

Anthropologie et management en sport

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

Corneloup J., "*Pour une autre approche en management du sport*", Revue Gestion 2000, revue internationale Belge, Mai-juin 1999, pp. 33-60.

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 évoquera quelques expérimentations d'application tout en exposant les avancées des sciences sociales d'un point de vue théorique.

I - Remise en cause du paradigme managérial

I - 1 Le détour épistémologique

Le propos présenté, ci-dessus, laisse sous-entendre qu'il existe un univers managérial autonome - ou plus ou moins 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. On parle plutôt de méthodes, de démarches, de cadres référentiels empruntant leurs outils et leurs références théoriques aux différents domaines de la recherche scientifique. Il en est ainsi dans les études marketing où les références aux

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.

approches économiques, socioculturelles, psychologiques... sont nombreuses pour comprendre les mobiles du consommateur⁴. De même, les publications méthodologiques portant sur les études de marché⁵ exploitent largement les apports des sciences sociales dans la présentation des études quantitatives et qualitatives. Sur un plan pratique, les grandes entreprises, comme EDF, font appel à des sociologues, économistes,... pour répondre à des questions managériales (H.-M. Meynaud, 1996). 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. Les références à des économistes, sociologues, juristes, géographes,... sont sur-présentes⁶.

Dans le secteur d'application, c'est à dire le secteur des consultants, hommes de terrain et d'entreprises⁷, 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. Brée⁸ 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. Certains en sont venus à douter de l'opérationnalité de ce secteur⁹.

Ces premiers éléments de réflexion révèlent l'étroite relation entre ces deux univers tout en insistant sur les limites aux "pseudo-théorisations managériales", réalisées par les praticiens. On perçoit ainsi les difficultés à parler d'un champ scientifique autonome en management tant les relations entrent ces deux univers sont évidentes.

I - 2 Critique des outillages et des technologies managériales

Tout ne peut se réduire au "management technocratique" en tant que modèle opérationnel et pragmatique¹⁰. Que ce soit dans la gestion des salariés d'une entreprise¹¹, 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. D'une manière générale, on a l'impression que le détour par les outillages managériales (les plans comptables, les progiciels, les bases de données, l'analyse multicritère, l'équipement type, les modèles didactiques et pédagogiques, les planifications stratégiques,...) produisent ce que L. Sfez (1991) appelle du "tautisme", par un

⁴ Exemple J. Brée (1995), B. Dubois (1994) et M. Filser (1994)

⁵ On peut en citer une parmi d'autres, celle de Y. Fournis (1995), Les études de marché, Dunod.... Celle-ci est illustratrice de la priorité donnée à la présentation des techniques de recherche. Mais comme par hasard, la partie interprétative est fortement négligée, voir absente. L'instrumentalité domine, une fois de plus !

⁶ Personne d'ailleurs se qualifie de chercheur en "sciences managériales" !

⁷ On pense en particulier aux directeurs en ressources humaines et aux services marketing des entreprises.

⁸ Sciences humaines, n° 54, p. 36

⁹ J. M. Lehu (1996, p. 13) dans son livre sur le "marketing interactif" évoque le doute et les critiques que certaines adressent au marketing. M. Filser (1994, p. 413) parle d'un déséquilibre frappant entre la recherche fondamentale et la pratique d'une majorité d'entreprises; tout en reconnaissant que les données théoriques doivent être adaptées à la culture du praticien.

¹⁰ H. Mintzberg (1994) défend cette idée...

¹¹ 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.

enfermement de la réalité du marché, des organisations et des espaces sociaux dans ce communicationnel technologique. Bref, la "vraie réalité" pour ces managers, c'est celle qui entre dans les grilles de lecture managériales¹² et non plus la réalité contextualisée telle qu'elle se donne à voir, telle qu'elle se vit, pratiquement, voir phénoménologiquement. 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, du prospect et de l'enseigné. Les mêmes remarques pourraient être faites dans l'étude des organisations sociales conquises par le management¹³, à l'instar des associations sportives...

En filigrane, ces questions et remarques critiques induisent une réflexion relative au concept de technologie, très bien évoqué par C. Dejours (1995). En effet, selon les définitions, la technique renvoie plutôt à l'ordre machinal, celui de la production et de l'économie¹⁴ 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. Dejours, 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.

I - 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 humaines¹⁵, 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'opérationnalité,...), 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 :

¹²A ce titre, les écrits de M. Godet (1997) sur la prospective stratégique sont illustratifs de cette procédure instrumentale. Notre propos n'est évidemment pas de remettre en cause ces méthodes prospectives – très intéressantes –, mais dans exprimer les limites. On a du mal à sentir la réalité contextualisée dans ce type d'approche; comme la méthode n'évoque pas la procédure située pour saisir la morphologie des stratégies des acteurs. On en reste à une approche d'ingénieur !

¹³ Des sociologues, à l'image de J. Palmade (1996, p. 84), professeur à l'université de Paris-Dauphine, insistent sur l'attrait exercé par le management technique sur les organisations à finalité sociale, orienté vers la rationalité économique. Pour elle, c'est dans les bases subjectives des hommes que se situent les capacités de résistance à la rationalité instrumentale du management.

¹⁴Dans ce cas, il n'y a pas de différence fondamentale entre technique et technologie (C. Dejours, 1995, p. 16)

¹⁵M. Villette (1988), ingénieur dans un cabinet de conseil en management, évoque fort bien cette standardisation managériale, appliquée à l'identique à toutes les entreprises, tout comme il critique cette vogue à la nouveauté dans le conseil. Celle-ci consiste pour l'essentiel à faire le jeu des oppositions entre cabinets, à la recherche de la notoriété maximale.

- 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. Mintzberg¹⁶ (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. La critique porte entre autre sur l'absence de corrélation entre excellence sportive et compétences en animation. On envisage même aujourd'hui la mise en place d'un B. E. plein air polyvalent, plus adapté aux besoins des professionnels du tourisme¹⁷.
- On pourrait aussi évoquer les contenus de formation en STAPS qui sont sans cesse remodelés en fonction de la valse des inspecteurs généraux et des modes théoriques. Après la vogue du technicisme, du cognitivisme, de la P. P. O.¹⁸, des compétences transversales, on voit poindre le civisme et la responsabilité; chacun devient plus ou moins obligé d'être l'acteur responsable de sa formation en remplissant des contrats d'objectifs¹⁹ personnalisés. Nouvelle activisme, nouvelle culture de l'échec pour ceux qui ne savent pas être ou ne veulent pas devenir "narcissiques" et individualistes (N. Aubert et V. de Gaulejac, 1991) et ceux qui ne se reconnaissent pas dans ce civisme républicain²⁰.
- Enfin, les analyses de J. P. Le Goff (1996) évoquent la déstructuration de la culture des métiers. Pour lui, ils se réduisent 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. Nouveau taylorisme, produit d'une sous-culture, celle du management et des milieux de la communication. Ce théoricien parle aussi de la nécessité de revaloriser l'enseignement de la culture générale²¹, 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 le management ne se réduise pas à un agir instrumental²², 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

¹⁶Lire le chapitre "Former des managers et non des diplômés de MBA", pp. 25-144.

