

La diffusion de nouvelles pratiques au sein d'une méta-organisation internationale : le cas de l'agence mondiale anti-dopage.

Malcourant Emilie

Université catholique de Louvain

Emilie.malcourant@uclouvain.be

Vas Alain

Université catholique de Louvain

Zintz Thierry

Université catholique de Louvain

Résumé :

Cette recherche étudie le fonctionnement des méta-organisations internationales et en particulier s'intéresse à mieux comprendre les processus de diffusion de nouvelles pratiques au sein de ses membres. Inspirée de la littérature portant sur les multinationales, cette étude exploratoire interroge la pertinence des profils nationaux et du contexte relationnel comme facteurs influençant l'adoption d'un nouveau standard. Une enquête par questionnaire, réalisée auprès des Agences Nationales Anti-Dopage (ANAD), acteurs de la lutte contre le dopage dans le monde entier, a permis d'étudier l'adoption d'un nouveau standard international d'usage à des fins thérapeutiques. Les résultats montrent que globalement ce nouveau standard est adopté par toutes les agences nationales et que les facteurs préalablement identifiés n'ont pas tous un impact sur l'adoption de celui-ci. De nature exploratoire, cette étude invite à approfondir la compréhension des profils nationaux et du contexte relationnel notamment au travers d'une étude qualitative mais également à interroger d'autres facteurs que ceux du contexte.

Mots-clés : méta-organisation, adoption, Agences Nationales Anti-Dopage

La diffusion de nouvelles pratiques au sein d'une méta-organisation internationale : le cas de l'agence mondiale anti-dopage.

INTRODUCTION

Suite au développement des technologies de la communication, la production et la diffusion de la connaissance se sont étendues à l'extérieur des frontières classiques des organisations (Gulati & al., 2012). Cette nouvelle réalité organisationnelle a favorisé l'émergence de formes diverses de coopération entre différentes organisations et de regroupements d'organisations développant des objectifs communs et mutualisant leurs ressources (Leys & Joffre, 2014).

L'intérêt de ces regroupements est la création de nouveaux objets organisationnels qui sont des organisations composées elles-mêmes d'organisations. En 2005, Ahrne et Brunsson sont les premiers auteurs à qualifier ses nouveaux objets organisationnels (2005, 2008) de « méta-organisations ». Gulati et al. (2012) définissent la méta-organisation comme une organisation au sein de laquelle les acteurs sont légalement autonomes et non liés par des relations d'employabilité.

Les recherches portant sur la méta-organisation se sont développées durant la dernière décennie (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008 ; Gadille & al., 2013 ; Leys & Joffre, 2014 ; Solansky & al., 2014). Elles s'intéressent à des organisations influentes notamment au niveau international comme l'Union Européenne (Kerwer, 2013), les Nations Unies, The Global Alliance in Management Education (CEMS) ou la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) (Ahrne & Brunsson, 2008). La littérature existante dans le domaine demeure néanmoins marginale et se concentre principalement sur la définition et les caractéristiques structurelles de ce type d'organisations (Leys & Joffre, 2014 ; Solansky & al., 2014). Par exemple, les auteurs ont mis en évidence la difficulté de gérer les conflits au sein de la méta-organisation (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008 ; De Noni & al., 2012 ; Dumez, 2008 ; König & al., 2012). En effet, la méta-organisation présente une dépendance forte de chacun de ses membres. Sa structure est caractérisée par un pouvoir hiérarchique faible, une forte autonomie des organisations membres, une dépendance de la stratégie de chacun de ses membres pour atteindre ses propres objectifs, et une dépendance des ressources propres à

chaque membre. En effet, chaque organisation membre a la possibilité à tout moment d'adhérer ou de décider de quitter la méta-organisation (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008 ; Kerwer, 2013 ; König & al., 2012 ; Solansky & al., 2014). Ces caractéristiques structurelles limitent la capacité de la méta-organisation à avoir recours aux moyens traditionnels de gestion de conflit tels que les sanctions, le vote ou l'exclusion, ce qui les amène à développer des stratégies d'évitement du conflit (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008). Cet état de fait a comme conséquence de favoriser un processus de prise de décision qui repose sur le consensus conduisant à des principes de droit mou (*soft law*) et à la mise en œuvre de standards plutôt que de règles strictes pour faire fonctionner la méta-organisation (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008 ; Gadille & al., 2013). En effet, les standards sont moins contraignants et permettent une diffusion au sein de chaque organisation membre afin d'atteindre les objectifs communs définis pour la méta-organisation. (Gadille & al., 2013).

L'objet de cette recherche est d'analyser en détails ce processus spécifique aux méta-organisations, à savoir la diffusion de nouveaux standards au sein de ses organisations membres. A notre connaissance, aucune recherche portant sur la méta-organisation n'a analysé quels étaient les facteurs influençant le processus de diffusion et donc le degré d'adoption de nouveaux standards au sein des organisations membres d'une méta-organisation. De plus, nous avons fait le choix de nous intéresser aux méta-organisations internationales dans le domaine du sport. Elles constituent aujourd'hui un double intérêt de recherche. Tout d'abord, d'un point de vue sociétal, le domaine du sport, et du dopage en particulier, a connu ces dernières années un développement important étant donné les nombreuses affaires de dopage qui ont entaché les compétitions sportives. Ce domaine est à la recherche des meilleures formes organisationnelles possibles pour atteindre ses objectifs d'un sport international propre. Ensuite, d'un point de vue recherche, la dimension internationale de notre objet d'étude amplifie la complexité organisationnelle liée aux méta-organisations en intégrant les différents contextes nationaux de ses membres. Cela fait de l'agence mondiale anti-dopage une étude de cas unique et que l'on peut qualifier « de cas extrême » (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003) qu'il convient d'étudier pour mieux l'appréhender. Afin d'aborder cette question de la diffusion de nouvelles pratiques au sein d'une méta-organisation internationale, nous nous sommes inspirés de la littérature portant sur les multinationales. (Kostova et Roth, 2002)

Notre objectif est d'étudier les facteurs qui influencent la diffusion de nouvelle(s) pratique(s) au sein des membres d'une méta-organisation internationale et l'impact sur le degré d'adoption de ce nouveau standard par les membres.

Dans un premier temps, nous définissons ce qu'est une méta-organisation internationale. Dans un second temps, nous présentons les facteurs issus de la littérature portant sur les multi nationales, susceptibles d'influencer la diffusion et l'adoption de nouvelles pratiques. Dans un troisième temps, nous présentons la méthodologie de recherche et l'originalité de notre terrain de recherche portant sur l'Agence Mondiale Anti-dopage. Dans un quatrième temps, nous présentons les premiers résultats exploratoires et la discussion des résultats afin de mettre en évidence les contributions actuelles et futures ainsi que les limites de cette recherche.

LA DIFFUSION ET L'ADOPTION DE NOUVELLES PRATIQUES AU SEIN DES META-ORGANISATIONS INTERNATIONALES

Ahrne et Brunsson proposent le concept de méta-organisation dès 2005. Selon ces auteurs, les théories traditionnelles ne permettent plus de rendre compte des réalités organisationnelles favorisant le partage et la mise en commun de connaissance au-delà des frontières organisationnelles classiques et l'émergence de communauté d'organisations s'associant sur des bases volontaires pour la poursuite d'un objectif commun. Dans la même lignée, Gulati et al. (2012) définissent la méta-organisation comme une organisation composée d'acteurs qui sont eux-mêmes légalement autonomes et non liés par une relation d'emploi. Selon ces auteurs, les acteurs organisationnels sont des organisations qui peuvent être traitées, chacune, comme une unité. Pour compléter cette définition, les organisations membres d'une méta-organisation conservent leur identité et leur autonomie, conférant alors à la méta-organisation une autorité formelle très faible (Gulati & al., 2012 ; König & al., 2012 ; Solansky & al., 2014). De plus, chaque membre pris individuellement possède plus de ressources que la méta-organisation elle-même (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008).

