



HAL
open science

Pour une autre approche en management du sport

Jean Corneloup

► **To cite this version:**

Jean Corneloup. Pour une autre approche en management du sport. *Gestion* 2000, 1999, 16 (3), pp.33-60. halshs-00376935

HAL Id: halshs-00376935

<https://shs.hal.science/halshs-00376935>

Submitted on 20 Apr 2009

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

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

Pour une autre approche managériale du sport

**J. Corneloup, Maître de Conférence,
Laboratoire d'anthropologie des pratiques corporelles
Clermont-Ferrand**

Adresse de l'auteur

Jean Corneloup
1 rue de Prat
Gergovie
63670 La Roche Blanche
Tél : 04-73-79-46-23

Résumé

Notre propos vise à redonner de l'importance à des approches plus anthropologiques dans la réalisation d'études, de rapports et d'analyses portant sur le management et le marketing des pratiques, des biens et des services sportifs.

Pour cela, on tâchera de justifier notre point de vue en expliquant les raisons de cette prise de position théorique et pratique. On évoquera quelques éléments-clé qui nous aideront à convaincre. La constitution de secteurs de recherche en marketing et management à orientation anthropologique, la dynamique actuelle en sciences sociales, les changements de modes de vie et des styles sportifs en France, les attitudes montantes du consommateur... sont déjà quelques pistes justificatives.

Mots-clé : anthropologie, management, micro-sociologie, situation, lieu.

Summary

We wish to give importance to a more anthropological approach when carrying out studies, reports and analyses concerning the management and marketing of sports practising, sports equipment and services.

That is why I will try to justify my point of view by explaining the reason for that theoretical and practical stand. I will mention a few key elements to convince you. The creation of research areas in marketing and management with an anthropological orientation, the current dynamics in the social-sciences-sector, the changes in the way of living and various sports styles in France, the changing behaviour of the consumer justify this trend.

Key-words : anthropology, management, micro sociology, situation, place.

Pour une autre approche managériale du sport

Au moment où le management¹ sportif cherche à se constituer en tant que discipline scientifique², les questions relatives à son autonomie scientifique et à ses relations avec les sciences sociales³ apparaissent d'actualité. L'interrogation porte sur les principes théoriques qui organisent la réflexion dans ce domaine. La volonté de vouloir constituer un savoir et un savoir-faire spécifiques se heurte à un questionnement épistémologique. En effet, l'objet d'étude du management porte sur des ensembles sociaux, des organisations, des lieux de vie, des pratiques sociales, des techniques,... Bref, un objet que les sciences sociales étudient depuis longtemps, en essayant d'apporter un éclairage multiple en fonction des positions théoriques des uns et des autres. L'enjeu porte alors sur les capacités du management à répondre d'une manière pertinente et efficiente aux problèmes qui lui sont posés sans s'appuyer sur les apports des sciences sociales et plus particulièrement de l'anthropologie ? Pour saisir les liens entre les deux univers, l'étude commencera par une remise en cause et une critique du paradigme managérial. Puis, on justifiera notre prise de position théorique en montrant tout l'intérêt d'un recours aux sciences sociales pour mieux répondre aux situations managériales. Enfin, on exposera les avancées des sciences sociales d'un point de vue théorique justifiant leur utilisation en management.

I – La description de la situation

Cette réflexion théorique semble nécessaire étant donné la nouvelle place que les "sciences managériales" occupent actuellement au sein du monde sportif. Au cours des années 80, un changement d'importance s'est produit. Auparavant, le sport était un secteur en friche sur un plan économique et entrepreneurial. Une gestion publique, associative, amateur et bénévole occupait le terrain au sein d'un univers dominé par le sport de compétition. Cette pratique, réservée à la jeunesse et aux jeunes adultes, se déroulait après le temps de travail et sur des lieux sportifs qui n'étaient pas toujours de bonne qualité. Mais peu importe ! Le sport offrait quelques moments d'émotions à une France convertit à la culture du travail, du panache et de la bravoure. La société idéalisait la figure du héros sportif; ce sportif, sain de corps et d'esprit et d'une moralité irréprochable qui réalisait des exploits

¹On prend ici le management comme terme générique, regroupant le management et le marketing et autres disciplines attachées à ce domaine.

²En outre par la publication d'un livre de référence (Loret, 1993) et par la création de la société française de management sportif (Déc. 1997).

³Notre propos porte sur l'anthropologie tout en abordant la question dans sa globalité; c'est à dire dans les relations que les sciences humaines entretiennent avec le management.

hors du commun. L'équipe de France de Rugby, Carpentier, Borotra, Mimoun, Jazzy, Cerdan, Herzog,... représentaient ces figures héroïques admirés par de nombreux français à la sportivité insignifiante. La culture du corps se concevait dans une optique patriotique, morale (éducation à la droiture), hygiénique où il s'agissait de domestiquer la nature pulsionnelle des individus que ce soit à l'école, au sein des paroisses et dans les clubs de gymnastique, de boxe, de football,... aux moyens rudimentaires.

Il a fallu attendre l'apparition de la société de consommation, l'augmentation du temps libre et du pouvoir d'achat des français, la réaction étatique après la débacle française aux Jeux Olympiques de Rome et enfin l'émergence d'une culture du loisir pour percevoir les premiers changements au sein de ce secteur. Au fur et à mesure des années, la place du sport dans la société ne fit que s'accroître; les enjeux économiques, politiques, touristiques, territoriaux modifièrent en profondeur la culture sportive. De nouveaux acteurs apparurent; le secteur privé du sport connut une croissance exponentielle... Pour relever les défis émergents, les acteurs du mouvement sportif furent contraints de transformer leurs stratégies d'encadrement et leurs modèles d'action; ils durent faire face à une concurrence fédérale de plus en plus forte et à une transformation radicale du système des sports (Pociello, 1995). Confrontées à cette situation inédite, les années 80 ont été marquées par l'émergence de nouveaux outils d'action empruntés à la culture d'entreprise, au monde du privé, au management, au marketing et à la gestion. Une véritable rupture se produisit au sein de l'univers sportif marquée par la pénétration de ce modèle d'action. Quelques exemples illustreront notre propos :

– Au niveau des collectivités locales, suite à la décentralisation, les équipes municipales sont placées en première ligne. Elles doivent rentabiliser au maximum leurs investissements tout en répondant à la demande de la clientèle communale de plus en plus exigeante. Sans aucun doute, un souci de **professionnalisation** des services sportifs est dans l'ère du temps. Pour ce faire, une formation managériale est dispensée pour tendre vers une gestion rationnelle du sport local.

– Au sein des universités (les facultés de sport) se créent de nouvelles filières de formation orientées vers le management du sport. Là encore, on emprunte aux modèles théoriques classiques de référence pour sensibiliser les futures cadres du loisir sportif aux méthodes modernes de gestion des organisations sportives.

– Le monde des entreprises et de la distribution de produits sportifs a connu lui aussi sa petite révolution. L'apparition de grandes surfaces du sport (Decathlon, Sport 2000, Go Sport,...), la concurrence entre marques (Adidas, Millet, Reebok, Nike, Salomon,...), l'évolution rapide des demandes, les progrès technologiques et les opérations de marketing auprès de la clientèle ont modifié les règles du jeu et les usages ancestraux. La culture entrepreneuriale inonde aujourd'hui cette sphère qui a déstabilisé le secteur des magasins traditionnels de sport et la production artisanale d'autrefois. Là encore, la culture de l'expert, du marketeur, du gestionnaire, du comptable s'impose.

– Les années 80 sont aussi marquées par l'explosion du tourisme sportif. Nombreux sont les prestataires qui se sont lancés dans l'aventure en créant leurs propres entreprises. Deux mondes sont ainsi rentrés en concurrence : celui des petites associations qui bricolent et vivent entre dillétantisme et affairisme et celui des grandes structures professionnelles (MMV, UCPA, Club MED, Stations de ski, VVF,...) qui épousent les procédures de la rationalité gestionnelle : rigueur, étude de marché, plan marketing, qualité des services proposant des biens intangibles,... Rien n'est écarté pour asseoir la réussite de l'entreprise. Les vacances deviennent un marché rentable pour ceux qui maîtrisent cette culture managériale.

– Le monde fédéral n'échappe pas non plus à cette turbulence gestionnelle. Le choc culturel a été des plus violents pour tous les habitués du système passé. Celui-ci était construit sur la bonne volonté des dirigeants et de l'entraîneur amateur et sur le soutien inconditionnel de la mairie (par les subventions) à ces nombreuses associations sportives. En quelques années, une logique de la rentabilité (sportive et financière) et du management par objectifs est apparu avec la nécessité de gérer les clubs et les fédérations comme des entreprises. La concurrence, le coût et les enjeux devenant de plus en plus importants, la culture associative était dépassée. La technologisation des procédures gestionnelles et la scientification des méthodes d'entraînement devaient s'imposer...

– Enfin, on peut évoquer un dernier exemple qui concerne l'univers de l'évènementiel. L'organisation d'une coupe du monde de football, d'une étape du tour de France ou du Trophée Andros, du Paris-Dakhar ou du marathon de Paris nécessitent des compétences bien spécifiques pour l'efficacité et l'efficacité de l'opération. Sans un minimum de savoir-faire, ces grands rendez-vous et spectacles sportifs ne pourraient avoir lieu. Du professionnalisme, de la rigueur, de la méthode,... et donc du management sont ainsi nécessaires.

