



**UNIVERSITÉ
RENNES 2**



Laboratoire de Recherche - EA 4636
Violences, Innovations, Politiques, Socialisations & Sports

UNIVERSITÉ RENNES 2

Colloque organisé par le laboratoire VIPS²

(Violences, Innovations, Politiques, Socialisations & Sports -
EA 4636) - UFR STAPS

ACTES DU COLLOQUE

6 et 7 juin 2018
Université Rennes 2

managementsport.sciencesconf.org

Comité scientifique

Salvador Anton - Professeur / Universitat Roviri i Virgili, Espagne
Michaël Attali - Professeur des Universités / Université Rennes 2
Emmanuel Bayle - Professeur Associé / Université de Lausanne, Suisse
Guillaume Bodet - Professeur des Universités / Université Lyon 1
Patrick Bouchet - Professeur des Universités / Université de Bourgogne
Maria Carretero - Professeur / Universidad de Nebrija, Espagne
Jean-Loup Chappelet - Professeur Ordinaire / Université de Lausanne, Suisse
Dominique Charrier - Maître de Conférences HDR / Université de Paris Sud
Christophe Clivaz - Professeur associé / Université de Lausanne, Suisse
Jean Corneloup - Maître de Conférences HDR / Université Clermont Auvergne
John Daniels - Professeur / Metropolitan Manchester University, Angleterre
Michel Desbordes - Professeur des Universités / Université de Paris Sud
Charles Dudognon - Professeur des Universités / Université de Limoges
Christophe Durand - Professeur des Universités / Université de Caen Normandie
Christopher Hautbois - Maître de Conférences HDR / Université de Paris Sud
Noemi Garcia Arjona - Maître de Conférences / Université Rennes 2
Alain Ferrand - Professeur des Universités / Université de Poitiers
Marina Honta - Professeur des Universités / Université de Bordeaux
Pascale Marcotte - Professeur / Université Laval, Québec, Canada
Marcello Marchioni - Professeur / Università de Firenze, Italie
Ludovic Martel - Maître de Conférences / Université de Corse
Dieter Müller - Professeur / Umea Universitet, Suède
Fabien Ohl - Professeur Ordinaire / Université de Lausanne, Suisse
Elodie Paget - Maître de Conférences / Université Rennes 2
Yohann Rech - Maître de Conférences / Université Rennes 2
Frédérique Roux - Professeur des Universités / Université Rennes 2
Nicolas Scelles - Professeur / University of Stirling, Ecosse
Claude Sobry - Professeur des Universités / Université de Lille
Bastien Soulé - Professeur des Universités / Université Lyon 1
Gary Tribou - Professeur des Universités / Université de Strasbourg
Thierry Zintz - Professeur / Université catholique de Louvain, Belgique

Comité d'organisation

Orsolya Czegledi – Post-doctorante / Université Rennes 2
Noemi Garcia-Arjona – Maître de Conférences / Université Rennes 2
Luc Gourin – PAST / Université Rennes 2
Elodie Paget – Maître de Conférences / Université Rennes 2
Yohann Rech – Maître de Conférences / Université Rennes 2
Frédérique Roux – Professeur des Universités / Université Rennes 2
Gaëlle Menguy – Responsable administrative VIPS² / Université Rennes 2
Marie-Paule Victor – Gestionnaire VIPS² / Université Rennes 2

Avec la collaboration des membres du laboratoire VIPS² (EA 4636, directeur : Michaël Attali).

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Session 1A | 7 |
| Sport et Glocalisation : Analyse des habitudes de pratiques et de consommations de la Jeunesse Chinoise (11-17 ans, Shenyang, Liaoning) | 8 |
| Ce que les clients en pensent... Le physique de l'emploi de la distribution sportive | 10 |
| La remise en forme « au féminin » : des stratégies marketing à l'épreuve des clientes | 12 |
| Session 1B | 15 |
| Entre domination recherchée et coopération nécessaire : le lien coopération / performance dans le football professionnel français (2006-2007 à 2015-2016) | 16 |
| D'une ligue professionnelle ouverte à une ligue professionnelle fermée. Le cas de la compétition d'esport « League of Legends » | 18 |
| La persistance des déficits des Clubs Sportifs Professionnels Européens. Explications macroéconomiques et solutions envisagées | 20 |
| Session 1C | 23 |
| Gouvernance et développement d'un territoire naturel accueillant des activités physiques : intérêts croisés et co-construction des décisions. Le cas du Parc National du Mercantour | 24 |
| Forêts urbaines : vers des stations forestières de loisirs ? Le cas des espaces boisés de l'agglomération rouennaise | 26 |
| Leisure sites as co-working stations: Third places and local territorial development | 28 |
| Session 2A | 31 |
| Quand l'État se prend aux Jeux : étude sur la recomposition des dispositifs publics d'accueil de grands événements sportifs | 32 |
| Compréhension de l'impact territorial des événements sportifs : pour que l'acteur s'implique en pleine connaissance des effets induits | 34 |
| L'organisation des événements sportifs de nature : du droit à la pratique | 36 |
| Session 2B | 39 |
| Comparaison de l'influence de deux mesures de congruence avec le soi actuel sur l'attachement émotionnel à la marque : le cas du Comité International Olympique (CIO) | 40 |
| Le sponsoring paralympique : quelles sont les motivations des sponsors à soutenir le mouvement paralympique international ? | 43 |
| L'escalade aux Jeux olympiques de 2020 : analyse d'une controverse sportive | 45 |

| | |
|---|---------------|
| Session 2C | 47 |
| Métropole Nice-Côte-d'Azur, tourisme et loisirs sportifs de nature : Retours sur les conditions et les effets d'un contrat de recherche sur une action publique territorialisée | 48 |
| Métropole Nice-Côte-d'Azur, tourisme et loisirs sportifs de nature : Quand l'absence de données a du sens ! | 50 |
| Métropole Nice-Côte-d'Azur, tourisme et loisirs sportifs de nature : Au-delà de la loi, le droit de la pratique | 52 |
| Session 3A | 55 |
| Analyse sociodémographique des pratiquants du hockey sur glace. Quelles opportunités pour le développement de la pratique en France ? | 56 |
| Institutionnalisation et diffusion des nouvelles pratiques sportives. Retour sur une enquête exploratoire au sujet du Padel | 58 |
| Le CNDS comme outil d'action publique en matière de programmation d'équipements sportifs : Intérêts et limites | 60 |
| Session 3B | 63 |
| Une éthique sportive appliquée au sport professionnel ? Le cas du football professionnel français | 64 |
| Video Assistant Referee System as a Major Change to the Way the Game is Officiated | 66 |
| Vers des formes de RSE explicites dans le sport professionnel. L'exemple de la stratégie sociétale de la LFP. | 68 |
| Session 3C | 71 |
| L'adaptation du business model des équipements sportifs de loisirs à l'évolution de leur écosystème : le cas des centres aquatiques | 72 |
| Mobilisation de compétences dans la création d'une nouvelle ressource : Le cas des nouveaux stades de l'écosystème d'affaires du football français | 74 |
| Gestion du risque de noyade en piscine publique. Analyse organisationnelle et perspectives d'optimisation de la sécurité | 76 |
| Session 4A | 79 |
| Ambidextrie et pérennité organisationnelle : le cas de l'ASUL, association sportive en croissance | 80 |
| La politique sportive d'une fédération nationale : « éternel mot-valise » ou réel dispositif de gestion innovant ? | 82 |
| Les associations sportives en (t)évolution ? L'exemple du multisport à l'Ufolep | 84 |
| Session 4B | 87 |

| | |
|--|------------|
| Développer une section e-sport : une innovation au service du marketing du football ? | 88 |
| Footballeurs pros et pros de Twitter. Une approche qualitative et quantitative des stratégies de publication de footballeurs influents | 90 |
| Communication Web 2.0 et attractivité des Arts Martiaux Multiples (MMA) en France | 92 |
| Session 4C | 95 |
| Les antécédents de la fidélité aux services : illustration à partir des cavaliers de loisir | 96 |
| Diriger une structure équestre dans un contexte contraint | 98 |
| Clubs de voile, équilibres financiers et subventions publiques : le tourisme, bouée de sauvetage ? Le cas de clubs de voile du Finistère | 100 |
| Session 5A | 103 |
| Organizational performance of sport organizations: the case of Morocco | 104 |
| L'organisation du sport pour tous en Espagne : réalités et enjeux | 106 |
| L'intercommunalité, une ressource territoriale d'innovation sportive ? Le cas de l'aménagement et du management du complexe aquatique et patinoire de Chartres | 108 |
| Session 5B | 111 |
| Les déterminants du risque perçu lié à l'achat d'un stage de golf | 112 |
| Exercice du management et cohésion des groupes en contexte militaire : Le rôle du climat motivationnel | 114 |
| Travail et loisir, une innovation managériale – Conséquence d'une telle cohabitation | 116 |
| Session 5C | 119 |
| Le professionnalisme sportif : le cas du basket-ball au Liban | 120 |
| L'influence du crowdfunding sur la communauté de fans : une recherche exploratoire | 122 |
| La Haute qualité environnementale appliquée aux bâtiments sportifs. Illustration autour de trois cas de figure | 124 |
| Liste des auteurs | 127 |

Session 1A

Sport et Glocalisation : Analyse des habitudes de pratiques et de consommations de la Jeunesse Chinoise (11-17 ans, Shenyang, Liaoning)

Sarah Mischler ¹, Arnaud Waquet ¹

¹ URePSSS-EA 7369 – Université Lille Nord (France) – France

Mots-Clés : Chine, glocalisation, pratiques sportives, habitudes de consommation, jeunesse

Au XXème siècle, le sport connaît une mondialisation basée sur l'idée d'une acceptation de la « westernisation » du monde (Cho, 2016). Appelée globalisation, cette reproduction des modèles occidentaux de pratiques et de consommations des activités physiques et sportives (APS) accuse aujourd'hui certaines limites tant dans le développement de nouveaux marchés que dans l'analyse qui en est faite.

Basée sur le concept de glocalisation, c'est-à-dire l'adaptation locale de stratégie globale, notre recherche est centrée sur la Chine, terrain d'étude pour lequel nous souhaitons démontrer que l'adoption d'une stratégie globale est essentielle afin d'éviter les résistances ou le rejet à l'introduction d'une nouveauté par les populations autochtones. En d'autres termes, notre objectif est d'identifier le mécanisme d'acceptation d'une nouvelle pratique, ou d'un nouveau produit/service du fait de sa compatibilité avec la culture et les traditions locales (Dumitrescu, 2010). L'exemple du basket-ball et du modèle sportif américain illustre parfaitement ce principe de glocalisation avec d'une part, une adoration pour la NBA et les marques américaines de basket-ball et d'autre part, leur nécessité d'adopter des stratégies globales afin de pouvoir se développer en Chine (Zhou & al, 2017).

Pour nos investigations de terrain, nous avons fait le choix d'analyser les habitudes de pratiques et de consommations sportives des jeunes âgés de 11 à 17 ans. L'objectif est de pouvoir mesurer leur perméabilité (ou non) à la globalisation des APS. Les résultats obtenus doivent nous permettre d'identifier le degré d'acceptation-hybridation-résistance (Giulianotti & Robertson, 2007) de la standardisation du sport par la jeunesse chinoise née dans les années 2000. Cette population représente en effet un terrain d'étude nouveau et propice à l'étude de la glocalisation des APS car cette jeunesse est empreinte d'une culture mondialisée et a pour parents la première génération d'une Chine ouverte sur la culture occidentale, celle d'après Mao Zedong (Lagrée, 2011).

Est-ce que les jeunes chinois sont réellement réceptifs à la culture sportive occidentale émanant principalement des USA et de l'Europe ? Quelles conséquences observe-t-on dans les pratiques et les consommations des jeunes ? Plus concrètement, à travers cette recherche, nous étudions la glocalisation des APS au XXIème siècle dans le but d'identifier l'évolution de la construction de l'offre sportive en Chine.

L'étude nous permet d'observer l'impact de la diffusion globale des APS sur les habitudes de pratiques et de consommations des jeunes chinois et nous apporte des éléments de réponse quant à l'assimilation des modèles "global-standard" par la deuxième génération de jeunes qui vit dans la "Chine-ouverte".

Une enquête quantitative par questionnaires (N=690) en face à face a été réalisée en avril 2017 à Shenyang, ville du Nord-Est de la Chine située dans la province du Liaoning. Les jeunes ont été interrogés pendant leurs cours dans des classes de l'école des jeunes sportifs professionnels de l'Université des Sports de Shenyang, dans une école secondaire du centre-ville, dans des clubs de sport et des centres privés de loisirs sportifs localisés à Shenyang. En complément, des entretiens directifs ont été réalisés avec 25 jeunes (11 – 17 ans) en novembre 2017.

Compte-tenu des premiers résultats exploités, il ne fait aucun doute que les jeunes chinois aiment le sport et le pratiquent massivement en dehors du temps scolaire. La course à pied et le basket-ball sont les activités physiques les plus pratiquées par les jeunes chinois interrogés mais ces activités sont suivies de près par des sports appartenant à la culture physique chinoise comme le badminton.

Les marques de sport préférées des jeunes chinois sont de loin les marques internationales avec Nike et Adidas en tête suivies des marques chinoises Anta, Lining et 361°. Les équipes préférées des jeunes sont les équipes de NBA, ce qui est en accord avec le succès de la NBA en Chine depuis plusieurs années mais ces équipes sont suivies de près par des équipes nationales et régionales chinoises appartenant à la Chinese Basketball Association (CBA) par exemple.

En conclusion, les résultats montrent qu'il existe une assimilation partielle de la globalisation des activités physiques et sportives par les jeunes chinois. De fait, nos résultats démontrent qu'il n'y a pas de standardisation / d'homogénéisation des habitudes de pratiques sportives et de consommations mais une hybridation de celles-ci en relation avec la culture traditionnelle chinoise ce qui confirme l'installation du XXIème siècle dans l'ère de la glocalisation du sport.

Références

Dumitrescu, L., & Vinerean, S. (2010). The glocal strategy of global brands. *Studies in Business and Economics*, 5(3), 147-155.

Lagrée, J-C. (2011). Jeunesses chinoises. Continuité et changement générationnel, *Agora débats/jeunesses*, 59, 19-38.

Zhou, L., Wang, J. J., Chen, X., Lei, C., Meng, X., & Zhang, J. (2017). The development of NBA in China: a glocalization perspective. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 18(1), 81-94.

Cho, Younghan. (2016). Toward the post-Westernization of baseball? The national-regional-global nexus of Korean Major League Baseball fans during the 2006 World Baseball Classic. *International Review for the Sociology of Sport*, 51(6), 752-769.

Giulianotti, R., Robertson, R. (2007). Forms of Glocalization: Globalization and the Migration Strategies of Scottish Football Fans in North America *Sociology*, *Sociology*, 41(1), 133-152.

Ce que les clients en pensent... Le physique de l'emploi de la distribution sportive

Oumaya Hidri Neys ¹

¹ Atelier SHERPAS (Atelier "Sociologie, Histoire, Education, Représentations, Pratiques et Activités Sportives") – Faculté des Sciences du Sport et de l'Education Physique - Université de Lille 2 – Atelier Sherpas Faculté des sports et de l'éducation physique Chemin du Marquage 62800 LIÉVIN, France

Mots-Clés : Distribution sportive, Politique des RH, Recrutement, Discriminations, Apparence physique, Clients

En France, la loi du 16 novembre 2001 (Loi n° 2001-1066 relative à la lutte contre les discriminations, JORF n° 267 du 17 novembre 2001, p. 18311) précise qu'« aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement (...) en raison (...) de son apparence physique ». Bien que la communauté scientifique française reste relativement silencieuse sur les liens pouvant exister entre apparence physique et accès au marché du travail, quelques travaux (Gasparini et Pierre, 2008 ; Hidri et Bohuon, 2008 ; Hidri Neys, 2013 ; etc.) ont montré la persistance dans le temps de ce type de discriminations à l'embauche dans la distribution d'articles sportifs et ont placé les recruteurs au cœur de la réflexion. Parce qu'ils disposent de la liberté de choisir leurs collaborateurs (Conseil Constitutionnel, décision n° 88-244 DC du 20 juillet 1988), d'une part. Parce qu'ils dirigent le processus de recrutement et organisent la sélection des candidats par le biais d'outils, de méthodes, de canaux de recrutement qui conduisent à exclure certaines catégories d'individus, d'autre part. L'application de la théorie de la neutralisation à l'analyse des comportements discriminatoires des recruteurs de la distribution sportive (Hidri Neys et Duflos, 2017) a mis au jour la technique de neutralisation majoritairement usitée (l'appel à des principes moraux et des loyautés jugés supérieurs) et identifié deux entités dont les normes prédominent sur le cadre législatif antidiscriminatoire français : l'employeur et sa politique des ressources humaines d'une part, les clients et la satisfaction de leurs attentes supposées d'autre part. La clientèle, et plus précisément ses attentes supposées en matière d'apparence physique du personnel commercial, sont présentées par les recruteurs comme étant l'« exigence professionnelle essentielle » (Code du travail, article L.1132-1) qui viendrait « tout naturellement » justifier les différences de traitement des candidat-e-s à l'embauche selon leur apparence physique.

Comprendre les représentations et les pratiques de la clientèle des enseignes de la distribution sportive a constitué jusqu'alors un impensé dans les travaux de recherche. Pourtant, dans une perspective prophylactique, je voyais un intérêt à m'approcher de cette catégorie d'acteurs, désignée systématiquement par les recruteurs comme étant à l'origine de la politique des ressources humaines discriminatoire de leurs entreprises. Sont-ils/elles réellement attentifs à l'apparence physique des membres du personnel commercial ? Toutes et tous ? Si oui, à quelles dimensions de l'apparence physique précisément ? Font-ils des différences selon les champs de compétences (accueil, vente, caisse) ? Autant de questions auxquelles j'ai tenté de répondre par la mise en œuvre d'une enquête quantitative.

Le questionnaire s'est imposé comme l'outil de recueil de données le plus adéquat parce qu'il permettait de faire jouer des effets de nombre et de couvrir les différents terrains d'enquête : treize des seize magasins *Déathlon* implantés au moment du questionnement dans la région Nord/Pas-de-Calais. Il comportait 51 questions articulées autour de quatre grands thèmes : le « profil » du client, ses représentations et pratiques à l'égard du personnel des pôles « accueil », « vente » et « caisse ». Les réponses aux 919 questionnaires, administrés directement auprès de client.e.s ayant effectué au minimum un achat, présents et volontaires lors du recueil des données, ont été saisies dans le logiciel d'analyse de données *Sphinx*.

Alors que les logiques et pratiques supposées discriminatoires des clients justifiaient celles discriminatoires des recruteurs des magasins *Déathlon* concernant l'apparence physique des vendeur.se.s, des hôte.sse.s d'accueil et/ou de caisse - l'argument selon lequel lorsque « le client est roi, la prescription lui incombe » (Dessors, 2002, 247) étant largement usité - nos résultats (encore en cours d'analyse) montrent qu'en se donnant la peine d'interroger « le client-roi » et si réellement, « la prescription lui incombe », alors la politique de recrutement de l'enseigne plaçant la dimension physique devant les dimensions cognitive et sociale de la relation de service doit être modifiée, rendant caduques les discriminations à l'embauche du personnel commercial selon leur apparence physique. Sur le plan opérationnel, ces résultats pourraient amener les dirigeants de cette enseigne de la Grande Distribution à modifier les contenus des formations internes et des évaluations des salariés.

Références

Dessors, D. (2002). Lorsque le client est roi, la prescription lui incombe. In Hubault, F. (Coord). *La relation de service - Opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*. Paris : Octarès.

Gasparini, W. et Pierre, J. (2008). Vendre et se vendre. Dispositions et compétences des vendeurs d'articles de sport, *STAPS*, 82, 43-55.

Hidri, O. et Bohuon, A. (2008). Faire du sport pour être embauché ? Logiques et pratiques de recrutement du personnel commercial à Déathlon, *STAPS*, 82, 57-70.

Hidri Neys, O. (2013). Le jeu des apparences : piège ou profit ? Enquête auprès des hôtesses d'accueil et de caisse de la distribution sportive, *Travail et Emploi*, 134, 75-89.

Hidri Neys, O. et Duflos, J. (2017). Entre le dire et (ne pas) le faire. Les recruteurs et la fabrique des discriminations selon l'apparence physique, *Déviance et société*, 41/4, 567-593.

La remise en forme « au féminin » : des stratégies marketing à l'épreuve des clientes

Cindy Louchet¹

¹ Centre Max Weber et Atelier SHERPAS, URePSSS – Université Lumière - Lyon 2 – France

Mots-Clés : Centres de remise en forme, Non mixité, Stratégies marketing, Fidélisation client

Depuis leur apparition dans les années 80 en France, les centres de remise en forme se sont multipliés (de 175 salles recensées par Olivier Bessy en 1985 à 3 129 en activité en 2008 selon l'INSEE), structurés d'un point de vue organisationnel mais aussi diversifiés en termes de services. Ils ont également développé de nombreuses stratégies marketing au sens d'un « processus consistant à analyser les opportunités existant sur le marché et choisir un positionnement, des plans d'action et un système de contrôle qui permettent à l'entreprise de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs » (Kotler et Dubois, 1988) pour subsister dans un secteur d'activité hautement concurrentiel. L'une de ces stratégies nous intéresse tout particulièrement, celle qui consiste à exploiter « les marges extrêmes du marché urbain du corps et de la forme à travers des positionnements originaux » (Bessy, 1993, 245) : c'est le cas notamment des salles de fitness réservées aux hommes (Fitness Pass à Lambersart), aux homosexuels (Gym Louvre à Paris) relativement confidentielles ou encore de celles strictement réservées aux femmes plus répandues (Curves, Lady Moving, Lady Fitness, etc.). C'est sur ces dernières que nous avons mené notre étude.

Apparue en 2004 en France, cette offre de services sportifs surprend de par son caractère non-mixte, d'autant plus que les CRF sont traditionnellement des lieux où femmes et hommes se côtoient et qui attirent un public qualifié de très hétérogène au regard des critères d'âge et de catégories socioprofessionnelles (Wipf, Pichot, Bauger et Mischler, 2008 ; Aubel, Lefèvre et Tribou, 2008). Cependant, les travaux d'Yves Travaillet et Sébastien Haissat (2012), ont mis au jour les sentiments douloureux éprouvés par certaines femmes pratiquant leur activité d'entretien corporel au sein de structures mixtes. Ces dernières ont le sentiment d'avoir subi des expériences stigmatisantes voire discriminantes parce qu'elles ne répondaient pas aux normes corporelles dominantes. En refusant la mixité en leur sein, les salles réservées aux femmes tentent donc de se démarquer de leurs homologues mixtes et prétendent justement préserver leurs adhérentes de finalités de pratique orientées vers un enjeu de normalisation corporelle.