Les recherches sur la méta-organisation se sont particulièrement centrées sur la définition du concept ainsi que sur ses dimensions structurelles (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008 ; De Noni & al., 2012 ; Gulati & al., 2012 ; König & al., 2012 ; Vifell & Thedvall, 2012). Elles ont notamment pu mettre en avant les dimensions stratégique et organisationnelle de la méta-organisation (Malcourant & al., forthcoming).

La dimension stratégique fait référence aux raisons de la création de la méta-organisation ainsi qu'aux caractéristiques propres de ses membres. Contrairement aux organisations classiques, la création d'une méta-organisation repose sur des motivations intrinsèques et pro-sociales (Gadille & al., 2013 ; Tushman & al., 2012) ainsi qu'une volonté de coordination et coopération des organisations membres (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008). Les auteurs soulèvent également que la création d'une méta-organisation émane d'organisations désireuses d'un nouvel acteur leur permettant d'agir sur l'environnement (Ahrne & Brunsson, 2005). La méta-organisation peut aussi protéger ses membres de pressions externes et leur conférer un statut social spécifique (Gulati & al., 2012). Les membres d'une méta-organisation sont libres d'y adhérer ou de la quitter (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008). Cette volonté d'adhésion est néanmoins influencée par les alternatives qui s'offrent aux organisations. En effet, la méta-organisation tente d'atteindre un monopole dans le domaine qui lui est propre, ce qui laisse peu de possibilités aux organisations du même domaine de trouver une autre méta-organisation adéquate. De plus, le statut que confère l'adhésion à la méta-organisation peut inciter les organisations concernées à y prendre part (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008). Par exemple, la FIFA, méta-organisation regroupant les associations nationales de Football, a pour objectif de regrouper toutes les associations concernées. Leur statut de monopole dans le domaine laisse peu de possibilité à ces associations de ne pas la rejoindre, notamment si elles souhaitent participer aux compétitions internationales comme la Coupe du monde de football. L'exclusivité et la durée d'adhésion à la méta-organisation peuvent également être variables au sein des méta-organisations. Certaines peuvent en effet exiger qu'un membre n'adhère à aucune autre méta-organisation tandis que d'autres peuvent discuter la durée de l'adhésion de leurs membres.

Une autre caractéristique importante des méta-organisation constitue le degré de redondance, le caractère identique, entre les ressources et compétences des membres et de la méta-organisation elle-même (Gulati & al., 2012).

La dimension organisationnelle fait, quant à elle, référence au degré de hiérarchisation et au processus de prise de décision au sein de la méta-organisation (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008 ; Gulati & al., 2012). Si l'on se réfère à la définition donnée par Ahrne et Brunsson, (2008) la hiérarchie au sein d'une méta-organisation est absente ou diffuse. Cependant, Gulati et al. (2012) nuancent et montrent que la méta-organisation peut instaurer une différenciation hiérarchique entre les rôles de chacune des organisations membres. Cependant, ces auteurs partagent l'analyse d'une faiblesse structurelle de la méta-

organisation liée à une hiérarchie diffuse permettant difficilement à la méta-organisation de gérer les conflits entre ses membres. La méta-organisation ne peut en effet pas avoir recours aux moyens traditionnels de gestion de conflit tels que la négociation, le vote ou l'exclusion d'un membre notamment en raison de sa faible hiérarchie mais également en raison de la mise à mal de sa propre existence en cas de départ d'un de ses membres (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008 ; Gulati & al., 2012 ; König & al., 2012).

Dès lors, la méta-organisation tente d'éviter le conflit en ayant recours au processus de prise de décision par consensus (Dumez, 2008 ; Kerwer, 2013). Le consensus permet à la méta-organisation d'édicter des recommandations, des standards, « c'est-à-dire une règle optionnelle que les membres sont libres d'adopter ou non » (Dumez, 2008, p5).

Ces règles optionnelles, appelées « soft laws » par les anglo-saxons (Dumez, 2008 ; Gadille & al., 2013) sont donc plus facilement adoptées pour différentes raisons. Tout d'abord, parce que l'adoption de certaines règles permet de conférer un statut aux organisations, tout comme le permet leur adhésion à la méta-organisation (Dumez, 2008, p6). Ensuite, les « soft laws » favorisent la coopération et la collaboration parmi les membres, objectifs à l'initiative de la création d'une méta-organisation (Gadille & al., 2013). Enfin, le fait d'avoir participé à la création des règles permet de les adopter plus facilement (Ahrne & Brunsson, 2008 ; Dumez, 2008 ; Gadille & al., 2013).

A notre connaissance, aucune étude portant sur la méta-organisation ne s'est intéressée au processus de diffusion et d'adoption de ces règles optionnelles au sein des organisations membres. Pourtant, la diffusion de ces nouveaux standards constitue un processus essentiel pour la survie de la méta-organisation puisqu'il permet de faire adopter de nouvelles pratiques aux organisations membres et par là même favorise la coopération et la collaboration des membres.

Pour mieux comprendre ces processus de diffusion de nouvelles pratiques au sein d'une méta organisation internationale, nous avons mobilisé la littérature portant sur l'adoption de nouvelles pratiques au sein des multinationales (Kostova & Roth, 2002). Tout d'abord, à l'instar d'une méta-organisation internationale, la multinationale gère des filiales présentes dans différents pays (Kostova & Roth, 2002). Ensuite, les filiales de la multinationale sont également confrontées à de nouvelles pratiques édictées par leur organisation mère (Kostova & Roth, 2002). La différence majeure réside dans le fait que les organisations membres d'une méta organisation ont un degré de liberté dans l'adoption ou la non adoption de ces nouvelles pratiques qui semblent plus important qu'au sein d'une

multinationale. Cette spécificité rend l'intérêt de notre recherche plus grand car il convient de comprendre quels sont les facteurs qui vont favoriser ou pas l'adoption de ces nouvelles pratiques par un membre d'une méta organisation et pas un autre.

LA DIFFUSION ET L'ADOPTION DE NOUVELLES PRATIQUES AU SEIN DES MULTINATIONALES

Pour étudier la question de la diffusion de nouvelles pratiques, nous nous intéressons plus particulièrement au degré d'adoption de cette pratique. Plusieurs auteurs proposent d'appréhender le degré d'adoption d'une nouvelle pratique à travers deux dimensions : la mise en œuvre et l'internalisation (Ahlvik & Björkman, 2014 ; Kostova & Roth, 2002 ; Tolbert & Zucker, 1996).

Le concept de « mise en œuvre » permet d'appréhender dans quelle mesure une nouvelle pratique est utilisée par les membres d'une organisation (Ahlvik & Björkman, 2014 ; Kostova & Roth, 2002 ; Tolbert & Zucker, 1996). Elle s'exprime par un ensemble de comportements et d'actions requis ou sous-entendu par la nouvelle pratique (Ahlvik & Björkman, 2014 ; Kostova & Roth, 2002).

Le concept d' « internalisation » permet d'appréhender le degré de valeur perçue de la nouvelle pratique par les membres d'une organisation ainsi que le degré d'engagement vis-à-vis de cette pratique par ces mêmes membres (Ahlvik & Björkman, 2014 ; Kostova & Roth, 2002 ; Tolbert & Zucker, 1996). En effet, selon les auteurs, si la valeur perçue de cette nouvelle pratique est faible, peu d'énergie sera dédiée à sa mise en œuvre par les membres de l'organisation.

