du moins un cadre offert au niveau fédéral.

Synthèse phase 2 :

Après avoir attribué des objectifs à la PSF, les acteurs fédéraux, en collaboration avec les comités territoriaux, ont fait émerger des contenus qui répondent aux éléments soulevés en termes de philosophie managériale et qui relèvent du contenu d'une politique sportive. Cette phase focalisée sur le « substrat formel » est assimilable à une déconstruction-construction. Elle a aussi la particularité de s'appuyer sur des outils développés par le siège fédéral ; d'une part, le projet stratégique « Ambition 2020 » ; d'autre part, un conventionnement prévu entre la FFR et ses comités. L'enjeu a donc été de positionner clairement la politique sportive fédérale par rapport à ces éléments-ci, tout en évitant d'ajouter « une nouvelle couche » au « mille-feuille » déjà ressenti.

6.2.1.4. Phase n°3 : des rôles qui s'entre-définissent, à défaut d'un partage du substrat formel et d'une philosophie managériale rassembleuse

Les derniers moments repérés marquent des volontés de stabilisation de certains rôles des acteurs. Précédemment, nous avons vu que la consultation et la sollicitation d'acteurs est élargie¹²⁶ lorsque la FFR a mis en place des outils structurants et qui proposent des contenus assimilables à une politique sportive. Cependant, **au fur et à mesure que celle-ci se précise et s'installe dans l'organisation, les rôles se sont rétrécis voire cantonnés à certains acteurs clés.**

¹²⁶ Elus fédéraux, le DTN et directeurs fédéraux pour « Ambition 2020 » ; élus fédéraux et territoriaux, cadres sportifs fédéraux et territoriaux et administratifs fédéraux pour les « conventions d'objectifs ».

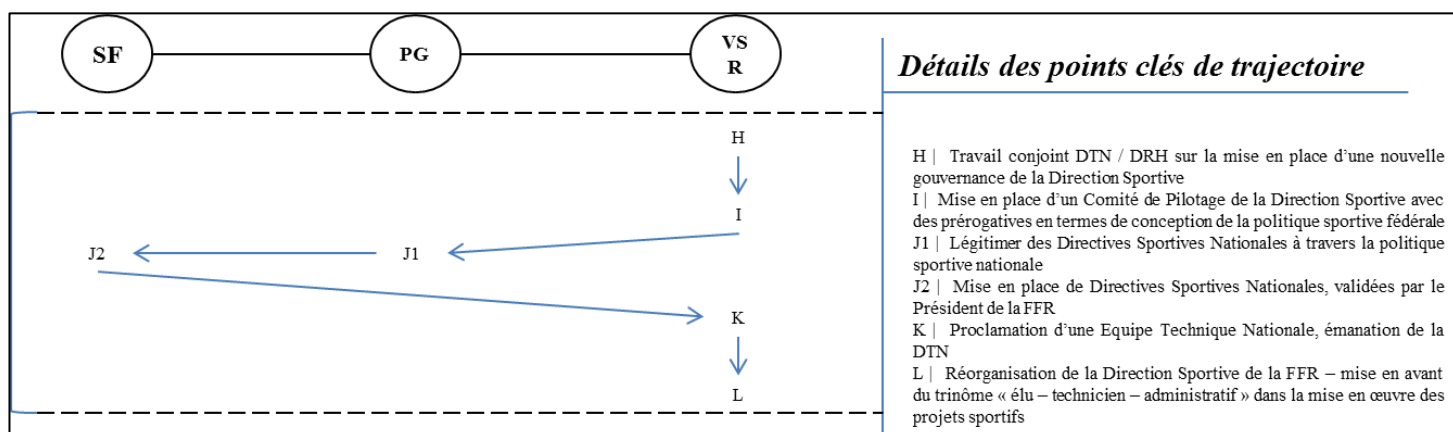


Figure 52 : représentation de la troisième phase de trajectoire : une cristallisation des rôles et une DTN motrice dans la conception de la politique sportive

La troisième et dernière phase de trajectoire s'est portée sur la dimension relative aux rôles et relations des acteurs, pour laquelle nous avons retenu quatre moments clés. Ceux-ci ont vu l'action prédominante de deux acteurs clés (le DTN et le Directeur Valorisation des Ressources Humaines), qui ont été les « chevilles ouvrières » d'une « vision simplifiée des relations organisationnelles » autour de la PSF. Sous couvert de validations politiques, le pilotage de ce dispositif s'est sensiblement orienté et dirigé vers la Direction Sportive de la FFR, alors en voie de réorganisation, en même temps que la Direction Technique Nationale fait évoluer sa gouvernance nationale et territoriale.

H | Un travail conjoint DTN / DVRH sur la mise en place d'une nouvelle gouvernance de la Direction Sportive

L'arrivée d'un nouveau Directeur Technique National fin 2014 s'ajoute à la volonté, au niveau de l'organisation des ressources humaines, de faire évoluer l'organisation salariée de la Direction Sportive. Un audit RH a ainsi été mené depuis 2013. Il aboutit dans les réflexions lorsque le DTN et le Directeur Valorisation des Ressources Humaines proposent une nouvelle organisation « à deux têtes » de la Direction Sportive, dans laquelle ils deviennent les deux « Directeurs » coordinateurs, avec la création d'un poste de Directeur des Projets Sportifs (DPS).

Des missions distinctes sont confiées au DTN et au DPS, qui deviennent à ce moment les pilotes opérationnels et ainsi des acteurs clés de la politique sportive fédérale en co-construction. D'un côté, le DTN devient une partie prenante majeure de la définition de la PSF ; il « propose le contenu : objectifs opérationnels, plans d'action ». De l'autre côté, le DPS est également impliqué, sous une autre forme : il « garantit la cohérence (organisation, moyens) » (document interne, voir figure 53, plus bas).

I | Mise en place d'un Comité de Pilotage de la Direction Sportive avec des prérogatives en termes de conception de la politique sportive fédérale

Conjointement aux réflexions organisationnelles décrites ci-dessus et faute d'un suivi et d'un pilotage constant d'« Ambition 2020 », il est décidé et proposé, conjointement entre le DTN, le DPS et le Président de la FFR, de mettre en place un Comité de Pilotage (COFIL) de la Direction Sportive, dans lequel les deux premiers siègeraient, en compagnie de six élus fédéraux responsables des dossiers liés aux thématiques sportives que nous avons évoquées plus haut (moment « E1 »). Là aussi, les rôles des élus fédéraux, à travers ce COFIL, sont bien définis et deviennent renforcés : ils « proposent la politique sportive au Comité Directeur de la FFR », puis chaque élu « construit et valide la mise en œuvre » de cette PSF. La Figure 53 ci-dessous témoigne de la répartition des rôles entre élus, DTN et DPS. Initialement présentée en tant que document de travail, celle-ci a été communiquée au cours d'un regroupement annuel des comités territoriaux en date du 29/09/2015.

Missions	Elus	DTN	DPS
Définition de la Politique Sportive	- Propose la politique sportive au CD - Construit et valide la mise en œuvre	Propose contenu : objectifs opérationnels, plans d'action	Garantit la cohérence (organisation, moyens)

Figure 53 : naissance d'un COFIL de la Direction Sportive et rôles dédiés aux acteurs

La mise en place de ce COFIL marque donc un tournant et renforce le poids politique d'une partie des élus fédéraux, puis installe le DTN et le DPS, dans un processus engagé de collaboration élus – sportifs – administratifs s'établissant au niveau fédéral.

J1 | Légitimer des Directives Sportives Nationales à travers la politique sportive nationale

Du côté des acteurs sportifs, le DTN a donc vu son rôle de « force de proposition » stabilisé. Il est conforté dans ce rôle par sa légitimité « technique » et sur le plan institutionnel (il représente la puissance de l'Etat et la logique de service public nécessairement intrinsèque à la politique sportive d'une fédération d'envergure telle que la FFR).

Il s'agit là d'un objectif clairement annoncé par le nouveau DTN et son « équipe » de conseillers techniques en place ; reformuler des directives pour l'ensemble des cadres techniques sportifs et Conseillers Rugby Territoriaux du territoire national, ce qui avait été abandonné depuis plusieurs années. De manière plus fine, nous constatons que les acteurs sportifs contribuent à installer la dénomination « politique sportive fédérale » au sein de la fédération, pour que celle-ci prenne tout son sens dans l'organisation. **A travers l'installation de ce dispositif et par la communication, l'objectif managérial pour la Direction Technique Nationale est de justifier et de permettre la mise en place de Directives Sportives Nationales.**

Celles-ci sont en effet présentées comme étant « *au cœur de la politique sportive fédérale* » (document « Directives Sportives Nationales », mai 2015, communiqué dans l'ensemble du réseau, notamment lors du Congrès 2015 de Belfort). Autrement dit, l'idée est de matérialiser des directives qui font partie intégrante de la politique sportive fédérale. Contrairement au projet « Ambition 2020 », ces directives ont vocation à s'appliquer dans l'ensemble du réseau, dans la mesure où elles sont destinées aux cadres techniques ; dès lors, nous pouvons les appréhender comme étant un fondement de la politique sportive.

J2 | Mise en place de Directives Sportives Nationales, validées par le Président de la FFR

Ces Directives Sportives Nationales (DSN) ont bel et bien été formalisées au cours de l'année 2015, afin qu'elles prennent effet pour la saison 2015-2016. Elles émanent de travaux de l'ensemble des membres de la Direction Technique Nationale (les Cadres Techniques Nationaux) et des Conseillers Techniques Régionaux.

En outre, ces DSN sont « *Proposées par le Comité de Pilotage de la Direction Sportive et Validées par le Président de la Fédération*¹²⁷ » et « *Votées en Comité Directeur* », ce qui leur confère une légitimité politique certaine. Enfin, « *elles sont données aux Equipes Techniques Territoriales et à leur coordonnateur pour la mise en œuvre du projet sportif fédéral pour la saison 2015 – 2016* ». On note ainsi la volonté d'impulser une dynamique dans les territoires, à travers des Equipes Techniques Territoriales (ETT), lesquelles sont coordonnées par les Conseillers Techniques Régionaux. ***Ces DSN se structurent autour de trois domaines d'actions***, qui, entre les saisons 2015-2016 et 2016-2017, ont évolué :

- 1) « le développement », qui devient, pour la saison 2016-2017, « la vie du club » ;
- 2) « la performance », qui s'affine l'année suivante en « la détection des talents » ;
- 3) « la protection des pratiquants », qui reste inchangée sur ces deux saisons.

Nous préciserons également en 6.2.2 les contenus associés à ces trois différents axes de projet.

Ce moment de trajectoire est aussi important en termes de substrat formel qu'au niveau de l'évolution des prérogatives des acteurs ; assurément, les « sportifs » fédéraux et territoriaux prennent « position » autour de la PSF.

K | Proclamation d'une Equipe Technique Nationale, émanation de la DTN

Dans cette même logique, **la DTN souhaite créer de manière formelle, une Equipe Technique Nationale (ETN)**, qui rassemblerait, autour du DTN, l'ensemble des acteurs sportifs, à savoir les Conseillers Techniques Nationaux et Régionaux, lesquels ont contribué à la mise en place des DSN. Ce réseau comporte une cinquantaine d'acteurs répartis sur tout le territoire et qui se partagent des missions sportives nationales et régionales. Cette dynamique témoigne de la **capacité des acteurs sportifs à former une entité collective forte et représentative du territoire national**. L'objectif de cette ETN est de travailler de pair avec les différentes Equipes Techniques Territoriales d'ores et déjà constituées au sein des Comités¹²⁸ et impulser une dynamique de travail et de projet en réseau.

¹²⁷ Ces verbatims, présentés les uns après les autres, sont issus d'un document de présentation, disponible via le lien suivant : https://www.ffr.fr/Media/Files/FFR/actualite/Congres_FFR_2.2_DirectivesTechniquesNationales

¹²⁸ Ces « ETT » regroupent les acteurs sportifs territoriaux, que sont les Conseillers Techniques Régionaux et les Conseillers de Rugby Territoriaux.

Nous notons que cette dynamique inter-organisationnelle se limite, au niveau des acteurs politiques, à des moments de regroupements liés à la gouvernance : les acteurs se réunissent de fait par leur participation aux instances décisionnaires, mais n'ont pas de tels moments de concertation.

L | Réorganisation de la Direction Sportive de la FFR – mise en avant du trinôme « élu – technicien – administratif » dans la mise en œuvre des projets sportifs

Enfin, le dernier élément marquant en termes de rôles et de relations organisationnelles est la réorganisation effective de la Direction Sportive, tant au niveau des ressources humaines salariées de la FFR, que dans la coordination avec les élus et membres de la DTN. Pour mener à bien chaque projet, il apparaît fondamental d'associer ces trois parties prenantes. Aussi, la Direction Sportive se structure en 5 pôles, sous le pilotage de son COPIL, comme suit (Figure 54) :

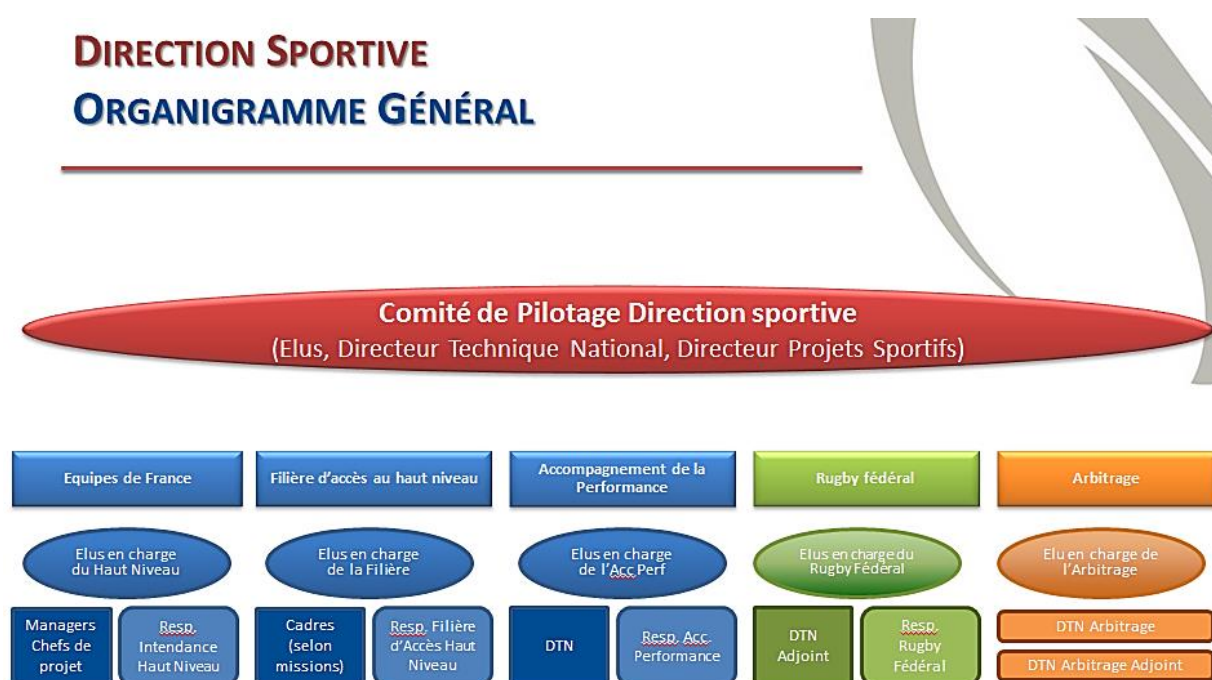


Figure 54 : réorganisation de la Direction Sportive, fin 2015 (document interne)

Ces dernières évolutions organisationnelles témoignent d'une volonté d'un pilotage national fort et sous forme d'un triptyque d'acteurs : le dirigeant élu, le technicien sportif (nécessairement membre de l'ETN) et le responsable administratif.

Synthèse phase 3 :

Les derniers moments de la conception de la politique sportive sont marqués par de réelles avancées en termes de rôles et relations intra-organisationnelles au niveau du siège fédéral. En termes de substrat formel, la PSF se concrétise particulièrement par des « directives sportives » émanant de la DTN et qui tiennent l'ambition d'être mises en place dans l'ensemble des territoires. Ces directives sont l'outil qui s'apparente le plus au contenu et à la portée d'une PSF, car elles visent à la fois les prérogatives nationales et territoriales, dans une volonté d'applicabilité « collective » sur l'ensemble du pays, et ce grâce au réseau de « managers » sportifs clairement identifié, qui apparaît sous la forme d'une Equipe Technique Nationale.

SYNTHESE – ANALYSE GLOBALE DE LA TRAJECTOIRE

En synthèse, nous retiendrons donc que la PSF, via le triptyque qui la caractérise, a été en déséquilibre la majeure partie de sa co-construction. Dans un état « idéal », nous pouvons supposer que chaque moment, ou tout du moins chaque phase, puisse faire office d'une triple stabilisation, c'est-à-dire d'avancées concomitantes aux trois dimensions. La Figure 55 tente d'illustrer ce déséquilibre perçu au niveau de la PSF.

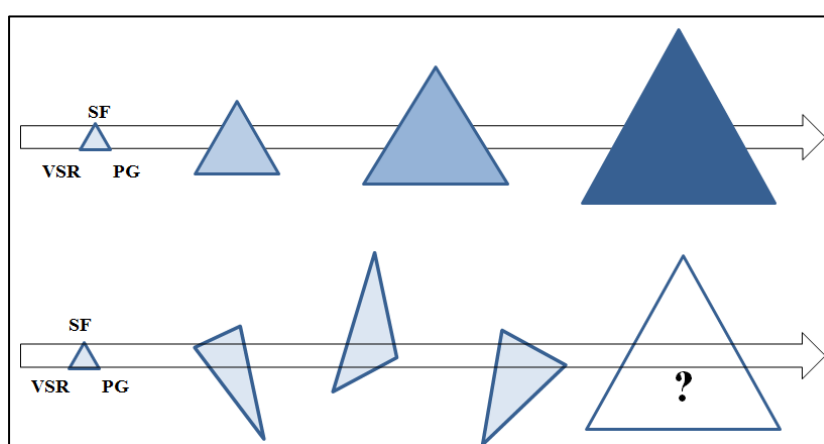


Figure 55 : trajectoire « idéale » d'un dispositif de gestion comparée à la trajectoire effective de la PSF

Lorsque l'on regarde sa dimension philosophie managériale, celle-ci est ambitieuse au début du projet, puis s'essouffle peu à peu, jusqu'à se demander d'une part si les objectifs attribués à l'origine sont finalement remplis, d'autre part si les acteurs attendent encore quelque chose de la PSF en fin de trajectoire (la philosophie managériale initiale est-elle conservée ? A-t-elle été détournée ?). Pour la dimension substrat formel, nous avons vu que la co-construction de la PSF s'est appuyée sur des éléments de contenu qui, eux-mêmes, sont la conséquence de travaux collectifs entre acteurs (projet fédéral, conventions d'objectifs et orientations FFR, directives sportives nationales). Puis, en termes de rôles et relations des acteurs, nous avons une volonté d'une sollicitation élargie en début de projet. Or, celle-ci s'est resserrée au fur et à mesure de l'avancement du substrat formel, sur la Direction Sportive/DTN et ses acteurs.

Les réorganisations autour du nouveau DTN et de la Direction Sportive ont capté les attentions et ont renforcé le positionnement de certains acteurs (élus de la Direction Sportive, membres de la DTN et Conseillers Techniques Régionaux) au détriment d'autres.

Là où une trajectoire « linéaire » prendrait la forme d'avancées concomitantes des trois dimensions du triptyque (cf. : processus du haut, figure 56), celle de la PSF ne l'est pas dans la mesure où elle a eu trois temps principaux (nos trois phases) ; celui de la PG, puis du SF et enfin de la VSR. Face à ce déséquilibre et faute d'avoir stabilisé conjointement et de manière régulière les trois dimensions du triptyque, **il semble délicat voire inopportun d'ajouter chaque moment, l'un après l'autre, pour caractériser la forme et le fond pris, au final, par le dispositif étudié** (d'où le point d'interrogation sur notre même Figure 55). A titre d'exemple, si la PSF promettait une place aux Présidents de CT (largement sollicités via nos entretiens semi-directifs), nous les retrouvons très peu lorsque cette PSF s'est « affinée » en fin de trajectoire. Aussi, un moment de la trajectoire peut remettre en cause un autre moment antérieur, jusqu'à obtenir une boucle de rétroactivité qui sera particulièrement intéressante à analyser sous l'angle de la théorie de l'acteur-réseau. En effet, le chapitre suivant visera à montrer en quoi **les traductions et rapports de prescription s'insèrent dans une dynamique de continuité, de remise en cause ou de rétroactivité de la trajectoire de la PSF.**

Au regard de cette trajectoire non linéaire et décomposée, la PSF présente donc quelques enjeux, ou plutôt problématiques, sur chacune de ses dimensions :

- Par rapport au contenu (substrat formel), il s'agit de voir comment la PSF va être présentée / présentable en tant que dispositif structuré et structurant, en dépit des nombreux outils et mécanismes à partir desquels elle interagit et qui gravitent alors autour (projet fédéral, orientations de la FFR via des conventions d'objectifs, directives sportives nationales) : l'enjeu est alors de ne pas la faire apparaître comme un élément de plus au mille-feuille ressenti, mais plutôt comme un dispositif qui aura permis de déstructurer puis structurer les différentes « couches » du mille-feuille.

- Pour ce qui concerne l'apport de la PSF pour l'organisation (philosophie managériale), il convient d'apprécier si les objectifs attribués initialement ont été respectés et/ou comprendre pourquoi les acteurs – excepté les membres de la DTN – n'ont pas réussi à affiner ces objectifs tout au long de la concrétisation de la PSF, dans le sens où ils n'y ont pas donné un ancrage concret opérationnel.

○ Sur les rôles de chacun (vision simplifiée des rôles et des relations organisationnelles), il s'agit d'analyser pourquoi certains acteurs semblent ne pas avoir été sollicités pour définir la PSF (notamment les acteurs politiques territoriaux) et comprendre la prédominance de la DTN dans ces travaux de formalisation.

Les réponses à ces problématiques se situent à la fois dans la mobilisation et l'implication des acteurs et leur compréhension du dispositif dans son ensemble. Autrement dit, la PSF s'installe à travers la solidité du réseau formé, tant en termes d'acteurs (fédéraux et territoriaux) que d'actants non-humains. Le chapitre 7 vise à apprécier cette dimension réseau. Dans la continuité de notre cadre d'analyse, la mobilisation de la théorie de la traduction et du concept de rapport de prescription doivent permettre d'apprécier de près la construction de ce réseau d'actants humains et non-humains, parallèlement à la trajectoire de la PSF décrite dans ce chapitre 6.

Avant cela et puisque le « nerf de la guerre » de ce réseau réside dans le substrat formel affecté à la PSF, nous présentons de manière précise les éléments de contenu formalisés et dans quelle mesure ils se sont structurés.

6.2.2. L'émergence du contenu de la politique sportive fédérale : une structuration lente du substrat formel

Notre chapitre a commencé avec les représentations des acteurs sur la politique sportive à mettre en place au sein de la FFR. Il se termine avec la concrétisation de cette PSF en matière de contenu. A travers l'étude de sa trajectoire, nous avons mis en avant le fait que les éléments de contenu de la PSF prennent source dans différents outils voire mécanismes développés au niveau du siège fédéral (« Ambition 2020 », « orientations de la FFR en direction des territoires »), parfois en collaboration avec des acteurs territoriaux (conventions d'objectifs, Directives Sportives Nationales). Il est important de préciser à ce stade que nous avons été au cœur de cette volonté de structuration et avons participé, par nos interactions fréquentes et nos entretiens, à ce travail de fond au niveau du substrat formel et de sa clarification¹²⁹.

¹²⁹ Ainsi, les éléments exposés ci-après émanent certes de documents internes possédant une valeur « d'usage », mais aussi d'une analyse qui a fait consensus auprès des acteurs avec lesquels nous avons été en interaction.

Ces éléments de contenu et la structuration qui a émergé sont présentés en quatre temps : d'abord, nous procédons au repère des thématiques sportives, nécessaire pour appréhender le « périmètre » de la PSF (6.2.2.1). Par la suite, nous détecterons les contenus proposés par le projet fédéral « Ambition 2020 » et exposerons les éléments qui entrent dans le périmètre préalablement défini (6.2.2.2). Dans un troisième temps, nous nous appuyerons sur les « orientations de la FFR en direction des territoires » et montrerons que celles-ci ont commencé à offrir une vision structurée de la PSF, et ce dans une dimension « réseau » (6.2.2.3). Enfin, les Directives Sportives Nationales seront explicitées et appréciées comme un « affinage » de la PSF, tout en ayant conservé cette dimension réseau (6.2.2.4).

6.2.2.1. La délimitation du périmètre de la PSF à travers les thématiques qu'elle explore : vers un état des lieux du substrat formel

Le premier moment de trajectoire afférent au substrat formel de la PSF a montré qu'au-delà des perceptions du mille-feuille d'actions, les acteurs qui cherchent à structurer une politique sportive le font de manières différenciées. Face à ces difficultés, est apparue la nécessité de dresser les thématiques prédominantes en matière de développement du rugby, condition *sine qua non* à l'élaboration d'une PSF.

Quatorze thématiques ressortent de notre analyse, qui s'est basée à la fois sur nos entretiens exploratoires et sur notre « première série » d'entretiens, ainsi que sur une investigation en termes de missions confiées aux acteurs de la Direction Sportive et de la DTN. De surcroît, nos échanges informels ou au cours de réunions de travail ont permis de stabiliser cette « décomposition » des projets sportifs telle que ressentie, aussi bien par les acteurs fédéraux que territoriaux. Ci-dessous, sont exposées et décrites synthétiquement, l'ensemble des thématiques.

➤ **Les écoles de rugby** ; structurées au sein des clubs, elles constituent leur socle, en proposant de découvrir et d'encadrer la pratique de 6 à 14 ans. Elles sont labellisées lorsqu'elles répondent à certains critères (encadrement, infrastructures).

➤ **Le rugby scolaire / universitaire** ; c'est l'organisation de la pratique à l'école ou l'université (y compris la formation des enseignants), jusqu'aux compétitions scolaires et universitaires. Pour ce faire, la FFR co-gère cette organisation, en fonctionnant par convention avec des fédérations sportives scolaires (ex. : USEP, UGSEL, UNSS, FFSU¹³⁰) ou avec d'autres ministères que celui en charge des Sports (par exemple, les ministères de l'Agriculture, ou celui de l'Education Nationale).

➤ **Le rugby à 7** ; une pratique devenue olympique aux Jeux de Rio 2016, qui apparaît plus universelle, au niveau mondial, que la pratique traditionnelle à 15 joueurs.

➤ **Le rugby à 5 et le beach rugby** ; constituent des pratiques sans contact, sur des surfaces respectivement réduite (moitié d'un terrain) ou différente (en salle, sur du sable, etc.), qui se développent en tournois et/ou au sein des clubs et qui permet de toucher de nouveaux publics et d'attirer les entreprises.

➤ **Le développement de la pratique féminine** ; celle-ci représentant 4% uniquement des licenciés, l'enjeu est d'avoir davantage de pratiquantes et de favoriser l'expansion de la pratique.

➤ **Santé et sécurité** ; thématique qui inclut la promotion du rugby pour la prévention des maladies chroniques, le développement du « rugby-santé » et des actions destinées à la pratique en sécurité (prévention des blessures et accidents liés au jeu).

➤ **La cohésion sociale** ; promouvoir le rugby et ses valeurs en tant que facteur de développement social, éducatif.

➤ **Les équipes de France** ; concerne les phases de préparation et de compétitions des équipes nationales masculines et féminines, jeunes et seniors, à XV et à 7. Il s'agit d'apprécier la dimension internationale de ces équipes de France et la place qu'elles tiennent sur les échiquiers européens et/ou mondiaux.

➤ **L'accompagnement de la performance** ; par l'ensemble des outils liés à l'accompagnement des sportifs de haut niveau (par la préparation physique, le suivi médical, des études scientifiques, etc.)

➤ **La filière d'accès au haut niveau** ; cela concerne la mise en place du programme d'excellence sportive, lequel passe par la détection, la formation et le suivi des meilleurs jeunes et leur évolution à travers les différentes catégories d'âges.

¹³⁰ USEP = Union Sportive de l'Enseignement du Premier degré ; UGSEL = Union Générale Sportive de l'Enseignement Libre ; UNSS = Union Nationale du Sport Scolaire ; FFSU = Fédération Française du Sport Universitaire.

➤ **L'organisation et la gestion des compétitions** ; l'organisation et la définition des formats des compétitions fédérales jouent un rôle important dans le développement de la pratique amateur. Elles impactent à la fois les « géographies » des compétitions et peuvent faire évoluer les différents niveaux de jeu.

➤ **Formation des cadres** ; il s'agit de la mise en œuvre de quatre types de formation des éducateurs, entraîneurs voire « managers » sportifs, à commencer par la formation fédérale (délivrance de brevets fédéraux), puis la formation d'Etat (brevets professionnels et diplômes d'Etat), vient ensuite la formation de la branche professionnelle Sport (Certificats de Qualifications Professionnelles) et enfin la formation continue des cadres techniques (de l'Etat ou des Comités Territoriaux).

➤ **L'arbitrage** ; regroupe les actions de développement de l'arbitrage, de détection et formation des arbitres, puis de leur suivi.

➤ **L'accompagnement des clubs** ; il s'agit enfin de définir et organiser un ensemble de ressources et d'outils pouvant être mis à disposition pour accompagner les clubs dans leur développement et leur structuration.

Ces thématiques sont ainsi très diverses et s'inscrivent dans différents objectifs. En ce sens et pour rendre plus lisible de tels contenus de politique sportive, il serait possible de les regrouper en fonction de grands thèmes. Le Tableau 16 illustre ce travail de synthèse.

Tableau 16 : exemple de structuration des thématiques liées au développement quantitatif et qualitatif du rugby (construit en 2014)

Diversification des publics et des pratiques	Haut niveau et élite	Structurations humaines et structurelles	Valeurs et image liées à la pratique
<ul style="list-style-type: none"> • Rugby scolaire / universitaire • Rugby à 7 • Rugby à 5 et <i>beach</i> rugby • Développement de la pratique féminine 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipes de France • Accompagnement de la performance • Filière d'accès au haut niveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation et gestion des compétitions • Formation des cadres • Accompagnement des clubs • Ecoles de rugby 	<ul style="list-style-type: none"> • Santé et sécurité • Cohésion sociale • Arbitrage

S'il est apparu tentant d'effectuer de telles catégorisations, il est fondamental de souligner que les thématiques sont souvent inter-reliées, ce qui rend beaucoup plus dynamique le Tableau 16 présenté ci-dessus, avec des possibilités de retrouver des thématiques dans plusieurs colonnes. Par exemple, le « développement de la pratique féminine » peut aller de pair avec le « rugby scolaire / universitaire » ; la « filière d'accès au haut niveau » est intimement liée au parcours menant aux « Equipes de France ». D'où un danger de penser verticalement une PSF par rapport à ces sous-thématiques. **Cette base de travail est analytique et la définition d'une politique sportive doit être transverse** par rapport aux différents sujets qui s'y rapportent.

Aussi et comme en attestent certains descriptifs des thématiques ci-dessus, la complexité du phénomène vient du fait que chaque thématique peut comporter des sous-thématiques. En guise d'illustration, une thématique telle la « cohésion sociale » par le rugby regroupe différents sujets : le développement de la pratique dans les zones sensibles, en milieu rural, dans le milieu carcéral, ou encore le sport adapté, jusqu'à l'impulsion d'emplois en services civiques autour de la pratique. On en revient ici à démontrer la richesse du sport dans son ensemble et sa capacité à intervenir dans plusieurs sphères sociétales et sa complexité de gestion et d'organisation, éléments que nous avons soulevé dès le premier chapitre de thèse.

Cette première étape est essentielle car elle permet de mettre « des mots » dès lors que l'appellation « mille-feuille » est utilisée pour dénoncer la multiplicité des actions qui ont accompagné le développement, la professionnalisation et la médiatisation du rugby. A partir de là, il devient intéressant d'observer de près le projet fédéral « Ambition 2020 » et de voir dans quelle mesure celui-ci a porté son attention sur chacune des thématiques que nous avons dressées.

6.2.2.2. Le projet fédéral « Ambition 2020 » : entre vision d'entreprise et définition d'axes et objectifs stratégiques

La formalisation du projet fédéral fait partie d'un moment clé de trajectoire (moment « F »), dans la mesure où elle est la conséquence d'un travail collectif et de prospective sur l'avenir de la FFR et in fine de la gestion et l'encadrement de la pratique rugby. De ces travaux en séminaire qui ont regroupé 25 acteurs fédéraux, trois axes stratégiques ont émergé autour d'une vision d'entreprise, « Construire notre liberté ».

A travers cette philosophie de liberté, trois éléments ressortent : la volonté d'une liberté financière, au regard, notamment, de la baisse des dotations de l'Etat (axe stratégique 1). Ensuite, l'importance de la « compétitivité sportive », avec une amélioration des parcours et structures des joueurs de haut niveau pour de meilleures performances sur le plan international (axe stratégique 2). Enfin, la liberté se retrouve à travers un développement harmonieux du rugby sur tout le territoire national et des clubs structurés qui sont garants des valeurs dédiées à cette pratique (axe stratégique 3). Chaque axe comporte 3 objectifs stratégiques, comme l'illustre le Tableau 17 :

Tableau 17 : le projet fédéral FFR 2012-2016, « Ambition 2020 » : axes et objectifs stratégiques (document interne)

Construire notre liberté financière	Construire notre liberté pour développer la compétitivité sportive à tous les niveaux	Construire notre liberté en poursuivant notre développement, sur tout le territoire, à travers des clubs structurés, des bénévoles engagés et des valeurs partagées
Maîtriser notre outil de production (Construction du Grand Stade)	Améliorer la gestion des joueurs internationaux pour leur donner les moyens d'être compétitifs	Parvenir au développement du rugby français en s'appuyant sur des clubs acteurs de leur territoire
Gérer et investir de façon stratégique	Optimiser et harmoniser le parcours de formation vers le plus haut niveau	Renforcer les structures fédérales (FFR et comités) au service des clubs
Développer les ressources fédérales (partenaires, hospitalité, clients, marques)	Développer les compétitions vers le plus haut niveau	Protéger et réaffirmer les valeurs de notre sport

Le repère d'éléments d'actions qui se réfèrent à une politique sportive se limite donc aux axes stratégiques 2 et 3, l'axe 1 étant dédié aux moyens financiers et apparaît ainsi davantage comme un « support » que des objectifs proposant du contenu en matière sportive.

Conformément à une démarche stratégique, chaque objectif stratégique est décomposé en objectifs opérationnels. Ces derniers permettent d'apprécier les priorités dégagées sur une vision à moyen et long terme par la FFR¹³¹. Ils sont mis en exergue ci-après, à commencer par l'axe n°2 focalisé sur la pratique à haut niveau et ainsi, le développement des élites.

¹³¹ Le projet s'étalant sur la mandature 2012-2016 avec une vision à plus long terme, jusqu'en 2020.

Objectif stratégique « Améliorer la gestion des joueurs internationaux »

Cet objectif est exprimé en deux objectifs opérationnels : en premier lieu, il s'agit de « *permettre la gestion individuelle des joueurs (Rugby à XV et à 7)* ». Cette volonté de gestion individuelle se matérialise par l'objectif d'une approche contractuelle FFR/joueur/club désirée et l'utilisation plus poussée de l'outil informatique pour avoir un suivi plus fin des performances sportives individuelles. En second lieu est exprimé l'objectif de « *développer la pratique féminine à l'international* », dans le sens d'une meilleure exposition médiatique des matchs internationaux féminins et ainsi donner un « coup de projecteur » aux meilleurs talents féminins.

Objectif stratégique « Optimiser et harmoniser le parcours de formation vers le plus haut niveau »

Cet objectif s'appréhende d'abord dans le souhait d'une optimisation de « *la détection des potentiels par un meilleur maillage* ». L'enjeu est de permettre, indépendamment du territoire de pratique, à tout jeune ayant un potentiel « haut niveau », d'être rapidement détecté. Pour ce faire, les Comités Départementaux doivent être missionnés afin d'effectuer ce travail de détection dès les rencontres réunissant les meilleurs jeunes, département par département. Un autre objectif opérationnel réside dans les structures de formation et la simplification de la formation des éducateurs : « *optimiser la formation initiale en renforçant les structures d'accueil* ». L'idée de repenser la formation des éducateurs émerge et est un élément fort en termes de politique sportive ; elle s'accompagne de réflexions en termes de contenus d'entraînement, d'acquis techniques que l'on demande aux pratiquants, ceci dans l'esprit de « *pratiquer en sécurité* ». Le dernier objectif opérationnel est dédié à la Direction Technique Nationale, puisqu'il consiste à « *Redéfinir et mettre en œuvre le Parcours de l'Excellence Sportive* », lequel est validé et évalué par le Ministère des Sports. Ce « PES » a pour but de définir une stratégie de haut niveau.

Objectif stratégique « Développer les compétitions vers le plus haut niveau »

Cet objectif se déploie en trois objectifs opérationnels. Le premier réside dans le vœu de « *mettre en place des compétitions jeunes de haut niveau* » et permettre, là aussi, à l'ensemble des jeunes à potentiel de jouer dans les meilleures compétitions. Les deux autres objectifs opérationnels sont beaucoup plus vagues : « *développer le rugby à 7* », à travers la création de clubs et l'accroissement du nombre de tournois, puis « *développer la pratique féminine en utilisant l'existant* », avec l'action principale de mettre en place des tournois de jeunes entre grands secteurs géographiques, qui regroupent en moyenne cinq comités territoriaux.

Cet axe stratégique est donc porteur d'une volonté de développement qualitatif en matière de pratique de haut niveau, basé sur la gestion individuelle des meilleurs joueurs et joueuses, le perfectionnement des structures de formation et des compétitions nationales dans lesquelles ils évoluent. Pour autant, il est à remarquer que les acteurs n'ont pas fixé d'objectifs sportifs relatifs aux compétitions internationales de type « finir dans les trois premières places de la prochaine Coupe du Monde de Rugby à XV ».

S'agissant de l'axe stratégique n°3, dédié au développement général de la pratique « rugby » sur l'ensemble du territoire et composé également en trois objectifs stratégiques, ces derniers sont ci-dessous.

Objectif stratégique « Parvenir au développement du rugby français en s'appuyant sur des clubs acteurs de leur territoire »

La formalisation de cet objectif fait résonance avec le discours d'investissement du Président P. Camou, le 8 décembre 2012 : « *il faut donner aux clubs les moyens et les outils qui leur permettront d'être véritablement acteur de leur territoire, de la citoyenneté et pas seulement un lieu de consommation* ». Cet objectif prend différentes concrétisations opérationnelles, à commencer par la diversification des pratiques proposées et l'idée de penser le club comme un lieu de socialisation par-dessus la pratique compétitive. Dans cet esprit est formalisé l'objectif opérationnel suivant : « *aller au contact de nouveaux publics en offrant un plus large panel d'activités* ». Faciliter l'accueil de tous les publics est un vœu fort, qui s'accompagne d'un autre objectif, celui de « *garantir et valoriser l'engagement bénévole* », condition pour que les clubs puissent remplir leur rôle intra et extra-sportif.

Objectif stratégique « Renforcer les structures fédérales au service des clubs »

Cet objectif relève du souhait de « *faire évoluer le modèle de gouvernance fédérale* » et de « *moderniser les relations entre la FFR et ses structures déconcentrées* », via notamment le mécanisme de conventions d'objectifs. En termes de politique sportive, nous retiendrons davantage l'objectif opérationnel suivant : « *développer la compétence des comités pour leur permettre d'accompagner les clubs* » et notamment les dirigeants dans la définition du projet de club. Certes, la réalisation de cet objectif n'affecte pas directement la pratique en elle-même et son développement, mais se cache derrière lui la structuration des clubs. Celle-ci devient un élément incontournable pour stabiliser la pratique ; en ayant des clubs solides structurellement, c'est l'assurance de permettre in fine de développer tant en quantité qu'en qualité, la pratique sportive en club.

Objectif stratégique « Protéger et réaffirmer les valeurs de notre sport »

Ce dernier objectif paraît moins « tangible » en matière d'activité sportive. Il s'appuie dans un premier temps sur « *l'affirmation des valeurs du rugby* » et leur communication. A titre d'exemple, la FFR souhaite cibler et inculquer les principes comportementaux qui correspondent aux valeurs liées au jeu (tel le respect de l'arbitre). Dans la même veine, les acteurs fédéraux souhaitent créer les conditions d'une « *amélioration du dialogue entre les acteurs du rugby* ». Dans un second temps et de manière plus concrète en termes de pratique, un autre objectif opérationnel est de « *prendre en compte des enjeux de développement durable pour préserver la santé et développer le bien-être des pratiquants* ». Sous cette dénomination « développement durable » sont regroupées des actions de promotion de la santé via le rugby, ainsi que des actions sociales et solidaires.

Au regard de la description de cet axe stratégique en termes d'objectifs opérationnels, nous voyons d'abord la place prédominante accordée à la « cellule » du club, qui constitue l'échelon de base, qui doit être accompagné au mieux dans sa structuration, offrir des pratiques diversifiées et participer à la promotion des valeurs liées au rugby. Ces objectifs opérationnels dénotent certaines prises de position quant à la vision du « club de demain », qui doit être un vecteur de lieu social au-delà de la dimension sportive.

A travers cette étude du projet fédéral, plusieurs éléments sont à relever en synthèse et à analyser. Primo, le fait qu'en dépit d'une volonté d'émettre des priorités, nous retrouvons aisément l'ensemble des thématiques sportives vues plus haut. Cet état de fait est sujet à complexité d'interprétation, tant les projets sportifs sont multidimensionnels et transversaux ; or, quelques formulations d'objectifs sont suffisamment « élargies » (par exemple, « développer le rugby à 7 ») pour que chaque acteur (fédéral ou territorial) s'en imprègne de manière différente et pense cette transversalité selon ses propres sensibilités.

Pour autant, le projet fédéral donne des tendances fortes, en insistant d'un côté sur des objectifs en matière de haut niveau (importance du suivi des meilleur(e)s potentiels, du format des compétitions de jeunes, des mécanismes de détection et outils de perfectionnement) et de l'autre, sur l'importance de la « cellule » club.

Finalement, lorsque nous essayons d'apprécier ce projet du point de vue du type de développement privilégié (qualitatif ou quantitatif), une confusion émane du fait de voir que ses axes et objectifs stratégiques sont à consonance qualitative, mais que certains objectifs opérationnels révèlent d'objectifs quantitatifs (« *développer le rugby à 7* », « *développer le rugby féminin* », « *faire des nouvelles pratiques un vecteur de développement quantitatif* »). Ces éléments rejoignent la difficulté d'analyse relevée dans le paragraphe précédent.

Dans l'équilibre entre le développement quantitatif et qualitatif, il est ainsi difficile de trancher de manière objective. Alors que des éléments contextuels font pencher la balance vers une PSF davantage qualitative¹³², dû notamment à un nombre important de licenciés atteint, la problématique s'avère plus complexe. Les limites perçues au niveau d'un développement quantitatif « tout azimut » se situent au niveau des capacités humaine et structurelle d'accueil au sein des clubs. Aussi, les propos des acteurs sur ce sujet tendent vers la complémentarité de ces deux types de développement, comme l'indiquent les propos suivants, recueillis lors de notre seconde série d'entretiens :

« L'histoire fédérale s'est appuyée principalement sur la recherche d'effectifs à la hausse. [...] On sent aujourd'hui une tendance pour dire plus de qualitatif mais ce n'est pas incompatible. Plus de qualitatif crée par les offres de pratiques diversifiées de l'intérêt. » (P2, Vice-président FFR, Président de CT)

Enfin, en passant en revue l'ensemble des thématiques sportives, le projet fédéral ne met pas « fin » au mille-feuille, mais a le mérite de le structurer en objectifs stratégiques puis opérationnels. Sur la forme, on remarque que ce projet donne des objectifs pour l'ensemble du territoire, sans fournir les « clés » d'une application territoriale ; libre à chacun de s'en imprégner tout en respectant la philosophie donnée par chaque objectif formalisé. Autrement dit, faute d'avoir impliqué des acteurs territoriaux (si ce n'est à travers les élus fédéraux ayant pris part à la réflexion et cumulant la fonction de Président de Comité Territorial), le projet est davantage effectué par et pour le siège fédéral, que dans une logique d'entreprise-réseau dans son ensemble ; en cela, il n'a pas vocation à donner des perspectives territoriales.

¹³² Pour illustrer ces propos, nous retenons les déclarations du Président de la FFR en préface du Livre Blanc du Rugby Français, élaboré en 2010 : « *Le Rugby a atteint un stade de son développement* ». Aussi, un élu fédéral (P1) s'exprimait dans ce sens : « *J'ai la sensation (peut-être que je me trompe) que, sur la pratique traditionnelle du rugby de club, de compétition, on a peut-être atteint notre maximum* ».

Ajoutons enfin qu'en « bout de chaîne », « Ambition 2020 » formalise tout un ensemble d'actions qui relèvent du siège fédéral, ce qui renforce nos propos selon lesquels les comités ne sont a priori pas parties prenantes directes en termes de mise en œuvre de ce projet.

Seul le mécanisme de conventionnement d'objectifs permet à la FFR de pouvoir assurer la déclinaison et le déploiement de ce projet sur l'ensemble du territoire national et ainsi d'obtenir une convergence entre des objectifs nationaux et des activités territoriales. C'est dans ce cadre qu'ont émergé des orientations de la FFR à destination des territoires, en complémentarité avec « Ambition 2020 ». Celles-ci délimitent davantage le champ des possibles dans la mise en place d'une PSF associant acteurs fédéraux et territoriaux.

6.2.2.3. Les conventions FFR/Comités, vers une dimension inter-organisationnelle du substrat formel

Comme nous l'avons mentionné, le projet de conventionnement entre le siège fédéral et ses comités territoriaux a fait l'objet d'un processus expérimental auprès de comités pilotes. Lors de cette expérimentation, il a été convenu de mettre en place un « Guide du conventionnement », qui fournit des informations nécessaires à la mise en place de ces conventions (principes, modalités pratiques, documents supports). Au cœur de ce guide, des « orientations de la FFR en direction des territoires » ont été formalisées ; *« c'est sur la base et en référence à ces orientations que le comité et la FFR s'accorderont, lors de la négociation, sur les objectifs « stratégiques partagés » »* (extrait d'une première version du guide, document interne). L'enjeu de ces orientations est de délimiter la PSF dans sa dimension inter-organisationnelle, en précisant les zones d'intervention au niveau des territoires.

