L'apport du concept d'instrument de gestion à la compréhension d'un processus stratégique. Le cas de la mise en place de la politique sportive de la Fédération Française de Rugby.

Viollet, Bastien

Université de Poitiers – Faculté des Sciences du Sport

bastien.viollet@univ-poitiers.fr

Dreveton, Benjamin

Université de Poitiers – IAE

bdreveton@poitiers.iae-france.fr

Résumé :

La définition d'une stratégie implique des réflexions et une mise en mouvement d'une organisation et de ses acteurs. Un tel processus a été étudié lorsque la Fédération Française de Rugby a souhaité concevoir sa politique sportive. L'originalité de la recherche vient de notre proposition d'une lecture de ce processus par le prisme de l'instrument de gestion (Hatchuel et Weil, 1992). Dès lors, cette recherche-intervention offre un cadre d'analyse dynamique complémentaire aux cadres conceptuels traditionnels d'analyse stratégique. Cette recherche souligne l'influence des éléments composants un instrument de gestion (substrat technique / philosophie gestionnaire / vision des relations organisationnelles) dans la compréhension du processus et notamment les déséquilibres ayant rythmé son implantation. Elle porte enfin un regard novateur tant théorique que managérial autour de la mise en place d'une politique sportive.

Mots-clés : instrument de gestion, politique sportive, processus stratégique, fédération sportive.

L'apport du concept d'instrument de gestion à la compréhension d'un processus stratégique. Le cas de la mise en place de la politique sportive de la Fédération Française de Rugby.

INTRODUCTION

A l'instar de la politique commerciale d'une entreprise, la politique sportive est au cœur de l'activité d'une fédération – sportive –, presque inscrite dans son objet social[1]. Dès lors, elle est souvent considérée comme acquise dans les organisations sportives. Pourtant, sa consolidation est le fruit d'une construction sociale (Berger et Luckman, 1966) et d'une démarche stratégique (Houlihan, 2000). Elle constitue en effet le fruit d'une réflexion stratégique dans la mesure où elle implique, pour les acteurs de ces organisations, à opérer en synergie, à évoluer à partir d'objectifs communs (Houlihan, 2000). La mise en place d'une politique sportive apparaît de surcroît comme une démarche innovante, car elle fait l'objet d'une coordination concertée et engage tout un réseau d'acteurs dans l'atteinte d'objectifs (Winand et al., 2013). Pour les chercheurs, la difficulté est d'avoir affaire à un objet qui dénote par sa dimension processuelle (une politique) (Lasswell, 1956 ; Skille, 2008 ; Donaldson et al., 2012) et artefactuelle (Mény et Thoenig, 1989).

Au cours de cette recherche, nous proposons de déconstruire la notion de politique sportive en mobilisant un concept : l'instrument de gestion. (Hatchuel et Weil, 1992 ; Gilbert, 1997 ; David, 1998). L'idée défendue au sein de cet article est la suivante : la politique sportive d'une FSN s'apparente à un instrument de gestion dans la mesure où elle fait état de tensions successives et complémentaires entre un substrat formel, une philosophie managériale et une vision idéale du rôle des acteurs concernés par sa conception. L'idée de cette « déconstruction » est de rendre

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

visible la politique sportive d'une FSN et « *mettre en lumière les présupposés dissimulés dans les instruments et qui en sont les principes agissants* » (Martineau, 2008, p.3). La problématique de cette recherche peut donc être formulée ainsi :

Qu'apporte donc le concept d'instrument de gestion à la compréhension d'un processus stratégique, en l'occurrence une politique sportive ?

Pour répondre à cette problématique de recherche, nous avons mené une recherche-intervention de 30 mois au sein de la Fédération Française de Rugby. Lors de notre rencontre, cette organisation s'engage dans le développement d'une réflexion devant mener au déploiement d'une nouvelle politique sportive. Ce projet constitue le fondement empirique de notre recherche. Plus concrètement, le matériau de notre étude est composé de sources primaires (notamment, par la réalisation de 32 entretiens individuels et la participation à quatre réunions collectives de suivi du projet) mais aussi de sources secondaires (compte rendu, rapports d'activité).

Cet article est structuré en 4 temps. Nous aborderons d'abord le concept de politique sportive et argumenterons de fait sur l'apport des sciences de gestion afin de le stabiliser (1). Puis nous décrirons la méthodologie employée au sein de la Fédération Française de Rugby (2). Nous exposerons ensuite les résultats issus de cette étude de cas (3) qui seront ainsi discutés tant sur le plan conceptuel que managérial (4).

1. LA POLITIQUE SPORTIVE : ENTRE PROCESSUS ET OBJET STRATEGIQUE, UN APPEL AUX SCIENCES DE GESTION

L'enjeu premier de cette recherche est de chercher à stabiliser au mieux la notion de politique sportive. De façon paradoxale, nous pouvons la considérer comme un objet à la fois très mobilisé, mais dont le processus de conception est peu exploré (1.1). Ainsi, l'originalité de notre ancrage vient dans la mobilisation des travaux autour des instruments de gestion (1.2).