¹⁷Le rôle des maîtres nageurs sauveteurs est lui aussi amené à changer; à partir du moment où les lieux de piscine se transforment. Là encore, la gestion des relations avec les publics devient plus complexe, nécessitant d'autres compétences, relationnelles celles-ci !

¹⁸P.P. O. : pédagogie par objectifs

¹⁹ On rejoint ici certains écrits de A. Ehrenberg (1991) sur le culte de la performance, Calman-Lévy, Paris.

²⁰Bien souvent, on oublie de considérer l'espace scolaire, comme un lieu de vie (existant en lui-même). Cette manière d'aborder les choses induit la prise en compte des besoins, des attentes et des représentations des enseignants. On quitte dans ce cas l'enseignement républicain pour une approche située et singulière.

²¹"Le 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)

²²J. 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'économie, et les moyens sont les outils techniques, c'est à dire, ceux qui laissent le moins de prise à l'erreur".

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, donnant la priorité 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 alors très bien 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, mais nécessitent l'assimilation d'un savoir pratique, intentionnel et situationnel. 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).

Ces remarques engagent sans nul doute une remise en cause de la culture managériale, telle que celle-ci a bien voulu se constituer dans l'univers du sport, de l'entraînement et du loisir sportif, à l'appui de ces savoirs classiques; savoirs issus de la culture instrumentale et cognitivistes, propres à ces "théoriciens" du management des années 1980-90. 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.

I - 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 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".

Bref, 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. On peut alors se poser la question de savoir si la gestion du sport ne serait que d'inspiration libérale (au sens restrictif du terme) ? N'y aurait-il pas d'autres modèles de gestion que celui de la rationalité, de l'objectivisme, de l'efficience managériale ? A la lecture des écrits d'A. Loret, se pose la question de l'opportunité de parler de la stratégie du potier²³ dans ce monde qui ne ressemble à rien à de l'artisanat mais qui est beaucoup plus proche d'un taylorisme managérial du sport. Là encore, on perçoit le réductionnisme de l'approche,

²³L'approche de la stratégie du potier par H. Mintzberg (1994) est bien différente de celle présentée par A. Loret (1993).

en voulant donner la priorité aux sciences de la gestion (A. Loret, 1993, p. 14) et au rationalisme. Pour imager 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"*". Cette exemple illustre bien les mobiles de ces approches, contournant le concept de "rationalité limitée" et de rationalités multiples (Tribout, 1996) ou de stratégies efficiencies (Mintzberg, 1994), suggérant l'enclosure du sport dans une mise en ordre parfaite et réduisant la lecture du management sportif aux sciences de la gestion. La priorité est donnée à l'agir instrumental 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 social²⁴.

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 gageur, 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 (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"²⁵ est à noter, que l'on peut évoquer succinctement, par quelques exemples pratiques.

I - 5 Quelques exemples d'échecs managériaux et marketing

L'oubli de la prise en compte de l'écologie et du culturel

²⁴ "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).

²⁵O. Aktouf (1992, p. 147) exprime les mêmes choses dans sa critique des organisations.

L'urbanisme moderne des banlieues, les stations de ski de la 3^e génération, les dégâts écologiques et environnementaux lors des J. O. d'Alberville, les difficultés d'implantation des parcs de loisir, comme celui d'EuroDisneys... ou encore la construction d'un mur d'escalade à Vaux-en-Velun démesurée et inadaptée aux caractéristiques du public sont quelques exemples d'échecs de projets qui avaient oublié la dimension écologique et culturelle des réalités ... Les travaux de B Debardieux (1995) sur le tourisme en montagne sont un autre exemple concernant l'aménagement instrumental de la montagne. Le propos ne consiste pas à dénigrer évidemment les apports du technologique²⁶, mais à simplement tenir compte de ses limites; ce qu'exprime très bien l'auteur...

²⁶On pourra se référer aux écrits de Scardigli (1992) au sujet de l'ambivalence de la technique à la fois objet de progrès pour les uns et de régression pour les autres...

La non-prise en compte de la valence symbolique du lieu

Dans une approche plus culturelle, on peut critiquer l'architecture d'espaces touristiques - à l'exemple du musée préhistorique de Gergovie en Auvergne - qui ne respecte pas l'imaginaire du lieu et les visions culturelles des touristes attachées à ce lieu²⁷... Il apparaît que le concept d'interprétation (Bringer, 1993) utilisé par certains prestataires de service serait tout à fait adapté pour gérer ces espaces touristiques, dans cette volonté de tenir compte de l'identité des lieux et de transformer le comportement du touriste, pour qu'il devienne le propre acteur de sa visite touristique²⁸.

Les écrits d'A. Adamkiewicz et P. Chantelat (1993) mettent en avant les limites au recours à des professionnels en management de la part des collectivités locales pour la programmation de leurs équipements sportifs. Bien souvent, ces études professionnelles restent technocratiques. On note ainsi l'absence de suivie de projet, la non prise en compte de la réalité sociale et l'inadaptation des produits aux usages du lieu²⁹... Chacun a sûrement en tête de nombreux exemples relatifs à des erreurs d'aménagement négligeant les dimensions anthropologiques des actions entreprises.

L'illusion managériale

Tout comme cette vague managériale des années 80 qui a fait croire à certains prestataires dans le domaine du loisir sportif qu'il suffisait d'avoir un téléphone portable, un attaché caisse, une plaquette publicitaire et quelques rudiments de jargon commercial pour cibler la clientèle et s'implanter sur le marché...

Les impasses d'une modernisation

Les travaux de J. P. Le Goff (1995, p. 373 et 381) portant sur l'entreprise EDF³⁰ montrent combien la mise en place de nouvelles procédures managériales a produit au sein de cette organisation, une coupure entre la direction et les employés. Les objectifs et orientations déclinés par la direction sont en décalage avec la réalité vécue par les agents à travers leur activité quotidienne de travail et avec les identités professionnelles fortement structurées autour d'une culture technique. L'auteur critique alors le remplacement de la figure de l'entrepreneur par celle du manager et du commercial. On rejoint les approches de J. Palmade (ibid) lorsqu'elle montre l'impasse des stratégies managériales dans leur désir de réduire la culture d'entreprise à une culture unique, celle de l'individu. La dynamique d'entreprise repose, pour elle, sur la diversité des cultures et sur le conflit comme ressort de la créativité et du changement réussi.

