

# Processus de changement stratégique des organisations sportives

Legrand – Université de Poitiers – CEREGE

[claude.legrand@univ-poitiers.fr](mailto:claude.legrand@univ-poitiers.fr)

Tel : 05.49.45.49.82

Fax : 05.49.45.33.96

## Résumé

Alors qu'il est un des thèmes centraux des recherches sur les organisations, le concept de stratégie n'a reçu qu'une très rare attention dans la littérature en management du sport. Cet article est conçu pour aider à combler une partie de ce vide. Prenant appui sur les théories processuelles et les phénomènes dynamiques, l'article montre comment ces approches contribuent à une meilleure compréhension des différents aspects du processus de changement stratégique des clubs sportifs. L'objectif de cet article est d'enrichir la compréhension du changement stratégique des organisations sportives en plaçant la dynamique du changement au cœur du processus stratégique. A cette fin, il paraît essentiel, dans un premier temps, de replacer les termes du sujet dans leur contexte en précisant la notion de stratégie d'une organisation sportive singulière que constitue le club. L'étude de la trajectoire d'un club ayant pour ambition l'excellence sportive invite, dans un second temps, à dresser une revue de la littérature centrée sur le concept de changement. Afin d'enrichir la vision dynamique du processus, l'étude du concept de changement est complétée de l'examen de celui de contexte. Ce faisant, le processus de changement de l'organisation sportive s'inscrit dans un contexte lui-même changeant. La notion de contexte prime celle d'environnement justement par son caractère évolutif et dynamique. Il en découle une vision extensive du changement vecteur de la dynamique stratégique du club sportif. La méthodologie déployée repose sur une analyse longitudinale comparative de cas. La confrontation de trois cas de clubs amène à dégager trois résultats majeurs quant au processus de changement stratégique d'une organisation sportive. Le processus de changement stratégique s'entend en terme de progression, ce qui en soi n'a rien d'original, mais également en terme de régression. La première caractéristique du changement stratégique met en évidence le rôle déterminant pour un club de la stratégie sportive vue ici comme stratégie dominante. Replacé dans son contexte, cela signifie que le club reste quoi qu'il en soit maître de sa stratégie. La seconde caractéristique souligne l'aspect aléatoire d'une compétition soumise à une forte intensité concurrentielle tout en insistant sur l'indéfectible pérennité de l'organisation sportive. En dernier lieu, le processus régressif de la relégation de division en division s'avère plus rapide que le processus progressif de la promotion au sein de la hiérarchie sportive, processus long, impitoyable et laborieux.

Mots clés : sport, stratégie, changement, contextualisme

## **Processus de changement stratégique des organisations sportives**

Alors qu'il est un des thèmes centraux des études sur les organisations, le concept de stratégie n'a reçu qu'une très rare attention dans la littérature en management du sport. Cet article est conçu pour aider à combler une partie de ce vide. Prenant appui sur les théories processuelles et les phénomènes dynamiques, l'article montre comment ces approches contribuent à une meilleure compréhension des différents aspects du processus de changement stratégique des clubs sportifs. L'objectif de cet article est d'enrichir la compréhension du changement stratégique des organisations sportives en plaçant la dynamique du changement au cœur du processus stratégique. A cette fin, il paraît essentiel, dans un premier temps, de replacer les termes du sujet dans leur contexte en précisant la notion de stratégie d'une organisation sportive singulière que constitue le club. L'étude de la trajectoire d'un club ayant pour ambition l'excellence sportive invite, dans un second temps, à dresser une revue de la littérature centrée sur le concept de changement. Afin d'enrichir la vision dynamique du processus, l'étude du concept de changement est complétée de l'examen de celui de contexte. Ce faisant, le processus de changement de l'organisation sportive s'inscrit dans un contexte lui-même changeant. La notion de contexte prime celle d'environnement justement par son caractère évolutif et dynamique. Il en découle une vision extensive du changement vecteur de la dynamique stratégique du club sportif. La méthodologie déployée repose sur une analyse longitudinale comparative de cas. La confrontation de trois cas de clubs amène à dégager trois résultats majeurs quant au processus de changement stratégique d'une organisation sportive. Le processus de changement stratégique s'entend en terme de progression, ce qui en soi n'a rien d'original, mais également en terme de régression. La première caractéristique du changement stratégique met en évidence le rôle déterminant pour un club de la stratégie sportive vue ici comme stratégie dominante. Replacé dans son contexte, cela signifie que le club reste quoi qu'il en soit maître de sa stratégie. La seconde caractéristique souligne l'aspect aléatoire d'une compétition soumise à une forte intensité concurrentielle tout en insistant sur l'indéfectible pérennité de l'organisation sportive. En dernier lieu, le processus régressif de la relégation de division en division s'avère plus rapide que le processus progressif de la promotion au sein de la hiérarchie sportive, processus long, impitoyable et laborieux.

## 1. INTRODUCTION

Les organisations sportives forment en France l'ossature du mouvement sportif. D'un côté, elles assurent de par leurs activités la préparation et l'organisation de la pratique sportive compétitive. De l'autre, elles jouent en occupant une place centrale au sein du système du sport un rôle de stabilisateur des dynamiques qui le traverse. Parmi l'ensemble des organisations sportives, le club constitue la figure de base et le groupement originel de tout le mouvement sportif. Le club se trouve être l'organisation sportive à partir de laquelle par regroupements et parfois par éclatements successifs se sont constituées les fédérations sportives tant aux niveaux national (fédération sportive nationale et leurs organes de gestions intermédiaires régionaux et départementaux), continental (Union ou association européenne par exemple) que mondial (fédération internationale).

Depuis la moitié du 19<sup>ème</sup> siècle, la compétition sportive en tant qu'activité humaine participe de la vie quotidienne de notre société. Immuablement l'actualité apporte et déverse son lot d'exploits sportifs où le résultat des clubs occupe une grande part. De la base au sommet de la hiérarchie, les classements sont là pour rappeler l'âpre réalité de la compétition. A l'allégresse des vainqueurs répond la tristesse des vaincus. La victoire est éphémère. La gloire est illusoire. Un jour encensé, le lendemain méprisé, souvent baigné d'indifférence le club peut passer par tous les états. La compétition est ainsi faite. Sa vocation est de hiérarchiser les concurrents. La particularité des sports collectifs vient de l'établissement d'un classement de clubs à l'aune des résultats de leur meilleure équipe. Sur les épaules de l'équipe première, véritable étendard du club vont reposer les espoirs d'une grande majorité de clubs. Il est à noter au passage que cette équipe est toujours une équipe senior, masculine ou féminine. En tant que vitrine du club, elle est en particulier celle qui utilise l'équipement principal, celle qui intéresse les partenaires financiers, celle qui attire les spectateurs. Dans la hiérarchie sportive, la plus haute marche fait l'objet de toutes les convoitises. Les clubs chacun de leur côté nourrissent de vastes ambitions, échafaudent des projets les plus audacieux. Ici l'essentiel n'est plus de participer mais de gagner. L'ascension dans la hiérarchie sportive s'avère rude, longue et laborieuse tant le nombre d'élus est faible et les prétendants nombreux. La devise "Vaincre ou mourir" n'a pourtant pas lieu d'être. La descente sanctionne les plus faibles, en aucun cas leur disparition. Une section professionnelle peut s'éteindre. Le club associatif demeure quant à lui pérenne. Comme la victoire s'obtient sur le terrain, c'est fort logiquement vers le terrain que vont s'orienter en premier lieu tous les efforts des clubs. La "course aux armements" à laquelle se livrent les clubs atteste de la vivacité de la compétition sportive, de

l'âpreté du parcours jusqu'au sommet de la hiérarchie, de la volonté de certains clubs à dominer durablement.