1.1. LA POLITIQUE SPORTIVE, OBJET SOUVENT DECRIT, MAIS AUX RACINES PEU EXPLOREES

Les travaux autour des politiques sportives se sont densifiés durant les vingt dernières années. Ils mettent en évidence plusieurs enjeux, sur les effets qu'elles produisent, leurs impacts sur le

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

Sans confondre 'politique' et 'stratégie', nous retenons également qu'une politique sportive contient l'idée d'un processus comportant une dimension stratégique (Lyle et Dowens, 2013). La stratégie est en effet inhérente à la politique à concevoir (Pearce et al., 2000) dès lors que celle-ci implique des décisions, des choix en termes d'objectifs à atteindre. La catégorisation de Bayeux (2013) est révélatrice de cette dimension stratégique. Pour l'auteur, une politique sportive s'appréhende en quatre niveaux : 1) un niveau politique (définition de valeurs et de finalités), 2) stratégique (ensemble d'actions coordonnées, au service d'objectifs déterminés au regard des finalités), puis 3) tactique (allocation des ressources, modalités de gestion et d'organisation) et enfin 4) opérationnel (mise en œuvre concrète des actions). Une politique sportive peut donc être appréhendé comme un objet, mais également un processus durant lequel se succèdent conception, suivi et évaluation. Les principaux écrits s'intéressant à une ou plusieurs politiques sportives s'inscrivent dans des approches exploratoires (Houlihan, 2000 ; Houlihan et White, 2002), descriptives (Bergsgrad et al., 2007 ; Skille, 2008, 2015) et explicatives (Bernardeau Moreau, 2003 ; Bloyce et Smith, 2010 ; Seippel et Belbo, 2021).

Le point commun de ces travaux, qui ne forment pas une liste exhaustive, est un manque de focalisation sur la conception et donc la conceptualisation préalable de la politique sportive. Pour autant, les enjeux liés aux premiers temps de ces projets sont essentiels. La construction de la politique sportive revêt une dimension structurante (des objectifs, des actions, des moyens déterminés) via des éléments de contenu. De plus, son intérêt dépasse l'organisation sportive, car elle a des conséquences pour l'environnement externe. Enfin, une politique sportive implique la participation de plusieurs acteurs, certains étant dévoués à sa conception, d'autre à sa mise en œuvre concrète (Skille, 2008). De fait, convoquer le concept d'instrument de gestion permet de saisir dans la globalité les enjeux de cette construction.

1.2. ANCRAGE CONCEPTUEL : DES OUTILS AUX INSTRUMENTS DE GESTION

Comme l'indiquent Chiapello et Gibert (2013), l'entrée par les outils de gestion constitue une voie de recherche « pertinente » (p. 258). Elle permet de porter un regard original sur les problématiques de gestion. Ces chercheurs le revendiquent : « il est vraiment temps d'accorder (aux outils de gestion) toute l'attention qu'ils méritent, compte tenu de leur rôle aussi discret qu'essentiel ». De plus, à notre connaissance, l'objet empirique de notre recherche n'a jamais été appréhendé par ce prisme d'étude. Aussi, après avoir identifié les principales caractéristiques de cette notion, la grille d'analyse proposée par Hatchuel et Weil (1993) est appréhendée comme le fondement conceptuel premier de cette recherche.

Dans un premier temps, l'outil peut s'appréhender comme une technique. A ce niveau Moisdon (1997, p.7) définit 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, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler. ». Au sein de cette première acceptation, l'outil de gestion est essentiellement appréhendé par ses caractéristiques physiques (Bayon et al., 1996) autrement, par son artefact. Il peut s'apparenté à un « ustensile passif » (Collasse, 1996). Dans un second temps, cette première vision peut être complétée. Il s'agit essentiellement d'intégrer les enjeux managériaux de cette notion. Martineau (2012) considère l'outil de gestion comme un dispositif sociotechnique qui structure l'activité des acteurs. Ainsi, un outil de gestion n'est pas seulement un ensemble de caractéristiques techniques observables. Il va aussi

servir l'action collective et donc contenir, dès sa construction, une idéologie managériale. Afin d'intégrer cette idée, la notion d'instrument apparait[2]. En effet, si le terme outil fait référence à l'univers de la matérialité (Gilbert, 1997), la terminologie d'instrument permet de mettre en évidence ses caractéristiques sociales. L'instrument de gestion est construit par un groupe d'acteurs et, dans son fonctionnement, il vise à favoriser l'action collective (David 1996). Aggeri et Labatut (2010) résument cette orientation et définissent les instruments de gestion 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. En résumant ces deux orientations, un instrument de gestion endosse donc une double dimension : l'une technique et l'autre symbolique. Il ne repose pas uniquement sur des caractéristiques calculatoires, il est aussi le reflet d'une vision managériale, d'un projet idéologique porté par ses créateurs. Cette vision de l'instrument rejoint celle développée par Lorino en 2002 qui considère qu'un outil de gestion revêt une dimension symbolique et qu'il est régi par des règles de construction mais aussi d'usage.

Afin de prendre en compte ses orientations, la grille de lecture conceptuelle des instruments de gestion proposée par Hatchuel et Weil (1992) est mobilisée. Elle propose de caractériser ces derniers à partir de trois éléments :

1. Un « substrat technique » : il est constitué par les caractéristiques scientifiques sur lesquelles se fonde l'outil. Il s'agit des logiques mises en œuvre pour faire fonctionner l'outil dans son contexte d'implantation. Pour David (1996), il s'agit de « l'abstraction qui permet à un outil de gestion de fonctionner ».
2. Une « philosophie gestionnaire » : il s'agit du « *système de concepts qui désigne les objets et les objectifs qui forment la cible de la rationalisation* ». La philosophie gestionnaire correspond aux idées qui ont porté l'instrument lors de sa création. Ces idées donnent au substrat technique une nature managériale. Comme le souligne

[2] Malgré la volonté affichée de bien différencier les vocables (Cazes-Milano et Mazars-Chapelon, 2000 ; Aggeri et Labatut, 2010), il reste difficile de se positionner sur les vocables : Detchessahar et Journé (2007) parlent de « dispositifs instrumentaux permettant le pilotage de l'action collective » pour désigner les outils de gestion, une formule symptomatique de cette difficulté. Aussi, un artefact élaboré dans deux contextes différents peut prendre la forme d'un outil ou d'un instrument (De Vaujany, 2006). De ce fait, afin ne pas ouvrir à nouveau un débat reflétant des approches différenciées, nous ne nous disperserons pas sur cette grande diversité terminologique du monde académique, qui, par ailleurs, se vit également chez les praticiens (Chalayer Rouchon et al., 2006). Nous privilégions donc, à l'instar de Gilbert (2006), l'appellation instrument de gestion.