C'est ce que nous avons tenté de mettre à l'épreuve des faits en conjuguant plusieurs méthodes de recueil et d'analyse des données. D'abord, une analyse des supports publicitaires de 54 salles mixtes et non mixtes (ainsi que 3 235 photographies), par lesquels ces établissements se donnent à voir et tentent de conquérir leur clientèle, a été menée à l'aide du logiciel Sphinx. Puis, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de 44 professionnels (gérant-e-s et encadrant-e-s) exerçant leur activité dans ces salles. Ensuite, des observations directes (350 heures) menées au sein de six structures ont permis de caractériser l'offre de services « en train de se faire ». Enfin, des entretiens semi-directifs auprès des clientes des CRF non mixtes (27) ont permis d'éprouver ce qui ne pourrait relever que de stratégies marketing.

L'enquête réalisée nous a permis de montrer que ces établissements répondaient aux caractéristiques « du pratiquer féminin » (Louveau, 1998), en neutralisant les regards extérieurs ainsi que le regard sur soi et sur les autres pratiquantes une fois à l'intérieur ; en encourageant une forme de « convivialité » (pour reprendre les termes employés par les professionnels interrogés) entre le personnel et les clientes et entre les femmes elles-mêmes ; en proposant un cadre de pratique où la mise en scène de soi n'est pas de mise. Cependant, en s'approchant au plus près des acteurs et des situations, nous avons pu observer la manière dont ces entreprises du corps et de la forme inscrivent leurs clientes dans un processus de normalisation corporelle constant et

contraignant par le biais du suivi personnalisé, des mesures de différentes parties du corps réalisées mensuellement, des « recommandations » (pour reprendre les termes employés par les encadrant-e-s et gérant-e-s) émises à l'encontre de leurs abonnées, de la diffusion des meilleures performances, etc. Les discours recueillis auprès des clientes ne disent pas autre chose et nous confortent dans l'idée que ces procédures ne sont pas toujours synonymes de fidélisation de ces dernières et ce malgré une offre développée (par les professionnels) en ce sens. Une telle étude devrait donc permettre à ces salles privées d'interroger leur positionnement sur le « marché de la forme » (Mischler et Pichot, 2005, 239) et d'améliorer, si besoin est, l'adéquation produit-client.

Références

Bessy, O. (1993). Les stratégies marketing des centres de mise en forme. Dans Loret, A. (dir.). *Sport et Management, de l'éthique à la pratique*. Paris : Dunod.

Haïssat, S. et Travaillot, Y. (2012). La pratique dans les centres de remise en forme : des interactions normalisatrices entre les pratiquantes, *Sciences et Motricité* (76), 33-37.

Kotler, P. et Dubois, B. (1988). *Marketing Management*. Londres : Pearson.

Louveau, C. et Davisse, A. (1998). *Sports, école, société : la différence des sexes, féminin, masculin et activités sportives*. Paris : L'Harmattan.

Mischler, S. et Pichot, L. (2005). La nécessaire diversification des politiques de salles de fitness. Les logiques d'action des entreprises de la forme en Alsace, *Loisir et société* (28/1), 239-263.

Session 1B

Entre domination recherchée et coopération nécessaire : le lien coopération / performance dans le football professionnel français (2006-2007 à 2015-2016)

Antoine Feuillet¹, Christophe Durand¹, Nicolas Scelles²

¹ Centre d'étude sport et activités motrices – Université de Caen Normandie : EA4260 – France

² Manchester Metropolitan University – Royaume-Uni

Mots-Clés : Coopération, performance, stratégie, coopération, compétition

Introduction et objectif(s)

Perdre un peu pour gagner plus, voilà comment l'on pourrait résumer l'une des particularités ou le paradoxe économique du sport spectacle. Celui-ci fut exprimé à l'aube des travaux en économie du sport par Neale (1964) à travers le paradoxe Louis-Schmelling. Ce dernier peut être caractérisé par le concept de coopération, résultat de la contraction de deux termes contradictoires, la compétition et la coopération. Ces deux courants classiques s'opposent en stratégie, le courant agressif, c'est-à-dire tendre vers le monopole sur un marché et le courant coopératif, autrement dit, s'allier, fusionner, s'entendre avec ses concurrents. La coopération est présentée comme une troisième voie stratégique possible et nous tenterons de répondre à la question du lien entre coopération et performance dans le cas de l'industrie du sport professionnel.

Cadre théorique et problématique

La coopération, c'est la compétition dans l'action collective (Blanchot, Fort, 2007) ou autrement dit, la coopération dans la recherche de monopole. La coopération intègre des éléments qui la relie à la théorie de dépendance aux ressources (Pfeffer, Salancik, 2003) car ce type de stratégie est utilisée dans une perspective d'accès à des ressources non-disponibles. La dimension relationnelle (Dyer, Singh, 1998) devient alors nécessaire pour construire des avantages concurrentiels nés de cette relation. Le concept de coopération reste peu analysé dans le cas du sport professionnel, Le Roy, Marques, Robert (2007) l'ont envisagé à travers le cas de la ligue française de football professionnel sur une saison, Lardo, Trequattrini, Lombardi, Russo (2016) sous le prisme de la gouvernance du football professionnel et Scelles, Mignot, Cabaud, François (2017) à travers les formes organisationnelles temporaires en cyclisme. Les études menées jusque-là présentent des résultats hétérogènes. De plus, les recherches mesurant le lien stratégie de coopération et performance sont encore assez peu développées (Le Roy, Sanou, 2014). L'un des intérêts majeurs par rapport à la notion de coopération est de connaître son influence sur la performance comparée aux deux autres paradigmes classiques que sont la compétition et la coopération.

Méthodologie de recueil/traitement des données

Le recueil des données a été effectué à travers les rapports DNCG, les sites www.transfermarkt.de, www.soccerassociation.com, www.lfp.fr et www.uefa.com sur une période de dix ans, de la saison 2006-2007 à la saison 2015-2016. Nous travaillons sur des données moyennes par rapport au nombre de saisons. Certains clubs ont évolué pendant 10 ans au sein de la Ligue 1, d'autres ont alterné entre les deux divisions professionnelles et certains clubs ne sont passés que par l'échelon de la Ligue 2 sur une ou plusieurs saisons. Les données sont traitées par une étude statistique exploratoire regroupant une étude des corrélations entre 11

variables, une analyse en composantes principales est menée pour synthétiser l'ensemble des 11 variables et observer la distribution des 383 observations et 53 clubs différents vis-à-vis de ces variables synthétiques. Pour rendre compte d'une typologie des stratégies des clubs, nous procédons à une double analyse typologique. Ainsi, une classification ascendante hiérarchique (CAH) est utilisée ainsi qu'une classification par k-moyenne (k-means) également appelée nuées dynamiques. La CAH permet de regrouper les observations en sous-groupes (ou classes) à profil stratégique similaire. La classification k-moyenne complète la CAH en permettant d'affiner l'analyse. Elle présente notamment l'avantage du choix du nombre de classes que l'on veut voir apparaître.

Principaux résultats

Les données récoltées sur une période de dix ans permettent d'obtenir des résultats plus robustes que ceux de Le Roy et al (2007). Les résultats montrent que les stratégies de coopération sont supérieures aux stratégies coopératives ou compétitives en termes de performances sportives en limitant les coûts. Mais, la coopération n'apparaît pas présentée de supériorité de performances financières par rapport à des comportements stratégiques coopératifs ou compétitifs. L'analyse typologique permet de faire ressortir les déterminants stratégiques de la performance par classes de clubs.

Préconisations & conclusion

Les ligues sont souvent par souci de modélisation considérées comme des entités aux composantes ayant des comportements similaires. Les résultats de notre étude montrent au contraire la diversité des comportements stratégiques avec ici la présence de comportements maximisant le profit, d'autres s'appuyant sur le *trading* joueurs pour constituer leurs ressources. Notre recherche complète celle de Terrien, Scelles, Morrow, Maltèse, Durand (2017). Cette dernière envisage la possibilité d'adaptations stratégiques des clubs d'une saison à une autre. Une piste de recherche consisterait à mixer les deux approches en travaillant sur les données annuelles plutôt que moyennes des clubs.

Références

- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Le Roy, F., Marques, P., & Robert, F. (2007). Coopération et performances-le cas du football professionnel français. *Revue Sciences de Gestion*, 64.
- Neale, W. C. (1964). The peculiar economics of professional sports. *The Quarterly Journal of Economics*, 78(1), 1-14.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Terrien, M., Scelles, N., Morrow, S., Maltese, L., & Durand, C. (2017). The win/profit maximization debate: Strategic adaptations as the answer? *Sport, Business and Management: An International Journal*, 7(2), 121-140.

D'une ligue professionnelle ouverte à une ligue professionnelle fermée. Le cas de la compétition d'esport « League of Legends »

Nadine Dermit-Richard ¹, Aurélien François ¹

¹ Université de Rouen Normandie – France

Mots-Clés : Régulation, Ligues professionnelles, Ligue fermée, Esport

La théorie des ligues professionnelles de sports collectifs oppose traditionnellement deux formats d'organisation. D'une part, dans le cadre des ligues fermées nord-américaines, chaque franchise est sélectionnée pour participer à la compétition sur la base de critères économiques liés en particulier à la richesse de sa zone de chalandise. Le droit d'une franchise à participer à la compétition est acquis définitivement quelles que soient ses performances sportives. A l'inverse, dans le cadre des ligues ouvertes européennes, l'accès d'un club à un niveau de compétition dépend des résultats sportifs de fin de saison. Dans ce dernier cas, il y a ainsi un risque, même pour les plus grands clubs, de réaliser des performances sportives moindres pouvant conduire à une non qualification pour les compétitions européennes les plus lucratives, voire au pire, à une relégation.

Dans ce contexte, les *League Championship Series (LCS)* d'esport fondée sur le jeu de *League of Legends (LOL)* interrogent. *LOL* est un jeu qui se déroule dans une arène de combat virtuelle ; chaque équipe de 5 joueurs ayant pour objectif d'investir la base ennemie tout en empêchant l'équipe adverse de se rendre maître de sa propre base. Créé en 2009 par *RIOT Games*, *LOL* comptait fin 2017, 120 millions de joueurs actifs dans le monde. Des compétitions ont été mises en place à compter de 2010 et progressivement structurées en 13 ligues régionales dont une ligue nord-américaine (*LCS NA*) et une ligue européenne (*LCS EU*) mises en place en 2011.

Avec le développement économique du jeu et la professionnalisation de ces compétitions, sont apparues des questions portant sur la régulation de ses ligues, récurrentes dans la littérature académique (Szymanski, 2003). Comment répartir les ressources tirées de l'exposition médiatique des compétitions entre concepteur du jeu (*RIOT Games*), média, équipes et joueurs ? Comment organiser le marché du travail et notamment les transferts de joueurs entre équipes ? Enfin, une des questions cruciales pour le développement de ses compétitions professionnelles fut celle d'attirer durablement des sponsors qui sont la première source de financement de ses ligues. De fait, les sponsors nord-américains, habitués à des formats de compétition en ligues fermées, jugeaient inacceptable le risque de parrainer des équipes potentiellement relégables. C'est pourquoi, en 2017, *RIOT Games* a engagé la procédure de fermeture de la *LCS NA*. Ainsi, pour la saison 2018, cette dernière accueille désormais 10 franchises ayant acquitté un droit d'entrée pour participer durablement à la compétition sans ne plus craindre la relégation.

Le changement de système d'organisation de cette ligue est un cas particulièrement intéressant dans la mesure où il s'agit là d'un cas exceptionnel de fermeture d'une ligue ouverte. De fait, les impacts de la fermeture de la *LCS NA* seront scrutés avec attention par les différentes parties prenantes de *LOL*. Il induit également des interrogations sur le fonctionnement de son homologue européenne, la *LCS EU*, actuellement basée sur le système traditionnel de promotions/relégations mais dont le format pour la saison 2019 est en débat. Il est, en effet, envisagé de fermer également la ligue européenne, *LCS EU*, dans un contexte européen peu coutumier du système de ligues fermées.

LOL, à travers son système de *LCS*, constitue donc un cas remarquable pour étudier les modalités de

passage d'une ligue professionnelle ouverte de sport collectif à une ligue fermée. Ce cas s'inscrit dans un débat ancien, mais récurrent, sur la duplication du modèle de régulation des ligues nord-américaines aux ligues européennes (Lavoie, 2003 ; Paché, 2015). D'autres questions pourraient ainsi découler de cette étude : sur quels critères sélectionner les équipes ? Que faire des équipes non sélectionnées pour la ligue majeure ? Comment organiser la formation des jeunes joueurs ?

Dès lors, cette contribution poursuit un double objectif. Tout d'abord, à partir de la littérature définissant les caractéristiques des ligues professionnelles de sport collectif (Andreff, 2012; Szymanski, 2003) nous montrerons que les *LCS* peuvent être considérées comme des ligues professionnelles de sport collectif à part entière. Ensuite, nous analyserons les modalités de passage de ligue ouverte à ligue fermée de la *LCS NA* opérée en 2017. Afin de mener à bien ce travail, nous utiliserons une méthodologie qualitative fondée sur l'exploitation d'un corpus presse et Web européen et américain sur les années ayant précédé la fermeture de la ligue. Ce travail étudie donc une innovation majeure dans le cadre de la théorie des ligues dont les enseignements pourront être transposés dans le cas des ligues sportives traditionnelles en Europe.

Références

Andreff, W. (2012). *Mondialisation économique du sport*. De Boeck : Bruxelles.

Lavoie, M. (2003). Faut-il transposer à l'Europe les instruments de régulation du sport professionnel nord-américain ? *Revue Juridique et Économique du Sport*, 67, 11-34.

Paché, G. (2015). Governance of professional sport leagues: towards a convergence between North America and Europe? *International Conference on Advances in Management*, 69-73.

Szymanski, S. (2003). The economic design of sporting contests. *Journal of Economic Literature*, 41(4), 1137-1187.

La persistance des déficits des Clubs Sportifs Professionnels Européens. Explications macroéconomiques et solutions envisagées

Patrice Bouvet¹

¹ Université de Poitiers – Faculté des Sciences du Sport, UFR STAPS – France

Mots-Clés : clubs sportifs professionnels, déficit, salaires, business model, capital joueur

En Europe de nombreux clubs sportifs professionnels (CSPE) rencontrent des problèmes économiques. En France par exemple, lors de la période 2006/2007 – 2014/2015, 19 (sur 24) des clubs de football étudiés par Dermitt-Richard et Scelles (2017) réalisaient des pertes cumulées d'un montant total de 947 millions d'euros. Ces dernières années des mesures ont été prises. Au niveau européen le fair-play financier en constitue le meilleur exemple. Le pourcentage des pertes cumulées par les clubs concernés a chuté de 81% depuis son instauration. Néanmoins les passifs d'investissement demeurent et les inégalités se creusent. Quelle en est la cause ? Pour répondre à cette question l'accent est le plus souvent mis sur un mode de gestion inadapté voir même sur une faible gouvernance. En dépit de ce constat, il est selon nous possible d'envisager une explication plus générale, plus macroéconomique, de la persistance des déficits dans ce secteur d'activité.

Notre problématique de recherche s'inscrit dans cette perspective. Notre hypothèse générale est que le comportement des présidents CSPE ne constitue pas l'explication centrale de la situation économique dégradée de ces clubs. Les problèmes rencontrés par certains CSPE relèvent selon nous d'un mécanisme précis. Lorsque le montant des dépenses principales, les salaires, augmentent de façon quasi exponentielle alors que dans le même temps les recettes sont limitées, car dépendantes des calculs économiques d'autres acteurs, il est inévitable qu'un déficit global apparaisse.

La méthodologie retenue pour aborder cette question comprend quatre étapes. Dans un premier temps, l'observation des faits nous a conduit à distinguer quatre alternatives choisies par les dirigeants des CSPE devant faire face à des difficultés financières. Pour tester ces observations, dans un deuxième temps, nous avons formalisé les situations économiques précédemment envisagées. Nous avons ensuite « appliqué » ces équations pour la Ligue 1 (saisons 2014/2015) grâce aux chiffres fournis par la DNCG ce qui nous a permis de formuler cinq hypothèses pour la saison 2015/2016. Hypothèses que nous avons finalement appréciées en fonction des résultats de cette saison.

Quatre résultats principaux apparaissent.

R1 : le risque (d'augmentation) des déficits semble rester présent du fait d'une insuffisance structurelle de recettes nécessaires au financement de la politique salariale,

R2 : seuls, les suppléments de recettes obtenus grâce à l'investissement dans de nouveaux équipements ne permettent apparemment pas de combler les déficits (économique et de compétitivité),

R3 : la réalisation du capital joueur apparaît comme l'unique possibilité pour limiter les déficits à court terme,

R4 : seule une augmentation conjuguée des différentes recettes pourraient permettre aux clubs de véritablement améliorer leur situation financière.

Références

Andreff, W. (2012), *Mondialisation économique du sport*, De boeck.

Bouvet, P. (2011), Le sport professionnel en Europe. Une analyse macro-économique en termes de circuits, *Economie Appliquée*, tome LXIV, n° 3, p. 115-138.

Bouvet, P. et Lepetit, C. (2015), Du dopage au dopage financier, *Reflets et perspectives de la vie économique*, tome LIV, n° 3, p. 39-56.

Bouvet, P. (2016), *L'économie du sport professionnel : regards alternatifs*, paf.

Dermit-Richard, N. et Scelles, N. (2017), Contrainte budgétaire lâche dans le football français : des actionnaires mécènes, *congrès management du sport*, 14 et 15 juin 2017, Lyon.

DNCG (2016), *Rapport financier du football professionnel français*, saison 2014/2015.

DNCG (2017), *Rapport financier du football professionnel français*, saison 2015/2016.

Gouguet, J.J. et Primault, D. (2003), Formation des joueurs professionnels et équilibre compétitif : l'exemple du football, *Revue économique et juridique du sport*, n° 68, septembre.

Minquet, J.P.L. (2004), Sport, football et finance, *Revue française de gestion*, vol 30, n° 150, mai-juin.

Session 1C

Gouvernance et développement d'un territoire naturel accueillant des activités physiques : intérêts croisés et co-construction des décisions. Le cas du Parc National du Mercantour

Imed Ben Mahmoud ¹, Valérie Morales Gonzales ², Bernard Massiera ¹

¹Laboratoire Motricité Humaine, Education, Sport, Santé – Université Nice Sophia Antipolis – France

²Laboratoire d'études et de Recherche en Sociologie – Université de Brest – France

Mots-Clés : gouvernance, partenariat, régulation, tourisme, territoire.

Introduction

L'évolution de la pratique sportive vers les activités de pleine nature incite les territoires naturellement dotés d'espaces à se tourner vers cette nouvelle manne touristique tout en préservant leur environnement. Le désengagement progressif de l'Etat depuis la décentralisation contraint les élus à se tourner vers des partenariats plus ou moins complexes dans un environnement incertain.

En autorisant l'accueil des pratiques touristiques, les espaces naturels protégés permettent à un territoire de disposer d'un indéniable atout économique et d'un réel bénéfice d'image. Ces territoires prédisposés aux pratiques de nature engendrent une attractivité pour le territoire périphérique en redynamisant certaines communes par le développement économique et social qu'ils apportent. Si la première mission d'un Parc naturel est la conservation de ses paysages et de son patrimoine naturel et culturel, il participe également au développement d'une zone en cours de dépeuplement, sous une forme compatible avec la préservation du patrimoine. Le Parc National du Mercantour s'est engagé dans un développement qualitatif du tourisme en mobilisant les opérateurs de tourisme, les agences de voyages et les accompagnateurs pour qu'ils créent des produits attractifs.

Cadre théorique

De plus en plus d'acteurs ont choisi de mettre en place une politique de développement de leur territoire basée sur le tourisme en mettant en valeur les ressources locales (naturelles, historiques, sociales...) (Deffontaines 2001; Kebir et Maillat 2004) et permettant la génération d'activités économiques directes ou indirectes « dans le respect de l'environnement socioéconomique de l'espace mis en tourisme » (Fabry 2009).

Depuis les années soixante-dix, les formes de gouvernances locales ont considérablement évolué. A l'origine, le modèle correspondait à une « régulation croisée » entre les hauts fonctionnaires et les élus locaux selon l'analyse de (Duran et Thoenig, 1996) où l'Etat jouait un rôle central et adoptait une approche interventionniste de type descendant. Il se caractérisait par une gouvernance à la fois hiérarchique (Bernier, Bouchard et Lévesque, 2002 ; Bourque, 2000) et publique (Enjolras, 2004).

Méthodologie

Pour répondre à notre question de recherche, plusieurs outils d'investigation ont été mobilisés.

Dans un premier temps, une observation participante avec les différents acteurs intervenants sur le Parc National du Mercantour durant plusieurs jours. Par une présence physique sur « le terrain », nous avons pu

observer la réalité des tâches et des modes de coordination des différents acteurs impliqués dans la valorisation des espaces naturels du territoire.

Dans un deuxième temps, nous avons effectué des entretiens semi-directifs auprès des acteurs impliqués dans le développement du tourisme sportif. Ces entretiens nous ont permis de circonscrire les rôles officiels de chacun des acteurs, mais également de saisir les relations entre les différentes parties prenantes de la valorisation du territoire et les divers enjeux en présence.

Résultats

Les entretiens effectués auprès des différents acteurs montrent que de profondes divergences existent. Tout d'abord, entre les prescripteurs, en l'occurrence les responsables du Parc Naturel du Mercantour, et les populations locales, le dialogue semble rompu. Les entretiens montrent très nettement que la population a le sentiment d'être dépossédé de son patrimoine. L'autorité du Parc est vécue comme coloniale. Finalement, c'est le manque de concertation qui semble le plus marquer les témoignages. Ensuite, des divergences sont également relevées entre les prescripteurs et les prestataires. Entre le souhait de limiter l'exploitation du Parc pour les uns et le nécessaire développement de l'activité pour les autres, un terrain d'entente semble plus qu'illusoire. Enfin, il est constaté que la position hiérarchique occupée par les protagonistes (prescripteurs et prestataires) montre un rapport de force qui paraît équivalent, « législatif contre économique » ce qui les place en position horizontale et semble induire les conditions d'affrontement. En revanche, la population, qui doit se plier aux nouvelles lois et règles dictées par le Parc est davantage en position verticale, occupant le rang inférieur. En position de faiblesse, elle préfère éviter le conflit.