Ci-après, sont développées les quatre orientations auprès des comités, telles qu'elles ont été transmises à titre expérimental.

> Orientation n°1 : Permettre aux clubs d'être acteur de leur territoire.

Il s'agit notamment :

- d'**accompagner la structuration des clubs** en permettant la formalisation du projet club, la montée en compétences des différents acteurs,
- d'accompagner la **mise en place d'une offre de pratique de qualité, adaptée aux attentes du public, des partenaires, du territoire** (favoriser la labellisation des écoles de rugby, le développement des relations avec le milieu scolaire, l'émergence d'actions de cohésion sociale...).

Cette première orientation est donc très proche du premier objectif stratégique exprimé dans l'axe 3 d'« Ambition 2020 », avec cette préoccupation de structuration des clubs. Ceux-ci doivent basculer dans une culture du projet. Pour que le club assure pleinement un rôle autant sportif que social et sociétal, il est préconisé de diversifier l'offre de pratique pour ainsi attirer d'autres publics. Il s'agit là d'un certain « bouleversement », ou tournant, dans la manière d'appréhender le développement du rugby, avec cette volonté d'ouverture au niveau de la pratique et *in fine* des pratiquants. L'orientation n°2 suit ce mouvement.

> Orientation n°2 : Développer la pratique du rugby auprès de nouveaux publics et dans les territoires non couverts.

Il s'agit notamment :

- de **renforcer la pratique féminine**,
- de mobiliser la pratique du rugby dans une **approche éducative et sociale** (par des actions en milieu scolaire, des actions de cohésion sociale...),
- de proposer **une pratique plus accessible**, non centrée sur la compétition, privilégiant la **dimension ludique et santé** (via les nouvelles pratiques),
- de mener un travail de **prospection dans les territoires non couverts**.

Ces détails précédents poussent à comprendre en profondeur les tendances en termes de PSF désirée. Il convient de souligner l'emprise qu'a la pratique à XV masculine et compétitive, par rapport, 1) à la pratique féminine et 2) aux autres types et formes de pratiques. La pratique à XV masculine a toujours été considérée comme le « moteur » du développement du rugby, avec en vitrine son équipe nationale.

Compte tenu de nos entretiens (verbatim précédents), renforcés par « Ambition 2020 » et cette orientation n°2, il apparaît que ce type de pratique n'est plus pensé dans une perspective quantitative, si ce n'est dans quelques comités et notamment ceux de la partie Nord de la France, d'où les enjeux soulevés de « *prospection dans les territoires non couverts* » (excepté l'Ile-de-France). **in types et formes de pratiques, les acteurs témoignent de cette volonté de développement quantitatif.**

> Orientation n°3 : Organiser et optimiser la détection, la formation et le suivi territorial des talents afin d'assurer la compétitivité des équipes nationales.

Il s'agit notamment :

- d'**améliorer la détection et le suivi des jeunes talents,**
- de développer les **actions de préparation à l'entrée dans le PES.**

Ici, nous sommes dans la continuité de l'axe stratégique n°2 du projet fédéral ; ces deux éléments présentés sont des prérogatives importantes des comités en matière de perfectionnement du haut niveau. Cela constitue la volonté d'harmoniser les parcours des jeunes joueurs qui aspirent au haut niveau, en lien étroit avec les différentes structures de formation et perfectionnement sportives (clubs, pôle d'entraînement régional, pôle espoir, etc.).

> Orientation n°4 : Faire vivre les valeurs et protéger les pratiquants.

Il s'agit notamment :

- d'**affirmer, défendre et transmettre les valeurs du rugby,**
- de garantir la **sécurité des pratiquants**, quelle que soit la forme de jeu pratiquée,
- de **lutter contre les comportements déviants et les pratiques dangereuses** pour la santé.

Enfin, nous retrouvons là aussi, à travers cette dernière orientation, des éléments soulevés précédemment ; conserver les valeurs du rugby en les faisant vivre, permettre de jouer en sécurité et favoriser une pratique qui n'atteint pas la santé des pratiquants mais qui peut, au contraire, la renforcer.

Ces « orientations de la FFR en direction des territoires » donnent donc une tonalité dans le développement de la pratique, et ce dans une perspective inter-organisationnelle. Cette dimension réseau s'installe donc peu à peu à travers l'idée des conventions d'objectifs.

Pourtant, ces orientations ont eu une durée de vie assez courte car elles ne sont pas allées plus loin que l'expérimentation du conventionnement¹³³. En ce sens, elles n'ont pas pris un réel poids dans les relations inter-organisationnelles, « concurrencées » par des Directives Sportives Nationales qui, présentées également comme un outil permettant la définition de la PSF et sa déclinaison territoriale, se sont positionnées de manière plus autoritaire dans ces relations FFR/Comités.

6.2.2.4. Les Directives Sportives Nationales, un certain « affinage » de la politique sportive fédérale

Les DSN, que nous avons présentées en tant que moment clé de trajectoire (J2), présentent aussi des objectifs en termes de politique sportive, structurés autour de trois domaines d'actions (développement / vie du club, performance / détection des talents, protection des pratiquants). Avant de mettre en exergue les contenus précis associés à ces domaines d'actions, il est intéressant de faire le parallèle avec la politique sportive nationale fixée par le Ministère en charge des Sports¹³⁴ :

« La politique sportive nationale se structure autour de quatre domaines d'action :

- le développement du sport pour tous, en particulier en direction des publics les plus éloignés de la pratique sportive ;*
- l'organisation du sport de haut niveau, afin de maintenir le rang de la France parmi les grandes nations sportives ;*
- la prévention par le sport, la protection des sportifs et la lutte contre les dérives intolérables que constituent le dopage, la violence, le racisme, la tricherie et toutes les formes de discrimination ;*
- la promotion des métiers du sport et le développement de l'emploi sportif ».*

¹³³ Le chapitre 7 aura pour visée de comprendre la dynamique de tels artefacts.

¹³⁴ Source : site du Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, via le lien suivant : <http://www.sports.gouv.fr/organisation/missions-organisation/Missions-11062/>

Clairement, hormis le quatrième domaine d'action ministérielle sur la problématique de l'emploi dans le sport, nous voyons que les DSN, par leur structure, « collent » à ces axes de la politique sportive nationale.

Puisqu'étant annualisées, nous présentons les DSN émises pour la saison 2015-2016, tout en marquant les améliorations posées pour la saison suivante, 2016-2017, en décrivant chaque domaine d'action.

Le **premier domaine d'action** est initialement intitulé « développement », puis « vie du club ». Il regroupe deux typologies d'action : les acteurs sportifs territoriaux sont sommés d'accompagner d'un côté « la politique sportive dans les Territoires », de l'autre, « les projets de clubs ». Par *l'accompagnement de la politique sportive au niveau territorial*, plusieurs actions sont requises : la première version des DSN (2015-2016) regroupe trois objectifs :

- « *Suivre et inciter les labellisations Ecole de Rugby* »,
- « *Développer la pratique féminine* »,
- « *Développer le rugby à 5* ».

Il est intéressant de remarquer l'évolution de ce domaine d'action pour la saison suivante, avec l'ajout de trois objectifs déjà portés sur la mise en œuvre de la PSF dans les territoires :

- « *Ouvrir l'ETT aux bénévoles du territoire pour démultiplier sa capacité d'intervention, partager les compétences et associer les clubs au projet* »,
- « *Mettre en œuvre et promouvoir la nouvelle formation fédérale* », puis
- « *Mettre en place le Plan Citoyens du Sport¹³⁵ et ses structures de suivi* ».

L'accompagnement des clubs suppose aussi la réalisation de plusieurs actions auprès des clubs, dans l'objectif de « *renforcer [leur] application dans la Cité* » :

- « *Conseiller la structuration sportive* » ;
- « *Monter en compétences les encadrements club* » ;
- « *Renforcer et pérenniser la passerelle avec l'Ecole* » ;
- « *Accueillir tous les publics* » ;
- « *Diversifier l'offre de pratique* ».

¹³⁵ Voir la note de bas de page n°119, page 312.

Là encore, les « DSN 2016-2017 » précisent certains de ces objectifs. Par exemple, le conseil aux clubs dans leur structuration doit porter sur la construction d'un « *projet sportif adapté à leur environnement* ». Aussi, la diversification de l'offre de pratique doit prendre appui sur « *le rugby à 5 et le rugby à 7* ».

Le **deuxième domaine d'action** se focalise sur la pratique de haut niveau : initialement intitulé « performance », il est précisé l'année suivante en « détection des talents ». Il prend appui sur trois piliers dont le but est de repérer les meilleurs potentiels et de les amener à pratiquer au plus haut niveau. Premièrement, il s'agit d'« *organiser la détection des talents* ». Deuxièmement, de « *préparer à l'entrée dans le Parcours de l'Excellence Sportive* » ces talents alors repérés. Troisièmement, les objectifs ont trait au « *suivi* » et à la « *formation des joueurs à potentiel sur le territoire* ». Pour les acteurs sportifs territoriaux, ces objectifs se concrétisent par la mise en place et l'animation de centres d'entraînement et de perfectionnement des jeunes, puis par une implication dans les sélections territoriales liées à ces meilleurs potentiels.

Pour finir, le **troisième domaine d'action** vise la *protection du pratiquant*. Celle-ci passe, selon ces DSN, par des actions de « *prévention dopage, de prévention des addictions, de protection des mineurs et de lutte contre la violence et les discriminations* » puis de « *prévention des blessures dans le jeu* ». Celles-ci se matérialisent notamment par des animations de réunions d'information.

A la lecture de ces directives adressées aux acteurs sportifs des comités territoriaux, on est donc à la fois porté sur du contenu et sur des modalités de mise en œuvre de la politique sportive fédérale avec des actions clairement précisées. Cette PSF paraît identifiée par les acteurs, du moins par les acteurs sportifs qui donnent l'impression de s'être appuyés dessus pour fournir ces DSN.

Après avoir consécutivement exposé les thématiques sportives prégnantes, le contenu du projet fédéral, les orientations désirées via le conventionnement d'objectifs et enfin ces directives sportives nationales, nous retrouvons clairement des similitudes.

Ces redondances se retrouvent à la fois sur des objectifs précis et sur d'autres, pour lesquels les acteurs peinent à impulser des réels positionnements en termes de politique sportive : nous parlons ici du « symptôme » type d'objectifs tels « développer le rugby à 7 », « développement la pratique féminine », qui en disent peu sur les modalités de développement visés, les objectifs, en somme, la « stratégie » poursuivie. Ceux-ci restent donc soumis à interprétations, représentations différentes et ainsi confusions.

Face à ces constats, nous avons été **partie prenante d'une tentative de structuration de la PSF**, en faisant sortir des principes forts émanant des différents entretiens menés, mais également de l'ensemble des contenus présentés dans cette section.

Cette représentation synthétique et structurée de la PSF peut prendre sa source dans le projet fédéral, avec des idées fortes largement relayées par le discours politique, qui émettent donc de réelles philosophies de développement du rugby.

- ⇒ Aller vers un développement davantage qualitatif de la pratique traditionnelle du rugby à XV (structuration des clubs, axes de la santé / sécurité), et défendre l'idée d'un développement quantitatif via la diversification de l'offre de pratique et des publics
= avoir des clubs acteurs de la vie de leur cité, de leur territoire (une vision du « club citoyen »)
- ⇒ Assurer la compétitivité des équipes nationales à tous les niveaux (compétitions internationales – XV et 7, Garçons et Filles) via un système de détection optimisé
= passer du haut niveau à la haute performance
- ⇒ Faire vivre les valeurs du rugby et la sécurité des pratiquants
= protéger les valeurs positives liées au rugby et veiller à la santé des pratiquants

A partir de ces éléments clés, les « directives sportives » précisent les actions que les acteurs sportifs dans les territoires doivent mener. En parallèle, nous retrouvons les projets sportifs « traditionnels » et les évolutions des formats de compétitions, qui sont, à ce stade, moins précisés collectivement. La PSF apparaît donc ici de manière beaucoup plus « hachée » et moins stabilisée. Nous verrons, dans le chapitre suivant, que d'autres artefacts présentent succinctement quelques visions politiques.

Il s’agira également de tirer les conséquences sur le réseau d’acteurs de cette difficulté à définir une politique sportive fédérale dans son ensemble, c’est-à-dire tirant partie de tous les projets sportifs et *in fine* qui tiennent compte de tout son périmètre.

La Figure 56 ci-dessous donne donc un aperçu de la structure de la PSF telle qu’elle est pensée dans une dimension réseau.

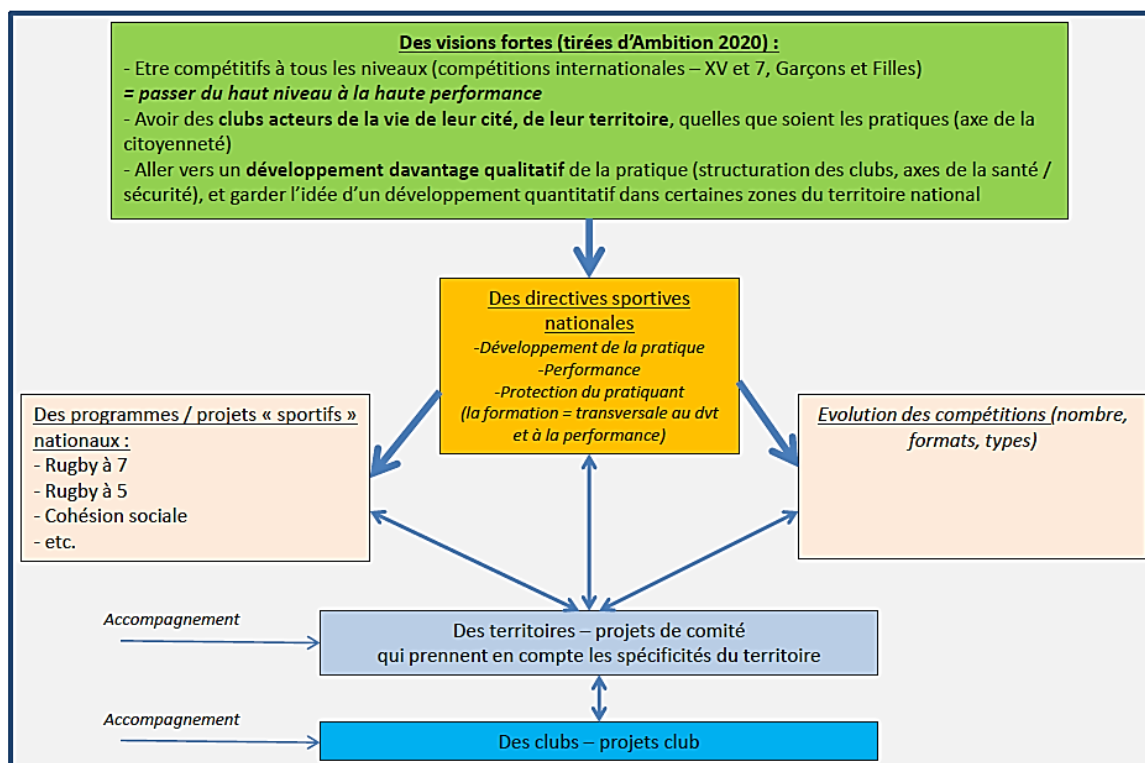


Figure 56 : la politique sportive fédérale, structuration et contenus clés

La seconde série d’entretiens menés a été l’occasion d’énoncer une telle structuration de la PSF et vérifier si ces éléments de substrat formel ont fait sens pour les acteurs interrogés, tant sous l’angle intra qu’inter-organisationnel. En conclusion, ces éléments de substrat formel, que l’on retrouve sur « Ambition 2020 », sur les « Orientations de la FFR en direction des territoires » puis à travers les « Directives Sportives Nationales », pourraient constituer non plus des énoncés, mais des faits au sens de la théorie de la traduction. L’analyse longitudinale permise par notre seconde série d’entretiens permettra, dans le cadre de notre chapitre 7, de voir dans quelle mesure ces éléments deviennent incontestables (donc, des faits) alors que d’autres restent à l’état « d’énoncés ».

On a donc un substrat qui a émergé lentement, à travers des outils et mécanismes à visée différente mais qui, peu à peu, l'ont structuré. **Les acteurs ont co-construit le contenu de la PSF de manière indirecte voire inattendue.** Plusieurs acteurs impliqués ont pris part à des réflexions autour d'outils ou mécanismes structurants, lesquels poursuivaient des objectifs différents. Des acteurs fédéraux (élus, membres de la DTN, administratifs) et territoriaux (élus, CTR et quelques responsables administratifs) ont été associés, certes de manière disparate selon les travaux. Ces outils et mécanismes qui ont été créés sont liés, mais comportent eux-mêmes des philosophies managériales différentes (pour les acteurs parties prenantes) et s'adressent à des acteurs et organisations différents. Le Tableau 18 résume ces modes d'organisation et structures visées différenciées.

Tableau 18 : la PSF, des contenus émergents par et pour des acteurs et organisations différenciés

Objet	Acteurs parties prenantes	Objectifs managériaux	Acteurs / organisations visées
<i>Projet fédéral</i> « <i>Ambition 2020</i> »	Elus fédéraux Cadres administratifs DTN (en poste jusqu'au 09/2014)	Définir une vision, établir des objectifs stratégiques, responsabiliser des pilotes stratégiques et opérationnels	Siège fédéral (élus et salariés)
<i>Conventionnement</i> « <i>Orientations FFR => territoires</i> »	Membres du groupe de pilotage des conventions d'objectifs (élus et salariés FFR)	S'assurer de la cohérence projet fédéral / projets territoriaux. S'accorder sur des « objectifs stratégiques partagés »	Comités territoriaux (ensemble des acteurs à travers un projet territorial à définir)
<i>Directives Sportives Nationales (annuelles)</i>	Membres de la DTN (CTN) et CTR	Mettre en œuvre le projet sportif fédéral par une application annuelle des directives par les comités	Comités territoriaux (Equipes Techniques Territoriales)

Synthèse 6.2 et perspectives :

Cette seconde partie de notre chapitre a mis en lumière les moments clés qui ont guidé la construction de la PSF dans son ensemble, c'est-à-dire 1) son contenu, 2) sa philosophie managériale et 3) les mouvements de l'organisation qu'elle engendre. Sa trajectoire marque que la PSF a avancé sur chacun de ces éléments, mais de manière déséquilibrée. Elle comporte trois phases distinctes. La construction débute par des intentions partagées sur ce que doit apporter la conception de la politique sportive fédérale. Par la suite, des avancées opérationnelles ont fait éclore des contenus clés qui ont peu à peu enrichi la dimension « substrat formel ». Enfin, les acteurs ont fait évoluer des rôles et des relations, notamment au niveau intra-organisationnel, c'est-à-dire au niveau du siège fédéral.

Dans cette perspective, il convient d'analyser dans quelle mesure cet « état » structurel de la PSF (sa dimension substrat formel) permet de proposer une cohérence entre des éléments non-humains (les autres artefacts créés) et de former un collectif d'acteurs stable, avec des rôles bien définis et qui ont des repères communs en termes de politique sportive. Plus encore, l'enjeu est de s'assurer que chaque acteur, qu'il soit du niveau fédéral ou territorial, soit en mesure de donner un sens à ce substrat formel qui a émergé et s'est structuré. En somme, le fait de **posséder un substrat formel, aussi structuré soit-il, ne présage en rien la solidité du réseau d'acteurs** autour de ces contenus. Le défi lié à la PSF est, ne l'oublions pas, de donner du sens pour l'ensemble des acteurs fédéraux et territoriaux, qui seront déterminants pour sa mise en œuvre dans le réseau (in fine, auprès des clubs). La PSF ne se limite donc pas à quelques acteurs ou organisations tels que nous l'avons vu avec des outils et mécanismes qui se sont inscrits dans l'organisation fédérale. Au niveau des actants « non-humains », la PSF s'appréhende en transversalité en termes de contenus et doit ainsi trouver son positionnement. C'est ainsi que la mobilisation de la théorie de la traduction permettra, dans une visée processuelle, de comprendre ce réseau d'actants humains et non-humains.

Synthèse du chapitre 6 et poursuite de l'analyse :

Pour faire part de nos résultats de recherche, les premières analyses se sont focalisées sur les représentations des acteurs qui se confrontent à l'aube de la co-construction de la PSF. Celle-ci ont mis en avant des points de controverses sur quatre dimensions principales éminemment inter-reliées : des dimensions organisationnelles, fonctionnelles, stratégiques et décisionnelles, qui, sont considérées comme impactant ou étant impactées directement par la mise en place d'une politique sportive. Ces représentations sont fortement dépendantes du contexte. La prise en compte de ce contexte paraît nécessaire pour décrire et analyser un processus « en train de se faire ».

Dans cette optique, nous avons analysé la trajectoire de la politique sportive fédérale en se basant sur le triptyque qui caractérise tout dispositif de gestion. Cela a mis en lumière de réels déséquilibres dans la conception de la PSF. Puis, il a semblé important de préciser les éléments de « fond » de la PSF, à savoir ce qui fait son substrat formel. La structuration de celui-ci a été rendue possible par l'accomplissement d'autres documents structurants, issus de démarches collectives intra et/ou inter-organisationnelles. Dès lors, les enjeux se posent tant pour ce qui est de la cohérence interne du dispositif vis-à-vis d'autres actants non-humains, que concernant la solidité intra et inter-organisationnelle du réseau. Callon et Latour (1991) soutiennent que le processus de traduction témoigne d'un lien entre des activités hétérogènes, des déclarations et des enjeux. Ainsi, après avoir exprimé les perceptions des acteurs, les activités et processus caractérisant la trajectoire de la PSF puis les éléments marquants en termes de substrat formel, l'analyse par la traduction est mobilisée pour comprendre le réseau d'actants humains et non-humains constitué autour de ce substrat formel et in fine appréhender la stabilité de ce réseau.

Références – Chapitre 6

Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y.-F. (2006). *Les Nouvelles Approches Sociologiques Des Organisations*. Paris : Seuil.

Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année Sociologique*, 36, 169-208.

Callon, M., & Latour, B. (dir.) (1991). *La Science telle qu'elle se fait. Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*. Paris : La Découverte.

Hatchuel, A. (1998). Comment penser l'action collective ? Théorie des mythes rationnels, in A. Tosel, R. Damien (éds), *L'action collective. Planification, coordination, conseil* (pp. 177-202). Annales littéraires de l'Université de Franche-Comté.

Nobre, T., & Zawadzki, C. (2015). Analyse par la théorie de la traduction de l'abandon et du détournement d'outils lors de l'introduction d'un contrôle de gestion en PME. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 18(1). Revue en ligne : DOI : 10.4000/fcs.1574.

Chapitre 7 : vers une étude de « l'acteur-réseau » constitué, à travers la mise en évidence des rôles et relations des actants humains et non-humains

*« L'important n'est pas le tout, ni les parties, c'est les relations entre le tout et les parties. »
(Edgar Morin)*

Nous avons exprimé, dans le chapitre précédent, l'avancement concret de la PSF par le prisme de ses trois dimensions clés. Parallèlement à ces avancées fonctionnelles et organisationnelles, l'enjeu est à présent de voir en quoi un réseau d'acteurs s'est constitué et a pu se stabiliser autour de ce dispositif. S'ajoutent à ce réseau un ensemble d'outils, d'artefacts, qui sont, conformément à notre cadre d'analyse, tout aussi fondamentaux à considérer. Le réseau à explorer mélange ainsi actants humains et non-humains. Rappelons enfin que la théorie de l'acteur-réseau, que nous mobilisons ici, propose d'identifier ces « dynamiques actantielles » en quatre moments, lesquels sont liés par une chaîne de traductions et de prescriptions. Notre chapitre se propose dès lors d'explorer ce processus. Compte tenu de notre recherche-intervention, il apparaît essentiel, d'une part, d'explorer le réseau émergeant via les traductions des acteurs, leurs rôles et ceux des actants non-humains (7.1). D'autre part, l'analyse des relations entre les acteurs et les actants non-humains, passant notamment par la détection des rapports de prescription, a été un élément fondamental pour exprimer le caractère non-linéaire du réseau d'acteurs émergeant et in fine de la politique sportive fédérale co-construite (7.2).

7.1. Explorer le réseau émergeant : une prise en compte des traductions et du rôle des actants clés

A l'aune de la co-construction de la PSF, l'idée est à l'évidence de savoir comment les acteurs vont se rassembler et constituer un réseau stable, de manière à collaborer autour de ce dispositif. Ce premier postulat est fonction, notamment, de l'engagement des acteurs. Or, ce dernier dépend de la problématisation proposée, perçue comme une clarification du problème managérial rencontré. Notre étude a été marquée par une problématisation effectuée en deux temps, pendant lesquels la place du chercheur-intervenant n'est pas neutre (7.1.1).

De façon complémentaire à l'engagement des acteurs, l'importance est donnée aux rôles qu'ils s'attribuent vis-à-vis de cette problématisation formulée. En somme, les traductions exprimées sont des marqueurs forts de la formation de ce réseau (7.1.2). Dans la continuité de ces traductions, des investissements de forme ont abouti sur des actants non-humains, qui ont tenu des rôles dans la dynamique d'intéressement du réseau (7.1.3).

7.1.1. Une problématisation en deux temps, dynamisée par des velléités de changement(s)

Pour exprimer la problématisation qui s'est dégagée, il est pertinent de revenir sur les problématiques managériales exprimées au sein de la FFR, symptomatiques d'une volonté de rationalisation autour des projets sportifs. Une proposition émergente est en effet la mise en place d'un outil d'évaluation de ces projets, autrement dit, de ce qui forme une politique sportive (7.1.1.1). Ces premiers éléments s'avèrent révélateurs des logiques des acteurs qui vont contribuer, finalement, à émettre une nouvelle problématisation plus en phase avec la réalité de l'ensemble des acteurs qui sont mobilisés dans ces réflexions. Concrètement, il s'est avéré plus crédible de penser à une (nécessaire) clarification de la politique sportive fédérale, avant d'impulser une logique d'évaluation (7.1.1.2).

7.1.1.1. Les prémices de la problématisation : la volonté d'une logique évaluative

L'exercice de caractérisation du réseau d'actants émergeant passe nécessairement par un rappel d'ordre contextuel, lié à la dynamique de changement organisationnel que nous avons présentée dans la sous-section 5.2.1 (problématiques managériales et enjeux initiaux) puis développée dans la sous-section 5.3.2 (préoccupation de performance) et enfin exprimée en tant que premier moment de trajectoire dans le chapitre précédent. Deux notions clés sont émergentes en termes de formulation d'un problème à résoudre collectivement : celle d'évaluation et celle (liée) de performance, autour de la politique sportive de la FFR. En effet, les acteurs clés du projet remettent en cause l'efficacité structurelle, organisationnelle et fonctionnelle (pp. 265-266, sous-section 5.3.2) des projets sportifs menés au niveau fédéral et déployés par les comités territoriaux.

Ce souci de « rationalisation » se problématise par la volonté d'une **mise en place d'un outil d'évaluation de la politique sportive fédérale**. Cette idée d'évaluation est ici comprise comme **une réponse organisationnelle aux problématiques exprimées** via, notamment, les représentations des acteurs autour de la PSF.

Nous sommes effectivement allés à la rencontre des acteurs avec cette proposition selon laquelle une démarche d'évaluation permet de pallier aux problématiques rencontrées. Il est intéressant de constater qu'à partir de cette problématisation proposée, les acteurs interrogés parviennent à intégrer leur traduction, dans la mesure où 1) ils voient un intérêt certain à l'implantation d'un outil d'évaluation (des objectifs sont attribués à cet outil), 2) ils réussissent à positionner leur rôle par rapport à la conception de cet outil et 3) à indiquer les acteurs clés de cette conception. De manière synthétique, les propos des acteurs sur les apports d'un outil d'évaluation font référence – de façon convergente – à l'opportunité de « détruire » le millefeuille d'actions liés aux différents projets sportifs, mais également, au fait de pouvoir davantage objectiver les différents choix politiques et les réformes sur ce plan. En somme, l'évaluation est perçue comme l'occasion de réflexions sur la conduite des projets et des actions. Ces éléments de traduction sont illustrés par les verbatims suivants :

« L'évaluation, c'est un mot que l'on ne connaît pas, ici. Je veux insister pour le créer, le mot évaluation. [...] On gaspille des choses ; peut-être que l'on gaspille du temps, de l'énergie, du pognon [sic], certainement, pour rien. [...] aujourd'hui, toute société qui n'est pas capable d'évaluer ce qu'elle fait, se casse la gueule ; c'est le millefeuille. » (P1, élu fédéral)

« A un moment donné, il faut faire une pause et évaluer, justement, ce que l'on a mis en place, parce que là, manifestement, on n'a pas le temps de faire des évaluations. Ça va tellement vite qu'une réforme en chasse une autre, sans que l'on ait eu les moyens de faire l'évaluation de la première. » (P8, élu fédéral, Président de CT)

« Aujourd'hui, on n'évalue pas assez ; on passe d'un projet à l'autre et puis les projets s'enchaînent. » (S6, membre de la DTN)

En ce qui concerne les parties prenantes détectées comme étant clés pour la construction d'une évaluation de la politique sportive, les acteurs interrogés fournissent de nombreux avis et propositions. Deux principaux points de discordance sont repérables à travers les 'traductions' recueillies sur ce point. Le premier est relatif au statut de l'acteur en responsabilité d'évaluer les actions et projets. S'opposent sur ce point les avis pour confier l'évaluation aux acteurs politiques, à des avis différents selon lesquels ce sont aux acteurs « de terrain », qui mettent en œuvre les actions, de parvenir à évaluer l'efficacité des actions menées.

« La politique sportive doit être évaluée par ceux qui mettent de l'argent pour qu'elle se mette en place. » (S1, Conseiller Technique Régional)

Versus

« Ce n'est pas à nous de faire la politique [...] c'est l'élu. Mais ce n'est pas lui qui évalue. » (S11, Conseiller Rugby Territorial)

« Je pense que, ce qu'il faut que l'on ait au niveau de l'évaluation, c'est de vraiment avoir du feed-back sur ce qui est fait sur le terrain. » (S16, membre de la DTN)

« C'est indispensable d'associer les clubs. [...] La première évaluation se fait toujours par les acteurs qui mettent en œuvre, ça, ça peut se comprendre. Après c'est l'évaluation globale qui est intéressante. » (P15, Président de Comité Territorial)

Ces derniers verbatims montrent que les différences de visions peuvent néanmoins être complémentaires, tant en termes d'acteurs que de méthode. L'enjeu résiderait finalement dans la capacité de deux types d'acteurs à évoluer collectivement sur cette question de l'évaluation, dans une application nationale, mais également territoriale : l' élu en charge des dossiers et les conseillers sportifs référents de la mise en œuvre, comme le soulèvent un acteur de la DTN et un manager administratif.

« Je pense que les élus sont vraiment très importants là-dedans parce que c'est eux qui sont porteurs de la politique sportive. Nous, on est intégrés dans cette dynamique. [...] le cadre technique, il a pour mission aussi de servir de référent au président pour analyser un peu quels sont les effets de la politique que les élus du comité mettent en place. » (S16, membre de la DTN)

« Les opérationnels – parce que ce sont eux les acteurs au quotidien, au plus proche du terrain – doivent pouvoir, à un moment donné, faire des retours pour aider à la décision politique. » (A11, manager administratif)

Le second point de divergence se situe autour de l'organisation même de travaux d'évaluation, avec l'idée d'avoir un groupe d'acteurs garant de l'évaluation et donc en prise directe avec l'outil¹³⁶.

¹³⁶ Le terme de « comité » d'évaluation est prononcé par un élu fédéral, P1.

Les interviewés se distinguent entre ceux qui préconiseraient une évaluation « indépendante », c'est-à-dire effectuée par des acteurs extérieurs aux projets sportifs, là où il est inconcevable, pour d'autres interrogés, d'avoir un groupe autonome et extérieur de la mise en œuvre de ces projets.

« Il faut qu'à un moment donné, il y ait quelqu'un qui puisse avoir une hauteur de vue et un recul, qui ne soit pas partie prenante dans la mise en œuvre, pour évaluer d'une manière globale. » (P15, Président de Comité Territorial)

« Il peut y avoir carrément, peut-être, une structure autonome à la fédération qui peut être en charge de l'évaluation. » (A13, manager administratif)

Versus

« Si c'est un groupe extérieur [...] à ceux qui mettent en place, il n'y aura pas d'efficacité et ça créera de la discorde et des dissensions entre les groupes. »
(A11, manager administratif)

Les acteurs, aussi bien territoriaux que fédéraux, sont donc sensibilisés par la question de l'évaluation des projets sportifs et en filigrane, par l'expression d'une meilleure performance de la politique sportive. Quel que soit leur statut (politique, sportif ou administratif) ou leur niveau d'intervention (fédéral ou territorial), ils trouvent un intérêt à « traduire » l'outil proposé, perçu comme une opportunité sur le plan organisationnel (il identifie les acteurs en termes de responsabilités), technique (par exemple, il fournirait des indicateurs de réussite) ou encore sur celui de la légitimité des choix prononcés.

Pour autant et comme nous l'avons justifié précédemment, **cet outil** – plus globalement, cette perspective d'évaluation – **est rapidement paru prématuré compte tenu, notamment, des disparités rencontrées au niveau des représentations des acteurs**¹³⁷ (cf. : section 5.1). Les différences de conception des acteurs se sont avérées révélatrices d'un contexte dans lequel la politique sportive est trop peu (voire n'est pas) identifiable et nécessite donc d'être co-construite. C'est dans ce cadre qu'il a été essentiel de faire évoluer cette première problématisation proposée.

¹³⁷ Les propos d'un Président de Comité Territorial appuient cette réalité : « Je ne sais pas quels indicateurs seraient intéressants pour évaluer, puisque je ne connais pas bien le projet. » (P14)

7.1.1.2. La stabilisation d'une problématisation plus en phase avec la réalité

Autant sous un angle méthodologique que conceptuel, cette première problématisation, qui prenait appui sur une logique d'évaluation, est parue inopportune. Premièrement, parce qu'il semble difficile d'évaluer un dispositif pour lequel les acteurs ont des connaissances disparates et des représentations différentes. Aussi, l'objet « PSF » est indéfini et en voie d'émergence, ce qui rendrait risqué de mettre en place, parallèlement, un outil qui l'évaluerait. Enfin, si l'on se souvient de notre essai de conceptualisation d'une politique sportive en tant que processus (voir 1.1.1.3), nous avons vu que l'évaluation est la dernière étape d'un tel processus politique, nécessitant bien d'avoir une mise en place et un vécu relatif pour être en mesure d'appliquer des critères et indicateurs de réussite, de performance.

Pour éviter de « griller les étapes », nous avons donc tenu un rôle (de traducteur, de médiateur) afin de faire prendre conscience de cette ambiguïté et finalement, du changement de problématisation à opérer¹³⁸. Cette **nouvelle problématisation s'est logiquement portée, de façon collective, sur la politique sportive en elle-même et son processus d'élaboration**. Orientée ainsi, les acteurs ont dû se rendre à l'évidence de converger collectivement sur un processus situé en amont d'une logique d'évaluation. Enfin, dans le cadre de cette problématisation et dans la visée de la co-construction de la PSF, **des points de passage obligés sont identifiés** à travers les échanges entre membres du Comité de Pilotage (COFIL) de la recherche-intervention. Ils portent à la fois sur la méthode (reprenre le millefeuille pour détecter les priorités et les faire partager), les acteurs (nécessité d'intégrer les membres de la DTN et de convaincre les élus) et sur le rendu « technique » (avoir une formulation via un support concret, un artefact qui va présenter la PSF).

Au final, il ressort de ce premier revirement visant à mobiliser un réseau d'acteurs que **la problématisation n'est pas nécessairement un processus simple à réaliser**. Alors que la théorie de l'acteur-réseau laisse à penser que c'est un moment peu contraignant car sans contrainte a priori, cela n'a pas été le cas dans notre étude. Plusieurs éléments peuvent expliquer cette difficulté et sont aussi bien liés à l'objet étudié que la spécificité du contexte.

¹³⁸ Et ce auprès des membres du Comité de Pilotage de thèse (rappel : 1 Vice-Président de la FFR, 2 membres de la DTN et 3 managers administratifs), à qui nous avons présenté une analyse préliminaire des représentations des acteurs interrogés (COFIL n°3 de thèse, octobre 2014).

La première explication est que la politique sportive est un sujet structurant (parfois perçu comme une « évidence » pour une fédération), multidimensionnel et complexe. On a cherché, de surcroît, à sensibiliser un réseau d'acteurs en mobilisant des notions qui le sont tout autant (évaluation, performance). En outre, la politique sportive s'applique aussi dans un réseau, ce qui suppose de trouver une problématisation qui soit comprise à chaque échelon de ce réseau et ce, par des acteurs aux statuts et aux activités différents. Enfin, la problématisation est rendue d'autant plus délicate dès lors qu'un sujet tel que la politique sportive est abordé, puisqu'il est sensible, impactant pour les acteurs aux plus hautes responsabilités, ne serait-ce qu'en matière de communication.

Assurément, avec une problématisation portant sur la mise en exergue d'une politique sportive à faire émerger et à structurer, l'enjeu est de permettre à tous les acteurs du réseau d'en avoir une représentation clarifiée, pour dès lors, avoir une définition générale et des repères communs. Il convient donc de présenter les marqueurs d'intéressement à l'œuvre une fois cette problématisation stabilisée, à commencer par l'expression des traductions des acteurs.

7.1.2. Des premières traductions symptomatiques d'un processus d'intéressement engagé

Passé le moment de problématisation, il est important de voir si les acteurs sont prêts à introduire leur traduction. Nous rappelons que la traduction d'un acteur comporte trois versants : premièrement, elle comporte l'(les) objectif(s) que l'acteur attribue au dispositif de gestion en question. C'est ce versant que nous explorons dans un premier temps (7.1.2.1). Deuxièmement, la traduction comprend le rôle que l'acteur s'attribue vis-à-vis du dispositif et troisièmement, le rôle qu'il attribue pour les autres acteurs considérés comme étant des parties prenantes clés. C'est pourquoi, dans un second temps, nous verrons quel réseau d'acteurs apparaît et quels sont les rôles et relations envisagées au regard de la conception de la PSF (7.1.2.2).

7.1.2.1. Un dispositif porteur d'espoir car censé répondre à plusieurs objectifs managériaux

L'analyse de l'intéressement implique celle des acteurs et la prédisposition qu'ils ont à attribuer un voire plusieurs objectifs à la PSF à co-construire. Cette analyse s'inscrit aussi bien sur le plan individuel (l'expression de la traduction d'un acteur) que collectif (détecter si les acteurs sont tous « intéressés » avec la même logique, des logiques différentes mais complémentaires, voire des logiques opposées). Via notre cadre théorique, nous avons mis en exergue que si un acteur n'est pas en mesure d'attribuer une plus-value à un dispositif de gestion, cela signifie qu'il n'intègre pas l'idée de sa conception et n'effectue pas de « traduction » de ce dispositif. En conséquence, ce qui importe à ce stade du processus de construction du réseau, est que les acteurs perçoivent, à travers la conception de la PSF, une « plus-value managériale ». De surcroît, ce premier versant des traductions individuelles permet d'obtenir des signaux sur la philosophie managériale effectivement portée par la PSF.

Dans cet esprit, cinq moments « concrétisés » en termes de philosophie managériale ont été identifiés (cf. : Figure 49, page 320). Il ne s'agit pas, ici, de revenir sur ces points d'inflexion de la trajectoire de la PSF, mais plutôt d'appréhender les dynamiques d'acteurs sous-jacentes et donc d'explorer finement le réseau qui se constitue au gré des différentes traductions. Ces dernières informent tant sur les motivations que sur les sensibilités ou les intérêts des uns et des autres eu égard la conception de la PSF.

Pour analyser la traduction des acteurs et ses trois versants, les données collectées proviennent principalement des entretiens semi-directifs effectués¹³⁹. La question posée sur le premier versant se réfère bien à la dimension « philosophie managériale » de la PSF : « *quel(s) objectif(s) attribuez-vous à une politique sportive fédérale ?* », ou alors, éventuellement reformulée : « *qu'est-ce qui fonctionnerait / marcherait mieux si la FFR met en place, de façon co-construite, une politique sportive fédérale ?* ».

Avant de faire part de l'aptitude des acteurs à émettre des éléments de traduction et donc d'attribuer une ou plusieurs fonctions à la PSF, il est d'emblée intéressant de noter que **les acteurs identifient des définitions différentes sur ce que représente une politique sportive fédérale** et in fine sur ce qu'elle peut apporter à l'organisation.

¹³⁹ Nous remarquons que le chercheur-intervenant endosse là un rôle clé dans le processus d'intéressement, à travers sa participation active à la détection des traductions des acteurs.

Certes, une dimension convergente est celle de « projet » ; les acteurs, lorsqu'ils tentent de définir une politique sportive fédérale, y voient un projet, avec des objectifs et une échelle de temps. A partir de là, la caractérisation de ce projet diverge selon les acteurs, et ce notamment selon leur réalité, leur quotidien. Il est effectivement intéressant d'observer que, pour un acteur politique, il s'agit des « *principaux axes que la fédération se donne pour les quatre années qui viennent, sur une mandature, voire plus* » (P15, Président de Comité Territorial) ; pour un acteur sportif, il s'agit avant tout d'un « *projet sportif partagé entre la fédération et la DTN [...]. Ce sont des objectifs partagés* » (S1, Conseiller Technique Régional). Enfin, le salarié fédéral y voit « *un projet d'organisation* » (A13, manager administratif).

Ces **représentations initiales impactent inévitablement les traductions que se font les acteurs**. Elles font sens par rapport à la catégorisation que nous pouvons effectuer de ces traductions, et ce toujours selon les trois typologies d'acteurs en présence. En effet, nous observons clairement des objectifs attribués de divers ordres, certes différents mais finalement complémentaires quant à l'apport d'une PSF pour l'organisation fédérale. Si l'on en dresse un tableau à trois colonnes, nous remarquons que, **pour les acteurs sportifs, la PSF permet de répondre à la question du « Pourquoi ? »**, car elle permet de justifier les diverses actions qu'ils réalisent sur le terrain. Pour **les acteurs administratifs, c'est la question du « Comment ? »** qui peut être résolue à travers la PSF, car ils la situent davantage dans une perspective d'efficacité organisationnelle. Enfin, **les acteurs politiques** se focalisent sur l'efficacité fonctionnelle que peut instiller la PSF et celle-ci permet de répondre à **la question du « Quoi ? »**, c'est-à-dire qu'elle vise à définir des objectifs concrets et ainsi, à apporter des réponses aux questions posées sur l'avenir du développement du rugby.

Comme nous l'avons exprimé sur un moment de trajectoire (D2), les acteurs sportifs portent d'une seule voix la recherche de sens de leur action, chose qu'une politique sportive formalisée peut amener ; une PSF est, pour eux, un justificatif fort de leur(s) action(s) sur le terrain, si besoin était d'expliquer dans quel cadre celle(s)-ci s'inscri(-ven)t. De ce côté, la PSF a un côté rassurant et constitue, pour eux, un repère.

« Ça permet déjà de rassurer, parce que c'est un cadre et ça permet que l'on pousse ensemble dans la même direction. » (S11, Conseiller Rugby Territorial)

Les acteurs administratifs expriment des intérêts différents par rapport à la PSF. Celle-ci peut, selon eux, permettre de mieux clarifier la répartition des moyens, qu'ils soient financiers ou humains. Les acteurs administratifs aspirent donc à une plus forte efficacité organisationnelle permise par la conception de la PSF (premier verbatim ci-dessous) et à une meilleure lisibilité financière liée aux actions de développement (second verbatim).

« On fait plein d'actions, on a plein de responsables élus ou de commissions qui font des actions à droite, à gauche mais, on a du mal à voir la cohérence. [...] Il y a des gens qui travaillent sur la formation, il y a des gens qui travaillent sur le développement, il y a des gens qui travaillent sur le haut niveau mais on n'a pas [...] d'axe clair de ce qui est fondamental et de ce qui est accessoire. Je pense qu'on en a besoin. » (A10, manager administratif)

« La façon dont c'est présenté quand ils prennent des décisions, c'est : « on va faire ça, c'est bien, ça va faire développer le sport ». Mais on ne parle jamais de combien ça coûte, est-ce qu'on veut vraiment mettre autant là-dedans ? Car si on mettait des chiffres en face, depuis longtemps il y a plein de trucs, on dirait non. Et si on fait ça, c'est très bien. » (A6, manager administratif)

Enfin, les acteurs politiques voient dans la PSF l'opportunité d'avoir une stratégie bien définie et de créer une unité, d'impulser une démarche collective en « posant les bonnes questions » quant à l'avenir de la pratique. En outre, la PSF offre l'opportunité de fixer des objectifs précis et ainsi trouver un bon équilibre entre logiques qualitative et quantitative : en somme, il s'agit d'un marqueur fort pour exprimer les choix nécessairement politiques.

« Une politique sportive fédérale, c'est répondre à des objectifs précis. » (P4, élu fédéral)

« Il faut aussi que l'on continue à surfer sur une stratégie de développement quantitatif. La qualité on en a besoin, la quantité c'est un autre besoin, reste à définir quelle quantité, qu'est-ce qu'elle doit être ? Est-ce que la quantité doit se faire au détriment d'une certaine qualité ? Il y a un équilibre à trouver. » (P1, élu fédéral)

Au-delà de ces différentes approches, il est aussi pertinent de voir que **les acteurs territoriaux émettent également des traductions sur cet apport possible**. Ils insistent sur la dimension collective que peut générer un tel dispositif, sur l'ensemble des territoires. Cette approche collective peut par ailleurs permettre la prise en compte des particularités territoriales.

« L'intérêt, en tout cas qu'il y ait une politique fédérale commune au réseau des régions, c'est que l'on avance tous dans le même sens. » (S11, Conseiller Rugby Territorial)

« Quand on définit une politique sportive fédérale, je pense qu'effectivement, il y a un intérêt à mettre vraiment un certain nombre de gens autour de la table, représentatifs de tout ce qui se fait, à tous points de vue. » (P11, Président de Comité Territorial)

Au gré de ces indications, les acteurs témoignent sur le fait que la PSF est porteuse et prometteuse pour l'organisation fédérale. Aucun acteur, à ce stade, est paru réticent à formuler sa traduction sur ce versant lié à l'objectif attribué à un tel dispositif. L'analyse de leurs réponses montre bien que ce dispositif impacte les comportements et les relations entre acteurs et ainsi, introduit un certain esprit managérial.