Oiry (2011), la philosophie gestionnaire met à jour les effets attendus de l'instrument afin de tenter de convaincre les acteurs que ce dernier est plus efficient que les précédents.

3. Une « vision simplifiée des relations organisationnelles » : l'instrument de gestion fonctionne selon un schéma de relations entre les acteurs participant aux processus d'instrumentation. Cette vision simplifiée permet d'attribuer à chaque acteur un rôle précis au sein de processus : des usagers, des spécialistes, des créateurs de l'outil (Detchessahar et al. 2007).

Testée à plusieurs reprises pour caractériser à la fois des outils (Moisdon, 1997 ; David, 1998 ; Dreveton, 2011), des instruments (Gilbert, 2006, Oiry, 2011) voire des dispositifs (Boussard et Maugeri, 2003 ; De Vaujany, 2005, 2006), cette grille conceptuelle est particulièrement porteuse et originale pour appréhender la structuration d'une politique sportive fédérale. En effet, associer une politique sportive fédérale à un instrument de gestion permet à la fois de se questionner sur le sens de cette politique (par rapport à la politique générale, au projet général d'une fédération), sur son contenu et sur ses impacts organisationnels (rôles et relations des acteurs autour de cette politique). En nous inscrivant dans ce courant, notre problématique de recherche est formulée ainsi : qu'apporte donc le concept d'instrument de gestion à la compréhension d'un processus stratégique, en l'occurrence une politique sportive ?

2. ETUDE DE CAS : TERRAIN ET METHODOLOGIE

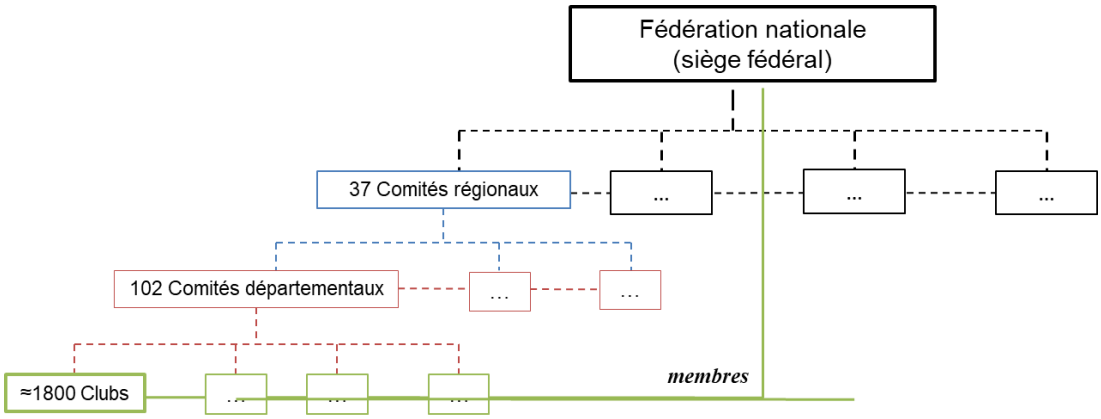
2.1. PRESENTATION DU TERRAIN ET DU CONTEXTE

Au cours de trois années, nous avons mené une recherche-intervention avec le siège fédéral de la Fédération Française de Rugby (FFR). Fondée en 1919 et reconnue d'utilité publique dès 1922, la FFR est ainsi agréée par le Ministère chargé des Sports. Délégataire de ce Ministère de tutelle et conformément à ses statuts, la FFR est une association loi 1901, qui a pour objet *« d'encourager et développer la pratique du jeu de rugby (rugby à XV, rugby à 7, et toute autre forme de rugby appliquant les règles du jeu fixées par l'International Rugby Board[3]), de diriger et de réglementer le rugby et d'en défendre les intérêts »* (Titre I, Article 1). Sur les vingt

[3] Aujourd'hui « World Rugby ».

dernières années, le rugby est marqué par une montée en puissance économique et médiatique, qui en fait la septième fédération sportive par le nombre de licence qu'elle délivre et le deuxième sport le plus suivi en France. Cette reconnaissance par l'Etat, ajoutée au développement quantitatif du nombre de licenciés et à la résonnance médiatique du rugby ont été accompagnés, au niveau de la FFR, par une professionnalisation de ses activités, de ses individus, de ses structures et ses processus, au sens de Nagel *et al*., 2015. En effet, la FFR est un réseau d'acteurs, mais aussi de structures, qui part des clubs jusqu'au siège fédéral, en passant par des échelons déconcentrés et décentralisés (comités départementaux et régionaux). La figure 1 présente ce réseau de structures de la FFR.

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



Au regard de ces éléments et au sens de Dumez (2009), une fédération sportive peut être appréhendée aussi bien en tant que réseau qu'en tant que méta-organisation.

La présentation de notre terrain se focalise sur le siège fédéral, dans la mesure où le processus étudié (la conception d'une politique sportive) a émané de cette structure. La gouvernance de la FFR s'appuie sur deux instances de décision, renouvelées tous les quatre ans : un Comité Directeur et un Bureau Fédéral. Ces instances dirigeantes s'appuient sur des commissions de travail, composées de bénévoles non dirigeants. Elles sont de surcroît régies par une Assemblée Générale, composée des représentants de clubs. Au niveau administratif, la FFR s'organise en plusieurs directions, sous l'autorité d'une direction générale : administration générale et affaires institutionnelles, direction sportive, direction marketing et communication, direction des activités sportives et des affaires juridiques, direction financière et direction valorisation des

ressources humaines et des territoires. Enfin, compte tenu de l'agrément ministériel et de la reconnaissance de la participation à une mission de service public, le Ministère des Sports met à disposition de la FFR des conseillers techniques sportifs, (Article L. 131-12 du Code du Sport). Ces acteurs – autour de 80 au moment de notre intervention – sont répartis au siège fédéral (11 conseillers techniques nationaux) et dans les comités régionaux (parfois même départementaux) (70 conseillers techniques régionaux). Ils forment, sous l'autorité d'un Directeur Technique National (DTN), la Direction Technique Nationale. Cette dernière doit ainsi travailler de concert avec la direction sportive de la FSN.