Ces quelques exemples permettent ainsi de saisir l'étroite relation et interactions qui existent actuellement entre le management (et sa culture) et le monde du sport⁴. Certains critiquent violemment cette orientation à l'image de J. M. Brohm (1996) : *"le sport s'intègre de plus en plus dans le modèle managérial des entreprises privés où ce qui domine c'est la gestion la plus rationnelle, la plus rentable, la plus profitable qui devient le modèle de référence. La marchandisation du sport n'économise pas le bénévolat, l'amateurisme et la gestion souple des clubs... Les effets pervers de ce sport, c'est l'affairisme, la corruption, le clientélisme, l'autoritarisme"*. Sans aucun doute, on ne peut contester le rôle fondamental que cette culture a eu sur le changement du système sportif. Pourtant, au-delà de l'évidence, on voudrait interroger ce modèle managérial pour en saisir sa pertinence et ses limites. Existe-t-il une science du management ? Suffit-il simplement de maîtriser les cadres théoriques managériaux dispensés dans les instituts spécialisés pour agir professionnellement ? N'y-a-t-il pas des limites à la pénétration de cette culture entrepreneuriale dans le monde du sport ? Quels sont les effets pervers que l'on peut

⁴La même approche pourrait être faite au niveau de la société lorsque certains experts notent l'influence croissante des multinationales du management sur les entreprises et les gouvernements (M-B Baudet, Le Monde économique, 19 janvier 1999)

percevoir à ce modèle ? Est-il opportun de penser que le détour par les sciences sociales permettrait de limiter les biais et les effets pervers de ce modèle par une meilleure prise en compte des contextes managériaux et des demandes des publics ?

II – Remise en cause du paradigme managérial

II – 1 Le détour épistémologique

Le propos présenté, ci-dessus, laisse sous-entendre qu'il existe un univers managérial autonome, constitué sur un plan épistémologique et donc faisant référence à des théories, de concepts, des outils méthodologiques particuliers. Bien des auteurs doutent de l'existence d'une science du management. Des emprunts méthodologiques et théoriques sont fréquents à différents domaines de la recherche scientifique. Il en est ainsi dans les études marketing où les références aux approches économiques, socioculturelles, psychologiques... sont nombreuses pour comprendre les mobiles du consommateur⁵. De même, les publications méthodologiques portant sur les études de marché exploitent largement les apports des sciences sociales dans la présentation des études quantitatives et qualitatives. Enfin, on peut évoquer la recherche universitaire dans le domaine sportif qui n'est pas en reste. En effet, il suffit de consulter le livre de A. Loret (et all) sur le management sportif pour se rendre compte de l'étroite relation de ce domaine avec les sciences sociales, économiques et de gestion.

Dans le secteur d'application, c'est à dire le secteur des consultants, hommes de terrain et d'entreprises, les recettes et les démarches pragmatiques – qui parfois peuvent se révéler efficaces – sont privilégiées... Mais d'une manière générale, il apparaît, suivant les propos de J. Brée⁶ que ce marketing d'entreprise n'a pas eu le temps de construire un corpus théorique solide sur lequel vont pouvoir s'appuyer les applications empiriques. On perçoit ainsi les difficultés à parler d'un champ scientifique autonome en management tant les relations entrent ces deux univers sont évidentes.

II – 2 Critique des outillages et des technologies managériaux

Tout ne peut se réduire au "management technocratique" en tant que modèle opérationnel. Que ce soit dans la gestion des salariés d'une entreprise⁷, d'une ville, d'un État, d'un club associatif et dans la construction d'études de marché, le management technocratique et l'expertise technique ont leurs limites. Le détour par les outillages managériaux (les plans comptables, les progiciels, les bases de données, l'analyse multicritère, l'équipement type, les planifications stratégiques,...) produit ce que L. Sfez (1991) appelle du "tautisme", par un enfermement de la réalité du marché, des organisations et des espaces sociaux dans ce

⁵ Exemple J. Brée (1995a), B. Dubois (1994) et M. Filser (1994)

⁶ Sciences humaines, n° 54, p. 36

⁷ R. Farson (1996) accuse le management de simplifier et de rationaliser à l'extrême les affaires humaines et d'utiliser des techniques réductrices dans le management des salariés.

communicationnel technologique. La "vraie réalité" pour ces managers étant celle qui entre dans les grilles de lecture managériales et non plus la réalité contextualisée telle qu'elle se donne à voir, telle qu'elle se vit, pratiquement, voir phénoménologiquement⁸. Par réaction, certains évoquent la nécessité de développer un "marketing interactif" (J. M. Lehu, 1996). Il s'agit de prendre des distances avec le marketing de masse et les approches quantitatives et distales pour retrouver une connaissance proximale du client et du prospect⁹.

En filigrane, ces questions et remarques critiques induisent une réflexion relative au concept de technologie, très bien évoqué par C. Dejourns (1995). En effet, selon les définitions, la technique renvoie plutôt à l'ordre machinal, celui de la production et de l'économie¹⁰ ou selon une acceptation plus large à une lecture en terme de ressource humaine. *"La technologie est alors une science humaine et non pas une science de l'ingénieur. Elle est une des branches de l'anthropologie"* (C. Dejourns, 1995, p. 17). On perçoit les enjeux auxquels renvoient ces critiques, suggérant une autre approche du management; approche sans nul doute plus anthropologique, remettant en cause la réduction de la technologie à la technique.

II – 3 Critique de la culture et de la formation managériale

P. Le Goff (1996) parle de formalisme méthodologique, d'inflation d'outils et de manipulation du langage pour évoquer la crise du management des ressources humaines, nous amenant à réfléchir sur les illusions du management. Cette culture des gagnants et des techniciens (aller vite, saisir une opportunité, valeur à l'action, à l'opérationalité,...), ces méthodes de communication standardisées, la culture du musée et de salon et autres cultures de la compétence semblent s'inspirer d'un dogmatisme managérial. Pour lui, ce type d'approche est loin de rendre compte de la complexité des variables qui devraient être présentes dans le management du social et du travail ou dans la formation d'animateurs sociaux ou sportifs. Quelques exemples illustreront notre propos :

- La culture des ingénieurs, des élites et des étudiants est souvent remise en cause. Ceux-ci apparaissent comme étant incapables de traiter des problèmes de terrain ou de gérer les ressources humaines des salariés, mais experts, par contre, dans l'expertise théorique et simulée, dicit Crozier (1977) et H. Mintzberg¹¹ (1994).
- La formation des B. E. (brevetés d'état) est aussi critiquée; ceux-ci sont connus pour être de très bons techniciens, de très bons sportifs, mais comme étant incapables d'animer correctement un groupe de touristes ou d'imaginer des concepts touristiques porteurs.

⁸ M-B Baudet parle d'une tendance à la standardisation de l'offre et alerte les entreprises sur les limites aux actions des managers (Le monde économique, 19 janvier 1999, p. III).

⁹ "Savez-vous qu'aujourd'hui 80% des nouveaux produits de grande consommation font flop aux Etats-Unis ! Incroyable gaspillage d'un système de marketing détraqué qui prétend que l'offre crée toujours la demande. Et si au consommateur passif d'hier succédait un autre, coproducteur de ses désirs d'équipement ?", R. Sue, Professeur d'Université, Express du 9-10-97 ou voir son livre, La richesse des hommes, Odile Jacob, Paris, 1997.

¹⁰ Dans ce cas, il n'y a pas de différence fondamentale entre technique et technologie (C. Dejourns, 1995, p. 16)

¹¹ Lire le chapitre "Former des managers et non des diplômés de MBA", pp. 25-144.

– Enfin, les analyses de J. P. Le Goff (1996) évoquent la déstructuration de la culture des métiers. Pour lui, elle se réduit à une liste de compétences alors que le métier, pour reprendre ses propos, c'est aussi une «*culture, au sens ethnologique du terme, c'est à dire une façon de vivre et de travailler des rapports sociaux*». Le métier est bien souvent réduit à une dimension d'opérationnalité étroite en terme de compétences. Ce théoricien parle aussi de la nécessité de revaloriser l'enseignement de la culture générale¹², cette culture qui permet aux individus de prendre du recul par rapport à leurs pratiques et de mieux cerner les enjeux multiples qui les concernent.

Au détour de ces approches, c'est la question du facteur humain qui est évoquée. En effet, comment faire en sorte que l'action managériale ne se réduise pas à un agir instrumental¹³, tel que l'évoque Habermas (1989). Cette manière classique d'aborder la culture managériale oublie de prendre en compte les deux autres dimensions de l'agir communicationnel que sont l'agir moral-pratique (l'aspect social et politique de l'action) et l'agir expressif (la mise en scène de l'action). De même, la place du corps est bien souvent négligée dans les analyses managériales. La priorité est donnée au rationalisme. Alors que les récentes études portant sur le travail, le management éducatif et sportif et l'apprentissage évoquent la nécessité de repenser la relation entre la pensée et le corps, entre les habiletés cognitives et "tacites". C. Dejours évoque ce besoin de reconsidérer la vision du travail selon un regard ethnologique à partir du moment où les actes professionnels ne se réduisent pas à des actes rationnels, stéréotypés et cognitifs. On serait plutôt en présence d'une "activité subjectivante", proche d'un bricolage heuristique. Les activités professionnelles ne se cantonnent pas à la transmission d'un savoir théorique. Elles nécessitent l'assimilation d'un savoir pratique, intentionnel et situationnel¹⁴. Tout ne serait pas de l'ordre de la conscience et de la consigne verbale. *"L'intelligence du corps et de la pensée engagée dans ces activités est souvent en avance sur la conscience et la symbolisation de ces actes pratiques"* (C. Dejours, 1995, p. 46).

Là encore, on perçoit les limites d'un management qui voudrait se couper du social et des sciences sociales oubliant la prise en compte de la situation, du vécu, du contexte, du vitalisme ambiant et du corps et des écrits relatifs à cette question.

II – 4 Critique de l'idéologie managériale

En allant plus loin dans la critique, un regard, extérieur à l'activisme managérial, permet de se rendre compte de l'impérialisme culturel et idéologique du

¹²Le monde qui bouge exige, paradoxalement, d'introduire du temps de réflexion et le recul qu'apporte la culture générale et ses contenus structurés de connaissances dans les domaines scientifiques, historiques, philosophiques,... C'est le moyen de comprendre les évolutions et d'en mesurer les enjeux" (J. P. Le Goff, 1995, p; 36)

¹³J. Palmade (1996, p. 78) évoque la signification de la rationalité instrumentale, considérée comme "la rationalité des moyens pour des fins. Les fins sont le développement de l'économique, et les moyens sont les outils techniques, c'est à dire, ceux qui laissent le moins de prise à l'erreur".