Ces premiers éléments permettent de faire un premier lien entre un dispositif qui émerge et des acteurs qui, organisés en réseau, sont susceptibles de graviter et collaborer autour de ce dispositif. Cela montre à quel degré et de quelle manière les acteurs intègrent et approuvent l'idée de la conception de la PSF. En d'autres termes, **ces premiers éléments de traduction indiquent dans quelle mesure la PSF « attire » autour d'elle un ensemble d'acteurs**.

Par une analyse catégorielle, il a été mis en évidence trois types de traduction quant à l'objectif dédié à la PSF et autant de « collectifs » d'acteurs qui déclarent des intérêts communs vis-à-vis de ce dispositif. Ces différences de traductions ne sont pas pour autant contradictoires mais peuvent s'avérer complémentaires par rapport à ce que peut effectivement apporter la co-construction de la PSF.

Afin d'apprécier la capacité de collaboration des acteurs, il est déterminant d'identifier les deux autres composantes de leur traduction – à savoir le rôle qu'ils s'attribuent et celui qu'ils attribuent aux acteurs clés décelés – et la concordance dans les rôles et relations tels qu'envisagés (il s'agira, en particulier, de vérifier si le rôle prévu pour un acteur correspond au rôle que ce même acteur s'est lui-même imaginé).

7.1.2.2. Les rôles envisagés pour des acteurs : de la détection des acteurs clés à des désaccords sur des rôles à prévoir

Les questions sur les rôles et in fine les relations entre les acteurs sont prédominantes dans le cadre de la conception collective de la PSF. Par les éléments de réponses apportés, il nous a d'abord été possible de caractériser le réseau d'acteurs considérés comme importants dans ce projet (7.1.2.2.1). Ensuite, nous représenterons ces acteurs en les catégorisant (7.1.2.2.2), ce qui permettra, au final, d'appréhender au mieux les rôles confiés entre les acteurs, puis mesurer si ces rôles sont fidèles à ceux que les acteurs s'imaginent pour eux-mêmes (7.1.2.2.3).

7.1.2.2.1. Des acteurs clés identifiés : les prémices d'un réseau à modéliser

L'identification des acteurs clés du processus de conception de la PSF est une étape majeure de notre étude. Il s'avère effectivement nécessaire de savoir quelles sont les parties prenantes mobilisées ou à mobiliser dans le cadre de ce processus. Dans cet esprit, les acteurs que nous avons sollicités dans le cadre d'entretiens sont d'ores et déjà, a priori, identifiés comme importants dans cette réflexion autour de la PSF. Pour détecter les acteurs clés dans la participation à la co-construction de cette PSF, les entretiens avec les acteurs, autant informels que formels, sont déterminants¹⁴⁰. Le premier enseignement tiré de l'analyse de ces entretiens est que **le réseau identifié comporte uniquement des parties prenantes internes d'une PSF**, telles qu'identifiées dans notre chapitre 3 (figure 27, page 142).

¹⁴⁰ Dans ce cadre, l'élaboration de « fiches acteurs » (voir 4.3.2.2) a été particulièrement utile.

Certes, si les échanges avec des parties prenantes externes peuvent impacter la PSF et sa mise en œuvre (notamment la ligue professionnelle, le ministère des Sports, les médias), celles-ci ne sont pas considérées comme étant essentielles pour sa définition. Parmi les parties prenantes internes (organisations ou groupes d'acteurs), il s'agit donc de préciser les acteurs clés qui font partie de ces structures ou groupes sociaux. A ce sujet, il est à noter que certains acteurs interrogés ont tendance à privilégier la mention de structures ou groupes d'acteurs, plutôt que cibler des acteurs, à titre individuel.

Le deuxième enseignement réside dans les **deux approches qui se détachent pour mentionner les acteurs clés. D'une part, une approche très restreinte** selon laquelle la politique sportive peut être conçue avec l'implication de quelques acteurs fédéraux, que sont les acteurs de la DTN (pour rappel, celle-ci regroupe le DTN et ses adjoints, les entraîneurs nationaux et les cadres techniques nationaux, soit une quinzaine de personnes) et une poignée d'élus fédéraux (en tête, le Président, puis ses Vice-présidents, soit autant d'acteurs que la DTN).

« Le rugby, jusqu'à nouvel ordre, c'est quand même le bureau fédéral qui fait la politique ; c'est de là que vient l'essentiel. [...] Je pense que la DTN doit faire son rôle, c'est-à-dire qu'elle doit être vraiment force de proposition. » (P11, Président de Comité Territorial)

« La conception ne peut être que mixte. Il y a des gens de la DTN qui sont des techniciens. [...] Puis il y a des politiques qui ont à assumer leur propre responsabilité et le développement de leur propre fédération. Donc c'est un mixte entre les deux. » (P16, élu fédéral)

« Puisque, comme je te disais, l'acteur principal pour moi c'est au niveau de la DTN ; alors inévitablement c'est le Président de la fédération et tout son bureau directeur. » (S10, Conseiller Rugby Territorial)

D'autre part, des acteurs interrogés prônent pour une implication plus large avec des acteurs territoriaux (les Présidents de Comités Territoriaux en premier ordre, ainsi que les Conseillers Techniques Régionaux), des acteurs fédéraux qui ne se limitent pas aux membres de la DTN et du Bureau fédéral, mais qui doivent intégrer l'ensemble des dirigeants élus, ainsi que les directions administratives, avec en tête leur Directeur.

Enfin, sous cette seconde approche plus participative, les acteurs vont jusqu'à indiquer qu'il est important d'intégrer des personnes de la « société civile », c'est-à-dire des représentants de clubs.

« Il n'y a pas que la DTN, il y a aussi des gens qui sont parties prenantes du rugby, dans des clubs : ce que j'appelle la société civile. » (P10, élu fédéral, Président de Comité Territorial)

« Il y a les techniciens, il y a les élus, il y a les salariés, il y a les licenciés ! [...] Il faut bosser avec des gens de la société civile. [...] Si on se coupe de la réalité du terrain, si on se coupe de ce public, [...] on se coupe de la réalité qui nous permettra d'avoir une analyse cohérente pour définir, à partir du ressenti du club, de comprendre les besoins émergents, qui nous permettront de définir une politique sportive qui redescendra en direction du club. » (S15, membre de la DTN)

« Il y a les élus en charge de secteurs qui concernent la politique sportive. Ça c'est pour le niveau politique. Après [...] donc le DTN et l'organisation étatique qui est mise en place, les salariés de la Fédération mais également les clubs, [...] les comités départementaux, les comités territoriaux, le licencié. [...] Disons qu'une stratégie définie par quelques-uns en déconnexion complète avec la base, moi, je ne pense pas à son efficacité. » (A11, manager administratif)

Par rapport à ces deux types d'approche, ajoutons qu'il n'a pas été possible de rendre compte de spécificités selon les acteurs que nous avons interrogés. En effet, aucune tendance forte ne s'est dégagée, selon que les acteurs qui se sont exprimés soient fédéraux ou territoriaux, politiques, sportifs ou managers administratifs. Chacun d'entre eux se situant sur une approche restrictive ou davantage participative. On a donc un noyau dur identifié, à partir duquel gravitent d'autres acteurs clés qui sont également invités à jouer un rôle dans la conception de la PSF ; une tendance se dessine en termes de réseau. A ce stade, il est privilégié de caractériser ce réseau par l'approche la plus participative et élargie, afin de ne pas prendre le risque de mettre de côté des acteurs identifiés par plusieurs interrogés. Dans cet esprit, il est pertinent de proposer une cartographie des « actants humains » clés, afin d'identifier leurs relations et d'être en mesure de les catégoriser.

7.1.2.2.2. Cartographie et catégorisation des acteurs clés en présence

Les acteurs clés du processus tels qu'identifiés ci-dessus peuvent être cartographiés dans le but de montrer les éventuelles relations fonctionnelles qui existent déjà entre eux. Davantage que des acteurs précisément nommés, le parti pris est de mentionner des groupes d'acteurs clés, tels que présentés ci-après par la Figure 57. Nous remarquons que, parmi les acteurs que nous avons choisi d'interviewer, seuls des représentants de clubs n'ont pas été sollicités dans le cadre d'entretiens semi-directifs.

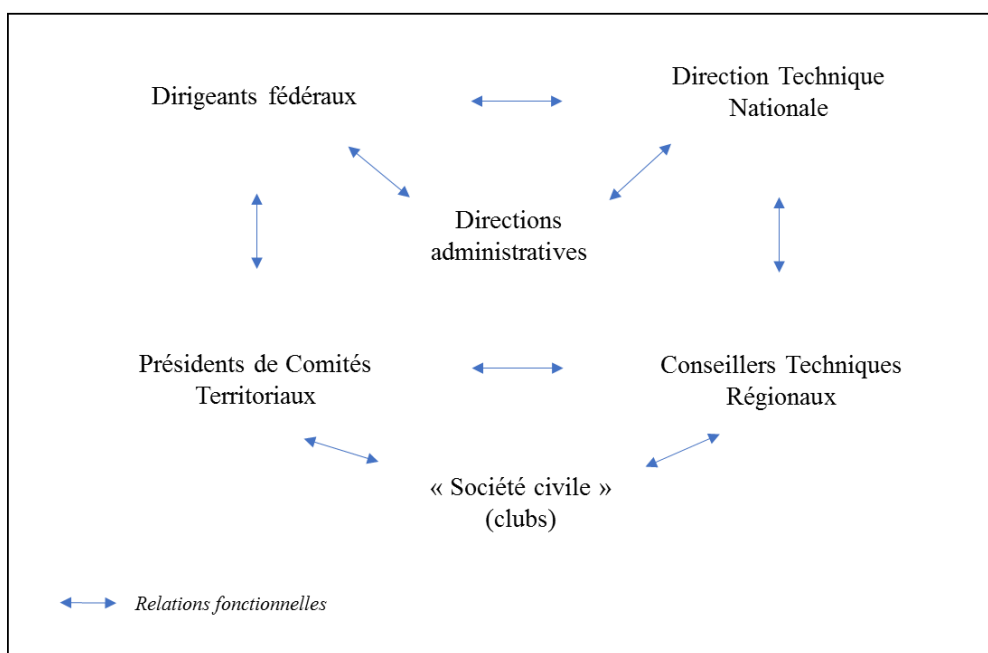


Figure 57 : le réseau d'actants humains, une identification de groupes d'acteurs clés

Les acteurs clés identifiés sont donc aussi bien des acteurs fédéraux (niveau du haut sur la figure 57) que territoriaux (deuxième niveau), politiques (à gauche) que sportifs (droite). Egalement, les acteurs administratifs et en premier lieu les directeurs salariés, puis des représentants de clubs, intègrent ce réseau d'acteurs participant à la conception de la politique sportive de la FFR. **Quantitativement, ce réseau identifié est hiérarchisé et dense.**

Si le nombre de représentants de clubs qui pourraient faire partie de la co-construction n'est pas précisé¹⁴¹, **les groupes d'acteurs clés représentent environ 125 personnes** (*DTN* \cong 15 ; *Dirigeants fédéraux* = 39 (dont 18 *Présidents de Comité*) ; autres *Présidents de Comité* = 16 ; *Conseillers Techniques Régionaux* \cong 50 ; *Directeurs administratifs* = 6). Ce chiffre met en exergue l'importance de la détection de porte-paroles, étant donné la difficulté d'appréhender une co-construction avec tant d'acteurs aux représentations différentes. Cet élément fait partie intégrante de l'analyse par la traduction dans laquelle nous nous inscrivons. Il paraît approprié de catégoriser ces acteurs qui vont potentiellement co-construire la PSF. L'idée d'une catégorisation de telles parties prenantes témoigne de la volonté de mettre en avant les éventuelles similitudes et différences entre les groupes et ainsi, leurs complémentarités et synergies.

Dans cet esprit et compte tenu de la particularité de notre terrain, les travaux de Boltanski et Thévenot (1991) sont intéressants à mobiliser pour parvenir à une catégorisation à la fois originale et pertinente des acteurs clés en présence. Les auteurs s'intéressent à la relation et aux enjeux entre accord et discord. Ils prônent pour l'idée d'un « principe supérieur commun » ou « bien commun », lequel permet de dépasser les particularités des acteurs en présence, pour mettre en avant des convergences de représentations et ainsi trouver des points d'accord. De surcroît, les auteurs suggèrent d'utiliser le modèle de la cité en tant qu'expression de ce « bien commun ». Six principales formes de cités sont développées : la cité inspirée, la cité domestique, la cité de l'opinion, la cité civique, la cité industrielle, la cité marchande. Les acteurs ont des modes d'action différents ; en fonction de leurs valeurs et de leurs caractéristiques, ils peuvent être classifiés et catégorisés dans une cité. Le Tableau 19 présente les principes supérieurs afférents à chacune des cités, ce qui permettra de procéder à cette catégorisation.

¹⁴¹ Le sujet de ces représentants de clubs est énigmatique à ce stade, tant quantitativement que qualitativement : dans quelle mesure un Président de Comité Territorial, voire un dirigeant fédéral, ou même un Conseiller Technique, pourrait être messager d'une voix « locale », de club ? Dans le cadre de l'exercice de ces fonctions, ces acteurs sont effectivement, pour une grande majorité d'entre eux, licenciés dans un club.

Tableau 19 : typologies de « cités » et principes de référence, selon Boltanski et Thévenot (1991)

Type de « cité »	Cité inspirée	Cité domestique	Cité de l'opinion	Cité civique	Cité industrielle	Cité marchande
Principes / valeurs de référence	Créativité, inspiration	Tradition, loyauté	Réputation, renommée	Collectivité, démocratie, associatif	Efficacité, performance, rationalité	Concurrence, convoitise

Chaque cité se caractérise donc par une forme particulière du « bien commun » et des principes distincts, mobilisables dans certaines situations. Avant de catégoriser nos six groupes d'acteurs clés, il est important de noter que les cités ne sont pas exclusives. C'est-à-dire que les acteurs peuvent évoluer entre les cités, et sont supposés capables de changer de « logique » en fonction des contextes de travail, des circonstances, etc.

Notre tentative de catégorisation s'appuie sur plusieurs éléments de connaissance du terrain : tantôt sur les caractéristiques d'une fédération sportive nationale (mises en exergue en section 1.2. et notamment au point 1.2.2.3. *Typologie des acteurs*), tantôt sur nos observations et notre ancrage sur le terrain et enfin, sur les entretiens menés. En somme, la triangulation de nos données favorise cet essai de catégorisation.

Dans un premier temps, nous nous intéressons aux acteurs clés « politiques ». **Les dirigeants fédéraux de la FFR peuvent être assimilés à la cité domestique.** D'abord pour la simple et bonne raison qu'il est considéré que cette cité a une influence dans le domaine politique, où la valeur de la hiérarchie est prégnante. Aussi, d'autres valeurs telles la tradition et la loyauté, sont considérées comme importantes par ces acteurs. De même, ils témoignent largement du poids de l'histoire et des habitudes, qui nécessitent ainsi d'assurer une certaine forme de « continuité ». En tant que **Présidents de Comité Territorial**, les acteurs se situent également dans cette perspective, mais **ont tendance à être plus proche de la cité civique.** En effet, leur positionnement est plus en proximité avec les clubs et donc, le monde associatif et ce que cette cité appelle la « collectivité ». Le principe de la représentativité, soit le fait de parler au nom de la collectivité (de son territoire) est très fort au sein de cette cité ; or, ne serait-ce que durant nos entretiens semi-directifs, nous avons pu mesurer à quel point ces dirigeants territoriaux s'expriment au nom d'un collectif, formé par les clubs de leur territoire.

Au niveau des acteurs clés « sportifs », les perspectives sont différentes. **Les membres de la Direction Technique Nationale sont assimilables à la cité de l'opinion.** Celle-ci met en avant la renommée, souvent sous-jacente à leurs missions, notamment celles d'encadrement des équipes nationales. Nous avons pu mesurer à quel point ces acteurs sont légitimés par leur niveau de connaissances et de technicité par rapport à la pratique et à son perfectionnement. Deux autres cités peuvent également se rapprocher de ce groupe d'acteurs ; il s'agit de la **cité inspirée**, dans la mesure où ils doivent faire preuve d'innovation, adapter leurs méthodes de travail, de management, mais également de la **cité industrielle**, car ces acteurs de la DTN sont également imprégnés des logiques de performance sportive, avec à l'esprit, l'idée de faire rayonner le rugby sur le plan international, via les résultats des différentes équipes de France. **Les Conseillers Techniques Régionaux sont le groupe d'acteurs le plus délicat à catégoriser**, étant donné, comme nous l'avons exprimé, que ces acteurs peuvent avoir des missions et prérogatives différentes, selon les contextes dans lesquels ils évoluent, leurs compétences, leur profil. Nous aurions tendance, pour autant, à **faire coïncider les valeurs prônées par ces acteurs à la cité industrielle**. Ils mènent effectivement un éventail d'actions avec une logique d'efficacité auprès de plusieurs parties prenantes (les structures décentralisées de l'Etat, le Comité Territorial, les clubs, la FFR) et s'inscrivent donc dans une logique de performance sur divers plans : la formation des jeunes, des éducateurs, des entraîneurs. Ces éléments non exhaustifs illustrent cette visée de performance sportive.

Les acteurs administratifs peuvent également être imputables à la cité industrielle, certes dans des expertises et des objectifs différents. En effet, leur activité salariée leur confère une exigence de performance et d'efficacité. Nous avons également pu voir que cette efficacité est recherchée, à la fois sur le plan fonctionnel (réalisation de tâches administratives) et organisationnel (trouver les bonnes synergies en « intra » et avec les structures du réseau).

Enfin, **les acteurs faisant office de représentants de clubs** (de la « société civile), **s'insèrent dans les logiques argumentatives propres à la cité civique**. Ils représentent bien les valeurs de référence à cette cité, que sont le monde associatif, la collectivité ; en somme, l'intérêt général. Le Tableau 20 synthétise ces éléments de catégorisation, en mentionnant la cité qui nous semble dominante pour chaque groupe d'acteurs clés identifiés dans la conception de la politique sportive de la FFR.

Tableau 20 : catégorisation des acteurs clés, une application du modèle de Boltanski et Thévenot (1991)

<i>Groupes d'acteurs clés</i>	Dirigeants fédéraux	Présidents de Comité Territorial	Membres de la DTN	Conseillers Techniques Régionaux	Directeurs administratifs	Représentants de clubs
<i>Cité de référence</i>	Cité domestique	Cité civique	Cité de l'opinion	Cité industrielle	Cité industrielle	Cité civique

Cette catégorisation met donc en lumière la coexistence d'acteurs qui ont des logiques argumentatives, des principes différents, avec quatre cités prédominantes¹⁴². **L'enjeu est donc de parvenir à réunir plusieurs « cités » à travers leur implication dans un dispositif à co-construire** ; c'est donc de voir comment les acteurs peuvent tirer parti de leur(s) valeur(s) de référence et les mettre au service d'un collectif, qui plus est en réseau. Autrement dit, il s'agit de mettre en forme un dispositif qui soit en mesure de prendre en compte la variété des logiques en présence. Cela est renforcé par le caractère multidimensionnel de la PSF et les diverses représentations émises sur ce dispositif. **La question des rôles** que les acteurs se confient entre eux est donc **fondamentale pour situer dans quelle mesure ils envisagent leur implication et les implications des autres** dans le processus.

7.1.2.2.3. Les rôles confiés aux acteurs, entre traductions concordantes et controverses apparentes

Afin d'étudier de près les concordances entre les rôles que les acteurs s'attribuent et ceux qui leur sont attribués vis-à-vis de la co-construction de la PSF, nous procéderons là-aussi par une présentation, un par un, de chaque groupe d'acteurs clés. Dans un premier temps, nous montrons les rôles qui leur sont confiés, du moins tels qu'imaginés par les autres acteurs du réseau qui se dessine. Dans un second temps, nous verrons quels rôles ces acteurs se voient jouer.

¹⁴² Cela ne met pas en péril leur capacité de collaboration ; bien au contraire, ces différences peuvent être synonymes de synergies dans la mesure où les uns s'enrichissent des autres.

Cette double lecture permettra de voir les éventuelles divergences dans les traductions au sein des groupes, mais aussi et surtout d'identifier les points de controverse dès lors qu'un groupe d'acteurs n'a pas la même vision de son rôle en son sein-même, ou par rapport aux autres acteurs.

a) *Rôles des dirigeants fédéraux*

Les dirigeants élus de la fédération ont incontestablement un rôle majeur dans le processus, si ce n'est le premier rôle. Nous identifions trois objectifs qui leur sont confiés au titre de la conception de la PSF. Premièrement, on leur demande d'**impulser** une telle dynamique et d'être force de proposition. Deuxièmement, un rôle de **validation** et de prise de **décision** est attendu d'eux. Troisièmement et dans cet esprit, ils doivent être en mesure de se positionner comme les **garants**, ou mieux, les **responsables**, de cette politique co-construite. Les verbatims ci-dessous illustrent ces rôles confiés.

« Les élus [...] peuvent être à même, ils sont sur le terrain. Ils sont élus, ils ont promis des choses. » (S7, membre de la DTN)

« La politique sportive, je pense que c'est quand même aux élus référents de la faire et de la faire faire par nous. » (S11, Conseiller Rugby Territorial)

« Le rôle accordé aux élus, pour moi ce qui est fondamental c'est que sans les élus il n'y a pas de validation. Ce sont eux qui vont valider, qui vont prendre la responsabilité d'une prise de décision à travers une validation. » (S15, membre de la DTN)

⇒ **Ces rôles sont relativement en conformité avec l'avis des acteurs concernés**, dans la mesure où les traductions de ces acteurs politiques sur cette dimension rejoignent celles des autres acteurs. Dans la logique du premier rôle (impulser), les acteurs politiques vont même, dans la majorité d'entre eux, encore plus loin, en indiquant la nécessité, pour eux, de **recueillir l'adhésion** des parties prenantes concernées.

« Dans le monde du rugby, il faut arriver à faire bouger les lignes, mais il nous faut l'adhésion de tous. [...] que l'on fasse adhérer toute une armée fédérale. »

(P1, élu fédéral)

- ⇒ S'il y a **un élément sur lequel les acteurs politiques ne semblent pas tous en concordance**, cela porte **sur le rôle de force de proposition**. Il semble que certains de ces acteurs ont cette sensibilité pour émettre des idées en matière de développement de la pratique, chose que d'autres ne se voient pas mettre en avant.

« Je pense qu'il y a des propositions du monde politique à faire à la DTN. » (P3, Vice-président de la FFR)

« Je ne suis pas là pour imaginer, pour créer, ce n'est pas ma fonction. » (P1, élu fédéral)

b) Rôles de la Direction Technique Nationale

Pour les membres de la **Direction Technique Nationale, les traductions sur les rôles sont plus hétérogènes** que ce soit au niveau de ces acteurs eux-mêmes et ce que pensent les autres. Dès lors, des controverses sont opérantes pour ce groupe d'acteurs clés. Au niveau des rôles qui leur sont dédiés, deux rôles apparaissent néanmoins partagés par l'ensemble des autres acteurs ; d'un côté, la DTN doit être une **force de proposition** et donc moteur dans le contenu de la PSF ; de l'autre, ses membres sont aptes à **donner des instructions** aux conseillers techniques situés dans les territoires. Sur ce dernier point, nous remarquons que ce rôle est porté sur le lien entre la conception et la mise en œuvre de la PSF. Il semble donc bien établi que les acteurs de la DTN ont un rôle à jouer ; seulement, **trois « niveaux » dans l'approche émergent** et distinguent les acteurs (en particulier, politiques) **sur le degré d'implication de la DTN**. D'abord, une approche radicale selon laquelle ce sont eux les seuls maîtres d'œuvre de la PSF, de son contenu. Ensuite, une vision intermédiaire visant à positionner la DTN comme à la base de cette conception, mais à laquelle il faut associer les élus.

Enfin, des traductions plus restrictives qui voient en la DTN, certains acteurs à associer parmi tant d'autres, voire des points de vue remettant en cause et minimisant leur discours, catalogué de « ministériel », par opposition au discours « fédéral ». Les verbatims ci-après illustrent ces trois approches.

« La DTN [...] bien sûr que c'est à eux de définir la politique sportive puisqu'ils ont les compétences pour ça. » (P6, élu fédéral) [1^{er} niveau d'approche]

« Pour moi, la politique sportive, je dirais que la base, c'est la DTN. Enfin elle doit être partie prenante, tout du moins, de la politique sportive. » (P9, élu fédéral, Président de CT) [2^{ème} niveau d'approche]

« La politique sportive de la FFR, ce ne doit pas être la politique sportive du ministère ! » (entretien informel, élu fédéral et Président de CT)

« Il y a des fois où on peut s'asseoir aussi sur ce que nous dit le ministère. [...] les grandes décisions, se prennent avec les élus de la Fédération. » [3^{ème} niveau d'approche]

⇒ Lorsque l'on interroge les acteurs concernés, nous retrouvons également chez ces derniers cette volonté d'être force de proposition. En effet, **les membres de la DTN revendiquent de prendre un tel rôle, de telles responsabilités** et d'être en capacité de répondre aux enjeux sur des problématiques précises. En cela, les principaux membres de la DTN tiennent deux discours. Le premier est de dire qu'ils doivent être les seuls « aux manettes » pour réfléchir au contenu de la PSF. Le second est plus mesuré, attestant que cette réflexion doit nécessairement se faire en binôme, en particulier avec des dirigeants fédéraux.

« La direction technique nationale est là, elle est faite pour proposer une politique sportive aux élus de la fédération. » (S6, membre de la DTN)

« Je pense que les élus sont vraiment très importants là-dedans parce que c'est eux qui sont porteurs de la politique sportive. Nous, on est intégrés dans cette dynamique et c'est eux qui quelque part vont choisir les directives nationales, au moins la base de la politique sportive. » (S16, membre de la DTN)

- ⇒ **Les traductions** des uns (DTN) et des autres groupes **se cristallisent donc autour du degré d'implication des membres de la DTN** dans la définition du contenu de la PSF. Cela nous permet d'identifier un point de controverse qui nécessitera de trouver un compromis dans la place de ces acteurs vis-à-vis des autres groupes identifiés.

c) *Rôles des Présidents de Comité Territorial*

Avant tout, une particularité liée à la gouvernance fédérale est à souligner dès lors que les Présidents de Comité Territorial sont évoqués. En effet, presque la moitié des Présidents de Comité Territorial cumulent la fonction de dirigeant fédéral et ainsi, éprouvent du mal à situer leur rôle¹⁴³. De même, ce double positionnement trouble les autres acteurs, lesquels considèrent que la plupart des Présidents de Comité ont un poids fédéral et disposent ainsi d'un rôle dans la conception de la PSF. Pour éviter toute analyse biaisée, il a été important de distinguer les mandats territoriaux des mandats fédéraux, tout en précisant cette spécificité liée à la gouvernance de la FFR.

Le rôle principal identifié pour ces Présidents se focalise sur la communication, la transmission de la PSF entre le siège et les clubs. En somme, **il leur est attribué un rôle de courroie de transmission**. De ce fait, ce rôle dans la conception se justifie surtout par le rôle (anticipé) qu'ils tiendraient dans la mise en œuvre, le déploiement de cette PSF. Dans cette même logique, les autres acteurs leur confèrent un rôle de veille, de suivi par rapport aux réflexions fédérales et attendent d'eux in fine qu'ils soient garants de l'applicabilité des choix émis, en même temps qu'ils assurent une représentativité de la PSF sur l'ensemble des territoires. A travers ces éléments, il faut retenir que, finalement, **aucun rôle précis n'est confié aux Présidents de Comité non élus fédéraux** dans la co-construction de la PSF.

¹⁴³ Il a été intéressant de voir la « gymnastique » que ces Présidents Territoriaux / élus fédéraux font pendant les entretiens semi-directifs et de l'importance de leur positionnement lors de leurs réponses. Par exemple, « *si je me place en tant qu' élu de Comité Territorial, ce n'est pas à moi de définir la PSF* ». (P10, élu fédéral, Président de Comité).

- ⇒ Du côté des Présidents de Comité, les traductions sont également exprimées sur la logique de relai, de communication et donc déjà portées sur la mise en œuvre de la PSF.

« En tant qu'acteurs associés, je pense qu'effectivement, on ne peut pas se priver des présidents de comités, puisque ce sont eux qui déclinent au quotidien les actions à mettre en œuvre, la politique. » (P15, Président de CT)

« Moi, je me considère comme un relai de la politique sportive fédérale. » (P9, élu fédéral, Président de CT)

- ⇒ Néanmoins, notons que certains Présidents se voient jouer un rôle précis dans le processus de co-construction. Ils revendiquent le fait d'exprimer leurs points de vue, sous la forme d'aller-retours avec les acteurs fédéraux.

« La politique sportive fédérale, c'est bien si on a le pouvoir de l'infléchir, de l'améliorer ou de donner, ne serait-ce qu'un avis. » (P14, Président de CT)

« Il faut impérativement que ça redescende dans les comités territoriaux pour qu'on puisse échanger entre nous et faire part de notre avis sur le projet en se donnant des délais de façon à ce que les choses soient bien planifiées. » (P17, Président de CT)

d) Rôles des Conseillers Techniques Régionaux

Un peu à l'instar des Présidents de Comité, il semble que l'intégration désirée des CTR se formule à partir d'une confusion, même si leur compétence et leur légitimité ne sont pas remises en question. Cette confusion opère sur la distinction entre les membres de la DTN (qui ont des missions exclusivement au niveau du siège fédéral) et ces acteurs qui, pour certains, ont des missions « fédérales » (par exemple, l'encadrement d'une équipe nationale de jeunes, l'aide à des actions de développement des nouvelles pratiques). Les acteurs sportifs que nous avons interrogés ont tendance à intégrer les CTR dans le périmètre de la DTN, là où les autres acteurs font une distinction. Cela invite donc à prendre toutes les précautions, d'où le parti pris de différencier ces acteurs territoriaux des « sportifs fédéraux ».

Or, une fois que cette distinction est opérée, **les rôles accordés aux CTR ne se situent pas directement dans la conception, mais plutôt dans la dynamique suivante, de mise en œuvre** ; en tant que managers de projets sportifs, ils sont considérés comme les forces vives pour faire appliquer la PSF dans les territoires.

« On donne des grandes orientations, et après chaque territoire, sous l'autorité pédagogique du CTR local, des CTR, applique la stratégie nationale. » (S5, membre de la DTN)

« Je pense que le CTR, c'est le garant de la mise en œuvre de la politique sportive fédérale dans les comités. » (S12, Conseiller Rugby Territorial)

⇒ Cette vision des rôles est **relativement partagée** par les acteurs concernés. Certes, **les CTR précisent qu'à travers leurs relations, ils peuvent tenir un rôle de conseil** et de complémentarité avec les élus (territoriaux) **et se positionner en tant qu'interface entre la DTN et leur Comité d'appartenance**¹⁴⁴.

« On n'en est pas à demander aux CTR de décider de la politique sportive de la Fédération Française de Rugby, on est là pour conseiller, pour accompagner, pour donner des idées, être force de proposition. » (S4, Conseiller Technique Régional)

« Le binôme élus-cadres techniques n'est pas réuni suffisamment ensemble. Parce que nous avons un vrai rôle de complémentarité, moi c'est comme ça que je le vois. On est là pour faire des propositions et ensuite pour mettre en œuvre. » (S3, Conseiller Technique Régional)

¹⁴⁴ Deux séminaires annuels regroupent l'ensemble des acteurs clés sportifs, c'est-à-dire les membres de la DTN et les CTR ; ce qui donne la possibilité à ces derniers de pouvoir exprimer leurs points de vue et échanger entre vision nationale et dynamiques territoriales.

e) Rôles des directions administratives

Les rôles attribués aux acteurs clés du personnel fédéral sont moindres par rapport à ceux attribués aux dirigeants fédéraux et membres de la DTN. Ils se résument en deux caractéristiques. En premier lieu, ils sont sollicités pour **être en support de ces autres acteurs, au service et donc, en soutien**. En second lieu, un **rôle de suivi et d'organisation** leur est confié ; un suivi administratif dans la démarche projet sous-jacente au processus.

« Dans la Fédération, tous les services qui sont là [...] je vais être excessif, ce ne sont que des services annexes qui, normalement, devraient servir la politique sportive de la Fédération. » (P5, Vice-président de la FFR)

« Les administratifs, ils ont une mission très importante et ils doivent être là pour le suivi, ils doivent participer davantage au groupe de travail qui met en place la politique, pour bien la comprendre. » (P4, Vice-président de la FFR)

« Ils sont très importants ces gens-là, puisqu'on ne peut pas mettre en place quelque chose sans qu'il y ait une organisation. » (P7, élu fédéral).

⇒ Du côté des rôles revendiqués par les acteurs clés des directions administratives, ils reconnaissent d'abord, dans leur grande majorité, ne pas avoir de rôle à jouer dans la définition des objectifs de la PSF et donc dans son contenu.

« Ce n'est pas nous qui fixons les objectifs. » (A12, manager administratif)

« Moi, je n'ai pas les solutions, je ne connais pas assez bien comment fonctionne un club, etc. » (A4, manager administratif)

« On doit suivre, on est la troisième roue du carrosse. Pour moi, c'est le sportif et le politique et nous les administratifs, on est là autour pour que ça se passe bien. » (A1, manager administratif)

- ⇒ Aussi, ils témoignent de leur capacité à pouvoir collaborer, sur la question organisationnelle et celle des moyens associés à la PSF, élément non négligeable du processus.

« Je pense que notre rôle, il est moins sur la stratégie et donc, la définition de la politique sportive, que sur, ensuite, les moyens. » (A11, manager administratif)

« On est là pour mettre en musique les décisions. » (A2, manager administratif)

- ⇒ Jusqu'à ce niveau d'analyse, les traductions sur le rôle de ces acteurs administratifs sont concordantes. Néanmoins, certains acteurs administratifs, qui évoluent au sein de la direction sportive, souhaitent avoir un rôle à jouer sur le fond de la conception de la PSF (cf. : verbatim ci-dessous). En cela, nous retrouvons la même problématique exprimée pour les dirigeants fédéraux, à savoir qu'en fonction des sensibilités des uns et des autres, de la « fibre sportive » qu'ils détiennent, les acteurs émettent des traductions différentes de ceux qui font partie de leur « groupe » d'acteurs clés.

« Ce n'est pas très objectif parce que je fais partie de la direction sportive, mais cette direction, il me semble que par son nom, doit avoir un rôle central, non pas central en termes de prise de décision, mais central en termes de formulation de propositions et de conseils. » (A13, manager administratif)

f) Rôles des représentants de club (société civile)

S'il paraît important d'associer des acteurs de club et donc représentatifs du niveau local, la question de leur rôle est bien plus délicate à appréhender. Ceci s'explique par le fait que les acteurs n'identifient pas concrètement, ni en qualité ni en quantité, les acteurs visés et présentés comme « représentants de club » et donc de cette « société ovale ». Puisque nous n'en savons pas davantage sur leur nombre et sur qui sont-ils réellement (des Présidents de clubs ? Des bénévoles ? Des éducateurs ?), le rôle que nous décelons est peu précis.

Ces acteurs locaux paraissent surtout mobilisés en tant que **garants de la faisabilité « terrain » des décisions qui s'envisagent** en termes de PSF. En conséquence, sans être en mesure de définir réellement sous quelle forme, les impliquer est ainsi une manière 1) de s'assurer que la PSF est comprise et ainsi, 2) de s'assurer de la mise en œuvre locale des objectifs de développement afférents à cette politique sportive.

- ⇒ Les traductions des acteurs de clubs n'ont pu être récoltées étant donnée notre approche exclusivement qualitative. Ainsi – et c'est ici une limite potentielle à nos travaux – nous n'avons pas été en mesure de vérifier directement le rôle que ces acteurs locaux s'auto-confèrent dans le processus de conception de la PSF. Déjà, il serait intéressant de voir s'ils s'envisagent comme des parties prenantes directes d'une telle démarche de co-construction.

Le Tableau 21 synthétise, pour chaque groupe d'acteurs clés, les rôles confiés par les autres et ceux auto-proclamés eu égard la conception de la PSF. Il permet d'éclairer sur les niveaux de convergence entre les traductions émises, mais également de mettre en avant les points de controverse pour chacun de ces rôles.

Tableau 21 : acteurs clés identifiés, rôles confiés et auto-attribués

	Rôles confiés	Rôles auto-attribués
Dirigeants fédéraux	<ul style="list-style-type: none"> ➤ impulser la dynamique de co-construction ➤ être force de proposition ➤ valider et prendre des décisions 	Idem, mais aussi : <ul style="list-style-type: none"> ➤ recueillir l'adhésion ➤ force de proposition ? (<i>controverse interne</i>)
Direction Technique Nationale	<ul style="list-style-type: none"> ➤ force de proposition ? (<i>controverse – 3 approches</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ force de proposition
Présidents de Comité Territorial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ courroie de transmission ➤ communication dans le réseau 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ relai de la PSF ➤ exprimer son avis via des aller-retours siège / comité ? (<i>controverse interne</i>)
Conseillers Techniques Régionaux	<ul style="list-style-type: none"> ➤ aucun rôle précis 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ rôle de conseil ➤ interface entre DTN et le comité
Directeurs administratifs fédéraux	<ul style="list-style-type: none"> ➤ être en support ➤ rôle de suivi, d'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ apporter des éléments sur les moyens organisationnels ➤ formuler des propositions ? (<i>controverse interne</i>)
Représentants de clubs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ garants de la faisabilité de la PSF ➤ permettent de s'assurer que la PSF est « compréhensible » 	<i>Pas de données</i>

En résumé, nous voyons que, globalement, pour un groupe d'acteurs clés, nous avons des convergences entre les rôles qui leur sont prédestinés et ceux qu'ils se voient jouer. Néanmoins, ces traductions sont soumises à des points de controverses sur certains rôles, à la fois entre les membres d'un groupe identifié (ce que nous avons nommé « controverse interne », colonne de droite) – ou alors entre plusieurs acteurs / groupes lorsqu'ils attribuent des rôles pour des acteurs identifiés (controverses sur la colonne de gauche). En d'autres termes, notre analyse met en évidence que **ce sont davantage les différentes traductions visant à confier des rôles à un groupe d'acteurs clés, ou des discordes sur les rôles que ce groupe se voit jouer qui vont être génératrices de points de tensions**. Et ce, davantage que des problèmes de « concordance » entre les rôles qui sont confiés par les autres versus les rôles prévus pour « soi » (équivalences entre les deux colonnes).

Il ressort également de ces traductions la **prédominance de deux catégories d'acteurs** en matière de définition du contenu de la PSF : les dirigeants fédéraux (le Président de la FFR en tête) et la Direction Technique Nationale (malgré une controverse sur son poids dans le réseau). En second niveau, les Présidents des Comités Territoriaux et les Conseillers Techniques Régionaux sont positionnés tantôt dans des rôles de relais, tantôt en tant qu'instigateurs dès lors qu'ils parviendront à travailler de pair avec, respectivement, les dirigeants fédéraux et les membres de la DTN. En somme, le rôle sous-jacent à ces acteurs territoriaux est de garantir que la PSF définie soit en mesure de s'appliquer dans et par toutes les régions, tous les territoires. C'est dans cet esprit qu'il apparaît pertinent de faire intervenir des représentants de clubs, cellule de base dans le développement de la pratique. Enfin, le rôle dédié à des salariés du siège fédéral est plus spécifique à la « démarche projet » que suscite la conception de la PSF ; celle-ci suppose des réflexions tant sur les moyens associés que sur l'organisation adéquate.

Il est intéressant de noter que certains acteurs identifiés en second niveau le sont particulièrement dans une logique de mise en œuvre de la PSF. Cette volonté de s'assurer de l'« usage » de la PSF renforce les logiques appropriatives développées par De Vaujany (2006) et Grimand (2006). La concertation avec les acteurs territoriaux voire locaux a pour but de préparer la PSF dans son appropriation et son usage sur l'ensemble du territoire national.

On obtient donc a priori une « hiérarchisation » du réseau d'acteurs clés, puis une certaine complémentarité dans les rôles de chacun. Cette importance donnée à chacun suit la hiérarchie du réseau fédéral (national, territorial, local). Enfin, à travers ces strates, plusieurs acteurs qui opèrent sont oubliés dans le processus de conception de la PSF. Mentionnons par exemple les bénévoles qui interviennent pour le compte du siège fédéral (qui intègrent, par exemple, des commissions fédérales, telles la « commission des écoles de rugby », la « commission du bénévolat »). Au niveau des comités territoriaux, les Conseillers Rugby Territoriaux ne sont pas évoqués, alors qu'ils mènent un éventail d'actions qui symbolisent bien le « millefeuille ». Enfin, les acteurs des comités départementaux, échelons de proximité des clubs, ne sont pas directement mentionnés.

Ces traductions vont plus loin que les simples représentations énoncées dans le chapitre précédent : elles engagent les acteurs dans le cadre d'un processus d'intéressement. Ces rôles entre-définis témoignent en effet d'un tel processus. Grâce à ces traductions émises, on obtient une préfiguration d'un réseau, dans un état provisoire, tel qu'imaginé par les acteurs.

L'enjeu pour la suite de la co-construction est de voir de quelle manière les acteurs parviennent à résoudre les quelques controverses identifiées. C'est dans leurs interactions que vont se confronter leurs traductions et que des consensus pourront émerger. Dans le cadre de la PSF, des interactions se sont appuyées sur des investissements de forme et des actants non-humains qui ont eu un impact sur les liens entre les acteurs.

7.1.3. Des marqueurs d'intéressement à travers le rôle du chercheur-intervenant, des investissements de forme et des actants non-humains

Tel que notre cadre d'analyse théorique nous y invite, il a été pertinent de porter notre attention sur les activités menant à solidifier ce réseau d'acteurs clés. Avant tout, il semble important de souligner le rôle que nous avons nous-même eu en tant que chercheur-intervenant, dans la dynamique d'intéressement du réseau (7.1.3.1). De surcroît, cette recherche-intervention a permis de stabiliser un premier groupe d'acteurs pour piloter le processus global ; aussi, cet investissement de forme est accompagné d'actants non-humains, dont la présence est un élément non négligeable dans le tissage du réseau et le lien qui peut être fait entre l'ensemble des actants en présence (7.1.3.2).

7.1.3.1. Intervention du chercheur-intervenant et rôle en termes d'intéressement

Dès la problématisation, nous avons pu voir que la place du chercheur-intervenant n'est pas négligeable, dans la mesure où celui-ci peut aider, accompagner les acteurs à formuler ou reformuler un problème, qui rend nécessaire l'implication et la convergence d'acteurs concernés. Cette présence du chercheur dans le réseau s'est poursuivie, dans notre étude, dans le moment suivant de construction du réseau qu'est l'intéressement. Trois éléments marquent notre implication dans ce processus d'intéressement.

En premier lieu, notre intervention en Comité Directeur fédéral a été un instant fort car il a instauré la PSF « au centre » des acteurs présents. A cette réunion, assistent non seulement les dirigeants fédéraux, mais également les présidents de comité non élus au niveau fédéral, le Directeur Technique National, les directeurs administratifs, puis des représentants de la Ligue Nationale de Rugby (3) et des différentes organisations syndicales (des clubs professionnels, des entraîneurs, etc.). Ainsi, outre l'objectif de communication de la démarche de recherche liée à la PSF, l'opportunité a été de les « séduire » et de montrer l'intérêt que cette démarche contient à titre individuel et dans une logique collective.

En deuxième lieu, la prise de contact avec les acteurs ciblés dans le cadre d'entretiens semi-directifs a été importante. Conscient de l'impact du poids politique, nous avons été appuyés dans ce sens par le Vice-président de la FFR à l'origine de la collaboration de recherche :

« Comme cela a été présenté lors du Comité Directeur du 31 Janvier 2014 [...] Bastien Viollet conduira des entretiens avec un ensemble d'acteurs (politiques, sportifs, administratifs) concernés par la politique sportive fédérale. Dans ce cadre, il se permettra de vous solliciter. [...] La première phase de cette réflexion consiste en un état des lieux global et précis élaboré en deux points : 1) le contexte général, 2) les perceptions, visions et attentes des acteurs sur la politique sportive de la FFR. »

(Extrait de mail, objet « sollicitation dans le cadre d'un travail de recherche sur la politique sportive fédérale », avril 2014)

Plus tard, nous avons pu mener ces entretiens auprès de ce public large. Assurément, cette démarche a un impact sur les relations interindividuelles chercheur et acteurs de terrain et sur celles entre les acteurs interrogés, dans la mesure où ces entretiens (par leur « originalité » et leur contenu) deviennent des sujets de conversation entre acteurs.

En troisième lieu et toujours dans une logique de réseau, nous avons eu l'opportunité de communiquer sur les travaux de recherche auprès de l'ensemble des Présidents de Comités Départementaux, lors du Congrès fédéral de juin 2014, à Lyon.

Dans la mesure où aucun Président de Comité Départemental n'a été sélectionné pour nos entretiens formels, ce moment est essentiel pour informer l'ensemble des maillons de la « chaîne » fédérale et ainsi créer, au niveau plus local, une émulation par rapport au sujet, ou à défaut une prise de conscience de cette ambition de la co-construction de la PSF¹⁴⁵.

Ces actions ont permis de sensibiliser des acteurs qui évoluent déjà dans un réseau (dit « fédéral ») et pour lesquels un dispositif présenté comme essentiel à la dynamique inter-organisationnelle leur suggère de collaborer. Parmi ces acteurs, certains identifiés comme clés vont ainsi devoir « réinventer » un réseau stable afin de co-concevoir efficacement ce dispositif. La communication du chercheur-intervenant est donc essentielle pour indiquer aux acteurs la nécessité de tisser des liens autour d'un actant non-humain principal qu'est la PSF. Par rapport à cela, les acteurs perçoivent positivement le fait d'avoir un intervenant présumé « extérieur » aux situations vécues et capable de les analyser de manière objective, sans prendre parti pour telle ou telle représentation, telle ou telle traduction et donc tel ou tel acteur.

Cela n'exclut pas, toutefois, que nous ayons délaissé la position d'un observateur neutre et détaché, pour s'impliquer au plus près de la vie de l'organisation fédérale : communiquer aux acteurs la problématisation définie, les informer des paramètres conceptuels choisis (considérer la PSF comme un dispositif de gestion à co-construire, avoir un réseau stable d'acteurs participant à cette co-construction, rendre plus robustes les relations siège – comités) sont des premiers marqueurs forts de l'intéressement engagé. A partir de là, le rôle du chercheur est dual. D'une part, il s'agit de « faire parler » les acteurs, afin d'être en position de diagnostiqueur (faire ressortir les points à améliorer, les synergies apparentes, etc.). D'autre part, ce rôle évolue au gré du cadre d'analyse ; nous passons à l'idée de « faire traduire » les acteurs. Au final, notre participation à la construction de l'interface entre les intérêts des différentes parties prenantes clés est réelle, dans la mesure où nous avons été en mesure de leur faire prendre conscience du réseau d'acteurs à « intéresser », dans lequel chacun peut se positionner et positionner les autres.