Conclusion

La gouvernance territoriale permet de comprendre le territoire comme un construit social sans en considérer seulement sa dimension spatio-temporelle. Outre l'identification d'un problème commun, elle se caractérise par la transformation des ressources, à savoir l'appropriation par les populations locales des ressources non valorisées des territoires. De nouveaux modes de relations basées sur la coordination et la négociation obligent à créer de nouveaux espaces de concertation, de nouveaux modes d'action et de décision. Ce mode de gouvernance, qui se base sur la multiplicité et la diversité des acteurs ainsi que sur la définition d'un espace identitaire, semble une voie d'avenir pour contribuer à la dynamique touristique des espaces de nature protégés administrés par l'état français.

Bibliographie

Bernier L., Bouchard M.J., Lévesque B. (2002). La prise en compte de l'intérêt général au Québec. Nouvelle articulation entre intérêt individuel, collectif et général. In : Von Bergman M.L., Enjolras E. et Saint-Martin O. (dir.), *Economie plurielle et régulation socio-économique*, Liège : CIRIEC-International, p. 47-72.

Bourque G. (2000). *Le modèle québécois de développement industriel: de l'émergence au renouvellement*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

Deffontaines, J.-P. (2001). Développement territorial et valorisation concertée des ressources locales. In : J.-P. Deffontaines et J.-P. Prud'homme (dir.). *Territoires et acteurs du développement local. De nouveaux lieux de démocratie*, p. 93-104.

Duran P., & Thoenig J.-P. (1996). L'Etat et la gestion publique territoriale. *Revue française de science politique*, 46ème année, n° 4, p. 583-623.

Fabry N. (2009). Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires. *Revue internationale d'Intelligence économique*, vol. 1-1, p. 55-66.

Forêts urbaines : vers des stations forestières de loisirs ?

Le cas des espaces boisés de l'agglomération rouennaise

Romain Lepillé ^{3,2,1}, Barbara Evrard ^{3,1}, Michel Bussi ^{3,2},
Damien Féménias ^{3,1}

³ Sciences Appliquées à l'Environnement (SCALE) – Université de Rouen Normandie :
FR3730, FED 4116 – France

² Identités et Différenciation de l'Environnement des Espaces et des Sociétés (IDEES) –
Université de Rouen Normandie : UMR6266 – France

¹ Centre d'études des transformations des activités physiques et sportives (CETAPS) –
Université de Rouen Normandie : EA3832 – France

Mots-Clés : Forêts urbaines, Loisirs sportifs, Médiations territoriales, Marketing territorial

Cette contribution étudie, à travers la métropolisation des territoires, une nature emblématique (la forêt) au regard des usages (récréatifs) ordinaires et pose les bases de la création de station forestière de loisirs. Les métropoles sont des villes qui, par les ressources auxquelles elles permettent d'accéder, inscrivent leurs habitants dans des temporalités et dans des spatialités originales. Celles-ci permettent localement leur participation à des processus se déployant à une échelle mondiale. Cette urbanisation globale implique des mécanismes spécifiques de différenciation territoriale et des stratégies qui conjuguent les dimensions matérielles et symboliques de la compétitivité et de l'attractivité. L'image de la ville fait ainsi l'objet d'un travail croissant qui accorde au cadre de vie et aux usages de loisirs plus d'attention que par le passé. Les temps libres façonnent l'animation des métropoles, en particulier à travers les loisirs sportifs.

Les stratégies de développement de ces métropoles s'inscrivent dans des logiques de marketing territorial (Falaix, 2012; Pinson, 2005) et dans des plans de communication par lesquels elles cherchent à valoriser les atouts attractifs et distinctifs de leur cadre de vie ; et, en particulier, les sites naturels dont elles disposent. Les métropoles font ainsi émerger des natures emblématiques auxquelles elles s'identifient. Nice est la Côte d'Azur, Grenoble est la montagne. Les milieux deviennent des ressources paysagères, des vecteurs de communication : ils sont proposés à des usages, comme des natures récréatives. Pour autant, les terrains de jeux du plein air et les natures de proximité ne sont, au quotidien pour les métropolitains, que rarement des hauts lieux naturels (Debarbieux, 1993), et les métropoles ne peuvent toutes se prévaloir d'être des stations balnéaires ou des stations de montagne. Que savons-nous, alors, des natures *a priori* plus ordinaires, que fréquentent au quotidien la majeure partie de nos contemporains ?

Afin de répondre à cette question, nous proposons d'analyser la situation des forêts à l'heure de la métropolisation des territoires. Les forêts sont, en effet, des attributs naturels ordinaires des natures quotidiennes pour de nombreuses métropoles et leur fréquentation, très importante, qui méritent qu'on s'y arrête. Le cadre théorique que nous utilisons ici est celui des médiations territoriales (Di Méo, 2001). Penser les médiations territoriales, c'est placer les territoires au cœur des relations entre les individus, entre les institutions ou entre les personnes et les idées. Le territoire est ce qui fait lien. Ce cadre théorique nous amène à développer une approche interdisciplinaire au confluent de la sociologie des loisirs et de la géographie sociale. Il s'agit d'étudier comment la forêt est entrée en politique et va être un outil utilisé par une nouvelle entité politique naissante (l'agglomération rouennaise, devenue métropole) pour « faire » territoire. Comment les forêts deviennent-elles des équipements de la ville, voire une station forestière de loisirs Cette communication s'appuie sur des données quantitatives produites à l'échelle métropolitaine (N=5700), à l'échelle des quartiers

de lisière forestière (N= 661) et l'échelle des pratiques (N=334). Nous utilisons également la cartographie pour sélectionner le terrain d'enquête. Enfin, nous nous sommes penchés sur l'utilisation des réseaux sociaux (*Facebook, Twitter et Instagram*) dans la communication de la Métropole Rouen Normandie.

Après avoir présenté les forêts comme espaces naturels des villes, nous analyserons la situation forestière des métropoles françaises, pour poser l'échelle d'observation et présenter l'originalité des enquêtes empiriques sur lesquelles le raisonnement prend appui. Nous proposerons, ensuite, de différencier des gradients de naturalité, afin de mieux identifier les multiples formes que présentent les forêts dans leurs rapports à la ville. On verra, enfin, comment ces logiques récréatives font entrer les forêts urbaines en politique, en font des équipements de la ville, et font émerger des préoccupations originales qui préfigurent ce qui pourrait devenir des stations forestières de loisirs.

Les forêts constituent un terrain privilégié pour observer les redéfinitions contemporaines de la nature, qui sont autant de marqueurs de la généralisation de la condition urbaine (Féménias, Evrard, & Sirost, 2012). La forêt peut être mobilisée pour façonner un territoire et l'imaginaire qui l'accompagne. Après deux siècles de socialisations par les loisirs, la mer comme la montagne, à la différence des forêts, génèrent des désirs d'ailleurs tels que les métropoles les associent et capitalisent symboliquement sur une image de « station ».

La forêt apparaît donc comme un attribut actuellement moins vendeur, moins facile à équiper, à mettre en scène et à travailler en termes d'image. Elle apparaît néanmoins comme un élément constitutif de la métropolisation des territoires, car elle est une nature ordinaire très largement partagée à travers des pratiques ordinaires et par là même communes.

Références

Debarbieux, B. (1993). Du Haut lieu en général et du mont Blanc en particulier. *Espace Géographique*, (22), 5–13.

Di Méo, G. (2001). *Géographie sociale et territoires*. Paris: Nathan université.

Falaix, L. (2012). Les sports de nature dans le département des Landes: du développement maîtrisé à la mobilisation d'une « ressource territoriale ». *Annales de Géographie*, 686 (4), 410.

Féménias, D., Evrard, B., & Sirost, O. (2012). Les loisirs sportifs dans l'estuaire de la Seine: natures périurbaines et cadre de vie. *Loisir et Société*, 34 (1), 67–98.

Pinson, G. (2005). Chapitre 5: Le projet urbain comme instrument d'action publique. In P. Lascoumes & et al. (Eds.), *Gouverner par les instruments* (pp. 199–233). Paris: Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.).

Leisure sites as co-working stations: Third places and local territorial development

Orsolya Czegledi ¹, Philippe Campillo ¹, Philippe Masson ¹

¹ Unité de Recherche Pluridisciplinaire Sport, Santé, Société (URePSSS) - EA 7369 : Université de Lille – France

Mots-Clés : third places, nature site management, leisure center management, co-working, physical activities, territorial development

Most nature sites and outdoor leisure centers depend highly on visitors and therefore have to face the seasonal nature of tourism (Cannas, 2012). Numerous attempts have been made to resolve this issue (Higham & Hinch, 2002), however, many sites are still struggling with the question.

In our study, we are analyzing the possibilities to create co-working stations on these third places: an option that might resolve the problem of seasonality at nature/leisure sites, which also falls within the framework of sustainable development and has the potential of important local territorial development.

“Third places exist outside the home and beyond the “work lots” of modern economic production. They are places where people gather primarily to enjoy each other’s company (Ramon Oldenburg & Brisset, 1982)”. During the 20th century third places of the French countryside – less-affected by urbanization – were the village café or other community places. These areas served to provide palpable local services and foster intergenerational cohesion, essential social links during challenging times, connecting the values of conviviality and responsibility on a daily basis. However, by the end of the century, these social meeting points in the countryside have disappeared, or relocated, largely owing to information technologies, where social networks have taken their place as ‘virtual equivalents’.

Today, the concept of third places and the analyses of their role on the social environment suggest an understanding of these. “Third places proliferate whilst differentiating themselves to create economic, cultural, tourism and sport activities at abandoned sites (Ray Oldenburg, 1989, 2001)”. Indeed, the regained dynamics of these real or virtual zones evoke two early anthropological considerations about inner human drives. These spur, on one hand, social contact, leading to enhanced creativity, manifested in innovativeness-generating projects. On the other hand, it incites a link that encourages dialogues among people, arousing their curiosity in a friendly atmosphere, which connects pleasure and work.

Starting from this anthropological framework, we were focusing on the management of third places and their impact on the community’s wellbeing (Jeffres, Brackenm, Jian, & Casey, 2009), with a goal to connect work and leisure activities to optimize the use of these sites all year round.

Our study is based on the assumption, that “the attractiveness of the third places lies in the alteration of the themes work- and mobility (Jamgotchian & Andre, 2017)”. The main objective of the present study is to understand: (1) How outdoor leisure centers utilize today the concept of third places? and (2) How would it be useful to integrate this approach to their management to broaden their season by creating and providing new types of activities for both companies and individual workers.

In this aim, we have studied French leisure sites to see if they meet the criteria of the principles of third places and to analyze the possibilities of combining co-working to their management. For doing so, we used a pre-defined set of criteria for the evaluation, based on the characteristics of third places defined by Oldenburg (1989). These findings are completed with semi-structured interviews with the parks’ administration including

questions focusing on the management and the development of the sites. Finally, participant observation – following an observation guide (Spradley, 2016) – was used to map frequent visitor activities with a focus on outdoor leisure activities and personal interactions to study the possibilities of turning the sites into third places.

The present study includes three leisure parks: (1) the regional leisure park of Léry-Poses in Normandy; (2) the Plan d'eau du Canada in Beauvais, a lake in the Oise department, and lastly (3) “Les près du Hem”, at the heart of 120 hectares of natural environment around an extensive lake in the North of France, Armentières.

Our first results suggest that a demand might exist, especially among those whose tasks allow personal mobility while working and who are yearning to leave the congested city and to get closer to nature. However, further data collection and analyses are planned for the following weeks in order to complement and refine the existing findings.

References

- Cannas, R. (2012). An Overview of Tourism Seasonality: Key Concepts and Policies. *Almatourism - Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 3 (5), 40–58.
- Higham, J., & Hinch, T. (2002). Tourism, sport and seasons: the challenges and potential of overcoming seasonality in the sport and tourism sectors. *Tourism Management*, 23 (2), 175– 185.
- Jamgotchian, S., & Andre, P. (2017). *Les Parcs naturels régionaux des territoires d'innovations pour le développement des tiers-lieux*.
- Jeffres, L., Brackenm, C., Jian, G., & Casey, M. (2009). The Impact of Third Places on Community Quality of Life. *Applied Research in the Quality of Life*, 4 (4), 333–345.
- Oldenburg, R. (1989). *The great good place: cafes, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day*. New York: Paragon House.
- Oldenburg, R. (2001). *Celebrating the Third Place: Inspiring Stories About the "Great Good Places" at the Heart of Our Communities*. New York: Marlowe & Co.
- Oldenburg, R., & Brisset, D. (1982). The third place. *Qualitative Sociology*.
- Spradley, J. P. (2016). *Participant Observation* (Reissued). Long Grove, Illinois: Waveland Press.

Session 2A

Quand l'État se prend aux Jeux : étude sur la recomposition des dispositifs publics d'accueil de grands événements sportifs

Alexandre Morteau ¹

¹ Université Paris-Dauphine – IRISSO, PSL Research University – France

Mots-Clés : grands événements sportifs internationaux, politiques publiques, Jeux Olympiques

Depuis quelques années, les grands événements sportifs internationaux (GESI) se multiplient sur le territoire français, manifestant l'engagement croissant du mouvement sportif et des pouvoirs publics dans l'organisation de compétitions sportives à portée mondiale. Cette dynamique nous conduit à nous interroger sur l'émergence (ou non) d'une politique publique d'accueil d'événements sportifs, à l'image des initiatives menées par certaines collectivités locales (ville, région, département) et décrites dans la littérature existante (J.-L. Chappelet, 2006). En effet, depuis environ dix ans, les services de l'Etat développent un intérêt croissant pour ce type d'événements au motif qu'ils permettent de favoriser le rayonnement international de la France, de promouvoir le mouvement sportif et d'implémenter des politiques publiques (MJS, 2005). Plusieurs initiatives de l'Etat semblent attester de l'existence d'une « stratégie d'accueil systématique d'événements sportifs (PASES) », définie comme « une série de décisions et d'activités menées par de potentielles villes/régions/pays hôtes qui utilisent les financements publics et d'autres ressources via des cadres institutionnels formels et informels pour réguler leur engagement dans le soutien aux candidatures et à l'organisation d'événements sportifs, notamment par le recours à des outils de management et de marketing pour coordonner et promouvoir les actions des parties prenantes, telles que les pouvoirs publics (à différents échelons), les organisations sportives, les sponsors commerciaux, les groupes de bénévoles, les collectivités territoriales et les propriétaires d'événements » (Jean-Loup Chappelet & Lee, 2016) : en 2007 est créé le poste de délégué interministériel aux grands événements sportifs (DIGES) afin de coordonner l'aide des services publics aux organisateurs de GESI. En 2009, le Centre National pour le Développement du Sport (CNDS) est chargé de subventionner les GES. Enfin en 2013 sont créés le Comité Français pour le Sport International (CFSI) et le poste d'ambassadeur pour le sport afin de promouvoir les intérêts de la France à l'international. Toutes ces créations institutionnelles tendent à montrer une stabilisation des dispositifs liés à l'accueil et l'organisation des grands événements sportifs, et pourraient expliquer le nombre croissant de compétitions organisées en France.

Cependant, les premières observations font état d'un constat paradoxal. Plutôt que de renforcer les dispositifs existants, l'obtention des Jeux olympiques semble conduire à une déstabilisation, ou du moins une refonte en profondeur, des organismes publics liés à l'accueil des GESI : Diminution du budget du CNDS, du Ministère des Sports, ou encore nomination d'un Délégué Interministériel aux Jeux Olympiques (DIJOP) pour absorber la DIGES.

La communication que nous proposons cherche à comprendre comment les Jeux olympiques de 2024 constituent pour certains acteurs publics une ouverture stratégique pour s'affirmer dans le champ bureaucratique ou politique, et pour recomposer les dispositifs administratifs d'accompagnement des GESI, autrement dit pour effectuer une redistribution partielle des pouvoirs dans cet espace social. Les recherches ont montré une transformation de l'accueil de grands événements sportifs, passé d'une focalisation sur l'*outcome* (PASES) à une attention portée à l'*output* (SASES) (Chappelet & Pinson, 2015). Il s'agira ici de se demander si la France s'inscrit dans ce cadre, alors qu'il avait été montré que les stratégies d'accueil étaient, au mieux, balbutiantes en 2011 (Gnädinger, Stopper & Kempf, 2011). Le matériau empirique se compose principalement

de 7 entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs publics appartenant aux institutions chargées d'aider à l'accueil ou à l'organisation des GES. Ce corpus est également complété par 11 entretiens exploratoires avec des individus impliqués dans le mouvement sportif et olympique, et ayant entretenu des contacts plus ou moins étroits avec ces institutions. Ces données empiriques ont pu être confrontées à des archives parlementaires ou ministérielles afin de pallier la mémoire des enquêtés et d'avoir une approche plus longitudinale.

Ces données seront ensuite analysées à l'aune des outils de la sociologie des élites administratives et de la sociologie de l'action publique, en nous appuyant notamment sur l'exemple des politiques culturelles (Dubois, 2012), dont la trajectoire historico-administrative présente des similitudes avec celle des politiques sportives (Callède, 2000). Les Jeux Olympiques ouvrent une fenêtre d'opportunité pour les politiques publiques (Kingdon, 1984) et permettent aux acteurs de s'engager dans des stratégies de repositionnement au sein de l'espace administratif : redistribution de compétences, mise sur agenda de projets antérieurs, promotion des intérêts sectoriels, opportunités de carrière, etc. Les entretiens montrent la diversité des intérêts des acteurs publics autour des JO, permettant de dépasser une image parfois réifiée de l'Etat ou des organisateurs autour de cet événement. C'est la notion d'héritage, notamment en termes de politiques urbaines, qui cristallise l'attention des pouvoirs publics, non sans provoquer des négociations autour de sa définition (Girginov, 2012). Ces enjeux des JO conduisent alors à un rapprochement de leur gestion administrative du centre du pouvoir (déplacement du Ministère des Sports vers Matignon), signe de la légitimité particulière de ce grand événement et, peut-être, d'une homologie entre hiérarchie des événements sportifs et hiérarchie administrative.

Références

- Callède, J.-P. (2000). *Les politiques sportives en France: Eléments de sociologie historique*. Paris: Economica.
- Chappelet, J-L., Pinson, J., (2015), Evolutions des politiques publiques d'accueil d'événements sportifs, *Revue européenne de management du sport*, n° 45, pp. 9-16
- Chappelet, Jean-Loup, & Lee, K. H. (2016). The Emerging Concept of Sport-Event-Hosting Strategy: Definition and Comparison. *Journal of Global Sport Management*, 1 (1-2)
- Chappelet, J.-L. (Éd.). (2006). *Les politiques publiques d'accueil d'événements sportifs*. Paris: Harmattan.
- Dubois, V. (2012). *La politique culturelle: genèse d'une catégorie d'intervention publique*. Paris: Belin.
- Girginov, V. (2012). Governance of the London 2012 Olympic Games legacy. *International Review for the Sociology of Sport*, 47 (5), 543-558.
- Gnäding, J., Stopper, M., & Kempf, H. (2011), *The gain of playing host - A comparison of national policies for hosting major sporting events* (Unpublished paper), Magglingen : Swiss Federal Institute of Sport OFSPO.
- Ministère de la Jeunesse et des Sports. (2005), *Guide pour l'accueil des grands événements sportifs internationaux*.
- Thoenig, J. (2014). Politique publique. Dans *Dictionnaire des politiques publiques: 4e édition précédée d'un nouvel avant-propos* (pp. 420-427). Paris: Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.).

Compréhension de l'impact territorial des événements sportifs : pour que l'acteur s'implique en pleine connaissance des effets induits

Hugo Bourbillères ¹, Barbara Evrard ², Dominique Charrier ³

¹ Sport et Sciences Sociales (EA 1342), Faculté des sciences du sport, Université de Strasbourg – France

² Centre d'Études des Transformations des Activités Physiques et Sportives (CETAPS EA 3832) – Université de Rouen – France

³ Complexité, Innovation, Activités Motrices et Sportives – Université Paris-Sud - Paris 11 : EA4532 – France

Mots-Clés : événement sportif, territoire, action publique, portefeuille d'événements, dynamiques locales, impacts

Jean Vuillermoz ou Pascal Cherki, deux anciens adjoints au maire de la ville de Paris en charge du Sport, laissent entendre que c'est le « devoir » de l'acteur public que d'accompagner une offre d'activités physiques et sportives variée. Selon eux, il s'agit de « repérer les projets événementiels vertueux » en vue d'organiser le « vivre ensemble » pour servir au mieux l'intérêt général (extraits de *verbatim* d'entretiens semi-structurés). Si dans un premier temps l'acteur public a considéré l'événementiel sportif comme vertueux en l'état (Crompton, 2000), il s'avère aujourd'hui que la tendance à la prise en compte des ressources du territoire est de plus en plus systématisée. Ce n'est pas/plus la réception d'un événement en soi qui va permettre de créer du dynamisme (Coalter, 2004), mais plutôt l'adaptation des ressources territoriales (O'Brien, Chalip, 2007) ou la manière dont vont se formaliser l'accueil et l'organisation du projet (Charrier, Jourdan, 2009). Ainsi, cette contribution qui prend appui sur les résultats d'une thèse (soutenue le 26 septembre 2017), s'attache à présenter la diversité des impacts d'un portefeuille de neuf événements sportifs récurrents à Paris et qui constituent le support d'une forme de territorialité (Bessy, 2013). Comment l'acteur public peut-il accompagner de manière éclairée ces projets plus ou moins « vertueux » à l'échelle d'un territoire ?

Ce travail s'appuie sur une approche pluridisciplinaire et comporte neuf études de cas visant à représenter la diversité empiriquement observée (suite à un recensement extensif) des événements sportifs parisiens. La collecte de données s'appuie sur de l'observation sur site, des entretiens semi-directifs (41) et de l'analyse documentaire (supports de communication, sites web, etc.). Nous utilisons la théorie ancrée (Glaser, Strauss, 1967), posture nous permettant de nous ouvrir à l'évidence empirique (Dey, 1999) pour générer un cadre théorique. Dans cette optique, nous optons pour une approche extensive de la notion de territoire, incluant les interactions, les acteurs ou encore les dimensions politiques et idéelles (Di Méo, 1993) à la base de sa structuration. Les effets qu'un événement peut générer s'appréhendent avec pertinence en posant comme fondement explicatif la localisation elle-même (Ravenel, 2006), que ce soit à travers les propriétés de l'espace ou les caractéristiques de la localité.