¹⁴Dans le domaine du management de l'entraînement sportif, les récents travaux de recherche de J. Saury (1997), en collaboration avec M. Durand et J. Theureau, s'inscrivent aussi dans cette dynamique. Sa critique des postulats de la rationalité technique dans l'acte d'enseignement et le travail entrepris du côté de la réflexion-en-action, des savoirs d'action, des compétences incorporées,... sont illustratifs de cette mouvance anthropologique dans le champ de l'entraînement.

management. Ainsi, à la lecture de la "bible" du management en France, sous la direction d'A. Loret (1993), on constate une inflation terminologique de concepts et de notions, idéologiquement situés. Ceux-ci exposent la gestion du sport en terme de «rentabilité, d'efficacité, de rationalité, de coût global optimisé, de contenu réel de leur dépense, de qualité, de champ réglementaire, de techno-structure, de management de l'extrême... et autres outils à la mode : "M3E, GAEC, PIP".

Cette culture se présente comme une nouvelle forme «d'aliénation et de domination» où tous les sports et loisirs qui ne seraient pas rentables, producteurs, réglementés, normés "iso" n'auraient aucune crédibilité. A la lecture des écrits d'A. Loret se pose la question de l'opportunité de parler de la stratégie du potier¹⁵ dans ce monde qui ne ressemble à rien à de l'artisanat mais qui est beaucoup plus proche d'un taylorisme managérial du sport. Pour imaginer notre propos, on peut citer la phrase d'A. Loret (ibid) : *"Le management peut se définir comme un processus d'organisation rationnelle des ressources à mobiliser pour atteindre des objectifs... Dans cette perspective, comme le souligne Mintzberg, "la note dominante est la raison – un contrôle rationnel, une analyse systématique des concurrents et des marchés, des forces et des faiblesses de la société – la combinaison de ces analyses conduisant à des stratégies claires, explicites et certifiées"*. Cet exemple illustre bien les mobiles de ces approches, contournant le concept de "rationalité limitée" et de rationalités multiples (Tribout, 1996) ou de stratégies efficiences (Mintzberg, 1994). Elles suggèrent l'enclosure du sport dans une mise en ordre parfaite et réduisent la lecture du management sportif aux sciences de la gestion (Loret, 1993, p. 14). La priorité est donnée à l'agir instrumental et au rationalisme renvoyant à une conception bien française du management. En effet, la définition anglaise du management est plus démocratique et co-constructive dans la prise en compte du collectif et du social¹⁶.

Sous un autre angle, les approches de N. Aubert et de V. de Gaulejac (1991) nous amènent à percevoir le management comme un des symptômes de notre société post-moderne. Il faut tout gérer (la famille, les motivations avec ces collaborateurs, la bonne marche d'un service, ces loisirs,...), être performant, être gagnant et gagnant, en direction de la qualité et de l'excellence totale. Mais la contrepartie de ce système, c'est que cette excellence a un coût : celle du stress permanent, de la décompression, de l'obsession de la performance et du burn out (épuisement, brûlures internes...). Cette configuration s'élabore autour d'un nouveau modèle de management, lié à un culture implicatrice. Une "violence pratique et symbolique" d'un nouveau genre se propage, construite non plus sur l'autoritarisme mais sur le participatif et le narcissique. Ces auteurs nous parlent alors de ces maladies de l'excellence, du système "managinaire" et de la personnalité narcissique comme exemples d'effets pervers, issus de cette idéologie managériale post-moderne. L'aliénation repose ainsi sur un autre modèle lorsque chacun a l'obligation d'être performant pour accepter la correspondance entre son moi idéal, l'idéal du moi, l'idéal organisationnel et le moi organisationnel idéal

¹⁵L'approche de la stratégie du potier par H. Mintzberg (1994) est bien différente de celle présentée par A. Loret (1993).

¹⁶"Manager : "conduire du bout des doigts" les chevaux, en respectant à la fois là où ils veulent aller et là, où, celui qui tient les rênes, veut les conduire" in Le Trésor de la langue française (J. Palmade, 1996, p. 78).

(ibid, p. 190). Aucune place n'est faite alors à la logique de la perte, de l'errance, de l'irrationnel et de l'inutile, alors que certains auteurs comme M. Maffesoli (1997) nous invite à lire le social comme étant traversé par ces nouvelles manières de vivre et d'agir, prenant des distances avec les principes de la modernité.

Cette approche veut ici critiquer l'idéologie managériale en tant qu'utopie post-moderne; utopie étant incapable de suffire à gérer la société et le monde sportif; utopie voulant inscrire et circonscrire le monde dans un univers prométhéen, entrepreneurial et cartésien. L'aspect réducteur et limité de ces "théorisations"¹⁷ est à noter que confirme sous un autre angle les écrits de E. Friedberg (1993) lorsqu'il évoque l'insuffisance des approches rationnelles pour saisir le comportement de l'individu au travail et le fonctionnement des entreprises. Bien souvent, les approches managériales, écrit-ils, privilégient les lectures psychologiques et structuro-fonctionnalistes des individus et des organisations. Elles apparaissent alors bien insuffisantes pour comprendre le fonctionnement des "systèmes d'action concret", propres à chaque organisation.

II- 5 Conclusion

Notre propos consiste à prendre position contre un modèle managérial qui s'est construit autour d'une vision simplifiée de la rationalité et de l'action. On veut ainsi prendre nos distances avec un management élitiste donnant la priorité aux approches analytiques¹⁸, technocratiques, linéaires, centralisées et surplombantes. La critique porte aussi sur la conception instrumentale et cognitive de l'action. Le fonctionnement humain ne semble pas reposer exclusivement sur un savoir rationnel et algorithme. Il importe de tenir compte de la complexité des variables qui participent à la production de l'agir. L'intuition, la logique floue, les heuristiques, le savoir-faire pratique, les habiletés tacites et tout ce qui renvoie aux dimensions expressives, politiques, culturelles et situationnelles de l'agir doit être intégrés à la compréhension du facteur humain. Difficile aussi de concevoir le comportement du consommateur et de l'homme au travail selon une simple approche économiste voulant ainsi imposer une idéologie managériale construite autour du modèle de l'utilité, de la rentabilité et de l'excellence. Ainsi que ce soit le décideur, l'employé ou le consommateur, le modèle de la rationalité strict semble totalement inopérant pour gérer et comprendre les situations sociales et humaines. L'approche systémique (Le Moigne, 1990), la référence à "*la pensée stratégique comme processus*" (C. Pigeassou et R. Ferguson, 1997) et "au système d'action concret" (Crozier, Friedberg, 1987) semblent beaucoup plus adaptées pour manager les organisations humaines.

Évidemment, il ne s'agit pas de faire du dogmatisme anthropo-managérial voulant faire croire que le management doit devenir anthropologique; mais il

¹⁷O. Aktouf (1992, p. 147) exprime les mêmes choses dans sa critique des organisations.

¹⁸"Les approches classiques du management, basées sur des procédures analytiques et sur des facteurs plutôt économiques, n'ont pas apporté les résultats souhaités et sont sujettes à des critiques sévères". Ces approches cartésiennes, basées exclusivement sur la rationalité et le contrôle, se retrouvent dans les travaux de l'école de "planification stratégiques" qui, pendant la dernière décennie, ont rencontré des échecs" (C. Pigeassou et R. Fergusson, 1997, p. 128).

apparaît que dans certains cas, l'anthropologie et d'une manière générale les sciences sociales peuvent apporter des éclairages précieux et pertinents pour éviter les impasses du management et les incohérences de certains projets. Pour clore cette remise en cause, on pourrait ajouter une dernière observation d'un expert en urbanisme et en aménagement du territoire que nous reprenons à P. Chantelat et E. Adamkiewicz (cf Loret, p. 450) quand A. Haumont souligne que les *«apports de l'ethnologue et celui de l'anthropologue seront de plus en plus de circonstance dans l'approche des espaces sportifs, prenant ainsi le relais des techniciens et des gestionnaires»*.

III – Nécessité d'un détour par l'anthropologie et la micro-sociologie

Nous avons dit que la réalité sociétale d'aujourd'hui justifie pleinement ce détour par les sciences sociales et en particulier par l'anthropologie et la micro-sociologie. Il nous faut alors expliciter et justifier notre point de vue à la lecture de données théoriques et pratiques. Le parcours de différents "sites culturels, touristiques, sportifs et autres" servira de cadre pratique.

III – 1 Le marketing du consommateur

L'éclatement des modes et styles de vie, sous une forme moins socialement positionnée et structurée qu'auparavant – que certains évoquent en terme de relativisme (M. Maffesoli, 1997) – a pour effet de rendre plus imprévisible et moins compréhensible le comportement des consommateurs; ceci nécessite alors une plus grande écoute et observation de la réalité sociale imposant une lecture plus «compréhensive» des mondes contemporains. On rejoint ici les propos de J. Brée¹⁹ lorsqu'il dit que les modèles traditionnels et les repères simples ne suffisent plus pour comprendre le comportement du consommateur. Les critères d'âge, de sexe, d'habitat et de styles de vie sembleraient bien insuffisants pour décoder les mobiles du consommateur et saisir l'acte d'achat, en référence à des cartographies stylistiques théoriques trop structurées.

En ce qui concerne le tourisme, la mode aux gîtes d'étape, à des relations plus authentiques, le besoin de loisirs plus personnalisés et plus culturels,... ainsi que la recherche d'un exotisme écologique océanique confortent cette idée que les années 90 ne sont plus celles de l'apparence, du superficiel et du tout speed mais beaucoup plus celles d'un enracinement familial, des redécouvertes des vertus morales, d'un ethnotourisme et d'un écotourisme (en pleine vogue) attentif à l'autre. Pour certains experts en conjoncture culturelle, les années 90 sont celles de l'authentique», c'est à dire de tout ce qui a un rapport avec la santé, l'écologie, l'humanitaire, le sécuritaire, l'utilitaire (Rocheftort, 1995). Le marketing doit ainsi intégrer ces nouvelles valeurs

¹⁹ Maître de conférence en marketing à Dauphine, Sciences humaines, n° 66.