L'intérêt de ces recherches repose sur la mise en évidence de plusieurs facteurs susceptibles de favoriser ou pas la mise en œuvre et l'internalisation effectives de nouvelles pratiques par les membres d'une mutinationale. Selon ces auteurs, lorsque des filiales d'une multinationale sont amenées à adopter une nouvelle pratique édictée par leur maison mère, elles sont à la fois soumises aux pressions de la maison mère pour l'adoption de cette pratique mais également à des pressions émanant de leur pays hôte respectif qui peuvent être en faveur ou en défaveur de cette nouvelle pratique (Ahlvik & Björkman, 2014 ; Kostova & Roth, 2002 ; Rosenzweig & Singh, 1991). Kostova et Roth (2002), dans leur étude sur l'adoption d'une nouvelle pratique de gestion des ressources humaines, ont mis en avant deux dimensions centrales dans le processus de diffusion et d'adoption de nouvelles pratiques à savoir le contexte relationnel d'une part et le profil national d'autre part.

Ces auteurs définissent le contexte relationnel à travers trois dimensions : la confiance, la dépendance et l'identification (Ahlvik & Björkman, 2014 ; Kostova & Roth, 2002). Selon eux, ces trois dimensions influencent directement la perception par la filiale des pressions exercées par sa maison-mère. La dépendance est définie comme la perception par la filiale d'une contingence vis-à-vis de sa maison mère pour obtenir des ressources stratégiques telles que l'accès à de la technologie, du capital ou de l'expertise. La dépendance repose aussi sur des principes de subordination et de contrôle (Kostova & Roth, 2002). Par conséquent si la filiale est fortement dépendante de sa maison mère, elle aura davantage tendance à mettre en œuvre les nouvelles pratiques instaurées par la maison mère (Rosenzweig & Singh, 1991 ; Kostova & Roth, 2002). Par contre, les auteurs mettent en évidence une relation inverse lorsqu'il s'agit d'analyser le degré d'internalisation de la nouvelle pratique. Si la filiale présente un degré de dépendance fort à sa maison-mère, la pratique sera plutôt perçue comme imposée et le degré d'internalisation par les membres de la filiale sera limité (Kostova & Roth, 2002).

La confiance est définie comme la perception par les membres de la filiale des efforts de la maison-mère pour se comporter en harmonie avec les engagements pris, sans prendre un avantage excessif sur la filiale (Bromiley & Cummings, 1995 ; Kostova & Roth, 2002). La confiance augmente la volonté de partager les connaissances et les ressources sans craindre que l'un prenne l'avantage sur l'autre (Ahlvik & Björkman, 2014). La confiance semble en effet être la caractéristique la plus corrélée au transfert de connaissance (Ahlvik & Björkman, 2014 ; Kostova & Roth, 2002 ; van Wijk & al., 2008). Elle permet aux membres de la filiale d'adopter une attitude positive vis-à-vis des nouvelles pratiques édictées par la maison-mère et facilite à la fois la mise en œuvre et l'internalisation des nouvelles pratiques par les membres de la filiale (Ahlvik & Björkman, 2014 ; Kostova & Roth, 2002).

L'identification d'une filiale à sa maison-mère est définie comme le degré d'attachement des membres de la filiale à leur maison-mère. Il s'agit de la perception d'être partie intégrante de l'organisation, de lui appartenir et de définir partiellement son identité à travers son appartenance à la multinationale, son adhésion à la maison-mère (Kostova & Roth, 2002). Plus l'identification à la maison mère est forte, plus la filiale sera encline à partager les valeurs et croyances véhiculées par la nouvelle pratique instaurée par celle-ci et plus la mise en œuvre et l'internalisation de la nouvelle pratique par les membres de la filiale seront effectives (Kostova & Roth, 2002).

En ce qui concerne le profil national qui constitue une variable importante dans l'étude d'organisation internationale, il est défini selon les règles, les normes et les représentations cognitives liées à la nouvelle pratique qui sont propres à chaque pays (Kostova & Roth, 2002). Pour cela, les auteurs mobilisent trois dimensions à savoir le profil national régulateur, cognitif et normatif. Le *profil national régulateur* est défini par les lois et les règles en vigueur dans un pays en particulier et qui favorisent ou contraignent certains comportements liés à la nouvelle pratique. Le *profil national cognitif* est défini comme la connaissance sociale partagée et les catégories cognitives dont font usage les personnes d'un pays donné. Le profil cognitif influence la catégorisation et l'interprétation données à la nouvelle pratique. Le *profil normatif*, quant à lui, se définit par les valeurs, les croyances et les normes sur la nature et le comportement humains des individus d'un pays (Kostova & Roth, 2002). Selon les auteurs, un profil national sera favorable à une nouvelle pratique lorsque les règles en vigueur dans le pays sont en phase avec la nouvelle pratique, les représentations cognitives en vigueur dans le pays aident les gens à mieux comprendre et interpréter la nouvelle pratique et lorsque les normes sociales en vigueur dans le pays sont également en phase avec la nouvelle pratique. Ces trois dimensions auront un impact sur le degré de mise en œuvre et d'internalisation des nouvelles pratiques (Ahlvik & Björkman, 2014 ; Kostova & Roth, 2002 ; Rosenzweig & Singh, 1991).

L'originalité de notre recherche est de transposer les études portant sur l'étude de la diffusion de nouvelles pratiques au sein des multinationales, entre la maison-mère et les filiales au domaine de la méta-organisation internationale.

Pour ce qui est de notre variable dépendante, nous formulons nos hypothèses de recherche en mobilisant les deux dimensions d'adoption de nouvelles pratiques à savoir la mise en œuvre et l'internalisation (Ahlvik & Björkman, 2014 Kostova & Roth, 2002 ; Rosenzweig & Singh, 1991).

Pour ce qui est de nos variables indépendantes, nous retenons les variables contexte relationnel et de profil national comme pertinentes pour mieux comprendre les facteurs susceptibles d'influencer la diffusion de nouvelles pratiques au sein d'une méta organisation internationale. Tout d'abord, les relations entre la méta organisation et ses membres constituent une caractéristique spécifique qui mobilise à la fois une relation de confiance, de dépendance et d'identification dans notre cas très forte.

De plus, étant donné notre terrain de recherche portant sur les pratiques d'anti-dopage, il apparaît essentiel de prendre en compte les dimensions réglementaires, normatives et

cognitives de chaque pays qui constituent des grilles de lecture sensibles dans l'interprétation qui est faite du dopage sportif.

Nous formulons nos hypothèses comme suit :

H1. Le contexte relationnel entre la méta-organisation et ses organisations membres influence la mise en œuvre effective d'une nouvelle pratique.

H1a. La relation de confiance entre la méta-organisation et ses organisations membres influence positivement la mise en œuvre effective d'une nouvelle pratique

H1b. La relation de dépendance entre la méta-organisation et ses organisations membres influence positivement la mise en œuvre effective d'une nouvelle pratique

H1c. La relation d'identification entre la méta-organisation et ses organisations membres influence positivement la mise en œuvre effective d'une nouvelle pratique

H2. Le contexte relationnel entre la méta-organisation et ses organisations membres influence l'internalisation effective d'une nouvelle pratique.

H2a. La relation de confiance entre la méta-organisation et ses organisations membres influence positivement l'internalisation effective d'une nouvelle pratique

H2b. La relation de dépendance entre la méta-organisation et ses organisations membres influence NEGATIVEMENT l'internalisation effective d'une nouvelle pratique

H2c. La relation d'identification entre la méta-organisation et ses organisations membres influence positivement l'internalisation effective d'une nouvelle pratique

H3. Le profil national influence la mise en œuvre d'une nouvelle pratique au sein d'une méta organisation internationale selon le degré de compatibilité de la nouvelle pratique à la culture nationale du pays concerné.

H3a. Le profil national régulateur influence positivement la mise en œuvre d'une nouvelle pratique au sein d'une méta organisation internationale si cette nouvelle pratique est en phase avec les réglementations du pays concerné.

