

Immersion du social

dans le management des organisations sportives

Par Jean Corneloup

Université de Clermont-Ferrand - UMR PACTE (Grenoble)

L'instrumentalisation des pratiques managériales est ainsi dans l'air du temps suggérant que le sport est une filière comme une autre et qu'il suffit de proposer un business plan de qualité pour réussir sur ce marché. Le problème est que le sport n'est pas un produit comme un autre ; son encastrement social, culturel ou politique est tel que l'on ne peut le réduire à un simple objet de consommation. Dès lors, la prise en compte des dimensions sociologiques, politiques, religieuses ou anthropologiques est incontournable pour créer du lien et des ponts entre le marché et les territoires, les institutions et les pratiques sociales.

produits et services de qualité, pour augmenter la rentabilité des investissements ou encore pour diminuer l'accidentologie sportive. L'instrumentalisation des pratiques managériales est ainsi dans l'air du temps suggérant que le sport est une filière comme une autre et qu'il suffit de proposer un business plan de qualité pour réussir sur ce



"L'instrumentalisation des pratiques managériales est ainsi dans l'air du temps, mais le sport n'est pas un produit comme un autre"

Débarqué au cours des années 1980 dans les pratiques professionnelles et les formations universitaires, le management des organisations et des pratiques sportives est devenu incontournable aujourd'hui. En l'espace de 20 ans, la rationalisation des procédures d'intervention et de gestion n'a fait que progresser pour proposer des

marché. On forme et recrute alors des managers, rôdés à toutes les techniques du management moderne (finance, marketing, démarche projet, conception de produit,...) considérant qu'ils possèdent l'essentiel des compétences pour devenir de bons professionnels. Le problème est que le sport n'est pas un produit comme un autre ; son encastrement social, culturel ou politique est

tel que l'on ne peut le réduire à un simple objet de consommation. Dès lors, la prise en compte des dimensions sociologiques, politiques, religieuses ou anthropologiques est incontournable pour créer du lien et des ponts entre le marché et les territoires, les institutions et les pratiques sociales. Celles-ci participent sans cesse à la définition et la dynamique du champ des activités sportives. La liaison entre les sciences de gestion et les sciences sociales dans la manière d'aborder cet objet est une nécessité et ceci d'autant plus lorsque l'on parle de développement durable et de responsabilité sociale des organisations. Succinctement, on peut présenter quatre dimensions sociales à prendre en compte dans la gestion du sport.

Gestion du sport et territoire

Le développement des pratiques touristiques est lié à la dynamique des territoires. Une économie territorialisée se dessine où interfèrent les facteurs météorologiques (fluctuation du temps), politiques (conflits internes), sanitaires (épidémie,...),

sociaux (climat social), historiques (ancrage historique des pratiques professionnelles) ou géographiques (ressources culturelles et patrimoniales spécifiques). Les territoires ne sont pas des marchés où la valeur des produits se réduit à la qualité de la chaîne logistique. Une variabilité des ressources culturelles et du capital territorial est observable qui dépend bien souvent des personnes, des institutions, des relations politiques ou encore de la capacité d'innover des territoires. La créativité territoriale

semblerait aujourd'hui liée à leur capacité à développer une intelligence collective engagée dans la définition de formes culturelles emblématiques. Celles-ci ont pour fonction de proposer des expériences récréatives à l'attention des clients qui viennent en ces lieux non pas pour consommer des produits mais pour vivre des expériences sociales, culturelles et symboliques remarquables. Le marché ne peut être dissocié du social par lequel le sens des consommations touristiques se construit.

Marketing du sport et marquages identitaires

Le management du sport est sans cesse traversé par des dynamiques sociales qui viennent perturber l'approche marketing

"Le marché ne peut être dissocié du social par lequel le sens des consommations touristiques se construit"



"Derrière la consommation des objets se cachent les logiques de distinction où le sens des usages se comprend non seulement par le marketing de la valeur..."

des pratiquants analysés en termes de clients, de segments ou de cibles. Derrière la consommation des objets se cachent les logiques de distinction où le sens des usages se comprend non seulement par le marketing de la valeur (qualité, satisfaction,

"...mais par le jeu des signes et des symboles qui se construit entre groupes et réseaux sociaux, entre filières et secteurs sportifs, entre identités individuelles et collectives"

innovation,...) mais par le jeu des signes et des symboles qui se construit entre groupes et réseaux sociaux, entre filières et secteurs sportifs, entre identités individuelles et

collectives. Les travaux de l'anthropologue **Bromberger*** sur les supporters ou ceux de **Ohl*** sur les consommations sportives illustrent bien l'immersion perpétuelle du social dans le fonctionnement des marchés et la production d'ambiances dans le cadre des manifestations sportives. En allant plus loin, on ne peut non plus sous-estimer le rôle des pratiques alternatives (pratiques de rue, souterraines, clandestines, tribales,..) et des mouvements culturels impulsés par les créateurs sportifs mais aussi par les pratiquants ordinaires. Ces

dynamiques sociales viennent modifier la dynamique marketing des pratiques et créer de la turbulence sociale. D'où aujourd'hui l'attention portée à l'ethnomarketing et le développement du marketing

alternatifs (marketing viral, buzz marketing, marketing esthétique et expérientiel,...) pour créer des liens perpétuels entre le marché et le