à sa culture commerciale pour être acceptable et accepté par le public des consommateurs.

En allant plus loin, suivant en cela les propos de D. Tixier (1995), on parlera de "marketing inversé" lorsque le pouvoir des consommateurs devient de plus en plus grand dans la connaissance de la concurrence, rapprochant ainsi le marché de la concurrence pure. Ne dit-on pas que les consommateurs, de plus en plus avertis, sont passés maître dans l'art de décoder et de déjouer les stratégies marketing et managériales; comportement traduisant un nouveau style de vie, propre à la conjoncture et réfractaire aux années 80 et à ce monde des gagners et du factice (ex. des fausses promotions, des fausses annonces, des mauvais lits,...)²⁰. On serait ainsi en situation d'échec du marketing quand celui-ci devient dépassé par la logique d'action du consommateur qui se fait selon les experts de plus en plus insaisissable. En fait, cette analyse critique ne fait que confirmer les limites à octroyer à un certain marketing, incapable de s'adapter aux nouvelles réalités du marché et de penser la relation aux clients sous une forme interactive.

III – 2 Marketing corporel et oral

Les études d'O. Bessy (1993) illustrent ces avancées et ces nouvelles manières de gérer les publics²¹. Les décideurs du Gymnase Club insistent sur la mise en place d'une communication personnalisée avec le client dans cette attention portée aux liens faibles permettant d'affiner les échanges entre le sportif et le moniteur. Les dirigeants des gymnases clubs ne se suffisent plus des compétences techniques habituelles pour apprécier la qualité d'un encadrant. Aujourd'hui, la différence se fait sur les compétences relationnelles et organisationnelles; compétences qui nécessitent de posséder un "bagage sociologique" (Bessy, 1993, p. 238) et une expérience de terrain, relatif à un **sens du contact** et de l'échange. Tout cela nous incite à parler d'un **marketing corporel et ethnographique**, relatif à une esthésie pratique avec le public. Très peu d'études évoquent ce niveau infraliminaire du marketing. Pourquoi celui-ci a le "feeling" avec le public alors que celui-là "ne passe pas", à compétences techniques équivalentes ? La prise en compte **des émotions** dans la formation et des "choses" qui passent par "le corps à corps" et l'affectuel est alors totalement justifiée. Bref, **le marketing esthétique** qui participe à la création d'une ambiance adhésive ne peut être oublié.

De même, la tendance à l'individualisation des attitudes, cette mentalité du troc et du marchandage redonnent de l'importance à la négociation, à la «rhétorique» de l'échange et à cette connaissance ordinaire que l'on enseigne très peu en management. On perçoit ainsi les limites à réduire l'agir communicationnel à un agir instrumental, lorsque l'on sait combien le marchandage repose sur une culture de l'oral et de la mise en scène figurative et expressive.

¹⁸ On peut se référer au livre L'ère du faux, Revue Autrement, n° 76, Janvier 1986.

²¹ On aurait pu s'inspirer du travail d'A. Adamkiewicz et P. Chantelat (1993) nous parlant de la nécessité de développer un marketing social et anthropologique pour gérer au mieux les publics et les attentes du public.

Sans doute, il importe aussi de modifier les stratégies publiques retenues pour édifier des politiques sociales d'intégration. Le temps où l'on se suffisait de la mise en place d'équipements sportifs dans les cités à risque, de l'organisation de vacances anti-été chaud ou encore d'une multitude d'activités diversifiées semble tout à fait dépassé. En effet, on ne peut traiter cette question de la jeunesse en situation d'"anémie sociale" selon le modèle de l'offre et de la demande. Comme l'explique D. Bondu (1992, p. 103), la demande n'existe pas en elle-même. Il faut pour cela l'existence de toute une dynamique sociale. Sinon, les actions socio-éducatives tournent à vide par absence de culture et de significations à donner à ces pratiques. L'émergence de cette éducation populaire nécessite la présence d'éducateurs qui possèdent *"l'art de la relation, des "accoucheurs d'hommes" en quelque sorte, capable également de décrypter les logiques sociales oeuvrant sur un territoire donné"*. Là encore, on en appelle à la culture, à l'écoute, à un marketing de terrain pour impulser une dynamique et une demande de vie sociale²².

III – 3 Gestion ethnographique des lieux de vie

De nouvelles approches des lieux de vie et des lieux sportifs se font jour pour répondre plus justement à la demande du public, saisir les enjeux et s'adapter à la réalité du terrain. L'approche des banlieues demande une gestion individualisée, au cas par cas, et une connaissance de l'intérieur réhabilitant le regard et la place de l'ethnologue. La même démarche doit être entreprise sur les sites touristiques – à l'exemple des stations de ski – où la gestion des tribus de vacanciers (à l'exemple des surfeurs) nécessite un management plus ethnographique et une approche monographique des lieux pour gérer le mieux possible les «tensions tribales» entre usagers²³. Bref, cette montée en puissance des pratiques informelles, de la socialité sportive et des espaces multisport est révélatrice d'une organicité sociale (Maffesoli, 1997). Celle-ci nécessite d'être à l'écoute de la socialité, redonnant de la valence à la micro-sociologie et de l'importance à la saisie des cultures pour gérer au mieux les lieux de vie.

Les dernières publications concernant les équipements sportifs évoquent cette nouvelle approches des stratégies d'implantation. Le temps des "1000 piscines" et autres constructions standardisées prend fin lorsque on réfléchit de plus en plus singulièrement. La prise en compte du contexte, de l'anthropologie du lieu et de la demande du public se présente de plus en plus comme des incontournables. Le document de l'AFNOR²⁴ [1997] sur les équipements sportifs de proximité²⁵ parle d'adaptation des équipements aux besoins locaux, d'associer les

²²Les dernières directives prises par le ministère de l'intérieur vont d'ailleurs dans ce sens en redonnant de la présence aux agents de proximité pour la gestion de villes sûres (Ministère de l'intérieur, 1997).

²³Les expériences de la R.A.T.P. lors de l'instauration des "grands-frères" sur les lieux de transports sont un indicateur d'une autre forme de management. Les observateurs éclairés notent le rôle de l'échange et de la négociation pour dissuader les violences et contourner ces violences menaçantes.

²⁴AFNOR [1997] (ass. française de normalisation), Équipements sportifs de proximité, AFNOR, Paris.

²⁵ Ce développement que l'on constate en France dans toutes les villes est illustratif d'un phénomène social, celui du développement des pratiques informelles, trouvant leur logique d'intégration dans le local... Là encore, place à la micro-sociologie et aux approches de terrain pour saisir les demandes locales. L'AFNOR l'exprime en ces termes : "Aller à la rencontre des jeunes directement sur leur terrain de jeu,...".

utilisateurs à la conception du projet, de prendre en considération les riverains ou encore de tenir compte des jeux de territoire entre cités et entre générations de jeunes pour favoriser les rencontres ou inversement, selon les cas. Mais l'AFNOR va encore plus loin lorsqu'elle insiste sur la nécessité de faire de ces lieux des espaces sociaux conviviaux nécessitant la mise en place d'animations et de suivis de projet. De même, R. Bonnenfant (1993), chef de la Mission Technique de l'Équipement au Ministère de la Jeunesse et des Sports, souligne grandement l'importance des études de faisabilité, de l'animation et des équipements situés pour répondre à une demande diversifiée et exigeante. Cette nouvelle approche des équipements impose un travail anthropologique aux maîtres d'ouvrage qui ne peut plus se présenter comme un simple technicien des équipements...

Lors de la gestion d'événementiels se rapportant au loisir sportif, on peut aussi penser que ceux-ci s'inscrivent de plus en plus dans une logique contextualisée. Que ce soit l'organisation d'une coupe de monde de ski, celle des J. O. ou d'une manifestation locale, la concurrence de plus en plus forte entre événements et la recherche de liens identitaires, imprégnés de convivialité imposent tout un travail socio-anthropologique pour la réussite de l'événement et pour que celui-ci s'enracine dans un contexte local affectuel, différentiel, emblématique et épique. On pourrait à ce titre donner l'exemple du marathon du Médoc et de Rasteau, le «rallyes des cimes²⁶» au pays basque et de tous les autres événementiels locaux, construits autour d'une spécificité culturelle locale comme actualisation d'un principe qui tend à s'imposer...

Enfin, les espaces sportifs sont de plus en plus pensés en terme de lieu de vie. La tendance est de dépasser la fonction technique, économique et commerciale pour concevoir des "lieux anthropologiques", intégrant les multiples facettes de la vie sociale. Décathlon inaugure de nouveaux concepts dans l'agencement de ces centres de distribution en intégrant la restauration, des espaces d'essai réel et virtuel de produits sportifs, un service de réparation du matériel, des animations sportives, des points information et une mise en scène culturelle des linéaires. Les complexes multisport, à l'image des espaces aquatiques, épousent le modèle des thermes romains. Le public vient alors flâner dans ces lieux (ces places publiques) à la recherche d'ambiance adhésive, de séduction et de symboliques emblématiques autour d'activités physiques de référence. Ces haut-lieux sportifs se présentent ainsi comme étant les Agora post-modernes. Ils favorisent l'émergence d'échanges ritualisés autour des produits et des pratiques sportives et de toutes les autres pratiques gastronomiques, culturelles, musicales,... qui participent à cette mise en scène. Il faudra bien alors penser à dépasser les approches marketing individuelles, les approches qualité et de marchandisage (Perconte, 1997) – aussi intéressantes soient-elles – pour apprendre à manager un espace de vie, un espace social qui ne se réduit pas à une somme d'individualités.

²⁶ On évoque ce rallye en terme de folklore local comme reflet de la culture du défi et du caractère des basques et comme reflet à la fois de la spécificité des routes montagnardes et des pratiques agricoles locales. Ces gens qui aiment les paris et les actions de panache et d'audace, leurs donnant ainsi un fort marquage identitaire.