²⁷C'est la critique formulée entre autre par JP Brusson (1997) concernant l'architecture touristique.

²⁸L'effet pervers du principe d'interprétation se situe dans l'introduction d'un activisme, conformément à la logique managériale, à partir du moment où on réduit l'interprétation à une activité rationnelle et cognitiviste. Dans ce cas, le principe écologique n'est plus respecté.

²⁹*"Il ne suffit pas de mettre en place un contrôle budgétaire, encore faut-il "coller" à la demande et à son évolution, afin de proposer une activité, un service et un cadre de vie, adaptés aux exigences des usagers"* (Adamkiewicz et Chantelat, 1993, p. 451).

³⁰In Meynaud, 1996.

Les limites au marketing politique classique

Au niveau des collectivités locales, l'approche du technicien se révèle totalement insatisfaisante et inappropriée pour évaluer la politique sportive locale. La lecture objective, rationnelle et instrumentale oublie la prise en compte des dimensions essentielles du politique. Celles-ci reposent sur l'accord des points de vue des acteurs et du public. On n'est plus dans une logique de l'offre mais dans celle de la satisfaction du client, c'est à dire du consommateur-citoyen en adéquation avec les prestations de l'offre. Bref, l'important n'est pas de savoir s'il existe un décalage entre le dire et le faire des décideurs politiques, entre les intentions et les faits des acteurs municipaux. Cette réalité n'intervient plus. La seule chose qui importe c'est de savoir si l'"économie des rôles" (J. P. Pages, 1996), cette relation entre les acteurs et le public tend vers l'équilibre. Le propre du marketing politique consiste alors à évaluer l'opinion publique locale pour que les citoyens locaux plébiscitent favorablement l'action de la municipalité et reconnaissent la qualité de la politique locale... et donc votent pour l'équipe municipale en place ! D'où l'importance donnée à la saisie des opinions sportives, dans l'évaluation des valeurs locales qui ne peut en aucun cas se réduire à une approche technicienne. On évalue jamais le réel, c'est une fiction politique !

Il y aurait évidemment d'autres exemples et anecdotes à prendre pour raconter les égarements des projets en loisir³¹ et autres procédures managériales. Ceux-ci ne sont évidemment pas tous du ressort des managers mais ils traduisent ce manque d'approche globale, culturelle et locale des choses, de la part des acteurs du lieu³², des décideurs et autres concepteurs de projets.

I - 6 Conclusion

Évidemment, il ne s'agit pas de faire du dogmatisme anthropo-managérial voulant faire croire que le management doit devenir anthropologique; mais il 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. Il faut aussi reconnaître que la conjoncture se prête énormément ou peut-être plus qu'avant à ce détour anthropologique... Et 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*».

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

³¹Qui se traduisent parfois par des déficits financiers conséquents et des coûts de réhabilitation importants.

³²Inversement, on pourrait relater les échecs de projets professionnels de part l'insuffisance de compétences techniques en gestion, en marketing, comptabilité... Notre propos consiste simplement à montrer l'étroite relation entre les deux univers; l'un ne pouvant fonctionner sans l'autre et vice versa.

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.

II - 1 Le socio-culturel

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 usagers. Bref, la capacité d'écoute et de saisies des "altérités différentielles" (M. Augé, 1994) s'impose politiquement et ceci d'autant plus lorsque le modèle d'intégration à la française semble remis en cause et lorsque domine la diversification des pratiques et des attentes sportives³³.

En élargissant le propos, on peut observer le retour à un certain localisme et à cette culture du lieu et des appartenances identitaires « proximales ». Cette réalité induit la nécessité de prendre en compte le contexte et une gestion fine des espaces territoriaux. Evoquons quelques exemples illustratifs : les logiques d'action des groupes de skateurs ou des « sportifs de rue » nous invitent à une autre forme de gestion de ces « groupes informelles », se constituant à la marge de l'institutionnel³⁴. Tout comme l'étude ethnographique de C. Bromberger (1995) sur le spectacle sportif se présente comme incontournable pour la gestion « culturelle » et politique de ces territoires emblématiques; ou encore la gestion politique des sports dans certains pays africains, dans cette opposition entre pratiques fédérales et pratiques névatanes, entre pratiques modernes et traditionnelles impose le détour par la culture pour comprendre les enjeux de ces différences (Mbaye, 1997).

L'éclatement des modes et styles de vie, sous une forme moins socialement positionnée et structurée qu'auparavant - que certains évoquent en terme de tribalisme et de nomadisme (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

³³Les 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.

³⁴On pourrait à ce titre évoquer les travaux de M. Travert (1997), portant sur le football, au pied de l'immeuble. L'intérêt de cette lecture locale des choses nous permet de cerner les principes organisateurs de cette pratique se différenciant fortement de la logique institutionnelle... *"Le football du pied de l'immeuble est une pratique qui ne peut pas être isolée du contexte particulier dans lequel elle s'implante et des connotations culturelles auxquelles elle renvoie"* (ibid, p. 195).

«compréhensive» des mondes contemporains. On rejoint ici les propos de J. Brée³⁵ 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. Du brouillage est perceptible dans les achats des consommateurs lorsque ceux-ci mélangent l'achat de vêtements chez Tati et l'achat de chaussures à 2000 f, dans un magasin "chic"; ou bien l'achat d'un sac Vuiton à 3000f et la critique du prix trop cher de la cantine ou encore l'achat de jus d'orange au hard discount et du foie gras chez un traiteur... Les catégories de lecture surplombantes sembleraient insuffisantes pour décoder les mobiles du consommateur et saisir l'acte d'achat, en référence à des cartographies stylistiques théoriques trop structurées.

Enfin, cette 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'orale et de la mise en scène figurative et expressive. Et comme le souligne très bien M. Goleman (1997), l'intelligence émotionnelle ne peut être négligée en tant que facteur de la réussite professionnelle.

Bref, cette montée en puissance des pratiques informelles, de la socialité sportive et des lieux sportifs s'inspirant du complexe multisport, à l'image des aqualands, 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 récentes études de F. Ohl (1995) sur les localités sportives ne font que confirmer cette lecture et appréhension du social.

II - 2 Le marketing des salles de mise en forme et du consommateur

La tendance est de s'orienter vers des démarches prenant en compte les variables culturelles, sociales et relationnelles dans l'approche du public. Comme si les concepts managériaux usuels et les critères quantitatifs et techniques ne suffisaient pas à décoder le social. A ce titre, les études d'O. Bessy (1993) illustrent ces avancées et ces nouvelles manières de gérer les espaces et les publics³⁶. 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 l'entraîneur. 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, 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 praxique avec le

³⁵ Maître de conférence en marketing à Dauphine, Sciences humaines, n° 66.

³⁶On 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.