L'acteur public, en l'occurrence la ville de Paris, cherche à alimenter des objectifs de politiques publiques (attractivité du territoire, accès à la pratique sportive pour des publics spécifiques, mixité sociale) en contribuant directement ou indirectement à la pérennisation et à la mise en valeur de ces projets événementiels (Bourbillères, 2017). Dans cette communication, nous soulignerons que c'est la compréhension de ces effets ainsi que le lien immatériel qui se noue entre l'événement et les singularités du territoire qui aboutissent à des dispositifs vecteurs de dynamiques locales. Ceci nous semble d'autant plus important que nous sommes dans un contexte où les villes sont en situation de concurrence et où ces projets festifs jouent un rôle de plus en plus structurant dans la construction et l'affirmation territoriale (Lefebvre, Roullet, 2013). L'objet de cette

communication sera donc d'illustrer deux volets de résultats. Le premier est l'identification d'un « large » spectre d'effets matériels et immatériels générés par un portefeuille d'événements sportifs repéré sur le territoire parisien et participant de ce que nous appelons « l'ancrage territorial ». Le second est l'implication stratégique que représente pour l'acteur public un portefeuille d'événements sportifs aux impacts différents, mais complémentaires à l'échelle d'un territoire (Ziakas, Costa, 2011).

Finalement, la capitale semble être particulièrement fertile pour les événements qui pourraient profiter d'une certaine forme de prestige ou d'effet de taille (« La Parisienne », « LNB All Star Game », Roland Garros). Le portefeuille d'événements sportifs, par la diversité des impacts dont il est le vecteur pourrait justement être un outil adapté à l'inclusion de projets de moindre envergure venant compléter les bienfaits - principalement en termes d'image territoriale - de ces grands événements.

Références

Bessy, O. (2013). De l'innovation événementielle à l'innovation territoriale. In Bessy, O. (dir.). *L'innovation dans l'événementiel sportif. De l'attractivité touristique au développement des territoires*. PUS, 38-53.

Lefebvre, S., Roullet, R. (2013). Politiques urbaines et planification territoriale dans la ville- festive/Urban policy and territorial planning in the festive city. *Loisir et Société/Society and Leisure*, 36(1), 1-7.

O'Brien, D., Chalip, L. (2007). Sport events and strategic leveraging: Pushing towards the triple bottom line. In A. Woodside & D. Martin (Eds.), *Tourism management: Analysis, behavior and strategy* (pp. 318-338). Wallingford, Oxford : CAB International.

Weed, M., Bull, C. (2004). *Sports Tourism: Participants, Policy and Providers*, Elsevier Butterworth- Heinemann, Oxford.

Ziakas, V., Costa, C. A. (2011). Event portfolio and multi-purpose development: Establishing the conceptual grounds. *Sport Management Review*, 14(4), 409-423.

L'organisation des événements sportifs de nature : du droit à la pratique

Sandra Seyssel ¹

¹ Violences, Innovations, Politiques, Socialisations et Sports – Université de Rennes 2 : EA4636
– France

Mots-Clés : Événement sportif, milieu naturel, réglementation, gestion, effectivité, tourisme

De la manifestation sportive locale à la compétition internationale, organisée sous l'égide de structures de nature diverse et rassemblant quelques dizaines à plusieurs milliers de personnes, plus de deux millions d'événements sont recensés chaque année sur le territoire national. Faisant partie des piliers du champ d'intervention des politiques publiques, ils représentent un fort levier d'attractivité touristique pour les territoires qui les accueillent. Les sports de nature, et les événements qui leur sont associés, traduisent particulièrement cette tendance. Le principe de liberté d'organisation, qui confère à toute personne physique ou morale, de droit privé ou public, le droit de créer un événement et d'en déterminer les conditions de déroulement, n'est sans doute pas étranger à leur multiplication. Mais cette liberté n'est pas sans contraintes fortes destinées à réguler sa mise en œuvre. Propice à la survenance de dommages liés à la personne ou au matériel, l'organisation d'un événement sportif de nature pose un ensemble de défis notamment juridiques. Malgré la volonté du législateur d'alléger certains dispositifs, les obligations à respecter demeurent nombreuses et la difficulté réside dans la diversité de leurs sources. Si l'organisateur peut être désarmé face à cet arsenal juridique, dont le non-respect pourra engager sa responsabilité, l'objectif principal consiste pourtant à garantir la sécurité des pratiques, des sites, des participants et des spectateurs au vu des nombreux risques inhérents à l'organisation d'un tel événement.

À l'heure où les enjeux socioéconomiques liés à ces événements conditionnent la bonne santé d'un territoire et des acteurs qui les soutiennent, il convient de s'interroger sur l'effectivité des contraintes juridiques entourant leur mise en œuvre. Si plusieurs travaux de recherche portent sur les étapes, les obligations et les régimes de responsabilité entourant la mise en place d'un événement sportif, la question de la réception de la règle par les différentes parties prenantes intervenant à cette occasion reste un thème encore peu étudié. À partir d'une analyse des principaux textes législatifs et réglementaires applicables, des dossiers d'organisation déposés, des obligations pouvant découler d'actes contractuels ou non conclus en la matière mais aussi d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de plusieurs acteurs et d'observations participantes et non participantes (annoncées et clandestines) menées lors de plusieurs événements, ce travail apporte un éclairage nouveau. Dans un esprit de sociologie juridique et à travers une démarche appliquée, il propose de mettre en évidence l'existence, ou non, d'un écart entre le cadre juridique existant et les pratiques révélées sur le terrain afin de cerner la régulation mixte effectivement opérée. Si les événements sportifs constituent un fort levier économique et social, leur mise en œuvre s'avère parfois complexe au point d'assister à un non-respect, voire à des adaptations de la règle, allant à l'encontre de l'objectif sécuritaire imposé.

Au vu de la veille juridique menée, il ressort que les organisateurs ne sont parfois pas assez précis ou rigoureux dans la constitution de leur dossier. Ils sont alors retoqués totalement ou partiellement par les autorités administratives compétentes. Cependant, la conciliation prédomine puisque l'organisateur est régulièrement invité à compléter son dispositif de sécurité et/ou de secours, voire à retravailler son tracé pour que l'événement puisse avoir lieu dans de bonnes conditions. Les arrêtés d'autorisation pris demeurent globalement très généraux puisqu'ils n'ont pas vocation à apporter des précisions sur ces éléments. Au vu des données recueillies via les entretiens et observations, il apparaît que les organisateurs mettent en général un point d'honneur à respecter les obligations mises à leur charge au regard des formalités administratives à

accomplir, celles-ci conditionnant directement la tenue de leur événement. Mais ce souci du respect des règles en amont n'implique pas forcément une sécurisation maximale de l'événement le jour J. Des écarts à la règle sont en effet constatés sur le terrain au gré des arbitrages managériaux, de la dynamique organisationnelle mis en place et/ou des représentations que peuvent se faire les collaborateurs de leurs missions, contribuant ainsi à fragiliser le déroulement de l'événement. Des accidents surviennent parfois aussi, alors que l'organisateur est allé au-delà des prescriptions légales et réglementaires requises.

Il sera ainsi question d'illustrer, à travers quelques exemples concrets, comment ces différents facteurs peuvent placer les organisateurs en difficulté lors de la tenue de leur événement au regard de l'objectif sécuritaire poursuivi à cette occasion. Cette présentation mettra en évidence, dans une logique préventive, qu'il est important d'identifier en amont les points d'achoppement entourant l'organisation de tels événements pour gérer au mieux les risques d'accidents, éviter que des responsabilités ne soient engagées et que l'image du territoire ne soit ternie.

Références

Bessy, O. et Suchet, A. (2015). Une approche théorique de l'événementiel sportif. *Mondes du Tourisme*, 11 | 2015, 1-17. doi : 10.4000/tourisme.1023.

Carbonnier, J. (2004). *Sociologie juridique*. Paris, France : PUF.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris, France : Seuil.

Gasparini, W. (2003). *L'organisation sportive*. Paris, France : EP&S.

Roux, F., Seyssel, S. et Vial, J.-P. (2012). Manquements dans l'organisation d'un événement sportif et responsabilités. *Revue Européenne de Management du Sport*, n° 33, 20-31.

Session 2B

Comparaison de l'influence de deux mesures de congruence avec le soi actuel sur l'attachement émotionnel à la marque : le cas du Comité International Olympique (CIO)

Nicolas Lorgnier ¹, Nicolas Chanavat ², Shawn O'rourke, Che-Jen Su

¹ Canisius College – États-Unis

² UFR STAPS – Université Paris-Sud - Paris 11 – France

Mots-Clés : Soi, actuel, Valeurs de la marque, Personnalité de la marque, Congruence, Attachement émotionnel, Comité International Olympique

Introduction et objectif(s)

Établir, développer et maintenir une relation de qualité avec le consommateur est un impératif majeur pour les organisations sportives. De nombreuses études se sont ainsi intéressées aux antécédents et modérateurs de cette relation (e.g. Yoshida, 2017). Toutefois, la congruence avec le soi-actuel demeure un sujet peu étudié (Lorgnier, 2017). Ceci peut sembler surprenant dans la mesure où la congruence avec le soi-actuel apparaît comme un puissant motivateur pour développer et maintenir les relations (Lorgnier, 2017; Kressman et al., 2006; Zhang & Bloemer, 2008).

Ainsi, dans le prolongement des travaux débutés par Lorgnier (2017), nous proposons d'étudier les effets de deux mesures de congruence avec le soi-actuel sur l'attachement émotionnel au CIO en prenant comme référentiels les valeurs du Comité International Olympique (Lorgnier, 2017) et la personnalité de l'organisation (Kressman et al. 2006).

Cadre théorique et problématique

Congruence au soi-actuel et attachement émotionnel. La relation forte qu'il existe entre les deux concepts fait l'objet de multiples études en dehors du champs sportif (i.e. Malar et al, 2011; Zang & Bloemer, 2008, 2011). Certains aspects situationnels, tels que l'implication avec les produits de la marque (Malar et al, 2011) ou le coût du changement de compagnie (Zhang & Bloemer, 2011), semblent modérer significativement la relation.

Valeurs et congruence des valeurs. Une valeur est une croyance persistante selon laquelle un mode de conduite ou un état de fait est personnellement ou socialement préférable à un mode de conduite ou un état de fait opposé ou contradictoire. La congruence des valeurs est parfois utilisée comme modérateur par les chercheurs en marketing relationnel (Zhang & Bloemer, 2008).

Personnalité de la marque et Congruence de personnalités. Selon Aaker (1996), les consommateurs achètent des produits leur permettant d'exprimer leur personnalité, aussi évaluent-ils la marque en comparant la personnalité de la marque à leur image de soi. Ainsi Kressmann et al. (2006) proposent de mesurer la congruence avec le soi (soi actuel et soi idéal) en utilisant les attributs de la personnalité de la marque et démontrent son effet sur la loyauté du consommateur.

Personnalité et valeurs olympiques. Ancrée dans une culture humaniste, la marque olympique semble s'être créée sur un ensemble de symboles, d'emblèmes et de principes fondamentaux de l'Olympisme (Chanavat, 2016). Les valeurs qu'il prône figurent dans la Charte Olympique qui régit l'organisation, les actions et le

fonctionnement de l'ensemble du Mouvement Olympique et fixent les conditions de la célébration des Jeux Olympiques (CIO, 2017).

Problématique. Nous proposons de comparer l'efficacité relative de deux outils mesurant la congruence avec le soi actuel et qui ont préalablement démontré leur capacité à influencer la relation à la marque. En particulier, nous utilisons une échelle multidimensionnelle développée pour capturer les valeurs du CIO (Lorgnier, 2017) et un indice formatif capturant la personnalité de la marque (Aaker, 1997) afin d'établir deux mesures distinctes de congruence avec le soi actuel. Nous mesurons ensuite leur effet sur l'attachement émotionnel au CIO. L'implication du répondant dans les Jeux Olympiques est également mesurée afin de tester son effet modérateur sur la relation.

Méthodologie de recueil/traitement des données

Echantillon et procédures. Les données sont recueillies par le biais d'un questionnaire auto-administré via Internet dans l'Est de l'état de New York aux Etats-Unis (n=250). Les participants doivent répondre à trois séries de questions représentant respectivement (1) leurs personnalité et valeurs liées au sport, (2) leurs perceptions de la personnalité du CIO et des valeurs olympiques, et (3) leur attachement émotionnel au CIO. Un dernier volet du questionnaire leur demande leur implication dans les Jeux Olympiques

Mesures. Les échelles sont issues d'échelles pré-existantes. L'ensemble des items sont mesurés par des échelles de Likert à sept points. Afin d'obtenir les mesures de congruence, nous avons utilisé la valeur absolue des différences de scores entre valeurs personnelles et valeurs Olympiques perçues, puis nous avons calculé la moyenne des valeurs absolues.

Principaux résultats, préconisations et conclusion

L'ensemble des facteurs feront l'objet d'analyses factorielles exploratoires et confirmatoires puis d'une analyse structurelle (CB-SEM). Une analyse multi-groupe permettra également de tester le model avant et après les Jeux Olympiques d'hiver 2018.

D'un point de vue conceptuel, les résultats de l'analyse pourraient étendre les travaux de Zhang & Bloemer (2008, 2011) et de Malar (2011) au champ sportif et mettre en avant le rôle des valeurs de l'organisation dans le développement des relations avec le consommateur. Ils permettraient également de discuter la pertinence et de la complémentarité d'outils utilisant l'organisation comme référentiel pour les études sur la congruence avec le soi-actuel (Kressmann et al., 2006; Lorgnier, 2017). Enfin, les résultats visent à étendre les travaux de Malar (2011) et Zhang et Bloemer (2011) sur la modération des aspects situationnels de la relation.

Les résultats pourraient renforcer les préconisations managériales de Chanavat (2016) et directement impacter la stratégie marketing et communicationnelle du Mouvement Olympique et plus particulièrement celle du CIO. Les applications directes de cette recherche pourraient mener à une révision des stratégies afin de mettre en avant les traits de personnalité et les valeurs olympiques qui ne sont pas (ou moins) perçues comme tels, ou de promouvoir les traits et valeurs qui semblent moins acceptés (communication militante).

Références

Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 347-356.

Chanavat N. (2016). " Marketing du sport : du consommateur aux stratégies des entités sportives professionnelles. Contribution à l'analyse du football professionnel et des très grands événements sportifs ", Habilitation à diriger des recherches de l'Université Paris-Saclay.

Kressmann, F., Sirgy, M. J., Herrmann, A., Huber, F., Huber, S., & Lee, D. J. (2006). Direct and indirect effects of self-image congruence on brand loyalty. *Journal of Business Research*, 59 (9), 955-964.

Lorgnier, N. (2017). Congruence entre Olympisme et valeurs du Consommateur : une analyse comparative entre France et Etats-Unis. *Académie Nationale Olympique Française et Centre d'Etude Olympique Français*. Rapport non-publié.

Zhang, J., & Bloemer, J. (2011). Impact of value congruence on affective commitment: examining the moderating effects. *Journal of Service Management*, 22 (2), 160-182.

Le sponsoring paralympique : quelles sont les motivations des sponsors à soutenir le mouvement paralympique international ?

Stéphan Fuchs ¹, Gabrielle Dagenais, Guillaume Bodet ¹

¹Laboratoire L-VIS – Université Claude Bernard - Lyon I – France

Mots-Clés : Vulnérabilité, parasport, paralympique, sponsoring, motivations des partenaires

Le sponsoring paralympique s'est beaucoup développé ces dernières années. Cette croissance concerne l'ensemble du mouvement paralympique et pas seulement les Jeux Paralympiques. L'engagement durable de marques internationales - e.g. : Atos, Ottobock, Panasonic, Samsung, Toyota, Visa - dans les principaux programmes actuels du Comité International Paralympique (CIP) - visant à développer et à promouvoir dans la durée le sport adapté et ses athlètes - souligne le changement de posture des sponsors.

Durant la même période, peu de travaux ont été consacrés au sponsoring paralympique parmi les publications académiques traitant du sponsoring sportif (Dagenais, (2017)). Les recherches menées sur le sujet prennent souvent les Jeux Paralympiques comme contexte. Deux grandes catégories de travaux sont identifiées. La première a une perspective « consommateur ». Y sont étudiées l'attitude, l'intention d'achat ou encore l'image de marque (e.g. Nam & Lee, (2013) ; Park et al., (2013)). La seconde a une perspective « firme ». Y sont analysées les conséquences du partenariat comme par exemple, celles sur la valeur boursière (Ozturk et al., (2004)).

Les motivations des firmes à être un sponsor paralympique sont peu traitées dans la littérature (e.g. Kabitsis et al., (2002)). Cela est surprenant compte tenu de leur dimension critique dans le management du sponsoring contemporain (e.g. Turner et al., (2017) ; Woisetschl'ager et al., (2017)). Par conséquent, les connaissances sur le sujet sont insuffisantes.

L'objectif de cette recherche est donc de mieux appréhender les motivations des sponsors paralympiques et de s'interroger à propos du caractère spécifique (ou non) de la démarche. La littérature s'étant focalisée sur les Jeux Paralympiques et sur les sponsors en général, cette recherche interroge le sujet au niveau du Comité International Paralympique (CIP) et concerne ses partenaires commerciaux principaux : les « Worldwide Paralympic Partners » (WPP).

La méthodologie utilisée dans ce travail est la suivante. D'abord, il a fallu chercher les informations relatives aux actions menées et aux objectifs poursuivis par les six WPP. Nous avons trouvé les déclarations de chacun dans les rapports annuels du CIP (2010 à 2016 ; <http://www.paralympic.org/the-ipc/publications>), le site web « [paralympic.org](http://www.paralympic.org) » et le site web du WPP. Ensuite, il a fallu identifier les motivations des WPP et les catégoriser. Ce traitement a été réalisé à l'aide de la matrice « Sponsorship Motive Matrix (SMM) (...) for sponsoring sports events » de Slåtten et al., (2017). Elle propose deux paires d'orientations : externe vs interne et opportuniste vs altruiste, et une matrice à quatre quadrants : « Market », « Society », « Bond » et « Clan ». Nous nous sommes appuyés sur les définitions de chaque catégorie pour thématiser (ou caractériser) les éléments de discours. Cette tâche a été réalisée en deux temps ; 1) une analyse du discours de chaque WPP effectuée séparément par le premier et le troisième auteur ; 2) une comparaison des deux études, WPP par WPP. Peu de divergences sont relevées entre les analystes. Enfin, il a fallu se prononcer concernant le caractère spécifique (ou non) de la démarche des WPP. L'examen de plusieurs années du discours des WPP nous a donné une réponse concernant cette interrogation.

Les principaux résultats montrent une orientation externe marquée des motivations de la majorité des WPP. Cette configuration n'est pas retrouvée sur le second continuum. Il y est observé une évolution avec le temps (cf. la durée du partenariat). Au début, l'orientation altruiste est majoritaire parmi les WPP. L'intention déclarée n'est pas d'opérer des ventes sur un segment précis, pas plus que d'avoir un retour sur investissement direct et proportionnel au partenariat. Cette description correspond au quadrant « Society » de la matrice SMM et est donc conforme avec la littérature. Avec le temps, la force de la motivation altruiste diminue au profit d'une orientation plus opportuniste, où est davantage recherchée une certaine efficacité marketing, sans pour autant se traduire par des expressions par trop commerciales. Cette description correspond au quadrant « Market » de la matrice SMM. Dit autrement, les informations fournies par cette recherche montrent que les motivations des « Worldwide Paralympic Partners » sont proches de celles du mécénat d'intention (ADMICAL, 2018) au début du partenariat. Souvent, elles évoluent ensuite selon des trajectoires propres aux motivations des WPP : vers du « Cause-Related Marketing » pour les uns, vers du « Corporate Sponsorship » pour les autres. En ce sens, le caractère spécifique de la démarche des sponsors engagés dans le paralympique semble bien relatif.

Ces résultats doivent cependant être pondérés au regard de l'évolution des relations entre les WPP et le CIP dans le temps ; des relations qui tendent vers un élargissement progressif du périmètre d'intervention de la majorité des WPP et la réalisation de véritables programmes de développement intégrés sous l'égide du CIP. Cette situation témoigne donc d'une réelle volonté de co-crée et de co-construire ensemble dans la durée. Elle souligne aussi la solidité du partenariat entre les WPP et le CIP. En conclusion, si des connaissances ont été acquises par cette recherche, son caractère exploratoire et le peu de littérature disponible en sponsoring relative au paralympique ne permettent pas de conclure définitivement concernant les « réelles » motivations des sponsors engagés dans le mouvement paralympique international. Ce constat confère donc, selon nous, un statut prioritaire au thème du paralympique dans les futures recherches en sponsoring à mener en management du sport.

Références

Dagenais G. (2017). Le sponsoring des paralympiques : un sujet qui mérite une véritable attention. *Poster SIRI*, Université d'Ottawa, Canada.

International Paralympic Committee (2010 à 2016). Annual report, <https://www.paralympic.org/the-ipc/publications>.

Slåtten, T., Svensson G., Connolley S., Bexrud C. and Lægneid T. (2017). The Sponsorship Motive Matrix (SMM): A framework for categorising firms' motives for sponsoring sports events. *European Journal of Tourism Research*, 15, 143-166.

Woisetschläger D., Backhaus C., and Cornwell B. (2017). Inferring corporate motives: How deal characteristics shape sponsorship perceptions, *Journal of Marketing*, 81, 5, 121-141.

L'escalade aux Jeux olympiques de 2020 : analyse d'une controverse sportive

Augustin Rogeaux, Yohann Rech ¹

¹ Violences, Innovations, Politiques, Socialisations et Sports – Université de Rennes 2 : EA4636
– France

Mots-Clés : Escalade, olympisme, controverse, innovation, sociologie pragmatique

Le 3 août 2016, le Comité International Olympique (CIO) officialisait la participation de l'escalade aux Jeux Olympiques (JO) de 2020 à Tokyo. Si cette intégration provisoire – son statut olympique étant remis en jeu pour les éditions suivantes – semble satisfaire la Fédération Française de la Montagne et de l'Escalade (FFME), la nouvelle ne fait pas l'unanimité chez les grimpeurs. En effet, l'olympisme cristallise les critiques faites à la compétition, apparue dans les années 1980 : perte de l'essence de l'escalade, simplification des règles, standardisation, marchandisation. De plus, le format sélectionné pour les JO, une épreuve combinée des trois disciplines (vitesse, bloc et difficulté) est également fortement critiqué, principalement à cause de l'escalade de vitesse, au point d'envisager pour certains athlètes le boycott de l'épreuve.

En opposition au modèle sportif dominant, l'escalade, culturellement distinctive car peu accessible au profane et fortement codifiée, a développé un système de valeurs qui lui est propre, fondé sur le rejet de la compétition, le partage et la valorisation d'une originalité (Aubel, 2005). Son système médiatique est essentiellement interne à l'activité (Aubel, 2000 ; Dumont, 2016), tout comme son modèle économique (Aubel, 2004). De plus, on retrouve chez des grimpeurs compétiteurs un attachement fort à cette spécificité (Guérin, 2013; Rogeaux, 2015). Mais le processus de sportivisation de l'activité (Aubel, 2005) permet de relativiser cette singularité, qui tend à s'effacer face à la constitution d'une véritable discipline sportive. En effet, l'escalade comporte déjà tous les attributs d'un sport « classique », et serait à une époque charnière, en basculant vers une « mainstreamization » (Gagnon & al, 2016), potentiellement accélérée par l'olympisation. Dès lors, la singularité revendiquée serait surtout un moyen d'affirmer une identité alternative pour se distinguer, face à une réalité sportive non assumée (Soulé & Walk, 2007).