III – 4 Une gestion communautaire des lieux sportifs

L'analyse des lieux de pratique nous invite aussi à percevoir des formes managériales particulières. Le monde du loisir sportif semble ainsi traversé par des gestions ou/et des non-gestions multiples qui, par bien des points, n'ont rien de managérial et qui ne renvoient pas à «un processus d'organisation rationnelle des ressources à mobiliser pour atteindre des objectifs» (Loret, 1993, p. 14). Il y a de la perte, de l'informelle, du bénévolat, de l'inorganisé, du poétique, du convivial, du gratuit dans les loisirs sportifs. On peut même penser qu'un certain nombre d'acteurs et de public adoptent des stratégies d'évitement pour contourner cette inflation managériale et permettre la perdurance des convivialités locales et associatives. Certains parlent même de la montée d'une «économie solidaire» comme recentrage sur le communautaire où l'on y développe un «art de vivre» fait de solidarités locales, de petits boulots périphériques,... Dans ces lieux se définit un nouvel espace public localisé ne produisant pas un enfermement sur la sphère privée ou/et étatique. Cette économie solidaire contribue à recréer un espace de vie où les "principes managériaux" sur lesquels reposent cette dynamique locale se construisent sur une autre logique de fonctionnement que celle issue de la rationalité (Cova, 1994 et B. Pecqueur, 1994)²⁷.

Certains espaces sportifs à l'image des espaces de skate fonctionnent selon cette logique (O. Pégard, 1997). Personnellement, j'ai pu étudier des espaces de pratique (Corneloup, 1993) où les locaux veillent pour «miner» toute initiative d'inspiration managériale. Ils préfèrent conserver la quiétude du lieu «hautement symbolique» porteur d'un vitalisme régénérateur. Dans cette optique, la conservation de ces «médiateurs symboliques» (M. Augé, 1994) comme vecteur de ritualisation peut emprunter des procédures des plus violentes pour protéger l'authenticité des lieux, loin des espaces «marchandés» qui reposent sur une logique de la rentabilité²⁸. Dans la continuité de cette approche, les études de J. Camy et P. Chantelat (1996) sur les pratiques sportives des jeunes en banlieues nous montrent la présence d'autres formes de management du sport, selon un modèle de l'auto-organisation du social; les jeunes élaborent leurs propres formes de socialisation... Ces quelques exemples expriment un mouvement de fond relatif à la revanche de la puissance et du corps social qui aujourd'hui cherchent à échapper à l'enclosure du pouvoir²⁹. Ces exemples illustrent la nécessité de tenir compte de l'identité et de la culture des lieux pour adapter les modèles managériaux à ces contextes.

Bref, une turbulence gestionnelle s'infiltré dans le monde du management des espaces sportifs. En effet, les cadres d'analyse classiques sont déstabilisés devant tant de changement et de particularisme. A chaque fois, des **niches organisationnelles et sociales** se constituent qui se construisent sur des principes

²⁷ B. Cova "La déconsommation : symptôme de rupture de la modernité", In colloque Rupture de la Modernité, Montpellier, 17 déc. 1994. On pourrait aussi évoquer toutes les expériences post-soixante huitardes autour du développement d'une société alternative (D. Allan Michaud, 1989) qui illustrent ce mouvement de lutte contre le technocratisme.

²⁸ On pourrait aussi parler de cette tribu de grimpeurs dans le sud de la France, étudiée par un doctorant à Montpellier en STAPS, nous montrant combien le management de ce lieu repose sur les principes du rite, du don et du contre-don entre les différents usagers... exprimant ainsi par là leur prise de distance avec le modèle légitime d'aménagement des sites de pratique.

²⁹ Principe d'analyse évoqué par M. Maffesoli (1996) que nous reprenons pour notre étude.

particuliers, rendant caduc les approches managériales et marketing standart. Ces nouvelles logiques sociales ont pour effet de modifier la vision de la citoyenneté sportive qui ne se construit plus exclusivement autour du club fédéral. Il y a du relativisme dans l'air qui impose plus de discernement et le détour par des approches situationnelles pour saisir la réalité des choses. L'anthropologie et la micro-sociologie, ces disciplines attentives aux liens faibles, aux interactions sociales, à l'étude des symboliques emblématiques, à l'altérité et au processus de construction des haut-lieux et des cultures peuvent apparaître comme des disciplines capables de décoder d'une manière plus appropriée les réalités sociales et de revitaliser les dynamiques culturelles.

IV – Justification par les sciences humaines

Pour parfaire notre démonstration, on voudrait effectuer un détour par la lecture des sciences sociales. En effet, ce changement dans l'approche du management et les tendances d'évolution des marchés concernent aussi l'univers de la réflexion théorique. Une mouvement structurel est perceptible à l'intérieur de ce champ scientifique qui justifie sa présence dans le management des espaces de consommations sportives.

IV – 1 Dynamique actuelle en sciences humaines

Tout d'abord, un changement de paradigme en sciences humaines est observable. Une dévalorisation de toutes les approches quantitatives, structuralistes et binaires est en cours au profit d'approches plus constructives, qualitatives et compréhensives. Une autre approche de l'individu prend forme. On parle d'identités individuelles plurielles (Corcuff, 1995), d'individus arlequins (Le Breton, 1990), caméléon (Dubois, 1994), ou spectraux (M. Guillaume, 1989), de socialité et de relativisme (Maffesoli, 1996) ou encore d'individualisation (Mermet, 1997). L'individu est amené à se mouvoir au sein de scènes multiples de la vie quotidienne à travers des logiques d'action diverses. Il sera confronté à des expériences plurielles qui l'obligeront à mobiliser des aspects différents, voire contradictoires de sa personne... D'où cette vision pluridimensionnelle des individus.

A partir de là, des paradigmes périphériques aux paradigmes classiques sont émergents. Paradigmes singuliers venant pallier les insuffisances des modèles classiques dans la compréhension du social³⁰. De fait, des chercheurs comme L. Boltanski ("l'économie des conventions"), F. Dubet (les «logiques des actions» où l'on prend en compte l'expérience sociale de l'individu), A. Piette (l'ethnographie de l'action), B. Latour (sociologie des objets),... renouvellent les lectures du social. La tendance est au dépassement des oppositions classiques (hoolisme/individualisme;objectivisme/subjectivisme;idéalisme/matérialisme,...) (P. Corcuff, 1995). Mais surtout la dynamique des sciences humaines tend à redonner de l'importance **au sens** en essayant d'aborder "l'objectivité" par l'intermédiaire de l'intentionnalité et de l'intersubjectivité (F. Dosse, 1995) et la vie sociale à l'appui de la raison sensible (Maffesoli, 1996). Revient ainsi sur le devant de la scène l'herméneutique, l'ethnométhodologie, la phénoménologie,... et au niveau des méthodes de recherche l'entretien compréhensif³¹, l'observation participante (R. Kohn, 1991), l'entretien d'explicitation (Vermesh, 1996)³²,...

³⁰A ce titre, F. Laplantine (1987, p. 151) parle d'un renversement thématique entre le mode mineur et majeur de la recherche en sciences sociales.

³¹On pense ici parmi d'autres auteurs aux travaux de J. C. Kaufmann (1996) à partir de la technique de l'entretien compréhensif. La méthodologie de l'entretien réalisée par A. Blanchet (1992) explicite bien les principes de cette démarche en montrant combien la valeur heuristique de cette technique d'enquête tient à ce qu'elle saisit "*la représentation articulée à son contexte expérimentiel et l'inscrit dans un réseau de signification*" (Blanchet, p. 27).

³²Insistons sur le fait que nous ne cherchons pas à dénigrer les méthodes quantitatives; nous pensons plutôt à leur nécessaire complémentarité...

IV – 2 L'approche du consommateur

Par manque de fiabilité des enquêtes quantitatives³³ et pour mieux cerner la logique de comportement du consommateur, on voit apparaître des chercheurs en sciences sociales qui suivent pendant une journée une famille, s'immisçant ainsi dans les rythmes quotidiens des gens pour décoder les principes opératoires de la consommation; ils partagent avec eux le repas, les loisirs, les émotions et ils observent les habitudes d'achat et de consommation. L'observation participante apparaît alors comme une méthode marketing intéressante. Les marketeurs en viennent à penser que l'observation est plus crédible que la table ronde, comme technique habituelle d'enquête. La décision d'achat n'est pas tant un moment qu'un long processus qui commence bien au-delà du linéaire. Par la méthode d'observation, on peut ainsi cerner les marges de liberté, de choix de l'individu en dehors des déterminismes et saisir la dimension expérientielle des usages consommatoires.

Sous un autre angle, les approches de F. Ohl (1995) nous invitent à prendre en considération d'autres variables que les classiques variables sociologiques pour cerner la dynamique du consommateur. Dans son analyse de la consommation sportive, il met en évidence le rôle des interactions locales comme stimulant ou frein à la consommation. Pour lui, l'habitus (P. Bourdieu, 1987) ou les variables classiques de la sociologie ne permettent pas de saisir les ressorts de la consommation. Il y aurait une logique de «l'interaction symbolique³⁴» qui jouerait une fonction non négligeable dans la décision d'achat. On parle ainsi d'achats qui seraient liés à la séduction, au regard de l'autre, aux pulsions et passions d'achat; à l'impression d'avoir fait une affaire, aux jeux de rôles entre acheteurs et vendeurs, à l'imposition locale d'acheter ceci ou cela, aux conversations entre amis,... Bref, le niveau local et interactionnel ne peut être sous-estimé dans la compréhension des actes consommatoires que l'on ne peut expliquer et comprendre par le simple jeu des déterminismes.