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 ? On perçoit l'intérêt d'une prise en compte des émotions dans la formation et des "choses" qui passent par "le corps à corps" et l'affectuel. Bref, le marketing esthétique qui participe à la création d'une ambiance adhésive ne peut être oublié.

Terminons en invoquant la politique du gymnase club concernant l'implantation des salles de mise en forme. La tendance est de tenir compte de la réalité culturelle, sociale et géo-dynamique. Le lieu adéquate ne repose plus sur une appréciation "théorique et quantitative" mais sur une lecture affinée des lieux d'implantation. Bref, c'est le retour aux approches systémiques et anthropologiques des lieux.

En élargissant l'étude au niveau du marketing du consommateur, on peut s'intéresser aux nouveaux comportements du public. A ce titre, on peut penser qu'il existe une sorte d'antinomie entre marketing et authenticité, tel que celui-ci est courtisé aujourd'hui : être marketing, c'est ne pas être authentique à une époque où l'authenticité prime³⁷. Ne dit-on pas aussi 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,...)³⁸. Pour certains experts en conjoncture culturelle, les années 90 sont celles de l'authentique³⁹, c'est à dire de tout ce qui a un rapport avec la santé, l'écologie, l'humanitaire, le sécuritaire, l'utilitaire (Rochefort, 1995). Et c'est dans ce contexte symbolique que le management peut être acceptable et accepté en répondant à la nouvelle conjoncture, à la demande du public et aux valeurs montantes qui émergent⁴⁰.

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 pure⁴¹. 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.

II - 3Tourisme et événements sportifs

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

³⁷On pourrait parler d'une antinomie de valeurs entre ces deux univers, qui rejoint par bien des points cette opposition entre culture du privé et du public, très perçue par F. de Singly et C. Pociello (1996).

³¹ On peut se référer au livre L'ère du faux, Revue Autrement, n° 76, Janvier 1986.

³⁹L'authentique n'ayant bien sûr rien de naturel. C'est une construction socio-culturelle...

⁴⁰On peut à ce titre, prendre l'exemple d'EuroDisney qui depuis les années 95 entreprend une stratégie marketing orienté sur l'humanitaire, les enfants et l'écologie...

⁴¹On ne suit évidemment pas les prolongements de Tixier lorsqu'il parle de l'émergence de l'homo economicus.

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 cimes⁴²» 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... N'y a-t-il pas non plus de plus belles exemples que celui du Tour de France ("être sport, être authentique"), celui d'Ushuaïa (des années 90, à tendance écologique), celui des reportages localisés et écologiques des journaux télévisés (à l'exemple du 13h de TF1 ou encore le succès du prime time de FR3 pour nous indiquer cette tendance lourde à se diriger vers l'authentique, le vécu, le local, l'ethnographique...

Enfin, pour prendre un dernier exemple qui concerne le tourisme, la mode aux gîtes d'étape, à des relations plus authentiques, le besoin de loisirs plus personnalisés et plus culturels⁴³,... 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 écotourisme⁴⁴ (en pleine vogue) attentif à l'autre. A ce titre, à l'appui des écrits de Debardieux sur les identités montagnardes, on voit resurgir le problème de la culture et de l'anomie locale par rapport à la vague du tourisme montagnard urbanisé, venant déstabiliser les liens d'intégration, historiquement constitués⁴⁵.

Là encore, 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 touristiques et de revitaliser les dynamiques culturelles. Et à suivre M. Augé (1994), on peut penser que la question des «médiateurs symboliques» devient d'importance pour gérer au mieux cette altérité différentielle. Comment se définit et se dynamise cet ailleurs sur un plan touristique ? Où trouver de l'ailleurs identitaire et vitalisant dans une société «transparente» ?... Il y a là des interrogations que l'on ne peut négliger, comme par exemple au niveau des montagnes où certains se posent des questions sur la manière de conserver «l'ailleurs montagnard» contre cette tendance à la banalisation des espaces de nature, en référence aux positions prises par Wilderness

⁴² 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.

⁴³Cette culture écologique française ne doit pas se confondre avec la "deep ecology", cette écologie des profondeurs qui n'est pas le propre du modèle français. On peut à ce sujet se référer à L. Sfez (1995) ou H. Bourg (1996).

⁴⁴On parle même d'écotourisme pour qualifier ce nouveau style touristique qui représente un marché économique d'importance. Cf. S. Blangy (1993), "L'écotourisme dans le monde", in Cahier Espaces, Fév. 93, pp. 223-225.

⁴⁵On pourrait évoquer aussi les stratégies d'action du CAF depuis les années 90 qui s'engagent du côté d'un aménagement soft et intégré en montagne, à l'image du développement des stations de la 4^e génération. Cette situation allant de pair avec une modification des attentes des usagers touristiques de la montagne à la recherche d'une autre relation avec les stations, les espaces de pratiques et la montagne. Le succès des raquettes, des appartements conviviaux, des animations gratuites et chaleureuses, de la randonnée à ski et des courses de ski de fond amicales dénotent de ce changement d'attitudes de la part des vacanciers à l'image du succès du tourisme vert.

association⁴⁶. Tout comme les écrits de M. Maffesoli (1997) et ceux de R. Amirou (1995) nous intéressent. La recherche des aspects invariants dans la description de l'Ailleurs, du voyage et du tourisme est riche d'enseignement. Plutôt que de rechercher dans la nouveauté la compréhension des choses, le détour par l'anthropologie historique est bénéfique.

⁴⁶Association de défense de la nature (en priorité les montagnes).

II - 4 Management des entreprises et des lieux de vie

Dans les entreprises, à une époque où les gestions centralisées et verticales sont moins dominantes, le choc des cultures entre corps de métier devient plus difficile à gérer... tout comme la gestion des équipes et le façonnage des cultures d'entreprise appartenant à des multinationales. De ce fait, peut s'imposer le recours à un ethnologue pour adapter les conditions de travail aux caractéristiques culturelles des employés ou dans la déclinaison des activités culturelles, touristiques et sportives des comités d'entreprise. On peut aussi évoquer la nécessité pour manager de savoir gérer la complexité de cet ensemble qui demande à la fois une vision «globale» des choses, un art du bricolage et la maîtrise de savoirs-faire pragmatiques... Il suffit d'observer cette tendance à voir réintroduire des cours de philosophie et de culture dans la formation des cadres d'entreprise pour se convaincre de l'importance de la connaissance générale dans la formation des cadres et salariés. On rejoint ici les propos tenus par J. Le Goff (Ibid). Comme, il apparaît que les étudiants issus de formation universitaire (Maîtrise, D. E. A., doctorat) intéressent de plus en plus les entreprises privées pour le recrutement de leurs décideurs et cadres (Mermet, 1997). Comme si, paradoxalement (cf supra), la compétence technique ne suffisait pas à définir le profil du futur cadre !