H3b. Le profil national normatif influence positivement la mise en œuvre d'une nouvelle pratique au sein d'une méta organisation internationale si cette nouvelle pratique est en phase avec les normes sociales du pays concerné.

H3c. Le profil national cognitif influence positivement la mise en œuvre d'une nouvelle pratique au sein d'une méta organisation internationale si cette nouvelle pratique est en phase avec les représentations du pays concerné.

H4. Le profil national influence l'internalisation d'une nouvelle pratique au sein d'une méta organisation internationale selon le degré de compatibilité de la nouvelle pratique à la culture nationale du pays concerné.

H4a. Le profil national régulateur influence NEGATIVEMENT l'internalisation d'une nouvelle pratique au sein d'une méta organisation internationale

H4b. Le profil national normatif influence positivement l'internalisation d'une nouvelle pratique au sein d'une méta organisation internationale si cette nouvelle pratique est en phase avec les normes sociales du pays concerné.

H4c. Le profil national cognitif influence positivement l'internalisation d'une nouvelle pratique au sein d'une méta organisation internationale si cette nouvelle pratique est en phase avec les représentations du pays concerné.

METHODOLOGIE

Notre recherche s'intéresse à un terrain empirique original à savoir l'Agence Mondiale Anti-dopage. L'Agence Mondiale Anti-dopage (AMA) est une organisation internationale indépendante créée en 1999, suite au scandale de dopage lors du Tour de France 1998 (Henne, 2010 ; Kamber, 2011). Ce scandale a mis en exergue la nécessité de création d'une agence indépendante qui édicterait un ensemble de standards uniformes pour harmoniser internationalement la lutte contre le dopage et coordonner les différents partenaires tels que les organisations sportives (Fédérations internationales), les autorités publiques (Gouvernements) ainsi que les Agences Nationales Anti-dopage (ANAD) (Mottram, 2011). Les missions principales de l'AMA sont de développer la recherche scientifique et l'éducation sur le dopage, de lutter contre celui-ci ainsi que de superviser la conformité au Code mondial antidopage (le Code) des instances nationales anti-dopage. Le Code a été approuvé, dans sa première version, en 2003. Il fournit un cadre d'harmonisation des politiques antidopage, des lois et des régulations au sein des organisations du mouvement sportif. Le Code fonctionne en parallèle avec cinq standards internationaux qui permettent l'harmonisation des organisations

anti-dopage dans différents domaines : (1) la liste des interdictions ; (2) le contrôle ; (3) les laboratoires ; (4) les autorisations d'usage à des fins thérapeutiques (AUT) ; (5) la protection des renseignements personnels¹.

L'AMA rencontre les critères d'une méta-organisation internationale tels que développés précédemment dans la mesure où sa création émane d'une volonté de pouvoir faire pression sur l'environnement en unissant des organisations qui conservent leur identité propre et leur autonomie mais qui décident de mettre leurs forces en commun pour lutter ensemble contre le dopage dans le sport à travers le monde (Malcourant & al., forthcoming). De plus, la prise de décision au sein de l'AMA s'organise autour d'un vaste processus de consultation. Toutes les parties prenantes sont invitées à émettre leurs avis et à proposer des modifications à apporter au Code et aux standards internationaux qu'elles adopteront ensuite.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes tout particulièrement intéressés au processus de diffusion et d'adoption d'un nouveau standard international d'Autorisations d'Usage à des fins Thérapeutiques » (AUT). Les Agences Nationales Anti-Dopage ont pour mission de contrôler les sportifs de leur pays pendant mais aussi en dehors des compétitions tout en assurant également le contrôle des sportifs d'autres nationalités qui concourent dans leur pays. Elles sont en charge de sanctionner les violations des règles anti-dopage et de développer des programmes d'éducation antidopage.² Les ANAD sont présentes dans 135 pays.

Le standard international d'Autorisation d'Usage à des fins Thérapeutiques (AUT) permet d'harmoniser, dans tous les sports, et tous les pays, la procédure pour accorder une AUT. Concrètement, une AUT permet à un sportif malade, d'obtenir une dérogation pour raison thérapeutique l'autorisant à avoir recours à une substance ou à une méthode qui sont normalement considérées comme du dopage. Ce standard est en vigueur depuis 2011. Une demande d'AUT pour un sportif est étudiée par un comité national d'AUT, nommé par les organisations antidopage de chaque pays³. Les responsabilités des organisations nationales antidopage sont les suivantes : l'ANAD doit constituer un comité national AUT dont les membres signent des accords de confidentialité. L'ANAD transmet les AUT accordées par son comité à l'AMA ainsi que les tests réalisés durant et en dehors des compétitions. Elle

¹ <https://www.wada-ama.org/fr/nos-activites/standards-internationaux> consulté le 15 janvier 2015.

² <https://www.wada-ama.org/fr/a-propos/communaute-antidopage/organisations-nationales-antidopage-onad> consulté le 15 janvier 2015.

³ Autorisation d'usage à des fins thérapeutiques, Standard International, Janvier 2011.

fournit à l'AMA une liste des AUT qui ont été refusées et s'assure qu'il existe, pour tous les athlètes de sa juridiction, un processus leur permettant d'obtenir une AUT. De plus, l'ANAD s'assure que la collecte et le stockage des informations personnelles pour la demande d'AUT est conforme au standard de protection de la vie privée et des informations personnelles. Ces informations sont ensuite conservées durant une période de huit ans⁴.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes intéressés à la diffusion et l'adoption effective de cette nouvelle pratique dans les différentes agences nationales anti dopage dans le monde.

La recherche s'est basée sur des données collectées par questionnaire. Ce questionnaire a été administré aux Agences nationales anti-dopage de 135 pays entre 2012 et 2013. Le questionnaire repose sur des items sur une échelle de Likert à 7 points, validés par les recherches portant sur la diffusion de nouvelles pratiques au sein de multinationales (Kostova & Roth, 2002 ; Rosenzweig & Singh, 1991). Le questionnaire a été envoyé aux ANAD par email en septembre 2012 aux agences nationales anti-dopage. Un premier rappel a été fait par email en novembre 2012 et un second rappel par téléphone en janvier 2013. Nous avons reçu des réponses de 64 personnes réparties dans 39 Agences nationales anti-dopage différentes, ce qui représente un taux de réponse proche de 30% de la population totale des agences anti-dopage dans le monde (population de 135 agences). Le questionnaire a été administré à la fois en français et en anglais aux CEOs des différentes ANAD afin qu'elles puissent répondre dans la langue qui leur convenait le mieux. Certaines ANAD ont néanmoins rencontré des difficultés avec les deux langues officielles du Mouvement Sportif et n'ont pas pu répondre au questionnaire, ce qui explique le taux de réponse. Le tableau 1 recense les ANAD ayant répondu utilement au questionnaire.

⁴ Idem

**Tableau 1. Recensement des Agences Nationales Anti-Dopage ayant répondu utilement
au questionnaire**

Pays des ANAD			
Afrique	Cameroun	Guatemala	Qatar
Andorre	Canada	Hongrie	Roumanie
Arabie Saoudite	Chili	Inde	Samoa
Arménie	Côte d'Ivoire	Iran	Serbie
Autriche	Croatie	Irlande	Singapour
Barbade	Danemark	Islande	Slovaquie
Belgique	Espagne	Koweït	Slovénie
Biélorussie	Fiji	Liban	Suriname
Bosnie	Finlande	Luxembourg	Tunisie
Bulgarie	France	Portugal	

Pour appréhender le degré d'adoption de la nouvelle pratique par les agences nationales d'anti-dopage, nous avons mesuré les variables de « mise en œuvre » et « d'internalisation ». *Pour cela*, nous avons formulé des questions permettant de rendre compte du degré d'adoption des nouvelles pratiques formulées par le standard international d'AUT pour chaque Agence nationale. Nous avons volontairement conservé le vocabulaire et la formulation utilisés par le standard instauré par l'agence mondiale afin que les affirmations soient les plus proches possibles du quotidien des dirigeants des agences nationales anti-dopage.