On rejoint les approches de J. Brée (1995) dans son analyse des mobiles du consommateur. Pour lui, ni le profil de l'agent rationnel, ni celui du sujet passif (prisonnier des normes sociales) ne suffisent à appréhender la logique du consommateur. Pour comprendre l'acte d'achat, en plus des variables temporelles (rapidité de l'achat) et pratique (simplicité du produit), J. Brée met en évidence la prise en compte des facteurs situationnels. Le consommateur achète tels ou tels produits pour des raisons qui ne sont pas que de l'ordre de l'homo economicus. Le choix d'un film, d'un restaurant, d'un produit,... dépendent par bien des points de facteurs d'atmosphère et d'ambiance du lieu. «L'esthétisme de l'espace d'action» jouerait un rôle d'attraction considérable en fonction de l'odeur, des couleurs, du mobilier, de la musique... On rejoint les approches de M. Holbrook et B. Pras (1982)

³³On veut surtout critiquer les approches quantitatives instrumentales... tout en reconnaissant la légitimité des enquêtes quantitatives globales concernant certains domaines et sujets...

³⁴Concept emprunté à la sociologie de Y. Goffman (1988)

, ces chercheurs qui font référence au **modèle expérientiel** pour saisir les mobiles du consommateur³⁵.

L'enjeu des nouvelles approches porte sur la mise en évidence de variables compréhensives des actes consommatoires sportifs ou autres qui ne reposent pas sur des principes explicatifs économiques, rationnels et instrumentales. A ce titre, les écrits de P. Chantelat (1996) sur la socio-économie du sport évoquent le nécessaire détour sociologique pour saisir le consommateur et le pratiquant sportif. La consommation qu'analyse le marketing est une pratique sociale qui renvoie à des valeurs, des cultures, des actions situées, des styles que l'on ne peut réduire à un simple acte d'achat; d'où l'indépassable approche sociale de la consommation et le rapprochement du marketing des sciences sociales et de l'anthropologie, par cette attention portée au détail³⁶.

IV – 3 L'étude des organisations

"Le concept de logiques d'action permet de casser la prégnance des logiques technologiques, économiques ou gestionnaires omniprésentes dans les organisations" (P. Bernoux, 1996 a, p. 51). Avec les apports récents proposés par P. Bernoux (1996 b) portant sur les logiques d'action, ceux de L. Boltanski (1987) sur l'économie des conventions, ceux de B. Latour et M. Callon (1996) sur la théorie de la traduction ou encore ceux de R. Sainsaulieu (1995) sur l'identité en miette, on approfondit encore un peu plus la connaissance des organisations. Les écrits de E. Friedberg (1992) nous avaient déjà sensibilisés à l'idée que les organisations ne se réduisent pas à de simples unités structurés, hiérarchisés et stables. Le pouvoir est toujours issu de négociations, permises par les marges d'action que possède l'individu-acteur lui offrant l'occasion d'élaborer des stratégies... On pourrait multiplier les exemples de recherche qui nous invitent à penser les organisations en tant qu'espaces de vie dynamiques et incertains où le rituel, la culture, les épopées,... sont présents³⁷. Lecture qui induit la mise en place d'un management anthropologique pour saisir, à partir des lectures de terrain, la forme organisationnelle adoptée. On rejoint à ce niveau le management interculturel (Desjeux, 1997 et Gauthey, 1993) dans sa tentative de prise en compte de la dimension culturelle dans l'entreprise. Mais P. Bernoux va encore plus loin lorsqu'il précise que cette forme organisationnelle ne peut être saisie qu'en s'intéressant **au sens des actions et aux logiques d'action**³⁸, à partir d'une approche compréhensive et expérientielle des individualités en interaction... Démarche qu'adopte d'une certaine manière G.

³⁵Suivant les moments de la journée, les personnes avec lesquelles on se trouve,... on ne choisira pas, par exemple le même loisir ou le même film à voir. L'expérience située que l'on souhaite vivre va influencer la décision finale !

³⁶On veut ici montrer combien cette compréhension de la consommation, à partir du moment où les attitudes et expériences des consommateurs sont multiples redonne de la valence à une "ethnographie de l'action", comme le développe A. Piette (1996), cette ethnographie du détail.

³⁷On peut citer le travail de P. Cabin (1993) sur les rituels de l'entreprise, celui de P. Trompette (1997) sur la négociation dans l'entreprise,... Ainsi que les écrits de STRATEGOR (1993) sur l'identité développant entre autre cette idée de "communalisation" (p. 503) – de groupe communautaire – qui nous semble des plus intéressantes sur un plan anthropologique !

³⁸*"L'interprétation en termes de logiques d'action permet de comprendre la manière dont chaque acteur se situe face à un problème, non seulement en fonction de l'action dans laquelle il est plongé, de ses jeux de pouvoirs, de ses cités, mais aussi de son passé qui a forgé ses représentations"* (P. Bernoux, 1996, Sciences humaines, n° 64, p. 51).

Tribou (1994) dans son analyse des clubs sportifs. En effet, par ses références à E. Goffman, à J. Habermas et à A. Comte-Sponville, il nous invite à une lecture "intercompréhensive" des relations au sein des institutions sportives. W. Gasparini (1997) s'inscrit dans la même perspective lorsque celui-ci dévoile la présence du culturel, du politique et du social derrière le fonctionnement administratif des clubs sportifs. Des stratégies socio-politiques en liaison avec un passé sportif explique la présence de ces dirigeants...

Une volonté de réhabiliter le qualitatif dans l'approche des organisations se perçoit à la lecture des écrits de Omar Aktouf (1992) et de H. Mintzberg (1994)³⁹, comme dans ceux de M. Crozier (1989) qui défend une approche clinique des relations humaines au sein des entreprises. Mais si la tendance managériale s'oriente vers l'action située, on ne peut sous-estimer la volonté de réhabiliter la connaissance (M. Crozier, *ibid*) et le style déviant. J. Palmade (1996) évoque l'importance de la "connaissance active"⁴⁰ sur la "connaissance réaliste", celle qui valorise le nécessaire travail des concepts et des théories, comme principe sur lequel repose le changement⁴¹. Et en allant plus loin, elle nous montre que l'innovation⁴², qui se présente comme la clé de la réussite entrepreneuriale de demain repose sur l'acceptation du conflit, de la perte de temps, de l'incertitude, de la différence, de la prise de distance avec le modèle des experts, de l'identification des ressources libres, de la reconnaissance du travail réel et non prescrit, et enfin du soutien apporté à la déviance. Bref, on est bien loin du management instrumental et rationnel⁴³ et beaucoup plus proche d'un management informel et stratégique (C. Pigeassou et R. Ferguson, 1997).

IV- 4 Au niveau du champ de recherche en anthropologie managériale

Tout en formulant les premiers éléments de mon cadre d'étude, au détour de quelques lectures, j'ai pu observer que ce domaine n'était pas vierge de références et qu'il était déjà l'objet d'investigations universitaires et professionnelles. On trouve ainsi des anthropologues et autres spécialistes en sciences sociales qui dispensent des enseignements universitaires en management et gestion des entreprises⁴⁴. Des laboratoires de recherche universitaires se sont même spécialisés dans ce secteur⁴⁵. On fait aussi de plus en plus appel à des ethnologues et des sociologues pour

³⁹Celui-ci parle de stratégies émergentes et d'intuition informelle et en appelle à une transformation importante des organisations pour se sortir du management technocratique, ce management destructeur de l'humain dans les organisations. Entre autre, il défend l'idée que la richesse des organisations est liée à leur "petitesse"... A ce titre, voir le dernier chapitre de son livre.

⁴⁰Elle emprunte ici ces concepts à R. Boudon (1996, p. 82).

⁴¹H. Mintzberg (1994) parle lui de management en profondeur dans cette volonté de pousser les entreprises à prendre leurs distances avec la "bureaucratie mécanique".

⁴²Elle s'appuie ici sur les écrits de N. Alter, sociologue de la théorie de l'innovation (1996, p. 83).

⁴³Et il suffit de connaître la dynamique des entreprises innovantes dans le loisir sportif pour saisir la présence d'une indéniable culture fun, transgressive et ludique parmi les entrepreneurs à la pointe de l'innovation.

⁴⁴J. P. Bouilloud (1995, p. 32) insiste sur l'importance du développement des sciences sociales dans les écoles de gestion. Il montre aussi combien les sciences de la gestion deviennent de plus en plus humaines... On pourrait aussi citer l'enseignement de Ph. Denoun à l'université Paris VII portant sur "L'ethnologie appliquée à l'entreprise".

⁴⁵Laboratoire d'ethnologie méditerranéenne et comparative, laboratoire d'anthropologie sociale (CNRS), Laboratoire d'anthropologie urbaine (CNRS)... Le centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique intègre des méthodes issues de l'ethnographie, de la linguistique ou encore de l'interactionnisme pour réaliser ses travaux (J. P. Bouilloud, 1995, p. 32).

répondre à des problèmes de société ou d'entreprise (A. Lebaube, 1995). Une association de recherche l'ANVIE s'inscrit par bien des points autour de cette dynamique. De même, il apparaît – à suivre les propos d'un consultant — que les entreprises ont de plus en plus recours à des chercheurs en sciences humaines pour leur permettre «d'accoucher de véritables méthodes scientifiques au lieu d'être des bricoleurs en management"⁴⁶. Et tout récemment, on a vu apparaître «l'ethnomarketing» au sein des entreprises et boîtes de consultant pour mieux saisir les habitudes de consommation de la population.

De nombreux chercheurs et universitaires sont ainsi engagés dans ce secteur apportant une crédibilité et une pertinence à ce type d'investigation, cautionnant l'idée que l'anthropologie et les sciences humaines peuvent être utiles au management. Comme le souligne B. Dauberville (1996), le sens commun et la pensée technique ne peuvent suffire pour comprendre le fonctionnement d'organisations. Sa publication fait ainsi un état de la contribution des sciences humaines à la gestion des ressources humaines en entreprise en valorisant la production d'un **savoir opératoire** à mi-chemin entre le scientisme et l'expérientiel.

⁴⁶G. Chassang, directeur associé chez Andersen Consulting.