L'analyse des lieux touristiques 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. 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)⁴⁷.

A ce titre, j'ai pu étudier des espaces de pratique (Corneloup, 1993) où les locaux veillent pour «miner» toute initiative d'inspiration managériale, préférant conserver la quiétude du lieu «hautement symbolique» porteur d'un vitalisme régénérateur. Dans cette optique, la conservation de ces «médiateurs symboliques» 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 rentabilité⁴⁸. Dans la continuité de cette approche, les études de J. Camy et P.

⁴⁷ B. Covan "La déconsommation : symptôme de rupture de la modernité", In colloque Rupture de la Modernité, Montpellier, 17 déc. 1994.

⁴⁸On 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

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 pouvoir⁴⁹.

Enfin, les dernières publications concernant les équipements sportifs évoquent cette nouvelle approche 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'AFNOR⁵⁰ [1997] sur les équipements sportifs de proximité⁵¹ parle d'adaptation des équipements aux besoins locaux, d'associer les 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...

Cette vague de fond qui inonde le monde managérial doit se penser comme étant révélatrice d'une turbulence gestionnelle de bon aloi. 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 particuliers, rendant caduc les approches managériales et marketing standard. 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'étude que nous avons faite sur les grimpeurs de Fontainebleau et ceux du Saussois (Yonne) a pu montrer combien à chaque fois l'espace des styles de pratique nécessitait une lecture contextualisée pour cerner les subtiles constructions locales, attachées à des enjeux et à des formes symboliques particulières⁵² (Corneloup, 1995). Bref, cet exemple apporte là encore une justification supplémentaire sur l'apport des sciences sociales au management que nous avons cherché à présenter à la lecture de ces quelques sites pratiques.

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.

⁴⁹Principe d'analyse évoqué par M. Maffesoli (1996) que nous reprenons pour notre étude.

⁵⁰AFNOR [1997] (ass. française de normalisation), Équipements sportifs de proximité, AFNOR, Paris.

⁵¹ 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,...".

⁵²Une approche qualitative et ethnographique s'impose pour saisir à chaque fois la dynamique de vie locale, personnalisant la carte des styles de pratique....

III – 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 que l'on peut évoquer.

III – 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. Cette dynamique en sciences humaines répond évidemment aux changements sociétaux qu'impose la conjoncture concernant l'approche de l'individu. La démarche constructiviste⁵³ (P. Corcuff, 1995) semble totalement justifiée, en référence à une sociologie situationnelle abordant différemment les individualités. Aujourd'hui, on s'attache à montrer le caractère organique de l'individu dans la prise en compte de ces désirs, de ces intérêts et ces ressources cognitives et affectives. 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 social⁵⁴. 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,...). 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). D'où tout l'intérêt porté à l'interprétation et à la pragmatique. Revient ainsi sur le devant de la scène

⁵³«Dans une perspective constructiviste, les réalités sociales sont appréhendées comme des constructions historiques et quotidiennes par les individus...» (Corcuff, p. 16)

⁵⁴A ce titre, F. Laplantine (1987, p. 151) parle d'un renversement thématique entre le mode mineur et majeur de la recherche en sciences sociales.

l'herméneutique, l'ethnométhodologie, la phénoménologie,... et au niveau des méthodes de recherche l'entretien compréhensif⁵⁵, l'observation participante (R. Kohn, 1991), l'entretien d'explicitation (Vermesh, 1996)⁵⁶,... Enfin, une nouvelle lecture épistémologique se propage quant à la place du chercheur dans la lecture des faits sociaux (B. Latour, cité par F. Dosse), exprimant l'aspect relativiste de toute recherche⁵⁷.

III – 2 L'approche du consommateur

Par manque de fiabilité des enquêtes quantitatives⁵⁸ 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 se présente alors comme méthode marketing efficace. Les marketeurs en viennent à penser que l'observation est plus crédible que la table ronde, comme technique habituelle d'enquête. Lors d'une table ronde, les gens ne se situent pas dans la réalité de la consommation; il y a décalage. D'où la priorité donnée à des approches de terrain, in situ, dans une logique contextualisée. On étudie la réalité du consommateur situé dans son environnement... L'idée défendue par D. Desjeux (1997) est que les études de motivations ne suffisent plus. La décision d'achat n'est pas tant un moment qu'un long processus qui commence bien au-delà du linéaire. De multiples variables entrent en ligne de compte qui renvoient à des influences sociales larges. 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 symbolique⁵⁹» 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

⁵⁵On 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 expérientiel et l'inscrit dans un réseau de signification*" (Blanchet, p. 27).

⁵⁶ Insistons sur le fait que nous ne cherchons pas à dénigrer les méthodes quantitatives; nous pensons plutôt à leur nécessaire complémentarité...

⁵⁷ Les écrits de F. Laplantine (1996) exposent la position ambiguë de l'anthropologue dans son travail d'interprétation de la scène ethnographique.

⁵⁸On veut surtout critiquer les approches quantitatives instrumentales... tout en reconnaissant la légitimité des enquêtes quantitatives globales concernant certains domaines et sujets...

⁵⁹Concept emprunté à la sociologie de Y. Goffman (1988)

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... Bref, le «style» pour reprendre une expression de M. Maffesoli jouerait un rôle non négligeable en tant que processus déclencheur. La prise en compte des facteurs situationnels permet ainsi de montrer que la décision d'achat dépend aussi de l'expérience et du vécu de l'individu : humeur, moyens financiers du moment, finalité de l'achat, positionnement de cet achat par rapport aux précédents, état d'esprit du moment,... On rejoint les approches de M. Holbrook et B. Pras (1982), ces chercheurs qui font référence au **modèle expérientiel** pour saisir les mobiles du consommateur. S'inscrivant dans une sociologie des émotions⁶⁰, leur propos nous invite à tenir compte de l'affectivité, des représentations symboliques et du vécu pour décrire le comportement du consommateur. Plus spécifiquement, il montre que l'achat d'un produit ou un acte de consommation s'inscrivent dans un processus constructif quand c'est en fonction de l'expérience située que la décision de consommation sera prise⁶¹.

De nombreux indices nous entraînent à pondérer les approches classiques explicatives du comportement du consommateur. Une logique interactive est perceptible, annonçant la prédominance donnée par les chercheurs au constructivisme pour expliquer le comportement du consommateur (Dubois, 1994). L'enjeu des nouvelles approches porte sur la mise en évidence de variables explicatives des actes consommatoires sportifs ou autres qui ne reposent pas sur des principes explicatifs économiques, rationnels et instrumentales. L'attention portée aux figures de l'imaginaire (A. Sauvageot, 1987) et à la sémiotique (Floch, 1990) en publicité, à la complémentarité des modèles théoriques explicatifs des comportements utilisés par J. Brée (1995), l'importance donnée à l'action située⁶² (Dubois, 1994), au modèle expérientiel (Holbrook, 1982), le nécessaire détour par les styles suivant en cela B. Cathélat (1990), M. Maffesoli ou P. Bourdieu⁶³ ou encore la volonté d'aborder d'une

⁶⁰On peut se référer ici à D. Goleman (1997) ou à C. Montandon (1996) concernant cette approche émotionnelle des attitudes et de comportements sociaux.