Pour étudier la variable « mise en œuvre », les répondants ont répondu aux questions suivantes : « Veuillez penser aux nouvelles pratiques d'autorisation à usage thérapeutique (AUT) mise en oeuvre au sein de votre Agence. Choisissez le critère qui représente le mieux vos pratiques actuelles sur une échelle de 1 à 6 (1 signifie « jamais » et 6 « toujours »)

(1) Nous rapportons à l'Agence Mondiale Anti-dopage (AMA), par l'intermédiaire du système ADAMS, les autorisations d'usage à des fins thérapeutiques (AUT) accordées, (2) Nous communiquons au centre d'information de l'AMA tous les contrôles de dopage que nous effectuons en compétition et hors compétition, (3) Nous communiquons rapidement à l'AMA le dossier complet de toute AUT qui a été refusée, (4) Nous réalisons des tests en compétition, (5) Nous initions et réalisons des tests hors compétition, (6) Au sein de notre Agence, le prélèvement, l'entreposage, le traitement, la divulgation et la rétention des renseignements personnels respectent le Standard international pour la protection de la vie privée et des renseignements personnels, (7) Les membres de notre comité national AUT signent une clause de confidentialité, (8) Nous nous assurons que les renseignements personnels obtenus dans la procédure AUT sont conservés 8 ans.

Déterminer le nombre approprié de dimensions pour appréhender une variable reste arbitraire (OECD, 2008). Nous avons utilisé le critère de Kaiser pour retenir les dimensions dont la valeur propre était égale ou supérieure à 1. Selon ce critère, la variable « mise en œuvre » se mesure à partir de trois dimensions. Une première dimension (items 1, 2, 3) reflète la transmission d'informations, une deuxième dimension (items, 4, 5) concerne les tests réalisés et une troisième dimension (item 6, 7, 8) porte sur la confidentialité d'informations. La consistance interne pour chacune de ces trois dimensions est acceptable (transmission d'information $\alpha=.81$, tests $\alpha=.89$, confidentialité $\alpha=.71$).

Nous avons également calculé l'alpha de Cronbach pour cette échelle générale ($\alpha=0.79$). Nous avons également réalisé une analyse factorielle en composante principale (ACP) pour observer les dimensions qui se détachaient de ces items (Escofier & Pagès, 2008).

Pour étudier la variable « internalisation », nous avons mobilisé les items validés dans d'autres études portant sur l'adoption de nouvelles pratiques (Ahlvik & Björkman, 2014 ; Kostova & Roth, 2002), nous avons eu recours à une échelle de mesure en 9 items adaptée de Mowday, Steers et Porter (1979) sur l'engagement organisationnel. La consistance interne est acceptable ($\alpha=.88$). Nous avons également développé une échelle de mesure adaptée de Kostova et Roth (2002) pour mesurer l'internalisation de chaque dimension liée à la variable « mise en œuvre » (transmission d'informations, tests et confidentialité). La consistance interne est également acceptable ($\alpha=.93$ pour la dimension « transmission d'informations », $\alpha=.96$ pour la dimension « tests » et $\alpha=.87$ pour la dimension « confidentialité »).

Pour mesurer nos variables indépendantes, nous avons mobilisé l'échelle de mesure de Kostova et Roth (2002). Pour mesurer le « profil national », nous avons adapté les items de Kostova et Roth (2002) pour qu'ils reflètent (1) les règles en vigueur sur le dopage dans le pays de l'agence nationale, (2) la connaissance sociale partagée sur l'anti-dopage et (3) les normes sociales et valeurs concernant le dopage. Les répondants se sont prononcés sur une échelle de Likert en 7 points de 1= « totalement en désaccord » à 7= « totalement d'accord ». La consistance interne pour ces trois dimensions est acceptable mais avec un seuil assez limite (régulateur $\alpha=.65$; normatif $\alpha=.71$; cognitif $\alpha=.66$).

Pour mesurer le contexte relationnel, nous avons mesuré la confiance, la dépendance et l'identification. La mesure de la *dépendance* a été adaptée de Kostova et Roth (2002) et de Ghoshal et Bartlett (1988). Les répondants se sont prononcés, sur une échelle de Likert en 7 points (1= « totalement en désaccord » à 7= « totalement d'accord »), sur leur dépendance à

l'Agence Mondiale Antidopage. La consistance interne de cette échelle est acceptable ($\alpha=.88$).

La mesure de la *confiance* de l'agence nationale vis-à-vis de l'Agence Mondiale antidopage (AMA) est basée sur une adaptation réalisée par Kostova et Roth (2002) d'une échelle de mesure développée par Cummings et Bromiley (1995). Les items de cette échelle (Likert en 7 points) étaient les suivants : (1) « Nous avons confiance en l'AMA », (2) « Nous avons le sentiment que les membres de l'AMA disent la vérité lorsqu'ils traitent avec notre ANAD », (3) « Nous avons le sentiment que l'AMA, lorsqu'elle prend des décisions, respecte les obligations convenues avec notre ANAD », (4) « Nous avons le sentiment que l'AMA, lorsqu'elle prend des décisions, échange avec nous de façon honnête », (5) « Nous avons le sentiment que l'AMA, lorsqu'elle prend des décisions, tient sa parole », (6) « Nous avons le sentiment que l'AMA, lorsqu'elle prend des décisions, ne nous induit pas en erreur », (7) « Nous avons le sentiment que l'AMA, lorsqu'elle prend des décisions, discute des attentes communes de façon fair-play », (8) « Nous pourrions partager des informations ouvertement avec les membres de l'AMA parce qu'ils ne prendront pas ces décisions à leur avantage pour aller à l'encontre de nos intérêts ». La consistance interne de cette échelle est acceptable ($\alpha=.88$).

L'*identification* de l'agence nationale vis-à-vis de l'AMA a été mesurée par une échelle adaptée de Kostova et Roth (2002). Cette échelle (Likert en 7 points) contenait les items suivants : (1) Nous faisons partie de la grande famille de l'AMA, (2) Un problème résolu pour l'AMA signifie un problème résolu pour nous à l'ANAD, (3) Nous voyons notre succès comme directement lié au succès de l'AMA, (4) La façon dont vous décrirez l'AMA sera la même que pour définir notre ANAD également, (5) Nous voyons notre succès comme directement lié au succès de l'AMA. La consistance interne de cette échelle est acceptable ($\alpha=.82$).

PREMIERS RESULTATS ET DISCUSSIONS

Nous présentons tout d'abord des statistiques descriptives relatives aux facteurs étudiés à savoir le contexte relationnel entre la méta-organisation et ses organisations membres ainsi que le profil national de chaque organisation membre. La distribution des répondants sur les différents continents met en avant qu'une majorité des agences participant à notre étude provient d'Europe (N= 40) (Asie 7, Amérique 7, Afrique 6 et Océanie 4). Toutes les agences ont répondu être majoritairement financées par leur gouvernement et toutes les

réponses obtenues sont issues de managers. Nous présentons tout d'abord les statistiques descriptives concernant les variables dépendantes à savoir *la mise en œuvre* et *l'internalisation* de la pratique. Rappelons que ces variables ont été divisées en trois dimensions chacune. La mise en œuvre/internalisation de la dimension « information », la mise en œuvre/internalisation de la dimension « tests » et la mise en œuvre/internalisation de la dimension « confidentialité ». Les agences nationales ont globalement mis en œuvre les trois dimensions de la nouvelle pratique (tableau 2). Cependant, les écarts-type sont élevés (entre 1.04 et 1.73). Pour tenter de comprendre ces écarts dans la mise en œuvre, nous avons observé les agences une par une. Pour des raisons de confidentialité nous ne pouvons pas présenter les résultats de ces agences en faisant référence à leur pays d'origine. Nous les situons donc en fonction de leur continent et nous les distinguons avec une lettre afin de pouvoir les identifier dans la suite de nos résultats. Il ressort de nos observations que sept agences européennes ont une moyenne inférieure ou égale à 3 sur une échelle en 6 points pour la dimension « transmission de l'information » (les agences européennes *euroA*, *euroB*, *euroC*, *euroD*, *euroE*, *euroF* et *euroG*. Les agences d'autres continents montrent une moyenne plus élevée de mise en œuvre sur les trois dimensions.