IV – 5 Prise de décision et gestion des risques

Pour terminer, on voudrait évoquer un exemple qui illustre cette nécessité de s'appuyer sur les sciences sociales pour gérer du mieux possible des espaces sportifs. Dans la gestion des risques, des décisions sont à prendre pour tendre vers un risque acceptable, pour répondre à la demande du public et satisfaire les décideurs. Le modèle managérial dominant concernant la décision repose sur une démarche technocratique, élitiste et d'expertise où l'on considère que seuls les acteurs éclairés sont capables de prendre les décisions les plus opportunes (Lascoumes P., 1996). Pourtant à l'appui de la théorie des conflits de J. P. Pages (1996), on voudrait remettre en cause ce principe de gestion.

Les espaces de montagne sont un bon cas d'étude. En effet, nombreux sont les accidents qui se produisent en ces lieux. Comment faut-il organiser le champ de la sécurité pour éradiquer les sources de danger potentielles en référence aux écrits de P. Périllon (1998) ? A l'appui d'un travail de recherche que nous avons mené dans la vallée de Chamonix, il est possible de montrer que les sources de danger proviennent des **acteurs de l'offre** (guides, équipiers, producteurs de matériels,...), **de la nature** (mauvais temps, chute de pierre, crevasse,...) et **des pratiquants** (erreur technique, fatigue, mauvaise manoeuvre de corde,...). Sans doute, à cette liste, il faut ajouter le rôle paradoxal **des acteurs du champ de la sécurité** (les services de secours, l'Etat – normes d'encadrement, gratuité des secours, formation,...–, les médias, les informations météo, le système juridique,...). Le positionnement central des PGHM⁴⁷ au sein du dispositif de sécurité a par exemple des effets pervers. Il introduit une logique de l'assistantat et de sécurité passive qui diminue l'autonomie des pratiquants. Le secours devient un véritable service, au sens marketing du terme. Cette situation a pour effet de modifier les comportements de la clientèle en montagne...

Bref, nous sommes en présence d'une économie des rôles où les acteurs et les publics participent d'une manière ou d'une autre à la production des dangers. En allant plus loin, il s'agit de comprendre que tous n'ont pas la même vision du risque et de la sécurité à partir du moment où ils défendent des valeurs et des intérêts divergents. La concorde ne règne pas parmi les acteurs comme on peut percevoir différents styles de pratique parmi les pratiquants défendant des conceptions différentes du risque et de la sécurité (Corneloup, 1999). Nous sommes donc bien en présence d'un champ au sens de P. Bourdieu (1987) où des forces s'opposent quant à la bonne manière de gérer cet ensemble. Une part d'arbitraire est toujours présente dans le processus décisionnel qui limite une gestion optimale des risques. Comment tendre alors vers un risque acceptable ? L'équilibre du système repose sur l'expression des différences; celles-ci doivent apparaître lors de débats publics. Il devient opportun de les prendre en compte dans la déclinaison des **scènes locales de gestion du risque**. La priorité doit être donnée à **un modèle démocratique participatif et pluriel**. Le principe est le suivant: c'est dans **l'interaction constructive** lors de débats publics entre les différentes forces du système que se

⁴⁷Le peloton de gendarmerie de haute montagne (PGHM).

trouve la clé de la définition du risque acceptable et le management de qualité des risques. La raison en est simple : **aucune force n'est crédible individuellement. Il importe alors d'injecter de la démocratie contradictoirelle et procédurale...** Dans cette optique, on accepte l'idée que le risque zéro n'existe pas et que la question de la sécurité n'est pas simplement de l'ordre technico-économique, rationnel et élitiste (Pages, 1996).

Sur quels principes construire alors le pôle de la régulation ? L'équilibre du système repose sur la définition d'une politique proposée par l'offre issue de forces contradictoires ; on demande ensuite au public de jouer son rôle d'opinion publique. Celui-ci doit participer au processus décisionnel et arbitrer les différences qui émergent des controverses entre acteurs. Le public est consulté pour vérifier la rationalité de la procédure tout comme il doit être invité à participer à ces scènes locales de gestion des risques. A l'heure actuelle, une commission de la sécurité existe à Chamonix composée de certains acteurs **et d'aucun public... Il n'y a donc pas une conception procédurale de la décision** permettant de tendre vers une gestion plus rationnelle du champ de la sécurité.

Le modèle contradictoirel fonctionne sur la tension entre forces contradictoires, issues d'une histoire, de l'expression de cultures différentes et d'un marquage local. Le modèle apparaît alors comme un modèle plus complexe élaboré sur une interaction constructive contextualisée entre l'offre et la demande tout en tenant compte des différents styles de pratique. Les modèles marketing et managérial classiques ne peuvent donc servir de seuls modèles de justification pour édicter le processus du risque acceptable. Par exemple, c'est bien souvent en s'inscrivant contre ce modèle marketing que les juridictions se prononcent parfois lors de jurisprudences relatives à des accidents de montagne. Les guides et autres acteurs ne sont pas toujours condamnés face à la montée en puissance de la logique marketing (le client-roi). Le principe du risque partagé et accepté, induisant la prise en compte de la nature comme source de danger potentiel et partenaire responsable d'accidents, est ainsi d'actualité et ne peut être sous-estimé⁴⁸. On est bien loin de l'approche sécuritaire classique...

La question de la sécurité renvoie à des valeurs et à une lecture sociale, culturelle et politique du couple risque-sécurité. Les références aux sciences sociales nous ont permis de bien saisir lors de notre étude les cultures à risque des pratiquants-consommateur et les styles de pratique (Corneloup, 1999), les principes organisationnels de cet espace de pratique (ibid) et les théories de la décision dans la gestion des risques. L'approche situationnelle et interactionnelle est mise en avant par les références aux scènes locales de gestion des risques⁴⁹. Le travail se poursuit actuellement pour mieux comprendre le système d'action concret de ces organisations floues (Friedberg, 1992) tel qu'il prend forme actuellement à

⁴⁸On retrouve ici les questions du droit à la nature (D. Bourg, 1996) et du nécessaire détour par la cité écologique (B. Latour) pour justifier une approche globale du processus du danger. Dans cette démarche, l'altérité montagnarde n'est pas évincée en référence à une vision française de la nature.

⁴⁹Les approches de terrain sur la sécurité des publics et la mise en place de scènes locales de gestion des risques effectuées par A. Lalo (1998) s'inscrivent dans cette perspective. Lalo A. (1998), "La directive Seveso à l'épreuve des faits", communication au colloque Risque&Société, La Villette, Paris.

Chamonix et les logiques d'action des risqueurs in situ. A l'appui de ce détour théorique, on a pu apporter un premier niveau de réponses pertinentes et globales à la compréhension de cet espace de pratique, soumis à des dangers et des enjeux multiples...

En guise de conclusion, quelques idées nous semblent intéressantes à formuler au sujet des relations entre management en sport et sciences sociales. D'une manière générale, on peut noter une sur-représentation des chercheurs venant des sciences sociales dans le champ de la recherche en management du sport. En observant de plus près les relations entre ces chercheurs, on peut prévoir des tensions entre deux univers, celui des sociologues (sur-représentés) et les autres – juristes, financiers, économistes, théoriciens en gestion – qui sont en minorité. Des valeurs et des visions particulières semblent différencier leur lecture du management entre une approche plus instrumentale et une autre plus sociale et anthropologique. Différences qui alimenteront les tensions au sein de ce champ disciplinaire dans les années à venir autour de l'appartenance professionnelle légitime de ce domaine... Ces différences n'étant pas très éloignées des querelles qui opposent les chercheurs en management et en anthropologie, comme si leurs objets d'étude, leurs cultures et leurs valeurs n'appartenaient pas au même monde. Les écrits de J. Copans (1996) expriment cette idée lorsqu'il montre que le propre de l'anthropologie est d'explorer les régions de l'inédit selon **la démarche du détour**. Comme si l'anthropologie – et donc l'anthropologie managériale – se donnait pour objet **l'informel managérial**, le mode mineur des choses mais qui à la manière de Simmel (1986) en sociologie, peut se révéler comme la part primordiale dans le management du social... En sociologie sportive managériale, les mêmes questions peuvent se poser depuis que l'objet de la sociologie s'est ouvert sur ce nouveau champ. En effet, cette allégeance faite du côté du pouvoir, du commerce et de l'entreprise est par bien des points en contradiction avec les principes historiques de la sociologie sportive (Michon, 1995). Des différences sont alors perceptibles entre ceux qui se positionnent du côté de l'informel managérial et ceux qui font le jeu du prince⁵⁰...

Enfin, cette approche nous amène à nous poser une question philosophique. En effet, l'impression courante consiste à dire qu'à partir du moment où l'on fait du management, on peut se dispenser d'une réflexion sur les finalités, les valeurs et les conceptions de l'humain et de la vie sociale. Comme si la rentabilité et le marché suffisaient comme principes philosophiques... Alors que pour les anthropologues à l'image de M. Kilani (1994), la question du corps, de la culture, de l'altérité et du sens apparaissent comme des notions incontournables pour comprendre le comportement des individus, en société... Question qui est d'ailleurs largement problématisée dans le monde sportif (Loret, 1993 et Pigeassou, 1997). L'histoire de cette culture sportive et l'origine "amateuriste" des chercheurs en management sportif expliquant peut-être cette prédisposition pour ce type de réflexion autour de l'éthique sportive et managériale. Par bien des points, on peut penser que cet entre-deux est le meilleur garant pour sauvegarder l'humanisation du management sportif.

⁵⁰On rejoint ici des idées exprimées par P. Chantelat (Ibid).