La question du management stratégique pour une organisation sportive comme le club n'est donc pas une question purement académique. Cette question est au cœur d'un débat qui anime le secteur du sport. Le phénomène de professionnalisation qui a pénétré depuis ces trente dernières années le cœur même des clubs sportifs est venu bouleverser leurs pratiques managériales. Si cette professionnalisation est venue relancer critiques et apostrophes à l'égard de clubs peu scrupuleux de leur gestion, elle a suscité une prise de conscience de l'ensemble des acteurs conduisant les clubs du plus petit au plus grand à progressivement réorienter leur mode de management vers un management stratégique où la dynamique du changement serait le principe générateur.

### **1.1. CLUB ET AMBITION SPORTIVE**

Considérant les caractéristiques propres de la compétition sportive, il s'agit de porter l'attention sur la trajectoire d'un club sportif dans sa transformation de club amateur au rayonnement local en une entité professionnelle au palmarès international. La trajectoire du club serait en ce sens le révélateur de ses ambitions sportives. Théoriquement la trajectoire se voudrait linéaire. Les incidents de parcours montrent à quel point la réalité peut être éloignée d'un chemin idéal.

#### **1.1.1. Le club sportif**

L'organisation sportive considérée est celle réduite à la dimension de club sportif compétitif fédéré. Un club sportif compétitif fédéré peut être défini comme une organisation dont l'activité se rapporte à la pratique sportive. Cette activité est organisée de telle manière à composer des équipes constituées sur la base de critères de sexe et d'âge. Ces équipes sont inscrites dans des championnats et participent aux compétitions officielles. Ces compétitions sont officiellement organisées par une fédération sportive disposant du pouvoir d'attribution du titre de champion. Les championnats correspondent à des niveaux de pratiques différenciés s'échelonnant du niveau départemental au niveau national, voire pour certaines disciplines au niveau supranational. Ces championnats se déroulent par saison sportive. A la fin de chaque saison sportive est attribué à chaque équipe un classement représentatif des résultats cumulés obtenus lors des compétitions officielles. De ce classement final et selon les formules sportives adoptées s'opèrent les montées, les maintiens et les relégations. Ainsi va d'année en année la logique sportive.

### **1.1.2. L'ambition sportive**

L'ambition sportive serait ce désir dont seraient particulièrement animés certains dirigeants à partir duquel s'articulerait l'ensemble de la dynamique stratégique d'un club. L'ambition sportive d'un club se nourrit de toute évidence de changements de niveau. En cela le changement de niveau répondrait opportunément à l'objectif d'excellence sportive du club. Le changement d'échelon en lui-même marque un renouvellement de la concurrence. Par élévation relative de sa valeur sportive, le club se trouverait dans une situation favorable à l'élimination de ses concurrents directs. Cette élimination de la concurrence engendrant automatiquement son renouvellement amènerait le club à affronter des adversaires de plus grande valeur. L'automaticité du renouvellement présume une intensité de la concurrence sportive entre les clubs comparable quel que soit le niveau de compétition, tous les clubs étant supposés en position de remporter le championnat. Elimination et renouvellement attestent de l'existence de paliers distincts de concurrence directe. La compétition sportive laisserait apparaître autant d'espaces concurrentiels qu'il y aurait de championnats. A chaque échelon de la hiérarchie sportive correspondrait un voire plusieurs espaces concurrentiels, selon que l'échelon est disposé d'une poule unique ou de plusieurs poules. La composition de chaque espace en déterminerait la profondeur. Cette profondeur serait variable puisque définie par le nombre d'équipes sélectionnées.

## **1.2. TRAJECTOIRE ET STRATÉGIE SPORTIVE**

Pour un club dont l'ambition sportive est d'exceller au firmament de la hiérarchie, une trajectoire des plus linéaire, d'échelon en échelon, serait le meilleur enchaînement possible. La linéarité de la trajectoire relève dans bien des cas de l'utopie. La vie du club, analysée en dynamique, serait jalonnée de moments dont certains seulement auraient un caractère stratégique.

### **1.2.1. La trajectoire d'un club sportif**

La vie d'un club est ponctuée de moments plus ou moins importants. Reliés bout à bout, ces moments participent de la caractérisation de la trajectoire du club. Cette trajectoire, reflet de l'histoire du club fait état de moments dont certains marquent des ruptures. Pour un club engagé dans la compétition sportive, le changement de niveau, ascendant mais aussi descendant, peut être considéré comme le moment de rupture par excellence. La dynamique du changement serait en conséquence guidée par le passage d'un niveau de compétition à un autre, chaque passage constituant pour le club sportif un moment stratégique particulier. Si certains moments sont des "moments stratégiques" on est en droit de s'interroger sur les

changements en interne qu'ils reflètent. Au demeurant, les changements internes sont insuffisants à couvrir l'ensemble de la réalité. L'environnement par essence externe à l'organisation peut également être porteur de changement. Comme l'environnement est en constante évolution, celui-ci ne peut donc être perçu en terme statique mais bien en dynamique. Le terme de contexte lui est préféré. Les "moments stratégiques" seraient des évènements marquants en ce sens qu'ils seraient associés à des changements internes et externes engendrant des modifications du management du club.

### **1.2.2. La stratégie du club**

La stratégie des clubs sportifs compétitifs fédérés est orientée vers l'excellence sportive. L'objectif d'excellence conduit les clubs à réduire l'incertitude induite par la compétition sportive (Palomino et Rigotti, 2001). Dans ce cadre, la stratégie devrait consister à construire la plus grande différence de niveau sportif possible afin d'obtenir un avantage concurrentiel minimisant voire supprimant toute incertitude. Le fait de participer à la compétition n'est pas l'élément déterminant de la stratégie. L'objectif d'excellence sportive est dominé par un maître mot "gagner", ce qui revient à placer le résultat sportif comme élément fondateur de toute la stratégie du club. Le club sportif va chercher à asseoir son excellence à partir d'une supériorité aussi écrasante que possible. Dans une perspective de minimiser l'incertitude, les clubs mus par leur objectif d'excellence vont anticiper les niveaux supérieurs, rompant avec les principes de l'équilibre compétitif reposant sur la confrontation d'équipes de niveau homogène. Le club, pour atteindre son objectif d'excellence, va en conséquence s'orienter vers une stratégie de domination par les coûts. Les coûts de domination vont fatalement impacter la structuration du club, en premier lieu la composition de sa meilleure équipe. Anticiper sur les niveaux supérieurs signifie disposer de joueurs permettant d'y concourir. Fort logiquement, pour passer de niveau en niveau, la stratégie de croissance va s'imposer comme dominante. La stratégie de croissance serait avant tout une stratégie de croissance interne. La structuration du club et la professionnalisation de certaines tâches en sont les reflets. A contrario, la croissance du nombre de sociétaires, notamment des pratiquants, se trouve limitée aux capacités d'accueil, capacités de production diraient les économistes, du club. Hormis les rares clubs propriétaires de leurs installations sportives, les capacités des clubs sont soumises aux arbitrages des collectivités territoriales, essentiellement les communes. Dans ce cadre, le management stratégique du club accorde implicitement au contexte un poids manifeste. Comme il a pu être souligné précédemment, le contexte interroge en particulier les acteurs dans leurs relations avec le club.