Tableau 2. Moyennes des trois dimensions de mise en œuvre ^a

Dimension de la mise en œuvre	Moyenne	Ecart type
Transmission de l'information	4.15	1.73
Tests	4.64	1.43
Confidentialité	5.46	1.04

^a la mise en œuvre est mesurée par une échelle de Likert en 6 points.

Ensuite, nous avons observé la variable *d'internalisation*. Comme en témoigne le tableau 3, il semble que l'internalisation des trois dimensions soit assez forte. L'internalisation, mesurée par une échelle d'engagement vis-à-vis de la pratique est également élevée (M=5.63, ET=0.89). Nous avons observé les moyennes agence par agence et il semble que deux agences, toutes les deux issues du continent américain n'internalisent pas du tout le standard international AUT (les agences H et I). La première agence (*amérA*) concernée a une moyenne de 1.33 pour la dimension transmission de l'information et de 1 tant pour les tests que pour la confidentialité. La seconde agence (*amérB*) semble internaliser la dimension confidentialité (M=5.66) tandis que les dimensions transmission d'information et

tests ont des moyennes de respectivement 3.66 et 3. Une autre valeur extrême apparaît dans une agence du continent européen (*euroH*), à savoir un faible niveau d'internalisation de la dimension tests du standard AUT (M=1.83). Nous remarquons également que ces trois agences sont de petites agences (moins de 15 personnes y travaillent).

Tableau 3. Moyennes des trois dimensions d'internalisation ^a

Dimension de l'internalisation	Moyenne	Ecart type
Transmission de l'information	6.27	0.96
Tests	6.08	1.25
Confidentialité	6.55	0.90

^a L'internalisation est mesurée par une échelle de Likert en 7 points

Concernant les variables indépendantes, nous commençons par présenter les *profils nationaux* de notre échantillon. La moyenne de l'échantillon concernant le *profil national normatif* est de 5.36 (ET=0.85), pour le *profil cognitif* elle est de 4.59 (ET=0.79) et pour le *profil régulateur* de 4.66 (ET=1.03). Le profil national par continent a également pu être observé (tableau 4).

Tableau 4. Profil national mesuré par continent ^a

Continents	Normatif	Cognitif	Régulateur
Europe	5.24	4.66	4.76
Asie	5.64	4.95	4.63
Afrique	5.37	4.30	4.26
Amérique	5.35	4.32	4.46
Océanie	6.04	4.29	4.74

^a moyennes des agences nationales anti-dopage sur une échelle de Likert en 7 points, les scores les plus hauts indiquant un profil plus favorable à la pratique.

Dans l'ensemble, il apparaît que les profils nationaux soient favorables à la pratique d'anti-dopage en général, on remarque cependant une moyenne plus élevée pour la dimension normative de l'anti-dopage que pour la dimension cognitive et régulatrice.

En observant les différents profils pays par pays, nous avons observé que deux agences en particulier se détachaient de la moyenne observée pour le profil national régulateur. L'agence *amérB* (continent américain) (M=3) et l'agence *asiaA* (continent asiatique) (M=2.60). Au niveau du profil national normatif, une seule agence présente un score inférieur à la moyenne, il s'agit de l'agence *euroI* (M=2.83). En ce qui concerne le

profil cognitif, plusieurs agences se détachent par une moyenne faible. L'agence *euroJ* a une moyenne de 3.5, l'agence *euroI* de 3, l'agence *amérA* de 3 et l'agence *océaA* de 3.1.

Nous présentons ensuite le *contexte relationnel* entre les agences nationales et l'AMA. La moyenne de « confiance » est assez élevée ($M=5.98$, $ET=0.70$), tout comme la moyenne « d'identification » ($M= 5.84$, $ET=0.95$), tandis que la moyenne pour la dimension de « dépendance » est de 3.49 ($ET=1.44$). La distribution par continent sur ces dimensions est présentée dans le tableau 5. Au niveau de l'identification et de la confiance, toutes les agences semblent se trouver au-dessus de la moyenne. La dimension dépendance est faible mais 4 agences s'estiment plus dépendantes de l'AMA que la moyenne (*euroF*, *euroJ*, *euroK*, *euroL* et *euroM*).

Tableau 5. Contexte relationnel mesuré par continent ^a

Continents	Confiance	Identification	Dépendance
Europe	5.75	5.57	3.37
Asie	6.39	6.85	3.76
Afrique	6.39	6.25	3.58
Amérique	6.35	6.07	3.64
Océanie	6.34	5.81	3.91

^a moyennes des agences nationales anti-dopage sur une échelle de Likert en 7 points. Les scores les plus hauts indiquant une forte confiance, une forte identification et une forte dépendance.

Le tableau 6 permet un récapitulatif des agences épinglées comme ayant des moyennes différentes de la majorité tant au niveau des variables dépendantes qu'indépendantes.

Tableau 6. Récapitulatif des agences aux tendances différentes ^a.

Agence	Implem info	Implem testing	Implem confid	Intern info	Intern testing	Intern confid	Régulateur	Cognitif	Normatif	Dépendance
euroA	X									
euroB	X									
euroC	X									
euroD	X									
euroE	X									
euroF	X									X
euroG	X									
euroH					X					
euroI								X	X	
euroJ								X		X
euroK										X
euroL										X
euroM										X
amérA				X	X	X		X		
amérB				X	X		X			
asiaA							X			
océaA								X		

^a agences dont le score moyen était plus faible sur les variables implémentation, internalisation, profils nationaux et plus élevées pour la variable dépendance

Nous remarquons à partir de ce tableau que les valeurs moyennes sortant du lot par rapport aux autres ne sont pas associées à la même agence. Deux exceptions peuvent néanmoins être identifiées dans la mesure où *amérA* et *amérB* se distinguent respectivement sur 4 et 3 variables de la moyenne des autres agences.

Nous avons ensuite réalisé des corrélations entre les variables afin d'étudier le lien entre le contexte relationnel, les profils nationaux et la mise en œuvre/internalisation de chacune des dimensions (tableau 6). Ces résultats sont à interpréter avec précautions étant donné la taille de notre échantillon. Nous présentons ces données à titre exploratoire afin de pouvoir estimer les éventuelles relations entre les variables.

Ce tableau de corrélations met en avant des relations entre le degré de dépendance perçue de l'agence nationale vis-à-vis de l'agence mondiale et la mise en œuvre effective de la nouvelle pratique. Plus l'agence a une perception de dépendance forte vis-à-vis de l'agence mondiale, plus elle met en œuvre la nouvelle pratique. L'hypothèse H1 est partiellement validée. En effet, il apparaît que la mise en œuvre est partielle car la corrélation entre « dépendance » et « mise en œuvre » est significative uniquement pour les dimensions « transmission de l'information » et sa dimension « tests » de la mise en œuvre de la nouvelle pratique AUT mais pas pour la dimension « confidentialité ».

Cela peut s'expliquer par le fait que cette pratique de confidentialité est gérée nationalement et donc demande moins de retour vers la méta-organisation.