Notre étude s'intéresse plus spécifiquement à la controverse qu'a engendrée l'inscription de l'escalade au programme des JO. Ce travail s'inscrit dans le courant de la sociologie pragmatique (Barthe & al, 2013), et il s'agit donc d'étudier les controverses en se focalisant sur la dimension instituante de ces conflits dans la réorganisation du social. De plus, nous nous appuyons sur la sociologie des innovations (Latour, 2006) – en entendant l'escalade olympique comme une innovation – qui apporte un éclairage sur la réussite du processus d'innovation : les acteurs, le contexte et les réseaux qui se créent. Nous nous focalisons sur la FFME, fortement investie dans l'olympisme, afin de mieux comprendre son positionnement et sa politique sur le sujet.

Il s'agit d'étudier le processus d'« innovation » de l'escalade olympique : comment l'escalade, que tout sépare à l'origine de l'olympisme, est-elle entrée en conformité avec les exigences olympiques pratique ? Comment s'est structuré le débat autour de la question et quels en ont été les acteurs, et les réseaux d'acteurs, déterminants dans ce processus ?

Notre analyse consiste à faire un état des lieux du débat, en établissant un panorama des acteurs investis et à étudier leur discours, pour saisir la dynamique et le sens des discussions autour de la question, notamment au niveau fédéral. L'étude porte principalement sur la médiatisation de la controverse et sur la manière dont elle se déplace dans l'espace médiatique. Pour cela, nous nous appuyons sur l'étude d'un corpus de titres de la presse spécialisée ; sportive non-spécialisée et généraliste, ainsi que des entretiens semi-directifs avec des

acteurs clés de l'olympisation de l'escalade et qui sont apparus particulièrement important à partir de l'étude des discours dans les médias.

Références

Barthe, Y., et al. (2013). Sociologie pragmatique: mode d'emploi. *Politix*, (3), 175-204.

Boutroy, E., Vignal, B., & Soule, B. (2015). Innovation theories applied to the outdoor sports sector: Panorama and perspectives. *Loisir et société / Society and Leisure*, 38 (3), 383-398.

Gagnon, R. J. (2016). Competition climbing: from leisure pursuit to lifestyle sport. *Journal of Unconventional Parks, Tourism & Recreation Research*, 6(1).

Guérin, M. D. (2013). *Pratiques sportives, normes et socialisation: représentations sociales de la norme en basket-ball, escalade et paintball* (Doctoral dissertation, Université René Descartes- Paris V).

Wheaton, B., & Thorpe, H. (2016). Youth perceptions of the Olympic Games: attitudes towards action sports at the YOG and Olympic Games. *Funded by an International Olympic Committee (IOC) Advanced Research Programme Grant*.

Session 2C

Métropole Nice-Côte-d'Azur, tourisme et loisirs sportifs de nature : Retours sur les conditions et les effets d'un contrat de recherche sur une action publique territorialisée

Ludovic Martel ¹

¹ UMR CNRS 6240 LISA – CNRS : UMR6240 – France

Mots-Clés : Contrat de recherche, Action publique, Métropole, Loisirs sportifs de nature, Luites institutionnelles

La Métropole Nice-Côte-d'Azur a été créée le 1er janvier 2012. Il s'agit, à l'échelle nationale, de la première mise en place de ce nouveau modèle d'intercommunalité aux compétences élargies. Pensée comme un outil de gouvernance, cette Métropole est organisée sous la forme d'un Etablissement Public de Coopération Intercommunale regroupant 49 communes, 550 000 habitants sur 1400 Km².

Sur ce territoire nouveau, situé entre mer et montagne, la réputation en matière d'attractivité touristique (2ème destination touristique française) et de biodiversité ne semble plus à faire. Les élus nouvellement conduits à exercer des responsabilités ont souhaité être éclairés sur les conditions d'une possible contribution des loisirs sportifs de nature à la construction de cette récente entité territoriale et à leurs participations éventuelles au développement économique selon une logique de développement durable. Dans ce but, la Métropole Nice-Côte-d'Azur a financé un contrat de recherche sur 3 années (2014-2016), initiative finalement devenue assez classique comme le montre un certain nombre de communications présentées lors du cinquième congrès international de la Société de Sociologie du Sport de Langue Française laquelle avait pour thématique : A quoi servent les sciences sociales du sport ? Recherches et utilité(s) sociale(s).

Ce contrat a été confié à une équipe de recherche pluridisciplinaire placée sous la responsabilité scientifique de deux juristes et d'un sociologue avec, notamment pour objectif final une aide à la prise de décision au travers la formulation de préconisations relatives à la définition et à l'élaboration d'une action publique en matière de loisirs sportifs de nature et la suggestion d'outils d'accompagnement.

Le propos est, ici, ni de présenter les résultats obtenus lors de ces 3 années de terrain et les préconisations faites aux commanditaires, ni de s'interroger sur les exigences de la scientificité (Loirand : 2011 ; Boutroy : 2011 ; Friedberg : 2001) mais de revenir sur les conditions de la recherche et les effets induits par la présence des chercheurs sur une action publique territorialisée en reconfiguration, reconfiguration que nous pourrions qualifier de politique au sens des politics (Hassenteufel : 2008)

En effet, pour le sociologue, ce qui fût le plus passionnant durant ces 3 années, dont plus de 2 mois passés sur le terrain à la rencontre des acteurs, ce fût d'observer ce qui se jouait autour des « sports de nature », de façon implicite ou explicite, mais en tout cas, a priori, bien en marge de la commande publique officielle.

En effet, l'émergence de ce nouveau territoire qu'est la Métropole Nice-Côte-d'Azur, bien que consensuelle à l'origine, n'est pas sans conséquence sur les jeux politiques locaux ; ce que pouvaient d'ailleurs déjà laisser supposer les contours arrêtés pour borner cette métropole, dont les limites sont assez similaires à celles de la 5ème circonscription des Alpes-Maritimes de 2010, celle qui avait élu député l'actuel Président de la Métropole Nice-Côte-d'Azur.

Cette nouvelle collectivité, dans le paysage local, vient bousculer l'ordre établi, notamment en termes de compétences. Si les « sports de nature » à l'exception du VTT ne sont pas, à proprement parler, des

compétences dévolues à la métropole mais au conseil départemental des Alpes-Maritimes comme le lui confère le code du sport, il va de soi, qu'en déclinant une action publique transversale, ces pratiques peuvent faire l'objet d'une mise à l'agenda politique métropolitain. La commande de cette étude participe d'ailleurs vraisemblablement de ce processus.

Dès lors, sur ses terrains d'enquête - 5 sites et 4 événements sportifs retenus sur des critères bien précis ont été étudiés -, le sociologue se retrouve, malgré lui, mêlé aux luttes entre institutions, entre élus. Jamais vraiment passif, il en subit les conséquences, parfois même de façon assez violente mais provoque également des effets sur l'action publique territorialisée en train de se faire.

Cette communication propose de revenir, selon une approche réflexive, sur quelques éléments / moments précieusement consignés dans un carnet de terrain, enrichis par un travail d'analyse de contenu de la presse en ligne.

Métropole Nice-Côte-d'Azur, tourisme et loisirs sportifs de nature : Quand l'absence de données a du sens !

Dominique Charrier¹, Laurent Dalmas²

¹ Complexité, Innovation, Activités Motrices et Sportives – Université Paris-Sud - Paris 11 :
EA4532 – France

² CEMOTEV - Centre d'études sur la mondialisation, les territoires et les vulnérabilités –
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ) : EA4457 – France

Mots-Clés : Métropole, Financement du sport, dynamiques sportives locales, Loisirs sportifs de nature, Evénements

Dans le cadre du contrat de recherche financé par la Métropole Nice-Côte-d'Azur sur « l'organisation, la pratique et le développement du tourisme et des loisirs sportifs de nature au sein du territoire de la Métropole Nice Côte d'Azur », les dimensions économiques pouvaient sembler structurantes tant les activités sportives de nature sont a priori porteuses de retombées économiques suffisantes pour justifier des choix de financement par les acteurs publics (Bessy, 2014).

En conséquence, le volet économique de l'étude s'est donné pour objectif de reconstruire la structure de financement des sites et des événements choisis aux niveaux des investissements (aménagement sportifs, infrastructures de transport, d'accueil, de sécurisation, etc.) et des dépenses de fonctionnement (subventions, animations, personnel, entretien, communication, etc.) en faisant deux hypothèses : pourront être identifiées des configurations différentes de financements en fonction des activités sportives et des territoires confirmant ainsi la force et la singularité des « dynamiques sportives locales » (Charrier D., Jourdan J. 2009) pourront être mesurés des flux structurants (par exemple de la Métropole vers les petites communes situées au nord du territoire) et révélateurs des enjeux politiques locaux.

Deux questionnaires différents ont été élaborés en début de projet et ont été diffusés aux 15 collectivités locales ou institutions publiques concernées et aux 5 porteurs d'événements sélectionnés. De nombreuses précautions méthodologiques ont été prises : les questionnaires et plus largement la stratégie d'étude ont été présentés plusieurs fois aux maires des communes concernées, des contacts personnalisés et répétés ont été pris avec les responsables politiques et/ou techniques des collectivités locales, les services de la Métropole sont intervenus auprès des porteurs de projet qu'elle subventionne, etc. Pourtant, les retours ont été décevants puisque seulement une commune a retourné des informations financières au demeurant parfaitement exploitables ! De la même manière, un seul porteur d'événement a « joué le jeu » et a renvoyé le questionnaire, rempli du mieux possible.

Pourtant les quelques données collectées confirment l'intérêt qu'il y a à reconstituer les modalités de financement d'abord pour chaque territoire mais aussi plus largement à l'échelle du territoire métropolitain.

Ce travail qui est, en conséquence, resté exploratoire montre que les projets locaux sont essentiellement construits et financés dans une relation bilatérale avec la Métropole ou, peut être, dans des synergies plus larges construites avec des acteurs de niveaux d'échelle différents comme le conseil régional, le conseil départemental ou les services de l'État (Charrier D., Jourdan J. 2017). Il renseigne sur les intérêts symétriques à entretenir le secret dans des négociations financières qui, bien sûr, prennent aussi une dimension politique et questionnent la politique d'ensemble de la Métropole au-delà des projets construits avec chaque « petite » commune.

Il débouche enfin sur une préconisation qui concerne la conception et la mise en œuvre d'un système d'information sur les aspects financiers des sports de nature dont la viabilité sera fonction des conditions techniques (pilotage par la Métropole, prise en compte des autres financeurs du territoire, intégration dans un système d'information concernant le tourisme dans la Métropole, etc.) mais aussi et surtout du portage politique assuré par la Métropole qui parviendra à convaincre ou non les élus locaux et les porteurs de projets de « jouer collectif ».

Références

Bessy O. (dir), 2014, *L'innovation dans l'événementiel sportif : de l'attractivité touristique au développement territorial*, Presses Universitaires du Sport.

Charrier D., Jourdan J. 2009, L'impact touristique local des grands événements sportifs : une approche qualitative de la coupe du monde de rugby en Île-de-France. *Téoros, revue francophone de recherche en tourisme*, n° 28-2 "Tourisme, sport et développement : enjeux et interdépendances", <https://teoros.revues.org/452>

Charrier D., Jourdan J. 2017, Développer un territoire périurbain à faible potentiel par la reconversion de gravières ? Territoire en mouvement *Revue de géographie et aménagement* [En ligne], mis en ligne le 25 janvier 2017. URL : <http://tem.revues.org/3978>

Métropole Nice-Côte-d'Azur, tourisme et loisirs sportifs de nature : Au-delà de la loi, le droit de la pratique

Frederique Roux¹, Katja Sontag

¹Laboratoire VIPs² – Université de Rennes 2 – France

Mots-Clés : Droit, Métropole, Tourisme, Loisirs sportifs de nature, Développement territorial, Politique publique

Dans le cadre du contrat de recherche pluridisciplinaire financé par la Métropole Nice-Côte-d'Azur relatif à « l'organisation, la pratique et le développement du tourisme et des loisirs sportifs de nature au sein du territoire de la Métropole Nice Côte d'Azur », les aspects juridiques se sont principalement articulés autour de deux questions.

La première a porté sur les compétences en jeu et sur leur organisation. L'élaboration d'une politique publique métropolitaine des sports de nature s'inscrit dans un cadre légal et réglementaire, qui détermine notamment la répartition des compétences entre les différentes collectivités publiques. Cependant, la nature transversale de ces activités les fait échapper à l'attribution exclusive à une collectivité déterminée ; plusieurs collectivités sont par conséquent susceptibles d'intervenir en matière de sports de nature. Ceci impose une réflexion préalable sur l'articulation entre les compétences de la Métropole et les compétences d'autres personnes publiques en matière de sports de nature.

La seconde question a permis de s'interroger sur la pérennisation des espaces, sites et itinéraires de sports de nature (ESI) qui est, aujourd'hui, un enjeu essentiel. Celle-ci est étroitement conditionnée par le cadre légal déterminant l'usage des sols et la protection de l'environnement. L'insertion des ESI (ou de certains d'entre eux) dans le plan local d'urbanisme métropolitain (PLUm), en cours d'élaboration, permettrait d'atteindre cet objectif de pérennisation. La Métropole a ainsi été associée, en qualité de collectivité-pilote et, ce, dès son origine à la réflexion menée par le ministère des Sports, sur l'articulation des plans de sports de nature et des documents d'urbanisme.

En conséquence, le volet juridique de l'étude a conduit à la proposition de recommandations pour la métropole de Nice-Côte-d'Azur. Nous en présenterons deux d'entre elles :

- (1) Intégrer la dimension « sports de nature » dans l'organisation administrative de la Métropole afin de :
 - tenir compte du caractère transversal des sports de nature, au regard de l'organisation verticale de l'administration de la Métropole ;
 - tenir compte du caractère transversal de la question des sports de nature, au regard de la mise en œuvre des politiques de la Métropole (ex. Agenda 21, urbanisme, NTIC, etc.) ;
 - utiliser le potentiel des sports de nature pour contribuer à d'autres politiques métropolitaines (ex. environnement, développement économique, valorisation du patrimoine) ;
 - contribuer à la cohérence entre les différentes politiques communales et entre celles-ci et les politiques métropolitaines en matière de sports de nature.

(2) Intégrer les sports de nature dans les documents d'urbanisme (PLUm) afin de :

- développer une prise en compte globale et cohérente des sports de nature dans les politiques métropolitaines ;
- favoriser la pérennité des espaces, sites et itinéraires ;
- construire une position de collectivité pionnière et innovante en matière de sports de nature.

Par ailleurs, la Métropole, qui a vocation à être un territoire pionnier en matière de tourisme et de sports de nature, pourrait se saisir aussi de l'une des recommandations-clefs innovante du rapport : la création, sur la base d'un large partenariat, d'un Observatoire métropolitain des sports de nature, qui serait, à la fois, un pôle de recherche et d'innovation et un outil d'aide à la décision publique.

Références

J-C. Douence, 2011, *Les métropoles*, RFDA. 258

E. Deschamps, 2011, *Métropole et pôle métropolitain dans la loi du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales*, AJDA p.1128.

L. Falaix, J. Corneloup, 2017, Habitabilité et renouveau paradigmatique de l'action territoriale : l'exemple des laboratoires récréatifs », *L'Information Géographique*, Vol. 81/4.

L. Falaix, 2017, Habitabilité et transition récréative : entre quête existentielle et renouvellement des politiques et sciences du tourisme », *Juristourisme* n° 195, p. 21.

H. François, P. Bourdeau, L. Perrin-Bensahel, 2013, *Fin (?) et confins du tourisme : Interroger le statut et les pratiques de la récréation contemporaine*, Paris, L'Harmattan,

F. Roux, K. Sontag (Dir.), 2007-2018, *Droit des sports de nature*, éd. Territorial, 2 T., 1100 p.

K. Sontag, F. Roux, 2018, Les sports de nature saisis par la métropolisation: Regard sur l'émergence d'une politique publique, *Les cahiers du droit du sport*, n° 49.

K. Sontag, F. Roux, 2018, Création d'un site d'escalade dans le cadre d'une politique intégrée, *Juristourisme*, Dalloz, 200, p.43 à 46, sept. 2017.

Session 3A

Analyse sociodémographique des pratiquants du hockey sur glace. Quelles opportunités pour le développement de la pratique en France ?

Alan Gaudefroy, Guillaume Routier¹, Guillaume Bodet¹

¹ Université Claude Bernard - Lyon I – France

Mots-Clés : Hockey sur glace, développement, fédération, socio démographie, marketing

Contrairement à d'autres activités sportives collectives, le hockey sur glace reste encore confidentiel et fait l'objet d'un engouement relativement faible en France. Créée en 2006, la fédération française de hockey sur glace (FFHG) est une fédération jeune qui comptabilise 20653 licenciés en 2015 ; ce qui reste faible comparativement à la fédération française de football (2135193 licenciés) ou de basketball (577372 licenciés). Ainsi, la FFHG pointe à l'avant dernière position du classement des fédérations unisport olympiques (0,2% des effectifs licenciés). Pour autant, le hockey français montre des signes de développement : augmentation constante et stable de son nombre de licenciés (1,4% entre 2014 et 2015 et + 20% depuis 2006). L'année 2017 a par ailleurs été marquée par l'inauguration du nouveau centre national et la co-organisation avec l'Allemagne des championnats du monde. De nombreux observateurs ont ainsi vu dans cette manifestation une opportunité pour la France de devenir une nation comptant dans le monde du hockey sur glace. Bien que les signes soient encourageants, les défis n'en restent pas moins nombreux pour que la FFHG figure parmi les grands sports collectifs français (Bodet, 2017).

Cadre théorique et problématique

L'offre de la FFHG s'organise aujourd'hui autour de la pratique compétitive et la pratique loisirs, encore minoritaire et sous-développée. Comme le souligne Hautbois (2014), sur un marché fédéral arrivé à maturation et sur lequel la concurrence se fait de plus en plus importante, une véritable réflexion stratégique devient nécessaire pour attirer et fidéliser les adhérents. Il convient donc pour la FFHG de se tourner vers de nouveaux segments de marché et développer son offre dans une démarche marketing guidée par la demande pour mieux cibler les besoins (Bodet, 2010). Tribou et *al.* (2015) proposent différentes perspectives :

- 1) cibler de nouvelles populations jusqu'alors éloignée de l'activité. Hautbois (2014) évoque notamment de nouvelles tranches d'âge, les femmes ou de nouvelles zones géographiques.
- 2) s'orienter vers le développement de nouvelles modalités de pratiques.

Dans une perspective marketing d'ajustement claire et rationnelle entre l'offre et la demande, une meilleure compréhension des caractéristiques et des profils des hockeyeurs ainsi que des freins potentiels à la pratique semblent constituer un enjeu important pour cibler les actions de développement et adapter les offres fédérales et des clubs (Bodet, 2010).

Méthodologie

Avec le soutien de la FFHG un questionnaire a été diffusé à l'ensemble des licenciés ayant accepté de figurer sur la liste de diffusion de la fédération (n=16975). In fine, un échantillon de 1156 réponses exploitables a été constitué. Ces données ont été traitées à l'aide du logiciel R (R Core Team, 2016). Parallèlement, des entretiens semi-directifs auprès de 7 dirigeants fédéraux ont été réalisés afin d'appréhender la manière dont ils envisagent les opportunités et freins au développement de l'activité.

Principaux résultats

Cette enquête nous a permis d'établir un portrait type du licencié. Les résultats montrent que le hockey sur glace français est une discipline s'adressant principalement à des hommes, jeunes (âge médian à 27 ans), majoritairement issus des catégories socioprofessionnelles supérieures et disposant d'un capital économique et culturel élevé.

Nous observons également que la passion est le terme le plus utilisé pour décrire leur activité, devant le plaisir, la vitesse et la compétition. Cet investissement « passionnel » tend par ailleurs à entraîner un investissement personnel et financier relativement important. Dans cet esprit, un des éléments le plus attendu reste la convivialité et l'existence d'un esprit familial au sein du club. On constate également que la compétition reste un aspect important de la pratique. Ces licenciés passionnés constituent un public fidèle pour la FFHG. En revanche un autre type de public semble avoir des motivations davantage portées sur le besoin de pratiquer une activité physique pour « se dépenser ». Ces publics sont beaucoup plus difficiles à fidéliser, ce qui s'explique autant par la faible orientation des structures vers leurs besoins que par leurs caractéristiques intrinsèques (Bodet, 2009). Dans ces conditions, la démarche de marketing stratégique ne fait pas sens pour les structures fédérales.

Au-delà de ces éléments généraux, les résultats permettent d'identifier les caractéristiques de quelques sous-segments, notamment en fonction de la place qu'occupe la compétition. 4 grands profils types émergent : l'enfant, le compétiteur, l'ancien compétiteur et le pratiquant loisir. D'autres catégories de licenciés sont quant à elles particulièrement sous-représentées : les femmes, les vétérans, les étudiants et jeunes adultes, les PCS inférieures.

Conclusions

En mettant en perspectives ces résultats avec les entretiens dirigeants, quelques recommandations peuvent être produites, à commencer par l'importance de recruter et fidéliser les plus jeunes pratiquants, quitte à modifier l'organisation des catégories jeunes. En concentrant ses efforts sur la pratique compétitive – même si cette modalité de pratique est attendue par de nombreux pratiquants – la FFHG se coupe de tout un pan d'adhérents potentiels attirés par la valeur récréative du hockey. Finalement, l'étude des pratiquants est ainsi une clé de compréhension des leviers de développement du hockey sur glace. Toutefois, cette connaissance ne peut atteindre tout son potentiel que si elle se conjugue avec une réelle volonté de changement d'orientation stratégique. En effet, l'offre associative de la FFHG se construit pour l'essentiel sur un modèle traditionnel guidé par une éthique d'intérêt général et d'utilité public qui, tel que le souligne Tribou et *al.* (2015, p. 9) pour le monde associatif en général « vise moins à s'adapter à la demande qu'à la normaliser ». Pourtant, en ignorant les besoins de ses membres, une fédération prend le risque de rendre son offre obsolète.