Analysée en dynamique, le management stratégique d'un club ayant pour ambition l'excellence sportive, à quelque niveau que ce soit, amène à formuler l'hypothèse que les changements de niveau de compétition, montée ou descente de division, vont avoir une résonance sur l'organisation et son centre décisionnel. L'onde de résonance va s'étendre au-delà des limites de l'organisation pour se diffuser aux acteurs de son contexte environnemental.

## **2. REVUE DE LA LITTÉRATURE**

Le changement prendrait ses origines tant de forces endogènes que de forces exogènes. Les origines endogènes mettraient en avant le rôle prépondérant des interactions entre les diverses composantes de l'organisation, alors que celles exogènes mettraient l'accent sur l'impact de l'environnement. Pesqueux et Triboulois (2004, 14) soulignent qu'avec l'utilisation du terme de changement l'accent est entre autre mis sur ce qui est processus dynamique. Cette remarque soulève une interrogation particulière au demeurant rarement abordé (Pesqueux, Triboulois 2004, 14) quant aux origines du changement. Pesqueux et Triboulois notent à ce titre que *"la question de l'origine du changement est généralement ignorée... ... [les analyses] démarrent en effet à partir de l'évidence même du changement"*. Compte tenu de cette remarque, un regard particulier sera porté sur l'origine du processus de changement stratégique d'une organisation sportive.

### **2.1.Le changement**

Depuis une vingtaine d'années, les chercheurs en gestion portent un intérêt croissant aux théories processuelles et aux phénomènes dynamiques comme le changement stratégique (Musca, 2006, 3). Pour Pettigrew (1990), les recherches sur le changement, à la fois utiles pour la théorie et la pratique, devraient explorer simultanément les contextes, les contenus et les processus, ainsi que leurs interactions au cours du temps.

#### **2.1.1. Les approches du changement**

Demers (1999) propose une classification des théories du changement organisationnel en dix catégories. A chacune de ces catégories sont associés les différentes approches théoriques, concepts et démarches méthodologiques du changement organisationnel. Il est observé une évolution dans la perception du changement allant du développement organisationnel à la dynamique du changement. Ben Kahla (1999) présente, à partir d'une analyse de la littérature, le changement de et dans les organisations. Il est mis en évidence que quel que soit le type

d'analyse du changement de et dans les organisations considéré, l'analyse repose sur une dualité fondamentale (volontarisme/déterminisme, changement construit/prescrit, changement simple/complexe). Au-delà du principe de dualité, le changement peut être appréhendé de différentes façons. Le changement peut être regardé comme un processus aléatoire et contingent. Le processus ne répond à aucun déterminisme ni linéarité quelconque. Toutefois, le processus connaît des limites liées aux circonstances et au contexte dans lequel il s'inscrit. Cette façon de considérer le changement permet de l'envisager sous l'angle dynamique. Le changement peut être vu comme une somme d'ajustements où chaque nouvel ajustement se fonde pour partie sur le précédent dans un processus continu. Une autre possibilité est de voir le changement dans un processus chaotique, pour ne pas dire "cahotique", erratique voire brutal. L'une et l'autre de ces deux visions du changement renvoient à la notion de mouvement où la dynamique exprime le passage d'un mode de fonctionnement à un autre. Pour leur part Durieux et Vandangeon-Derumez (1996) centrent leur propos sur une catégorie de changement qualifié de stratégique. Dans ce cadre le changement est défini par des acteurs, un contexte, une prise de décisions et des actions. Les auteurs mentionnent que *"tout changement peut se schématiser de la façon suivante: un certain nombre d'acteurs (internes ou externes) s'engagent dans un processus de changement, prennent des décisions dans des contextes plus ou moins favorables et déclenchent un certain nombre d'actions de différentes nature afin d'implanter, puis de fixer le changement"*. Brouwers, Cornet, Pichault et Wilkin (2007) proposent pour leur part une typologie des modèles d'analyse de la prise de décisions stratégiques dans un contexte de changement organisationnel. Les auteurs distinguent huit grands courants de pensée dans l'analyse de la formation des stratégies. Chacun des modèles est examiné notamment au regard des processus de changement organisationnel.

### **2.1.2. Le processus de changement stratégique d'un club sportif**

L'objectif d'excellence sportive n'arrive pas comme cela. Il apparaît à un moment particulier dans la vie du club, celui de l'ambition sportive. L'ambition sportive combinée à l'objectif d'excellence vont être le point de départ de l'ascension du club vers les échelons supérieurs de la compétition sportive. L'excellence sportive n'épouse pas une voie unique. Si la combinaison ambition sportive / objectif d'excellence constitue le point de départ de l'ascension du club dans la hiérarchie sportive, la trajectoire suivie peut être appréhendée de différentes manières.

Les origines du changement stratégique marquent l'enclenchement du processus dynamique. En se centrant sur les clubs à vocation d'excellence, différentes alternatives de création

peuvent être envisageables. La quête de l'excellence peut apparaître dans l'histoire d'un club "classique" initialement créé en réponse à une demande sociale (attentes de pratiquants potentiels). L'origine du club peut provenir d'une fusion ou à l'opposé d'une scission. La quête de l'excellence peut être à l'origine de la création *ex nihilo* du club. L'action individuelle est donc au cœur du processus d'émergence de ces clubs qui, une fois créés, vont s'inscrire dans une stratégie d'excellence tout en développant des liens avec leur contexte environnemental.

Si l'origine du changement stratégique constitue le point de départ, l'enclenchement de la dynamique du processus vient de l'évolution du club au sein de la hiérarchie sportive. Conformément à son objectif d'excellence, le club articule sa stratégie autour de la concrétisation de ses ambitions sportives. Tout au long de son parcours sportif, un certain nombre de changements vont s'opérer. Le club en lui-même va connaître des transformations.

- Le centre décisionnel prescrit évolue sous la transformation des statuts de type associatif lorsque la structure juridique passe sous forme de société commerciale. Le mode de légitimité se transforme. La structure de pouvoir dont la légitimité repose sur une forme électorale et démocratique glisse vers une légitimité "économique" d'acquisition de titres de propriétés.
- Ce glissement marque d'un côté une endogénéisation d'acteurs jusqu'alors exogènes au club, les partenaires privés entrent au sein du conseil d'administration, d'autre part une "exogénéisation" d'acteurs jusqu'alors endogènes, les bénévoles et les adhérents pratiquants sortent de la société commerciale.
- L'activité du club elle-même centrée sur les rencontres sportives glisse vers le spectacle sportif dès lors que le club progresse vers les divisions nationales et professionnelles. Inversement l'activité retrouve son état initial centrée sur les rencontres sportives lorsque le club régresse dans la hiérarchie sportive.
- Le club va structurer différemment son système de collecte de ressources pour répondre aux conditions de la concurrence sportive selon le niveau auquel son équipe première va évoluer.

## **2.2. LE CONTEXTUALISME**

Convoquer le contextualisme tient au fait que le contextualisme est particulièrement adapté comme cadre théorique pour l'analyse des processus de changement stratégique (Pettigrew,

1985). Pettigrew (1985, 1987, 1990) s'est attaché à développer le contextualisme pour rendre compte du changement stratégique dans les organisations et d'en améliorer la compréhension.