⁶¹Suivant 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 !

⁶²A ce titre, on pourrait aussi évoquer les analyses de E. Dichter (1972) sur les produits de consommation lors du petit déjeuner. C'est en comprenant la culpabilité de la femme moderne américaine (la mère nourricière et son rôle du matin) que la conception des produits du breakfast, achetés par les mères a été repensée.

⁶³On ne retient que l'idée d'une approche globale, en terme de style... sans aller jusqu'au structuralisme... sans confondre aussi les approches de Cathélat avec celle de P. Bourdieu ni avec celle de M. Maffesoli. En ce qui

manière globale le comportement du consommateur (Filser, 1994) sont quelques avancées théoriques qui nous invitent à repenser la compréhension de l'économie de la consommation sportive. De même, 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. Peu importe en fait, les divergences théoriques autour de la question de l'intérêt exposées par P. Chantelat, l'apport de son approche est de souligner l'incontournable travail d'interprétation sociologique pour comprendre l'action sportive. Bref, 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 consommation⁶⁴ et le rapprochement du marketing des sciences sociales et de l'anthropologie, par cette attention portée au détail⁶⁵. Et les récents développements du marketing interculturel (Desjeux, 1997) viennent confirmer cette tendance...

III – 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 (1993) 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 présents⁶⁶. 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

concerne l'apport de P. Bourdieu au marketing, nous nous référons à l'article de B. Moingeon (1993) qui expose très bien l'intérêt d'une approche globale pour saisir les actes consommatoires.

⁶⁴Les études sur l'innovation alimentaire réalisées par M. Chiva (1997) et P. Cabin (1996) alimentent notre réflexion en insistant sur l'étroite relation entre le processus technologique et les caractéristiques socio-culturelles du produit en relation avec les usages sociaux de référence. On insiste ici sur l'étroite relation entre l'innovation technologique et les sciences humaines.

⁶⁵On 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 du l'action", comme le développe A. Piette (1996), cette ethnographie du détail.

⁶⁶On 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 !

logiques d'action⁶⁷, à partir d'une approche compréhensive et expérientielle des individualités en interaction... Démarche qu'adopte d'une certaine manière G. 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. Et ceci est d'autant plus crédible dans l'univers sportif où la finalité expressive et non-instrumentale est dominante, conformément aux valeurs amateuriste du sport. Peu importe dans notre perspective, ce que l'on entend par amateurisme, l'essentiel est de saisir l'insuffisance de l'approche instrumentale pour comprendre les logiques de fonctionnement des associations sportives.

C'est dans cette configuration que le détour par "l'économie des rôles situés"⁶⁸, cette approche localisée des lieux sportifs, apparaît comme étant incontournable. Dans cette optique, l'étude des processus permet de dévoiler les interactions (positives ou/et négatives) entre les différentes parties-prenantes. Et par la suite, de dévoiler le sens et les logiques d'action en présence. On quitte alors le domaine de la technologie pour celui de la politique, du social et du culturel comme en parle si bien W. Gasparini (1997) dans son analyse des organisations sportives locales⁶⁹.

En référence à ces approches, le processus décisionnel dans le choix d'une piscine, la gestion des conflits entre usagers sportifs, l'organisation d'un événementiel et autres projets sportifs imposent ce détour par cette lecture de l'économie des rôles situés. La saisie des altérités différentielles apparaît alors comme incontournable, à partir d'une approche interprétative des relations entre les acteurs et les publics, dépassant de loin la vision instrumentale et mécanique de la communication dans les organisations (J. F. Chanlat, 1995).

On retrouve cette même volonté de réhabiliter le qualitatif dans l'approche des organisations à la lecture des écrits de Omar Aktouf (1992) et de H. Mintzberg (1994)⁷⁰, comme dans ceux de M. Crozier (1989) qui défend une approche clinique des relations humaines au sein des entreprises. Enfin, et paradoxalement, si la tendance managériale s'oriente vers l'action située, on ne peut sous-estimer la tendance à réhabiliter la réflexion et la déviance. M. Crozier parle de culture et de connaissance comme ressources incontournables face aux défis des années à venir qui sont pour lui la capacité à innover et à créer une ambiance collective, à partir du moment où les principes classiques du management moderne sont dépassés. J. Palmade (1996) évoque

⁶⁷*"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).

⁶⁸On empreinte la notion "d'économie des rôles" à J. P. Pages (1996) que nous resituons dans le contexte de notre analyse.

⁶⁹A ce titre, les travaux de recherche de W. Gasparini (1997) s'inscrivent dans cette perspective, même s'il en reste à une approche structuraliste, suivant en cela la démarche de P. Bourdieu... L'analyse des associations révèle la présence de cultures managériales différentes, selon les associations et le profil social des dirigeants, renvoyant à des stratégies locales multiples... Bref, les approches monographiques semblent ainsi s'imposer pour saisir les jeux politiques et ceci en fonction de la singularité des collectivités locales. Le "management de surface" semble de toute façon bien insuffisant pour aborder les modes d'organisation de ces associations sportives. Le socio-ethnologue apparaît comme un acteur de référence pour approcher le champ local du sport.

⁷⁰Celui-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.

l'importance de la "connaissance active"⁷¹ sur la "connaissance réaliste", celle qui valorise le nécessaire travail des concepts et des théories, comme principe sur lequel repose le changement⁷². Et en allant plus loin, elle nous montre que l'innovation⁷³, 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 rationnel⁷⁴... Et il suffit de connaître la dynamique des entreprises innovantes dans le loisir sportif pour saisir la présence d'une indéniable culture fun⁷⁵, transgressive et ludique parmi les entrepreneurs à la pointe de l'innovation⁷⁶.

III - 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 entreprises⁷⁷. Des laboratoires de recherche universitaires se sont même spécialisés dans ce secteur⁷⁸. On fait aussi de plus en plus appel à des ethnologues et des sociologues pour 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" (G. Chassang, directeur associé chez Andersen Consulting). 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.

Dans 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,

⁷¹Elle emprunte ici ces concepts à R. Boudon (1996, p. 82).

⁷²H. Mintzberg (1994) parle lui de management en profondeur dans cette volonté de pousser les entreprises à prendre leurs distances avec la "bureaucratie mécanique".