Références

- Bodet, G. (2010). Constraints and opportunities for establishing ice hockey as a major professional sport in France, in Altukhov, S. and Nauright, J. (ed.), *Strategies of ice hockey development in the global world*, World Hockey Forum: Moscow.
- Bodet, G. (2009). Sport participation and consumption and post-modern society: From Apollo to Dionysus? *Loisir et Société/ Society and Leisure*, 32(2), 223-241.
- Hautbois, C. (2014). *Le marketing des fédérations sportives*, Paris : Economica.
- R Core Team (2016). *R: A language and environment for statistical computing*. Vienna, Austria: R Foundation for Statistical Computing.
- Tribou, G., Dermitt, N., & Wojak, C. (Éds). (2015). *Management du sport. Marketing et gestion des clubs sportifs* (4ème édition). Paris, France : Dunod.

Institutionnalisation et diffusion des nouvelles pratiques sportives. Retour sur une enquête exploratoire au sujet du Padel

Flavien Bouttet ¹

¹ Equipe d'accueil en sciences du sport – Université de Strasbourg, France

Mots-Clés : padel, institutionnalisation, diffusion, promoteurs, associations, structures privées marchandes

Discipline sportive fortement implantée en Espagne et longtemps restée confidentielle en France, le padel se diffuse et prend de l'ampleur dans l'hexagone depuis le milieu des années 2010. La discipline bénéficie d'une forte exposition médiatique depuis plusieurs mois en lien avec l'installation de nombreux terrains. Des médias généralistes (nationaux ou locaux) et sportifs traitent alors de cette émergence en parlant du padel comme d'une discipline « conviviale », « rendant accro », voire permettant de « créer du lien social ». A partir de ce contexte, l'objectif est de revenir sur les enjeux et les conditions de la diffusion de la discipline et sa mise en lumière dans de nombreux espaces sociaux (le padel est notamment abordé dans la presse mode).

La communication propose d'inscrire cette analyse dans une sociologie de l'institutionnalisation des disciplines sportives en interrogeant les relations de pouvoirs autour de l'organisation de la pratique et les liens entre acteurs individuels, institutionnels et contexte socio-sportif. En effet, rapidement le travail d'enquête conduit à la mise en évidence de promoteurs de la discipline s'engageant pour une diffusion et une structuration du padel. Ces promoteurs ont des profils très divers et en conséquence mobilisent différents types de réseaux pour défendre la discipline : Il est possible de citer des dirigeants de la fédération française de tennis (la FFT ayant pris la responsabilité de l'organisation de la discipline) ; des acteurs du secteur marchand investis dans des nouvelles formes de structures sportives similaires (ou parfois même liées) à celles qui existent pour le futsal ; des journalistes spécialisés construisant des médias ; des entraîneurs et dirigeants d'association. La diversité des acteurs produit alors un espace institutionnel du padel dans lequel des nouvelles règles, mais aussi des relations coopératives ou conflictuelles, voient le jour.

La communication revient ainsi sur la production des systèmes de relation entre clubs de tennis associatifs ayant installé des terrains de padel et structures privées marchandes s'engageant aussi dans la discipline. À partir d'un travail recentré sur la région lyonnaise, le propos met aussi en lumière une diffusion de la discipline particulière au niveau territorial. En effet, les premières données recueillies permettent de signaler la diffusion d'une nouvelle discipline se faisant majoritairement en milieu péri-urbain, et donc probablement excluante pour une partie de la population. Cette dernière interrogation peut d'ailleurs être prolongée par une analyse des conditions d'accès, notamment tarifaires, à la pratique.

La communication s'appuie en premier lieu sur une analyse documentaire. Cette analyse s'appuie sur un traitement de la prise en compte du padel par plusieurs magazines de tennis et aussi, en partie, par une presse plus généraliste. Ce traitement permet de retracer l'évolution récente de la discipline dans le paysage sportif. Des documents institutionnels de la fédération française de tennis sont aussi mobilisés. Ensuite, l'enquête s'est construite à partir d'une douzaine d'entretiens semi-directifs avec les « promoteurs du padel » : des journalistes spécialisés, des présidents et entraîneurs de clubs, des dirigeants fédéraux ou encore des dirigeants de structures marchandes.

Si la communication n'apporte pas des préconisations précises pour les acteurs du monde sportif, elle apporte des connaissances au sujet du développement de nouvelles offres sportives à différentes échelles territoriales. En parallèle, elle rend compte de nouveaux types de relations entre secteur sportif marchand et secteur sportif associatif. La communication reviendra par ailleurs sur les liens particuliers entre le chercheur et le monde du padel. Les avancées du travail étant partagées au sein du site Padel magazine et donc à la vue de nombreux acteurs de la discipline, des échanges réguliers sont créés et inscrivent ainsi le chercheur dans une démarche participative particulière.

Références

Defrance, J. (1989), Un schisme sportif [Clivages structurels, scissions et oppositions dans les sports athlétiques, 1960-1980], *Actes de la recherche en sciences sociales*, 79, 76-91.

Faure, J.-M., Suaud, C., (1989), Espace des sports, espace social et effets d'âge [La diffusion du tennis, du squash et du golf dans l'agglomération nantaise], *Actes de la recherches en sciences sociales*, 79, 2-20.

Juhle, S. (2009), Les pratiques martiales japonaises en France. Institutionnalisation des disciplines et professionnalisation de l'enseignement, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 179, 92-111.

Soulé, B., Boutroy, E., Gueye, C. (2016), *Les organisations sportives et leurs stratégies, dans le secteur marchand et non marchand*. Louvain-La-Neuve : De Boeck.

Waser, A.M. (2004), *Sociologie du tennis. Genèse d'une crise (1960-1990)*. Paris, L'harmattan.

Le CNDS comme outil d'action publique en matière de programmation d'équipements sportifs : Intérêts et limites

Guillaume Penel ¹, Guillaume Delcourt ²

¹ Unité de Recherche Pluridisciplinaire Sport, Santé, Société (URePSSS) - EA 7369 : Université de Lille – France

² PAST FSSEP URePSSS EA 7369 – Université de Lille – France

Mots-Clés : CNDS, équipements sportifs, innovation, action publique, pilotage, régulation.

Créé en 1979, le Fonds National de Développement du Sport (FNDS) est une procédure budgétaire particulière par laquelle une disposition de loi de finances autorise l'affectation de ressources particulières à la couverture de certaines dépenses en fonctionnement et en investissement. Le 31 décembre 2005, par l'article 53 de la loi de finances pour 2006 et le décret n°2006-248 du 02 mars 2006, le Centre National de Développement du Sport (CNDS) voit le jour et prend la forme d'un établissement public administratif placé sous la tutelle du ministère de la jeunesse et des sports et de la vie associative et doté d'un conseil d'orientation. Les orientations générales de cet établissement sont fixées depuis sa création par le ministre chargé des sports. Pour appliquer les politiques élaborées par la tutelle, une administration est mise en place, avec à sa tête un(e) directeur/trice général(e), nommé par décret par le Premier ministre. Les principaux bénéficiaires sont les associations sportives agréées, les fédérations sportives dans le cadre de conventions d'objectifs annuelles, les collectivités locales, les équipements sportifs de l'Etat (CREPS, INSEP, Ecoles nationales).

L'objectif est alors de s'interroger sur les enjeux et les effets des orientations du CNDS sur les logiques publiques de programmation d'équipements sportifs. Pour ce faire un ancrage théorique autour de la sociologie de l'action publique semble nécessaire. Pour Lascoumes et Le Galès (2012), l'action publique doit davantage être interrogé au regard de la question de sa mise en œuvre, par la construction par « le bas » (*bottom up*). Selon eux, analyser la mise en œuvre, c'est finalement chercher à expliciter de façon compréhensive les logiques d'une dynamique souvent imprévisible dans ses formes, ses intervenants, ses effets (p 40). Nous sommes au cœur selon Dubois (2003) d'une distinction essentielle entre le politique et l'administratif. Il apparaît donc pertinent d'évaluer les conséquences et l'efficacité de l'action publique sur cette problématique d'évolution des espaces sportifs.

Dans le cadre de cette recherche, nous procéderons à une étude approfondie des notes d'orientation élaborées par le ministère des sports depuis 2006 et à destination du directeur général du CNDS. Ceci doit nous permettre d'identifier et de comprendre les principaux enjeux, inflexions portés par la tutelle et ainsi d'identifier d'éventuelles ruptures ou continuités.

Les principaux résultats laissent apparaître que le CNDS a gardé une certaine stabilité dans ses missions confiée par la tutelle politique jusqu'à cette année 2018, année de rupture. Les grands objectifs stratégiques confiés au CNDS par les ministres successifs depuis Jean-François LAMOUR ont toujours visé à aider au développement de la pratique sportive pour tous les publics, de contribuer à une politique d'aménagement sportif du territoire et de favoriser le rayonnement international du sport français. Toutefois, il faut noter que dans ce maintien des missions politiques, l'exécution de l'action publique a connu des inflexions conjoncturelles avec chronologiquement la réaction de l'établissement à la crise financière de 2009, la nécessité annoncée d'assainir les comptes de l'établissement en 2012, la modification des procédures d'intervention en

2015.

La réorientation des missions du CNDS en 2018 marque davantage une rupture dans la politique publique en visant dorénavant l'innovation sociale et environnementale par le sport mais surtout en abandonnant ses interventions de soutien financier en direction des projets d'envergure nationale et internationale au profit du budget du ministère chargé des sports. Cette rupture marquée par ce qui est appelé une réorientation de son action, s'accompagne d'une seconde rupture financière. Depuis son origine, le budget annuel disponible pour ses interventions locales et nationales s'étalonnait autour de 250 millions d'euros avec des variations selon les années. L'année 2018 acte une rupture avec une réduction abyssale de sa capacité d'intervention de plus de 40% laissant aux bénéficiaires historiques le soin de se restructurer en un temps record. Le " tout public " et le soutien renforcé aux territoires carencés deviennent désormais une priorité.

Pour conclure, le CNDS, de part ses orientations, a soutenu la maîtrise d'ouvrage publique et donc le secteur de la construction. Il accompagnait la politique de l'Etat en matière de développement de l'offre et d'espaces de pratique. On peut alors considérer que les acteurs publics que sont la cour des comptes et l'inspection générale de la jeunesse et des sports ont joué un rôle important dans la redéfinition de l'intervention et dans la mise en œuvre de l'action publique sportive. Les conséquences de ces inflexions du CNDS se sont répercutées sur les bénéficiaires des subventions d'aide à la construction d'équipements sportifs, notamment les collectivités territoriales, leurs groupements ainsi que les associations et groupements d'intérêt public qui interviennent dans le domaine des activités physiques et sportives. Les résultats ont pu parfois être favorables aux bénéficiaires du secteur du sport, et parfois, à l'inverse, extrêmement défavorables, jusqu'à créer des formes d'exclusion. Les conséquences sur les acteurs publics et associatifs ont été diverses à la fois sur des niveaux politique et de gestion. Les « exclus » ont fait reconnaître leurs besoins et les administrations ont dû repenser leur stratégie de financement, réévaluer leur prise de risque lors de leurs initiatives. De manière générale, le CNDS a eu, depuis son origine, un impact non négligeable sur les relations entre les différents acteurs du sport et impacte la mise en œuvre des stratégies territoriales de développement (Penel, Pécout, Machemehl 2016).

Références

Lascoumes, P & Le Galès P. (2007). *Sociologie de l'action publique*. Paris : Armand Colin.

Dubois V. (2003). La sociologie de l'action publique, de la socio-histoire à l'observation des pratiques in Laborier P et Trom D (dir). *Historicités de l'action publique*. Paris : PUF, 347-364.

Penel, G., Pécout, C & Machemehl, C. (2016). Sports facilities as a strategic tool for structuring seaside resorts: The examples of Deauville, Dieppe and Le Touquet Paris- Plage, *Loisir et Société / Society and Leisure*, 39 :1, 46-60

Session 3B

Une éthique sportive appliquée au sport professionnel ? Le cas du football professionnel français

Willem Ruppé ¹, Nadine Dermit-Richard ², Christophe Durand ³,
Olivier Sirost ²

¹ CETAPS / CESAMS – Université de Rouen Normandie : EA3832, Université de Caen Normandie : EA4260 – France

² CETAPS – Université de Rouen Normandie : EA3832 – France

³ CESAMS – Université de Caen Normandie : EA4260 – France

Mots-Clés : éthique sportive, sport professionnel, business ethics

L'éthique sportive est un concept dont l'intérêt scientifique connaît une inflation depuis les années 1960 en France, notamment dans le cadre des recherches en sciences sociales. Selon Yantchev (1968), l'attention que l'on prête à cette notion vient du fait qu'elle constitue une discipline, d'une part, et un objet de recherche, d'autre part. Lors du colloque de la Fédération Sportive et Gymnique du Travail de novembre 1968, le chercheur précisait déjà que « les conditions scientifiques nécessaires pour édifier l'éthique sportive comprennent les acquisitions d'un grand nombre de sciences ayant trait directement ou indirectement aux problèmes de morale sportive » (p. 288). Définir l'éthique sportive en tant qu'objet relèverait alors d'une « science relative aux normes et principes moraux de l'activité sportive et aux lois de leur développement » (*ibid.*).

Toutefois, deux difficultés sont observées quant à une convergence conceptuelle transdisciplinaire de l'éthique sportive : d'une part, la diversité des approches épistémologiques et méthodologiques ; d'autre part, l'hétérogénéité des pratiques sportives et l'émergence du sport professionnel. Ces aspects constituent autant de facteurs renforçant les difficultés quant à une définition commune.

Ainsi, l'objectif de cette communication est de proposer une définition opérationnelle du concept d'éthique sportive appliquée au sport professionnel ; ceci, par le biais d'une étude sur le football professionnel français. En effet, la professionnalisation du sport, en France et en Europe, a généré de profondes transformations tant en termes d'impacts sociaux et économiques que de gouvernance des disciplines sportives. L'émergence de statuts spécifiques aux organisations et acteurs du sport professionnel (Karaquillo, 2015) constitue des exemples clefs d'une adaptation à un secteur dont la médiatisation est croissante (Raney & Bryant, 2009). Cependant, ces métamorphoses sociales, structurelles et organisationnelles, ainsi que les objectifs afférents (économiques, entre autres), ne peuvent aller – ni ne permettent des actes qui vont – à l'encontre de certains fondamentaux sur lesquels reposent l'existence même de cette activité : notamment, les valeurs du sport et les fonctions sociales qu'il revête.

La problématique est alors la suivante : en quoi la professionnalisation de l'activité sportive engendre-t-elle une redéfinition des contours de l'éthique sportive au sein du sport professionnel ? A partir des apports de la littérature dans le domaine du *business ethics* en management stratégique, de la prise en compte des spécificités du sport professionnel en France ainsi que d'une analyse de la formalisation de l'éthique dans le football professionnel français, nous proposons d'apporter un regard nouveau sur l'éthique sportive et son opérationnalisation dans le sport professionnel.

Une démarche méthodologique qualitative est alors adoptée. Elle a pour objectif de décliner une grille

d'analyse résultant des travaux de Mercier (2014) sur la formalisation de l'éthique dans les entreprises et, plus généralement, dans les organisations. Dans cette optique, une analyse de contenu thématique (Fallery & Rodhain, 2007) est faite à partir d'un corpus de 80 textes traitant de l'éthique sportive :

- 1) au sein du sport, en général, et du sport professionnel, en particulier : à partir des textes émanant des instances politiques (Conseil de l'Europe et composantes législatives de l'Etat français) et du Mouvement Olympique (CIO, CNOSF) ;
- 2) dans le football professionnel français : à partir des documents produits et diffusés par les institutions sportives (fédérations nationales, supranationales et ligues professionnelles) et des organisations réunissant les acteurs participant directement à la production du spectacle sportif (*i.e.* syndicats spécifiques et clubs).

Les résultats obtenus permettent la mise en perspective des singularités de la formalisation de l'éthique sportive au sein du football professionnel français au regard de la pratique amateur. En effet, les documents étudiés montrent la manière dont l'opérationnalisation de l'éthique sportive au sein du football professionnel ne se limite plus « seulement » aux terrains, aux alentours des stades et aux lois du jeu. Elle investit la sphère privée des sportifs et dirigeants du sport professionnel par le biais de principes déontologiques poussés à leur paroxysme, à l'image de personnalités publiques dont les faits et gestes sont scrutés de manière continue par l'ensemble des parties prenantes.

Dès lors, on ne peut considérer que l'éthique sportive appliquée au sport professionnel se confonde avec la notion d'éthique sportive « générale » dont les caractéristiques héritières de certains idéaux coubertiniens apparaissent inadaptées. Comme l'évoquait Yantchev, dès les années 1960, « le caractère spécifique des normes sportives » (1968, p. 288) composant l'éthique sportive doit prendre en considération « les besoins de la pratique » (p. 289) : ainsi, nous proposons une définition pragmatique tenant compte des aspects singuliers de la pratique sportive professionnelle.

Références

- Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique. In AIMS (Ed.), *XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (pp. 1–16). Montréal: AIMS.
- Karaquillo, J.-P. (2015). *Statuts des sportifs*. Paris: Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports.
- Mercier, S. (2014). *L'éthique dans les entreprises* (3ème ed.). Paris: La Découverte.
- Raney, A. A., & Bryant, J. (2009). *Handbook of Sports and Media*. London: Routledge.
- Yantchev, I. (1968). L'éthique sportive (une discipline scientifique). In Fédération Sportive et Gymnique du Travail (Ed.), *Colloque international F.S.G.T, novembre 1968: « Sport et développement social au XXe siècle »* (pp. 226–229). Paris: Editions Universitaires.

Video Assistant Referee System as a Major Change to the Way the Game is Officiated

Lidija Petrovic ¹

¹Metropolitan University Belgrade – Serbia

Mots-Clés : football events business, digital video technologies, innovation, commercialisation

Introduction and aim of the research

Football continues to generate increasing amounts of interest among academicians, professionals, fans and the media. Between the 2010 World Cup South Africa and the 2014 World Cup Brazil, goal-line technology (GLT) became a major focus for the *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA). Several years after introducing the goal-line technology (GLT), the growing capabilities of video technologies are again at the forefront of rigorous testing and research.

A two-year period of “live experiments with video assistance for clear errors in match-changing situations” involving a *Video Assistant Referee* (VAR) has been approved at the 130th Annual General Meeting (AGM) of the *International Football Association Board* (The IFAB) in Cardiff on 5 March 2016. VAR will be a match official to determine whether the “implementation of the system improves the game”. The aim of the VAR experiment is “minimum interference – maximum benefit”. The referee’s decision can only be changed if the video review shows that was a clearly wrong decision.

Theoretical framework and research questions

Technological advancements have helped create solutions that have become increasingly commonplace in many of today’s sports-related fields. Video has many applications in sports and science (Petrovic *et al.*, 2015). Coaches and players are using digital technologies more and more to measure and correct technique, and to evaluate individual and team performances.

Using a mix of academic literature, see e.g. Desbordes (2012), Petrovic (2016) and football specific analyses (IFAB, 2016; <http://quality.fifa.com/en/var/>) it is necessary to point out the unique dimension that accompanies football clearly addressing the issue of innovation and application of new technologies. Generally speaking, technological innovation can be defined as the socially- and economically-useful application of knowledge. It is usually accepted that there are four basic conditions for technological innovation: (1) acknowledging the existence of a need; (2) existence of effective knowledge; (3) existence of scientists and technological researchers; and (4) regulatory bodies’ support. Innovation is a complicated process in which markets often stimulate development of new technologies and product development stimulates scientific research and technical analysis.

The use of *Video Assistant Referee* (VAR) system has been a major issue and promises to remain so over the coming months ahead of the 2018 FIFA World Cup Russia. There are many questions to be answered – what does a VAR actually do, when is VAR used fast, efficient and without doubt, how well does VAR work, which leagues are adopting VAR, what are the IFAB and FIFA requirements for national federations (associations) providers interested in the new video replay? What is the infrastructure secured by a selected provider?

Methodology of data collection and analysis

Given the importance of the VAR experiment, the VAR protocol as far as possible conforms to the principles and philosophy of the Laws of the Game. It would not be possible, without completely changing football, to review every decision. There are the four types of reviewable decisions using VAR, i.e. (1) goals (and violations in the build-up to them), (2) penalty / no penalty decisions, (3) direct red cards (not 2nd yellow card), (4) mistaken identity (in awarding a card). In all these situations, the VAR is only used after the referee had made a decision (including allowing play to continue), or if a serious incident is 'missed' i.e. not seen by the match officials (IFAB, 2016).

VAR is specifically the team of three people comprised of the video assistant referee himself (a current or former referee), his assistant and a replay operator, who work together to review certain decisions made by the main referee by watching video replays of the relevant cases. They are situated in a video operation room – a bank of monitors offering different camera angles.

The IFAB has appointed a Belgium university, the Katholieke Universiteit Leuven which has considerable referee/football experience, to gather and analyse the VAR data to identify the best way to use technology to benefit the game. Then, the results will be validated by TU München and Harvard universities.

Recommendations and conclusion

Technological innovation is essential to the future well-being of football as a preeminent global sport. Desbordes (2012) emphasises that although innovation is often presented as a precondition of renewal and survival in classical industry, it is frequently more difficult to innovate in the context of the sports events due to, in case of football, in the first instance the Rules of the Game which are fixed by the IFAB and the equipment used by the athletes (balls, goals, etc.) which is strongly controlled and standardised that can limit the scope for product innovation. It is important to understand that the football game is controlled by FIFA and organised in accordance with the Laws of the Game as determined by the IFAB. It is obvious that innovations are the driving force of the football industry for improving comfort, safety and performance aspects for the players and referees on the pitch.

Vers des formes de RSE explicites dans le sport professionnel. L'exemple de la stratégie sociétale de la LFP.

Aurélien François ¹, Werner Boucher ¹

¹ Centre d'études des transformations des activités physiques et sportives – Université de Rouen
Normandie : EA 3832 – France

Mots-Clés : RSE implicite/explicite, Néo, institutionnalisme, Stratégie, Sport professionnel, LFP

Le 9 janvier 2018, la Ligue de Football Professionnel (LFP) a lancé son premier programme de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) intitulé « Révétons nos Talents ». En partenariat avec Epic, une start-up à but non lucratif, la LFP s'est ainsi engagée à verser 100 euros par buts marqués en Ligue 1 et Ligue 2 à Simplon, une fondation reconnue d'utilité publique active sur la question de l'emploi chez les jeunes en difficulté d'insertion professionnelle.