Bibliographie

- ADAMKIEWICZ E. ET CHANTELAT P., 1993, *"Pratiques sportives informelles et management des espaces sportifs et municipaux"*, in Sport et Management, ss la direction de A. Loret, Dunod, Paris, pp. 440-460.
- AKTOUF O., 1992, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Presse de l'université du Québec, HEC, Sainte-Foy, Québec.
- AUBERT N., GAULEJAC V. DE , 1991, Le coût de l'excellence, Seuil, Paris.
- AUGE M., 1994, Pour une anthropologie des mondes contemporains, Aubier, Paris.
- BERNOUX PH., 1996 a, *"Sociologie des organisations"*, in Revue Sciences humaines n° 64, pp. 46-51
- BERNOUX PH., 1996 b, Les nouvelles approches de la sociologie des organisations, Seuil, Paris.
- BESSY O., 1993, *"Les stratégies marketing des centres de mise en forme"*, in Sport et Management, ss la direction de A. Loret, Dunod, Paris, pp. 234-247.
- BLANCHET A., 1992, L'enquête et ses méthodes : l'entretien, Nathan, Paris.
- BONDU D., 1992, "Politiques locales de la jeunesse : jeunes, acteurs de la vie locale", Institut de Formation et de Perfectionnement des travailleurs sociaux, DDJS, Macon, rapport d'étude.
- BONNENFANT R., 1993, *"Les équipements sportifs"*, in Revue Française du Marketing, n° 138, pp. 61-80.
- BOUILLOUD J. P., 1995, *"La gestion, science ou technique"* in Revue Sciences humaines n° 46, pp. 32-35.
- BOURDIEU P., 1987, Choses dites, Ed. de Minuit, Paris.
- BOURG D., 1996, Les scénarios de l'écologie, Hachette, Paris.
- BREE J., 1995 a, *"Qu'est-ce que la recherche en marketing"*, in revue Sciences humaines n° 54, pp. 34-37.
- BREE J., 1995 b , Les mobiles du consommateur, PUF, Que sais-je, Paris.
- BROHM J. M., 1996, "Pernicieuse idéologie", in Le sport, c'est la guerre, Ed. Le Monde, Manière de voir 30, Paris, pp. 75-77.
- CABIN P., 1993, *"Les rituels de l'entreprise"*, in Sciences humaines n°31, pp.41-45.
- CABIN P., 1996, *"Les nouvelles théories économiques de l'entreprise"*, in Revue Sciences humaines n° 57, pp. 34-38.
- CALLON M., 1997, *"Irrésistible ascension et limites de la science"*, in Atome et société, Acte du colloque Atome et société, Mai 1996, Paris, Centre Antoine Bécclère, pp. 61-66
- CAMY J., CHANTELAT P. ET FODIMBI M., 1996, Sport de la cité, Anthropologie de la jeunesse sportive, L'Harmattan, Paris.
- CATHELAT B., 1990, Socio Styles Système, Ed. d'Organisation, Paris.
- COPANS J., 1996, Introduction à l'ethnologie et à l'anthropologie, Nathan, Paris.
- CORCUFF P., 1995, Les nouvelles sociologies, Nathan, Paris.
- CORNELOUP J., 1995, *"L'escalade et le tourisme au Saussois et à Fontainebleau"*, Rapport pour la publication de l'ouvrage suivant : Ph. Bourdeau (1995), L'escalade, entre sport et tourisme, AFIT, Paris.

- CORNELOUP J., 1999, "La gestion des risques en montagne" in Les Journées Eurathlon, Actes du colloque, Ed. ENSA, Chamonix.
- COVA B. ET BADOT O., 1994, "Le marketing à l'épreuve du postmoderne", actes du 10° congrès de l'AFM, Paris, mai, pp. 413-441.
- CROZIER M. ET FRIEDBERG E., 1977, L'acteur et le système, Seuil, Paris
- CROZIER M., 1989, L'entreprise à l'écoute, Interéditions, Paris.
- DAUBERVILLE B., GILBERT P., PIGEYRE F., 1996, Les sciences humaines dans l'entreprise, Economica.
- DEJOURS C., 1995, Le facteur humain, PUF, Paris, n° 2996.
- DESJEUX D. ET GARABUAU I., 1997, Ethnomarketing et anthropologie des affaires" in Revue Sciences humaines n° 72, pp. 38-41.
- DICHTER E., 1972, Motivations et Comportement Humain, Publi-Union.
- DUBET F., 1994, Sociologie de l'expérience, Seuil, Paris.
- DUBOIS B., 1994, Comprendre le consommateur, Dalloz, Paris.
- EHRENBERG A., 1991, le culte de la performance, Calman-Lévy, Paris.
- FILSER M., 1994, Le comportement du consommateur, Dalloz, Paris.
- FRIEDBERG E., 1993, Le pouvoir et la règle, Seuil, Paris.
- FRIEDBERG E., 1992, "Les quatres dimensions de l'action organisée", R. franç. socio. XXXIII, 531-557.
- FRANCFORT I., OSTY F., SAINSAULIEU R., UHALDE M., 1995, Les Mondes sociaux de l'entreprise, Desclée de Brouwer, Paris.
- GASPARINI W., 1997, "La construction sociale de l'organisation sportive. Champ et engagement associatif", in Revue STAPS, n° 43, juin 97, pp. 51-68.
- GAUTHEY F. ET XARDEL D., 1993, Le management interculturel, PUF, Paris.
- GOFFMAN E., 1988, Les moments et leurs hommes, Seuil-Minuit, Paris.
- GUILLAUME M., 1989, La contagion des passions, Plon, Paris.
- HABERMAS J., 1989, Théorie de l'agir communicationnel, Fayard, 2 t.
- HOLBROOK M. ET HIRSCHALN E., 1982, "*The experiential aspects of consumption : consumer fantasies, feelings and fun*", Journal of Consumer research, 9, sept. 1982, pp. 132-140.
- JAOUËN M., 1992, "*Le marketing à l'écoute des tribus*", in Médias n° 326, Mars.
- KAUFMANN J. C., 1996, L'entretien compréhensif, Nathan, Paris.
- KILANI M., 1994, L'invention de l'autre, Ed. Payot, Lausanne.
- KOHN R. ET NEGRE P., 1991, Les voies de l'observation, Nathan, Paris.
- LAPASSADE G., 1996, Les microsociologies, Anthropos-Economica, Paris.
- LASCOUMES P., 1996, "Entre la banalisation, l'exception et l'expérimentation : l'évolution des débats politiques sur le nucléaire", in Atome et société, Acte du colloque Atome et société, Mai 1996, Paris, Centre Antoine Bécclère, pp. 149-165.
- LATOUR B., 1994, "Esquisse du parlement des choses", Ecologie politique, n° 10, pp. 97-107.
- LE BRETON D., 1990, Anthropologie du corps et modernité, PUF, Paris.
- LELAUBE A., 1995, "*L'apport des sciences de l'homme*", in Le Monde-Initiative, le 15 déc. 1995, pp. I-IV
- LEHU J. M., 1996, Le marketing interactif, Les Ed. d'organisation, Paris.
- LE GOFF J. P., 1996, Les illusions du management, La découverte, Paris.
- LE MOIGNE J. L., 1990, La modélisation des systèmes complexes, Dunod, Paris.

- A. LORET A., 1993, "*Sport et management... ou "l'ardente obligation" d'innover*", in A. Loret (et all), Sport et management, Dunod, Paris, pp. 13-32.
- MAFFESOLI M., 1996, *Eloge à la raison sensible*, Grasset, Paris.
- MAFFESOLI M., 1997, *Du nomadisme*, Le livre de poche, Paris.
- MERMET G., 1997, *Francoscopie*, Larrousse, Paris.
- MICHON B., 1995, "*Eléments pour une histoire de la sociologie du sport*", in Sport, relations sociales et action collective, Ed. MSHA, Bordeaux, pp. 735-740.
- Ministère de l'intérieur (1997), *Des villes sûres pour des citoyens libres*, Les actes du colloque, Villepinte, Ed. SIRP, Paris.
- MINTZBERG H., 1994, *Le management*, Les Ed. d'organisation, Paris.
- OHL F. (1994/95), "*La consommation de biens et services sportifs*", in Revue Française du Marketing, n° 150, pp. 17-33.
- PAGES J. P. ET ANSEL P., 1997, "*Démocratie, scène médiatique et mesure des opinions*", in Atome et société, Acte du colloque Atome et société, Mai 1996, Paris, Centre Antoine Bécclère, pp. 113-124.
- PALMADE J. ET GERASSI J. M., 1996, "*Le management du social à l'épreuve*", in Management du social, ASTS, Paris.
- PECQUEUR B., 1994, *Le développement local*, Syros, Paris.
- PEGARD O. 1997, "Une pratique ludique urbaine : le skateboard sur la place Vauquelin à Montréal", in La revue Tocqueville, vol. XVIII n° 2, pp. 185-202.
- PERCONTE B., 1997, *50 fiches pour comprendre le Marketing*, Bréal, Rosny.
- PERILLON P., 1996, *L'analyse des risques*, Méthode MOSAR, Instn, C. E. A. Grenoble, Prévention active.
- PIETTE A., 1996, *Ethnographie de l'action*, Métailié, Paris.
- PIGEASSOU C. ET FERGUSSON R., 1997, "*Du concept de stratégie au management stratégique des organisations de services sportifs*", in Management des organisations de services sportifs, PUF, Paris, pp. 128-153
- PIGEASSOU C., 1997, (ss la d.), *Management des organisations de services sportifs*, PUF, Paris.
- POCIELLO C., 1995, *Les cultures sportives*, PUF, Paris.
- POUQUET L., 1995, *Le sport en liberté*, La Lettre du CREDOC n° 94.
- ROCHEFORT R., 1995, *La société des consommateurs*, Ed. O. Jacob, Paris.
- SACHS I., 1997, *L'écodeveloppement*, Syros, Paris.
- SFEZ L., 1991, *La communication*, PUF, Paris, n° 2567.
- SIMMEL G., 1986, *La sociologie et l'expérience du monde moderne*, Méridiens, Klincksieck.
- STRATEGOR, 1993, *Stratégie, structure, décision, identité*, InterEditions, Paris.
- TIXIER D. ET PRAS B. (1995), "*Le marketing inversé : interactivité, structure et pouvoir*", Décisions Marketing, 5, Mai-Août, pp. 7-19.
- TRIBOU G., 1996, "*La rationalisation économique d'un club sportif*", in Revue STAPS, n° 34, mai 94, pp. 33-41.
- TROMPETTE P., 1997, "*La négociation dans l'entreprise, symbolique de l'honneur et recompositions identitaires*", in Revue franç de sociol. XXXVIII, pp. 791-822.
- VERMERSCH P., 1996, *L'entretien d'explicitation*, ESF, Paris.