### **2.2.1. L'approche contextualiste**

L'argument central de l'approche contextualiste réside dans l'interdépendance et les interactions dans l'indépendance des processus qui se déroulent au sein de l'organisation et à l'extérieur de celle-ci. Cette approche s'articule autour de l'interconnexion de trois notions de contenu, de contexte et de processus organisationnel. Vézina souligne l'interdépendance et la non-hiérarchisation des processus se déroulant à des niveaux de réalité différents (Vézina, 1999, 3). Cela revient à dire qu'aucun de ces trois éléments, pris isolément, ne suffit à expliquer entièrement les transformations de l'organisation. Chaque niveau d'analyse serait évidemment nécessaire mais pas suffisant à expliquer à lui seul le processus de changement stratégique. Ces trois niveaux d'analyse participent, pour chacun d'entre eux, de la compréhension d'un aspect de la réalité en mouvement. Le **contenu** s'entend par rapport aux domaines concernés par les changements. Les domaines font référence aux objectifs, savoirs de base et activités selon des hypothèses de développement de l'organisation. Le **contexte** vise à exprimer le caractère changeant, dans le temps, de ce qui est ou non sous l'emprise des acteurs organisationnels. Le contexte est envisagé de deux manières. Le contexte externe serait relatif aux composantes politique, sociale, économique, commerciale de l'environnement et échapperait au contrôle des acteurs organisationnels, alors que le contexte interne concernerait la structure, la culture organisationnelle, le style de management, la configuration des pouvoirs, éléments précisément sur lesquels les acteurs organisationnels auraient une emprise réelle. Le contexte, tant externe qu'interne, permettrait de rendre compte des évolutions et des influences de et sur la stratégie. Le **processus** s'appréhende par les actions, réactions et interactions des différents acteurs de l'organisation et agents du contexte, qui de part leurs comportements façonnent l'évolution de l'organisation sur une période de temps donnée.

Pettigrew (2001) souligne l'importance de la dimension historique de l'organisation. Cette posture part du principe que le changement stratégique des organisations est inscrit dans un continuum allant du passé au présent pour s'étendre jusqu'au futur. En conséquence, la dynamique stratégique serait d'une part marquée de l'empreinte de l'histoire et des choix organisationnels antérieurs, d'autre part se déploierait en interaction avec de multiples niveaux de réalités. Les interconnexions entre niveaux d'analyse repérables dans le temps et isolables par période contribueraient à l'analyse du changement stratégique.

Galindo et Boufaden (2006) insistent sur le fait que les transformations ne résultent pas nécessairement de relations rationnelles. Ce faisant, la méthode contextualiste invaliderait le mode explicatif unique au profit d'une proposition holistique d'analyse du changement stratégique fondée sur l'interdépendance et les interactions dans l'indépendance des processus se déroulant à des niveaux de réalité différents. L'interdépendance et les interactions dans l'indépendance du contexte et du jeu des acteurs organisationnels affirmeraient les principes d'autonomie (indépendance de l'organisation vis à vis du contexte), de construction réciproque (interaction mutuelle du contexte et de l'organisation), de consubstantialité (interdépendance des niveaux de réalité).

### **2.2.2. Le contexte d'un club sportif**

Suivant les traces de la théorie contextualiste, les contextes externe et interne d'un club connaissent également des transformations.

Le contexte externe du club est marqué par un inéluctable mouvement de professionnalisation du sport, professionnalisation des joueurs et professionnalisation des structures. L'ensemble des sports collectifs masculin n'y échappe pas même si l'introduction du professionnalisme s'est opérée officiellement de façon différenciée - 1932 pour le football, 1987 pour le basket-ball, 1995 pour le rugby. Cette professionnalisation est également à considérer au regard de la trajectoire spécifique du club. Officiellement le club ainsi que les joueurs ne sont déclarés professionnels et enregistrés comme tels que lorsqu'ils évoluent en divisions professionnelles. Ceci n'empêche pas l'existence de tout un groupe de joueurs "non professionnels" rémunérés évoluant en divisions inférieures.

Les acteurs du contexte externe d'un club peuvent être de deux natures. Compte tenu des spécificités du sport, il est possible d'isoler l'Etat et les instances sportives. La souveraineté de l'Etat se déploie à la fois comme dispositif structurant du sport et aussi comme régulateur de ses relations internes. Tout en reconnaissant une autonomie au mouvement sportif, la souveraineté étatique marque de son empreinte les structures sportives par la nature juridique ou économique de ses modes de régulation. Les instances sportives assurent pour leur part l'organisation des compétitions, définissent les règles et délivrent les titres. Elles exercent leurs activités en toute indépendance, bien que placées sous tutelle du ministère chargé des sports.

Le contexte interne du club est marqué par son histoire sportive et relationnelle. L'histoire sportive est figurée par la trajectoire du club au sein de la hiérarchie sportive. La trajectoire

laisse apparaître toutes les scories de cheminement. L'histoire relationnelle est pour sa part le reflet des relations du club avec ses partenaires. Il s'agit bien ici de la dimension managériale qui dans sa traduction stratégique amène le club à définir ses modes de relations eu égard à son objectif d'excellence sportive et aux objectifs de ses partenaires.

### **3. MÉTHODOLOGIE**

La méthodologie employée repose sur l'articulation de la méthode d'analyse longitudinale et de la méthode des études de cas. Si l'analyse longitudinale vise l'étude de phénomènes d'évolution au cours du temps, celle-ci développée dans le cadre d'études de cas permet de rendre compte de phénomènes complexes et dynamiques. De plus, la méthode longitudinale de cas envisagée dans une perspective comparative permet d'approfondir les analyses.

#### **3.1. L'ANALYSE LONGITUDINALE**

L'analyse longitudinale vise à l'étude de phénomènes d'évolution au cours du temps. Il existerait trois types d'analyses : les analyses de type statique, les analyses de type statique comparative et les analyses de type dynamique. Les études transversales relèveraient des analyses de type statique. Pour Forgues et Vandangeon-Derumez (2007, 440) ce premier type d'analyses procurerait l'avantage de distinguer entre études transversales et analyses longitudinales. Au demeurant, ces mêmes auteurs (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2007,440) notent la faible pertinence, compte tenu du temps nécessaire au recueil des données d'une étude transversale, d'une dichotomie études transversales/analyses longitudinales. Les analyses longitudinales correspondraient à la fois aux analyses de type statique comparative et à celles de type dynamique alors que les études transversales s'inscriraient davantage dans des analyses en coupe instantanée. Cette agrégation des analyses longitudinales se retrouve implicitement dans la 3<sup>e</sup> caractéristique de la définition d'une analyse longitudinale formulée par Menard (1991). Selon l'auteur, l'analyse longitudinale présenterait trois caractéristiques : d'une part, les données recueillies portent sur au moins deux périodes distinctes, d'autre part, les sujets sont identiques ou au moins d'une période à l'autre, enfin, l'analyse réside habituellement en une comparaison de données entre ou au cours de deux périodes distinctes ou en une restitution de l'évolution observée.

Forgues et Vandangeon-Derumez (2007) soulignent la relation unissant la recherche longitudinale au temps en s'accordant sur le fait de l'importance du temps plus ou moins prononcée selon le type de recherche menée. La recherche irait d'une étude approfondie du facteur temps à une étude de l'évolution d'un phénomène sans référence particulière au temps. Les auteurs isolent quatre conceptions différentes du temps :

- La première conception où le temps ne sert qu'à classer les observations. Le temps est une dimension de second ordre, sans plus d'importance.
- La deuxième conception voit dans le temps une variable importante opérationnalisée sous forme de durée.
- La troisième conception perçoit le temps comme une variable importante, sous forme de chronologie. La chronologie serait ici externe au sujet étudié
- La quatrième conception où le temps sert à classer les individus en cohortes à des fins de comparaison. Le temps occupe une place importante dans la mesure où il permet de classer les observations en groupes ayant connu un même événement.