Si la LFP a, dès le départ, mis en avant le caractère innovant de cette initiative, un examen approfondi dans le secteur du sport professionnel montre l'existence, depuis plusieurs années, d'actions de parrainages citoyens (Bayle et al., 2011), proches dans leurs formats, de ce nouveau programme. Néanmoins, la LFP a fait preuve d'une communication innovante en qualifiant « Révétons nos Talents » de programme « RSE » alors que ce concept managérial peine à s'institutionnaliser dans les organisations sportives. L'affichage explicite du terme RSE se retrouve plus généralement dans la démarche stratégique de la LFP. En effet, ce programme s'inscrit dans l'un des cinq piliers du plan d'actions stratégiques 2017-2022 de la LFP portant sur le développement d'une stratégie de marque et de communication, et dont l'une des initiatives a pour objectif de définir et structurer un plan RSE ambitieux. Afin de répondre à cet objectif, la LFP a, de plus, procédé, fin 2017, au recrutement d'une salariée en tant que « manager de la RSE et coordinatrice du plan d'action stratégique ». Ces différents éléments semblent indiquer, de la part de la ligue, une véritable volonté sur la façon de communiquer plus fortement sur des sujets sociétaux. En retour, ils interrogent sur le contenu réellement adossé à cette nouvelle stratégie et son potentiel d'intégration au sein de la stratégie globale de la ligue.

Notre communication a pour principal objectif d'interroger les changements de formes de l'engagement social de la LFP, autrefois plus implicite vers une forme de RSE actuellement plus explicite. Elle fait suite aux résultats récents d'une précédente étude menée sur la communication et la mise en œuvre de la RSE par les ligues professionnelles de football et de rugby en France et au Royaume-Uni démontrant le passage progressif de la première forme vers la seconde dans le contexte français (François & Bayle, 2017). En distinguant les caractères implicite et explicite de la RSE, nous nous référons au cadre d'analyse de Matten et Moon (2008) définissant la première « comme des valeurs, normes ou règles résultant d'injonctions faites aux organisations afin de répondre aux pressions de parties prenantes » et la seconde comme des « programmes et des stratégies volontaires de la part des organisations mêlant dimensions sociale et économique » (Matten & Moon, 2008, p. 409). Ainsi, notre communication se situe dans la lignée des travaux néo-institutionnels à s'être intéressés aux formes prises par les pratiques de RSE au sein des organisations en fonction du contexte institutionnel dans lequel elles s'inscrivent (Matten & Moon, 2008 ; Hiss, 2009).

Afin de parvenir à l'objectif annoncé, notre méthodologie de recherche repose sur une analyse de contenu (Bardin, 2007) de données qualitatives issues de sources primaires et secondaires. Concernant les données primaires, nous exploiterons une série d'entretiens menés auprès des salariés de la LFP en charge du programme RSE et des principales parties prenantes qui lui sont associées. L'exploitation de ces entretiens

permettra d'interroger l'historique de l'engagement social de la LFP et les modalités de communication et d'implémentation de la nouvelle stratégie RSE. Concernant les données secondaires, nous nous appuyerons sur un corpus documentaire composé du plan d'actions stratégiques, de rapports d'actions sociales et d'articles de presse afin de compléter les informations obtenues par entretien.

Les résultats dressés permettront de mesurer le pouvoir d'inflexion d'une communication plus explicite et plus forte de la RSE sur son niveau de pratique alimentant ainsi l'éternel débat, dans le champ de la RSE, sur le degré d'alignement entre discours et pratiques. Ils seront également l'occasion de discuter des freins et des opportunités de l'implémentation de telles stratégies posant la question quasi-philosophique de l'intégration de la RSE à la stratégie globale d'une organisation. Enfin, au-delà du cas même de la LFP, les résultats de cette analyse serviront de base à une discussion élargie sur les nouvelles formes et les enjeux futurs de la RSE dans le secteur du sport professionnel.

Références

Bardin L. (2007). *L'analyse de contenu*. Paris : Presses Universitaires de France.

Bayle, E., Chappelet, J-L., François, A. & Maltese, L. (2011). *Sport et RSE : vers un management responsable ?* Bruxelles : De Boeck Editions.

François, A. & Bayle, E. (2017, 5-8 september). Inter-country differences in CSR practices: a cross national comparison between the French and UK professional sport sectors. *25th Conference of European Association of Sport Management*, Berne (Switzerland).

Hiss, S. (2009). From implicit to explicit corporate social responsibility: Institutional change as a fight for myths. *Business Ethics Quarterly*, 19 (3), 433-451.

Matten, D. & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33 (2), 404-424.

Session 3C

L'adaptation du business model des équipements sportifs de loisirs à l'évolution de leur écosystème : le cas des centres aquatiques

Antoine Barbier ¹, Barbara Evrard, Aurélien François, Marie-Josèphe Leroux-Sostenes, Nadine Dermit-Richard

¹Laboratoire CETAPS, EA 3832 – Université de Rouen Normandie – France

Mots-Clés : centre aquatique, politique sportive, concession, loisirs sportifs, DSP

Si certaines collectivités locales interviennent dans le secteur sportif depuis le début du XXe siècle, ces interventions se sont densifiées à partir des années soixante. Les communes ont d'abord accompagné les grands plans d'aménagement sportif impulsés par l'État permettant de couvrir le territoire de façon homogène. Suite aux lois de décentralisation, elles ont progressivement adapté la construction des équipements aux spécificités locales.

Leur rôle en matière de gestion de ces équipements a progressivement évolué. Si la régie directe reste la forme la plus courante, la loi du 29 janvier 1993, dite Loi Sapin, leur a permis tout d'abord, de confier la gestion de ces équipements à des entreprises privées dans le cadre de contrats de délégation de service public (DSP). Elle a également permis le développement de quelques projets en concession intégrant la conception et la construction de ces équipements en sus de l'exploitation dans des contrats de durée bien plus longue.

Certains équipements sportifs, et en particulier près de 300 centres aquatiques, dont de ceux construits à partir des années 2000, sont ainsi passés, depuis les années quatre-vingt, d'une gestion en régie directe à une gestion déléguée au secteur privé (Lesay, 2016).

Le décret du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics marque une nouvelle étape dans les relations entre acteurs publics et privés sur ce marché. En permettant la collaboration entre la collectivité et les futurs concessionnaires potentiels de ces équipements dès la phase de réflexion, elle impose une redéfinition des modalités de partenariats publics-privés. L'objectif de cette communication sera alors de chercher à comprendre quelles sont les évolutions dans la structuration du marché et les stratégies des acteurs au regard de ces transformations législatives pouvant être génératrices de « stratégies particularistes » (Richet & Soulé, 2007).

Pour traiter cette problématique, nous étudierons plus spécifiquement le cas du marché des centres aquatiques, à partir de données issues du Recensement des Equipements Sportifs (RES), d'analyses de données sur la gestion déléguée recueillies auprès des principaux acteurs du marché, d'avis de marché public et d'entretiens exploratoires avec des exploitants et des constructeurs. Gleizes et Jourdan (2010), notent que, depuis les années 90, les piscines se transforment pour devenir des complexes aquatiques où fonctions sportives et éducatives se combinent désormais avec des fonctions plus ludiques et hygiéniques. Pour faire face à la transformation et à la diversification des demandes, les collectivités se sont tournées vers les professionnels du loisir. Le marché de la gestion déléguée des centres aquatiques est contrôlé par quelques acteurs majeurs (Vert Marine, Récréa, S-Pass, Equalia, etc.).

Ainsi, les piscines construites dans les années 70 ne correspondent plus ni aux demandes des usagers (Augustin J.-P., 2002), ni aux besoins des exploitants et pèsent sur le budget des collectivités. Nombre d'entre elles font l'objet d'un projet de réhabilitation voire de remplacement. Dès lors, le décret de 2016 relatif aux marchés publics pourrait engendrer une augmentation du nombre d'appel d'offre sous forme de marché intégré. De nouveaux partenariats, regroupant des acteurs de différents secteurs (BTP, architecture, banque, gestion, énergie, etc.) se mettent d'ores et déjà en place (Engie / Récréa ; Vert-Marine / Suez ; Vega / S-Pass/Fimalac ;

etc.) afin d'être en mesure de répondre aux nouvelles demandes des collectivités territoriales.

Cette réorganisation de l'écosystème de nouveaux besoins de connaissances pour l'acteur public comme pour les entreprises. L'acteur privé va être amené à accompagner la réflexion des pouvoirs publics, dès la conception, afin de penser l'équipement pour une exploitation efficiente (coûts RH, coût des fluides), mais également afin de répondre aux attentes des consommateurs finaux. En conséquence, les acteurs privés vont devoir développer des outils afin de mieux comprendre les spécificités du territoire d'implantation des équipements. Les collectivités, quant à elles, sont confrontées à la nécessité de monter en compétences pour encadrer des contrats de plus long terme (Cour des comptes, 2018). En DSP, les contrats ont une durée moyenne de 4 à 7 ans. En revanche, dans le cadre d'une mission globale comprenant le financement, la conception, la construction, l'exploitation ainsi que la maintenance de l'équipement les contrats ont une durée de 15 à 30 ans.

Les changements juridiques sur ce marché conduisent à la construction d'un nouveau cadre qui est celui de la co-construction des politiques sportives entre acteurs publics et privés, l'acteur privé devenant incontournable grâce à son expertise, il est un interlocuteur privilégié pour les collectivités. Ce changement juridique est-il le signal d'une privatisation progressive du marché du loisir sportif, ou bien un indicateur du passage d'une co-production public-privé à une coproduction privé-public ?

Références

Augustin, J.-P. (2002). La diversification territoriale des activités sportives. *L'Année sociologique*, vol. 52, (2), 417-435.

Cour des comptes. (2018). *Les piscines et centres aquatiques publics: un modèle obsolète* (Rapport public annuel 2018) (p. 497-546). Paris: Cour des comptes.

Gleizes, J.-P., & Jourdan, P. (2010). Gestion déléguée des centres aquatiques. Bilan et perspectives. *Cahier Espaces*, 105, 115-122.

Lesay, J. D. (2016). Régie directe ou DSP, les piscines nagent entre deux eaux. Consulté 24 janvier 2018, à l'adresse <https://www.caissedesdepotsdesterritoires.fr/cs/ContentServer?pagename=Territoires/LO>

Richet, C., & Soulé, B. (2007). La gestion déléguée d'un complexe aquatique - Le service public à l'épreuve de stratégies particularistes. *Gérer et Comprendre*, (87), 12-22.

Mobilisation de compétences dans la création d'une nouvelle ressource : Le cas des nouveaux stades de l'écosystème d'affaires du football français

Jérémy Moulard ¹

¹ Normandie Université — UFR STAPS — CETAPS EA3832 — CESAMS EA4260 – Université de Rouen Normandie – France

Mots-Clés : Stades, ressources, compétences, écosystème, football, analyse

Depuis 2008 et le rapport de la commission Grands Stades Euro 2016 (RGS), les nouveaux stades français sont considérés comme une ressource permettant d'impacter significativement les recettes des clubs utilisateurs. Cette analyse s'appuyait sur « l'effet nouveaux stades » allemand qui a coïncidé, suite à la rénovation et la construction de nouvelles enceintes pour la Coupe du Monde 2006, à un développement économique des clubs germaniques sans précédent (Drut, 2014). Il semblait ainsi certain, pour les parties prenantes de l'écosystème du football français (ESA) que les nouveaux stades suffisaient à eux-mêmes pour permettre aux clubs utilisateurs de faire évoluer leur Business Model dans une approche de Fan Relationship Management (FRM) (Maltese, 2014).

Ainsi, depuis 2008, 8 collectivités (Grenoble, Le Mans, Le Havre, Valenciennes, Lille, Nice, Bordeaux, Lyon) ont décidé de financer la construction d'un nouveau stade sur leur territoire et 5 (Saint-Étienne, Marseille, Lens, Toulouse, Paris) ont choisi une rénovation significative de leur équipement existant pour un total de 2,3 milliards d'euros HT.

À l'image des échecs du Mans ou de Grenoble, des travaux ont rapidement mis en lumière l'absence d'effet nouveaux stades sur la performance économique des clubs français. (Moulard, Dermit, Durand, 2016). Des résultats opposés au modèle allemand, qui montrent qu'il ne suffit pas de construire des enceintes répondant aux prescriptions du RGS pour optimiser les affluences et les revenus match-day des clubs. En somme, si la ressource stade est nécessaire, elle n'est en rien suffisante sans compétences associées.

Nous avançons ainsi au sein de cette contribution, à l'instar de Thomas Durand (2006) qu'il est plus difficile pour une organisation de construire des compétences nouvelles que d'acquérir ou contrôler des actifs ou des ressources qui pouvaient lui faire défaut comme dans le cas des nouveaux stades français. Ainsi, se sont bien les compétences qui créent la ressource et l'avantage concurrentiel grâce à une alchimie organisationnelle regroupant le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. (Durand, 2006)

Pour approfondir empiriquement cette analyse théorique, nous nous appuyerons sur des verbatim acquises sur le terrain en 2016 au sein de 7 clubs de football professionnels français utilisateurs de nouveaux stades (ASSE, OL, PSG, LOSC, GDB, HAC, OGCN). Plus de 20 entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les acteurs de ces organisations sportives comme les Stadium Manager, les Directeurs Billetterie ou encore les Directeurs Marketing.

L'exploitation de verbatim a permis suite à leur analyse de construire différentes variables traduisant les limites véhiculées par les sondés dans les phases de programmation, de construction et d'exploitation des nouvelles enceintes françaises. Il apparaît à travers ces variables, que la notion de compétence définie par Durand (2006) joue un rôle primaire et a été éludée par les parties prenantes dans les différentes phases des projets. Un constat qui a eu pour double conséquence :

- La création d'un stade (et non d'une ressource) non adapté aux besoins marketing de l'utilisateur principal

- L'absence de développement économique des clubs professionnels français grâce aux nouveaux stades

Il est ainsi clair pour nous que ces résultats sont antagonistes aux objectifs *ex ante*. En effet, le grand écart entre les espérances issues des rapports RGS et la mise en œuvre de ces chantiers a eu des conséquences très significatives sur les résultats finals pour les acteurs majeurs de ces projets :

- Les collectivités ont investi plus d'argent public que prévu et ne se sont pas retirées du subventionnement du football français.
- Les clubs, dans le plus part des cas, ne sont ni exploitant, ni propriétaire des stades et leur situation économique ne s'améliore pas, elle se dégrade même dans certains cas.
- Les PPPistes n'ont pas les compétences d'exploitation nécessaires et perdent de l'argent.

Outre le bilan critique sur la compétence des parties prenantes, cette contribution vise à inciter les différents acteurs à une remise en question profonde. En effet, la recherche d'apprentissage et d'héritage sont des notions importantes et absentes des projets. L'absence d'un recensement des bonnes et des mauvaises pratiques dans la mise en place des 13 stades français a entraîné entre 2008 et 2016 des copier/coller d'erreurs identiques. Une situation qui, adossée à l'absence de volonté d'investissement des clubs, représente un frein important dans la nécessaire mobilisation et construction de compétences dont a besoin l'écosystème d'affaires du football professionnel français.

Références

Drut, B. (2014). *Economie du football professionnel*. Paris : La découverte.

Maltese, L et Danglade, JF (2014), *Marketing du sport et événementiel sportif*, Marketing sectoriel, Dunod

Moulard, J ; Dermit-Richard, N; Durand, C (2016). Effet nouveau stade : une lune de miel perturbée, *Revue Juridique et Economique du Sport*, n° 167, p. 40 – 45.

Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, 160(1), 261-292.

Gestion du risque de noyade en piscine publique.

Analyse organisationnelle et perspectives d'optimisation de la sécurité

Elie Vignac ¹

¹Laboratoire sur les Vulnérabilités et l'Innovation dans le Sport (EA 7428) – Université Claude Bernard Lyon 1 : EA7428 – France

Mots-Clés : noyade, piscine publique, surveillance, maître, nageur sauveteur, cindyniques

Cette communication propose de restituer nos principaux résultats de thèse.

Malgré une surveillance censée être exercée de manière constante par les maîtres-nageurs sauveteurs (MNS), des noyades mortelles surviennent régulièrement dans les piscines publiques d'accès payant (PPAP). Il se peut que les MNS et/ou les pratiquants fassent alors figure de « boucs-émissaires » sur lesquels on focalise la recherche de coupable, voie du reste souvent privilégiée pour expliquer la survenue des accidents (Soulé, 2009).

Dans le but de mieux prévenir ces accidents particulièrement inacceptables, nos travaux proposent une analyse systémique et organisationnelle du risque de noyade dans ces équipements. Le regard adopté nous invite à s'intéresser à l'origine des écarts aux prescriptions (Bourrier, 2009) et aux défauts latents (Reason, 1993) en tentant de tenir compte des diverses influences/ contraintes qui s'exercent sur la boucle de rétroaction surveillance des MNS. Nous avons envisagé la sécurité comme propriété émergente du système (Leveson, 2006), un construit social (de Terssac et Mignard, 2011), fruit d'une régulation conjointe entre les cadres et les opérateurs de terrain (Reynaud, 1999). En d'autres termes, ce travail visait à identifier la nature et la prégnance des conditions organisationnelles à même d'influer sur la capacité de détection chez les MNS des baigneurs en situation de détresse aquatique.

L'analyse repose sur une méthodologie qualitative plurielle : 1) une analyse documentaire visant à renseigner l'accidentalité doublée de 9 entretiens d'experts ; 2) des observations de terrain menées à couvert dans 108 PPAP dans l'optique d'objectiver l'effectivité de la surveillance et ; sur 30 entretiens semi-directifs réalisés au sein d'une communauté d'agglomération du Grand-Ouest de la France ayant pour objectif de cerner les causes profondes des inadéquations.

Les résultats montrent que : 1) la production de données quantitatives sur la noyade en PPAP est entravée par un certain nombre de barrières faisant de cette question un « angle mort » de la connaissance ; 2) la surveillance exercée par les MNS est dégradée la moitié du temps d'observation et que 3) les arbitrages managériaux (fonctionnement prescrit, gestion des ressources humaines), la dynamique organisationnelle (contexte social, modes d'appropriation individuelle et collective du travail) mais aussi les représentations de la mission de surveillance et de la situation de noyade chez les MNS interfèrent avec la fonction de surveillance de la baignade, exerçant une influence sur sa réalisation et sa qualité.

Aléatoire quant à son efficacité, la surveillance exercée par les MNS renvoie à une tâche difficile, fortement contrainte et de surcroît sujette à des formes plurielles d'adaptation. Ce travail montre que la gestion des risques dans ces équipements ainsi que les pratiques actuelles demeurent perfectibles. A ce propos, un certain nombre de recommandations circonstanciées à même d'optimiser la gestion des risques et la surveillance des bassins ont pu être formulées. Des actions préventives telles que la création d'une campagne de communication, le développement d'un *serious game*, la mise en place d'une procédure de recueil et d'analyse des incidents ont par exemple été engagées.

Ce travail met en évidence, dans une logique préventive, qu'il est important de saisir ce qui se trame en amont des accidents en tentant d'appréhender la genèse des inadéquations et des contraintes. Si l'enjeu est de développer des outils à même d'explorer, *a priori*, les combinaisons de facteurs et les réseaux de causalité des accidents, l'intérêt de ce type d'analyse réside, finalement, dans la mise en évidence de signes avant-coureurs de vulnérabilité, sur lesquels il est parfois possible d'agir à moindre coût.

Références

Le Coze, J.-C. (2016). *Trente ans d'accidents. Le nouveau visage des risques sociotechnologiques*. Toulouse, France: Octarès.

Leveson, N. (2004). A new accident model for engineering safer systems. *Safety Science*, 42 (4), 237–270.

Reson, J. (1993). *L'erreur humaine*. Presses des MINES.

Renaud, J.-D. (1989). *Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale*. (Armand Colin). Paris.

Soulé, B. (2009). *Cindynique sportive: une approche pluridisciplinaire des accidents de sport*. Paris, France: Economica.

Session 4A

Ambidextrie et pérennité organisationnelle : le cas de l'ASUL, association sportive en croissance

Kévin Ronzon ¹, Charles Gueye ¹, Bastien Soulé ¹

¹ Laboratoire sur les Vulnérabilités et l'Innovation dans le Sport – UCBL – France

Mots-Clés : ambidextrie, pérennité organisationnelle, exploration, exploitation, association

D'une acuité particulière au sein du secteur associatif, confronté depuis une dizaine d'années à une diminution sensible des subventions, la question de la pérennité organisationnelle (Mignon, 2009) nous a conduits à nous intéresser aux récents changements qu'a connus une association sportive en croissance : l'ASUL (Association Sportive Universitaire Lyonnaise). Dans un contexte de croissance, de restructuration et de diversification, ses dirigeants font preuve de prudence, qu'il s'agisse de gestion financière ou de préservation de l'identité de cette association historique. Autant d'éléments faisant de ce cas un objet d'étude pertinent, notamment en problématisant autour du concept d'ambidextrie (Duncan, 1976), cette forme de *design* organisationnel consistant à rechercher un équilibre entre exploitation et exploration (March, 1991).

A travers ce cas, nous tenterons de montrer que le renforcement de la capacité d'une organisation à devenir ambidextrie s'avère déterminante pour réduire les risques et favoriser sa pérennité. Nous nous focaliserons sur l'ambidextrie contextuelle (Le Loarne & Blanco, 2012), adaptée au dimensionnement et aux caractéristiques de l'ASUL, sans pour autant écarter la forme structurelle (O'Reilly & Tushman, 2004) dans la mesure où l'ASUL fait simultanément face à des situations d'exploitation (développement de l'ASUL Vacances, des animations périscolaires) et d'exploration (intégration du DAS Activités Santé, réorganisation des RH...). En résumé, l'enjeu est de concilier l'exploitation actuelle, l'intégration d'un nouveau DAS symbolisant la diversification, et la réorganisation stratégique pour assurer la pérennité de l'ASUL (qui suppose un renouvellement des compétences par l'exploration).

La démarche proposée est casuistique (Yin, 1994) : focalisée sur le fonctionnement d'une petite structure, elle nécessite l'obtention de données sur son historique, la stratégie adoptée, l'allocation de ressources, les processus décisionnels en vigueur et les menaces. Autant de catégories d'analyse requérant une analyse en profondeur à laquelle se prête tout particulièrement une approche qualitative, ponctuellement enrichie d'informations de nature quantitative.

Six personnes ont été interviewées : deux élus décisionnaires, deux dirigeants salariés et deux salariés de terrain. La diversité des personnes interrogées a permis de mettre en exergue différents types de risques et de disposer de regards pluriels sur l'ensemble de la structure, de la part d'opérationnels comme de décideurs. Dans le détail, les thèmes ayant structuré le déroulement des entretiens renvoient aux cinq catégories d'analyse évoquées *supra*, agrémentées d'informations sur le rôle et la trajectoire personnels au sein de l'association, ses changements récents, la professionnalisation de la structure et la vision de son futur. En parallèle, des données secondaires ont été mobilisées. L'accès à ces dernières a été facilité par la présence au sein de l'ASUL en tant que stagiaire, puis salarié, pendant plusieurs mois. Enfin, une observation participante non formalisée, de longue durée, a été menée : un an d'expérience avec certaines missions transversales (communication, marketing, ou en lien avec des pôles techniques).