⁷³Elle s'appuie ici sur les écrits de N. Alter, sociologue de la théorie de l'innovation (1996, p. 83).

⁷⁴Nous considérons cela comme une piste de recherche, sachant très bien que le modèle adhocratique ne convient pas à tous... H. Mintzberg (1994, p. 387) montre bien par ailleurs la présence d'innovation dans des organisations des plus classiques !

⁷⁵ On rejoint ici les propos de A. Loret dans son analyse de la culture fun (1996) en expliquant combien celle-ci puisse ces principes dans le modèle contre-culturel américain, mais qu'il n'a pas su transférer dans son analyse du management (paradoxalement !).

⁷⁶Le travail de recherche de D. Hillairet (1988) sur le profil entrepreneurial des nouveaux concepteurs d'espaces de loisirs sportifs sera à ce titre très illustratif...

⁷⁷J. 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".

⁷⁸Laboratoire 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).

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'entraînement⁷⁹. Les travaux de C. Pigeassou (1993) sur la labellisation des activités sportives me semblent aussi des plus intéressants dans cette volonté d'ancrer les procédures de développement d'un label dans une approche locale et systémique. Enfin, les travaux que j'ai pu effectuer dans le domaine du management sportif (Corneloup, 1993, 1995, 1997) s'inspirent totalement de ce cadre théorique anthropologique. Les dernières avancées de mes travaux tendent à montrer que l'approche par les lieux devient incontournable pour saisir les dynamiques managériales et marketing des organisations.

Bref, il semblerait ainsi que de nombreux chercheurs et universitaires soient déjà 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.

En guise de conclusion, quelques idées nous semblent intéressantes à formuler concernant les 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 cet idée en montrant 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 prince⁸⁰...

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

⁷⁹ Les travaux de recherche de B. Donzé sur l'entraînement en escalade dans la mise en évidence des savoirs implicites qui "circulent" entre l'entraîneur et le grimpeur se révèlent aussi des plus intéressants pour saisir les principes managériaux opérants; ceux qui ne voient pas mais qui agissent "phénoménologiquement" !

⁸⁰On rejoint ici des idées exprimées par P. Chantelat (Ibid).

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 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 cette entre-deux est le meilleur garant pour sauvegarder l'humanisation du management sportif.

Bibliographie

- E. Adamkiewicz et P. Chantelat (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.
- O. Aktouf (1992), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Presse de l'université du Québec, HEC, Sainte-Foy, Québec.
- A. Amirou (1995), *Imaginaire touristique et sociabilités de voyage*, PUF, Paris.
- N. Aubert V. de Gaulejac (1991), *Le coût de l'excellence*, Seuil, Paris.
- M. Augé (1994), *Pour une anthropologie des mondes contemporains*, Aubier, Paris.
- Ph. Bernoux (1996 a), "*Soiologie des organisations*", in *Revue Sciences humaines* n° 64, pp. 46-51
- Ph. Bernoux (1996 b), *Les nouvelles approches de la sociologie des organisations*, Seuil, Paris.
- O. Bessy (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.
- A. Blanchet (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan, Paris.
- R. Bonnenfant (1993), "*Les équipements sportifs*", in *Revue Française du Marketing*, n° 138, pp. 61-80.
- J. P. Bouilloud (1995), "*La gestion, science ou technique*" in *Revue Sciences humaines* n° 46, pp. 32-35.
- P. Bourdieu (1987), *Choses dites*, Ed. de Minuit, Paris.
- D. Bourg (1996), *Les scénarios de l'écologie*, Hachette, Paris.
- J. Brée (1995), "*Qu'est-ce que la recherche en marketing*", in *revue Sciences humaines* n° 54, pp. 34-37.
- J. Brée (1995), *Les mobiles du consommateur*, PUF, Que sais-je, Paris.
- J. Brée (1993), *Les enfants, la consommation et le marketing*, PUF, Paris.
- J. P. Bringer (1993), "*L'interprétation de notre patrimoine*", in *Cahier Espaces*, Fév. 1993, hors-série, pp. 158-168.
- C. Bromberger (1995), *Le match de football, ethnologie d'une passion partisane à Marseille, Naples et Turin*, EDMSH, Paris.
- P. Cabin (1993), "*Les rituels de l'entreprise*", in *Sciences humaines* n° 31, pp. 41-45.
- P. Cabin (1996 a), "*Les nouvelles théories économiques de l'entreprise*", in *Revue Sciences humaines* n° 57, pp. 34-38.
- P. Cabin (1996 b), "*L'innovation alimentaire*", in *Revue Sciences humaines* n° 34, pp. 34-37.

- M. Callon (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
- J. Camy, P. Chantelat et M. Fodimbi (1996), *Sport de la cité*, Anthropologie de la jeunesse sportive, L'Harmattan, Paris.
- J. F. Chanlat (1995), "*Pour une anthropologie des organisations*", in *Sciences humaines*, Hors-série n° 9, pp. 40-43.
- B. Cathélat (1990), *Socio Styles Système*, Ed. d'Organisation, Paris.
- M. Chiva (1997), "*L'innovation alimentaire*", in *Revue Sciences humaines* n° 75, pp. 46-51.
- J. Copans (1996), *Introduction à l'ethnologie et à l'anthropologie*, Nathan, Paris.
- P. Corcuff (1995), *Les nouvelles sociologies*, Nathan, Paris.
- J. Corneloup (1995), "*Média et styles de pratique en escalade*", in C. Pigeassou, *Entre Tradition et modernité : le sport*, Actes du colloque "Sport, culture et tradition", Le CRES, pp. 282-293.
- J. Corneloup (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.
- J. Corneloup (1997), *Sports et loisirs sportifs clermontois : attentes, représentations et opinions*, Rapport de recherche, contrat ville-université, Clermont-Ferrand.
- B. Cova et O. Badot (1994), "*Le marketing à l'épreuve du postmoderne*", actes du 10^e congrès de l'AFM, Paris, mai, pp. 413-441.
- M. Crozier et E. Friedberg (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris
- M. Crozier (1989), *L'entreprise à l'écoute*, Interéditions, Paris.
- B. Debardieux (1995), *Tourisme et montagne*, Economica, Paris.
- C. Dejours (1995), *Le facteur humain*, PUF, Paris, n° 2996.
- D. Desjeux et I. Garabuau (1997), "*Ethnomarketing et anthropologie des affaires*" in *Revue Sciences humaines* n° 72, pp. 38-41.
- E. Dichter (1972), *Motivations et Comportement Humain*, Publi-Union.
- B. Donzé (1996), "*Etude sur les connaissances pratiques des experts en escalade*", dans *Connaissances et pratiques des entraîneurs experts*, CREPS Montpellier, rapport au ministère J&S, fév. 1997, 114 p., pp. 80-104.
- F. Dubet (1994), *Sociologie de l'expérience*, Seuil, Paris.
- B. Dubois (1994), *Comprendre le consommateur*, Dalloz, Paris.
- A. Ehrenberg (1991), *le culte de la performance*, Calman-Lévy, Paris.
- M. Filser (1994), *Le comportement du consommateur*, Dalloz, Paris.
- E. Friedberg (1993), *Le pouvoir et la règle*, Seuil, Paris.
- J. M. Floch (1995), *Sémiotique, marketing et communication*, PUF, Paris.
- I. Francfort, F. Osty, R. Sainsaulieu, M. Uhalde (1995), *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Y. Fournis (1995), *Les études de marché*, Dunod, Paris.
- W. Gasparini (1997), "*La construction sociale de l'organisation sportive. Champ et engagement associatif*", in *Revue STAPS*, n° 43, juin 97, pp. 51-68.
- F. Gauthey et D. Xardel (1993), *Le management interculturel*, PUF, Paris.
- M. Godet (1997), *Manuel de Prospective Stratégique*, 2^e t, Dunod, Paris.
- E. Goffman (1988), *Les moments et leurs hommes*, Seuil-Minuit, Paris.
- D. Goleman (1997), *L'intelligence émotionnelle*, Laffont, Paris.
- M. Guillaume (1989), *La contagion des passions*, Plon, Paris.
- J. Habermas (1989), *Théorie de l'agir communicationnel*, Fayard, 2 t.