De la place du temps au sein de la recherche dépendrait le nombre de points de collecte des données nécessaires sur la période envisagée.

### **3.2. LES ÉTUDES DE CAS**

L'analyse longitudinale de cas est une posture de recherche intéressante en gestion lorsqu'il s'agit de comprendre et d'expliquer des phénomènes complexes et dynamiques, comme le changement organisationnel et stratégique. L'analyse longitudinale simultanée de plusieurs cas permet d'approfondir les analyses et de mener une démarche comparative, particulièrement féconde dans une perspective de génération de théorie. Langley (1999) distingue les recherches dont l'objectif est de tester sur des séries de données historiques des théories préétablies, des recherches dont l'objectif est d'extraire à partir d'étude en profondeur des théories enracinées (Pettigrew et al., 2001). Les études de cas longitudinales se situent dans ce deuxième groupe. Pour Langley (1999) la compréhension d'un processus gagne à recourir à une étude de cas longitudinale. Ce type d'étude apparaît particulièrement bien adapté et permet d'autre part une approche en profondeur des processus ainsi que la collecte de données riches et détaillées au cours du temps. Il en ressort qu'une observation sur une longue période de situations réelles s'avère particulièrement pertinente pour l'étude de processus de changement organisationnel dans leur contexte naturel. Au demeurant, ce type d'approche requière d'attraper la réalité "au vol" et impose une étude des processus à long terme dans leur contexte où "l'enchâssement" devient un principe de méthode (Pettigrew, 2001). La vision du changement dont les études de cas longitudinales sont empreintes est loin d'être uniforme. Certaines études mettent l'accent sur la continuité alors que d'autres privilégient l'évolution des processus de changement (Pettigrew, 2001). Du fait de ses difficultés, notamment en termes de temps et de ressources, l'étude de changements en continu est relativement rare (Pettigrew, 2001), L'intérêt d'une étude de plusieurs unités

d'analyse tient des opportunités d'élargissement et d'approfondissement et des prédispositions à mener une démarche comparative.

L'approche longitudinale est appropriée dans le cadre de notre étude dans la mesure où la question du processus est fondamentale pour expliquer la dynamique stratégique des organisations sportives. Dans notre cas, le processus étudié est celui des changements stratégiques. Pour procéder à l'analyse de cas, Pettigrew (1990) préconise une triangulation des données à partir d'entretiens en profondeur, de données d'archives et documentaires, d'observations participantes. Pour ce qui concerne les trois cas étudiés, les données utilisées dans cette analyse sont issues de reconstitutions chronologiques des données qui composent le processus de changement. Ces histoires sont construites sur la base de données primaires (entretiens avec les personnes ayant vécu le changement dans l'organisation et certaines l'ayant vécu de l'extérieur) et de données secondaires (documents internes et externes). L'observation participante s'avère coûteuse en temps et surtout délicate à mettre en œuvre dans une démarche comparative pour des processus simultanés.

#### **4. LES CAS ÉTUDIÉS**

Les organisations sportives choisies dans le cadre de l'étude concernent la même discipline sportive : le basket-ball masculin. Le basket-ball est une discipline qui repose sur une base étendue de plus de 4700 clubs, dont près d'une quarantaine disposent d'une section professionnelle. La fédération de basket-ball à laquelle sont affiliés les clubs est une fédération en tant que telle depuis 1932. Cette fédération connaît aux côtés des pratiques amateurs une activité professionnelle, activité pour laquelle une ligue (dénommée Ligue nationale de basket - LNB) a été instituée. La fédération n'organise que la seule pratique du basket-ball, discipline inscrite au programme des Jeux olympiques, ce qui la classe parmi les fédérations sportives unisport olympiques. Il existe en France 31 fédérations sportives unisport olympiques sur un total de 119 fédérations. Celle de basket-ball se classe parmi les quatre plus importantes fédérations de ce type.

Une étude monographique portant sur plus de quarante ans a été réalisée sur trois clubs, chacun localisé dans un département distinct de la même région. Cette région est la plus importante de France en terme de pratiquants licenciés et de nombre de clubs affiliés.

##### **4.1. LA MÉTHODE**

En tant qu'étude longitudinale de cas (Pettigrew, 1990; Menard 1991), les cas sont présentés dans leur contexte historique (par exemple le rôle du Président au sein de l'organisation

sportive). Cette partie est tirée d'une part de données croisées d'interviews semi-directifs d'acteurs internes et d'acteurs externes, d'autre part d'écrits internes et externes disponibles (rapports annuels, articles de presse, ouvrages). Les réponses proviennent de groupes de parties prenantes internes et de groupes de parties prenantes externes. Les questions et les arguments discutés ici sont tirés pour chaque cas de 18 interviews de parties prenantes actuelles et passées (Table 1). Un strict équilibre a été cherché entre les parties prenantes internes : professionnels (personnels à plein temps, entraîneurs, joueurs) et bénévoles (Président, membres du Conseil d'Administration), et les parties prenantes externes (Municipalités, presse et média, sponsors, spectateurs).

Il est important de souligner que lors de l'interview d'une partie prenante interne (par exemple les dirigeants bénévoles) ou d'une partie prenante externe (les collectivités territoriales), nul n'a manifesté d'indifférence voire de franche hostilité à l'égard de la volonté du club à évoluer au plus haut niveau. Tous se sentent concernés par le niveau de compétition et le classement du club et voient d'un bon oeil à ce que le club évolue dans les sphères nationales voire européennes. Ce constat est généralisable à l'ensemble des cas étudiés.

**Table 1 – Méthode de recueil de données**

Partie prenante	Position	parties prenantes interviewées		
		Cas A	Cas B	Cas C
Partie prenante interne	Président	1	1	1
	Ancien Président	4	1	3
	Manager	1	1	1
	Entraîneur	1	1	1
	Ancien entraîneur	2	1	4
	Joueur	2	3	3
	Ancien joueur	6	9	4
	Responsable du centre de formation	1	1	1
Partie prenante externe	Collectivité territoriale			
	Ville	1	1	1
	Département	1	1	1
	Région	1	1	1
	Responsable de l'équipement sportif	1	1	1
	Sponsors	6	5	4
	Journalistes	3	2	2
	Président du club de supporters	1	1	1
Spectateurs	4	6	7	

#### 4.2. LE CONTEXTE EXTERNE

L'intérêt de ces trois études de cas réside dans leur rapport au contexte. L'espace sportif, institutionnel et économique distal, dès le niveau régional, jouit d'une certaine stabilité en ne présentant aucune distorsion manifeste quel que soit le cas étudié même si les trois clubs évoluent dans des championnats nationaux de niveaux différents. L'un participe au championnat Pro A, 1<sup>ère</sup> division professionnelle, l'autre joue en championnat Pro B, 2<sup>ème</sup> division professionnelle. Le troisième évolue en Championnat National 1, 1<sup>ère</sup> division amateur. Au demeurant tous au cours de leur histoire ont connu le plus haut niveau. Sur le plan institutionnel, les trois clubs sont pareillement concernés par la politique sportive adoptée et mise en œuvre par le Conseil Régional. Sur le plan économique, la région se situe au 4<sup>e</sup> rang des régions les plus dynamiques de France.