Ainsi, la FFR apparaît, au moment de notre entrée sur le terrain, comme une « entreprise associative en réseau », avec le management d'environ 140 employés au niveau de son siège, et la collaboration avec des acteurs aux compétences spécifiques (sportives et managériales) mis à disposition par l'Etat. Un élément contextuel a été déclencheur de la réflexion de la FFR sur sa politique sportive. Il s'agit du départ à la retraite de son DTN. Notre recherche-intervention s'inscrit dans cet accompagnement durant cette transition, laquelle implique une réflexion sur la conception d'une politique sportive. La place d'une Direction Technique Nationale n'est pas neutre ; l'Etat, par sa fonction régalienne de contrôle et son investissement auprès des FSN, semble en mesure « *d'orienter [...] dans le sens de la politique nationale du sport qu'il cherche à mettre en œuvre* »[4] la politique sportive des FSN. Il est à préciser que le déclenchement de cette réflexion (*in fine* de la recherche-intervention) n'a pas émané uniquement de la Direction Technique Nationale, mais également de la sphère politique (Vice-présidence de la FFR) et administrative (Direction Sportive et Direction Valorisation des Ressources Humaines et Territoires). En outre, tout en ayant un pilotage national du processus, ces acteurs à l'initiative ont souhaité l'inscrire dans une démarche de co-construction, en associant à la fois acteurs politiques, sportifs et administratifs, aussi bien au niveau national que régional.

2.2. METHODOLOGIE

2.2.1. Positionnement et démarche de recherche

[4] Rapport d'information n° 174 du Sénat. Moderniser les relations entre l'Etat et les fédérations sportives, 2015. Disponible via le lien suivant : https://www.senat.fr/rap/r15-174/r15-1741.pdf

Le point de départ de cette 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 la FFR et à la problématique soulevée inhérente à la conception de sa politique sportive, en partenariat avec des acteurs de l'organisation fédérale. La recherche-intervention ambitionne de favoriser une interaction entre chercheurs et praticiens, afin de créer une émulation entre ces deux voies, tel que l'indique Detchessahar et al. (2012, p.2) : « *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* ». Cette démarche paraît donc bien adaptée aux caractéristiques de nos travaux, dans la mesure où il s'agit « *d'aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini* » (David, 2000, p. 210).

La recherche-intervention cherche ainsi à transformer de manière effective l'organisation dans ses structures et ses comportements, en visant à la fois la formalisation des changements produits ou à produire et la contextualisation du changement de manière progressive et interactive (David, 2000). Nous remarquons là que ce double enjeu est particulièrement adapté à l'étude de la conception de la politique sportive de la FFR, lequel comporte une dimension formelle (substrat formel) et contextuelle (philosophie managériale et organisationnelle, via la définition des rôles des acteurs). Lorsque l'objet de recherche est un phénomène complexe (tel que c'est le cas ici), et qu'il s'avère nécessaire de comprendre le comportement de l'organisation ou de ses acteurs, l'approche qualitative est suggérée (Thiétart et al., 2007). 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 représentations des acteurs, à l'égard de leur organisation, leur environnement. 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 (Miles et Huberman, 2003).

Dans cette optique, une étude de cas unique a été réalisée afin d'appréhender dans son entièreté le phénomène (Stake, 1995). L'étude de cas est une méthode recommandée lorsque se produisent des évolutions au sein d'une organisation et pour explorer un phénomène non abordé

jusqu'alors (Yin, 2003) et le cerner plus précisément. L'étude de cas permet enfin d'étudier la dynamique, la trajectoire d'un phénomène en relevant des particularités. A la question « De quoi ce cas est-il le cas ? » (Dumez, 2013), nous répondons qu'il s'agit de la compréhension du processus stratégique, à savoir la conception d'une politique sportive, appréhendée en tant qu'instrument de gestion sur le terrain particulier d'une fédération sportive nationale.

2.2.2. Collecte des données

Le format d'une recherche-intervention a permis de récolter des données primaires et secondaires. En tant que données secondaires, plusieurs ressources documentaires ont pu être explorées : le rapport annuel d'activité (x3) présentant des chiffres clés, des organigrammes, des discours d'assemblée générale (x6) et tout autre document lié aux différents projets sportifs de la FFR. L'objectif est la mise en perspective de l'avancement des différents projets et l'évolution de la situation de la fédération (nombre de licenciés, performance des équipes nationales, situation financière) avec les discours des acteurs. D'autre part, des données primaires ont été recueillies, via une observation participante et des entretiens semi-directifs. L'observation participante se matérialise par la participation régulière du chercheur à des réunions de suivi du projet (x4) et d'autres événements connexes. Par exemple, nous avons participé à des assemblées générales (ordinaire et financière, x6), des séminaires organisés par la direction sportive ou la Direction Technique Nationale (comme le rassemblement des conseillers techniques sportifs).

Enfin, deux séries d'entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'acteurs désignés comme étant clés (élus, conseillers techniques sportifs et managers administratifs), compte tenu de leur niveau de responsabilité et leur implication dans la conception de la politique sportive de la FFR[5]. Le tableau 1 expose la liste des acteurs interviewés[6], et leur fonction. Les entretiens

5 Précisons dès lors que certains acteurs ont été interviewés en 2014, d'autres en 2016, ou même au cours de ces deux périodes. Ce choix, opéré en accord avec les acteurs initiateurs de la recherche-intervention, a été fonction des responsabilités progressivement accordées à certains acteurs durant le processus. Aussi, faisant partie intégrante de l'équipe salariée, il n'a pas été jugé utile d'interroger des managers administratifs en 2016.