¹⁴⁵ Nous n'avons pas eu l'opportunité de recueillir des retours formels de la part de ces acteurs de Comités Départementaux, le format de notre intervention ayant été unilatéral.

7.1.3.2. Entre investissement de forme et autres actants non-humains apparents : rôles et impacts dans le processus en termes d'intéressement

Cette présence du chercheur sur le terrain s'est accentuée par **la mise en place d'un comité de pilotage dès le début de la recherche-intervention, ce que nous pouvons considérer comme un investissement de forme**. En effet, la constitution de ce groupe s'inscrit dans la volonté de fournir un langage commun aux différentes parties prenantes et ainsi favoriser leur convergence¹⁴⁶. Le but de ce groupe restreint est de vérifier l'avancée de la recherche et par-delà, représenter concrètement l'évolution de la PSF sous ses trois composantes (cf. : section 6.2). En outre, il s'offre la possibilité de « recruter » d'autres membres, comme nous l'avons fait dès la troisième réunion (présence d'un membre influent de la DTN) puis lors de la suivante (présence prévue du Président de la FFR qui n'a finalement pas pu se libérer d'un emploi du temps chargé). L'enjeu est donc d'assurer la présence continue d'intermédiaires, condition pour que cet investissement de forme soit opératoire. Face à ces éléments, des limites se sont toutefois exercées : d'abord, une crainte exprimée par les acteurs de la FFR que ce comité de pilotage devienne perçu comme un « groupe d'experts » et ainsi que l'intervention du chercheur s'apparente à un travail de consultant. Ensuite, sur les prérogatives mêmes du groupe, nous dégagons de notre côté deux difficultés et limites à cet investissement de forme. D'un côté, la difficulté latente pour l'acteur politique d'exprimer une vision politique générale et fidèle aux convergences et divergences des acteurs politiques. De l'autre côté, la difficulté pour les acteurs administratifs de s'exprimer au nom du personnel fédéral, et ce d'autant plus que le directeur général ne fait pas partie de ce comité de pilotage.

D'autre part, nous avons décrit, précédemment, les dynamiques d'intéressement relatives aux acteurs et à leurs traductions. A travers la théorie de l'acteur-réseau, rappelons que tout artefact, est considéré comme un actant dès lors qu'il pèse dans le déroulé d'une action et/ou des interactions. Compris comme un dispositif, la PSF s'appuie sur des outils qui, permettent de lui donner du corps, de la structure, mais aussi et surtout, qui vont soutenir la formation d'un réseau d'acteurs concepteurs. Or, des actants non-humains ont bel et bien émergé et ont participé à construire l'interface entre les intérêts des différentes parties prenantes clés.

¹⁴⁶ Rappelons que la composition de ce comité de pilotage (1 Vice-président FFR, 1 membre de la DTN, 3 managers administratifs) est de nature à avoir des acteurs représentatifs de la situation, du problème exprimé. Il se réunit régulièrement, en moyenne tous les six mois.

En premier lieu, la prise en compte du projet fédéral, alors en voie de finalisation, vient nous rappeler que **le chercheur n'arrive pas nécessairement sur un terrain vierge** ; ce projet fédéral « Ambition 2020 » est un outil qui a déjà amené certains acteurs clés à tisser des liens (notamment les dirigeants fédéraux et l'équipe de direction salariée¹⁴⁷).

Outre le fait de donner un cap et d'avoir été un « *facteur structurant au projet sportif* » (S16, membre de la DTN), la formalisation de ce projet aura suggéré aux acteurs politiques et administratifs d'échanger sur une vision entrepreneuriale de la fédération, qui passe nécessairement par la vision du développement de la pratique, de ses structures et de ses publics. Aussi, cet outil a installé l'idée de partager des objectifs, et ce même si les points de vue, au préalable, sont différents. Dans ce sens, juste après la formalisation, les acteurs attribuent **un rôle de transversalité** à cet artefact, a minima au niveau du siège fédéral.

« Ambition 2020 c'était pour [...] essayer de converger, d'avoir une transversalité dans les objectifs, voir comment les uns et les autres se coordonnaient. » (P16, élu fédéral)

« Ambition 2020 n'est qu'un objectif, une vision [...] L'Ambition 2020 a pour vocation d'abord d'asseoir une forme de transversalité pour atteindre l'objectif [...] On sent très bien qu'il y a une volonté de travailler plus collectif, d'échanger plus, de décider solidairement, d'atteindre des objectifs. » (P2, Vice-président de la FFR, Président de Comité)

Au cœur de ce projet fédéral, la FFR a souhaité mettre en place le mécanisme de conventionnement d'objectifs, avec ses comités territoriaux. Ces conventions d'objectifs visées sont également un actant influant dans le réseau, dans la mesure où elles visent et impactent directement les relations organisationnelles FFR/Comités. Et ce, d'autant plus que la FFR a souhaité impliquer la DTN et des comités dans l'élaboration de ce mécanisme, piloté par deux élus fédéraux et des acteurs administratifs de la Direction Valorisation des Ressources Humaines et des Territoires.

¹⁴⁷ Le point perfectible de ce projet fédéral en termes d'intéressement des acteurs se situe au niveau des membres de la DTN, dans la mesure où seul « l'ancien DTN » a été convié aux réflexions. Toutefois, cela n'a pas empêché les acteurs de la DTN « version 2 » de s'en saisir (cf. : verbatim dans le paragraphe suivant).

Grâce à une telle co-construction, des liens sont tissés entre acteurs fédéraux et territoriaux (en particulier les neuf comités « pilotes »¹⁴⁸). Il est à noter que cette démarche exigeait, pour les comités volontaires, la présence d'un binôme d'acteurs (élu et salarié administratif ou élu et Conseiller Technique Régional). Cela a donc impulsé, à l'intérieur même des comités, une démarche collaborative entre acteurs¹⁴⁹. Plus qu'une démarche collective, l'enjeu de ce conventionnement est de collaborer autour d'objectifs partagés, visant notamment au développement du rugby ; **cela emmène donc les acteurs à converger dans le même sens** et à partager des visions communes. De plus, le leitmotiv est de travailler autour de la notion de projet qui prend en compte les activités de tous les acteurs participant à ce développement de la pratique et de ses structures. Nous illustrons ce rôle confié aux conventions d'objectifs par les deux verbatims ci-dessous :

« Les conventions d'objectifs [...] c'était quelque chose qui à mon sens était nécessaire, qui s'appuie bien évidemment sur un projet de Comité. Il faut que le Comité, bien évidemment, ait un projet et des objectifs à court et moyen termes. »
(P17, Président de Comité)

« Je pense que les conventions d'objectifs, au niveau des territoires, seront des éléments mobilisateurs pour les territoires pour mettre à bien ce système de fonctionnement et mettre en place la politique sportive fédérale. » (S15, membre de la DTN)

Enfin, l'autre actant non-humain impactant l'intéressement du réseau tient aux directives sportives nationales (DSN), lesquelles ont déjà été présentées comme la conséquence d'un investissement de forme réalisé par les membres de la DTN. Leur vocation est d'amener de la cohérence entre la politique désirée par le ministère et le projet fédéral « Ambition 2020 » et ainsi stabiliser l'activité des intervenants de l'Etat au siège et dans les comités territoriaux (soit les membres de la DTN et les CTR).

¹⁴⁸ Ajoutons que, concernant les comités territoriaux « non pilotes », nous avons participé à des rencontres dans tous les territoires, qui auront permis à chaque comité d'être tenu informé de l'avancement du mécanisme « conventions d'objectifs ».

¹⁴⁹ De manière surprenante, nous retiendrons ici les propos d'un élu territorial, tenus lors de la première réunion de co-construction : « cela m'a déjà permis de rencontrer mon CTR pour la première fois, dans l'avion ! ».

Telles qu'elles sont formalisées, ces DSN s'appuient également sur d'autres outils : par exemple, il est indiqué, pour les « DSN saison 2015-2016 », qu'elles sont « *tirées du programme budgétaire 2015-2016 [de la FFR], du Plan d'Excellence Sportive 2014-2020 [validé par le ministère des sports] et de la convention d'objectifs 2014-2015 [liant le ministère à la FFR]* ». A l'évidence, ces outils-là mettent en relation le ministère des sports (représenté en premier lieu par le DTN) et les dirigeants fédéraux (en particulier le Président, signataire principal). Les acteurs sportifs attribuent un rôle fondamental à ces directives, dans le lien qu'elles jouent entre eux d'abord, mais aussi avec les acteurs politiques et administratifs.

« Pour moi, les directives sportives [...] c'est vraiment essayer de donner une sorte de fil rouge pour ne pas que les gens s'éparpillent parce que le danger c'est ça, à un moment donné faire un peu de tout un peu partout [...] de pouvoir à un moment donné trouver un point de convergence sur l'ensemble du territoire sur des choses qui sont les grandes lignes de la politique sportive. » (S16, membre de la DTN)

« On parle de directives sportives nationales, le terme a changé ce qui, de mon point de vue, a des effets positifs en ce sens qu'on ne ramène pas à la technique, à la technicité. [...] C'est le sport dans toute sa dimension donc tout le monde y trouve sa place. Aussi bien administratif, que le politique, que le technique, donc on ne limite pas. [...] ça ne nous enferme pas sur nous-mêmes. » (S2, Conseiller Technique Régional)

Avec la mise en place de ces actants non-humains qui donnent corps à la politique sportive fédérale, le réseau d'acteurs clés est dynamisé, autant d'un point de vue intra-organisationnel (au siège fédéral et dans les comités territoriaux) qu'inter-organisationnel (relations entre acteurs fédéraux et territoriaux). Ces éléments vont d'une part favoriser les réflexions sur le contenu de la PSF¹⁵⁰ (cf. : moments de trajectoire en termes de substrat formel, identifiés dans le chapitre précédent) et entraîner des relations entre les acteurs. Ces actants non-humains ne sont donc pas « passifs » dans le réseau. Par rapport à notre terrain, nous retenons également qu'ils suivent une ligne directrice dans le lien entre chaque maillon clé du réseau.

¹⁵⁰ Un élu fédéral, également Président de Comité (P9) indique en ce sens : « *Aujourd'hui on a des supports sur lesquels on peut s'appuyer dans nos réunions de comité directeur.* »

Ces actants portent effectivement la spécificité de lier les composantes du réseau autour de la notion de projet (projet fédéral, projet territorial, projet club) ; ils ambitionnent d'impulser ces différents projets, avec la philosophie que ces projets s'enrichissent les uns les autres (le projet fédéral est enrichi par les projets territoriaux¹⁵¹, lesquels s'enrichissent des projets de clubs). Or, ces projets de développement des structures intègrent des objectifs de politique sportive.

Les rôles pris par les actants non-humains en termes d'interactions entre acteurs clés identifiés sont ainsi résumés par la Figure 58.

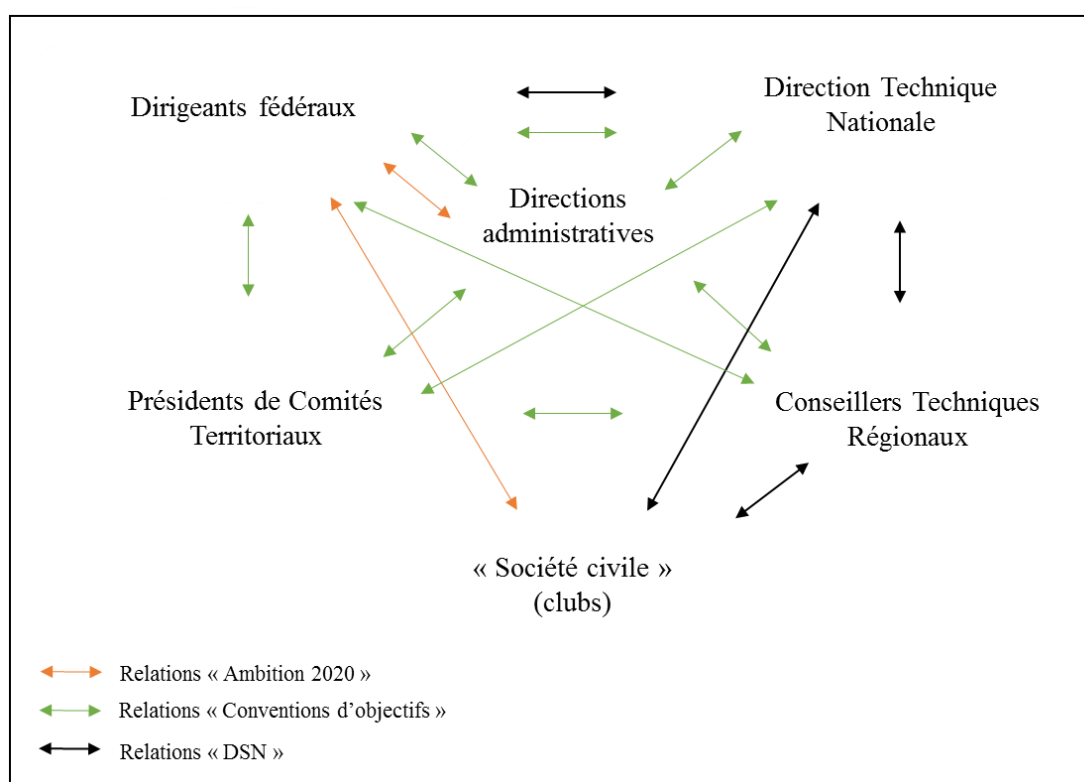


Figure 58 : le rôle des actants non-humains dans le processus d'intéressement : une multiplicité des relations entre actants humains clés

A la lecture de cette Figure 58, les interactions entre les acteurs via les actants non-humains deviennent perceptibles. Puisque ces outils et mécanismes convergent vers l'idée de stabiliser une politique sportive fédérale, ils deviennent alors clés dans la capacité de l'organisation à « intéresser » ces acteurs identifiés comme concepteurs de ce dispositif managérial.

¹⁵¹ « Engager les comités dans la réussite du projet fédéral » est par exemple un enjeu déclaré par la mise en place des conventions d'objectifs (source : document interne).

Synthèse 7.1 :

Dans ce chapitre, il s'agit de décrire et analyser le processus de conception d'une politique sportive fédérale à travers le réseau qui se constitue autour de ce dispositif et qui, au final, lui permet de lui donner une existence tangible. Cette section s'est focalisée sur les deux premiers « moments » de la formation de ce réseau d'actants humains et non-humains, développés par la théorie de l'acteur-réseau. Au niveau de la problématisation, nous avons fait remarquer que celle-ci a lieu en deux temps, suivant de près l'évolution de notre regard en tant que chercheur-intervenant, telle une « négociation » du partenariat engagé entre chercheur et acteurs de terrain. Dès lors, nous avons pu obtenir une représentation concrète du problème auquel l'organisation fédérale doit faire face. Puis, l'étude des traductions des acteurs permet de mesurer leur « entrée » dans la phase d'intéressement. Celles-ci ont en effet montré la prédisposition des acteurs à soutenir que la PSF est un dispositif détenteur d'une plus-value organisationnelle. Par ailleurs, elles permettent d'identifier les acteurs considérés comme essentiels à la co-construction de ce dispositif. Cela signifie que le réseau se dessine, sous la forme d'un maillage entre acteurs fédéraux et territoriaux, aux statuts différents (dirigeants bénévoles, fonctionnaires d'Etat, salariés du siège fédéral).

De là, nous avons pu catégoriser ces acteurs clés. La catégorisation est intéressante car elle permet de mieux appréhender ces acteurs, identifier la place qu'ils ont, les valeurs qu'ils portent, leurs intérêts, motivations. En somme, d'être en mesure de les mobiliser et les faire évoluer avec d'autres acteurs, selon ces différentes caractéristiques liées à leur identité. Parallèlement, nous avons détecté les rôles que les acteurs se confient entre eux, afin, avant tout, de mettre en avant les convergences et divergences apparentes.

Le repérage de ces traductions soulève la proximité du chercheur-intervenant avec les acteurs repérés. En ayant une place au plus près du terrain, nous avons pris part à la dynamique d'intéressement. Celle-ci informe sur la manière dont les liens sont tissés et agencés dans le réseau. Elle s'appuie sur des investissements de forme, c'est-à-dire sur tout processus de travail et de collaboration qui s'effectuent parallèlement et de manière étroite à la conception de la PSF. Enfin, nous avons mis en évidence l'émergence d'actants non-humains, qui ont un impact indéniable dans le processus de constitution du réseau d'acteurs, in fine de la PSF. Ces actants accompagnent le dispositif car ils participent à faire évoluer les comportements des acteurs, leurs actions et surtout, leurs interactions.

7.2. Des dynamiques d'acteurs qui bouleversent la linéarité du processus : l'impact des rapports de prescription

Jusqu'à présent, le passage entre la problématisation et l'intéressement laisse à penser que la construction du réseau d'actants est linéaire, se faisant au gré des traductions des acteurs. Or, dès lors que ces traductions « entrent en contact » les unes avec les autres, à travers les interactions entre ces acteurs, le réseau se met en mouvement. Dans cette logique, nous montrerons tout d'abord que la problématisation, malgré des rôles prédéfinis, a nécessité d'être revue, ou plutôt précisée, suite à un rapport de prescription entre acteurs clés (7.2.1). Cela a amené, notamment, à repenser les dispositifs d'intéressement. Par la suite, ces acteurs mettent en place des stratégies pour faire face à ce lien de prescription. S'en suit un enrôlement des acteurs incomplet, dans le sens où les rôles ne sont pas effectivement coordonnés (7.2.2). Au final, le réseau d'actants reste dans un état d'instabilité, dans la mesure où l'étape de mobilisation des alliés semble être réalisée partiellement (7.2.3).

7.2.1. Un réseau et des rôles certes prédéfinis, mais **une problématisation à (re)préciser**

Chaque acteur clé a commencé à construire sa propre traduction, exceptés les acteurs de club, pour les raisons d'ordre méthodologique que nous avons évoquées. Ces traductions marquent des convergences et divergences entre acteurs. A partir du moment où les traductions « controversées » sont en passe de « s'inscrire » dans le réseau, elles sont génératrices de rapports de prescription (cadre d'analyse de notre recherche, cf. : 3.3), dès lors que les acteurs interagissent autour de ces inscriptions des traductions. C'est dans ce cadre qu'un premier rapport de prescription a été détecté et a questionné le périmètre dévolu à la PSF (7.2.1.1). Plus encore, il a influé sur la formulation de la problématisation (7.2.1.2).

7.2.1.1. Un premier rapport de prescription autour du périmètre de définition de la PSF, symbole de la difficulté pour l'appréhender

Au cours de la problématisation et de l'intéressement (vus en 7.1), le réseau d'acteurs concepteurs reste statique et ce, même si nous observons que des investissements de forme et des actants non-humains mettent en place les conditions d'évolutions et d'interactions des acteurs, pour concevoir la PSF. En effet, les acteurs clés sont détectés, leurs rôles se dessinent et la PSF parvient à attirer leurs intérêts.

Poursuivant la logique de notre cadre d'analyse dynamique, nous étudions, dans le passage entre l'intéressement et l'enrôlement, les « confrontations » des traductions. En cela, il est nécessaire de s'appuyer sur les convergences et divergences que nous avons décrites précédemment. Certains acteurs cherchent à imposer aux autres leurs traductions, notamment lorsque celles-ci s'opposent. On s'intéresse alors de près à ces divergences qui s'expriment de manière effective (c'est-à-dire, lors qu'elles interviennent dans les relations et interactions entre les acteurs concepteurs), sur les trois versants de la traduction.

Premièrement se pose la question du sens et des objectifs que les acteurs attribuent à la PSF. En effet, sur ce point et **conséquent à des intérêts différents, des acteurs vont s'affronter sur le champ d'action d'une politique sportive, autrement dit, de son périmètre de conception.** Du côté de la DTN, l'intérêt de concevoir la PSF est d'être en mesure d'avoir des positions claires pour le réseau d'acteurs sportifs, en profitant de la vision émise par le projet fédéral « Ambition 2020 ». Or, les acteurs clés de la DTN ont des représentations « élargies » d'une politique sportive. En guise d'illustration, le projet fédéral stipule le développement des ressources financières de la FFR, qui passe, par exemple, par la construction du Grand Stade ; pour les acteurs de la DTN, la politique sportive inclut cette dimension économique et intègre donc une perspective stratégique.

Cette position est largement controversée par d'autres acteurs clés, en particulier des managers administratifs et des élus fédéraux, membres du Bureau Fédéral. L'élaboration des comités de pilotage de la recherche-intervention nous a permis de mettre en lumière ce rapport de prescription. Nous avons pu détecter un tel rapport entre les COPIL 3 (octobre 2014) et 4 (avril 2015), avec deux membres de la DTN (S15 et S16) en tant que « prescripteurs », face à deux managers administratifs (A10 et A11) et un élu fédéral, Vice-président de la FFR (P18), qui deviennent « utilisateurs » face à la prescription.

Nous avons bien retrouvé le mouvement en trois séquences du rapport de prescription (Hatchuel, 1996 ; Oiry, 2002), puisque dans un premier temps, les membres de la DTN ont cherché à « imposer » leur périmètre ressenti d'une politique sportive et donc le sens qu'ils attribuent à la PSF à co-construire. Dans un deuxième temps, les « utilisateurs » vont remettre en cause l'intégration d'une telle traduction en soutenant que la stratégie de développement économique d'une fédération n'entre pas dans le cadre de sa politique sportive. Ils vont dès lors développer un savoir qui tient du champ du management stratégique, en indiquant que la question des moyens financiers est de l'ordre de la stratégie (développer et répartir l'ensemble des moyens liés à un projet), et que cette stratégie est un processus à définir après avoir défini une vision, une politique. Enfin, dans un troisième temps, les acteurs prescripteurs n'opèrent ni refus, ni acceptation de cette transformation, ce qui va mener ces acteurs clés dans une impasse dans le réseau.

Surtout, cette « crise » opérante du rapport de prescription est symptomatique et révélatrice de la difficulté d'appréhension de la politique sportive fédérale (relevée d'un point de vue conceptuel au chapitre 2 et à travers les représentations des acteurs, section 6.1), au moment où celle-ci doit se définir concrètement par des acteurs identifiés. En outre, elle met en lumière le risque d'avoir des traductions biaisées des acteurs, dans la mesure où ils n'ont pas une représentation commune sur les contours de la PSF, son périmètre. Ainsi, pour éviter toute autre controverse qui serait la conséquence de cette difficulté d'appréhension, **ce premier rapport a engendré de revoir, ou plutôt préciser la formulation de la problématisation** autour de la question prégnante de son périmètre d'action et d'intervention. Cela a donc permis de sortir de l'impasse en question les acteurs clés précédents.

7.2.1.2. La reformulation d'une problématisation et des logiques d'intéressement à intégrer

La problématisation jusqu'alors inscrite était, rappelons-le, formulée de manière simple vis-à-vis d'un problème managérial aux tonalités intra et inter-organisationnelles : élaborer la politique sportive fédérale dans une logique de co-construction et de collaboration siège national et comités territoriaux. A vocation certes structurante, nous avons également soutenu que la politique sportive est, cependant, un objet multidimensionnel et complexe, qui prend appui sur de multiples artefacts, outils, etc.

Ces dimensions ont été à l'origine d'un premier rapport de prescription (cf. : page précédente), nécessitant d'intégrer la co-définition du **périmètre de la politique sportive fédérale**, comme pré-requis à sa co-construction. Ainsi, cette problématisation est précisée, dans le but d'éviter toute confusion dans les traductions des acteurs. En effet, ne serait-ce que lorsque les acteurs interagissent autour de leurs intérêts vis-à-vis de la PSF (comme ce le fut spécifiquement durant les COPIL 3 et 4), cette confrontation est inopérante dans la mesure où les contours de ce dispositif ne sont pas les mêmes dans les logiques des acteurs. Il est à noter que cette précision sur la représentation du problème auquel l'organisation a à faire face a été rendue nécessaire par la place d'un actant non-humain qu'est le projet fédéral. Pour l'ensemble des acteurs clés interrogés, il devient **nécessaire de positionner le périmètre d'une politique sportive par rapport à celui du projet fédéral**¹⁵², **tel un point de passage obligé dans la réussite du processus de conception** de la PSF.

Dans la construction du réseau d'acteurs, il est important de préciser que cette évolution de la problématisation ne constitue pas pour autant un réel « retour en arrière » ; cela n'a pas donné à revoir les rôles confiés ou attribués et donc à remettre en cause les traductions émises. En effet, la problématisation reste principalement centrée sur la conception de la PSF. Pour autant, le processus est impacté, tant sur le fond de la PSF que sur la dynamique du réseau d'actants sous-jacente. **Notre rôle a été d'impulser une réflexion en deux temps** ; d'abord, sur le positionnement de la PSF par rapport au projet fédéral, ensuite sur l'adhésion des acteurs par rapport au périmètre défini de cette politique sportive. En d'autres termes, compte tenu de cette problématisation revue, il s'est avéré nécessaire de proposer une méthodologie sur le processus de conception de la PSF et d'identifier, en termes d'acteurs, ceux qui doivent « porter » le projet ; en somme, les acteurs qui vont faire office de porte-paroles.

¹⁵² Nous avons pu appréhender cette question lors de notre dernière série d'entretiens (13), dont les résultats sont exposés en particulier sur cette dernière section.

Pour ce faire, nous avons rappelé quelques points fondamentaux caractérisant la politique sportive fédérale, à commencer par des éléments conceptuels, présentés aux acteurs clés du COPIL avec lesquels nous avons collaboré :

« La politique sportive fédérale correspond à un ensemble d'éléments ayant un impact direct sur le développement (qualitatif et quantitatif) de la pratique rugby. Mis en œuvre, cet ensemble d'éléments (mécanismes, intentions) permet un développement qualitatif et quantitatif de la pratique rugby. La politique sportive fédérale prend en compte les éléments qui contribuent à la pratique (éléments structurels, organisationnels, environnementaux). » (source : document interne, intitulé « Structure de la politique sportive de la FFR », juin 2015)

Aussi, nous avons rendu compte de la place d'une PSF et de son positionnement, en prenant appui sur les échanges avec les acteurs :

« La Politique Sportive Fédérale est au cœur des préoccupations fédérales ; au centre de l'activité de la Fédération. La politique sportive fédérale présente les objectifs et publics à atteindre, les actions et les moyens à mettre en œuvre dans le secteur sportif en collaboration avec les différents acteurs au niveau national et dans les territoires. La politique fédérale – ou le projet fédéral – comprend à la fois la politique sportive de la fédération et le développement « socio-économique » lié à la pratique. » (source : document interne, intitulé « Structure de la politique sportive de la FFR », juin 2015)

A partir de là, nous avons proposé une vision schématisée du positionnement de la PSF par rapport aux dimensions économiques notamment, en précisant qu'elle repose certes sur le projet fédéral « Ambition 2020 », mais prend appui uniquement sur les axes 2 et 3 de ce projet. La Figure 59 présente cette vision schématisée, qui a été soumise à l'adhésion des acteurs, notamment à travers notre seconde série d'entretiens.

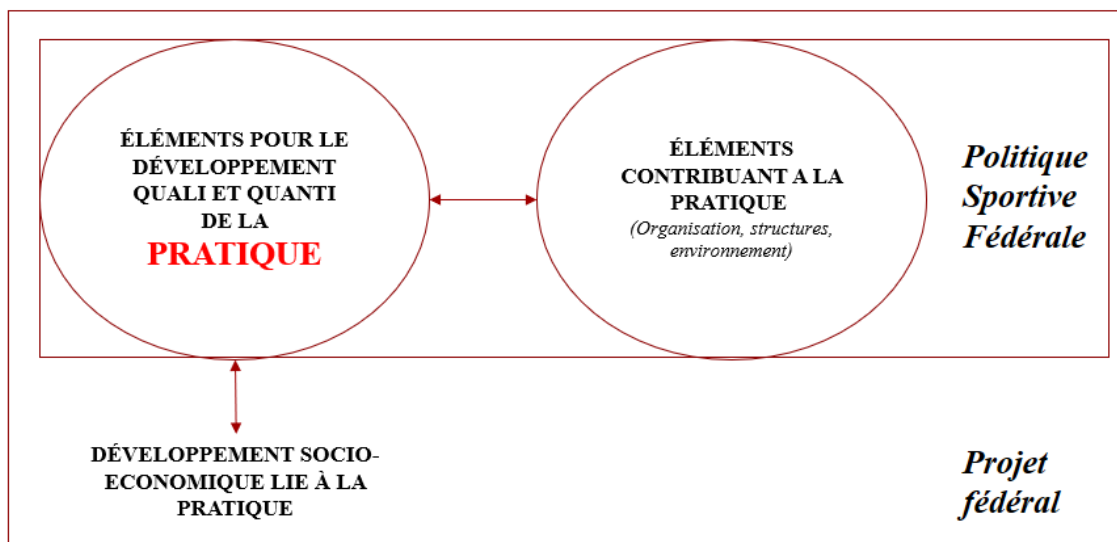


Figure 59 : définir la politique sportive fédérale et son périmètre, pour mettre en avant son positionnement par rapport au projet fédéral

A travers cette représentation, le parti pris est donc de considérer que le cœur d'une politique sportive est constitué par l'ensemble des actions qui contribuent directement à développer la pratique (quantitativement et/ou qualitativement), soutenues par des logiques organisationnelles, structurelles et environnementales. Les réflexions sur le développement socio-économique¹⁵³ lié à la pratique tiennent davantage à la politique fédérale et au projet d'une fédération. Par ces liens, l'idée est également de trouver un compromis dans le rapport de prescription qui a « opposé » membres de la DTN et administratifs et élu fédéral. Par ailleurs, avec cette nouvelle question du périmètre, cela laisse à penser que, potentiellement, les acteurs élus et administratifs qui ont pris part au travail de formalisation du projet fédéral, vont pouvoir d'autant plus être « enrôlés ».

La Figure 60 présente de façon synthétique les dynamiques actantielles qui se sont matérialisées et qui ont formé des dispositifs de problématisation et d'intéressement du réseau.

¹⁵³ Le « développement socio-économique » est compris soit comme la conséquence du développement de la pratique (par exemple, avoir plus de gens qui s'intéressent au rugby, plus de supporters, un modèle économique plus fort, etc.), soit comme les moyens (notamment financiers) qui vont favoriser le développement de la pratique.

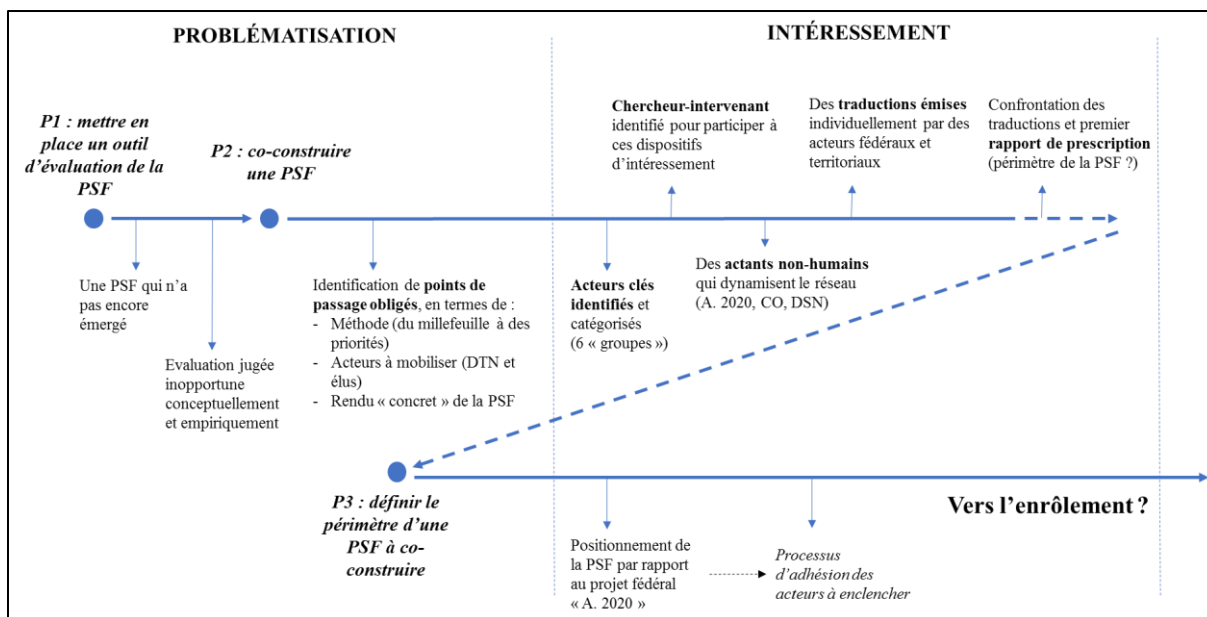


Figure 60 : les principales dynamiques actantielles en termes de problématisation et d'intéressement du réseau : un processus discontinu et non linéaire

7.2.2. Les stratégies d'acteurs face à la prescription : un enrôlement qui se met en œuvre, mais de manière incomplète

Le réseau se « soude » avant tout par le biais des traductions des acteurs et de leurs rapports, qui deviennent parfois, de prescription. Le mécanisme par lequel les relations et les coopérations se nouent est celui de l'enrôlement. Il détermine dans quelle mesure les acteurs clés aux rôles et aux responsabilités présumés différents parviennent à avancer collectivement pour concevoir le dispositif en question. En cela, il s'agira de présenter en quoi certaines traductions se sont bel et bien ancrées conformément à ce que les acteurs ont prévu (7.2.2.1), alors que d'autres s'effacent du processus. En effet, cette analyse descriptive de l'enrôlement se termine en montrant en quoi certaines traductions initiales se détournent, voire s'effacent en ce qui concerne certains acteurs (7.2.2.2).

7.2.2.1. Des traductions ancrées conformément à ce que les acteurs ont envisagé, par l'activité de porte-paroles

Comme mentionné précédemment, le rapport de prescription sur le périmètre à définir de la PSF a pu créer une impasse dans les réflexions liées au contenu de ce dispositif. Néanmoins et malgré ce ralentissement du processus, nous avons pu collaborer avec les deux acteurs clés de cette crise du rapport de prescription, à savoir le DTN et un manager administratif passant du rôle de Directeur Valorisation des Ressources Humaines à celui de Directeur des Projets Sportifs (DPS). Avec ces acteurs, deux questions clés ont été soulevées : « qui pour porter la politique sportive fédérale ? » et « quelle relation entre la politique sportive et le projet fédéral ? ». L'enjeu est d'enclencher l'enrôlement des acteurs clés et de passer d'un réseau « fictif » où les rôles sont imaginés, à un réseau réel où ces rôles sont effectivement pris.

Or, en collaboration avec le Président de la FFR, ces deux acteurs sont parvenus à tirer profit d'une réorganisation interne au niveau de la direction sportive (suite, notamment, à l'audit mené depuis l'année 2013) et de la direction technique nationale, pour réorganiser les rôles et domaines de responsabilités. Concrètement, **ces trois acteurs vont être très importants dans le processus d'émergence de la PSF** et de constitution d'un réseau d'acteurs. Ils vont rendre possible l'action concertée dans le sens où chacun va représenter un corps (voire une corporation) d'acteurs tout en collaborant en trinôme. Il s'agit alors de montrer et analyser en quoi ces acteurs vont traduire la volonté de collectifs qu'ils représentent. Ils proposent ainsi d'entre-définir et de coordonner les rôles entre des élus fédéraux¹⁵⁴, le DTN et le DPS, dans la définition de la politique sportive fédérale. C'est à partir de là que naît le Comité de Pilotage de la Direction Sportive, qui tient aussi comme mission de suivre les actions « courantes » liées au développement des projets sportifs, et donc de la pratique sportive.

Ces avancées dans le processus correspondent au moment « I » de trajectoire, que nous avons identifié dans le chapitre précédent. En cela, il est important de prendre à nouveau appui sur la Figure 61, qui émane de la collaboration entre les trois acteurs clés et qui a stabilisé les rôles des acteurs en question.

¹⁵⁴ Sont concernés, les élus fédéraux « de la direction sportive », c'est-à-dire qui exercent leur responsabilité avec des membres de la DTN et/ou des salariés administratifs évoluant dans cette direction.

Missions	Elus	DTN	DPS
Définition de la Politique Sportive	- Propose la politique sportive au CD - Construit et valide la mise en œuvre	Propose contenu : objectifs opérationnels, plans d'action	Garantit la cohérence (organisation, moyens)

Figure 61 : le Comité de Pilotage de la Direction sportive : des rôles stabilisés de certains élus, du DTN et du DPS

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

Plusieurs analyses peuvent être tirées à partir de ces rôles dédiés, au regard des traductions préalablement émises pour les acteurs concernés (voir 7.1.2).

Tout d'abord, au niveau des élus fédéraux, rappelons que plusieurs rôles leur étaient confiés : celui d'impulser la dynamique de co-construction et donc de participer pleinement à l'enrôlement, celui d'être force de proposition puis de validation. Pour ce qui est des rôles qu'ils s'auto-attribuaient, ceux-ci étaient relativement conformes aux rôles confiés, avec néanmoins la mise en avant de traductions controversées sur le fait de se considérer, ou non, comme des acteurs qui proposent des éléments de contenu de la PSF. A la lecture de la Figure 61, les élus « propose[nt] la politique sportive au CD [Comité Directeur] » ; pour comprendre au mieux ce rôle, il est essentiel de se référer au rôle du DTN, formalisé comme étant celui qui « propose [le] contenu : objectifs opérationnels, plans d'action ». Ainsi, nous comprenons que le processus menant à la validation de la PSF part de la DTN, qui va être force de proposition, puis va aux élus du COPIL de la Direction Sportive, qui vont prendre acte de ce contenu pour le proposer au Comité Directeur de la FFR, instance politique décisionnaire. **En revanche, la figure n'expose pas les éventuels échanges et interactions entre acteurs sportifs et politiques dans cette définition de la PSF.**

Ensuite, **concernant le DTN, le rôle qui est pris est donc conforme à ce que les membres de la Direction Technique Nationale attendaient** ; être force de proposition. Le DTN devient un élément clé dans le contenu de la PSF et garant des objectifs et du plan d'actions qui en découlent. Dès lors, les acteurs qui envisageaient un rôle limité pour la DTN voient leur traduction mise à mal et inopérante.

Enfin, un acteur administratif se révèle dans la mesure où le poste de DPS se crée en même temps que le COPIL de la Direction Sportive. Là aussi, le rôle qu'il prend (« *garantit la cohérence (organisations, moyens)* ») est fidèle aux traductions exprimées (être dans un rôle de support, d'organisation), même si là encore, une controverse était exprimée dans le sens où certains acteurs administratifs voyaient l'opportunité de participer aussi à définir le contenu de la PSF.

Assurément, la mise en place de ce COPIL au niveau de la Direction Sportive a donné du poids dans le réseau d'acteurs à quelques élus, ainsi qu'au DTN et au DPS, dans leur implication et leur importance dans la définition de la PSF. L'autre élément d'analyse marquant concerne le choix pris d'identifier un « pool » d'acteurs politiques, comme étant les responsables de la PSF définie et porteurs du projet auprès du Comité Directeur. Dans la mesure où seuls les élus interagissant avec la Direction Sportive (soit, en quelque sorte, le « développement sportif ») tiennent un rôle précis dans la définition de la PSF, le périmètre d'action et d'intervention de la PSF se dessine : à titre d'illustration, nous remarquons que le Trésorier ne fait pas partie du COPIL, tout comme l' élu en charge du « projet Grand Stade », ni celui en charge du marketing et de la communication. Ces éléments en disent long sur la manière dont les acteurs parviennent à penser la conception de la PSF et son périmètre de définition ; c'est en collaborant sur les rôles de chacun que les acteurs ont résolu cette problématique. En outre, de manière plus surprenante, nous notons que l' élu en charge du rugby professionnel et des relations avec la LNR, ainsi que celui responsable de la « stratégie territoriale »¹⁵⁵ ne sont pas intégrés non plus à ce COPIL de la Direction Sportive.

Ces absences s'avèrent révélatrices des choix pris et pourront être des éléments explicatifs dans le façonnement et la solidité finaux du réseau. Au final, malgré les controverses exprimées sur certaines traductions, des terrains d'entente sont trouvés pour confier des rôles à des acteurs clés identifiés : des traductions s'intègrent dans le processus et mettent en avant un noyau dur d'acteurs enrôlés. Néanmoins, d'autres traductions souffrent du manque d'interactions visant certains acteurs et de ce fait, de l'absence de rapports de prescription qui auraient permis de lier et faire vivre certaines traductions.

¹⁵⁵ Cet acteur a néanmoins été invité à participer à une réunion mensuelle du COPIL, pendant laquelle il déclarera : « *il nous faut une politique sportive, sinon la mise en place des conventions d'objectifs sera plus difficile* ». (notes du journal de recherche, avril 2015).

7.2.2.2. Des rôles détournés voire effacés : un processus qui perd en interactions et orphelin de rapports de prescription

A la lecture des propos précédents, nous pouvons d'abord soulever deux « niveaux » d'enrôlement s'agissant des élus fédéraux. Ils sont les premiers acteurs clés mis en avant et dont les rôles deviennent indécis. Nous parlons ainsi, pour ces acteurs, de **rôles détournés, dans le sens où une différenciation a été créée entre eux, selon qu'ils interviennent ou non, via leur mission, dans des projets sportifs** (par exemple, la filière de haut niveau, la formation des entraîneurs, le développement du rugby à 7, les compétitions fédérales, les équipes de France...). Certes, nous avons repéré, via les traductions des acteurs, différentes sensibilités entre ces dirigeants, menant à des traductions différentes quant aux rôles qu'ils se voient jouer : certains ne s'imaginant pas s'exprimer sur le sujet, alors que d'autres envisagent d'exposer des avis. Pour autant, **une telle différenciation dans le rôle des élus fédéraux n'a jamais été envisagée par les acteurs que nous avons interrogés.**

Or, sous l'impulsion du Comité de Pilotage de la Direction Sportive, quelques-uns d'entre eux sont investis de la responsabilité de proposer la PSF auprès de l'ensemble des élus fédéraux, à savoir le Comité Directeur de la FFR. Le fait d'avoir ce nombre restreint d'acteurs semble faciliter la prise de décision collective et la validation d'une PSF définie. Pourtant, cela a créé un point de difficulté relatif au statut du COPIL de la Direction Sportive, nouvellement créé, par rapport aux autres instances décisionnaires, que sont le Comité Directeur et le Bureau Fédéral. Les verbatims suivant témoignent du « désordre » que ce COPIL a pu créer dans le réseau, au niveau du pouvoir décisionnel :

« Ça a été perçu, à un moment, comme étant un Bureau Fédéral "bis". [...] il faut être très vigilant, quand même. Que les gens du comité de pilotage ne se prennent pas pour le Bureau Fédéral. » (P3, Vice-président FFR).

« Ce groupe, c'est bien qu'ils se réunissent tous les mois. Mais il ne faut pas que ce soit une troisième instance décisionnaire. » (entretien informel avec P1, élu fédéral).

Ces éléments sont symptomatiques de la confusion et la complexité sur le plan décisionnel, engendrées par le COPIL de la Direction Sportive.

Certes, le rôle des élus intégrant ce COPIL est formalisé mais reste sujet à interprétation, donc indéterminé (ils proposent la PSF au Comité Directeur, mais cela n'indique pas dans quelle mesure ils participent à son élaboration). Du côté du Comité Directeur, nous supposons ainsi un rôle de validation politique, alors que nous en savons beaucoup moins sur le Bureau Fédéral. De même, la place du Président paraît clé car les Directives Sportives Nationales, actant majeur de la PSF, sont soumises à sa validation. Ainsi, les processus décisionnels autour de la PSF sont difficiles à lire. Les verbatims suivants visent à comprendre les relations partant du COPIL de la Direction Sportive ; ils illustrent la complexité relevée ici.

« Ils viennent vers nous et le bureau, c'est le bureau qui décide avec le comité directeur et il faut qu'ils aient en parallèle, non seulement la vision mais aussi le pourquoi et le combien. » (P16, élu fédéral)

« Avec le comité de pilotage [...] on est davantage sur des propositions que l'on fait, que l'on fait remonter auprès du Président. » (P5, Vice-Président FFR)

En face de cette confusion, notons néanmoins les apports relevés du COPIL d'un point de vue décisionnel et conséquemment, son impact soulevé sur la conception de la PSF.

« Je trouve que le Copil a vraiment donné de la fluidité sur le processus de décision. Pour moi, [...] il a garanti un accompagnement par les élus du projet pendant tout son déroulement. » (S16, membre de la DTN)

« Avant 2013, il y a eu tellement un brassage d'idées des uns et des autres avec souvent des actions dispersées, qu'on ne sentait pas l'effet d'une vraie politique sportive fédérale. [...] On a mis en place un comité de pilotage national qui avait du grain à moudre, qui a construit, qui a travaillé, qui a finalisé et aujourd'hui on pourrait presque dire que le comité de pilotage a abouti parce qu'il a créé les conditions du développement. » (P2, Vice-président FFR, Président CT)

Il en ressort qu'**au niveau fédéral, le réseau d'acteurs politiques est « coupé en deux » et fonctionne à deux vitesses**. Surtout, les processus de validation s'effectuent en deux temps et de manière non uniforme (tantôt les élus du COPIL de la Direction Sportive vers le Comité Directeur, ou alors vers le Bureau Fédéral, ou encore directement auprès du Président).

Le rôle de l'élu fédéral en tant qu'acteur individuel est donc difficile à cerner ; malgré le fait d'avoir formalisé les responsabilités qui incombent aux élus rattachés à la direction sportive, nous ne sommes pas en mesure de mettre en évidence des dispositifs d'enrôlement complets auprès de l'ensemble des membres du Comité Directeur et in fine du Bureau Fédéral.

Il semble ainsi que l'enrôlement, dans le cas particulier d'une fédération sportive, est confronté à sa gouvernance fédérale et à des variables organisationnelles. Les rôles des Présidents de Comité Territorial n'échappent pas à cette donne. Pour détecter si ces acteurs sont enrôlés, il est nécessaire, au préalable, de s'en tenir à la distinction entre ceux qui cumulent une fonction d'élu fédéral (sont membres, de fait, du Comité Directeur, voire également du Bureau Fédéral) et ceux qui sont cantonnés à leur fonction territoriale (dans ce cas, ils assistent au Comité Directeur, sans pouvoir de vote des décisions). Cette distinction crée par exemple des disparités dans les implications des acteurs sur des actants non-humains clés, tel le projet fédéral. En tant que membres du Comité Directeur, certains Présidents de Comité ont par exemple participé à ces réflexions collectives et donc, sont plus sensibilisés que d'autres sur cet actant.