L'Etat accompagne la montée du professionnalisme et contribue à garantir la sécurité des personnes. Dans cette première caractéristique, l'Etat aménage la législation pour libérer le dynamisme du sport d'un carcan qui ne lui est plus adapté. Le statut associatif s'ouvre à celui de sociétés commerciales induisant l'application des règles de droit économique à des organisations qui en étaient dispensées. Au demeurant ces nouvelles dispositions engendrent des effets indirects pour ceux participant aux divisions professionnelles, transformant des clubs monocéphales en organisations bicéphales. La section professionnelle disposant d'une personnalité juridique propre est maintenue artificiellement dans une relation de subordination à son association support. La protection des personnes se traduit par un durcissement des conditions d'accueil des spectateurs dans les enceintes sportives. La limitation du nombre de spectateurs au volume de places assises vient restreindre les recettes de billetterie et diminuer les capacités concurrentielles du club, le privant des moyens financiers nécessaires à s'accorder les services des meilleurs joueurs.

Les instances sportives sont ballottées entre une logique sportive et une logique de club. La première garante de l'équilibre compétitif s'applique à dégager une élite. La seconde vient répondre à la demande des clubs à accéder et surtout se maintenir au plus haut niveau. La confrontation de ces deux logiques amène les instances sportives à augmenter (nombre d'équipes et de poules) ou réduire le jeu de la concurrence sportive à chaque niveau de compétition. L'intensité de la concurrence serait fonction du nombre d'équipes par poules et du nombre de poules par niveau de compétition. L'accès aux niveaux de compétition les plus élevés engendre une transformation de l'activité même du club. L'activité centrée sur les rencontres sportives est élevée au rang de spectacle sportif. Le club devient un organisateur de

spectacle. La priorité n'est plus donnée à la participation à la compétition mais conditionnée à l'intérêt du spectateur. La modification des règles du jeu par suppression des matchs nuls participe d'une meilleure lisibilité de la compétition et de la hiérarchisation des équipes tout au long de la saison sportive. Néanmoins, l'apparition concomitante des prolongations, indispensables au départages des formations, impacte sur la valorisation du spectacle sportif. La programmation télévisuelle des rencontres sportives s'intègre dans des tranches horaires de plus en plus inélastiques allant jusqu'à provoquer l'interruption de la retransmission avant la fin de la rencontre. Le téléspectateur restant dans l'expectative du résultat final voit son addiction sportive lourdement pénalisée.

La différenciation est notoire dans l'espace proximal des clubs tant au niveau local qu'à celui du département. L'implantation de ces trois clubs de basket-ball révèle une variété sportive contrastée (club phare, discipline majeure, spectacle sportif dominant), une diversité institutionnelle certaine (Conseil général, regroupement de communes, municipalité, services des sports) et un dynamisme économique différencié (district industriel, département, ville).

#### **4.3. LES CAS A, B ET C**

Dans le cas du club A, le processus est quasi ininterrompu, menant le club de la base au sommet de la hiérarchie sportive. Le changement stratégique a été fortement induit par un acteur. Le club A a toujours trouvé la ou les personnalités emblématiques capables de porter une ambition venant à bout de toutes formes de résistances. La personne qui préside le club dès son origine présente les caractéristiques attendues pour jouer le rôle de porteur de l'ambition sportive. Tout au long de son histoire le club A jouit d'une grande stabilité de ses dirigeants. Le club ne connaît que quatre présidents en 33 ans d'existence.

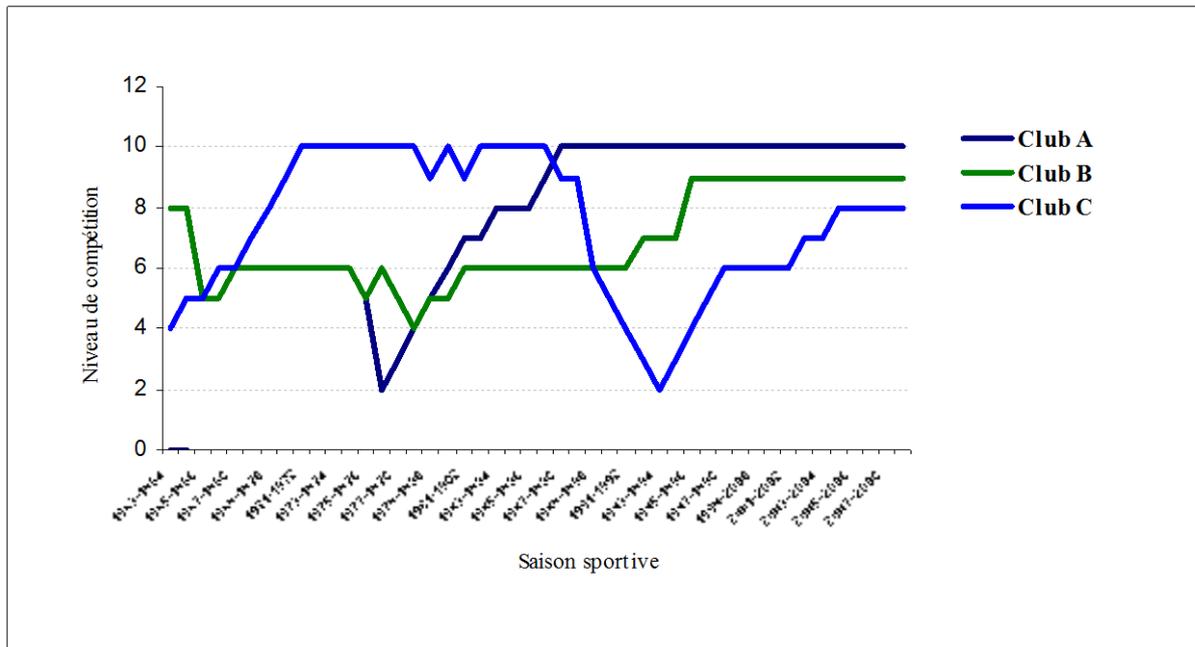
Le processus de changement tire son origine de la scission d'un club déjà existant. Cette scission est devenue inéluctable, révélatrice d'une divergence d'ambition au sein de l'équipe dirigeante. Portée par l'ambition d'excellence sportive au plus haut niveau, la scission s'est traduite par le départ des responsables de la section basket-ball, entraînant dans leur sillage une partie des pratiquants, en particulier les joueurs de l'équipe première. Au milieu des années 1970, la section basket d'un club omnisports, le meilleur club de son département, plafonne en deuxième division nationale. Cet état de fait résulte de choix liés à la structure du club en termes d'adhérents (plus de 2700 membres) et de la satisfaction sportive induite par les résultats de l'équipe première de la section basket-ball. Un conflit naissant oppose les partisans d'une équipe professionnelle à ceux revendiquant le statu quo. Certains responsables de la section basket, voulant se donner les moyens d'évoluer un jour en Nationale 1, font

sécession et décident de quitter le club omnisports pour fonder une nouvelle association. Depuis cette création, le club parti du plus bas de l'échelle, le niveau départemental, a réussi à atteindre en 10 ans la première division nationale, soit gravir sans discontinuer à l'exception d'une saison sportive, l'ensemble des échelons de la hiérarchie sportive.