6 Il est à noter que, pour garantir l'anonymat du Directeur Technique National et des adjoints interviewés, nous avons regroupé l'ensemble des conseillers techniques nationaux sous l'appellation « membre de la DTN ».

(n=32) ont une durée moyenne de 62 minutes (de 32 minutes à 1h32) et ont été intégralement retranscrits.

Tableau 1. Liste des participants interviewés

Matricule - Répondants	**Rôle**	**Série 1**	**Série 2**
P1	Elu fédéral	X	
P2	Elu fédéral & Président d'un Comité Territorial (CT)		X
P3	Elu fédéral		X
P4	Elu fédéral	X	
P5	Elu fédéral	X	X
P6	Elu fédéral	X	
P7	Elu fédéral & Président d'un CT		X
P8	Elu fédéral & Président d'un CT	X	X
P9	Elu fédéral & Président d'un CT	X	
P10	Elu fédéral & Président d'un CT	X	
P11	Elu fédéral		X
S1	Conseiller Technique Régional	X	
S2	Conseiller Technique Régional	X	X
S3	Conseiller Technique Régional	X	
S4	Conseiller Technique Régional	X	
S5	Membre de la DTN	X	
S6	Membre de la DTN	X	
S7	Membre de la DTN	X	
S8	Membre de la DTN	X	X
S9	Membre de la DTN		X
S10	Membre de la DTN		X
S11	Membre de la DTN		X
A1	Manager administratif	X	
A2	Manager administratif	X	
A3	Manager administratif	X	
A4	Manager administratif	X	
A5	Manager administratif	X	
A6	Manager administratif	X	
Total		**21**	**11**

La variété de ces acteurs a permis de prendre en considération la vision politique, les compétences techniques et les supports opérationnels et administratifs inhérents à une politique sportive (Bayeux, 2013). Dit autrement, le but de tels entretiens est de collecter des points de vue et des observations d'acteurs ayant des connaissances spécifiques à un sujet, et/ou au moins un statut spécial ou des informations que le chercheur ne peut avoir via d'autres modes de collecte. Les retranscriptions ont été envoyées à chaque interviewé afin de susciter d'éventuelles réactions complémentaires. Pour ces deux séries d'entretien, le guide a été structuré de la même façon, se basant sur le triptyque caractérisant un instrument de gestion (Hatchuel et Weil, 1992). Ce guide est présenté en annexe 1.

Une triangulation des données a donc pu se mettre en marche, permettant de vérifier l'uniformité et l'exactitude des sources de données contextuelles.

2.2.3. Analyse des données

Pour répondre au mieux à notre problématique et coller à notre cadre d'analyse théorique, l'enjeu 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. La finalité de notre analyse est d'un côté de faire éclore les représentations des acteurs (révéler des points de vue, des perceptions, dont il conviendra d'en tirer des points marquants) et parallèlement, de mettre en exergue et contextualiser les évènements, faits sociaux et liens entre les acteurs, relativement à la conception de la politique sportive, instrument étudié. Cette analyse de données 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, il s'agit d'identifier de manière plus fine le sens implicite des discours.

Plus précisément, nous avons effectué une analyse de contenu catégorielle thématique qui a permis d'adopter une démarche combinée au niveau de notre analyse de données. L'analyse de contenu catégorielle thématique consiste, dans notre cas, à ventiler des données dans des catégories préalablement déterminées via la grille d'Hatchuel et Weil (1992), qui a donc permis de bien structurer notre corpus. Précisément, cette analyse s'appuie sur des « fiches acteurs », qui permettent de synthétiser les perceptions de chacun et de mettre en exergue des points de vue divergents et convergents.

In fine, à travers cette analyse, les résultats ont pour essence de rendre compte des avancées de la FFR sur chacune des dimensions du triptyque caractérisant un instrument de gestion, ici une politique sportive fédérale.

3. RESULTATS

L'objectif de ce papier est de décrire de manière fine l'émergence d'une politique sportive considérée comme un instrument de gestion qu'une fédération sportive vise à mettre en place. Ainsi, nous pouvons parler de trajectoire prise par cet instrument, laquelle a eu des moments clés. Ces moments 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.
Le repérage de ces moments rend possible une structuration du processus en plusieurs phases. En ce sens, nous verrons qu'initialement, la politique sportive de la FFR a émergé avant tout via sa philosophie gestionnaire (3.1). Puis, les acteurs, par leurs actions et interactions, ont apporté plusieurs éléments de contenu, s'apparentant au substrat formel (3.2). En fin de trajectoire, les moments clés se focalisent principalement sur de réelles évolutions relatives aux rôles des différents acteurs, notamment fédéraux (3.3).

3.1. UNE POLITIQUE SPORTIVE QUI REPOSE SUR SA PHILOSOPHIE MANAGERIALE (MOIS 1 A 8)

Les premiers moments de construction de la politique sportive sont marqués par de fortes intentions en termes de philosophie managériale. La notion-même de « politique sportive fédérale » émerge et est communiquée au sein du siège fédéral, au cours, par exemple, d'un Comité Directeur, dès le deuxième mois de notre recherche. A travers une 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.

« *Aujourd'hui, il manque un lien entre les différents départements de la FFR, les différents corps de métier ou statuts, entre élus, administratifs, agents d'Etat. Ce lien ne peut se faire qu'à*

travers une politique sportive, pour que tout le monde sache vers où on va concrètement dans le développement de notre sport » (S5, membre de la DTN, entretien).

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

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

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

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

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

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

« *D'un côté, on a des gens qui pensent que la chose la plus importante aujourd'hui ça doit être de développer la partie rugby à 7 [...]. Mais il y a d'autres personnes qui pensent que l'objet n°1 de la fédération française de rugby c'est le XV de France et ses résultats* » (S6, membre de la DTN, entretien).