D'autre part, l'implication des Présidents Territoriaux sur la construction d'autres actants non-humains est également disparate : sur le conventionnement d'objectifs, neuf comités participent aux réflexions. Néanmoins, leur rôle est moindre, notamment sur la formalisation (avortée) des « orientations de la FFR en direction des territoires », dont l'enjeu était de proposer du contenu en termes de PSF. Par rapport aux Directives Sportives Nationales, ils n'interviennent pas dans le processus : la version finalisée leur est simplement communiquée¹⁵⁶. Au final, **les Présidents de Comité Territorial n'ont pas de rôle clairement identifié, propre à leur statut, que ce soit dans la production (contenu) ou dans la validation de la PSF.** Cette situation effective est alors plus proche des rôles confiés à ces dirigeants territoriaux (cf. : être une courroie de transmission, de communication dans le réseau) que ceux qu'ils s'auto-attribuaient : en effet, certains Présidents interrogés faisaient part de leur souhait de tenir un rôle dans la co-construction de la PSF, en rendant possible des allers-retours entre acteurs fédéraux et territoriaux.

¹⁵⁶ L'implication des Présidents Territoriaux sur ces directives est conditionnée aux rapports qu'ils peuvent avoir avec leur(s) Conseillers Techniques Régionaux ; en effet, nous avons pu noter à quel point cette relation est différente en fonction des comités et les conséquences que cela peut avoir dans l'implication des Présidents sur de telles réflexions.

Ces derniers ont donc vu leurs traductions non prises en compte et de ce fait, leur rôle effacé dans la co-construction. Pourtant membre du Comité Directeur, un Président de Comité déclare finalement :

« La politique sportive de la fédération, je crois qu'on devrait y être plus associés, les comités devraient être plus associés à la politique sportive. [...] on n'est pas assez associés dans les directives purement et simplement, pas assez associés dans les compétitions, dans le sportif. » (P12, élu fédéral, Président de CT)

Pour analyser ce « refus » d'intégration des traductions des Présidents Territoriaux et donc cette forme d'échec pour ces acteurs, l'analyse par le rapport de prescription est là aussi pertinente. En effet, **en l'absence d'interactions entre des Présidents de Comité et les acteurs ayant intégré le réseau** (car leurs traductions l'ont été), **il y a une absence d'interface entre les acteurs et donc, de co-construction de savoirs et/ou de relations** (Hatchuel, 2001) ; en somme, une impossibilité d'avoir un rapport de prescription, donnant l'occasion, a minima, à ces acteurs territoriaux, de faire entendre leur voix, quitte à voir transformées leurs traductions. En effet, le rapport de prescription est utile dès lors qu'il permet d'engager des « négociations », des formes de compromis sur les rôles à tenir et ici, sur les modalités de participation des Présidents de Comité au processus de définition de la PSF. Plusieurs éléments sont ainsi à soulever dans cette analyse rétrospective par le concept de rapport de prescription. Principalement, c'est la place des Présidents de Comité et leur statut, leur position et la reconnaissance de leur expertise qui est mise en défaut : suivant les termes d'Hatchuel (2001), ils ne sont ni abordés comme des « chefs » au leadership fort sur le plan fédéral (détection de pouvoir faible), ni reconnus comme des « experts » (détection de savoirs faible)¹⁵⁷. Ainsi, cela les affaiblit indéniablement, dans leur capacité à solliciter ou à être à l'origine de rapports de prescription.

¹⁵⁷ Excepté, là encore, les acteurs qui cumulent fonctions territoriale et fédérale.

En d'autres termes, l'enrôlement des acteurs fédéraux s'est porté sur la réorganisation du siège fédéral, avant que les membres de la DTN tiennent la dynamique des « savoirs » (propre à leur cité, celle de l'opinion). Ces derniers pensent à intégrer les acteurs territoriaux sportifs, qui sont des supports en termes de savoirs et proches de leur système de compétences et de valeurs (rappelons que la DTN correspond à la cité de l'opinion voire à la cité industrielle, or les Cadres Techniques Régionaux sont catégorisés dans cette dernière cité).

Dans cet esprit, le rôle du chercheur-intervenant doit également être souligné, dans la mesure où il pourrait éventuellement faire l'interface entre les acteurs en les amenant à prendre acte des différentes traductions et les mener à entrer dans un rapport de prescription. Or, nous n'avons pas été en mesure d'identifier des acteurs capables de jouer un rôle de médiation par rapport à cette donne. Sur ce point, la situation particulière liée à la gouvernance fédérale, exposée plus haut, n'est pas un élément facilitateur du point de vue du chercheur. En conséquence, l'enrôlement des acteurs se confronte à des variables tant structurelles que liées à la gouvernance fédérale ; les Présidents des Comités Territoriaux sont mis de côté, aussi bien sur la co-définition de la PSF, que dans une logique d'approbation ou de validation du dispositif.

Enfin, **les acteurs clés du processus n'identifient pas de représentants de clubs pouvant prendre part à cette co-construction.** Ainsi et de la même manière que les Présidents territoriaux, ils n'intègrent pas le processus. L'analyse est néanmoins différente, car pour ces acteurs de clubs, considérés comme « la société civile rugbystique », nous n'avons pas été en mesure de détecter leurs traductions. Ce sont bien les acteurs fédéraux et territoriaux interrogés qui ont fait part de leur double rôle : 1) s'assurer une faisabilité de la PSF dans les clubs, cellule de référence et 2) s'assurer que la PSF est compréhensible de tous, à n'importe quel échelon du réseau fédéral. Cette place que les acteurs avaient eux-mêmes identifiée pour des représentants de clubs n'a pas été pourvue et ne s'est donc pas matérialisée en termes d'enrôlement.

La Figure 62 ci-dessous illustre l'enrôlement des acteurs, exprimé dans cette sous-section.

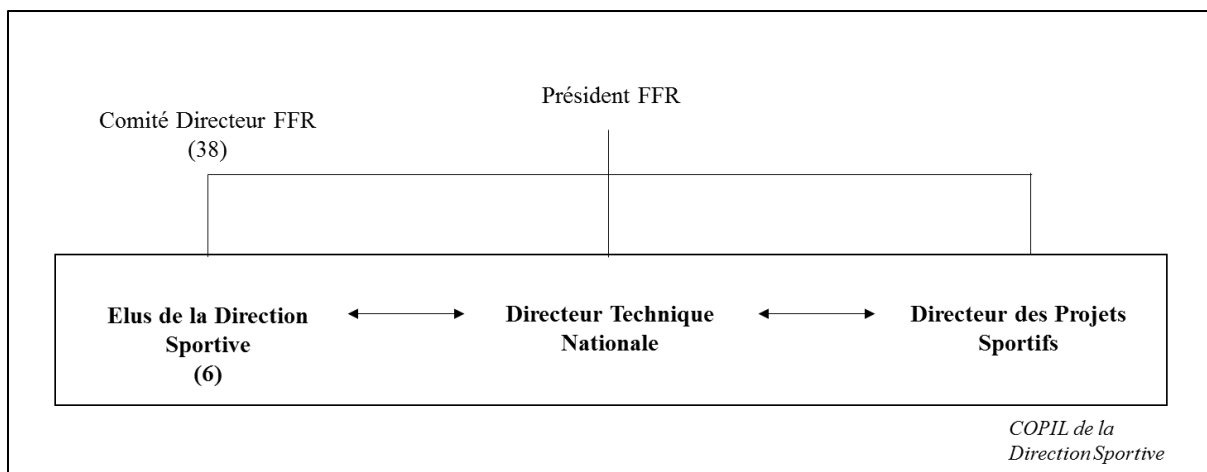


Figure 62 : la co-construction de la PSF, un enrôlement réduit d'acteurs

Cette Figure 62 permet de mesurer à quel point le réseau se resserre autour du COPIL de la Direction Sportive. En s'appuyant sur cet enrôlement réduit, l'enjeu est donc de voir dans quelle mesure ces membres actifs du réseau parviennent à mobiliser des « alliés », c'est-à-dire, en premier lieu, les acteurs initialement identifiés comme étant clés dans la co-construction, mais qui ne sont pas pour autant clairement enrôlés. A défaut d'être enrôlés, il est nécessaire de voir si ces acteurs – qui postulent à la conception du dispositif – ont été mobilisés. En conséquence, cette mobilisation est une condition nécessaire pour l'élargissement du réseau d'acteurs et sa solidité vis-à-vis du processus de co-construction de la PSF.

7.2.3. Une mobilisation des « alliés » entamée mais incomplète : un réseau d'actants finalement instable

En matière de mobilisation, nous mettrons en exergue la dimension stratégique des acteurs sportifs. Sous l'impulsion du Directeur Technique National, ils ont mis en place un investissement de forme qui a dynamisé tant le réseau d'actants humains et non-humains, et donc l'avancée de la conception de la PSF (7.2.3.1). Cependant, nous ferons état d'une mobilisation incomplète des acteurs identifiés préalablement comme des concepteurs potentiels (7.2.3.2). Il s'agit ensuite d'en tirer les conséquences en termes de solidité du réseau d'actants d'une part, puis dans la logique de conception-usage de la PSF, que les acteurs commencent à soulever à travers les implications de chacun dans ce réseau (7.2.3.3).

7.2.3.1. Des acteurs sportifs territoriaux mobilisés grâce à l'activité du DTN en tant que porte-parole

Pour que ce réseau d'acteurs se densifie et que parallèlement, la PSF émerge en termes de contenu, les membres de la DTN ont été des fers de lance. La Figure 57 (p. 380), nous a montré la densité du réseau potentiel d'acteurs clés du processus de conception de la PSF, tant qualitativement (particularités de chaque type d'acteurs) que quantitativement. Face à cette problématique, les acteurs sportifs peuvent tirer bénéfice de regroupements qu'ils ont l'habitude d'effectuer, à raison d'un ou deux rassemblements annuels.

Dans ce cadre et pour la saison 2015-2016, ils ont transformé un regroupement en un investissement de forme. En effet, **les membres de la DTN** et en premier lieu le DTN et son adjoint (qui se positionnent de ce fait comme des acteurs traducteurs) **consacrent l'un de ces rassemblements à la définition des directives sportives nationales** (évoquées dans le chapitre précédent, aux moments J1 et J2 de trajectoire). Autrement dit, l'ensemble des membres de la DTN et des Conseillers Techniques Régionaux (soit un total de 65 acteurs) mettent en place des réflexions, collectivement, liées à la politique sportive fédérale. En effet, il est intéressant de noter que cette réflexion est exprimée comme la volonté d'une « déclinaison d'Ambition 2020¹⁵⁸ ». Cela démontre tant la capacité de ces acteurs clés sportifs à se positionner par rapport à un actant stratégique, managérial et disposant d'un poids politique, que de « parler d'une seule voix » pour donner des directives pour l'ensemble des comités. Au final, cela permet de réduire la complexité relative au nombre de CTR et des particularités des comités et de lier ces acteurs représentant la puissance de l'Etat. De surcroît, ces travaux engagent les « forces sportives » dans les territoires pilotés par les CTR, avec en tête les Conseillers Rugby Territoriaux, qui peuvent voir leur action cadrée et orientée. Ainsi, les relations des acteurs sportifs se solidifient à travers cet investissement de forme matérialisé en un séminaire de travail, lequel témoigne d'un enrôlement d'acteurs sportifs fédéraux et territoriaux. En somme, en se proclamant en tant qu'Equipe Technique Nationale (ETN), les acteurs sportifs parviennent à constituer un « acteur collectif » au sens de Crozier et Friedberg (1977). En conséquence, ils prennent du poids dans le réseau, en même temps qu'ils sont enrôlés.

¹⁵⁸ Source : « Directives Sportives Nationales », saison 2015-2016.

Ces éléments confirment que c'est la « cité de l'opinion » qui se voit jouer le rôle de force de proposition – et de précision – du contenu de la politique sportive fédérale, à travers l'existence de ces Directives Sportives Nationales, émanation de travaux lors de ce séminaire. **Les Conseillers Techniques Régionaux, à qui aucun rôle précis n'était confié et qui sollicitaient néanmoins un rôle de conseil, voient leur place dans le réseau amplifiée.** Les agents de l'Etat, qu'ils soient fédéraux (membres de la DTN) ou territoriaux (CTR) bénéficient donc des valeurs de renommée et de réputation, propres à la cité de l'opinion.

Il est à noter que la validation de ces DSN fait suite à plusieurs interactions, d'abord entre le DTN et les autres membres du Comité de Pilotage de la Direction Sportive, puis c'est ce Comité qui va proposer ces directives au Président de la FFR, lequel va en porter la responsabilité en dernier lieu. Or, **sur cette chaîne de relations, nous avons détecté, via notre deuxième série d'entretiens, un rapport de prescription autour du contenu de ces DSN.** D'abord présentées au Président sous une forme complexe, ce dernier a développé son pouvoir pour obtenir une version plus simplifiée : « *Ils disent qu'on les a validées mais au début c'était incompréhensible avec des flèches, des trucs. C'était compréhensible pour eux mais moi je ne comprenais rien de ce qu'ils écrivaient donc c'était gênant quelque part.* » (entretien semi-directif, seconde série). Cela met en évidence qu'un rapport de prescription peut faire modifier le contenu d'un dispositif et non uniquement les relations et interactions entre acteurs.

Enfin, plus que des acteurs mobilisés, il est important de souligner que les acteurs de la DTN ont dynamisé les actants non-humains qui interfèrent avec le processus de conception de la PSF. Déjà, rappelons qu'à travers la mise en place des DSN, il est mentionné que ces dernières sont une « *déclinaison d'Ambition 2020* », ce qui permet de valoriser le projet fédéral et sa place par rapport à ces orientations sportives. Aussi, au cours de réunions relatives à la construction des conventions d'objectifs FFR/Comités, le DTN met en avant l'importance de ces conventions, lesquelles doivent permettre la bonne mise en œuvre des DSN par les « *Equipes Techniques Territoriales et leur coordonnateur*¹⁵⁹ » (document « Directives Sportives Nationales », mai 2015). En d'autres termes, les conventions d'objectifs sont, du point de vue du DTN, un mécanisme incitatif vis-à-vis des acteurs sportifs territoriaux.

¹⁵⁹ Les Conseillers Techniques Régionaux sont donc incités à jouer à leur tour le rôle de porte-parole au sein de leur Comité Territorial, auprès notamment des Conseillers Rugby Territoriaux.

En synthèse, **les acteurs sportifs disposent, avec le(ur) DTN, d'un porte-parole reconnu pour son expertise et représentatifs de leurs intérêts.** Ce dernier, avec, en appui, les autres membres « nationaux », s'est donc assuré de la mobilisation de l'ensemble des forces « ministérielles » du territoire. En ce sens, cette forme prise par le réseau d'acteurs enrôlés et mobilisés n'est pas sans impact sur le contenu de la PSF¹⁶⁰ ; en étant ainsi enrôlés et mobilisés, l'enjeu pour ces acteurs est également d'avoir une PSF qui tient en compte de la politique sportive nationale.

La Figure 63 rend compte de cette dynamique de mobilisation qui a investi uniquement le « camp » des acteurs sportifs.

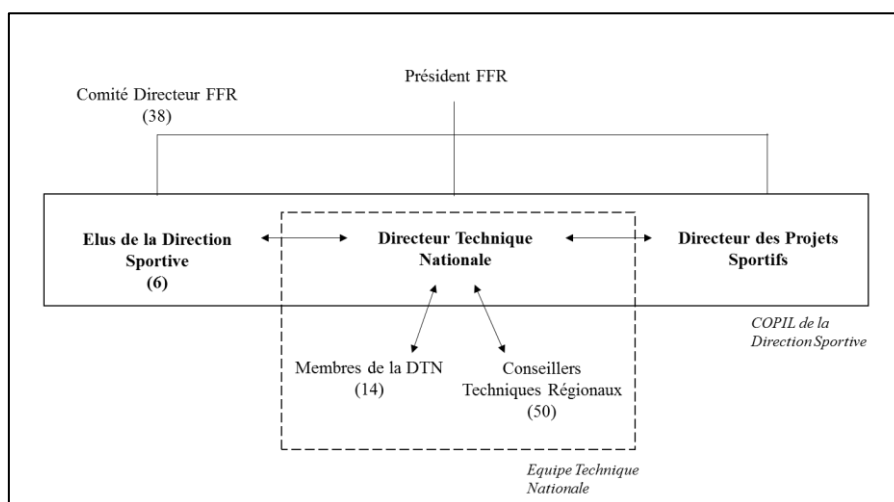


Figure 63 : la co-construction de la PSF, une mobilisation uniquement auprès des acteurs sportifs

Les membres de la DTN et les Conseillers Techniques Régionaux sont ainsi les premiers... et les derniers mobilisés dans le cadre du processus. En effet, nous expliquons ci-dessous **les échecs du réseau dans la mobilisation de l'ensemble des acteurs préalablement identifiés comme des co-concepteurs** potentiels de la PSF.

¹⁶⁰ Dans cet esprit, il semble pertinent d'avoir ce double regard lorsque nous formaliserons la conclusion de nos travaux, porté à la fois sur la trajectoire de la PSF dans l'organisation (et notamment l'émergence en termes de contenus) et l'évolution du réseau d'acteurs ; en somme, les trajectoires simultanées des actans humains et non-humains.

7.2.3.2. D'autres acteurs clés non mobilisés : la conséquence d'un enrôlement réduit et d'un manque de porte-paroles identifiés

Nous avons donc mis en avant que certains acteurs, en dépit d'avoir été considérés comme importants dans le processus, n'ont pas été enrôlés. Excepté les CTR, pour lesquels un investissement de forme leur a donné la possibilité de s'exprimer (voir sous-section précédente), les acteurs non enrôlés n'ont pas été mobilisés. Il s'agit de plusieurs catégories d'acteurs, que nous pouvons distinguer autant qualitativement que quantitativement : en effet, ce sont tantôt quelques managers administratifs dispersés (en premier lieu, le Directeur Général), tantôt un « pool » plus conséquent d'acteurs politiques (les Présidents de Comité Territorial), puis des entités plus nombreuses et donc moins saisissables (des représentants de clubs) qui n'ont pas été mobilisés.

La raison première à cet échec semble être l'absence de porte-paroles identifiés pour chacun de ces groupes d'acteurs :

- Pour ce qui est des managers administratifs, certes le Directeur des Projets Sportifs nouvellement promu apparaît comme le salarié pouvant potentiellement être le porte-parole du personnel fédéral. Il tient un rôle important dans la mise en place du COPIL de la Direction Sportive et y prend une place majeure. Pour autant, focalisé sur l'animation de ce COPIL et l'organisation des moyens liés aux projets sportifs, il n'est pas en mesure de jouer un rôle de porte-parole auprès des autres salariés clés du siège fédéral. Aussi, avec un Directeur Général qui reste en marge du processus, il ne va pas y avoir de transversalité engendrée au niveau du personnel : celui-ci n'est donc pas une partie prenante intégrée aux réflexions liées à la conception de la PSF.

- De même, aucun acteur capable de représenter les Présidents des Comités Territoriaux n'a émergé. Certes, au sein du Comité de Pilotage de la Direction Sportive, un Vice-président de la FFR impliqué est également un Président de Comité. Peut-être aurait-il pu jouer ce rôle de porte-parole, il n'en a pas été question. Cette situation de « schizophrénie » de certains dirigeants, qui est la conséquence du cumul des mandats fédéral et territorial, ne profite donc pas à ce qu'un ou plusieurs d'entre eux rassemblent et représentent (les intérêts de) l'ensemble des Présidents territoriaux vis-à-vis des réflexions menant à l'émergence de la PSF. Non mobilisés, ces Présidents territoriaux sont d'autant moins en mesure de mobiliser des représentants de clubs, alors qu'ils sont en proximité de ces acteurs de terrain.

- En effet, les acteurs de clubs ne sont pas sollicités et il n'a pas été rendu possible de faire entendre de manière directe leur voix, là aussi faute de porte-parole(s).

Ces derniers éléments soulèvent, par ailleurs, la difficulté de pouvoir mobiliser, dans le cadre d'une fédération sportive, des acteurs qui représentent des territoires aux histoires et particularités différentes (les Présidents territoriaux) ou une multitude d'autres qui forment des entités très nombreuses (des représentants de clubs) et qui nécessiteraient une approche quantitative afin de « sonder » leurs avis et apports dans la réflexion liée à la PSF.

Parallèlement, **l'analyse de la mobilisation de ces alliés prend également appui sur le rôle que peuvent jouer les actants non-humains** qui font partie intégrante du dispositif en cours de conception. Les outils et mécanismes que nous avons développés en particulier sur le chapitre 6 peuvent permettre de mobiliser des acteurs, quels que soient les niveaux auxquels ils appartiennent, du local au national. Toutefois, le constat établi est que ces actants en question (le projet fédéral, les conventions d'objectifs et les « orientations de la FFR en direction des territoires », ainsi que les Directives Sportives Nationales) n'ont pas engendré de dynamiques d'appropriation auprès des acteurs qui nous intéressent ici. Cette difficulté dans l'appropriation des actants non-humains s'explique sous plusieurs angles.

Durant la conception du projet fédéral, les directeurs administratifs fédéraux ont certes pris part aux réflexions, mais ce projet reste à un point mort dans son application, son pilotage (tant politique qu'opérationnel) et surtout, dans son évolution¹⁶¹. A défaut de cela, les managers administratifs ne sont plus mobilisés dans le contenu des objectifs fixés par le projet. Quant aux conventions d'objectifs entre la FFR et ses Comités, elles restent à un état de pré-construction durant deux ans, avec neuf comités pilotes qui participent à dessiner les contours de ce mécanisme. De plus, les « orientations de la FFR en direction des territoires » ont été un document mort-né, là où il aurait pu faire interagir les Présidents territoriaux.

La raison principale expliquant l'abandon de ce document, réside dans la difficulté des comités à se positionner au regard de ces orientations et de leurs spécificités territoriales. Concrètement, alors qu'il s'agit de les orienter dans la définition de leur projet territorial, les premiers à expérimenter ce document ont repris presque « mot pour mot » chacune des orientations, sans émettre de priorité sur l'une ou l'autre.

¹⁶¹ Nous avons pourtant fait remarquer que l'arrivée du nouveau DTN était censée s'accompagner d'une évolution de ce projet fédéral, notamment sur les composantes liées à l'évolution de la pratique « rugby » (axe stratégique n°2).

Au final, il en ressort un effet contre-productif par rapport aux objectifs fixés par le conventionnement d'objectifs (permettre de définir un socle, tout en favorisant une certaine latitude dans l'expression des stratégies de territoire). Face à une expérimentation qui ne se concrétise pas, les Présidents des Comités (pilotes et non pilotes) ne sont pas en passe d'être réellement acteurs d'un mécanisme qui aurait pu dynamiser la co-construction de la PSF, notamment dans sa dimension territoriale.

Enfin, comme cela a été exposé, les DSN n'ont pas impliqué, de façon directe, des dirigeants territoriaux ou des représentants de clubs, que ce soit pour la saison sportive 2015-2016 ou la saison 2016-2017. En synthèse, **la mobilisation de ces acteurs** qui sont des alliés dans la stabilité du réseau (avec les permanents salariés) et dans son extension (perspective inter-organisationnelle avec les Présidents de Comité et les clubs) **n'a pas été effectuée, faute de porte-paroles pouvant les représenter et en dépit d'actants non-humains** qui participent à faire émerger la PSF. Si ces derniers se sont mis en place dans des logiques collaboratives, ils ne sollicitent pas l'implication directe de ces alliés potentiels. Or, une éventuelle participation sur la mise en place ou sur les évolutions à apporter à ces actants non-humains aurait pu donner aux acteurs ce sentiment d'être mobilisés sur la co-construction de la PSF¹⁶².

Cette analyse de la construction du réseau d'actants afférente à un dispositif managérial ne saurait être complète si l'on n'appréhende pas la dynamique appropriative enclenchée, c'est-à-dire la manière dont les acteurs préparent la mise en œuvre de ce dispositif (Grimand, 2006). Il est intéressant de voir comment, malgré un enrôlement réduit et une mobilisation partielle, les acteurs ont envisagé la transition entre la conception de la PSF et sa mise en œuvre.

7.2.3.3. Des impacts sur la mise en œuvre prévue, car un réseau fragile

Si la phase de mobilisation est cruciale, c'est qu'elle conditionne l'appropriation de la PSF. **Des acteurs seront d'autant plus en mesure de favoriser la mise en œuvre d'un dispositif, autrement dit son usage, s'ils sont mobilisés** (De Vaujany, 2006 ; Dervaux et al., 2011).

¹⁶² Il est important de préciser que ces éléments ne signifient pas que des bénévoles de clubs ne sont pas sollicités, par exemple, pour réfléchir à des thématiques spécifiques, intégrer des groupes de travail nationaux... mais ce n'est pas le cas dans le cadre d'un dispositif global, la PSF.

Ce qui est intéressant dans ce rapport entre la mobilisation et l'appropriation, c'est la capacité de déclinaison des réflexions entre les actants humains et non-humains.

Au niveau des actants humains, il s'agit de rendre compte aussi bien de la dimension intra-organisationnelle (implication conjointe des acteurs fédéraux, qu'ils soient élus, techniciens sportifs ou administratifs) qu'inter-organisationnelle (avoir un maillage fort de ces acteurs, du siège fédéral à l'échelon club). Au niveau des actants non-humains, il s'agit d'apprécier dans quelle mesure la politique sportive dictée d'un point de vue fédéral peut se mettre en œuvre territorialement et localement et d'avoir des politiques sportives (territoriales, locales) qui font office de déclinaison, ou mieux, de déploiement, de cette PSF.

C'est pourquoi il est essentiel de **dresser l'état du réseau d'actants qui s'est finalement tissé et lié, afin de voir les éventuelles failles ou fragilités dans cette perspective de mise en œuvre.** Concernant les acteurs concepteurs, on remarque d'abord qu'au niveau des dirigeants, nous avons un réseau disloqué, avec plusieurs niveaux de responsabilités bien établis. Si la promesse de la co-construction de la PSF est tenue par le recueil des différentes traductions, puis poursuivie au niveau des acteurs sportifs (membres de la DTN et CTR), elle se matérialise au final par une conception « top/down » dans la mesure où le processus part du DTN, vers les élus du COPIL de la DS, puis vers le Comité Directeur de la FFR, soit des acteurs représentatifs du siège fédéral. Cette hiérarchisation au niveau des acteurs est prégnante ; elle part du Président de la FFR, doté d'un fort pouvoir de décision par rapport aux contenus créés (par exemple, les DSN). Dans le cadre de leur présence dans un COPIL, les élus de la direction sportive sont tenus de proposer la PSF au Comité Directeur, ce qui fait une deuxième distinction entre élus.

Les membres du Comité Directeur, qui n'interviennent pas dans ce COPIL paraissent donc à l'écart de la conception et plutôt dans un esprit de validation politique. Enfin, les Présidents de Comité qui ne font pas partie du Comité Directeur n'ont plus de rôle déterminé dans le processus, ce qui crée un quatrième niveau en termes de décision politique. Assurément, **ces distinctions « hiérarchisés » des acteurs politiques fragilisent la PSF dans une perspective de mise en œuvre**, du fait qu'ils n'ont pas la même implication dès le départ, c'est-à-dire lors de sa conception.

Par ailleurs, nous avons mis en avant, lors de la sous-section précédente, la faible appropriation des acteurs, vis-à-vis des actants non-humains. Cette faible dynamique appropriative se porte par exemple sur le projet fédéral, outil pourtant clé car il « cadre » la politique sportive. Les verbatims ci-dessous en témoignent et proviennent d'acteurs enrôlés de différentes manières.

« Ambition 2020, aujourd'hui, se réduit à la co-construction des conventions d'objectifs. » (S4, Conseiller Technique Régional)

« Le projet Ambition 2020, ça fait un moment qu'on en entend parler et puis finalement il n'est jamais sorti clairement. » (P12, élu fédéral, Président de CT)

« J'ai peur que parfois on produise au plan fédéral des outils dont l'utilisation est laissée à la liberté totale de faire ou de ne pas faire voire de défaire. Ça, c'est un problème que je soulève au travers de ces quelques réflexions. » (P2, Vice-président FFR et Président CT)

Ces ressentis mettent en avant à la fois des formes de méconnaissance du projet fédéral, des critiques sur la portée de cet actant, voire une remise en cause de l'efficacité d'autres actants non-humains. Indéniablement, **les liens entre les actants non-humains en deviennent fragilisés**. Ici, par exemple, c'est le lien entre le projet fédéral et la PSF qui n'est pas stabilisé. D'où l'importance du rôle que peuvent jouer les actants non-humains dans la mobilisation des acteurs (cf. : sous-section précédente), d'autant plus lorsque l'on est dans le cas d'un actant non-humain principal (la PSF) supporté par une série d'autres actants non-humains qui interviennent durant le processus. Cette fragilisation ressentie entre les outils n'est pas propice à ce que les acteurs accueillent la PSF de la meilleure des manières et comprennent sa logique de mise en œuvre. Les conditions de mise en œuvre de la PSF paraissent affaiblies à partir du moment où le réseau d'actants semble fragilisé tant sur le plan intra qu'inter-organisationnel.

Face à ce constat, les acteurs ont néanmoins, et ce dès le moment de l'enrôlement, préparé des modalités de mises en œuvre, qui sont portées au niveau fédéral, par les membres du COPIL. La Figure 64 montre que la mise en œuvre de la PSF est confiée au DTN, alors que le suivi et son avancement sont de la responsabilité politique des élus et opérationnelle avec le DPS.

Missions	Elus	DTN	DPS
Mise en œuvre de la Politique Sportive	<ul style="list-style-type: none"> - Suit la mise en œuvre - Valide les décisions majeures - Valide les points d'étape 	Met en œuvre	Contribue à et/ou s'assure de l'avancement des projets (coordination des moyens)

Figure 64 : la politique sportive de la FFR : perspectives de mise en œuvre par la responsabilisation des membres du COPIL de la Direction Sportive

On a donc un processus de mise en œuvre de la PSF qui est pensé avec des pilotes fédéraux qui sont ceux de la conception. Le DTN s'appuie donc sur ses Conseillers Techniques Régionaux pour mettre en œuvre la PSF, pour laquelle les Directives Sportives Nationales sont une composante importante. A un réseau fragile d'actants, s'ajoute donc un leadership fort attribué au DTN dans la mise en œuvre de la PSF.

Cette place importante dans la mise en œuvre, qui revient au DTN, n'est pas illogique, tant nous avons vu que le réseau des « acteurs sportifs » est le plus dense et celui capable de se réunir pour mener des réflexions de type « bottom/up ». Aussi, il y a un schéma vertical et hiérarchisé bien identifié, depuis les membres de la DTN, les Conseillers Techniques Régionaux, lesquels coordonnent, dans chaque Comité Territorial, les Equipes Techniques Régionales, où évoluent les Conseillers Rugby Territoriaux, acteurs sportifs qui accompagnent les actions de terrain auprès des clubs et leurs licenciés.

En outre, même si les Conseillers Techniques Régionaux (lesquels sont censés bien appréhender le « terrain », donc les clubs et leurs problématiques) jouent un rôle important dans les réflexions sur la PSF, **le réseau d'acteurs mobilisés est au final affaibli dans sa dimension inter-organisationnelle**. En effet, des acteurs – territoriaux et locaux, tels que les élus de Comité Territorial et les représentants de clubs – appartenant à la cité civique au sens de Boltanski et Thévenot (1991) et initialement identifiés comme clés au départ du processus, restent en marge de celui-ci et ne sont pas identifiés en termes de mise en œuvre. Cet affaiblissement dans le processus de conception de la PSF est d'autant plus marqué que ces acteurs territoriaux et locaux participent pleinement à la mise en œuvre de cette politique, une fois définie : les premiers sont une pièce maîtresse dans la mise en œuvre des projets sportifs car ils coordonnent les activités des seconds, lesquels participent au développement de la pratique.

L'enjeu pour les acteurs du COPIL de la Direction Sportive est donc d'avoir la capacité de déléguer la mise en œuvre et identifier les forces humaines de cette mise en œuvre. Dans cette perspective, il est nécessaire de savoir dans quelle mesure les acteurs concepteurs vont pouvoir intégrer les intérêts de ces forces vives, afin que ceux-ci s'approprient la PSF et soient ainsi en mesure d'en favoriser, la mise en œuvre, autrement dit, l'usage¹⁶³ (De Vaujany, 2006 ; Dervaux et al., 2011). Cette logique appropriative renvoie ici à des questions concrètes vis-à-vis des acteurs non enrôlés, telles que : *comment peuvent-ils rester impliqués par le projet ? Sont-ils informés du processus et de son avancement ? De ses acteurs clés ? Le contenu principal du dispositif leur est-il communiqué ? Quelle place leur est accordée dans la mise en œuvre ?* Ces questions s'inscrivent davantage dans la perspective de nos travaux et leur réponse permettrait d'en tirer les conclusions sur le rapport entre des dynamiques d'enrôlement / de mobilisation et la mise en œuvre d'un dispositif.

Au final, ces éléments de réflexion laissent à penser que la perspective d'appropriation est intrinsèque aux dynamiques d'enrôlement et de mobilisation. En cela, nous mettons l'accent sur l'importance de la communication interne au réseau d'acteurs, en parallèle de l'avancement de la PSF. Cette communication doit porter à la fois sur son contenu (ses éléments de substrat formel), sur les rôles que chacun porte (pendant l'enrôlement et la mobilisation, ce qui renvoie aux rôles et aux relations organisationnelles) et sur les intérêts que le dispositif comporte pour chacun (dimension philosophie gestionnaire).

La Figure 65 donne un aperçu des dynamiques actantielles à l'œuvre lors de ces phases d'enrôlement et de mobilisation. Celles-ci sont venues stabiliser le rôle de certains actants (notamment le COPIL de la DS et les DSN), mais également fragiliser les rôles et in fine les relations entre d'autres actants. Elle montre également une certaine forme de linéarité dans ce processus, chose que nous n'avons pas lors de la problématisation et l'intéressement (cf. : Figure 60, page 412) ; les acteurs n'ont effectivement pas effectué de retours en arrière, dans cette logique d'élargissement et de solidification d'un réseau d'actants.

¹⁶³ Par exemple, au niveau territorial, on a une action et une responsabilité bien identifiées des Conseillers Techniques Régionaux relativement à la mise en œuvre de la PSF, qui passe par les DSN ; il est nécessaire ici d'étudier dans quelle mesure ces acteurs évoluent en synergie ou non avec les Présidents de Comité dans cette logique.

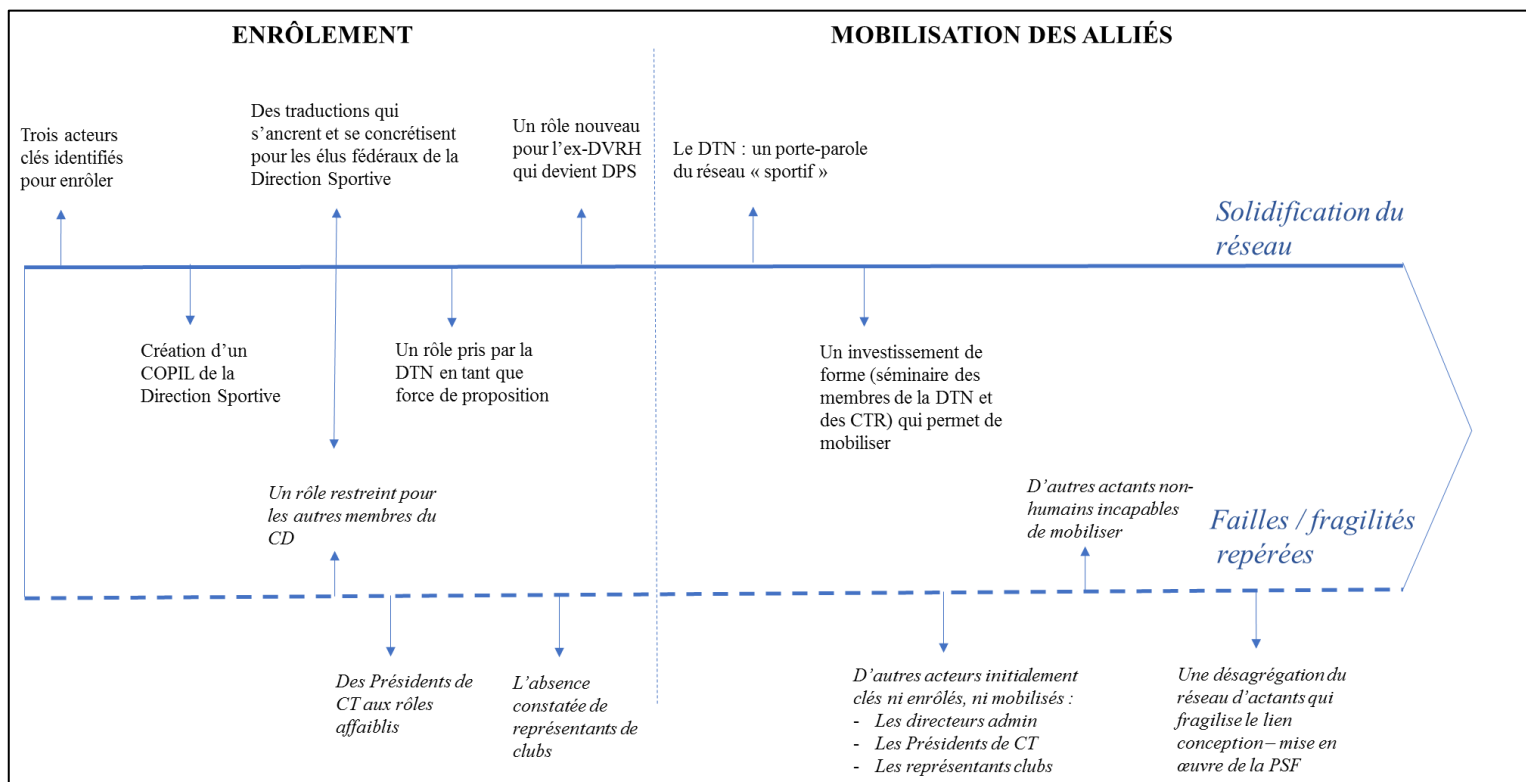


Figure 65 : les principales dynamiques actantielles en termes d'enrôlement et de mobilisation : entre solidifications et fragilités du réseau d'actants

Synthèse 7.2.

Dans cette dernière section, nous avons cherché à poursuivre notre analyse du processus de construction du réseau d'acteurs et d'actants non-humains, lesquels sont liés, interdépendants et évoluent ensemble. Pour ce faire, l'analyse par la prescription est pertinente à plusieurs égards. D'abord, elle incite à identifier les points de controverses entre les acteurs. Dès lors, le repérage de rapports de prescription peut remettre en cause des traductions préalablement établies et ainsi la linéarité de « l'acteur-réseau » constitué.

Il est paru nécessaire, notamment, de revoir de manière plus précise la problématisation pour la faire coller aux réalités des représentations des acteurs. Nous avons ainsi vu que les logiques d'intéressement des acteurs ont été repensées, ce qui amène les acteurs à appréhender les interactions entre les actants humains et non-humains. Par ailleurs, l'absence de rapport de prescription peut expliquer que des rôles se « perdent » ; à défaut de s'atteler sur des controverses existantes, nous avons en effet pu voir que cet enrôlement s'est effectué pour un nombre réduit d'acteurs, si l'on compare avec l'ensemble des acteurs identifiés comme clés dans le processus. La naissance du COPIL de la Direction Sportive marque cette logique, avec des membres qui ont des rôles précis.

Nous avons donc cherché à analyser cet « état de fait », ce qu'il engendre dans le réseau. Certes, dans une telle organisation, cet enrôlement réduit semble logique tant le réseau d'acteurs intéressés est dense. Néanmoins, le défaut de cet enrôlement tient plutôt dans le manque de porte-paroles capables de représenter l'ensemble des acteurs qui ont été intéressés et de répondre à des relations fonctionnelles plutôt hiérarchisées (siège – comités, comités – clubs). Seuls les acteurs sportifs, avec en tête le DTN, parviennent à mobiliser des acteurs territoriaux, que sont les Conseillers Techniques Régionaux. Du côté des élus (fédéraux et territoriaux), nous notons une dislocation, alors que des acteurs pouvant jouer le rôle de support (les directeurs administratifs, par exemple) sont mis de côté par rapport à la conception de la PSF. Parallèlement, l'analyse des actants non-humains en présence marque une faible appropriation par les acteurs ni enrôlés ni mobilisés et donc un faible pouvoir de mobilisation du réseau d'actants non-humains, y compris de la PSF, auprès de ces acteurs.

Ces derniers éléments ont permis d'envisager une logique de conception-usage fragilisée, laquelle dépendra de plusieurs facteurs intrinsèques au pilotage du dispositif (par le COPIL de la DS), sa communication et ses modes de coordination sur le terrain, dans les territoires (rapports entre les CTR et le Président de Comité et in fine rapports entre les Equipes Techniques Régionales et les clubs), dans l'objectif de donner du sens à l'action de chacun et des buts communs à atteindre.

Synthèse du chapitre 7 :

Ce chapitre a exposé l'évolution du réseau d'actants humains et non-humains qui s'est formé pour parvenir à faire émerger un actant principal : la politique sportive de la FFR. Pour cela, les passages par les quatre moments du processus de traduction offrent un cadre d'analyse processuel pertinent, à commencer par la **formulation de la problématisation**, qui porte l'objectif de faire basculer des acteurs dans une position de coopération autour d'un dispositif considéré comme innovant, la PSF. Celle-ci a été revue à trois reprises, ce qui a remis en cause la linéarité initiale du processus. Une fois la problématisation émise, le repérage des traductions des acteurs permet de comprendre le moment suivant, celui de **l'intéressement**. Dans ce cadre, nous avons pu détecter les acteurs clés en présence, l'interface entre leurs différents intérêts et les rôles imaginés pour chacun. Aussi, l'émergence parallèle d'autres actants non-humains participent à ce que les acteurs soient intéressés par le dispositif central.

D'autre part, pour appréhender la dynamique de solidification du réseau – ce qui correspond à **l'enrôlement et à la mobilisation des alliés** –, la mobilisation du concept de rapport de prescription est particulièrement porteuse. Pour le chercheur-intervenant, il exige de bien détecter les controverses existantes en termes de traduction des acteurs, avant d'en analyser l'impact sur la construction de « l'acteur-réseau ». Aussi, il s'agit de détecter les « controverses manquantes » et donc les rapports de prescription manquants, c'est-à-dire les moments où certains acteurs, faute d'avoir été en interaction avec d'autres acteurs enrôlés, deviennent à l'écart de ce réseau d'actants et donc du processus. Il est nécessaire, de surcroît, de s'intéresser sur la portée qu'ont les actants non-humains dans ce réseau, pour comprendre sa fragilisation ; si les outils auront été utiles pour intéresser plusieurs groupes d'acteurs, ils ne sont pas en mesure de les mobiliser car ils vont créer davantage de désordre, en particulier lorsque les acteurs vont chercher à les mettre en lien par rapport à la PSF. Dans cette optique, nous avons montré que la compréhension du réseau finalement obtenu permet de conclure sur les difficultés latentes dans la mise en œuvre d'un tel dispositif.

Références – Chapitre 7

Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris, Gallimard.

Dervaux, A., Pichault, F., & Renier, N. (2011). L'apport de la théorie de l'acteur-réseau à la professionnalisation de la GRH en milieu hospitalier. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 29(1), 62-73.

De Vaujany, F-X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : Vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 9, 109-126.

Grimand, A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion : Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Saint-Étienne, France : Presses Universitaires de Saint-Étienne.

Conclusion générale

« *Tout seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin.* »
(*Proverbe africain*)

Notre étude longitudinale a été effectuée en mobilisant un matériau particulièrement riche au sein de la Fédération Française de Rugby. Au terme de cette étude, il s'agit déjà de faire la synthèse de nos résultats (8.1), avant d'en dresser des apports managériaux (8.2), puis les apports sur les plans conceptuel et théorique (8.3). Ensuite, nous chercherons à apprécier la fiabilité et la validité de cette recherche-intervention (8.4). Enfin, nous veillons à apporter les limites de ce travail et suggérons des perspectives de recherche (8.5).

8.1. Synthèse des résultats de recherche

Avant d'établir la synthèse des résultats de cette recherche-intervention, l'occasion est donnée d'en rappeler les objectifs. Ceux-ci sont de deux ordres. D'un côté, l'apport à la communauté scientifique (des sciences de gestion voire plus précisément auprès du champ du management du sport) se décline via les quatre sous-questions de recherche qui ont été dressées. Celles-ci concernent tant la spécificité de l'objet étudié que son terrain (la politique sportive d'une fédération nationale, organisation en réseau). **L'enjeu est de savoir, sous couvert de relations entre acteurs du siège fédéral (intra) et d'autres acteurs du réseau (inter), comment se conçoit une politique sportive** en mesure de fixer des objectifs de développement d'un sport pour l'ensemble du pays. Ainsi, l'analyse d'un tel dispositif stratégique « en train de se faire » au sein d'une organisation en réseau, peut amener un angle original dans les études prenant pour appui la théorie de la traduction. De l'autre côté, le chercheur-intervenant doit répondre à des objectifs empiriques, étant donnée sa présence sur le terrain. Il apporte des éléments de réflexions auprès des acteurs, s'assure de l'évolution des problématiques managériales liées à la recherche et suit les acteurs dans leur cheminement.

Face à ces enjeux théoriques et empiriques, nous nous sommes d'abord attelés à la bonne compréhension du concept de « politique sportive » pour le compte d'une fédération sportive nationale (chapitre 1). Notre volonté de conceptualiser la politique sportive fédérale nous a amené à la considérer comme un dispositif de gestion (chapitre 2). Ensuite, nous avons défini un cadre d'analyse dynamique à partir de la théorie de la traduction, qui invite à rendre compte des dynamiques actantielles au cours du processus de conception d'une telle politique sportive : il s'agit en effet de tenir compte de l'ensemble des éléments qui interagissent sur ce processus, qui sont à la fois les acteurs et leurs relations et les artefacts, outils ou autres mécanismes de gestion (chapitre 3). Par là même, nous avons pu réaliser une étude qualitative, laquelle s'est appuyée sur une recherche-intervention, dans une approche constructiviste et un raisonnement abductif (chapitre 4). Enfin, nous avons exploité ce cadre d'analyse – au sein d'une fédération sportive nationale décrite comme étant en mutation (chapitre 5) – en deux temps. Dans un premier temps, nous avons exprimé les différentes représentations des acteurs face à la politique sportive à co-construire, puis la trajectoire effective de ce dispositif dans l'organisation fédérale, tout au long de notre recherche-intervention (chapitre 6). Parallèlement à cette trajectoire et dans un second temps, nous avons pu rendre compte de la manière dont un réseau d'actants (humains et non-humains) s'est formé puis déformé au fur et à mesure de la co-construction (chapitre 7).