Dans le cas du club B, le processus est lent et interrompu de phases de stagnation avant de connaître un élan manifeste. Le changement stratégique est la résultante de plusieurs facteurs. Le club connaît en son Président un indéfectible porteur de l'ambition sportive. Tout au long de son histoire, ou tout du moins pour la période étudiée (de 1977 à 2008), le club ne connaît que deux présidents successifs. Le club, deuxième club de basket de la ville, bénéficie de la défaillance en 1992 du club phare pour se hisser au sommet de la hiérarchie locale. Le club jouit d'une solide réputation en terme de formation de jeunes basketteurs. Le club devient un des vecteurs de la politique sportive municipale orientée vers le sport de haut niveau. Il s'avère que l'enclenchement du processus de changement stratégique vient du fait que le club a bénéficié d'un concours de circonstances favorables : un positionnement fort dans le contexte local du basket-ball, un club déposant son bilan, une municipalité ayant fait le choix politique du sport de haut niveau comme vecteur de dynamisme. Depuis 1992, le club connaît une progression ininterrompue l'ayant mené du troisième échelon du niveau national à la deuxième division professionnelle. Atteint ce stade, le club connaît une stagnation, n'ayant pas encore réussi à se hisser en première division professionnelle.

Dans le cas du club C, le processus est le plus mouvementé. Le changement stratégique est marqué par un processus oscillatoire. Le club a connu une progression ininterrompue du plus bas au plus haut niveau sans connaître aucune phase de stagnation. Après 18 ans au plus haut niveau, le club a subi une régression implacable. La descente est davantage une dégringolade puisque plusieurs échelons ont été descendus en une seule saison sportive. La remontée s'est amorcée en 1996 pour s'achever dix ans plus tard aux portes du professionnalisme. Depuis le club n'a pas encore franchi les deux derniers échelons pour compter parmi les seize clubs de la première division professionnelle. La formidable ascension, de 1964 à 1971, tient de l'ambition sportive portée par le Président. Son accidentel décès n'a nullement interrompu le souffle qu'il avait su insuffler au club. La régression tient au fait d'une dilution de l'ambition au cours du temps. L'absence de porteur a contribué à la descente aux enfers. Ce n'est que par la reprise en main de cette ambition par un nouveau président en 1996 que le club connaît une nouvelle ascension. Depuis ce président n'a connu qu'un seul successeur, tout autant animé de l'ambition sportive que son prédécesseur.

Figure 1 - Evolution comparée des trajectoires sportives



## 5. RÉSULTATS

Trois tendances relative à la stratégie d'un club sont apparues durant l'analyse des données. La première caractéristique du changement stratégique met en évidence la conservation par le club de la maîtrise de sa stratégie. La seconde caractéristique souligne l'aspect aléatoire d'une compétition soumise à une forte intensité concurrentielle tout en insistant sur l'indéfectible pérennité de l'organisation sportive. En dernier lieu, le processus régressif de la relégation de division en division s'avère plus rapide que le processus progressif de la promotion au sein de la hiérarchie sportive.

- L'effet attracteur du succès suscite l'intérêt de joueurs, d'entraîneurs, du public, de partenaires économiques, de partenaires institutionnels à commencer par le soutien indéfectible de la commune auquel vient s'adjoindre celui des départements et des régions. L'ascension du club A s'inscrit dans ce profil. Le public, par exemple, accompagne la transformation de l'activité du club – de la rencontre sportive au spectacle sportif – en se massant dans les gradins pour d'abord assister à des derbys puis ensuite à l'ensemble des matches. De par leurs ambitions, les trois clubs A, B et C sont amenés, à un moment de leur histoire, par la vitesse de leur progression, à constituer plus ou moins progressivement des structures intelligemment organisées en prise directe avec l'ensemble des partenaires, notamment institutionnels et économiques qui les entourent. Des relations avec les partenaires institutionnels

découlent, en parallèle de la logique sportive, des logiques politique - une ville se doit d'avoir un club digne de son rang - et sociale - confirmant leurs missions de service public - alors que de celles avec les partenaires économiques découlent des logiques marchandes. A l'inverse, les défaites et relégations successives jouent en sens inverse comme effet "répulseur". Le club C connaît ce cas de figure avant de renouer avec le succès. Que ce soit dans la réussite ou dans l'adversité, chaque club conserve au niveau local, de part son enracinement originel dans le social, son rôle d'animateur et d'instrument de loisir. Cet ancrage dans le social, consubstantiel du club, montre à quel point le club se construit et se transforme de concert ou par distanciation avec le mouvement d'évolution de la société et les institutions qui la compose, cette indépendance lui conférant une totale maîtrise de sa stratégie sportive.

- La hiérarchie sportive revêt la forme d'une pyramide favorisant un étalonnage homogène des équipes. La théorie d'homogénéité des équipes est là pour renforcer l'incertitude de la compétition. En théorie l'étalonnage contribue à l'incertitude, laquelle demeure tout au long de la saison sportive pour ne se stabiliser qu'à l'issue de l'ultime rencontre. L'équipe déclarée victorieuse gagne le droit par changement de niveau de s'affronter à de nouveaux adversaires, supposés de même force. Tel est également le fait pour l'équipe défaite. Les équipes demeurant au même niveau voient tout comme les autres leurs adversaires en partie renouvelés. A quelque stade que ce soit, les promus de l'échelon inférieur et les relégués de l'échelon supérieur participent d'un premier brassage, la reconstitution des championnats par poules géographiques en constitue un second. Le jeu des promotions relégations combiné à un découpage territorial à géométrie variable contribuent d'une manière différente mais non moins réelle au bouleversement perpétuellement des hiérarchies. La spirale ne connaît pas de fin. Il en résulte que le club baigne dans un milieu sportif où la stabilité n'est pas de mise. Le club B qui stagne au même niveau de compétition pendant plus de vingt ans, est confronté néanmoins à des adversaires perpétuellement renouvelés. Tout en évoluant au même niveau, le club connaît successivement plusieurs poules géographiques et adversaires.
- L'intensité de la concurrence montre à quel point la progression dans la hiérarchie est délicate. Le moindre faux pas peut s'avérer rédhibitoire, une seule défaite en championnat pouvant hypothéquer les chances de montées, repoussant cette perspective à l'année suivante. La régression peut se révéler plus rapide que la progression, en particulier pour un club ayant atteint le sommet. A la sanction sportive

peut s'adjoindre une sanction administrative, pour raisons financières par exemple – cas du club C - aboutissant à une rétrogradation de deux divisions. La messe est dite. Le club perd son attractivité et accuse un coup d'arrêt de son ambition d'excellence sportive. Toutefois, pour peu que la flamme de l'ambition soit intacte, une nouvelle ascension est possible. Tout n'est alors question que de temps. Après une relégation sportive, le club C est rétrogradé pour raisons financières de deux divisions. Le passage de la première à la quatrième division nationale n'a fait qu'accélérer la chute pour ne s'arrêter qu'à l'ultime échelon régional. Il aura fallu quinze ans au club C porté par un Président pour regagner le sommet de la hiérarchie amateur.

## **6. CONCLUSION ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE**

Analysée en dynamique, la stratégie d'un club sportif amène à en réexaminer le management. Chez un club ayant pour ambition l'excellence sportive, la stratégie sportive est dominante. A quelque niveau que ce soit, le club sportif reste maître de sa stratégie. Les changements de niveau de compétition, montée ou descente de division, vont avoir une résonance sur l'organisation et son mode de management.