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

3.2. DES REFLEXIONS QUI PROPOSENT DES ELEMENTS DE CONTENU POUR LA POLITIQUE SPORTIVE A CONCEVOIR : UN SUBSTRAT FORMEL EMERGEANT (MOIS 9 A 17)

Ce n'est qu'à partir du neuvième mois que certains acteurs s'engagent pour proposer des éléments de formalisation de la politique sportive. Après avoir posé des jalons en termes de justifications de la politique sportive à co-construire (présentés ci-dessus), des acteurs ont effectivement fait avancer ce dispositif dans son substrat formel. Celui-ci s'est appuyé sur des éléments de contenu existants et d'autres mécanismes émergents. Il est d'abord suggéré par l'ensemble des acteurs interrogés, d'un point de vue « méthodologique », de faire un état des différents projets sportifs existants, qui constituent la « chair » d'une politique sportive à constituer. L'idée de cette réflexion est de procéder par « déstructuration ».

L'analyse des données collectées révèle plusieurs thématiques phares, liées au développement quantitatif et qualitatif de la pratique du rugby (par exemple, développement du rugby à 7, de la santé par le rugby). Ces différentes thématiques de projets sportifs sont à structurer, à faire cohabiter, plus encore, à (accorder ?) mettre en musique. A ce stade, les acteurs admettent que la politique sportive à concevoir doit / peut s'appuyer sur des projets sportifs existants, qui forment des éléments de substrat formel à caractère multidimensionnel. Le tableau 2 ci-dessous illustre ce constat.

Tableau 2. Structuration des thématiques liées au développement du rugby (construit en année 1 – mois 9)

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

Un autre élément fort dans les réflexions fédérales a été la formalisation du projet stratégique de la FFR, « Ambition 2020 », mis en place à partir du neuvième mois. Concrètement, la FFR a souhaité, par la voie de son Président, 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 ». Ce projet est alors structurant car il se structure autour d'axes stratégiques, dont un est dédié au développement de la pratique (« *Développer la compétitivité sportive à tous les niveaux* »).

Enfin, des « orientations de la FFR en direction des territoires », pour lesquelles nous avons été partie prenante, ont été formulées et validées politiquement par deux membres élus du Bureau fédéral, mi-2015. Deux de ces orientations sont estampillées comme étant de l'ordre de la politique sportive (« *Développer la pratique du rugby auprès de nouveaux publics et dans les territoires non couverts* » et « *Organiser et optimiser la détection, la formation et le suivi des talents afin d'assurer la compétitivité des équipes nationales* »).

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

3.3. DES EVOLUTIONS ORGANISATIONNELLES MAJEURES AU NIVEAU DU SIEGE FEDERAL (MOIS 18 A 30)

Les derniers moments repérés au niveau de la trajectoire de la politique sportive marquent des volontés de stabilisation de certains rôles des acteurs (3.3.1), à défaut d'une philosophie managériale suivie d'effets et d'une formalisation qui fait l'unanimité des acteurs impliqués (3.3.3).

3.3.1. Des rôles dédiés à certains acteurs clés

Un événement marquant a eu lieu durant la troisième année, lors du 31[ème] mois ; il s'agit de la mise en place d'un Comité de Pilotage de la Direction Sportive, qui a permis de valider des rôles précis de quelques acteurs, relativement à la conception de la politique sportive. Sept acteurs se voient confiés de telles responsabilités : 6 élus sont désignés, ainsi que le Directeur Technique National. Le document interne ci-dessous (figure 2) témoigne de cette répartition de rôles.

Figure 2. Une vision des rôles réduite à quelques acteurs

Missions	Elus	DTN
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

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

La mise en place de ce Comité de Pilotage marque donc un tournant, en ce qu'il renforce le poids politique d'une partie des élus fédéraux, puis installe le DTN en tant que personne

ressource, par sa légitimité « technique » et institutionnelle (il représente la puissance de l'Etat, in fine la logique de service public).

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

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

« *Pour moi, la politique sportive de la FFR ne devait pas s'inspirer de la politique ministérielle. Quelle est la spécificité du rugby ? Sinon, toutes les fédérations ont les mêmes politiques sportives !* » (P3, élu fédéral, entretien)
« *Ces directives ont le mérite d'exister, certes. Mais elles n'offrent pas un cadre sur le long terme. Et quels sont les modalités de mise en œuvre ?* » (P8, élu fédéral et Président d'un CT, entretien)

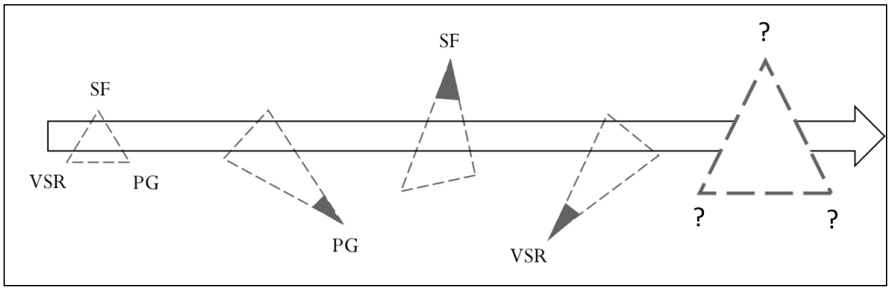
Malgré ces désaccords, la politique sportive de la FFR se concrétise finalement principalement à travers ces « directives sportives » émanant de la Direction Technique Nationale (plus précisément, de l'Equipe Technique Nationale créée pour l'occasion). Ces directives tiennent l'ambition d'être mises en place dans l'ensemble des territoires dès la saison 2015-2016 et d'être réactualisées chaque année.
Ainsi, plusieurs acteurs identifiés comme clés au départ du processus (élus, managers administratifs, que nous avons d'ailleurs, pour la plupart, interrogés) ont finalement été écartés des débats. C'est l'émergence d'un nouveau groupe d'acteurs, non prévu tout au long du processus, qui a fait émerger des éléments – du substrat formel – de la politique sportive.
Aussi, la philosophie managériale de départ est remise en cause par la prééminence des acteurs de l'Etat et donc de la volonté d'instaurer des priorités étatiques en matière de politique sportive.
Enfin, le contenu final de la politique sportive *via* les directives ne s'appuie pas de manière évidente sur les projets sportifs existants, ni sur le projet stratégique « Ambition 2020 », mais s'apparente davantage à une application de la politique sportive nationale.