En ce qui concerne l'internalisation, nous remarquons une relation entre la mise en œuvre de la nouvelle pratique dans sa dimension « transmission d'informations » et l'internalisation effective de la nouvelle pratique.

Ensuite, nos résultats mettent en évidence le fait que la relation de confiance entre l'AMA et les agences nationales ne semble pas avoir d'influence sur la mise en œuvre et l'internalisation des nouvelles pratiques AUT. Ceci réfute les Hypothèses H1A et H2A. Ces résultats peuvent être expliqués par le fait que la création même de l'AMA en tant que méta organisation repose sur une relation de confiance entre les membres et la méta organisation. La variable confiance n'est donc pas significativement différente d'un pays à l'autre.

En ce qui concerne les hypothèses H1c et H2c, elles sont rejetées. En effet, elles portent sur la relation d'identification entre l'agence nationale et l'AMA et la mise en œuvre et l'internalisation de la nouvelle pratique. Nous n'avons pas détecté d'influence significative dans la mise en œuvre et l'internalisation de la nouvelle pratique. Une explication pourrait

être que le contexte de mouvement sportif et la nature même de la création de l'AMA constituent des critères d'identification forts qui sont partagés par l'ensemble des membres de l'AMA. Il n'y aurait donc pas d'impact significativement différent d'une agence nationale à une autre.

Par contre, nos résultats mettent en évidence le fait que l'engagement vis-à-vis de la nouvelle pratique en général semble avoir un impact sur l'internalisation et la mise en œuvre.

En ce qui concernent les hypothèses H3 et H4, les données montrent une relation entre les dimensions régulateurs et cognitives des profils nationaux et la mise en œuvre de la nouvelle pratique. Néanmoins cette influence est partielle car la relation est significative pour les dimensions « test » et « confidentialité » mais pas pour la dimension « transmission d'informations ».

Il apparaît clairement que les pratiques de test et de confidentialité concernent des pratiques directement réalisés dans chaque pays alors que la dimension « transmission d'informations concernant une pratique de transfert vers l'AMA. La nature de ces trois activités pourrait expliquer cette différence.

Tableau 6. Matrice de corrélation pour les différentes variables

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Internalisation info												
2. Internalisation test	.744**											
3. Internalisation confidentialité	.753**	.574**										
4. Internalisation engagement	.584**	.544**	.592**									
5. Implémentation info	.251*	.206	.238	.132								
6. Implémentation test	.217	.242	.391**	.143	.212							
7. Implémentation confidentialité	.620**	.645**	.676**	.498**	.282*	.392**						
8. Identification	.125	.069	-0.3	.300*	.134	-.013	-.029					
9. Dépendance	.150	.137	.144	.282*	.32**	.013	.034	.151				
10. Confiance	-.124	-.99	-.182	.143	-.150	-.224	-.170	.575**	-.047			
11. Profil régulateur	.119	.215	.174	.225	-.105	.297*	.322**	.202	-.002	.076		
12. Profil cognitif	.173	.197	.271*	.304*	-.084	.302*	.325**	.087	.210	-.158	.622**	
13. Profil normatif	.132	.154	.014	.335**	-.016	-.032	.168	.359**	.044	.250*	.412**	.335**

Tests bilatéraux.

** p<0.01.

* p<0.05.

1. DISCUSSION ET CONCLUSION

Notre analyse a pu mettre en évidence plusieurs résultats originaux.

Dans un premier temps, nous avons pu mettre en évidence que le niveau de relation de confiance et d'identification entre l'AMA et les ANAD sont élevées. La relation de dépendance est quant à elle apparue relativement faible. Ces résultats peuvent s'expliquer par les caractéristiques propres à la méta-organisation et au processus de sa création. En effet, les organisations deviennent membres d'une méta-organisation par choix et parce qu'elles partagent les valeurs véhiculées par celle-ci (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008). Par conséquent elles s'identifient au départ au projet développé. Nous pouvons également formuler l'hypothèse que leur liberté d'adhérer ou de quitter la méta-organisation ainsi que le rassemblement autour d'un projet commun peut expliquer que les membres de la méta-organisation lui font confiance. Les résultats concernant la dépendance sont dans la lignée de la littérature qui met l'accent sur l'autonomie conservée par les membres d'une méta-organisation (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008 ; Dumez, 2008). Nous avons également noté des profils nationaux en faveur de la lutte contre le dopage à travers tous les continents. Il semble cependant que les normes en faveur de la lutte contre le dopage soient plus installées que les règles et les cognitions. Il est à noter que modifier des lois et des règles au sein d'un pays est un processus de longue haleine qui n'est sans doute pas encore abouti au sein de tous les pays. Nous avons enfin observé que la mise en œuvre des trois dimensions du standard AUT (transmission d'information, tests et confidentialité) était supérieure à la et qu'il en allait de même pour l'internalisation. Notons qu'au sein de notre échantillon, trois agences nationales montraient un niveau d'internalisation de la nouvelle pratique AUT assez faible voire inexistant.

Dans un second temps, nous avons observé l'impact des facteurs du contexte relationnel entre l'AMA et les ANAD et du contexte national de chaque pays sur la mise en œuvre et l'internalisation de la nouvelle pratique AUT. Même si certains facteurs semblent être en lien avec une ou deux dimensions de la mise en œuvre et de l'internalisation de la nouvelle pratique, les résultats ne permettent pas de confirmer les hypothèses formulées. Il semble que la relation de confiance entre la méta organisation et ses organisations membres n'ait aucun impact sur la mise en œuvre ou l'internalisation des nouvelles pratiques au sein des membres de la méta-organisation. La confiance constituerait un facteur favorable à

l'adhésion des membres à la méta-organisation comme le sous-entend la littérature mais n'aurait pas d'incidence sur la mise en œuvre et l'internalisation effective de nouvelles pratiques. A contrario, la « dépendance » perçue de l'ANAD envers l'AMA semble influencer la mise en œuvre de la nouvelle pratique tout comme l'hypothèse l'indiquait. Nous n'avons pas pu montrer l'existence d'un lien entre l'identification et la mise en œuvre de la nouvelle pratique mais il semble que l'identification à la méta-organisation soit corrélée au sentiment d'engagement envers la pratique. Ensuite, nous avons observé le lien entre les dimensions du profil national et la mise en œuvre/internalisation de la nouvelle pratique AUT. Nous observons un effet des profils nationaux « régulateur » et « cognitif » sur les dimensions « test » et confidentialité » de la mise en œuvre de la nouvelle pratique. Par contre, il apparaît que le profil national « cognitif » influence l'internalisation de la nouvelle pratique dans sa dimension « confidentialité ».

Ces résultats ouvrent la question de l'impact du contexte national sur l'adoption de standards au sein des méta-organisations internationales. En effet, le contexte relationnel entre la méta organisation et ses organisations membres défini à partir de la confiance, de l'identification et de la dépendance est inhérent à l'existence même de la méta-organisation ce qui pourrait expliquer le fait qu'il n'existe pas de différence significative entre les agences nationales dans notre étude. Cette recherche pourrait être enrichie par l'introduction de variables liées à la diffusion d'innovation qui s'intéresse aux caractéristiques perçues de la nouvelle pratique en elle-même (Rogers, 2010). Nous suggérons que le processus de consultation auquel prennent part les membres de l'AMA permet la participation à la réflexion sur les standards à adopter. Tout comme la littérature sur les méta-organisations le suggère (Ahrne & Brunsson, 2008 ; Gadille & al., 2013), la participation à la prise de décision et le recours au consensus permettent un processus de diffusion et d'adoption des nouvelles pratiques effectif. Nous pouvons formuler l'hypothèse qu'au-delà du contexte méta-organisationnel ou national, c'est le processus en lui même qui aurait un impact sur l'adoption ou non d'une nouvelle pratique par les membres d'une méta-organisation. Les trois agences nationales de l'échantillon qui présentent un degré d'internalisation de la nouvelle pratique faible, pourraient être des agences nationales non impliquées dans le processus de consultation, ce qui expliquerait cette différence.