Si, à l'instar de n'importe quelle autre organisation, le management stratégique d'un club sportif se construit dans une perspective de changement ascendant, le mouvement descendant reste dans la plupart des cas ignoré. Par truisme ou par occultation délibérée la descente serait inconcevable. La réalité sportive montre qu'il n'en est rien. Le jeu des promotions relégations est un "jeu de chaises musicales" à tours multiples dont le dernier apparaît rédhibitoire. Ce dernier tour, amputé d'une ou plusieurs chaises, sonne le glas des clubs désignés à la relégation. Si les formules sportives des différents championnats se révèlent moins radicales, la dernière journée fixe définitivement la hiérarchie. Les compétiteurs sont à l'affût. Au moindre faux-pas, il peut en coûter la première place. Néanmoins, la compétition sportive procède par élimination, pas par crucifixion. Les joueurs restant debout, c'est-à-dire les clubs derniers du classement, sont priés de (re)prendre part, la saison suivante, à un jeu plus conforme à leurs aptitudes. En aucun cas ces joueurs sont intimés de disparaître. Telles sont les règles de la compétition sportive. Quoi qu'il en soit, rien ne garantit le club du résultat des "jeux de chaises musicales" ultérieurs. De la sorte, un club peut connaître saison après saison une descente ininterrompue de niveaux de compétition. Cette dégringolade, parfois vertigineuse, constituerait le révélateur des faiblesses d'un management stratégique fondé sur une lecture erronée de la réalité sportive. L'onde de résonance va s'étendre au-delà des limites

de l'organisation pour se diffuser à son contexte. Le succès suscite de l'intérêt auprès de joueurs, d'entraîneurs, de partenaires économiques, de partenaires institutionnels à commencer par le soutien indéfectible de la commune auquel vient s'adjoindre celui des départements et des régions. A l'inverse les défaites et relégations successives jouent en sens inverse comme effet "répulsif".

En terme de recherches futures, le terrain de recherche amène à penser différemment la réalité dans laquelle est analysé le jeu des acteurs. La réalité sportive comme la réalité économique ne se nourrit pas exclusivement de croissance, de développement, de position dominante quel que soit le degré concurrentiel dans lequel baignent les organisations. L'une des avancées majeures des sciences de gestion de la fin des années 70 et du début des années 80 est d'avoir abandonné la notion de certitude au profit de celle d'incertitude. Le mode de raisonnement ne s'opère plus en univers certain mais en univers où règne désormais l'incertitude (Roubelat, 2006). Au demeurant, si les turbulences rendent plus délicates les pratiques managériales, les recherches en gestion mobilisant le concept de management stratégique restent ancrées théoriquement au paradigme de performance et ses corollaires d'efficacité et d'efficience. De la sorte la notion de changement et le processus qui le caractérise est majoritairement envisagé sous l'angle d'une évolution positive. Les analyses d'évolutions régressives, minoritaires pour le moins, s'inscrivent au demeurant dans un trend implicite de croissance. La régression n'étant analysée que comme une scorie momentanée d'une évolution indubitablement ascendante, nullement comme un facteur immuable de compétition économique. Le jeu concurrentiel se fondant sur la notion de profitabilité exclurait toute idée de régression. La disparition deviendrait la seule et unique alternative d'une organisation non profitable. La notion de disparition serait dès lors antinomique de celle de régression.

## **Bibliographie**

BEN KAHLA K. (1999), "Les analyses du changements organisationnel. Quelques questions théoriques, méthodologiques et épistémologiques", Colloque "La flexibilité : condition de survie ?", ISCAE, Tunis.

BROUWERS I., CORNET A., PICHAULT F., WILKIN L. (2007), " Vers une typologie des modèles relatifs à la formation des stratégies de changement organisationnel", cahier de recherche n°200703/01, HEC Ulg. [http://www.hec.ulg.ac.be/FR/recherche/activites/working-papers/documents/WP\\_HECULG\\_20070301\\_Brouwers\\_Cornet\\_Pichault\\_Wilkin.pdf](http://www.hec.ulg.ac.be/FR/recherche/activites/working-papers/documents/WP_HECULG_20070301_Brouwers_Cornet_Pichault_Wilkin.pdf)

DEMERS C., (1999), "De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui", *Revue Gestion*, vol. 24, n° 3, pp. 131-139.

DURIEUX F., VANDANGEON-DERUMEZ I. (1996), "La dynamique des changements stratégiques", Conférence de l'AIMS, Lille.

FORGUES B., VANDANGEON-DERUMEZ I. (2007), "Analyses longitudinales" in *Méthodes de recherche en management*, ouvrage coordonné par R.-A. Thiétart, Dunod, Paris, 439-465.

GALINDO G., BOUFADEN N. (2006), "Le rôle des acteurs dans le cycle de vie des jeunes entreprises de biotechnologie", *Éducation & formations*, n° 73, pp.23-33.

LANGLEY A. (1999), "Strategies for theorizing from process data", *Academy of Management Review*, Vol. 24 (4), 691-710

MBENGUE ET VANDANGEON-DERUMEZ I. (1999) "Analyse causale et modélisation", in *Méthodes de recherche en management*, ouvrage coordonné par R.A. Thiétart, Dunod

MENARD S., (1991) "Longitudinal Research", *Sage University Paper Series on Quantitative Applications in Social Science*, n° 07-076, Newbury Park, Sage, 1991.

MUSCA G. (2005), *La dynamique des compétences et des capacités dans l'organisation. Le cas d'équipes en charge de projets innovants* Thèse de doctorat, Université Paris XII.

MUSCA G. (2006), "Etude longitudinale de cas enchâssés. Pistes méthodologiques et illustration empirique", Atelier Méthodologie de l'AIMS : Etude de cas, Lille.

PALOMINO F., RIGOTTI L. (2001), "The Sport League's Dilemma: Competitive Balance versus Incentives to Win", *Journal of Economic Literature*, <http://129.3.20.41/eps/io/papers/0012/0012003.pdf>.

PESQUEUX Y, TRIBOULOIS B. (2004), *La "dérive" organisationnelle*, Dunod, Paris.

PETTIGREW, A. M. (1985), "Contextualist Research : a Natural Way to Link Theory and Practice", in Lawler III E.E. (ed), *Doing Research that is Useful for Theory and Practice*, Jossey Bass, San Francisco, 222-249.

PETTIGREW, A. M. (1987), "Context and action in the transformation of the firm", *Journal of Management studies*, p. 24-6, 649-670.

PETTIGREW, A. M. (1990) "Longitudinal field research on change: Theory and practice" *Organization Science*, vol.1 (3), p. 267-291.

PETTIGREW, A. M. (1992), "The Character and Significance of Strategy Process Research", *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 5-16.

PETTIGREW A. M., WHIPP R. (1991), *Managing change for competitive success*, Oxford, England: Blackwell.

PETTIGREW A. M., WOODMAN R. W., CAMERON K. S. (2001), "Studying organizational change and development: challenges for future research" in "Special Research Forum on Change and Development Journeys into a Pluralistic World", *Academy of Management Journal*, vol. 44 (4), p. 697-713

ROUBELAT F. (2006), "Scenarios to challenge strategic paradigms : Lessons from 2025", n°38 , *Futures*, p. 519–527.

VANDANGEON-DERUMEZ I. (2000), "Changement prescrit et changement construit : la conduite des processus de changement et les logiques d'actions sous-jacentes", in T. Durand, E. Mounoud, G. Kœnig (dir.), *Perspectives en Management Stratégique*, Éditions Management & Société, p. 191-216.

VAN DE VEN A. H., HUBER G. P. (1990), "Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change", *Organization Science*, vol. 1, n°3, p. 213-219.

VAN DE VEN A. H., POOLE M. S. (1995), "Explaining Development and Change in Organizations", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 510-540.

VÉZINA M., (1999) "Altérabilité du contexte et formation de la stratégie : une analyse contextualiste", Actes de la VIII<sup>e</sup> Conférence internationale de management stratégique, Châtenay-Malabry.