- M. Holbrook et E. Hirschalm, "*The experiential aspects of consumption : consumer fantasies, feelings and fun*", *Journal of Consumer research*, 9, sept. 1982, pp. 132-140.
- M. Jaouën (1992), "*Le marketing à l'écoute des tribus*", in Médias n° 326, Mars.
- J. C. Kaufmann (1996), *L'entretien compréhensif*, Nathan, Paris.
- M. Kilani (1994), *L'invention de l'autre*, Ed. Payot, Lausanne.
- R. Kohn et P. Nègre (1991), *Les voies de l'observation*, Nathan, Paris.
- F. Laplantine (1987), *Clefs pour l'anthropologie*, Seghers, Paris.
- F. Laplantine (1996), *La description ethnographique*, Nathan, Paris.
- G. Lapassade (1996), *Les microsociologies*, Anthropos-Economica, Paris.
- D. Le Breton (1990), *Anthropologie du corps et modernité*, PUF, Paris.
- A. Lelaube (1995), "*L'apport des sciences de l'homme*", in *Le Monde-Initiative*, le 15 déc. 1995, pp. I-IV
- J. M. Lehu (1996), *Le marketing interactif*, Les Ed. d'organisation, Paris.
- J. P. Le Goff (1996), *Les illusions du management*, La découverte, Paris.
- A. Loret (1993), "*Sport et management... ou 'l'ardente obligation' d'innover*", in A. Loret (et all), *Sport et management*, Dunod, Paris, pp. 13-32.
- A. Loret (1996), *La glisse*, revue Autrement, Paris
- M. Maffesoli (1996), *Eloge à la raison sensible*, Grasset, Paris.
- M. Maffesoli (1997), *Du nomadisme*, Le livre de poche, Paris.
- H.-Y Meynaud (1996), (ss la d.), *Les sciences sociales et l'entreprise*, Ed. La découverte, Paris.
- G. Mermet (1997), *Francoscopie*, Larrousse, Paris.
- B. Michon (1995), "*Eléments pour une histoire de la sociologie du sport*", in *Sport, relations sociales et action collective*, Ed. MSHA, Bordeaux, pp. 735-740.
- H. Mintzberg (1994), *Le management*, Les Ed. d'organisation, Paris.
- A. Mbaye (1997), *Les navétanes : une nouvelle forme de culture et de lien social au Sénégal*, Nouvelle thèse, Clermont-Ferrand II.
- B. Moingeon (1993), "*La sociologie de P. Bourdieu et son apport au marketing*", in *Recherches et applications en Marketing*, Vol. VII, n°2/93.
- C. Montandon (1996), "*Processus de socialisation et vécu émotionnel des enfants*", in *Revue française de sociologie*, XXXVII 2, Avril-Juin 1996, pp. 263-283
- F. Ohl (1994/95), "*La consommation de biens et services sportifs*", in *Revue Française du Marketing*, n° 150, pp. 17-33.
- J. P. Pages et P. Ansel (1997), "*Démocratie, scène médiatique et mesure des opinions*", in *Atome et société*, Acte du colloque Atome et société, Mai 1996, Paris, Centre Antoine Bédère, pp. 113-124.
- J. Palmade et J. M. Gérassi (1996), "*Le management du social à l'épreuve*", in *Management du social*, ASTS, Paris.
- A. Piette (1996), *Ethnographie de l'action*, Métailié, Paris.
- C. Pigeassou (1993), "*La labellisation des activités sportives de loisir*", in A. Loret (et all), *Sport et management*, Dunod, Paris, pp. 309-334
- C. Pigeassou (1997), (ss la d.), *Management des organisations de services sportifs*, PUF, Paris.
- C. Pociello (1995), *Les cultures sportives*, PUF, Paris.
- L. Pouquet (1995), *Le sport en liberté*, La Lettre du CREDOC n° 94.
- R. Rochefort (1995), *La société des consommateurs*, Ed. O. Jacob, Paris.

- J. Saury (1997), "L'entraîneur et le chercheur, l'invention des conditions d'une collaboration", in Rencontres du CREPS d'Aquitaine, Les conceptions de l'acte d'entraîner, 19, 20 et 21 novembre 1997.
- A. Sauvageot (1989), Figures de la publicité, PUF, Paris.
- V. Scardigli (1992), Les sens de la technique, PUF, Paris.
- L. Sfez (1991), La communication, PUF, Paris, n° 2567.
- L. Sfez (1995), La santé parfaite, Seuil, Paris.
- G. Simmel (1986), La sociologie et l'expérience du monde moderne, Méridiens, Klincksieck.
- Stratégor (1993), Stratégie, structure, décision, identité, InterEditions, Paris.
- D. Tixier et B. Pras (1995), "Le marketing inversé : interactivité, structure et pouvoir", Décisions Marketing, 5, Mai-Août, pp. 7-19.
- G. Tribou (1996), "La rationalisation économique d'un club sportif", in Revue STAPS, n° 34, mai 94, pp. 33-41.
- P. Trompette (1997), "La négociation dans l'entreprise, symbolique de l'honneur et recompositions identitaires", in Revue française de sociologie XXXVIII, pp. 791-822.
- P. Vermersch (1996), L'entretien d'explicitation, ESF, Paris.
- M. Villette (1988), L'homme qui croyait au management, Seuil, Paris.