Les principaux résultats issus de notre recherche-intervention se déclinent en cinq temps. En premier lieu, la conception de la PSF passe par trois phases clés en termes de trajectoire, qui témoigne d'un certain déséquilibre (8.1.1). En deuxième lieu, nous revenons sur le caractère inachevé de cette politique, tant en termes de réseau (d'actants) que dans son contenu et son rayonnement dans l'organisation fédérale (8.1.2). En troisième lieu, la place des actants non-humains est à relever, tant ils peuvent participer à intéresser des acteurs à entrer dans le processus, mais peuvent générer de la démobilisation et finalement affaiblir ce processus de co-construction (8.1.3). En quatrième lieu, l'étude des traductions des acteurs prend son sens lorsque celles-ci se confrontent ; cette chaîne de traductions est, dans son analyse, dynamisée par la présence ou l'absence de rapports de prescription (8.1.4). Enfin, en cinquième et dernier lieu, nos résultats issus de l'analyse et de la collecte de données multiples ont permis d'identifier les rôles pris ou abandonnés par les acteurs clés du processus (8.1.5).

8.1.1. L'identification de trois phases différenciées et une co-construction déséquilibrée

A partir de la grille de lecture d'un dispositif de gestion offerte par Hatchuel et Weil (1992) puis David (1998), nous avons été en mesure de décrire la trajectoire de la politique sportive fédérale, sous ses trois dimensions. **Concevoir une politique sportive, c'est effectivement définir des éléments concrets de cette politique, du contenu, mais également positionner des acteurs et des relations entre eux, et enfin inscrire cette politique dans un esprit managérial, des objectifs de gestion.** Or, à travers le cheminement de la politique sportive étudiée, nous avons mis en exergue le fait que chacune de ces dimensions a eu ses moments clés et s'est développée, les unes après les autres.

En effet, la trajectoire de la PSF conçue se compose de trois phases différenciées qui montrent que cette politique sportive a d'abord émergé au gré d'ambitions managériales des acteurs, relatives à sa dimension « philosophie gestionnaire ». Ce qui marque ce dispositif à ces premiers instants de trajectoire est l'ensemble des intérêts qu'il représente. Ainsi, la politique sportive fédérale est portée par les objectifs auxquels elle permettrait de répondre – autant dans une dynamique intra qu'inter-organisationnelle – davantage que par des contenus clairs ou des rôles établis.

Ces deux dernières dimensions s'ancrent, par la suite du processus d'introduction de la PSF, dans l'organisation, à commencer par la dimension « substrat formel », qui se structure en s'appuyant sur plusieurs actants non-humains émergents. Nous avons montré en quoi des artefacts ou mécanismes de gestion amènent du contenu et du corps à cette PSF, avant de voir, sur l'étude du réseau (chapitre 7), qu'ils ont également permis d'intéresser tout un éventail d'acteurs. La fin de la trajectoire est marquée par des évolutions organisationnelles, avec des rôles et des relations entre acteurs qui évoluent et se construisent relativement à la conception de la PSF.

Au final, l'analyse via cette grille de lecture du dispositif de gestion semble particulièrement intéressante et adaptée pour étudier une telle co-construction. Utilisée en tant que grille d'intervention, elle invite les acteurs à porter leur réflexion non seulement sur le contenu de la politique, sur ce qu'elle peut apporter à l'organisation (laquelle a la particularité d'être en réseau) et enfin, sur les rôles que chacun va tenir dans cette co-construction, ce qui va conditionner leurs relations et leur collaboration.

Nous avons ainsi exprimé le **déséquilibre de la conception de la PSF**, car excepté à trois moments clés de trajectoire, chaque dimension a évolué sans que les acteurs n'aient porté un regard sur les deux autres et les éventuels avancements qui peuvent être liés. Or, ces trois dimensions qui forment un dispositif de gestion sont interdépendantes ; des évolutions marquantes sur une dimension sans prendre en compte, de manière simultanée, les évolutions à apporter sur les autres dimensions, peuvent mettre en danger l'avancée du dispositif. A titre d'illustration, nous avons montré que la philosophie managériale initiale de la PSF (en phase 1) a été remise en question par les derniers moments de trajectoire.

8.1.2. Une politique et un réseau d'acteurs finalement incomplets

A travers ce déséquilibre exprimé tout au long de la conception, nous avons fait part d'interrogations concernant la « photographie » finale que l'on peut dresser de la PSF co-construite (cf. : chapitre 6, Figure 49, page 320, puis Figure 55, page 340). Celles-ci se mesurent en termes d'actants in fine mobilisés dans un réseau. Certes, des rôles et des relations sont bien déterminés pour certains actants (via la création d'un Comité de Pilotage de la Direction Sportive, puis des Directives Sportives Nationales, notamment), mais d'autres restent en marge voire sont effacés du processus.

En outre, sur la structuration finale de la PSF et les contenus clés qui sont mis en évidence (cf. : chapitre 6, Figure 56, page 360), cette politique telle que définie est incomplète. Bayeux (2013) dégage quatre niveaux relatifs au processus de construction d'une politique sportive et de ses objectifs : un niveau politique (qui exprime la vision, l'orientation générale), un niveau stratégique (qui témoigne des buts à atteindre et des principaux objectifs), un niveau tactique (qui détermine l'allocation des ressources, l'organisation des moyens) et un niveau opérationnel (qui porte sur la mise en œuvre concrète). **Par rapport à ces quatre niveaux d'opérationnalisation, nous pouvons mentionner que la PSF a été conçue sur les niveaux politique et stratégique, mais ne s'exprime pas entièrement sur les niveaux tactique et opérationnel**, qui nécessitent des niveaux de prise de décision et un investissement plus important en termes de précisions et détails à apporter.

Des programmes ou projets sportifs sont identifiés comme étant prioritaires, mais ne sont pas définis de manière conjointe, que ce soit au niveau des moyens engagés (d'abord, par le siège fédéral) et au niveau des objectifs opérationnels à atteindre (par exemple, la volonté de « développer la pratique du rugby à 5 » n'est pas définie opérationnellement en termes de ressources et de plan d'actions). C'est pourquoi nous mentionnons ici, en synthèse de notre analyse, **l'incomplétude de la PSF finalement co-construite**, à la fois dans son contenu, sa position dans l'organisation et dans le réseau d'acteurs qui sont positionnés pour la concevoir et pour la faire vivre.

8.1.3. Des actants non-humains qui impulsent autant qu'ils interrogent et démobilisent

En mobilisant la théorie de la traduction, il était nécessaire de s'intéresser à l'association entre les humains et des composantes non-humaines, étant supposé que ces dernières soient actives, participent à l'action car elles impactent les interactions entre acteurs, l'action collective et plus globalement, l'organisation. A plusieurs titres, ce regard porté sur ces « actants » non-humains s'est avéré porteur de sens et nécessaire pour analyser pleinement la co-construction de la PSF. Déjà, le contexte de mutation post-Assises du rugby (2012) est propice à ce que des artefacts, des outils et/ou des mécanismes de gestion soient imaginés, évoqués, désirés, pensés, dans des réflexions liées à la conception de ce dispositif¹⁶⁴. En effet, nous nous situons sur un dispositif central vis-à-vis de l'action d'une fédération sportive nationale, qui doit appréhender deux niveaux de développement : le sien en tant qu'organisation en réseau, qui apparaît dépendant du développement de la pratique qu'elle représente et qu'elle gère.

C'est dans ce contexte qu'un premier actant non-humain a soutenu la conception de la PSF ; il s'agit du projet fédéral « Ambition 2020 ». Dans le cadre de ce projet stratégique, un deuxième actant a aussi contribué, dans la dimension inter-organisationnelle des réflexions, à savoir le projet de conventionnement d'objectifs qui a donné lieu à des documents de contenu tels que les « orientations de la FFR en direction des territoires », lesquelles n'ont certes pas duré.

¹⁶⁴ Plus généralement, il serait inopportun de considérer que la politique sportive d'une fédération se conçoit sur un terrain vierge d'actants non-humains qui puissent interagir de la sorte ; un organigramme, un règlement intérieur, par exemple, peuvent impacter la manière dont le processus va prendre forme et se matérialiser.

Enfin, les **Directives Sportives Nationales ont donné du corps, de la crédibilité voire de l'expertise en termes de contenu, tout en faisant intervenir des acteurs. Via ces actants, un ensemble d'acteurs a pu être engagés** ; la PSF, dans sa dynamique de conception, est portée par ces actants et en devient dépendante. Au fur et à mesure de cette conception, nous avons montré que ces actants, hormis les DSN, n'ont pas évolué voire sont dans des situations de faible appropriation, ce qui va causer une démobilisation de certains acteurs. Alors que le réseau fédéral avait su créer des outils et mécanismes structurants, sur lesquels des acteurs s'étaient investis, le fait que ces mêmes actants se trouvent en situation d'échec cause un désintéressement des acteurs sur des réflexions parallèles, et ce d'autant plus que leur traduction vis-à-vis de la PSF ne sont pas prises en compte.

8.1.4. Un processus de traduction dynamisé par la présence ou l'absence de rapports de prescription

L'exercice du repérage des traductions des acteurs s'inscrit pleinement dans la continuité des travaux de Oiry (2012), qui invite à repérer trois éléments fondamentaux : le rôle que l'acteur se voit jouer dans le processus en question, le rôle qu'il attribue à d'autres acteurs identifiés et le ou les objectif(s) qu'il assigne au dispositif en question. Cette triple lecture offre une vision globale sur les convergences et divergences sur les rôles et les relations des acteurs autour de la conception de ce dispositif. En mettant en « concurrence » les traductions, nous avons pu identifier les points de controverse. Pour comprendre comment ces controverses se résolvent, le concept de rapport de prescription également repris par Oiry (2012) permet de compléter la théorie de la traduction. Effectivement, lorsque des traductions ne sont pas concordantes, ce qui a été le cas dans notre étude, les acteurs entrent en interaction et donc, dans un rapport de prescription. Ce dernier peut ainsi remettre en cause le caractère linéaire du processus d'engagement des acteurs. Lorsque cette interaction ne s'effectue pas (absence de rapport de prescription), le processus suit son cours mais le réseau d'actants ne s'étend plus comme imaginé. Au final, les acteurs « dominants », qui vont donner le tempo de cette chaîne de traductions et de prescriptions, se situent au niveau du siège fédéral, sous l'impulsion du COPIL de la Direction Sportive, créé à l'initiative de trois acteurs clés : le Président, le DTN et le DPS.

8.1.5. Le repérage des rôles imaginés, pris et délaissés par les acteurs

Notre cadre d'analyse théorique peut être considéré comme un cadre d'intervention dès lors qu'il permet de restituer les différents rôles que les acteurs envisagent et entre-définissent. Au-delà des rôles qu'ils ont attribués à la PSF, l'analyse des discours des acteurs préalablement identifiés comme potentiellement mobilisés dans le processus de conception a montré que les rôles joués peuvent différer de ceux envisagés. De manière synthétique, nous avons décrit des rôles pris conformément à ce qui avait été prévu (membres de la DTN), d'autres rôles renforcés (pour les CTR), des rôles effacés (Présidents de Comité non élus fédéraux, représentants de clubs, directeurs administratifs). Puis, au sein d'un groupe d'acteurs clés que sont les élus fédéraux, les rôles sont différenciés voire confus, car les niveaux de responsabilisation sont différents entre le Président, les membres du COPIL de la DS, les membres du Comité Directeur. Aussi, le rôle du Bureau Fédéral, seconde instance décisionnaire, n'est plus visible. Au final, nous avons des rôles pris par les acteurs sportifs qui sont forts, en dépit de controverses exprimées dans les traductions des acteurs. Il semble que les acteurs politiques ont nécessairement besoin de s'appuyer sur leur expertise. Aussi, malgré ce rapport de dépendance (les sportifs sollicitent quant à eux les élus, pour rendre légitimées et validées leurs réflexions), nous n'avons pas identifié d'interactions nettes démontrant une réflexion collective autour du contenu de la PSF, mais davantage un processus en deux temps (recommandations via les Directives Sportives Nationales puis avis / validation politique).

Formulation de la thèse finale

Au cours de ce travail exploratoire, nous avons cherché à déterminer comment se conçoit la politique sportive d'une fédération nationale. Cette conception a été appréhendée, dans le cadre de la FFR, à travers la collaboration entre des acteurs territoriaux et fédéraux. Avant de poser la question de cette co-construction, la première est de savoir : qu'est-ce qu'une politique sportive fédérale ? La réponse à cette question de départ constituerait une première partie de la thèse finale que nous défendons, à savoir qu'il s'agit d'un ensemble structuré d'objectifs visant le développement quantitatif (développer le nombre de licenciés) et/ou qualitatif (accès, performance sportive, diversification des publics, réalisation d'objectifs non-sportifs) de la pratique. Mais c'est aussi un construit social dans la mesure où une PSF émerge à partir d'une philosophie managériale – qui a la particularité d'être à la fois au niveau intra et inter-organisationnel – puis au travers de rôles et de relations que les acteurs mettent en place.

Le processus de co-construction d'une telle politique passe par quatre moments qui mettent en évidence le renforcement d'un réseau d'actants : problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation. Les dynamiques actantielles à l'œuvre s'apprécient, au niveau des acteurs, à travers les traductions exprimées et les rapports de prescription qui en dépendent. En amont de la réflexion sur la structuration et la stabilisation du contenu de la PSF, ces rapports de prescription portent sur le sens que les acteurs attribuent à la PSF et leur vision des rôles de chacun. Aussi, les rôles des actants non-humains sont essentiels dans la mesure où ils contribuent également à déterminer des éléments de contenu pour la future PSF et à construire et transformer le réseau d'acteurs. Compte tenu des interactions entre l'actant principal (la PSF) et d'autres actants non-humains qui mobilisent plusieurs acteurs, ces derniers se trouvent alors en mesure d'interagir sur le processus de conception de ladite PSF.

8.2. Apports managériaux de la recherche

Les apports managériaux de cette recherche sont présentés en trois temps. D'abord, nous les exposons sous forme de préconisations pour le champ général des sciences de gestion (8.2.1). Nous nous concentrons ensuite sur le management du sport et les apports de cette recherche pour les fédérations sportives nationales (8.2.2), avant, finalement, de nous focaliser sur nos apports empiriques auprès de la FFR (8.2.3).

8.2.1. Maîtriser la trajectoire d'un dispositif de gestion intra et inter-organisationnel : quelles préconisations managériales ?

Nous sommes en mesure d'émettre des préconisations auprès d'organisations en réseau qui envisagent la conception d'un dispositif de gestion à teneur intra et inter organisationnelle, du fait notamment de l'originalité de notre étude. En effet, celle-ci se positionne sur un processus de conception d'un dispositif, à partir de la grille d'Hatchuel et Weil (1992), alors que cette dernière est davantage mobilisée de manière statique dans l'étude de l'usage d'outils ou de dispositifs de gestion.

Puisque cette étude est portée sur un processus, la préconisation managériale majeure est d'appréhender un tel dispositif de manière dynamique et équilibrée, c'est-à-dire que les acteurs concepteurs doivent « faire avancer » chaque dimension (substrat formel, philosophie managériale et vision simplifiée des rôles et relations) de façon concomitante et donc, équilibrée. La dimension réseau doit être prégnante sur les trois dimensions, pour s'assurer du succès de la collaboration et in fine de la mise en œuvre du dispositif : cela suppose de définir des éléments de philosophie managériale qui s'inscrivent à la fois dans une perspective intra et inter-organisationnelle, un contenu concret qui puisse également être appréhendé par chaque « échelon » du réseau, puis des rôles et relations établis de sorte que la gouvernance du dispositif soit en phase avec la réalité du réseau.

A ce sujet, cette recherche-intervention offre aux sciences de gestion un terrain d'étude relativement neuf, avec notamment la prise en compte des rapports entre un siège fédéral et plusieurs territoires, lesquels ont chacun des spécificités, avec des niveaux d'offre et de demande de services sportifs qui sont hétérogènes, mais dont les acteurs ont tous une légitimité fonctionnelle, décisionnelle et de déploiement du dispositif en question.

8.2.2. Apports pour les fédérations sportives nationales

A l'évidence, les préconisations précédentes s'appliqueraient de façon pertinente dans toute fédération sportive nationale, ne serait-ce que dans l'importance constatée, via le prisme du dispositif de gestion, d'avoir un triple regard en termes d'avancée de la PSF. En outre, nous avons vu qu'une politique sportive fédérale implique une pluralité d'acteurs et constitue un ensemble complexe, tant dans sa dimension artefactuelle (c'est un cadre général d'actions qui peut interférer avec d'autres artefacts existants ou en cours) que processuelle (des acteurs sont à intéresser, enrôler et mobiliser). Aussi, en termes de préconisations managériales pour ces organisations fédérales, il nous semble important d'insister sur deux types d'implications. D'une part, il est nécessaire de déterminer ce que représente la PSF pour une fédération et ce qu'implique sa conception. D'autre part, nous faisons part d'apports qui sont davantage méthodologique, pour savoir comment ce processus se met en œuvre.

Sur le premier point et en s'appuyant sur la conceptualisation effectuée d'une politique sportive fédérale, nous concluons à travers notre recherche-intervention sur l'importance de considérer cet objet comme étant le dispositif central d'une fédération sportive nationale, sur les plans intra et inter organisationnel¹⁶⁵. En effet, fixer des objectifs de développement liés à l'avenir de la pratique, c'est positionner la mission première des fédérations sportives. C'est à partir de ces réflexions que les fédérations sont amenées à penser leur organisation, leur fonctionnement et les ressources nécessaires.

¹⁶⁵ Aussi, si ce dispositif est pertinent dans la mise en réseau des acteurs, nous voyons bien à quel point il est complexe à intégrer, car il fait interagir un grand nombre d'acteurs.

En tant que « noyau dur », « fil rouge » ou « dénominateur commun », une PSF est au cœur du développement plus général d'une fédération et in fine, d'une pratique sportive : du projet sportif d'une fédération (qui répond à plusieurs attentes et ambitions), dépend la construction de son projet fédéral, en tant qu'« entreprise associative en réseau ». Ce qui nous semble important, à l'aune de telles réflexions au sein d'une fédération sportive, est effectivement 1) de déterminer ses objectifs en termes de développement de la pratique, pour 2) identifier comment penser le développement global de la fédération (structures, organisation, etc.). Cela revient à donner du sens à l'activité de ces organisations chargées de promouvoir une ou plusieurs pratique(s), avant d'en donner une perspective, via des moyens organisationnels. Nous avons en effet mesuré la difficulté d'appréhender la conception d'une PSF comme étant tirée d'un projet fédéral, d'autant plus lorsque des éléments de ce projet sont remis en question (ce qui a été le cas, par exemple, suite à un changement de DTN). Ces implications se situent aisément dans la philosophie managériale dédiée à la conception d'une PSF. De telle manière, l'enjeu est d'être en mesure de positionner la PSF en tant que dispositif central, par rapport à d'autres actants non-humains qui vont être liés, qui vont participer à la faire émerger, à mobiliser d'autres acteurs, ou permettre de la mettre en œuvre.

Par ailleurs, les apports d'ordre méthodologique se situent à la fois sur les acteurs et le processus, visant à obtenir un réseau robuste d'actants. Nous nous basons ici sur les éléments d'analyse des représentations et des traductions des acteurs, qui ont fait ressortir plusieurs tendances dans les relations intra (cohabitation d'acteurs aux statuts différents) et inter-organisationnelles (différents échelons participant au développement de la pratique et donc au déploiement d'une PSF). D'abord, les acteurs expriment l'intérêt d'intégrer dans les réflexions sur la conception des représentants de chaque niveau, du plus local au national. En outre, la détection des représentations des acteurs marque la volonté de dépasser autant des approches « top/down » que « bottom/up », mais plutôt de prendre en compte différents contextes, afin d'obtenir un cadre autorisant des adaptations locales¹⁶⁶. Ce point soulève deux autres implications, relatives au pilotage de la co-construction de la PSF et aux rapports inter organisationnels. L'enjeu est d'une part, d'identifier un groupe d'acteurs restreint et légitime, qui va supporter le processus et être identifié comme tel.

¹⁶⁶ Préconisations que nous avons pu formuler dans un article paru dans la revue *Managing Sport & Leisure* (Viollet et al., 2016).

Ce groupe doit comporter des acteurs traducteurs, qui vont détecter les différentes traductions et de là, les points de controverses, afin de « gérer » les éventuels rapports de prescription à l'œuvre¹⁶⁷. D'autre part, puisque les fédérations se déploient de manière hiérarchisée, il est important d'identifier des porte-paroles intermédiaires (au niveau politique et sportif, en particulier) qui vont recueillir des données permettant de construire la PSF, de manière stable, c'est-à-dire sur chacune de ses trois dimensions. Puisque le positionnement des instances régionales / territoriales en tant que « têtes de réseau » est pertinent, il peut être préconisé, par exemple, d'avoir un représentant des ligues ou comités régionaux au sein d'un tel groupe de pilotage.

8.2.3. Apports empiriques constatés au sein de la FFR

Au niveau terrain, les apports empiriques sont d'autant plus visés lorsqu'il s'agit d'une recherche-intervention. La présence d'un chercheur s'inscrit avant tout dans une logique de réflexion sur des problématiques managériales ; la nôtre s'est donc inscrite dans la dynamique de mutation de la FFR. En cela, les acteurs de terrain matérialisent, avec l'arrivée d'un chercheur-intervenant présumé « neutre » par rapport à une situation de gestion, la dynamique d'évolution exprimée dans l'organisation. Rappelons qu'une recherche-intervention doit être susceptible 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, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité en Sciences de Gestion* » (David, 2000, p. 210). Cette description correspond tout à fait à la situation à laquelle nous avons eu affaire. Le premier apport managérial que nous avons pu apporter se situe dans cette logique : nous sommes en effet dans une étude compréhensive, avec un positionnement qui permet déjà de faire s'exprimer un certain nombre d'acteurs, de pouvoir les positionner dans une logique collective, ou encore de répondre à leurs interrogations. Aussi, notre cadre d'analyse est un cadre d'intervention, qui a permis de produire des données opérationnelles, facilement mobilisables, que nous avons pu analyser et partager avec les acteurs, notamment réunis en comité de pilotage de la thèse.

¹⁶⁷ Dans le cadre d'une Recherche-Intervention, ce rôle peut être confié au chercheur, comme ce fut notre cas.

Le deuxième apport pratique auprès de la FFR tient dans la définition de la politique sportive que nous avons pu apporter. En conceptualisant l'objet, nous avons participé à réduire sa complexité. De ce fait, nous avons également participé à « inscrire » et à positionner la PSF dans l'organisation, par rapport aux autres projets opérationnels ou stratégiques conçus ou en cours de conception. Dans ce cadre, il a été important de soulever la nécessité de concevoir la PSF, par rapport aux synergies qu'elle crée avec ces autres outils ou mécanismes de gestion. Enfin, les éléments afférents à notre cadre d'intervention ont aussi constitué un apport managérial : le fait de considérer la PSF comme un dispositif de gestion a obligé les acteurs à avoir des réflexions dépassant le cadre strict de son contenu. L'enjeu est en effet d'inscrire la PSF dans une philosophie de gestion et de considérer l'importance des rôles et des relations de plusieurs acteurs qui peuvent interagir sur sa conception. Sur ces points, le dernier apport empirique que nous soulevons s'apprécie dans l'identification des traductions et donc des points de controverses, lesquels ont pu engendrer des rapports de prescriptions.

Le Tableau 22 synthétise l'ensemble des apports managériaux identifiés à l'issue de notre recherche.

Tableau 22 : synthèse des apports managériaux

Contributions	Précisions
Dispositif de gestion intra et inter-organisationnel (organisations en réseau)	<ul style="list-style-type: none"> - Appréhender de manière dynamique et équilibrée la trajectoire du dispositif - La dimension réseau doit être prégnante sur les trois dimensions / donner du sens pour chaque échelon
Fédérations sportives nationales	<ul style="list-style-type: none"> - Considérer la PSF comme étant le dispositif central d'une fédération sportive nationale - Dépasser les approches « top/down » et « bottom/up » - Identifier les acteurs clés qui vont piloter la conception de la PSF et des porte-paroles qui vont prendre en compte les différentes réalités du réseau fédéral
Fédération Française de Rugby	<ul style="list-style-type: none"> - Etude et analyse compréhensives avec un cadre d'intervention - Définir une politique sportive et l'intégrer dans le contexte de la FFR - Appréhender la politique sportive de la FFR sous la perspective d'un dispositif de gestion et non uniquement par son contenu - Identifier les traductions d'acteurs fédéraux et territoriaux et les controverses existantes

8.3. Apports théoriques de la recherche

Les apports théoriques de cette recherche s'apprécient sur trois points : dans le fait d'avoir proposé un modèle de conceptualisation de la politique sportive d'une fédération nationale, dans la compréhension du processus de conception d'une politique sportive fédérale et enfin, dans l'enrichissement du cadre théorique de la traduction par la mobilisation du concept de rapport de prescription.

- ❖ D'un point de vue conceptuel, les deux premiers chapitres issus d'une revue de la littérature ont permis de stabiliser le concept de politique sportive, fréquemment mobilisé par les praticiens et les chercheurs en management du sport (e.g. Bayle, 2007 ; Bergsgrad et al., 2007 ; Bernardeau Moreau, 2004 ; Houlihan, 2000 ; Skille, 2008), mais insuffisamment conceptualisé (Giband & Holz, 2007). Notre apport se situe donc d'abord dans le fait d'avoir établi une définition claire d'une politique sportive fédérale, en ayant pris soin d'identifier sa dimension processuelle (plusieurs étapes) et les implications dans le réseau d'une fédération (avec trois niveaux, macro, méso et micro).
- ❖ Ensuite, les contributions théoriques relatives à la compréhension du processus de conception d'une politique sportive fédérale sont de deux ordres. D'un côté, au niveau de sa trajectoire de conception, la lecture dynamique via la caractérisation en tant que dispositif de gestion (triptyque) permet de conclure sur l'interdépendance entre les trois dimensions du triptyque. Cela suppose, pour les acteurs, de bien « faire avancer » ces dimensions les unes par rapport aux autres. D'un autre côté, la théorie de la traduction permet d'alerter les acteurs sur la présence d'actants non-humains qui interagissent autour du processus et ainsi, qui sont en mesure de bousculer chacune des dimensions de la PSF.
- ❖ Enfin, il apparaît, après avoir effectué cette recherche et comme le suggère Oiry (2012), que la théorie de la traduction peut être rendue plus solide et complète en mobilisant le concept de rapport de prescription. Nous nous rendons compte que la théorie de la traduction, à elle seule, est peu explicative dans les « intégrations » ou « rejets » des traductions des acteurs et donc dans la dynamique d'élargissement progressif ou de ralentissement du réseau.

Si le processus de traduction met en évidence des expressions de pouvoirs latents, elle ne rend pas compte des stratégies des acteurs, pourtant indéniables dans ce cadre et en particulier sur un tel terrain. Par rapport à la dénomination de cet ancrage théorique, nous préconiserions alors de parler de « théorie de la traduction et de la prescription »¹⁶⁸.

En synthèse de ces apports, rappelons que la théorie de l'acteur-réseau (ANT) est mobilisée en sciences de gestion à deux fins : pour mobiliser un cadre méthodologique dans le but d'étudier la construction d'outils ou dispositifs de gestion, ou pour approfondir des concepts qui lui sont liés. Nous nous sommes engagés dans ces deux voies, en ayant proposé un cadre d'analyse de manière fidèle à l'ANT, avec ses concepts clés et ses objectifs de recherche, puis en ayant mobilisé le concept de rapport de prescription. Le Tableau 23 synthétise les apports théoriques de notre recherche.

Tableau 23 : synthèse des apports théoriques

Contributions	Précisions
Conceptualiser la politique sportive fédérale	<ul style="list-style-type: none"> - Définition d'une politique sportive fédérale et modèle conceptuel - Approche par le dispositif de gestion
Comprendre le processus de conception d'une politique sportive fédérale	<ul style="list-style-type: none"> - Lecture dynamique du dispositif de gestion - Interdépendance entre les trois dimensions du triptyque - Prise en compte des actants non-humains qui interagissent autour du processus et bousculent chacune de ces dimensions
Compléter la théorie de la traduction par le concept de rapport de prescription	<ul style="list-style-type: none"> - Fournir des explications aux intégrations ou rejets de traductions des acteurs - Appréhender les « points d'inflexion » du processus de mobilisation des acteurs - Rendre compte des stratégies des acteurs

¹⁶⁸ Par ailleurs et dans cet esprit, nous parlerions davantage de la « théorie de l'actant-réseau » que « de l'acteur-réseau », pour évoquer les études de ce type qui mettent au centre un actant principal et autour de celui-ci, d'autres actants humains et non-humains.

8.4. *Fiabilité et validité de la recherche*

Nos travaux se sont effectués dans une approche constructiviste. Deux critères permettent de mesurer la validité d'une recherche fondée sur une telle approche (Glaserfeld, 1988 ; Le Moigne, 1995) : le critère d'adéquation et le critère d'enseignabilité.

Le critère d'adéquation renvoie à la validité interne de la recherche et porte sur la pertinence de la connaissance produite au regard de la situation analysée. Afin de garantir l'atteinte de ce critère, nous avons procédé à des allers-retours entre observations, travaux empiriques et recherches théoriques et réflexions conceptuelles. En étant de surcroît en interaction avec les acteurs du terrain, nous avons pu ajuster en temps réel nos travaux ; le double encadrement dont nous avons bénéficié (scientifique et empirique) a permis de maintenir cette adéquation tout au long de cette étude et a été renforcé par la mise en place d'un Comité de pilotage de thèse, réunissant, tous les quatre à six mois, chercheur-intervenant, co-directeurs de thèse et acteurs de terrain à l'origine du projet de recherche.

Au niveau de l'enseignabilité, celle-ci se vérifie au travers de la reproductivité et du caractère intelligible de la recherche menée. L'enjeu est donc de garantir la cohérence méthodologique, d'effectuer et de rendre compte des travaux de façon pédagogique. C'est en ce sens que nous avons explicité notre démarche et les liens entre le cadre d'analyse défini et la grille d'analyse des données qualitatives recueillies. De plus, bien servi par notre raisonnement par abduction, nous nous sommes attachés à argumenter nos connaissances.

Malgré cela, Giordano et Jolibert (2008) notent que ces deux critères restent « *très généraux, flous* » (p. 79), ce qui nous amène à tester la validité de nos travaux à travers d'autres critères. Dans cette optique, la grille développée par Davison et al. (2004) est pertinente car s'intéressant spécifiquement aux recherche-actions (or, la recherche-intervention en est une variante). Cinq critères de validité sont ainsi mis en avant : le principe de consentement mutuel (entre chercheur(s) et praticiens, tout au long du projet), le principe de rigueur scientifique (respect du design de recherche), le principe d'adéquation (même perspective que précédemment, cela vise la pertinence entre le terrain d'intervention et le cadre théorique), le principe de transformation par l'action (via les impacts et les différentes formes de concrétisation de la recherche sur l'organisation) et enfin, le principe d'apprentissage (questionne la réflexion continue autour de la recherche et sa solidité dans le temps).

Le Tableau 24 vise à justifier que nous avons été à même de répondre à ces principes énoncés par Davison et al. (2004).

**Tableau 24 : atteinte des critères d'évaluation de notre recherche-intervention
(adaptation de Davison et al., 2004)**

Principes / critères de validité	Mise en œuvre dans notre recherche-intervention
Consentement mutuel	Le projet de recherche s'inscrit dans des réflexions impulsées au siège fédéral. La recherche est co-construite avec des acteurs administratifs (dont le responsable recherche de la FFR), un acteur politique et un membre de la DTN. L'objet et la problématique de recherche se sont affinés et stabilisés en accord avec ces acteurs.
Rigueur scientifique	La collecte des données s'est effectuée en trois temps, conformément à ce qui est envisagé et de manière consensuelle avec les acteurs. En confrontant les problématiques managériales à la littérature, la mobilisation de l'ANT s'est avérée judicieuse. Nous avons cherché à détecter les représentations, traductions puis rapports de prescription, afin de respecter notre cadre d'analyse théorique. Les éléments relatifs à ce cadre d'analyse ont permis de soulever auprès des acteurs la nécessité de solidifier un réseau d'acteurs parallèlement à la conception de la PSF.

Adéquation	Les allers-retours entre le terrain et les aspects conceptuels et théoriques de la recherche ont garanti une adéquation entre les réalités vécues et le modèle théorique défini. Celui-ci s'appuie sur l'ANT, qui permet de suivre les acteurs dans le temps, leurs interactions et celles d'actants non-humains.
Transformation par l'action	Nous avons pu identifier les impacts de notre intervention sur l'organisation à travers les échanges formels lors de réunions du Comité de pilotage de la thèse, de réunions d'avancement prises avec ces acteurs (que ce soit les directeurs de thèse ou les acteurs terrain), puis en particulier lors de la seconde série d'entretiens semi-directifs. Nous avons pris soin de formaliser des documents de synthèse, comptes-rendus et de méthodologie à suivre par rapport au processus étudié.
Apprentissage	Ce principe nous paraît respecté grâce, d'une part, à travers le Comité de pilotage de thèse et d'autre part, par la formalisation des activités de recherche, sous forme de publications (x2), communications lors de colloques de recherche (x2), puis lors de présentations lors de Journées des Doctorants organisées par le laboratoire CeReGe (x3).

8.5. Limites et perspectives

Avec le recul de cette recherche-intervention, nous pouvons soulever quelques limites liées à ce travail, et ce tant sur les plans empiriques, théoriques et méthodologiques (8.5.1). Elles permettent d'envisager des perspectives de recherche pour l'avenir (8.5.2).

8.5.1. Limites empiriques, théoriques et méthodologiques

Les limites empiriques sont d'abord et avant tout contextuelles. L'arrivée d'un nouveau Directeur Technique National en cours de processus est un facteur impactant et à prendre en considération. Certes, cette arrivée est préparée, car due au départ à la retraite de l'ancien DTN, puis sans surprise, tant le nouveau DTN était d'ores et déjà dans les rouages fédéraux (DTN adjoint au préalable). Cependant, les résultats obtenus auraient pu être différents si le processus eût été étudié avec le DTN installé ou même, avec un changement radical de DTN, c'est-à-dire par l'arrivée d'un nouvel acteur, qui aurait une culture (sportive) différente et donc un regard et des représentations toutes aussi différentes¹⁶⁹. Aussi et comme l'ont souvent relevé les acteurs interrogés lors de notre seconde série d'entretiens, l'arrivée des élections fédérales fin 2016, visant à élire l'équipe dirigeante du siège pour la période 2017-2020, a quelque peu « gelé » le processus, tant dans son appropriation que dans la mobilisation des acteurs (comme mentionné dans notre sous-section 7.2.3). Aussi, cette dimension contextuelle a engendré une difficulté auquel le procédé de recherche mis en place n'a pas permis de répondre « en temps réel ». De ce fait, c'est la validité externe de cette étude qualitative qui devient discutable. Comme nous l'avions repéré en 4.2.1., cette difficulté est intrinsèque aux études de cas de ce type. En effet, nos résultats restent éminemment dépendants du contexte d'étude, ce qui limite leur transposition.

¹⁶⁹ Il n'est pas rare, pour une fédération et sous couvert de la validation par le Ministère chargé des Sports, de nommer un DTN provenant d'une autre pratique sportive. Ce fut par exemple le cas pour la Fédération Française d'Athlétisme, qui a nommé en mars 2009 un DTN dont la spécialité était la lutte.

Les limites théoriques sont d'abord relatives à la mobilisation de la théorie de la traduction. Nous ne nous étendons pas sur les critiques exposées sur ce canevas théorique, mais plutôt sur les limites liées à son utilisation « en temps réel ». Par exemple, sur la question des acteurs, il a été difficile de repérer et co-définir avec les acteurs de terrain, de manière *ex-ante* voire pendant le processus, les typologies d'acteurs mises en évidence par l'ANT, que sont les traducteurs, médiateurs / intermédiaires, les porte-paroles. Sur ce point, la complexité du réseau d'acteurs et la manière dont les acteurs à l'origine du projet s'en saisissent, est une difficulté latente pour le chercheur, qui ne peut que procéder à une analyse rétrospective. Dans cette même logique, il a été délicat d'apprécier en temps réel en quoi les points de passage obligés atteints ont fait avancer le processus en termes d'élargissement du réseau d'actants. La seconde limite principale au niveau théorique vise le concept de rapport de prescription. Si notre étude de cas prétend à un enrichissement théorique grâce à ce concept, cela appelle à l'évidence à des investigations conceptuelles et empiriques. Or, nous avons montré la capacité des traductions à relever des controverses entre acteurs. L'émergence du champ de la controverse managériale peut, en cela, permettre de se focaliser sur la mise en évidence de ces controverses issues des traductions, dans la mesure où ce sont elles qui feront émerger les rapports de prescription. Venturini (2010, p. 4) postule que « *les controverses démarrent quand les acteurs découvrent qu'ils ne peuvent s'ignorer et les controverses finissent quand les acteurs ont pu construire un compromis solide pour vivre ensemble* ». Ainsi, lorsque les acteurs sont en désaccord, ils doivent reconnaître ce désaccord et finalement, être d'accord sur ce désaccord (Hussenot, 2014), pour pouvoir le régler, en entrant dans un rapport de prescription. Enfin, ce modèle finalement obtenu associant traductions et prescriptions, appelle à être testé sur des terrains similaires.

Pour ce qui est des limites méthodologiques associées à nos travaux, nous pouvons en repérer trois types. Premièrement, elles résident dans l'exercice d'écriture de la trajectoire de la PSF, (chapitre 6) qui nous impose de restituer des actions et/ou des mécanismes statiques qui stabilisent le dispositif, les uns après les autres, de manière linéaire. Or, nous avons pu voir que certaines avancées sur une dimension peuvent remettre en cause des avancées précédentes, les transformer, et ce d'autant plus si les réflexions ne sont pas conjointes sur les trois dimensions de la PSF. Par souci de clarté du propos, il est certes paru difficile de procéder différemment, tout comme il est important d'analyser ces influences entre les moments.

A ce sujet et fort heureusement, nous ne sommes pas tombés dans ce « piège » au cours du chapitre suivant, avec l'exploration des différents moments de l'ANT, et avons montré que l'acteur-réseau peut se construire de manière non-linéaire.

Deuxièmement, elles se situent au niveau des parties prenantes étudiées ; nous avons considéré uniquement des parties prenantes primaires et internes à la politique sportive fédérale. Or, d'autres parties prenantes (par exemple, les médias, partenaires, la fédération internationale) peuvent influencer, directement ou indirectement sur les acteurs fédéraux, dans leurs représentations, leurs choix et leur marge de manœuvre vis-à-vis du processus de conception de cette PSF. Ces rapports entre parties prenantes primaires et internes, puis les autres parties prenantes (primaires/externes, secondaires/internes et secondaires/externes) peuvent être interrogés.

Troisièmement, la nature des données recueillies est inhérente aux représentations des individus et, comme nous l'avons indiqué plus haut, au contexte de l'organisation dans laquelle ils évoluent. Par ailleurs, en ce qui concerne ce recueil des données, mentionnons également que trois acteurs identifiés comme étant clés (deux élus fédéraux, en charge du rugby professionnel et en charge du haut niveau jeunes, puis un directeur administratif) n'ont pas pu être interviewés. Enfin, au niveau de l'analyse de ces mêmes données issues des entretiens, on pourra nous reprocher le fait de ne pas avoir utilisé un procédé de codage par le biais d'un logiciel d'analyse qualitative, dans la mesure où la quantité de données est importante. Tout en conservant la volonté de ne pas se confronter à un effet déstructurant du discours, nous mesurons que l'utilisation d'un logiciel en parallèle aurait pu permettre une solidité des différentes catégorisations effectuées.

Quelques-unes de ces limites présentées constituent autant de pistes à explorer dans le cadre de recherches futures.

8.5.2. Perspectives de recherche

Les pistes de recherche que nous souhaitons mettre en avant ici concernent à la fois le processus étudié, l'approche d'un point de vue conceptuel et le positionnement relatif au terrain et à la dimension inter-organisationnelle d'une fédération sportive nationale.

La première piste, lorsque le chercheur étudie un tel processus de conception d'un dispositif de gestion, concerne ses futures dynamiques d'appropriation et de mise en œuvre. La manière dont est conçue la PSF paraît déterminante pour sa « vie future ». Nous avons vu que ce processus s'inscrit dans un « temps long » et s'appréhende dans son entièreté *a minima* le temps d'un mandat électoral (4 ans). La question liée à la mise en œuvre, au-delà de l'aspect méthodologique, serait d'étudier la création de valeur apportée par un tel dispositif, au sein du réseau fédéral. L'enjeu est de savoir en quoi la PSF construite apporte de la valeur pour l'organisation, en termes de création de sens pour les entités (Weick, 1995). Ce sens peut être symbolique, il renvoie à l'idée que la PSF devient un moteur aux niveaux intra et inter-organisationnel. Le défi est surtout qu'elle crée de la valeur pour « l'usager », c'est-à-dire au niveau des clubs et de leurs licenciés. En somme, cette valeur s'apprécie aux niveaux organisationnel, politique (légitimité institutionnelle) et sportif.

Par ailleurs, une autre perspective sous forme de questionnement serait de savoir si une politique sportive co-construite s'apparente à un objet-frontière ou à un « mythe rationnel ». Le premier terme nous intéresse davantage, même si l'idée du mythe est intéressante, puisque nous avons vu que, pour certains acteurs, la volonté est parfois d'inscrire la notion dans l'organisation et, par la communication, dans les rapports entre les uns et les autres. **La notion d'objet-frontière pourrait être mobilisée**, car elle renvoie aux artefacts de ce type, autour desquels les acteurs réussissent à se comprendre et à travailler ensemble grâce au maintien d'une pluralité de points de vue (Trompette et Vinck, 2009). Nous avons mis en évidence les différences nettes de représentations, mais un processus de traduction qui s'engage bel et bien, avec des acteurs qui envisagent de collaborer dans un réseau reconfiguré. Cela met bien en évidence que, comprise dans sa dimension artefactuelle, il pourrait être intéressant d'assimiler la PSF comme un objet-frontière, dès lors qu'elle peut être imaginée par chacun. L'objet-frontière apparaît comme un « médiateur cognitif » (Trompette et Vinck, 2009) ; le rapport de prescription qui a lieu sur le périmètre de la PSF est symptomatique de cette logique.

Abstrait ou concret, un objet-frontière est, selon Star et Griesemer (1989), indispensable à la traduction : il s'adapte aux groupes sociaux qui l'utilisent mais garde une identité unique, pour se rendre reconnaissable auprès de tous. Ainsi, la caractérisation d'une PSF en tant qu'objet-frontière permet d'**appréhender la coopération entre les acteurs tout en étant conscient des différences latentes de points de vue**. Stabiliser une PSF (un objet-frontière) revient à prendre acte des différences de représentations, d'opinions, tout en gardant l'idée que les acteurs réunis en réseau doivent avancer dans un cadre d'action commun, dans lequel chacun va pouvoir adapter sa stratégie. Cet angle nous paraît particulièrement pertinent dans le cadre des coopérations siège / comités. Il s'apparente à la notion de flexibilité interprétative développée par Orlikowski (1992) : par son substrat technique, le dispositif va être plus ou moins imperméable aux détournements et aux actions des acteurs pour essayer de le détourner dans son usage. Les travaux de Grimand (2006) témoignent de cette idée (souvent reprise par les acteurs concepteurs) d'offrir aux acteurs des possibilités de mise en œuvre, de manière à s'adapter aux réalités territoriales. Ensuite, les perspectives de recherche sur le terrain des fédérations sportives nationales porteraient sur **le positionnement méthodologique** : dans la lignée des pistes précédentes, il serait pertinent de compléter ces travaux par une étude multi-cas, en s'intéressant à quelques comités territoriaux aux cartes d'identité différentes, afin de mesurer l'impact et l'appropriation de la PSF. Cela permettrait en outre d'être au plus proche du niveau local et d'avoir des possibilités d'ajustement de cette PSF. Plus encore, dans cette logique de compréhension de la mise en œuvre de la PSF, l'utilisation d'une méthode mixte (« mixed method ») qui mobiliserait une approche quantitative, pourrait permettre de toucher et sensibiliser les acteurs de clubs et constituerait, par la même occasion, un moyen de communication. Enfin, notre recherche pourrait déboucher sur deux derniers points : d'un côté, **étudier l'impact de la gouvernance d'une fédération dans la mise en place d'une PSF** pour détecter les freins et opportunités des modes de gouvernance opérants par rapport à la conception de ce dispositif central de gestion. Par un processus d'apprentissage, l'idée serait d'en tirer les conclusions sur les profils de gouvernance qui permettraient d'avoir une conception efficiente de la PSF. D'un autre côté, il nous semblerait pertinent de **mener une étude spécifique sur les relations entre l'Etat (représenté par le Ministère chargé des Sports) et les fédérations dans le cadre de ce processus**. L'étude de l'intervention publique s'avère pertinente dans la mesure où nous observons bien à quel point les relations se cristallisent au siège fédéral, entre les élus fédéraux et des agents de l'Etat, faisant partie de la Direction Technique Nationale. Cela invite à s'intéresser au management mixte public/privé que les fédérations sportives doivent gérer autour de leur politique sportive.

Références – Conclusion générale

Bayeux, P. (2013). *Le sport et les collectivités territoriales* (5ème édition). Paris : Presses Universitaires de France (« Que sais-je ? »).

Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : Objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, 75, 59-81.

Bergsgrad, N.A., Houlihan, B., Mangset, P., Nedland, S.I., & Rommetvedt, H. (2007). *Sport policy: A comparative analysis of stability and change*. Oxford: Elsevier, Butterworth-Heinemann.

Bernardeau Moreau, D. (2004). *Sociologie des fédérations sportives : La professionnalisation des dirigeants bénévoles*. Paris : L'Harmattan.

David, A. (1998), Outil de gestion et dynamique du changement. *Revue Française de Gestion*, 120, 44-59.

David, A. (2000). La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management ? In A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (pp. 193-202). Paris : Vuibert.

Davison R. M., Martinsons M. G., Kock N. (2004). Principles of canonical action research. *Info Systems Journal*, 14(1), 65–86.

Giband D., & Holz J.-M. (Eds.) (2007). *Les territoires du sport entre politiques et pratiques*. Perpignan, France : Presses Universitaires de Perpignan.