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

4.1. UNE MAUVAISE ARTICULATION ENTRE LES DIFFERENTES DIMENSIONS DE LA POLITIQUE SPORTIVE, CAUSE D'UN INSTRUMENT A LA PORTEE LIMITEE

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

Figure 3. La politique sportive de la FFR (2014-2016) : un instrument de gestion conçu de manière déséquilibrée



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

4.2. APPORTS MANAGERIAUX DE CETTE RECHERCHE

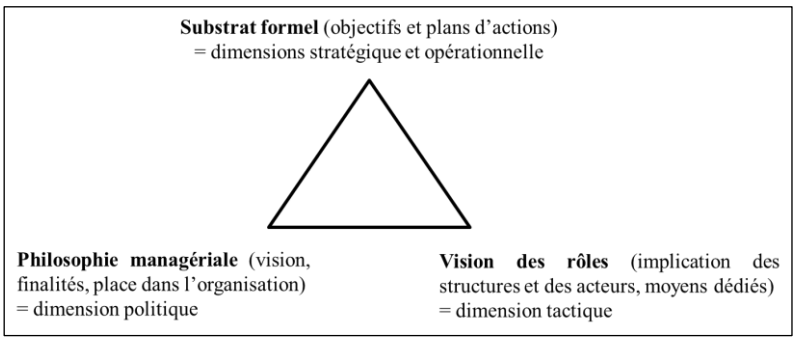
Cette étude offre un cadre compréhensif et prescriptif d'un objet de recherche rarement étudié par la communauté académique : la conception d'une politique sportive à l'échelle fédérale.
Compréhensif, car en mobilisant le concept d'instrument de gestion, cette recherche invite à la vigilance sur le rapport entre les objectifs d'une politique sportive par rapport à l'organisation, le contenu de cette politique et les acteurs qui vont s'en saisir. Prescriptif, car la recherche invite également à penser la politique sportive 'chemin faisant', l'utilisation de la grille d'Hatchuel et Weil (1992) montre qu'une politique sportive n'est pas le fruit d'une construction « brique après brique », mais suppose des réflexions en « 3D » (vision/apport pour l'organisation – contenu – acteurs), tel trois piliers à construire de façon concomitante. En effet, comme cela a été illustré à plusieurs reprises, une avancée à un instant T sur une dimension peut remettre en cause une action précédentes et/ou des points de vue initiaux pourtant partagés. De tels « incompatibilités » freinent la volonté des acteurs à avancer collectivement et compromettent in fine la portée de l'instrument de gestion. Ce cadre conceptuel peut dès lors être un cadre d'intervention permettant d'accompagner les acteurs qui souhaitent se saisir de la conception d'une stratégie, ici une politique sportive, que nous avons appréhendé comme étant un instrument de gestion. Notre préconisation est alors de veiller à l'influence et à la compatibilité d'une dimension sur les autres, dès lors que des avancées sont réalisées.

4.3. APPORTS CONCEPTUELS DE LA RECHERCHE

Deux types d'apports conceptuels peuvent être mis en avant. D'un côté, pour les organisations sportives, avec un cadre novateur pour appréhender le concept de politique sportive. De l'autre, pour les sciences de gestion et l'analyse dynamique d'un instrument de gestion. Le prisme de l'instrument permet de dévoiler des faces qui restaient cachées avec les autres prismes de lecture, qui étaient jusqu'ici au mieux exploratoires et explicatifs, sinon descriptifs.
En ayant considéré une politique en tant qu'instrument de gestion, les résultats de cette recherche offrent une vision complémentaire aux travaux sur les politiques sportives. Ils marquent qu'au-delà de la formalisation d'une telle politique, il est nécessaire de surveiller son inscription dans l'organisation en termes d'impact managérial et en termes de ressources

humaines dédiées à sa conception. Ces résultats peuvent s'inscrire en complémentarité avec le cadre de Bayeux (2013), tel que nous le montre la figure 4 ci-après-.

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



Par ailleurs, cette étude, réalisée au sein d'une organisation spécifique, amène des éléments de compréhension de la dynamique d'un instrument de gestion se construisant collectivement. En étudiant de près ce processus durant trois années, notre recherche s'inscrit dans la lignée de celle de Oiry (2009), qui s'est également intéressé à l'articulation entre les trois dimensions du triptyque caractérisant un instrument de gestion. Nos résultats confirment l'hypothèse de l'auteur, selon laquelle l'efficacité de la conception d'un instrument de gestion apparaît comme liée à la qualité de l'articulation entre ces trois éléments (Oiry, 2011).

L'auteur se focalise sur les usages imprévus de l'instrument et les impacts sur l'un des éléments. Quant à notre analyse, elle reste focalisée sur les événements imprévus tout au long de la conception. Notre hypothèse pour des travaux complémentaires serait d'indiquer qu'à tout moment de la conception d'un instrument de gestion, un défaut en termes d'articulation du substrat formel, de la philosophie managériale et de vision des rôles des acteurs peut compromettre l'ambition d'une co-construction de cet instrument de gestion et in fine son appropriation collective. L'utilisation de la grille d'Hatchuel et Weil (1992) de façon dynamique et processuelle permet en effet de mettre en avant l'interdépendance entre chaque dimension du triptyque et les effets des incohérences sur la dynamique collective de conception.