Monde politique et monde du sport

Le politique vient aussi s'immerger dans le monde du sport pour dévoiler les finalités extra-sportives de ces pratiques. Le sport est ainsi un vecteur d'expression des nationalismes tout comme il met en scène les engagements partisans des partis politiques, des collectivités territoriales et des diverses associations affinitaires. Le financement du sport n'échappe pas à cet entremêlement du public et du privé où derrière la volonté de contribuer à son développement se profilent des jeux politiques, des préférences idéologiques et le contournement de certains principes démocratiques. La rationalité des décisions politiques est sans cesse encadrée dans des procédures plus ou moins transparentes où le sport est bien souvent un prétexte à des valorisations politiques à court terme (cf. *Gasparini**). Cet univers sportif par sa capacité à soulever les passions et à convoquer les imaginaires « populaires » et les émotions sociales se présente comme un formidable vecteur de promotion politique au-delà de toute évaluation sérieuse sur l'équité des procédures et les impacts et effets réels des projets développés. Aujourd'hui les enjeux du développement durable vont sans nul doute interférer sur ces logiques politiques classiques, historiquement construites. Des vulnérabilités sociétales sont liées en partie au monde du sport (tourisme sportif en mer, à la montagne, à la campagne ; événementiels ; équipements sportifs ; exclusion sociale ; idéologie de la performance et de la compétition,...).

Les institutions sportives soutiennent historiquement les valeurs modernes du sport (performance, compétition, épreuve) au détriment de valeurs transmodernes (harmonie, partage, rencontre, créativité, expérience, éco-

"Cet univers sportif par sa capacité à soulever les passions et à convoquer les imaginaires "populaires" et les émotions sociales se présente comme un formidable vecteur de promotion politique"

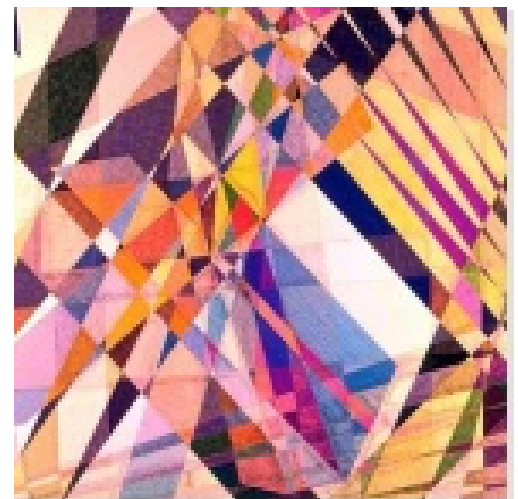
sports). Ces dernières seraient plus en adéquation avec la montée des valeurs écologiques au sein de nos sociétés. Confronté à la finitude du monde, la nécessité d'inventer une autre voie est dans l'air du temps que le management du sport doit intégrer dans ses projets

Management des sportifs et logiques professionnelles

Enfin, on peut évoquer l'attention à porter aux logiques professionnelles lorsque le management des organisations sportives ne peut contourner la prise en compte du social dans l'approche des entreprises des sports de nature (cf. *Bouhaouala**) et dans la gestion des collectifs humains. L'intérêt aujourd'hui donné à l'ergonomie, au socio-management, à la responsabilité sociale ou encore à la gouvernance des parties prenantes est une manière de repenser la culture managériale classique pour des approches plus participatives engagées dans la culture du projet et des réseaux. Le développement d'une économie de la connaissance et de l'innovation semblerait propice à modifier la

conception du travail, la gestion des équipes et la création d'un ambiance collective. Que ce soit dans la gestion des équipes sportives, des saisonniers dans les stations touristiques, des salariés dans les entreprises du sport ou les services sportifs territoriaux, la performance sportive, territoriale ou entrepreneuriale devrait se combiner de plus en plus avec la prise en compte des relations humaines et de la qualité de vie. La finalité est de créer un climat social positif et un sentiment de confiance et développer un management relationnel participatif. Le dialogue et la concertation deviennent les principes de ce management des collectifs professionnels. Cette orientation serait favorable à l'émergence de ces nouvelles économies et formes de gestion des ressources humaines. Tout un programme, parfois bien éloigné de la culture managériale actuelle !

"La performance sportive, territoriale ou entrepreneuriale devrait se combiner de plus en plus avec la prise en compte des relations humaines et de la qualité de vie"





Si le monde du sport a besoin de renforcer la qualité de ses pratiques gestionnelles pour améliorer la rationalité de ces actions face à une concurrence de plus en plus importante et mieux répondre aux attentes des clientèles, le détour par le social, via les quatre dimensions que nous avons présentées, permet d'éviter de penser l'autonomie des sciences de gestion vis-à-vis des sciences sociales. Le sport comme bien des secteurs tire son essence et sa puissance économique du social et des différentes formes d'expression de celui-ci. L'enjeu étant de le prendre en compte pour améliorer les liens entre ces deux mondes et la qualité des pratiques managériales. D'où la nécessité de développer des compétences transversales pour naviguer d'un monde à l'autre. ■

Références

Bromberger C., Le match de football, ethnologie d'une passion partisane à Marseille, Naples et Turin, Editions MSH, Paris, 1995.

Ohi F. et Tribou G., Les marchés du sport, Armand Colin, Paris, 2004.

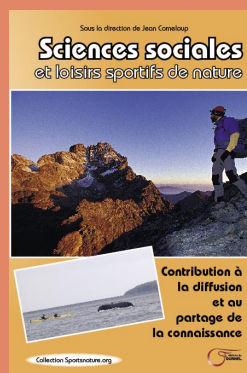
Gasparini W., Sociologie de l'organisation sportive, La Découverte, Paris, 2000.

Bouhaouala M., Management de la petite entreprise des loisirs sportifs. Une approche socio-économique, De Boeck, Bruxelles, 2008.

Pour aller plus loin



J. Corneloup, "Pour une autre approche en management du sport", *Gestion 2000*, 33-60, 1999.



J. Corneloup, *Sciences sociales et loisirs sportifs de nature*, Ed. du Fournel, 2006.

Retrouvez ces références sur revuedesrevues.fr