Giordano, Y., & Jolibert, A. (2008). Spécifier l'objet de la recherche. In M-L Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert. (2008). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion* (pp. 47-86). Paris : Pearson Education.

Glaserfeld, E. von. (1988). « Introduction à un constructivisme radical », in Watzlawick, P. (dir.), *L'Intervention de la réalité : contributions au constructivisme* (pp.19-43). Paris, Le Seuil.

Grimand, A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion : Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Saint-Etienne, France : Presses Universitaires de Saint-Etienne.

Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Paris : Economica.

Houlihan (2000). Politics and sport. In E. Dunning and J. Coakley (Eds), *Handbook of Sport and Sociology* (pp. 213-227.). Sage, Michigan.

Hussenot, A. (2014). Analyzing organization through disagreements: the concept of managerial controversy. *Journal of Organizational Change Management*, 27(3), 373-390. DOI: 10.1108/JOCM-01-2012-0006

Le Moigne, J-L. (1995). *Les épistémologies constructiviste*. Paris : PUF, « Que sais-je ? »

Oiry, E. (2012). La conception des instrumentations de gestion RH : L'apport du concept de rapport de prescription. @GRH, 5, 11-44.

Orlikowski, W. (1992). The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science*, 3(3), 398-427.

Skille, E. (2008) Understanding sport clubs as sport policy implementers: A theoretical framework for the analysis of the implementation of central sport policy through local and voluntary sport organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 43, 181-200.

Star, S.L., & Griesemer, J. (1989). Institutionnal ecology, 'Translations', and Boundary objects: amateurs and professionals on Berkeley's museum of vertebrate zoologie. *Social Studies of Science*, 19(3), 387-420.

Trompette, P., & Vinck, D. (2009). Retour sur la notion d'objet-frontière. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(1), 5-27.

Venturini, T. (2010). Diving in Magma: how to explore controverses with actor-network theory. *Public Understanding of Science*, 19(3), 1-16.

Viollet, B., Minikin, B., Scelles, N., & Ferrand, A. (2016). Perceptions of key stakeholders regarding national federation sport policy: The case of the French Rugby Union. *Managing Sport and Leisure*, 21(5), 317-338.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage, Thousand Oaks, Californie

Références bibliographiques

A

Aggeri, F. (2008). *Régénérer les cadres de la stratégie. Conception de dispositif et formation de nouveaux espaces d'action stratégique*. Habilitation à Diriger des Recherches. Université Paris IX Dauphine.

Aggeri, F. (2014). Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique ? *Libellio d'Aegis*, 10(1), 47-64.

Aggeri, F., & Hatchuel, A. (1997). Les instruments de l'apprentissage. Construction et diffusion d'une expertise recyclage dans la conception automobile. In Moisdon, J-C. *Du mode d'existence des outils de gestion* (pp. 217-247). Séli Arslam.

Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion, *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5-37.

Akrich M., Callon M., & Latour, B. (1988a). A quoi tient le succès des innovations ? Premier épisode : l'art de l'intéressement. *Gérer et comprendre*, 11, 4-17.

Akrich M., Callon M., & Latour, B. (1988b). A quoi tient le succès des innovations ? Deuxième épisode : le choix des porte-paroles. *Gérer et comprendre*, 12, 14-29.

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Paris : Presses des Mines de Paris.

Alaphilippe, F. (1992). Le pouvoir fédéral. *Pouvoirs*, 61, 71-84. Paris, Presses Universitaires de France.

Allard-Poesi, F. (1997). *Fondements épistémologiques des notions de représentations collectives en sciences de gestion*. Congrès de recherche « Constructivisme et sciences de gestion », 180-194.

Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. In Y. Giordano (Ed), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative* (pp. 244-290). Paris : Editions EMS.

Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2007). Analyses de représentations et de discours. In R.A. Thiétart (coord.), *Méthodes de recherches en management* (pp. 449-475). Paris : Dunod, 3^{ème} édition.

Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y.-F. (2006). *Les Nouvelles Approches Sociologiques Des Organisations*. Paris : Seuil.

Anderson, J. (1975). *Public policy making*. New York: Praeger.

Andreff, W., & Nys, J.-F. (2002). *Économie du sport*. Paris, Presses Universitaires de France, 5^{ème} édition.

Arcioni S., & Bayle E. (2012). La gouvernance des ONG : Le cas des fédérations sportives internationales. In Roth, F. (eds.) *La gouvernance des entreprises* (pp. 175-211). Paris : Hermès-Lavoisier.

Atlas National des Fédérations Sportive (2015). Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports.

Audigier, N. (2008). L'évaluation organisationnelle au sein de services non marchands : quelques éléments de réflexion. *Communication et organisation*, 34, 178-201.

Augustin, J-P. (2011). Le sport attracteur d'organisation sociale et intermédiaire de la mondialisation. *Annales de géographie*, 4, 353-360. Armand Colin.

Autissier, D., Bensebaa, F., & Moutot, J-M. (2008). L'adoption co-construite des outils de gestion. 18^{ème} Conférence de l'AIMS, Nice, mai, 24 p.

Autissier, D., Houlière, S., & Lange, A. (2013). *Penser management : pratiques et méthodes de déploiement d'une politique managériale*. Eyrolles.

Avenier M-J., Parmentier-Cajaiba A. (2011). Research-as-Practice: Practical Insights for Developing Rigorous Conceptual Knowledge for and from Practice, *Prix du meilleur article de la Conférence Annuelle d'EURAM*, Tallin, Estonie, 1-4 juin 2011.

Avenier, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: postmodernisme ou pragmatisme? *Management & Avenir*, 43, 371-391.

Avenier, M-J., & Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systèmes d'information & management*, 20, 61-98.

Ayerbe, C., & Missionier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 37-62.

B

Barbusse, B. (2009). Le modèle fédéral dans le sport français, un principe fondateur dépassé ? *Revue Fédéralisme-Régionalisme*, 9(2). En ligne. URL : <http://popups.ulg.ac.be/1374-3864/index.php?id=837>

Bardin, L. (2005). *L'analyse de contenu*. Paris : Presses Universitaires de France.

Barget, E., & Vailleau, D. (2008). *Management du sport : théories et pratiques*. Bruxelles : De Boeck.

Basson, J.-C. (2004). Les politiques de lutte contre le hooliganisme. In Roché S. (dir.), *Réformer la police et la sécurité* (pp. 313-330). Paris : Odile Jacob.

Bayart, D. (1995). Des objets qui solidifient une théorie : le cas du contrôle statistique de fabrication. In Charue-Duboc, F. (éd) : *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion* (pp. 139-173). Paris : L'Harmattan.

Bayeux, P. (2013). *Le sport et les collectivités territoriales* (5ème édition). Paris : Presses Universitaires de France (« Que sais-je ? »).

Bayle, E. (1999). *Management et performance des organisations à but non lucratif. Le cas des fédérations sportives nationales*. Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université de Limoges, France.

Bayle, E. (2000). La mesure de la performance des organisations à but non lucratif : proposition d'une nouvelle méthode. *Revue Gestion* 2000, 17(5), 35-54.

Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : Objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, 75, 59-81.

Bayle, E. (2010). La gouvernance des fédérations chargées d'une mission de service public: Le cas des fédérations sportives françaises, *Politiques et Management Public*, 27(1), 11-32.

Bayle, E., & Durand, C. (2004). Vingt ans de relations entre le mouvement sportif et l'Etat : D'une collaboration ambivalente vers une régulation managériale ? *Politiques et Management Public*, 22(2), 125-144.

Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *La construction sociale de la réalité*. Paris : Armand Colin.

Bergsgrad, N.A., Houlihan, B., Mangset, P., Nedland, S.I., & Rommetvedt, H. (2007). *Sport policy: A comparative analysis of stability and change*. Oxford: Elsevier, Butterworth-Heinemann.

- Bernard, H. (2006). *Research methods in anthropology*. Lanham, MD: AltaMira.
- Bernardeau Moreau, D. (2003). La professionnalisation dans les organisations associatives. Le cas des dirigeants bénévoles de la Fédération Française d'Équitation. *Gérer et Comprendre*, 73, 55-77.
- Bernardeau Moreau, D. (2004). *Sociologie des fédérations sportives : La professionnalisation des dirigeants bénévoles*. Paris : L'Harmattan.
- Bernoux, P. (1985). *La Sociologie des organisations*. Paris : Seuil.
- Berry, F.S., & Berry, W.D. (1999). Innovation and diffusion models in policy research, in Sabatier, P. (Ed.), *Theories of the Policy Process* (pp. 223-260). Colorado, Westview.
- Berry, M. (1983). *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique.
- Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 5(1), 127-150.
- Bessire, D., Brillet, F., Grimand, A., & Méric, J. (2012). Introduction. *Management & Avenir*, 54(4), 53-60.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2001). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris : Armand Colin.
- Bloyce, D., & Smith, A. (2009). *Sport policy and development: An introduction*. London: Routledge.
- Boiral, O. (2004). Mettre en œuvre ISO 14001 : de la quête de légitimité à l'émergence d'un mythe rationnel. *13^{ème} conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine*, juin.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris, Gallimard.
- Bonnet, V. (2007). Rugby, médias et territoire. *Mots. Les langages du politique*, 84, 34-49.
- Bourg, J-F., & Gouguet, J-J. (2005). Introduction. *Économie du sport*. Paris, La Découverte
- Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, 269, 61-66.
- Bournois, F., & Brabet, J. (1997). Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ? In Simon, Y., & Joffre, P. (Dir), *Encyclopédie de Gestion*, 2^{ème} édition (pp. 2732-2752). Paris, Economica.

Boussard, V. (1998). Les indicateurs de gestion comme construction sociale : l'exemple des Caf. *Recherches et prévisions*, 54, 51-61.

Boussard, V. (2006). *Essai de sociologie de la gestion. Pour une analyse de l'invention et de la diffusion de la forme gestionnaire*. Rapport pour l'Habilitation à Diriger des Recherches, Université de St Quentin en Yvelines.

Boussard, V., & Maugeri, S. (Dir.) (2003). *Du politique dans les organisations*. Paris, L'Harmattan.

Bouvet, P. (2013). Les « retombées » des événements sportifs sont-elles celles que l'on croit ? *Revue de la régulation*, 13. En ligne. URL : <http://regulation.revues.org/10215>

Bravo, G., & Silva, J. (2014). Sport policy in Chile. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(1), 129-142.

Bréchet, J-P., & Desreumaux, A. (2007). Que faire de l'ANT en management stratégique ? *18^{ème} Conférence de l'AIMS*, Nice, mai, 25 p.

Bréchet, J-P., Schieb-Bienfait, N., & Desreumaux, A. (2009). Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet. *Revue de l'entrepreneuriat*, 8(1), 37-53.

Breillat, J-C. (2013). Le comité : éléments d'identification et de compréhension. *Jurisport*, 135, 17-18.

Bridgman, P., & Davis, G. (2000). *Australian Policy Handbook* (2^e édition, 1^{re} en 1998). Sydney: Allen & Unwin.

Bryman, A. (1989). *Quantity and Quality in Social Research*. London: Unwin Hyman.

C

Caldwell, S.E., & Mays, N. (2012). Studying policy implementation using a macro, meso and micro frame analysis: The case of the collaboration for leadership in applied health research & care (CLAHRC) programme nationally and in North West London. *Health Research Policy and Systems*, 10(1), 32-41.

Callède, J-P. (1987). *L'esprit sportif. Essai sur le développement associatif de la culture sportive*. Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine. Bordeaux, France : Presses Universitaires de Bordeaux.

Callède, J-P. (2002). Les politiques du sport. *L'Année Sociologique*, 52(2), 437-457.

- Callède, J-P. (2007). (Sans titre). Dans Augustin, J-P. (2007). *Géographie du sport. Spatialités contemporaines et mondialisation* (pp. 293-295). Armand Colin, Paris.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année Sociologique*, 36, 169-208.
- Callon, M. (1988). *La Science et Ses Réseaux. Genèse et Circulation Des Faits Scientifiques*. Paris : La Découverte.
- Callon, M. (2006). Sociologie de l'acteur-réseau. In *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs* (pp.267-276). Paris : Mines.
- Callon, M., & Latour, B. (2006). Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ? In *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs* (pp. 11-33). Paris : Mines.
- Callon, M., & Latour, B. (dir.) (1991). *La Science telle qu'elle se fait. Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*. Paris : La Découverte.
- Callon, M., Lascoumes, P., & Barthe, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique*. Paris : Le Seuil.
- Campbell, D.T., & Stanley, J.C. (1963). Experimental and quasi-experimental designs for research on teaching. In N. L. Gage (Ed.), *Handbook of research on teaching* (pp. 171-246). Chicago: Rand McNally.
- Camy, J., & Robinson, L. (Eds) (2007). *Managing olympic sport organisations*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Cappelletti, L., & Khouatra, D. (2002). Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle. *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 10(1), 127-146.
- Carroll, A. B. (1989). *Business and society*. Cincinnati: South-Western.
- Carroll, A. B., & Näsi, J. (1997). Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference. *Business Ethics: A European Review*, 6(1), 46-51.
- Cazal, D. (2007a). Théorie de l'acteur-réseau et GRH : traductions, modes et modèles. *Actes du 18^{ème} Congrès de l'AGRH*, Fribourg, septembre.
- Cazal, D. (2007b). *Traductions de la traduction et acteur-réseau : sciences, sciences sociales et sciences de gestion ?* Document de travail du LEM. LEM UMR CNRS, 8179.

Cazes-Milano, P. et Mazars-Chapelon, A. (2000). *Techniques et outils de gestion*. Cahier de recherche n°281. Centre de recherche DMSP (Dauphine Marketing Stratégie Prospective).

Charreire S., & Durieux F. (1999). Explorer et tester. In R.A. Thiétart (coord.), *Méthodes de Recherche en Management* (pp 57-80). Paris : Dunod.

Charte Européenne du Sport (1992, révisée en 2001). Disponible à l'adresse : <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=Rec%2892%2913&Language=lanFrench&Ver=rev&Site=CM&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FD C864>

Chavinier-Réla, S., & Lepetit, C. (2013). Quels rôles pour les comités départementaux et ligues régionales au XXI^e siècle ? *Jurisport*, 135, 33-37.

Chelladurai, P. (2001). « Recherche de l'excellence, professionnalisation et commercialisation du sport ». La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats (textes réunis et présentés par Chantelat, P.). Paris, L'Harmattan, 113-130.

Chelladurai, P., Szyszlo, M., & Haggerty, T.R. (1987). System-based dimensions of effectiveness: The case of national sport organizations. *Canadian Journal of Sport Science*, 12, 111-119.

Chiapello, E., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Paris, La Découverte.

Clarkson, M.B.E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance», *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

Coalter, F. (2007). *A wider social role for sport: Who's keeping the score?* London: Routledge.

Cohen, E. (2001). *Dictionnaire de gestion*. La Découverte, coll. « Repères », Paris.

Colasse, B. (1996). « Vie et mort des outils de gestion », débat avec Bayon, D, Berry, M., Doblin, S., Doublet, J.-M., & Zinsou, L., *Entreprises et Histoire*, 13, 137-143.

Colasse, B. (2006). IFRS : un défi et une opportunité pour l'enseignement de la comptabilité. *Revue Française de Comptabilité*, 385, 37-40.

Collerette, P. (1996). Méthode des études de cas. Dans A. Mucchielli, *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (pp. 77-80). Paris : Armand Colin.

Collins, H. (2010). Humans not Instruments. Spontaneous Generations: *A Journal for the History and Philosophy of Science*, 4(1), 138-147.

Collins, M. (1995). *Sport development locally and regionally*. Reading, UK: Institute of Leisure and Amenity Management.

Craipeau, S., & Metzger, J-L. (2007). Pour une sociologie critique de la gestion. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 38(1), 166-182.

Croom S. (1999), Research Methodology in operation management. *Eden Seminar*, Brussels, February.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil.

D

David, A. (1996). Structure et dynamique des innovations managériales. *5^{ème} conférence de l'AIMS, Lille, mai*.

David, A. (1996). Structure et dynamique des innovations managériales. *Cahiers de Recherche du Centre de Gestion Scientifique*, 12, 1-43.

David, A. (1998), Outil de gestion et dynamique du changement. *Revue Française de Gestion*, 120, 44-59.

David, A. (2000). La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management ? In A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (pp. 193-202). Paris : Vuibert.

Davison R. M., Martinsons M. G., Kock N. (2004). Principles of canonical action research. *Info Systems Journal*, 14(1), 65–86.

De Vaujany, F-X. (2005). De la pertinence d'une réflexion sur le management des objets et outils de gestion. In F-X. de Vaujany (Ed.), *De la conception à l'usage : Vers un management de l'appropriation des outils de gestion* (pp. 19-34). Caen : Editions EMS, coll. « Questions de société ».

De Vaujany, F-X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : Vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 9, 109-126.

Demers, C. (1993). Le changement radical vu de l'intérieur : la diffusion stratégique dans les organisations sportives. *Communication et Organisation*, 16(2), 22-31.

Dervaux, A., Pichault, F., & Renier, N. (2011). L'apport de la théorie de l'acteur-réseau à la professionnalisation de la GRH en milieu hospitalier. *Journal d'Economie Médicale*, 29(1), 62-73.

Desreumaux, A. (1992). *Structure d'entreprise. Analyse et gestion*. Vuibert.

Desreumeaux, A. (1998). *Théorie des Organisations*, Editions EMS, Caen.

Detchessahar M., Gentil S., Grevin A., & Stimec A. (2012). Le design de la recherche-intervention : réflexions méthodologiques à partir d'une intervention dans une clinique. XVIIème congrès de l'AGRH, septembre, Nancy.

Detchessahar, M., & Journée, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue Française de Gestion*, 174, 77-92.

Doan-Grall, B. (2014). *Le rôle de la technologie dans la construction des représentations et des pratiques de la relation client : le cas des progiciels CRM*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Paris, France.

Donaldson, A., Leggett, S., & Finch, C. (2012). Sports policy development and implementation in context: Researching and understanding the perceptions of community end-users. *International Review for the Sociology of Sport*, 47(6), 743-760.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Dreveton, B. (2003). *L'instrumentation de l'organisation publique : du processus de transplantation au processus de construction de l'outil de gestion : le cas de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Poitiers, France.

Dreveton, B. (2011). Construire un outil de contrôle au sein des organisations publiques : Une opportunité au développement d'un nouveau mode d'action. *Management International*, 15(4), 11-24.

Dreveton, B., & Rocher, S. (2010). « Lost in Translation », Étude de la construction d'un outil de gestion dans une région française. *Comptabilité Contrôle Audit*, 16, 83-100.

Dreveton, B., & Rocher, S. (2012). Associer traduction et purification pour analyser la trajectoire des outils de gestion : le cas d'un outil d'évaluation des politiques publiques. *Congrès des IAE*, Poitiers, France.

Dumez, H. (2009). La théorie des méta-organisations. *Gérer et comprendre*, 95(1), 77-78

Dumez, H. (2009). Qu'est-ce qu'un dispositif ? Agamben, Foucault et Irénée de Lyon dans leurs rapports avec la gestion. *Le Libellio d'Aegis*, 5(3), 34-39.

Dumez, H. (2011). L'Actor-Network Theory (ANT) comme technologie de la description. *Le Libellio d'Aegis*, 7(4), 27-38.

Dunn, W. (2004). *Public Policy Analysis: An Introduction* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Durkheim, E. (1898). Représentations individuelles et représentations collectives. *Revue de Métaphysique et de Morale*, 6, 273-302.

E

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

El Abboubi, M. (2009). *La mobilisation des parties prenantes dans les certifications liées à la responsabilité sociale de l'entreprise*. Thèse de doctorat en Sciences Economiques et de Gestion. Université de Liège, Belgique.

F

Fahlén, J., & Stenling, C. (2015). Sport policy in Sweden. *International Journal of Sport Policy and Politics*, Published online. DOI: 10.1080/19406940.2015.1063530.

Fédération Française de Rugby (FFR) (2012). *Le livre blanc du rugby français : Construire ensemble notre avenir*. Marcoussis, France : http://www.ffr.fr/Livre_Blanc/index.html

Ferrand, A., Chapelet, J-L., & Seguin, B., (2012). *Le marketing Olympique*. Louvain la Neuve : De Boeck.

Fischer, F. (2003) Reframing public policy: Discursive politics and deliberative practices, Oxford: *Oxford University Press*.

Forgues, B., & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Analyses longitudinales. In R.A. Thiétart (coord.), *Méthodes de Recherche en Management* (pp.439-465). Paris : Dunod.

Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Paris, Gallimard.

Foucault, M. (1976). *La volonté de savoir*. Paris, Gallimard.

Foucault, M. (1994). Le jeu de Michel Foucault, *In* Foucault, M., *Dits et Ecrits III*. (pp. 298-329). Paris, Gallimard.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston: Pitman.

Frisby, W. (1986); Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies. *Canadian Journal of Applied Sport Science*, 11, 94-99.

Fulconis, F., Paché, G., & Solle, G. (2012). Les structures en réseau : quel sens pour la performance collective ? Vers un contrôle de gestion en plateau. Troisièmes *États Généraux du Management* : « *Nouvelles frontières du management* ». FNEGE, EM Strasbourg & Université de Strasbourg, Strasbourg, 11-12 octobre, 1-14.

G

Gasparini, W. (1997). La construction sociale de l'organisation sportive : Champ et engagement associatif. *Revue STAPS*, 43, 51-59.

Gavard-Perret, M- L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*. Paris : Pearson Education.

Gavard-Perret, M-L., & Helme-Guizon, A. (2008). Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. In M-L Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert. (2008). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*. Paris : Pearson Education, 247-279.

Giband D., & Holz J.-M. (Eds.) (2007). *Les territoires du sport entre politiques et pratiques*. Perpignan, France : Presses Universitaires de Perpignan.

Gigot, M. (2012). *Les dimensions territoriales des politiques du patrimoine urbain. Instruments, enjeux et jeux d'acteurs dans trois villes du Val de Loire (Angers, Tours et Orléans)*. Thèse de doctorat en géographie. Université François Rabelais de Tours.

Gilbert P. (1998). *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?* Paris, Economica.

Gilbert P. (2006). L'instrumentation en GRH, In Allouche, J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines* (pp. 673-678). 2^{ème} édition, Paris, Vuibert.

Gilbert, P. & Charpentier, M. (2006). Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 53, 29-42.

Gilbert, P. (1997). *L'instrumentation de gestion*. Paris : Economica.

Gilbert, P. (2011). *L'instrumentation de gestion : une approche sociale*. IAE de Paris.

Giordano, Y., & Jolibert, A. (2008). Spécifier l'objet de la recherche. In M-L Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert. (2008). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion* (pp. 47-86). Paris : Pearson Education.

Girod-Séville et Perret (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.A. Thiétart (coord.), *Méthodes de Recherche en Management* (pp. 13-33). Paris : Dunod.

Giroux, H., & Taylor, J. R. (1999). L'évolution du discours sur la qualité : d'une traduction à l'autre. *Communication & Organisation* [En ligne], 15, 2-17. DOI : 10.4000/communicationorganisation.2175.

Giroux, N. (2003). L'étude de cas. In Y. Giordano, *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative* (pp. 41-84). Paris : Editions EMS.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine de Gruyter.

Glaserfeld, E. von. (1988). « Introduction à un constructivisme radical », in Watzlawick, P. (dir.), *L'Intervention de la réalité : contributions au constructivisme* (pp.19-43). Paris, Le Seuil.

Glaserfeld, E. von. (2001). The Radical Constructivist View of Science. *Foundations of science*, 6(1), 31-43.

Godelier, E. (1997). De la stratégie des sites à la stratégie de groupe. *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, 48, 79-93.

Gomez, S., Opató, M., & Martí, C. (2007). Structural Characteristics of Sport Organizations: Main trends in the academic discussion. Working paper, CSBM - Center for Sport Business Management. Madrid: IESE Business School – University of Navarra

Gournay, B. (1963). L'étude des décisions politiques : note introductive. *Revue française de science politique*, 13(2), 348-351.

Green, K. (2008). *Understanding Physical Education*. London: Sage Publication.

Greimas, A-J., & Courtes, J. (1992). *Sémiotique, dictionnaire raisonné de la théorie du langage*. Paris : Hachette Université.

Grenier, C., & Josserand, E. (2003). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. In R.A. Thiétart (coord.), *Méthodes de Recherche en Management* (pp. 107-139). Paris : Dunod.

Grimand, A. (2006). *L'appropriation des outils de gestion : Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Saint-Etienne, France : Presses Universitaires de Saint-Etienne.

Grossetti, M. (2006). Les limites de la symétrie. A propos de l'ouvrage de Bruno Latour, *Changer de société. Refaire de la Sociologie* », Paris, La Découverte. *Sociologies* [En ligne], <http://sociologies.revues.org/712>.

Guba E.G., & Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth generation evaluation*, London, Sage.

Guba, E.G., & Lincoln, Y.S. (1998). Competing paradigms in qualitative research. In *The landscape of qualitative research*. N. Denzin, & Y. Lincoln (eds). London: Sage, 195-220.

H

Hacking, I. (2001). *Entre science et réalité : La construction sociale de quoi ?* Paris : La Découverte.

Hajer, M. (1995) *The politics of environmental discourse*. Oxford: Oxford University Press.

Hallman, K., & Petry, K. (Eds) (2013). *Comparative sport development: Systems, participation and public policy*. Heidelberg: Springer.

Halpern, C., Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2014). *L'instrumentation de l'action publique*. Paris, Presses de Sciences Po.

Harvey, J. (1991). Le sport et l'activité physique, un enjeu de la politique sociale à l'aube de l'Etat-providence. *Quel corps*, 112-203. Paris : Afrise.

Hatchuel, A. (2001). Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. In David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (pp. 7-43). Vuibert, Fnege, deuxième édition, 2008.

Hatchuel, A. (1994). Apprentissage collectifs et activités de conception. *Revue Française de Gestion*, 99, 10-120.

Hatchuel, A. (1996). Coopération et conception collective. Variété et crise des rapports de prescription. In Terressac G.(de), Friedberg E. (Eds.). *Coopération et conception* (pp. 102-121). Toulouse : Ed. Octarès.

Hatchuel, A. (1998). Comment penser l'action collective ? Théorie des mythes rationnels, in A. Tosel, R. Damien (éds), *L'action collective. Planification, coordination, conseil* (pp. 177-202). Annales littéraires de l'Université de Franche-Comté.

- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Paris : Economica.
- Haudricourt, A-G. (1964). *La Technologie, science humaine. Recherches d'histoire et d'ethnologie des techniques*. Paris, Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Hautbois, C. (2014). *Le marketing des fédérations sportives*. Paris : Economica.
- Hecló, H. (1972). Review Article: Policy Analysis. *British Journal of Political Science*, 2(1), 83–108.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance. *The Academy of Management Journal*, 42(1), 87-99.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Bruxelles : DeBoeck.
- Hogwood, B-W., & Gunn, L-A. (1984). *Policy analysis for the real world*. New York: Oxford University Press.
- Honta, M. (2008). Sport et intercommunalité : quels enjeux pour la définition des politiques départementales et l'articulation de l'action publique sportive locale ? *Revue STAPS*, 80(2), 115-136.
- Honta, M. (2010). *Gouverner le sport. Action publique et territoires*, Grenoble : PUG.
- Houlihan, B. (2000). Politics and sport. In E. Dunning and J. Coakley (Eds), *Handbook of Sport and Sociology* (pp.213-227.). Michigan: Sage.
- Houlihan, B. (2005). Public sector sport: Policy developing a framework for analysis. *International Review for the Sociology of Sport*, 40(2), 163-185.
- Houlihan, B. (2011). *Defining Sports Development*. Sportdevelopment.info: <http://www.sportdevelopment.info/index.php/rgsd/265-definition>
- Houlihan, B., & White, A. (2002). *The politics of sport development: Development of sport or development through sport?* London: Routledge.
- Hussenot, A. (2014). Analyzing organization through disagreements: the concept of managerial controversy. *Journal of Organizational Change Management*, 27(3), 373-390. DOI: 10.1108/JOCM-01-2012-0006
- Hylton, K. (2013). (Ed) *Sport Development: Policy, Process and Practice* (3rd ed.). London: Routledge.

Hylton, K., & Bramham, P. (Eds.) (2008). *Sports development: Policy, process and practice*. London: Routledge.

J

Jodelet, D. (1984). *Représentations sociales : phénomènes, concepts et théorie*. In : S. Moscovici, *Psychologie sociale* (pp. 357-378). Paris, PUF.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Upper Saddle River, New Jersey, USA: Prentice Hall.

Jones, C. (1977). *An introduction to the study of public policy* (2nd ed.). Belmont: Wadsworth.

K

Keerle, R. (2007). *Une problématique de géographie sociale pour l'analyse des politiques sportives des villes moyennes françaises*. Dans *Les territoires du sport entre politiques et pratiques*. Perpignan : Presses Universitaires de Perpignan.

King, C. (2009). *Sport policy and governance: Local perspectives*. Butterworth-Oxford: Heinemann.

King, C. (2012). *Engineering behind the medals*. The Institution of Engineering and Technology, IMechE Shropshire Area, Shrewsbury College of Arts and Technology, Shrewsbury, UK.

Knoepfel, P., Larrue, C., & Varone, F. (2001). *Analyse et pilotage des politiques publiques*. Genève, Helbing & Lichtenhahn.

Koebel, M. (2011). Le sport, enjeu identitaire dans l'espace politique local. *Savoir/Agir*, 15, 39-47.

Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, 4-17.

Krippendorff, K. (2003). *Content analysis: an introduction to its methodology*. 2nd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

L

Lachaume, J-F. (2013). Aspects juridiques des relations entre fédérations sportives et comités. *Jurisport*, 135, 19-24.

Lasswell, H. (1956). *The decision process*. University of Maryland, Bureau of Governmental Research, College Park, MA.

Lasswell, H. (1963). The decision process: Seven categories of functional analysis. In N.W.

Latiri Dardour, I. (2006). *Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile. D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint-venture SGHQ en Chine*. Thèse en sciences de gestion, Ecole des mines de Paris.

Latour, B. (1987). Science in action. *How to Follow Scientists and Engineers Through Society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Latour, B. (1989). *La Science en Action*. Paris : La Découverte.

Latour, B. (1992). *Aramis ou L'Amour des Techniques*. Paris : La Découverte.

Latour, B. (2004). Comment finir une thèse de sociologie. Petit dialogue entre un étudiant et un professeur (quelque peu socratique). *Revue du MAUSS*, 24(2), 154-172

Latour, B. (2005). *La Science En Action. Introduction à La Sociologie Des Sciences*. Paris : La Découverte.

Latour, B. (2006). *Changer de société - Refaire de la sociologie*. Paris : La Découverte.

Latour, B. and Woolgar, S. (1979). *Laboratory life. The social construction of scientific facts*. Sage, London.

Le Moigne, J-L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod.

Le Moigne, J-L. (1995). *Les épistémologies constructiviste*. Paris : PUF, « Que sais-je ? »

Le Moigne, J-L. (2001). *Le constructivisme*. Tome 1: Les Enracinements. Paris : L'Harmattan.

Lemaire, C. (2013). *Le processus de construction d'un outil de contrôle de gestion inter-organisationnel. Le cas de l'expérimentation d'un outil de pilotage de la performance dans le secteur médico-social*. Thèse de doctorat en science de gestion, Université de Strasbourg, France.

Lendrevie, J., Levy, J., & Lindon, D. (2006) *Mercator*. Paris, Dalloz.

Loret, A. (2007). Sport mondial : bien public et intérêts économiques. *Finance & Bien Commun*, 26(1), 56-63. DOI 10.3917/fbc.026.0056

Lorino, P. (2005). Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective. *Revue Française de Gestion*, 159, 189-212.

Lorino, P. (2002). Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion, *Essec Research Center*, DR02015, juillet.

Loriol, M. (2004). Réflexions sur la notion de « construction sociale ». *Premier Congrès de l'Association Française de Sociologie*. Proposition pour le RTF06, Université de Paris 13.

Loriol, M. (2012). *La construction du social*. Presses universitaires de Rennes, coll. Le Sens social.

Lowe, A. D. (1997). The role of accounting in the processes of health Reform: providing a “black Box” in the costing of blood products. *Management Accounting Research*, 8, 439–458.

Lukka, K., & Vinnari, E. (2011). A Three-Dimensional Roadmap for Structuring Accounting Research: How to Locate Actor-Network Theory? Working paper, *Accounting & Management Accounting Department - Research Seminar*. HEC Paris, avril.

Lyle, J., & Dowens, T. (2013). Sport development and sport coaching. In K. Hylton (ed.) *Sport development: Policy, Process and Practice* (3rd edition). London: Routledge.

M

Madella, A., Bayle, E., & Tomé, J.-L. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*, 5(4), 207-220.

Martineau, R. (2008). Les outils de gestion, lieu de rencontre entre théorie et pratique : une revue de littérature, *Congrès du réseau des IAE*, Lille, 10-12 septembre.

Martineau, R. (2011). Les outils de gestion, lieu de rencontre entre théorie et pratique : une revue de littérature. In *Echanges entre praticiens du management et chercheurs en gestion*, Collection IAE, Presses Universitaires de France.

Mazzilli, I. (2011). *Construire la GRH territoriale : Une approche par les dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble, Grenoble, France.

Menard, S. (1991). *Longitudinal Research*. Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, Newbury Park, Sage.

Meny, Y., & Thoenig, J-C. (1989). *Les politiques publiques*. Paris : Presses Universitaires de France.

Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. *10^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Québec, 13-15 juin, 24 p.

Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes : quelles leçons pour l'avenir ? *Management et Avenir*, 33, 142-156.

Mezzadri, F., Moraes e Silva, M., Mello Figuêroa, K., & Starepravo, F. (2015). Sport policies in Brazil. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(4), 655-666.

Michon, B., & Terret, T. (Éds) (2004) *Pratiques sportives et identités locales*. Paris : L'Harmattan.

Mignon, P. (2015). Point de repère - La pratique sportive en France : évolutions, structuration et nouvelles tendances. *Informations sociales*, 187(1), 10-13.

Miles M.B., & Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. 2^{ème} édition, Bruxelles : De Boeck.

Miles, M.B., & Huberman A.M. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : DeBoeck.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'organisations.

Mintzberg, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris : Editions d'organisations.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

Moati, P. (1990). Filière sport, nouveaux enjeux, nouvelles stratégies. *Consommation et modes de vie*, 49.

Moisdon, J-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris : Seli Arslan.

Moscovici, S. (1961). *La psychanalyse, son image, son public*. Paris, P.U.F.

Moscovici, S. (1997). Des représentations collectives aux représentations sociales. In D. Jodelet (coord.) *Les représentations sociales*. Paris : Presses Universitaires de France.

N

Nagel S., Schlesinger T., Bayle E., Giauque D. (2015). Professionalisation of sport federations: A multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 407-433.

Nguyên-Duy, V. et Luckerhoff, J. (2007). Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ? *Recherches qualitatives*, 5, 4-17.

Nizet, J., & Pichault, F. (2000). *Comprendre les organisations – Mintzberg à l'épreuve des faits*. Levallois-Perret. Gaëtan Morin Editeur.

Nobre, T., & Zawadzki, C. (2013). Analyse de l'échec de l'introduction du contrôle de gestion en PME par la théorie de la traduction : un manque de légitimité et des moments incomplets. *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Montréal, mai.

Nobre, T., & Zawadzki, C. (2015). Analyse par la théorie de la traduction de l'abandon et du détournement d'outils lors de l'introduction d'un contrôle de gestion en PME. *Finance Contrôle Stratégie [En ligne]*, 18(1). DOI : 10.4000/fcs.1574.

Noël, A. (1989). Strategic cores and magnificent obsessions: discovering strategy formation through daily activities of CEOs. *Strategic Management Journal*, 10, 33-49.

O

Oiry E. (2001). De la gestion par les qualifications à la gestion par les compétences : une analyse par les outils de gestion, *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Aix en Provence, Université d'Aix-Marseille.

Oiry E. (2006). La dynamique des instrumentations de gestion par les compétences, In Defélix, C., Klarsfeld, A., & Oiry, E. *Nouveaux regards sur la gestion des compétences* (pp. 13-31), Paris, Vuibert.

Oiry, E. (2009). *La dynamique des instruments de gestion : propositions pour un cadre d'analyse*. Rapport pour l'Habilitation à Diriger des Recherches, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II. <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00456180>

Oiry, E. (2011). Usages imprévus et dynamique des instruments de gestion. Réflexions à partir du cas d'un instrument de gestion des compétences. *Management International*, 15(2), 11–22.

Oiry, E. (2012). La conception des instrumentations de gestion RH : L'apport du concept de rapport de prescription. @GRH, 5, 11-44.

Ollion, G. (1965). Politique et Stratégie. *Politique étrangère*, 30(6), 479-485.

Orlikowski, W. (1992). The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science*, 3(3), 398-427.

P

Paché, G., & Paraponaris, C. (2006). *L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles*. Editions de l'ADREG.

Papadimitriou, D., & Taylor, P. (2000). Organisational Effectiveness of Hellenic National Sports Organisations: A Multiple Constituency Approach. *Sport Management Review*, 3, 23-46.

Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. 3rd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Perez, M., Chalayer-Rouchon, S., & Teyssier, C. (2005). Une approche socio-politique et psycho-cognitive des outils de gestion comptables et financiers. *Congrès de l'AFC, Lille*, mai.

Perez, Y-A. (2008). La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain. *Humanisme et Entreprise*, 288(3), 101-113.

Perret, V. (1994). *Les difficultés de l'action intentionnelle de changement : dualité de l'action et ambivalence des représentations*. Thèse de doctorat nouveau régime, Université Paris-Dauphine.

Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.A. Thiétart (coord.), *Méthodes de Recherche en Management* (pp. 13-33). Paris : Dunod.

Perrin A. (2008). *Les pratiques des gestionnaires des connaissances en entreprise : études de cas chez Lafarge*. Thèse de Doctorat, Université de Nice Sophia-Antipolis.

Phillips, R. (2003). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25–41.

Piaget, J. (1967). *Logique et connaissances scientifiques*. Paris : Gallimard.

Pieron, M., & De Knop, P. (2000). *Gestion et organisation du sport en Belgique*. Bruxelles. Edition Fondation Roi Baudouin.

Pinch, T. J., & Bijker, W. E. (1984). The social construction of facts and artefacts: or how the sociology of science and the sociology of technology might benefit each other. *Social Studies of Science*, 14(3), 399-441.

Plane, J.-M. (2012). *Théorie et Management Des Organisations*. Paris : Dunod.

Plane, J-M. (2003). *Management des organisations. Théories, concepts et cas*. Paris : Dunod. 257p.

Platt, J. (1983). The Development of the « Participant Observation » Method in Sociology: Origin Myth and History. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 19, 379-393.

Pociello, C. (1995). *Les Cultures Sportives, pratiques, représentations et mythes sportifs*. Paris : Presses Universitaires de France.

Polsby, N.W. (1969). *Policy analysis and Congress: An analysis and evaluation of PPBS* (Vol. 3). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

Pomeranz, E., Needham, M., & Kruger, L. (2015). Perceptions of stakeholders regarding wilderness and best management practices in an Alaska recreation area. *Managing Sport and Leisure*, 20(1), 36-55.

Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 21-38.

R

Rabardel, P. (2005). Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir. In Lorino, P., & Teulier, R. (2005), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective* (pp 251-265). Paris, La Découverte.

Ramanantsoa, B., & Moingeon, B. (1992). Non-profit organizations: the market within the bureaucracy: The case of sporting leagues. In J. Child, M. Crozier, R. Mayntz *et al.*, *Societal change between market and organization* (pp. 121-133). Aldershot, Avebury.

Ramanantsoa, B., & Thiery-Baslé, C. (1989). *Organisations et fédérations sportives : Sociologie et management*. Paris : Presses Universitaires de France.

Reix R., & Rowe F. (2002). La recherche en systèmes d'information : de l'histoire au concept. In Rowe F. (eds), *Faire de la recherche en systèmes d'information* (pp. 1-21). Paris, Vuibert.

Rhenman, E., & Stymne, B. (1965). *Corporate Management in a Changing World*. Stockholm: Aldus/Bonniers.

Romestant, F. (2013). Enquêter sur des réseaux de parties prenantes : vers un dispositif méthodologique basé sur la théorie de la traduction. *22^{ème} Conférence de l'AIMS*, Clermont-Ferrand, 10-12 juin.

Rorive, B. (2005). L'entreprise réseau revisitée. Une tentative d'ordonnement des nouvelles formes d'organisation. *Gérer et comprendre*, 79, 63-75.

Rouquet, A. (2003). Quel agir inter-organisationnel ? Une analyse par les outils de gestion. Le cas de la diffusion d'un référentiel communautaire d'évaluation logistique dans l'industrie automobile Française. *11^{ème} rencontre internationale du GERPISA*, 11-13 juin. (<http://www.gerpisa.univ-evry.fr/rencontre/11.rencontre/papers/Rouquet.pdf>)

Rouquet, A. (2008). Penser l'instrumentation inter-organisationnelle ? Le cas d'un standard logistique inter-organisationnel dans l'industrie automobile. *18^{ème} Conférence de l'AIMS*, Nice, mai, 26 p.

Rubin, H., & Rubin, I. (2005). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage.

S

Sabatier, P.A. (1998). The Advocacy Coalition Framework : Revisions and Relevance for Europe. *Journal of European Public Policy*, 5(1) : 98-130.

Sabatier, P.A., & Jenkins-Smith, H-C. (1999). The Advocacy Coalition Framework: An Assessment, in Sabatier, P.A. (ed.) *Theories of the Policy Process* (pp. 117-166). Boulder, CO: Westview Press.

Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*. Paris : Economica.

Scelles, N., Durand, C., Ferrand, A., & Mishra, G. P. (2014). Serge Blanco : Le *French Flair* du terrain au management. In E. Bayle (Ed.), *Les grands dirigeants du sport : 23 portraits et stratégies de management* (pp. 345-357). Louvain-La-Neuve, Belgique : De Boeck.

Scelles, N., Ferrand, A., & Durand, C. (2015). Identification et maîtrise des facteurs clés de succès par les dirigeants : Le cas des ligues sportives professionnelles (basket, football et rugby masculins en France). *La Revue des Sciences de Gestion*, 272, 55-65.

Schein, E.H. (1969). *Process Consultation: Its Role in Organisation Development*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Scott, R.W. (1995). *Institutions and organizations*. Sage, London.

Segrestin, D. (2004). *Les chantiers du manager*. Paris : Armand Colin.

Serres, M. (1974). *La Traduction*. Hermès III. Paris : Editions de Minuit.

Shilbury, D., Sotiriadou, K., & Green, C. B. (2008). Sport development systems policies and pathways: An introduction to the special issue. *Sport Management Review*, 11(3), 217-223.

Skille, E. (2008) Understanding sport clubs as sport policy implementers: A theoretical framework for the analysis of the implementation of central sport policy through local and voluntary sport organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 43, 181-200.

Skille, E. (2015). Community and sport in Norway: Between state sport policy and local sport clubs. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(4), 505-518.

Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organisations: The Application of Organisation Theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Slack, T., & Parent, M.M. (2006). *Understanding Sport Organisations: The Application of Organisation Theory* (2nd ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.

Sobczak, A., & Girard, C. (2006). Des parties prenantes aux parties prenantes engagées : pour une nouvelle lecture de la théorie des stakeholders. *1^{er} Congrès du Réseau international de recherches sur les organisations et le développement durable*, Paris.

Sports Council North West. (1991) *Sportsnews factfile: Sports development*. Manchester: Sports Council.

Spradley, J. P. (1980) *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Stake, R.E. (1994). Case Studies. In N.K. Denzin, & Y.S. Lincoln (1994), *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications.

Star, S.L., & Griesemer, J. (1989). Institutionnal ecology, 'Translations', and Boundary objects: amateurs and professionals on Berkeley's museum of vertebrate zoologie. *Social Studies of Science*, 19(3), 387-420.

Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

T

Taylor, S., & Bogdan, L. (1984). *Introduction to qualitative research methods: the search for meaning*. New York: Wiley.

Terrien, M., Scelles, N., & Durand, C. (2015). L'ouverture de la Ligue Nationale de Rugby : « Le french flair » d'une instance récente. In P. Chaix (Ed.), *Le nouveau visage du rugby professionnel français : Argent, succès et dérives* (pp. 55-73). Paris : L'Harmattan.

Thiétart, R-A et coll. (2007). *Méthodes de recherche en management*. 3^{ème} édition. Paris : Dunod.

Trompette, P., & Vinck, D. (2009). Retour sur la notion d'objet-frontière. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(1), 5-27.

U

Unrug, M.-C., d' (1974). *Analyse de contenu et acte de parole, de l'énoncé à l'énonciation*. Paris : Éditions Universitaires.

V

Vailleau, D. (2008). *Sociologie des organisations sportives*. Dans E. Barget & D. Vailleau (Eds.), *Management du Sport. Theories et pratiques*. Bruxelles: De Boeck.

Van de Ven, A-H., & Huber, G-P. (1990). Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change. *Organization Science*, 1(3), 213 - 219.

Venturini, T. (2010). Diving in magma: how to explore controversies with Actor-Network Theory. *Public Understanding of Science*, 19(3), 258-273.

Vinck, D. (1995). *Sociologie des sciences*. Paris : Armand Colin.

Viollet, B. (2014). Evaluation et pilotage de la performance d'une politique sportive fédérale. Recherche-Intervention au sein de la Fédération Française de Rugby. *Journée des doctorants*. Centre de Recherche en Gestion, Université de Poitiers, 24 juin 2014.

Viollet, B., Scelles, N., & Ferrand, A. (2015). Le processus de conception de la politique sportive d'une fédération nationale : proposition d'un cadre d'analyse. *Revue Européenne de Management du Sport*, 47, 39-65.

Viollet, B., Minikin, B., Scelles, N., & Ferrand, A. (2016). Perceptions of key stakeholders regarding national federation sport policy: The case of the French Rugby Union. *Managing Sport and Leisure*, 21(5), 317-338.

Von Foerster, H. (1981). *Observing systems*. Seaside, CA: Intersystems Publications.

Von Glasersfeld, E. (1988). Introduction à un constructivisme radical. In P. Watzlawick (Éd.), *L'invention de la réalité* (pp. 19-43). Paris : Seuil.

Vos, S., Breesch, D, Késenne, S., Lagae, W., Van Hoecke, J., Vanreusel, B., & Scheerder, J. (2012), The value of human resources in non-public sports providers. The importance of volunteers in non-profit sports clubs versus professionals in for-profit fitness and health clubs, *International Journal of Sport Management and Marketing*, 11(1), 3-25.

W

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*. Paris : Economica.