En conclusion, notre étude est une illustration de l'apport des sciences de gestion sur un terrain particulier. La mobilisation du concept d'instrument de gestion est venue au secours d'une notion souffrant de l'absence d'un cadre d'analyse et d'action. Par ailleurs, l'enjeu est de présenter un cadre d'analyse dynamique complémentaire aux cadres conceptuels traditionnels d'analyse stratégique.

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

1ère partie : contexte – cadrage général

Thèmes	Éléments abordés / questions posées
1. Introduction : présentation de la recherche et des objectifs de l'entretien *5 - 10'*	- Explication de la **démarche de sollicitation des acteurs** - **Objectifs** de l'entretien
2. La Politique Sportive Fédérale ***5-8'***	- Qu'est-ce que le terme de politique sportive fédérale (PSF) évoque pour vous ? - Quel(s) objectif(s) donnez-vous à la PSF ? - Selon vous, pour quelles raisons cette question a été mise à l'agenda ou a émergée ? - Quelles sont vos missions, activités et/ou tâches effectuées en lien avec la PSF ?
3. Rôle des acteurs vis-à-vis de la Politique Sportive Fédérale ***10 - 12'***	- Quel rôle vous voyez-vous tenir dans la conception de la PSF ? - Quels autres acteurs devraient être concernés dans ce dispositif ? - Quels rôles pensez-vous qu'ils devraient avoir ?

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

Thèmes	Éléments abordés
4. Le contenu de la PSF en tant que dispositif de gestion *15 - 20'*	- Quel devrait être, selon vous, son contenu ? - Quelles ressources (financières, humaines...) seraient nécessaires à sa mise en œuvre ? - Comment devrait-elle être pilotée ? (modalités, rôle des acteurs, évaluation, etc.)
5. Bénéfices et inconvénients perçus liés à la mise en place d'une PSF *10 - 15'*	- Quels peuvent être les bénéfices de la mise en œuvre d'une PSF ? - A l'opposé, quels peuvent être les inconvénients ? Qui serait concerné ? Pour quelles raisons ?
6. Conclusion : la réussite ou l'échec d'une PSF *5'*	- Quels sont les autres éléments facteurs de réussite ou d'échec d'une politique sportive fédérale ?

REFERENCES

Audigier, N. (2008). L'évaluation organisationnelle au sein de services non marchands : quelques éléments de réflexion. Communication et organisation, 34, 178-201.

Avenier M-J. & Parmentier-Cajaiba A. (2011). Research-as-Practice: Practical Insights for Developing Rigorous Conceptual Knowledge for and from Practice. Conférence de l' European Academy of Management (EURAM), juin, Tallin, Estonie.

Bayeux, P. (2013). Le sport et les collectivités territoriales (5ème édition). Paris : Presses Universitaires de France (« Que sais-je ? »).

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.

Bergsgrad, N.A., Houlihan, B., Mangset, P., Nedland, S.I., & Rommetvedt, H. (2007). Sport policy: A comparative analysis of stability and change. Oxford: Elsevier, Butterwoth-Heinemann.

Bernardeau Moreau, D. (2003). La professionnalisation dans les organisations associatives. Le cas des dirigeants bénévoles de la Fédération Française d'Equitation. Gérer et Comprendre, 73, 55-77.

Bloyce, D., & Smith, A. (2010). Sport policy and development: An introduction. London: Routledge.

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

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.

Chalayer-Rouchon S. ; Perez M. ; Teyssier C. (2006). L'influence des facteurs organisationnels et stratégiques sur l'appropriation des outils comptables et financiers. *Management et Avenir*, 9, 127-140.

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 & R. Laufer, Les nouvelles fondations des sciences de gestion (pp. 193-202). Paris : Vuibert.

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.

Detchessahar, M., Gentil, S., Grévin, A., & Stimec, A. (2012). Le design de la recherche-intervention en management : réflexions méthodologiques à partir d'une intervention dans une clinique. XVIIème Congrès de l'AGRH, Nancy, 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.

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

Dumez, H. (2013). Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas ? Le Libellio d'Aegis, 9(2), 13-26.

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

Gomez, S., Opato, M., & Marti, C. (2007). Structural Characteristics of Sport Organizations: Main trends in the academic discussion. IESE Business School – Université de Navarra, Espagne.

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.

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

Houlihan, B. (2000). « Politics and sport », in Dunning, E., Coakley, J. (Eds), Handbook of Sport and Sociology, Sage, Michigan, 213-227.

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

Lhéraud J.L., (2002), Politique sportive et management stratégique : L'exemple de Beaune. In D. Charrier & C. Durand (Eds.), Le financement du sport dans les collectivités locales : Des ambitions politiques au choix budgétaires (pp. 34-38). Voiron, France : Editions Presses Universitaires du Sport.

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

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. (2015). La carte, le territoire et les outils de gestion. Gérer et Comprendre, 120, 47-57.

Martineau, R. (2017). De quoi les outils de gestion sont-ils faits ? La structure « listique » des artefacts de gestion. M@n@gement, 20(3), 239-265.

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

Miles M.B. & Huberman, A.M. (2003). Analyse des données qualitatives. 2ème édition, Bruxelles : De Boeck.

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

Nage,l 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.

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.

Seippel, Ø. & Belbo, J.S. (2021). Sport clubs, policy networks, and local politics. International Journal of Sport Policy and Politics, DOI: 10.1080/19406940.2021.1898441

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.

Thiétart, R-A et coll. (2007). Méthodes de recherche en management. 3ème édition. Paris : Dunod.

Voyant, O. & Krief, N. (2001). Utiliser des outils de gestion pour améliorer les performances de l'entreprise cas d'une entreprise de service. 22ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, mai, Metz.

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.

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

Yin, R.K. (2003). *Case study research: Design and methods.* Thousand Oaks, CA: Sage.