Les contributions de cette recherche sont de plusieurs ordres. Tout d'abord, nous contribuons à la recherche sur la méta-organisation en proposant une étude empirique permettant tout d'abord de mettre en avant l'influence ou pas dans le processus de diffusion et

d'adoption de nouvelles pratiques de facteurs tels que la confiance, l'identification et la relation de dépendance des membres vis à vis de la méta-organisation. Ces dimensions avaient été discutées théoriquement dans la littérature mais n'avaient pas été testées à ce jour. Ensuite, cette recherche permet de proposer un parallèle entre l'adoption de pratique par les filiales d'une multinationale et les membres d'une méta-organisation internationale. Bien que structurellement différentes, les filiales et les organisations membres d'une méta-internationale sont soumises à des pressions issues de leur contexte relationnel mais également de leur pays respectif. Cependant, nous avons pu mettre en évidence que certains facteurs très impactant au sein de la multinationale n'ont, à priori, pas d'effet au sein d'une méta-organisation internationale.

Cet article rencontre un certain nombre de limites. Tout d'abord, l'échantillon d'agences nationales anti-dopage est relativement limité même si le taux de réponse est acceptable à savoir 30% des agences en activité. Il est à noter que cette population est très difficilement atteignable. En effet, au moment de la mise en œuvre de notre questionnaire, les agences consacraient la majeure partie de leur temps à l'organisation des Jeux Olympiques de Londres. Néanmoins, le terrain empirique choisi, à savoir la méta-organisation dédiée à la lutte contre le dopage constitue un terrain empirique fécond et original. En effet, l'Agence Mondiale Anti-dopage est considérée par certains auteurs comme étant l'organisation internationale la plus influente dans le domaine du sport. Elle est également très souvent au centre de l'actualité. Ensuite, les données récoltées font référence à un seul temps de mesure ce qui ne nous permet pas d'évaluer l'éventuelle progression de ces agences au cours du processus de mise en œuvre et d'internalisation de nouvelles pratiques. Enfin, des agences considérées comme influentes ne font pas partie de notre échantillon. Il serait intéressant à l'avenir de pouvoir identifier pour quelles raisons elles n'ont pas souhaité répondre.

Cette recherche permet d'ouvrir des pistes de recherches futures dans le champ des méta-organisations internationales. Tout d'abord, il serait intéressant de pouvoir reproduire la recherche au sein d'une autre méta-organisation internationale (par exemple l'Union Européenne, les Nations Unies ou la FIFA) afin d'observer la présence des différents facteurs tels que la confiance, la dépendance et l'identification. Cela permettrait de donner un éclairage empirique aux caractéristiques de la méta-organisation développées par les auteurs. Ensuite, cette recherche se focalise sur des facteurs contextuels propres à la méta-organisation et au pays dont les membres sont issus mais ne s'est pas intéressée aux caractéristiques de la pratique en elle-même. L'étude de cette dimension permettrait

d'envisager les caractéristiques perçues de la pratique sur la mise en œuvre et l'internalisation effective de cette pratique. Pour cela, l'étude d'autres nouvelles pratiques au sein de l'agence mondiale anti-dopage constituerait un apport intéressant.

Enfin, une étude qualitative permettrait d'approfondir les résultats obtenus dans cette recherche. Il serait intéressant de s'adresser à chaque agence en particulier et de comprendre les raisons pour lesquelles elle met en œuvre et/ou internalise l'une ou l'autre dimension de la nouvelle pratique étudiée. Une étude qualitative du processus de consultation parmi les membres de la méta-organisation permettrait également d'éclairer les éventuels jeux de pouvoir conduisant certaines agences à davantage mettre en œuvre ou internaliser la pratique que d'autres.

REFERENCES

- Ahlvik, C., & Björkman, I. (2014). Towards explaining subsidiary implementation, integration, and internalization of MNC headquarters HRM practices. *International Business Review*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.10.007>
- Ahrne, G. & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21, pp. 429-449.
- Ahrne, G. & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham UK, Northampton MA, USA.
- Bromiley, P. & Cummings, L. (1995). Transactions costs in organizations with trust. In Bies, R., Lewicki, . & Sheppard, B. (Eds.), *Research in negotiation in organizations*, 5, 219-247. Greenwich CT: JAI Press.
- Cummings, L.L. & Bromiley, P. (1995). The organizational trust inventory (OTI): development and validation. In R. Kramer & T. Tyler (Eds.) *Trust in organizations: frontiers of theory and research: 302-330*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- De Noni, I., Ganzaroli, A. & Orsi, L. (2012). The evolution of OSS governance: a dimensional comparative analysis. *Scandinavian Journal of Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2012.10.003>
- Dumez, H. (2008). Les méta-organisations. *Le Libellio d'Aegis*, 4(3), pp. 31-36.
- Escofier, B. & Pagès, J. (1994). Multiple factor analysis (AFMULT package). *Computational statistics & data analysis*, 18, 121-140.
- Gadille, M., Tremblay, D. G., & Vion, A. (2013). « La méta-organisation territorialisée, moteur d'apprentissages collectifs ». *Revue Interventions économiques*, 48, pp. 1-18.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. (1988). Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 365-388.

- Gulati, R., Puranam, P., & Tushman, M. (2012). “Meta-organization design: rethinking design in interorganizational and community contexts”. *Strategic Management Journal*, 33, pp. 571-586.
- Hanstad, D. V., Skille, E. Å., & Loland, S. (2010). Harmonization of anti-doping work: myth or reality?. *Sport in society*, 13(3), 418-430.
- Henne, K., 2010. “WADA, the promises of law and the landscapes of antidoping regulation”. *Political and Legal Anthropology Review*, 33(2), pp. 306-325.
- Kamber, M. (2011). Development of the role of National Anti-Doping Organizations in the fight against doping: from past to future. *Forensic Science International*, 213, pp.3-9.
- Kerwer, D. (2013). International Organizations as Meta-Organizations: The Case of the European Union. *Journal of International Organizations Studies*, 4(2), pp. 40-53.
- König, A., Schulte, M. & Enders, A. (2012). Inertia in response to non-paradigmatic change: The case of meta-organizations. *Research Policy*, 41, pp. 1325-1343.
- Kostova, T. & Roth, K. (2002). Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233.
- Leys, V., & Joffre, P. (2014). Méta-organisations et évolution des pratiques managériales, *Revue française de gestion*, (4), 121-134.
- Malcourant, E., Vas, A. & Zintz, T. (forthcoming). World Anti-Doping Agency : a meta-organizational perspective. *Sport, Business and Management: An International Journal*.
- Mottram, D. R. (2011). A historical perspective of doping and anti-doping in sport. In Mottram, D.R. (Ed.) *Drugs in Sport*. Routledge : New York.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- OECD (2008). *Handbook on Constructing Composite Indicators*. Methodology and user guide.
- Rogers, E.M. (2010). *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster.
- Rosenzweig, P. & Singh, H. (1991). Organizational environments and the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 16, 340-361.
- Solansky, S., Beck, T. & Travis, D. (2014). A complexity perspective of a meta-organization team: the role of destabilizing and stabilizing tensions. *Human Relations*, 1-27.
- Tolbert, P., & Zucker, L. 1996. The institutionalization of institutional theory. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tushman, M.L., & Romanelli, E., (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation, In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 7, pp. 171-222. Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J., & Lyles, M. A. (2008). Inter-and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853.

- Vifell, A.C., & Thedvall, R. (2012). Organizing for social sustainability: governance through bureaucratization in meta-organizations. *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, 8(1), pp. 50-58.