Weick, K. E. (1969). *The social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison Wesley.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage, Thousand Oaks, Californie.

Winand, M. (2009). *Déterminants de la performance organisationnelle des fédérations sportives : Une analyse comparée des ligues sportives de la Communauté française de Belgique*. Thèse de doctorat en sciences de la motricité, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Winand, M., Qualizza, D., Vos, S., Scheerder, J., & Zintz, T. (2013). Fédérations sportives innovantes : attitude, perceptions et champions de l'innovation. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 6(2), 5-20.

Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities, *Managing Leisure*, 15(4), 279-307.

Wolsey, C., & Abrams, J. (2013). Sport policy. In K. Hylton (Ed.) *Sport Development: Policy, Process and Practice* (3rd ed.) (pp. 32-39). London: Routledge.

Y

Yin, R.K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Yin, R.K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, R.K. (2012). *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Z

Zintz, T., & Vaillau, D. (2008). La gouvernance des fédérations sportives : Proposition d'un cadre d'analyse et d'action. *Revue Française de Gestion*, 34, 15-37.

Liste des figures

Figure 1 : phases de concrétisation de la recherche-intervention.....	8
Figure 2 : fondements théoriques et enjeux empiriques menant à la question de recherche principale de la thèse.....	13
Figure 3 : question de recherche principale et sous-questions.....	16
Figure 4 : complémentarité envisagée entre les chapitres, dans la réponse aux sous-questions de recherche.....	18
Figure 5 : étapes du processus politique selon Bridgman et Davis (2000) : un processus cyclique et continu.....	32
Figure 6 : synthèse des étapes d'un processus politique.....	35
Figure 7 : définir une politique sportive : déconstruction du concept et principaux éléments identifiés.....	41
Figure 8 : les quatre niveaux des organisations en relation avec le sport (Bayle, 2007 ; réalisée par l'auteur).....	51
Figure 9 : organisation du sport et place des fédérations sportives : le cas français.....	54
Figure 10 : les fédérations sportives en France : différents types et catégories.....	58
Figure 11 : structuration du réseau fédéral : des relations du niveau national au niveau local.....	62
Figure 12 : les six composantes de base de l'organisation, d'après Mintzberg (1982).....	63
Figure 13 : coexistence des buts organisationnels, inspiré de Nizet et Pichault, 1995.....	68
Figure 14 : positionnement des acteurs : siège fédéral des fédérations sportives (Winand, 2009).....	70
Figure 15 : parties de base de l'organisation fédérale (sources : Bernardeau-Moreau, 2004 ; Zintz, 2005).....	71
Figure 16 : le micro-environnement d'une fédération nationale, adapté de Camy et Robinson (2007).....	73
Figure 17 : le macro-environnement d'une fédération nationale, adapté de Camy et Robinson (2007).....	74
Figure 18 : définition, mise en œuvre et implémentation d'une politique sportive.....	89
Figure 19 : la politique sportive fédérale : un contenu, des exemples de grands domaines d'intervention.....	93
Figure 20 : la politique sportive fédérale : des acteurs inscrits dans un réseau.....	95
Figure 21 : la politique sportive fédérale : un ensemble complexe.....	99

Figure 22 : la politique sportive fédérale : un dispositif de gestion (tirée de la grille développée par Hatchuel et Weil, 1992).....	101
Figure 23 : distinction entre la technique et l’outil de gestion et relation à l’action.....	108
Figure 24 : la politique sportive fédérale : un dispositif entre les niveaux politique et stratégique.....	115
Figure 25 : la distinction politique générale et politique sportive d’une fédération nationale.....	116
Figure 26 : la politique sportive fédérale, une approche socio-technique.....	123
Figure 27 : proposition de catégorisation des parties prenantes d’une politique sportive fédérale selon une distinction parties prenantes primaires et secondaires.....	142
Figure 28 : proposition de catégorisation des parties prenantes d’une politique sportive fédérale selon une segmentation Internes / Externes et Primaires / Secondaires.....	143
Figure 29 : dimensions, utilisations et caractéristiques principales de la théorie des parties prenantes.....	145
Figure 30 : positionnement de théories des organisations au regard de la dynamique et de la granularité de l’objet de recherche (inspiré de Lemaire, 2013, p.123).....	149
Figure 31 : logique conceptuelle pour le recours à la théorie de la traduction.....	151
Figure 32 : la politique sportive fédérale : un dispositif traduit-trahi par les acteurs.....	159
Figure 33 : la co-construction de la politique sportive fédérale : de la formulation d’un problème à la stabilisation d’un réseau.....	162
Figure 34 : l’analyse par la traduction : des différences de visions aux rapports de prescription, en passant par le repérage des controverses.....	172
Figure 35 : l’ANT appliquée à notre appréhension du terrain.....	173
Figure 36 : la conception d’une politique sportive fédérale en tant que dispositif de gestion : des dynamiques actantielles.....	175
Figure 37 : la recherche-intervention : des phases alternées de formalisation et contextualisation du changement (David, 2000).....	195
Figure 38 : cycle de réflexion et de compréhension du phénomène étudié : une démarche d’exploration hybride (adapté de Perrin, 2008).....	199
Figure 39 : les différents types de raisonnements : positionnement de l’abduction.....	207
Figure 40 : la collecte des données : sources et moments.....	222
Figure 41 : grille de codage de la thèse.....	237
Figure 42 : implantation du rugby : taux de licences pour 10 000 habitants (source : Atlas National des Fédérations Sportives, Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, 2015).....	248

Figure 43 : micro-environnement de la FFR : des parties prenantes multiples.....	252
Figure 44 : macro-environnement de la FFR : les facteurs extérieurs pouvant influencer le développement de la pratique « rugby ».....	253
Figure 45 : cartographie des 34 comités territoriaux.....	258
Figure 46 : les ressources humaines du réseau fédéral : acteurs sportifs, politiques et administratifs.....	260
Figure 47 : point de départ de contextualisation et formalisation et trajectoire désirée de la politique sportive fédérale (inspiré de David, 1996).....	264
Figure 48 : dimensions et champs de représentations suscités par la conception de la politique sportive fédérale : une vision plurielle des enjeux de ce dispositif.....	315
Figure 49 : la trajectoire de la politique sportive fédérale en tant que dispositif de gestion, des phases de déséquilibre.....	320
Figure 50 : représentation schématisée de la première phase de la trajectoire : un dispositif porté par une philosophie gestionnaire ambitieuse.....	321
Figure 51 : représentation de la deuxième phase de la trajectoire : des éléments de contenu qui émergent et des comités territoriaux pris en considération.....	326
Figure 52 : représentation de la troisième phase de trajectoire : une cristallisation des rôles et une DTN motrice dans la conception de la politique sportive.....	334
Figure 53 : naissance d'un COPIL de la Direction Sportive et rôles dédiés aux acteurs.....	334
Figure 54 : réorganisation de la Direction Sportive, fin 2015 (document interne).....	338
Figure 55 : trajectoire « idéale » d'un dispositif de gestion comparée à la trajectoire effective de la PSF.....	340
Figure 56 : la politique sportive fédérale, structuration et contenus clés.....	360
Figure 57 : le réseau d'actants humains, une identification de groupes d'acteurs clés.....	380
Figure 58 : le rôle des actants non-humains dans le processus d'intéressement : une multiplicité des relations entre actants humains clés.....	403
Figure 59 : définir la politique sportive fédérale et son périmètre, pour mettre en avant son positionnement par rapport au projet fédéral.....	411
Figure 60 : les principales dynamiques actantielles en termes de problématisation et d'intéressement du réseau : un processus discontinu et non linéaire.....	412
Figure 61 : le Comité de Pilotage de la Direction sportive : des rôles stabilisés de certains élus, du DTN et du DPS.....	414
Figure 62 : la co-construction de la PSF, un enrôlement réduit d'acteurs.....	421
Figure 63 : la co-construction de la PSF, une mobilisation uniquement auprès des acteurs sportifs.....	424

Figure 64 : la politique sportive de la FFR : perspectives de mise en œuvre par la responsabilisation des membres du COPIL de la Direction Sportive.....	430
Figure 65 : les principales dynamiques actantielles en termes d'enrôlement et de mobilisation : entre solidifications et fragilités du réseau d'actants.....	432

Liste des Tableaux

Tableau 1 : le processus politique : quelles étapes ?.....	34
Tableau 2 : politiques sportives : typologies et niveaux.....	43
Tableau 3 : cadres d'analyse mobilisés autour de la politique sportive : compréhension, caractérisation et explication.....	47
Tableau 4 : classification des organisations sportives directement impliquées dans la promotion et le développement du sport et positionnement des fédérations sportives (adapté de Gomez <i>et al.</i> , 2007).....	53
Tableau 5 : configurations organisationnelles, d'après Mintzberg (1982).....	64
Tableau 6 : typologie des acteurs agissant dans les fédérations sportives.....	69
Tableau 7 : la politique sportive fédérale : un processus et des enjeux sous trois niveaux d'intervention.....	90
Tableau 8 : catégorisations des parties prenantes (adapté de El Abboubi, 2009).....	141
Tableau 9 : positionnement de la recherche-intervention (David, 2000).....	194
Tableau 10 : nombre d'acteurs interrogés par niveaux et statuts.....	218
Tableau 11 : présentation des entretiens exploratoires : acteurs, date et durée.....	219
Tableau 12 : présentation des entretiens de « série 1 » : acteurs, date et durée.....	220
Tableau 13 : présentation des entretiens de « série 2 » : acteurs, date et durée.....	222
Tableau 14 : design synthétique de la recherche.....	230
Tableau 15 : exemple de fiche acteur : une analyse verticale.....	235
Tableau 16 : exemple de structuration des thématiques liées au développement quantitatif et qualitatif du rugby (construit en 2014).....	345
Tableau 17 : le projet fédéral FFR 2012-2016, « Ambition 2020 » : axes et objectifs stratégiques (document interne).....	347
Tableau 18 : la PSF, des contenus émergents par et pour des acteurs et organisations différenciés.....	361
Tableau 19 : typologies de « cités » et principes de référence, selon Boltanski et Thévenot (1991).....	382
Tableau 20 : catégorisation des acteurs clés, une application du modèle de Boltanski et Thévenot (1991).....	384
Tableau 21 : acteurs clés identifiés, rôles confiés et auto-attribués.....	394
Tableau 22 : synthèse des apports managériaux.....	450
Tableau 23 : synthèse des apports théoriques.....	452
Tableau 24 : atteinte des critères d'évaluation de notre recherche-intervention (adaptation de Davison <i>et al.</i> , 2004).....	454

Table des matières

Remerciements.....	3
---------------------------	----------

Sommaire.....	4
----------------------	----------

Introduction générale.....	6
-----------------------------------	----------

0.1. Aux origines de la recherche : la confrontation de problématiques territoriales et fédérales.....	6
--	---

0.2. Enjeux empiriques et fondements théoriques menant à la question de recherche.....	9
--	---

0.2.1. Enjeux empiriques de la recherche.....	10
---	----

0.2.2. Fondements théoriques de la recherche.....	10
---	----

0.3. Objectif, démarche de recherche et méthodologie générale.....	14
--	----

0.4. Sous-questions de recherche et architecture de la thèse.....	15
---	----

<i>Références – Introduction générale.....</i>	<i>19</i>
--	-----------

Première partie : revue de littérature et cadre théorique.....	22
---	-----------

Chapitre 1 : le concept de politique sportive et le terrain des fédérations nationales.....	24
--	-----------

1.1. La politique sportive : un concept souvent abordé, mais délicat à définir.....	24
---	----

1.1.1. Politique et sport : de la définition de la politique à celle de la politique sportive.....	24
--	----

1.1.1.1. Le sport n'échappe pas (plus) à la politique.....	24
--	----

1.1.1.2. Définition d'une politique.....	27
--	----

1.1.1.3. Les étapes du processus politique.....	30
---	----

1.1.2. Politique sportive et politique de développement du sport.....	36
---	----

1.1.2.1. Définir une politique sportive, limites et perspectives.....	36
---	----

1.1.2.2. Le développement du sport en tant qu'élément clé d'une politique sportive.....	38
---	----

1.1.3. Typologies de politiques sportives, enjeux et cadres d'analyse mobilisés en management du sport.....	42
---	----

1.1.3.1. Typologies et niveaux de politiques sportives.....	43
---	----

1.1.3.2. Enjeux soulevés par la politique sportive.....	44
---	----

1.1.3.3. Cadres et niveaux d'analyses mobilisés.....	46
--	----

<i>Synthèse de la section 1.1.....</i>	<i>48</i>
--	-----------

1.2. Les fédérations sportives comme terrain d'étude : caractéristiques et spécificités.....	49
--	----

1.2.1. Caractéristiques structurelles : la fédération sportive en tant que réseau fédéral.....	50
--	----

1.2.1.1. Les fédérations, des organisations sportives spécifiques.....	50
--	----

1.2.1.2. Définition et types de fédérations.....	55
--	----

1.2.1.3. Structure du réseau fédéral.....	59
---	----

1.2.1.3.1. <i>Structure en réseau et réseau de structures.....</i>	<i>59</i>
--	-----------

1.2.1.3.2. <i>Configurations organisationnelles des fédérations</i>	62
1.2.2. Logiques de fonctionnement, buts et acteurs des fédérations sportives.....	66
1.2.2.1. Logiques de fonctionnement.....	66
1.2.2.2. Buts et objectifs principaux.....	67
1.2.2.3. Typologie des acteurs.....	68
1.2.3. Les parties prenantes des fédérations sportives : micro et macro- environnement.....	72
1.2.3.1. Micro-environnement.....	72
1.2.3.2. Macro-environnement.....	74
<i>Synthèse de la section 1.2</i>	76
Synthèse du chapitre 1	77
<i>Références – Chapitre 1</i>	78
Chapitre 2 : conceptualiser la politique sportive fédérale	85
2.1. La politique sportive fédérale : entre processus et objet, l'apport des sciences de gestion.....	85
2.1.1. La politique sportive d'une fédération : une dimension processuelle, de la conception à l'implémentation.....	86
2.1.1.1. Définition, diffusion et mise en oeuvre d'une politique sportive fédérale.....	86
2.1.1.2. « Macro, méso, et micro » : repère de différents niveaux d'analyse.....	89
2.1.2. La politique sportive fédérale : une conceptualisation en 3D.....	91
2.1.2.1. La politique sportive fédérale fait émerger un contenu, avec des objectifs autour du développement d'une pratique... ..	91
2.1.2.2. ...ces éléments structurent l'organisation et le rôle des acteurs.....	94
2.1.2.3. ...cette formalisation s'insère ainsi dans un cadre stratégique et gestionnaire : la politique sportive fédérale, une création de valeur ?.....	96
2.1.3. La politique sportive fédérale en tant que dispositif de gestion.....	100
<i>Synthèse de la section 2.1</i>	102
2.2. La conception d'une politique sportive fédérale : un dispositif de gestion à co- construire.....	103
2.2.1. Le dispositif : définitions, apports et utilisations.....	104
2.2.1.1. Positionnement du dispositif de gestion par rapport à d'autres terminologies existantes.....	104
2.2.1.1.1. <i>De l'instrumentation de (la) gestion</i>	104
2.2.1.1.2. <i>Instruments, outils et techniques de gestion</i>	106
2.2.1.2. Le dispositif de gestion, quelles définitions ?.....	109
2.2.2. La politique sportive, un dispositif de gestion clé pour une fédération nationale ?.....	113
2.2.2.1. Un positionnement entre la « politique » et la « stratégie » : un dispositif de gestion de la performance ?.....	113
2.2.2.2. Le dispositif dans le réseau fédéral : enjeux et dynamiques.....	117
2.2.3. La politique sportive fédérale : penser l'appropriation d'un dispositif socio- technique.....	119

2.2.3.1. D'un modèle instrumental à une perspective comportementale, des approches différenciées du dispositif.....	120
2.2.3.2. De l'importance de la conception pour l'usage : comprendre la dynamique d'appropriation de la politique sportive fédérale.....	124
<i>Synthèse de la section 2.2</i>	126
Synthèse du chapitre 2	127
<i>Références – Chapitre 2</i>	128
Chapitre 3 : Vers un cadre d'analyse dynamique de la conception d'une politique sportive fédérale	135
3.1. La politique sportive fédérale, une construction sociale mobilisant plusieurs acteurs, en interaction entre eux et avec d'autres parties prenantes.....	136
3.1.1. Le dispositif de gestion en tant que construction sociale ; éclairages et application à la politique sportive fédérale.....	136
3.1.2. Appréhender le réseau « social » : des acteurs qui prennent part et/ou plus largement, des parties prenantes ?.....	139
3.1.2.1. Détecter et catégoriser les parties prenantes de la politique sportive fédérale.....	140
3.1.2.2. Les trois approches de la théorie des parties prenantes et leurs perspectives.....	144
<i>Synthèse de la section 3.1</i>	147
3.2. La théorie de la traduction, un ancrage théorique pour décrire et analyser cette construction sociale.....	148
3.2.1. Justification du cadre d'analyse et « projet » de la théorie de la traduction...148	
3.2.1.1. Choix de l'ancrage théorique parmi d'autres courants.....	148
3.2.1.2. Le projet de l'ANT et ses principes fondateurs.....	151
3.2.1.3. Regard critique sur l'ANT.....	155
3.2.2. Description de l'ANT : une mise en avant de l'analyse par la traduction et principaux concepts liés.....	156
3.2.2.1. De l'analyse par la traduction : vers un cadre d'analyse dynamique.....	157
3.2.2.2. Détecter les controverses : les enjeux dans le processus de conception...162	
<i>Synthèse de la section 3.2</i>	166
3.3. Un processus de conception mêlant traductions et prescriptions : cadre d'analyse défini et application à notre terrain.....	167
3.3.1. La mobilisation du concept de rapport de prescription : présentation et justifications.....	167
3.3.2. Traductions et prescriptions, modalités d'application à une politique sportive fédérale.....	169
3.3.2.1. Comprendre les stratégies de traduction pour exprimer les rapports de force.....	170
3.3.2.2. Les modalités d'application au terrain : appréhender les traductions et prescriptions autour d'une politique sportive fédérale.....	171

<i>Synthèse de la section 3.3</i>	176.
Synthèse du chapitre 3	177
<i>Références – Chapitre 3</i>	179
Synthèse de la première partie	187
Deuxième partie : cadre méthodologique et empirique	190
Chapitre 4 : Cadre méthodologique et design de la recherche	191
4.1. Positionnement et démarche de recherche.....	191
4.1.1. Une recherche-intervention conduisant à un positionnement constructiviste..	192
4.1.1.1.La démarche de recherche-intervention : apports et principes.....	192
4.1.1.2.Une recherche exploratoire inscrite dans un paradigme constructiviste pragmatique.....	195
4.1.2. La nature longitudinale et qualitative de la recherche.....	199
4.1.2.1.Une approche longitudinale de la politique sportive fédérale.....	200
4.1.2.2.Une recherche de nature qualitative.....	201
<i>Synthèse de la section 4.1</i>	203
4.2. Choix méthodologiques et modalités de raisonnement.....	204
4.2.1. Justification et description de l'étude de cas unique.....	204
4.2.2. Un mode de raisonnement abductif.....	207
4.2.3. Modes de collecte des données et mise en pratique du design de recherche...209	
4.2.3.1.Une collecte de données par triangulation.....	209
4.2.3.2.L'accès et l'exploitation de ressources documentaires.....	210
4.2.3.3.Une observation participante et des entretiens informels matérialisés par un journal de recherche.....	212
4.2.3.4.La tenue d'entretiens semi-directifs auprès d'acteurs-clés.....	214
<i>Synthèse de la section 4.2</i>	224
4.3. Méthodes d'analyse et de codage des données.....	225
4.3.1. Démarche générale d'analyse des données.....	225
4.3.1.1.L'analyse des données qualitatives : caractéristiques notables.....	225
4.3.1.2.Une analyse thématique portant sur une recherche sur le contenu et une recherche sur les processus.....	227
4.3.2. Principes de codage : d'un métacodage à une double analyse, verticale et horizontale.....	230
4.3.2.1.Un métacodage fidèle à notre approche abductive.....	231
4.3.2.2.La volonté d'une double analyse, fruit de notre cadre théorique.....	234
4.3.2.3.Grille de codage obtenue.....	236
<i>Synthèse de la section 4.3</i>	238
Synthèse du chapitre 4	238
<i>Références – Chapitre 4</i>	240

Chapitre 5 : cadre empirique : la FFR, une fédération sportive en mutation en tant que terrain d'étude.....	245
5.1. Présentation générale du terrain d'étude et analyse contextuelle.....	245
5.1.1. Caractéristiques principales de la FFR et évolution du rugby en France.....	246
5.1.2. Structure et environnement de la FFR.....	249
<i>Synthèse de la section 5.1.....</i>	<i>254</i>
5.2. Contexte du cas et description du réseau FFR.....	255
5.2.1. Contexte organisationnel : problématiques managériales et enjeux initiaux...255	
5.2.2. Description du réseau de structures et d'acteurs.....	257
<i>Synthèse de la section 5.2.....</i>	<i>262</i>
5.3. Construction conjointe de l'objet de recherche, objectifs et place du chercheur-intervenant.....	263
5.3.1. Légitimation et appréhension <i>ex ante</i> de notre objet de recherche.....	263
5.3.2. D'une préoccupation de performance à la prise de conscience de la nécessité de co-construire une politique sportive.....	265
5.3.3. Activités, rôle du chercheur-intervenant et relations internes.....	267
<i>Synthèse de la section 5.3.....</i>	<i>270</i>
Synthèse du chapitre 5.....	271
<i>Références – Chapitre 5.....</i>	<i>272</i>
Synthèse de la Partie 2.....	274

Troisième partie : résultats de la recherche.....275

Chapitre 6 : la conception de la politique sportive fédérale, des représentations initiales à la trajectoire prise dans l'organisation.....276

6.1. La co-construction d'une politique sportive fédérale, ou la mise en perspective de représentations différenciées.....	276
6.1.1. Des modalités organisationnelles et fonctionnelles remises en cause.....	278
6.1.1.1.Représentations des acteurs sur la dynamique de réseau : vers une logique d'efficacité inter-organisationnelle.....	278
6.1.1.1.1. <i>La communication au sein du réseau : des messages diffus ?.....</i>	<i>278</i>
6.1.1.1.2. <i>Des relations siège fédéral – composantes territoriales à structurer et des conséquences en termes de travail collaboratif.....</i>	<i>282</i>
6.1.1.2.Prévoir la conception d'une politique sportive fédérale : des soucis d'« usage » et de « fonctionnalité ».....	286
6.1.1.2.1. <i>La mise en place d'une politique sportive, des préoccupations sur le plan des moyens, notamment RH.....</i>	<i>287</i>
6.1.1.2.2. <i>Un siège fédéral mêlant divers acteurs, d'où un nécessaire perfectionnement de la communication et la coordination.....</i>	<i>295</i>
6.1.1.2.3. <i>Une prise en compte de la culture de l'organisation pour comprendre les enjeux liés au changement suscité.....</i>	<i>297</i>

6.1.2. Des représentations marquantes et différenciées sur des dimensions stratégique et décisionnelle.....	301
6.1.2.1.La dimension stratégique de la politique sportive et son degré de contextualisation interne.....	301
6.1.2.1.1. <i>La politique sportive fédérale, des tensions avec la stratégie fédérale et la politique sportive nationale.....</i>	302
6.1.2.1.2. <i>Des degrés différents de contextualisation interne.....</i>	305
6.1.2.2.De l'importance de la gouvernance au partage du leadership dans la définition de la politique sportive fédérale.....	307
6.1.2.2.1. <i>Une gouvernance fédérale en question.....</i>	307
6.1.2.2.2. <i>La mise en avant d'un nécessaire partage du « leadership ».....</i>	308
6.1.3. Des représentations fortement contextualisées.....	310
6.1.3.1.L'impact des dimensions sportive et socio-économique.....	310
6.1.3.2.Des représentations affectées par le contexte organisationnel.....	313
<i>Synthèse de la section 6.1.....</i>	316
6.2. La politique sportive fédérale, itinéraire d'un actant-clé.....	318
6.2.1. Une description des moments phares d'un dispositif en déséquilibre.....	318
6.2.1.1.La trajectoire d'ensemble à travers les trois dimensions du triptyque : des phases de déséquilibre.....	318
6.2.1.2.Phase n°1 : une politique sportive porteuse d'une philosophie managériale liée à la performance organisationnelle.....	321
6.2.1.3.Phase n°2 : l'émergence d'un substrat formel, via l'apparition d'autres outils et mécanismes.....	326
6.2.1.4.Phase n°3 : des rôles qui s'entre-définissent, à défaut d'un partage du substrat formel et d'une philosophie managériale rassembleuse.....	333
6.2.2. L'émergence du contenu de la politique sportive fédérale : une structuration lente du substrat formel.....	342
6.2.2.1.La délimitation du périmètre de la PSF à travers les thématiques qu'elle explore : vers un état des lieux du substrat formel.....	343
6.2.2.2.Le projet fédéral « Ambition 2020 » : entre vision d'entreprise et définition d'axes et objectifs stratégiques.....	346
6.2.2.3.Les conventions FFR/Comités, vers une dimension inter-organisationnelle du substrat formel.....	353
6.2.2.4.Les Directives Sportives Nationales, un certain « affinage » de la politique sportive fédérale.....	356
<i>Synthèse de la section 6.2 et perspectives.....</i>	362
Synthèse du chapitre 6 et poursuite de l'analyse.....	363
<i>Références – Chapitre 6.....</i>	364

Chapitre 7 : vers une étude de « l'acteur-réseau » constitué, à travers la mise en évidence des rôles et relations des actants humains et non-humains.....365

7.1. Explorer le réseau émergent : une prise en compte des traductions et du rôle des actants clés.....	365
7.1.1. Une problématisation en deux temps, dynamisée par des velléités de changement(s).....	366

7.1.1.1. Les prémices de la problématisation : la volonté d'une logique évaluative.....	366
7.1.1.2. La stabilisation d'une problématisation plus en phase avec la réalité.....	371
7.1.2. Des premières traductions symptomatiques d'un processus d'intéressement engagé.....	372
7.1.2.1. Un dispositif porteur d'espoir car censé répondre à plusieurs objectifs managériaux.....	373
7.1.2.2. Les rôles envisagés pour des acteurs : de la détection des acteurs clés à des désaccords sur des rôles à prévoir.....	377
7.1.2.2.1. Des acteurs clés identifiés : les prémices d'un réseau à modéliser.....	377
7.1.2.2.2. Cartographie et catégorisation des acteurs clés en présence.....	380
7.1.2.2.3. Les rôles confiés aux acteurs, entre traductions concordantes et controverses apparentes.....	384
7.1.3. Des marqueurs d'intéressement à travers le rôle du chercheur-intervenant, des investissements de forme et des actants non-humains.....	396
7.1.3.1. Intervention du chercheur-intervenant et rôle en termes d'intéressement.....	396
7.1.3.2. Entre investissement de forme et autres actants non-humains apparents : rôles et impacts dans le processus en termes d'intéressement.....	399
<i>Synthèse de la section 7.1.....</i>	<i>404</i>
7.2. Des dynamiques d'acteurs qui bouleversent la linéarité du processus : l'impact des rapports de prescription.....	405
7.2.1. Un réseau et des rôles certes prédéfinis, mais une problématisation à (re)préciser.....	405
7.2.1.1. Un premier rapport de prescription autour du périmètre de définition de la PSF, symbole de la difficulté pour l'appréhender.....	406
7.2.1.2. La reformulation d'une problématisation et des logiques d'intéressement à intégrer.....	407
7.2.2. Les stratégies d'acteurs face à la prescription : un enrôlement qui se met en œuvre, mais de manière incomplète.....	411
7.2.2.1. Des traductions ancrées conformément à ce que les acteurs ont envisagé, par l'activité de porte-paroles.....	412
7.2.2.2. Des rôles détournés voire effacés : un processus qui perd en interactions et orphelin de rapports de prescription.....	415
7.2.3. Une mobilisation des « alliés » entamée mais incomplète : un réseau d'actants finalement instable.....	420
7.2.3.1. Des acteurs sportifs territoriaux mobilisés grâce à l'activité du DTN en tant que porte-parole.....	421
7.2.3.2. D'autres acteurs clés non mobilisés : la conséquence d'un enrôlement réduit et d'un manque de porte-paroles identifiés.....	422
7.2.3.3. Des impacts sur la mise en œuvre prévue, car un réseau fragile.....	426
<i>Synthèse de la section 7.2.....</i>	<i>432</i>
Synthèse du chapitre 7.....	434
<i>Références – Chapitre 7.....</i>	<i>435</i>

Conclusion générale.....	436
8.1. Synthèse des résultats de recherche.....	436
8.1.1. L'identification de trois phases différenciées et une co-construction déséquilibrée.....	438
8.1.2. Une politique et un réseau d'acteurs finalement incomplets.....	439
8.1.3. Des actants non-humains qui impulsent autant qu'ils interrogent et démobilisent.....	440
8.1.4. Un processus de traduction dynamisé par la présence ou l'absence de rapports de prescription.....	441
8.1.5. Le repérage des rôles imaginés, pris et délaissés par les acteurs.....	442
Formulation de la thèse finale.....	443
8.2. Apports managériaux de la recherche.....	444
8.2.1. Maîtriser la trajectoire d'un dispositif de gestion intra et inter-organisationnel : quelles préconisations managériales ?.....	444
8.2.2. Apports pour les fédérations sportives nationales.....	445
8.2.3. Apports empiriques constatés au sein de la FFR.....	447
8.3. Apports théoriques de la recherche.....	450
8.4. Fiabilité et validité de la recherche.....	452
8.5. Limites et perspectives.....	455
8.5.1. Limites empiriques, théoriques et méthodologiques.....	455
8.5.2. Perspectives de recherche.....	458
<i>Références – Conclusion générale.....</i>	460
Références bibliographiques.....	462
Liste des figures.....	488
Liste des Tableaux.....	492
Table des matières.....	493
Annexes.....	501

Annexes

Annexe 1 : fonctions des personnes interviewées.....

Annexe 2 : répartition territoriale des acteurs interviewés (politiques et sportifs).....

Annexe 3 : guide d’entretien utilisé pour les entretiens exploratoires.....

Annexe 4 : guide d’entretien utilisé pour la première série d’entretiens.....

Annexe 5 : guide d’entretien utilisé pour la seconde série d’entretiens.....

Annexe 6 : « carte d’identité » de la Fédération Française de Rugby.....

**Annexe 7 : présentation de la recherche devant le Comité Directeur FFR du 31/01/2014
(extrait).....**

Annexe 8 : retranscriptions des entretiens semi-directifs menés.....

Annexe 1 : fonctions des personnes interviewées

(Nb : les numérotations ont pour but d'identifier le nombre d'entretiens réalisés pour chaque typologie d'acteurs ; elles ne correspondent pas aux numéros de matricules attribués à ces acteurs)

Acteurs politiques

- 1- Président de la FFR
- 2- Secrétaire Général de la FFR
- 3- Vice-président FFR, en charge du CNR (aménagement et fonctionnement) et de la Commission Juridique + Président du Comité Territorial Midi-Pyrénées
- 4- Vice-président FFR, en charge du rugby à 7, du Projet Olympique et des nouvelles pratiques + Président du Comité Territorial Ile-de-France
- 5- Vice-président FFR, en charge de la stratégie territoriale + Président du Comité Territorial Centre
- 6- Vice-président FFR, en charge du Haut Niveau (ex-Président du Comité Territorial Pays Catalan)
- 7- Vice-président FFR, en charge du rugby fédéral masculin et féminin et des compétitions
- 8- Vice-président FFR, en charge de la formation et des Fédérations affinitaires + Président du Comité Territorial Lyonnais
- 9- Elu fédéral, en charge du Comité des 6 Nations + Président du Comité Territorial Périgord-Agenais
- 10- Elu fédéral, en charge de la Communication
- 11- Elu fédéral, en charge de la rédaction et du suivi de la réglementation fédérale + Président du Comité Territorial Côte-Basque-Landes
- 12- Elue fédérale, en charge des Grands blessés et assurances
- 13- Elu fédéral, Président du Comité Territorial de Bourgogne
- 14- Président du Comité Territorial de Lorraine
- 15- Vice-président du Comité Territorial de Bourgogne
- 16- Président du Comité Territorial des Pays de la Loire
- 17- Président du Comité Territorial des Flandres
- 18- Président du Comité Territorial Poitou-Charentes

Acteurs sportifs

- > Conseillers Techniques Régionaux (agents de l'Etat placés auprès des Comités Territoriaux)
 - 1- Conseiller Technique Régional, Ile-de-France
 - 2- Conseiller Technique Régional, Normandie
 - 3- Conseiller Technique Régional, Franche-Comté
 - 4- Conseiller Technique Régional, Poitou-Charentes
- > Membres de la DTN
 - 5- Entraîneur National, FFR
 - 6- Entraîneur National, FFR
 - 7- Directeur Technique National (jusqu'en septembre 2014)
 - 8- Directeur Technique National adjoint (jusqu'en septembre 2014)

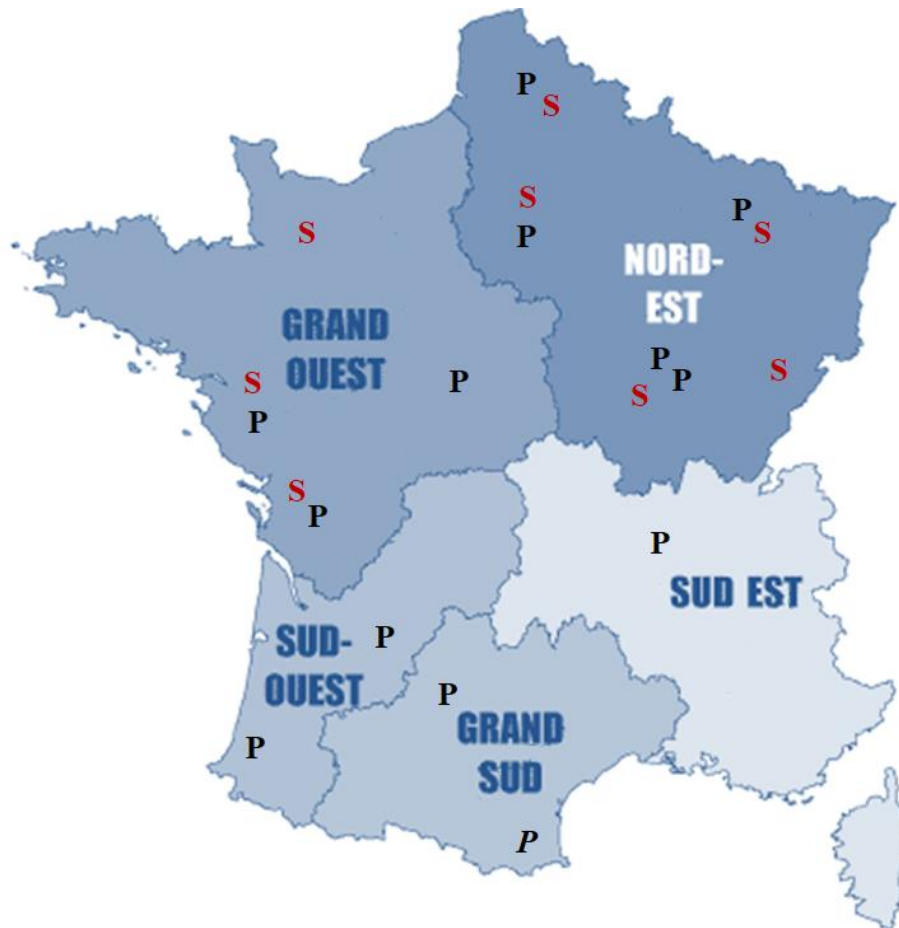
Annexe 1 (suite) : fonctions des personnes interviewées

- 9- Directeur Technique National adjoint (jusqu'en septembre 2014) puis Directeur Technique National
- 10- Directeur Technique National adjoint (sur toute la période étudiée)
- 11- Directeur Technique National de l'arbitrage
- 12- Conseiller Technique National
- > Conseillers Rugby Territoriaux (salariés des Comités Territoriaux)
 - 13- Conseiller Rugby Territorial, CT Flandres
 - 14- Conseiller Rugby Territorial, CT Bourgogne
 - 15- Conseiller Rugby Territorial, Pays de la Loire
 - 16- Conseiller Rugby Territorial, Lorraine

Acteurs administratifs – salariés de la FFR

- 1- Directeur Général
- 2- Directeur Valorisation des Ressources Humaines et Exploitation CNR (jusqu'en décembre 2014, puis Directeur des Projets Sportifs)
- 3- Directeur Marketing, Communication et Commercial
- 4- *Directeur Sportif (fonction prise par le DTN en poste jusqu'en septembre 2014)*
- 5- Responsable Marketing
- 6- Responsable Communication
- 7- Responsable des Activités Sportives
- 8- Responsable Valorisation des Ressources Humaines et des Territoires
- 9- Responsable du Contrôle de Gestion
- 10- Responsable Recherche
- 11- Responsable des Systèmes d'Informations
- 12- Chef de projet Rugby à 7 – projet Olympique
- 13- Chargé de mission Filière de formation
- 14- Assistant de gestion – Direction Sportive et DTN

*Annexe 2 : répartition territoriale des acteurs interviewés
(politiques et sportifs)*



Annexe 3 : guide d'entretien utilisé pour les entretiens exploratoires

1^{ère} partie : présentation de la recherche et contexte fédéral

Thèmes	Éléments abordés
1. Présentation de la recherche et des objectifs de l'entretien <i>5 - 10'</i>	<ul style="list-style-type: none">- Explication de la démarche de sollicitation des acteurs- Objectifs de l'entretien
2. Liens entre l'interlocuteur et la politique sportive fédérale <i>10 - 15'</i>	<ul style="list-style-type: none">- Missions, activités ou tâches effectuées en lien avec la politique sportive fédérale- Relations avec les autres structures et/ou acteurs de l'environnement de la politique sportive fédérale

2^{ème} partie : questions ouvertes sur la politique sportive de la FFR

Thèmes	Éléments abordés
3. Dynamiques rencontrées et envisageables en lien avec la politique sportive fédérale <i>15 - 20'</i>	<ul style="list-style-type: none">- Difficultés rencontrées en lien avec la politique sportive fédérale et points perfectibles- Réponses apportées ou moyens utilisés pour éviter ou contourner ces difficultés- Points positifs soulevés dans l'organisation et la mise en œuvre de la politique sportive fédérale- Projets, idées, réflexions et activités envisagés et/ou envisageables
4. Perception de la politique sportive fédérale <i>15 - 30'</i>	<ul style="list-style-type: none">- Critères de performance de la politique sportive fédérale- Performance perçue sur ces dimensions- Propositions pour optimiser la politique sportive de la FFR- Contraintes envisagées

Annexe 4 : guide d'entretien utilisé pour la première série d'entretiens

1^{ère} partie : contexte – cadrage général

Thèmes	Éléments abordés
1. Introduction : présentation de la recherche et des objectifs de l'entretien <i>5 - 10'</i>	- Explication de la démarche de sollicitation des acteurs - Objectifs de l'entretien
2. La Politique Sportive Fédérale <i>5-8'</i>	- Représentations et perceptions autour de la politique sportive fédérale - Objectifs donnés à la politique sportive fédérale - Missions, activités ou tâches effectuées en lien avec la politique sportive fédérale
3. Rôle des acteurs vis-à- vis de la Politique Sportive Fédérale <i>10 - 12'</i>	- Rôle perçu dans la réussite de la politique sportive fédérale - Rôles des autres acteurs concernés

2^{ème} partie : questions sur la mise en place d'une politique sportive fédérale

Thèmes	Éléments abordés
4. Le contenu de la PSF en tant que dispositif de gestion <i>15 - 20'</i>	- Contenu et ressources envisagées - Modalités de pilotage et d'évaluation perçues
5. Bénéfices et inconconvénients perçus liés à la mise en place d'une PSF <i>10 - 15'</i>	- Bénéfices perçus autour de la politique sportive fédérale - Inconvénients possibles - Acteurs concernés
6. Conclusion : la réussite ou l'échec d'une PSF <i>5'</i>	- Autres éléments facteurs de réussite ou d'échec d'une politique sportive fédérale

Annexe 5 : guide d'entretien utilisé pour la seconde série d'entretiens

1^{ère} partie : introduction et évolutions

Thèmes	Éléments abordés
1. Introduction <i>5 - 10'</i>	<ul style="list-style-type: none">- (Ré) explication de la démarche de recherche et présentation des résultats intermédiaires (entretiens exploratoires et série 1)- But de l'entretien et attendus- Durée prévue et présentation du guide d'entretien
2. La PS FFR : panorama et échanges sur le contenu <i>10 - 15'</i>	Dimension nationale et territoriale de la PS FFR : les outils existants : <ul style="list-style-type: none">- Cadrage politique d'Ambition 2020 : perceptions et avis- Les Directives Sportives Nationales : perceptions et avis- Autres éléments perçus de contenu de la PS FFR.- Les conventions d'objectifs : perceptions et avis

2^{ème} partie : rôle des acteurs et mise en œuvre / suivi de la PS FFR

Thèmes	Éléments abordés
3. Rôle des acteurs et relations <i>10'</i>	<ul style="list-style-type: none">- Rôle que l'acteur s'est vu jouer dans la conception de la PS FFR / Rôle que l'acteur se voit jouer (dans le futur, la mise en œuvre)- Rôle qu'il accorde :<ul style="list-style-type: none">- aux élus fédéraux- DTN (et équipe technique nationale)- aux présidents territoriaux- aux cadres techniques territoriaux- Relations avec les autres acteurs- Communication entre les acteurs sur la politique sportive (mise en réseau)
4. Mise en œuvre et suivi de la PS FFR <i>15 - 20'</i>	<ul style="list-style-type: none">- Etat d'avancement des différents projets- Réussites et difficultés- Ajustements envisagés pour l'avenir- Facteurs internes et externes pouvant influencer sur cette mise en œuvre / appropriation

Annexe 6 : « carte d'identité » de la Fédération Française de Rugby



Identité visuelle (logo) :

Création : mai 1919 (prend la suite de l'Union des Sociétés Françaises de Sports Athlétiques, qui, jusqu'à cette date, organiser les rencontres de rugby à XV)

Adresse : siège à Marcoussis (91, Essonne) – 3-5 Rue Jean de Montaigu

Affiliation : World Rugby (fédération internationale), Rugby Europe (confédération européenne)

Nombre de licenciés (2006 > 2016) : 212 000 > 455 000

Nombre de clubs (2006 > 2016) : 1630 > 1895

Structures : 27 comités territoriaux métropolitains + 7 comités ultra-marins ; 102 comités départementaux

Nombre de salariés (siège) : 120 (données de 2015)

Nombre de dirigeants (siège) : 37 (2015)

Nombre de conseillers techniques de l'Etat (placés auprès du siège et des comités territoriaux) : environ 70

Nombre d'équipes de France : 16

*Annexe 7 : présentation de la recherche devant le Comité Directeur FFR du
31/01/2014 (extrait)*

PROBLÉMATIQUES

- Clarifier la politique sportive fédérale par une meilleure performance **organisationnelle**
 - Outils d'évaluation ou de pilotage à développer
 - Une réflexion transversale
 - Finalité : une meilleure harmonisation FFR – CT – CD – clubs
- Des questions clés de recherche
 - *Qu'est-ce qu'une politique sportive fédérale ? Comment définir sa performance ?*
 - *Qu'est-ce que l'évaluation et le pilotage d'une telle politique ?*
 - *Comment impliquer les parties prenantes dans ces processus ?*



bastien.viollet@ffr.fr - 01 69 63 66 76

(Présentation intégrale disponible via le lien suivant : <http://www.ffr.fr/Publications-officielles/Decisions-federales/Proces-Verbaux-Comites-Directeurs/Comite-Directeur-31-01-14/>)

Annexe 8 : retranscriptions des entretiens semi-directifs menés

[Sur un document séparé]

Résumé :

L'objectif principal de la thèse est de comprendre comment se construit la politique sportive d'une fédération sportive nationale. Le cas de la Fédération Française de Rugby (FFR) est étudié sous la forme d'une Recherche-Intervention, cette organisation ayant souhaité engager des réflexions autour de sa politique sportive, un objet qu'il a fallu appréhender et conceptualiser dans le cadre d'une fédération nationale. Cet objet est envisagé comme un processus de co-construction, entre des acteurs fédéraux (siège) et territoriaux (structures décentralisées et déconcentrées). Pour étudier ce processus et notamment les logiques d'acteurs, nous avons mobilisé la théorie de la traduction (Akrich et al., 2006), associée au concept de rapport de prescription (Oiry, 2012). La théorie de la traduction évoque la notion d'actants, pour désigner ces acteurs et prendre en considération des éléments de l'organisation dits « non-humains » (actants non-humains), qui ont aussi une influence et un impact sur ce processus. **Notre problématique centrale est ainsi formulée comme suit : quelles sont les dynamiques actantielles à l'œuvre dans la co-construction d'une politique sportive fédérale ?** L'idée générale, au travers de notre cadre d'analyse, est d'exprimer comment ces acteurs, par le biais de leurs visions et de leurs perceptions (leurs traductions) et leurs collaborations/confrontations (leurs rapports de prescription), vont co-construire la politique sportive fédérale en question. Cette thèse ambitionne d'appréhender à la fois l'intégration de cette politique dans l'organisation fédérale, et la formation d'un réseau d'acteurs qui, parallèlement, se configure et se stabilise.

Mots clés : fédération sportive nationale, politique sportive, dispositif de gestion, théorie de l'acteur-réseau, rapport de prescription, Fédération Française de Rugby

Abstract:

The main purpose of this thesis is to understand how a national association sport policy is elaborated. The case of the French Rugby Union (FFR) is studied as part of an intervention-research, as this organisation initiated some reflections around its sport policy, an object that we had both to apprehend and conceptualise. This object is considered as a co-construction process, between national and regional actors. In order to study this, we mobilise the Actor-Network Theory (Akrich et al., 2006), associated with the concept of prescriptive relation (Oiry, 2012). The Actor-Network Theory (also known as the sociology of translation) highlights the presence of both human and non-human actors which can have an impact on this process. **In this way, our research question is: what are the actors' dynamics during the co-construction process of the federal sport policy?** The general idea, throughout our framework, is to express how the (human) actors, thanks to their representations (their translation) and their collaboration / confrontation (their prescriptive relation) are going to co-construct the federal sport policy. The aim of this thesis is to apprehend both the integration of this sport policy into the federal organisation (the FFR) and the creation of an actor-network, which, simultaneously, is configuring and stabilising itself.

Key words: sport policy, national sport federation, management tool, Actor-Network Theory, prescriptive relation, French Rugby Union.