Les résultats montrent que l'ASUL privilégie et tire en grande partie ses ressources de l'exploitation (efficacité opérationnelle et retombées directes sont privilégiées), en profitant d'opportunités (mise à disposition de locaux, réforme des rythmes scolaires, etc.). La prudence financière, la transversalité des compétences en animation sportive et la volonté de maîtriser les risques incitent l'ASUL à privilégier ce versant. De fait, les recettes

annoncées dans le budget prévisionnel sont presque assurées, ce qui signifie qu'elles se situent généralement en dessous des résultats atteints en fin d'exercice comptable. Cela peut parfois freiner l'exploration, sans toutefois menacer la pérennité de la structure et sa viabilité à long terme. L'investissement pour acquérir des nouveaux locaux et surtout l'intégration du DAS Activités Santé montrent que l'ASUL explore également.

Il semble indispensable de séparer l'exploitation et l'exploration tout en conservant une zone d'intégration à propos de laquelle les managers ont un rôle clé afin de faire le lien entre les activités d'exploration et d'exploitation. Concernant l'ambidextrie par DAS, notre analyse montre la nécessité d'une certaine prudence pour éviter la séparation et une éventuelle « balkanisation des ressources ». Par ailleurs, si l'exploitation s'avère indispensable pour l'ensemble des DAS, cela ne semble pas le cas pour l'exploration sur un DAS déjà très consolidé, où le marché évolue peu : sur le DAS Vacances, l'ASUL réalise ainsi des innovations d'exploitation mais aucune exploration, ce qui n'empêche pas son développement.

Ainsi l'ambidextrie s'avère déterminante pour réduire les risques et favoriser la pérennité d'une telle structure. Au terme de l'analyse, des préconisations sont formulées afin de préserver et renforcer cette capacité organisationnelle cruciale. Elles intègrent la faisabilité dans le contexte d'une association sportive, et leur nécessaire cohérence avec la vision des dirigeants de l'ASUL :

- (1) Renforcer la mesure de la performance et le contrôle de gestion (exploitation).
- (2) Définir une organisation des RH moins transversale tout en conservant la dimension intégrative (exploitation et exploration).

Références

- Chanal V. Mothe C (2005) Comment concilier innovation d'exploitation et innovation d'exploration : une étude de cas dans le secteur automobile, *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 154, pp 173-191.
- Duncan R.B. (1976), The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation, in Kilmann R.H., Pondy L.R. & Slevin D. (éd.), *The management of organizations*, New York, North Holland, p. 167-188.
- Garel G. Rosier R. (2008) Régimes d'innovation et exploration, *Revue française de gestion*, vol. 7, n° 187, pp. 127-144.
- Le Loarne S, Blanco S. (2012) Chapitre 9 : Intégration de l'innovation et choix d'organisation, *Management de l'innovation*, 2e édition, pp 215-238.
- March J.G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, vol. 2, no 1, p. 71-87.
- Mignon S (2009) La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse : introduction, *Revue française de gestion*, vol 9, n° 192, pp. 73-89.
- Mothe C. Brion (2008) Innovation : exploiter ou explorer ? *Revue française de gestion*, vol 7, n° 187, pp. 101-108.
- O'Reilly C.A & Tushman M.L. (2004), The Ambidextrous Organization, *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 4, p. 74-81.

La politique sportive d'une fédération nationale : « éternel mot-valise » ou réel dispositif de gestion innovant ?

Bastien Viollet ¹, Nicolas Scelles ², Alain Ferrand ¹

¹ Centre de REcherche en GEstion – Université de Poitiers : EA1722, Institut d'Administration
des Entreprises (IAE) - Poitiers – France

² Manchester Metropolitan University – Royaume-Uni

Mots-Clés : fédération sportive nationale, politique sportive, dispositif de gestion, recherche intervention.

Introduction et objectifs

Une fédération sportive a pour objet, conformément à l'article L.131-1 du code du sport, « l'organisation de la pratique d'une ou de plusieurs disciplines sportives ». Elle en assure également la gestion, la promotion et le développement. Cette dernière activité s'apparente à ce que les praticiens nomment la politique sportive d'une fédération. Le terme de politique sportive semble dès lors régulièrement mobilisé tel un « mot-valise », tant par les chercheurs que les praticiens pour désigner voire justifier des actions et des objectifs de développement d'une discipline sportive pas nécessairement coordonnés (Collins, 1995).

A contrario, la mise en place d'une politique sportive fédérale, lorsqu'elle fait l'objet d'une coordination concertée, peut s'apparenter à une innovation managériale, parce qu'elle nécessite la mise en œuvre d'un processus conduisant les acteurs de ces organisations en réseau à opérer en synergie, à évoluer à partir d'objectifs communs (Houlihan, 2000). Cette différence d'approche entre des actions non nécessairement coordonnées et soumises à la libre-interprétation des acteurs versus une communauté d'objectifs déterminés a priori, constitue notre angle de réflexion. L'objectif de cette recherche est de déterminer dans quelle mesure une fédération sportive nationale porte une politique sportive digne de ce nom, c'est-à-dire un véritable dispositif managérial inscrit dans l'ensemble du réseau fédéral et faisant suite à un processus collectif.

Cadre théorique et problématique

Le terme politique sportive est appréhendé, selon Callède (2002), en cinq caractéristiques : il s'agit d'abord d'un cadre général d'action (1), de buts et objectifs à atteindre (2), de mesures concrètes (3), de publics à atteindre (4) et enfin, d'une allocation de ressources et/ou de prescriptions réglementaires incluant des modalités coercitives (5). Une politique sportive fédérale nécessite un investissement de plusieurs acteurs dans la définition d'objectifs de développement (Houlihan, 2000). Ces objectifs ont des implications organisationnelles et sont dès lors porteurs d'innovation (Winand et al., 2013). L'enjeu d'une politique sportive est de donner du sens sur plusieurs niveaux : au niveau national, par la définition d'une stratégie globale ; au niveau régional, en favorisant une déclinaison / un déploiement de la politique fédérale, tout en permettant la prise en compte des spécificités régionales (culturelles, historiques, démographiques) ; au niveau du club, il s'agit pour les acteurs terrain de connaître les objectifs nationaux et d'avoir le sentiment de participer à leur atteinte. En somme, à travers un cadre d'actions (Callède, 2002), chaque structure est vouée à participer à des intérêts communs. L'enjeu est donc de passer à un dispositif pertinent et efficace sur les plans intra et inter-organisationnel.

De par sa dimension structurante, processuelle et l'implication d'acteurs qu'elle demande, il s'avère judicieux de considérer une politique sportive fédérale en tant que dispositif de gestion, au sens d'Hatchuel et Weil (1992). De là, elle est le résultat de l'articulation de trois éléments complémentaires : un substrat formel, une philosophie

managériale et une vision idéale du rôle des acteurs du réseau. Ainsi, ce triptyque offre-t-il des points de repère suffisants de l'existence d'une politique sportive fédérale comme un réel dispositif de gestion ? Quelles en sont les conséquences et comment éviter que le concept de politique sportive ne soit employé comme un « mot-valise » par les acteurs d'une fédération nationale ?

Méthodologie de recueil / traitement des données

Afin de répondre à nos questionnements, notre recherche prend appui sur une étude de cas réalisée durant trois années de recherche-intervention au sein de la Fédération Française de Rugby sur la période 2013-2016. Dans le cadre de réflexions impulsées autour de la conception de la politique sportive de la FFR, nous avons mené deux séries d'entretiens semi-directifs auprès d'acteurs fédéraux clés du processus (élus, conseillers techniques sportifs et managers administratifs). Nous avons également effectué une observation participante. Les données recueillies ont été analysées en termes de représentations des acteurs, d'actions réalisées et d'avancement de la fédération sur chacune des dimensions du triptyque caractérisant un dispositif de gestion (Hatchuel et Weil, 1992).

Principaux résultats, préconisations et conclusion

Notre recherche met en exergue de réels déséquilibres dans la trajectoire prise par la politique sportive en cours de conception, dans la mesure où les acteurs ont, certes, réussi à faire « avancer » chacune des trois dimensions du triptyque, mais non concomitamment. Ce déséquilibre apparaît comme une difficulté, dans la mesure où chaque dimension est interdépendante des deux autres. Or, cette interdépendance signifie qu'une « avancée » sur une dimension peut remettre en cause/ transformer une avancée sur une autre dimension.

Au final, au terme des trois années, la politique sportive de la FFR marque un réel décalage entre d'un côté, des conseillers techniques sportifs qui ont activement participé à sa conception et la considère donc comme un dispositif installé dans le réseau ; de l'autre côté, des élus et salariés pour lesquels la politique sportive fédérale reste à un état disparate, donc de « mot-valise », *in fine* de « mythe ». Dès lors, ce décalage compromet l'effet structurant et innovant initialement désiré. Ces travaux débouchent sur une proposition d'une grille de lecture (indicateurs) visant à apprécier, au regard d'une situation donnée d'une fédération sportive, si celle-ci déploie bel et bien une politique sportive « digne de ce nom ».

Références

Callède, J-P. (2002). Les politiques du sport. *L'Année Sociologique*, 52 (2), 437-457.

Collins, M. (1995). *Sport development locally and regionally*. Reading, UK: Institute of Leisure and Amenity Management.

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

Houlihan, B. (2000). Politics and sport. In E. Dunning and J. Coakley (Eds), *Handbook of Sport and Sociology* (pp.213-227.). Michigan: Sage.

Winand, M., Qualizza, D., Vos, S., Scheerder, J., & Zintz, T. (2013). Fédérations sportives innovantes : attitude, perceptions et champions de l'innovation. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 6 (2), 5-20.

Les associations sportives en (r)évolution ? L'exemple du multisport à l'Ufolep

Dominique Charrier ¹, Charlotte Parmantier ², Fanny Sarraill Brassens ¹

¹ Complexité, Innovation, Activités Motrices et Sportives – Université Paris-Sud - Paris 11 :
EA4532 – France

² Université de Bretagne Occidentale – Université de Bretagne Occidentale [UBO] : EA3149 –
France

Mots-Clés : associations sportives, fédération, modèle économique, dynamiques sportives locales, gouvernance

Si la baisse des licenciés est inégale d'un type de fédération à un autre (unisport olympique +1,5 %, unisport non olympique 2,9%, multisport -1,5%), la baisse du nombre d'associations affiliées est un phénomène général. En 2014, les fédérations comptaient 1485 associations affiliées de moins par rapport à 2013. Un phénomène déjà observé l'année précédente avec une baisse de 3665 associations (Stat info du ministère des sports 16-04 et 14-01). Les acteurs du mouvement associatif reprochent au modèle une trop grande rigidité dans son fonctionnement, des instances dirigeantes vieillissantes (Hoarau, Laville 2008), une primauté sur la compétition pour les associations sportives (etc.), des constats qui ne s'accordent pas avec les évolutions et les attentes des pratiquants d'aujourd'hui.

La contribution s'inscrit dans le cadre d'une thèse titrée provisoirement : « (in)capacité d'adaptation, d'anticipation et d'innovation des fédérations sportives face aux changements sociétaux : le cas de l'Ufolep » (Thèse doctorale en contrat CIFRE sous la co-direction de Dominique Charrier CIAMS EA 4532. Université de Paris-Sud) et de Charlotte Parmantier (LABERS. Université de Bretagne Occidentale).

Pour traiter de ce sujet, nous mobilisons les cadres théoriques de l'action publique (Honta, 2004) et de la théorie des organisations appliquée au sport (Gasparini, 1997; Hély, 2009). Cela nous permet de nous interroger sur la nécessité de faire évoluer le modèle associatif ; et de nous demander s'il possède dans ses composantes la capacité de s'adapter aux changements sociétaux ? S'il trouve sa place dans la refonte des dynamiques locales sportives (Charrier, Jourdan, 2017) ou s'il doit laisser sa place à un nouveau modèle ?

La méthodologie de la thèse est structurée autour d'une analyse comparée de systèmes locaux sportifs fédéraux ; et d'une analyse de la gouvernance de la fédération sportive de l'Ufolep à travers des entretiens et des observations participantes des temps statutaires. Pour la contribution nous prendrons appui sur l'étude de deux associations singulières par leur pratique (plurisport, terme employé par la fédération de l'Ufolep pour désigner une pratique multisport adulte sur un même créneau de pratique, et omnisport) au sein de la fédération de l'Ufolep, EX AEQUO à Cergy et Jouy-le-Moutier (95), et L'AFISEL à Ingré (45). Nous y avons réalisé 3 observations participantes et 4 entretiens dans chacune d'entre elle.

L'évolution du modèle associatif est analysée par le prisme des facteurs structurants de ces deux associations. Nous en présenterons trois qui ont été identifiés dans cette étude. La capitalisation de la ressource sociale à travers la place donnée aux adhérents dans leur activité, et au lien social plus largement dans l'association, constitue le premier facteur. Le deuxième facteur se construit autour de la capacité d'ouverture de l'association, la transmission de son projet, le renouvellement de ces instances et sa perméabilité. Le dernier facteur structurant que nous avons identifié est l'élaboration d'une nouvelle conception d'organisation sociale, avec la formalisation d'une solidarité interne et externe à l'association, et des relations repensées avec les acteurs locaux.

Ces facteurs structurants ont été accompagnés de résultats plus spécifiques sur les différents schémas d'intégration territoriale et de collaboration locale construits par ces associations avec les acteurs publics locaux.

Dans cette étude, nous dissocions les associations opératrices de l'activité, des associations structurants le système fédéral : comité départemental, régional ; où une réflexion autour d'une évolution du modèle vers le champ de l'économie sociale et solidaire, la SCIC par exemple, est devenue nécessaire.

Nous montrerons dans cette communication que le modèle associatif n'est pas désuet et qu'il nécessite d'être réaffirmé par des éléments structurants différents du schéma fédéral compétitif dominant. Nous posons l'hypothèse d'un modèle possédant de façon intrinsèque dans sa construction, une marge de manœuvre importante. Ce système sportif étudié conduit les associations sportives à mettre au centre de leurs préoccupations la mise en mouvement des citoyens au service d'une mission d'intérêt général, et donc à répondre aux besoins et attentes plus larges de la population.

Références

Charrier D. et Jourdan J. (2017). Développer un territoire à faible potentiel par la reconversion de carrière en base " Sport-Nature " ? *Territoires en mouvement*.

Gasparini W. (1997), La construction sociale de l'organisation sportive. Champ et engagement associatif, in *STAPS Revue internationale des sciences du sport et de l'éducation physique*, n° 43

Hély M. (2009), *Les métamorphoses du monde associatif*, Ed Presses universitaires de France, Paris

Hoarau C. et Laville J-L., (2008) *La gouvernance des associations*. Économie, sociologie, gestion. ERES

Honta M. (2004), Sport et action publique locale : des initiatives entre concurrence et complémentarité inter-institutionnelles. Le cas de la ville de Mérignac (Gironde). *Revue STAPS*, no 63, p.107-122.

Session 4B

Développer une section e-sport : une innovation au service du marketing du football ?

Florian Lefebvre ¹, Mathieu Djaballah ¹, Nicolas Chanavat ¹

¹ Université Paris-Sud - Paris 11 – EA4532 – France

Mots-Clés : esport, section esport, club professionnel, innovation marketing, marketing du football, investissement.

Introduction

En janvier 2015, le Besiktas d'Istanbul devient le premier club sportif professionnel à investir dans l'e-sport. Depuis, près de 300 clubs sportifs professionnels ont pris le virage du sport électronique. Parmi eux, on dénombre plus de 200 clubs de football, majoritairement situés en Europe. Pour autant, ce phénomène s'internationalise. Il concerne désormais 43 pays répartis sur les cinq continents. Pour preuve, certains clubs, comme le Paris Saint-Germain, s'appuient sur l'e-sport afin de renforcer la globalisation de leur marque et de leur image (Chanavat, 2017). Or, ces nouvelles prises de position dans les compétitions de jeux vidéo soulèvent de nombreux enjeux pour les parties prenantes concernées.

Cadre théorique et problématique

Dans ce contexte, l'objectif de cette recherche est de mieux cerner les tenants et les aboutissants de ce nouveau phénomène à travers les questionnements suivants : dans quelle(s) mesure(s) les clubs professionnels de football s'engagent-ils dans l'e-sport ? Quels sont leurs objectifs stratégiques ? Quelles sont les principaux indicateurs de réussite de leurs stratégies e-sportives ? Dans quelle(s) mesure(s) l'e-sport peut-il être une innovation au service du marketing du football ?

Méthodologie de recueil/traitement des données

Echantillon et procédures. Les données sont recueillies par le biais d'entretiens semi-directifs avec les responsables des sections e-sport de sept clubs professionnels, à la fois européens, nord-américain et asiatique. Les interlocuteurs sont interrogés sur les quatre composantes de la stratégie e-sportive du club qu'ils représentent, à savoir : les objectifs stratégiques, les caractéristiques de leur section e-sport, le recrutement et le management de leur(s) joueur(s) e-sportifs, ainsi que le marketing et les activations.

Analyse des données. Les données sont traitées par le biais d'une analyse thématique (Miles, Huberman et Saldana, 2013) en deux étapes. Premièrement, les données sont classées en fonction des quatre dimensions citées précédemment. En second lieu, les données font l'objet d'une analyse transversale de chaque dimension. De cette manière, les points communs et les divergences sont mis en lumière. Ainsi, cette approche peut aider à détecter un ou plusieurs modèle(s) de développement de section e-sport dans le cadre d'un club sportif professionnel de football.

Principaux résultats

Les résultats montrent que les clubs professionnels de football s'engagent dans l'e-sport pour atteindre au moins l'un des objectifs suivants : conquérir les « Millenials », internationaliser leur marque et renforcer leur légitimité sportive à travers la conquête de titres e-sportifs. Cependant, ce troisième objectif est porteur de débats. Il semblerait que certains clubs, à l'image du Tokyo Verdy Football Club (Japon), préfèrent s'appuyer sur l'aspect « fun » (Li, 2017) du sport électronique pour attirer des nouveaux fans qui seraient moins sensibles

aux résultats sportifs de leur équipe favorite.

Globalement, l'e-sport peut apparaître comme une innovation au service du marketing du football. Dans ce sens, nos résultats confortent les recherches précédentes de Chanavat, Desbordes et Lorgnier (2017), qui expliquent la double contrainte des innovations marketing appliquées à cet univers, à savoir générer des recettes additionnelles tout en respectant les valeurs et l'image de marque de l'entité sportive concernée. Toutefois, tous les clubs n'ont pas pour objectif premier de générer de nouveaux revenus à l'aide de leur section e-sport. En outre, une stratégie exclusivement tournée vers des objectifs financiers s'avère risquée. A cet égard, le responsable e-sport du Paris Saint-Germain (entretien réalisé par Florian Lefebvre et Nicolas Chanavat le 11 04 2017 à Paris) alerte sur la « dépendance financière des sections e-sportives de clubs sportifs vis-à-vis de leur(s) sponsor(s) ».

Préconisations et conclusion

D'un point de vue conceptuel, les résultats de cette recherche exploratoire peuvent étendre les travaux de Stein et Scholz (2016) au champ sportif. Selon les auteurs, « l'un des aspects marquants de l'e-sport est le potentiel qu'il offre à n'importe quel entrepreneur local d'agir à l'échelle globale ». Ces résultats renforcent l'ambition de certaines organisations sportives concernant la diffusion de leur marque à l'échelle internationale par le biais de leurs nouvelles activités e-sportives.

Enfin, cette étude fait apparaître trois indicateurs de réussite pour le développement des activités e-sportives au sein des clubs professionnels de football : la création de partenariats(s) avec des acteurs endémiques, le choix de la/des scènes compétitives investie(s) ainsi que les ressources humaines allouées à leur management. Cette recherche pourrait dès lors offrir des pistes pour des travaux ultérieurs concernant la professionnalisation des sections e-sport au sein des clubs de football.

Références

Chanavat, N. (2017). French football, foreign investors: global sports as country branding. *Journal of Business Strategy*, 38(6), 3-10.

Chanavat, N., Desbordes, M., & Lorgnier, N. (Eds.). (2017). *Routledge Handbook of Football Marketing*. Taylor & Francis.

Li, R. (2017). *Good Luck Have Fun: The Rise of eSports*. Skyhorse Publishing, Inc..

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative data analysis*. Sage.

Stein, V., & Scholz, T. M. (2016). Sky is the limit - esports as entrepreneurial innovator for media management. *Interdisciplinarity in Social and Human Sciences*, 5, 622-631.

Footballeurs pros et pros de Twitter. Une approche qualitative et quantitative des stratégies de publication de footballeurs influents

Boris Helleu ¹, François Rioult ¹

¹ Université de Caen – Normandie, France

Mots-Clés : Twitter, contenu, interaction, engagement, fouille de données

En 2016 on aurait pu accorder au footballeur Antoine Griezmann le titre de personnalité française de l'année sur Twitter. Sur les dix tweets les plus partagés en France, quatre ont été émis par l'attaquant de l'Equipe de France. Le football est tout autant commenté sur le site de microblogging que les joueurs sont suivis. Ces derniers y ont trouvé un espace d'expression lorsque leur parole était le plus souvent limitée aux médias spécialisés et circonscrite au commentaire de leur activité. Dès la fin des années 2000, des travaux académiques entreprennent de comprendre ce que les athlètes ont à dire sur Twitter. Dans leur revue de littérature sur le sport et les médias sociaux, Filo et al. (2014) expliquent qu'« a notable subcategory of strategic use of social media comprised a collection of essays reflecting on research on Twitter in the fields of sport management and communication ». C'est dans ce domaine que s'inscrit cette contribution. En 2010, à l'occasion d'un numéro spécial consacré aux médias sociaux, l'International Journal of Sport Communication publie plusieurs contributions analysant l'usage de Twitter par les athlètes professionnels. Hambrick et al. (2010) recensent 1962 tweets de 111 sportifs classés en 6 catégories (interactivity, diversion, information sharing, content, promotional, fanship). Recourant à l'analyse de contenu, les auteurs montrent que les sportifs génèrent peu de tweets à caractère promotionnel ou liés à leur activité. Ils préfèrent « parler de tout et de rien » et échanger avec leurs fans. Pegoraro (2010) a analysé sept jours d'activité sur Twitter de 49 athlètes parmi les plus suivis. Classant les tweets en 6 catégories (Personal, Business, other Sport/athlete, their sport, Fans, Pop Culture), elle montre que les sportifs apprécient parler de leur vie personnelle et favorisent les interactions avec les fans. En 2012, s'appuyant sur la théorie de la présentation de soi de Goffman, Lebel et al. analysent les comptes Twitter certifiés des 84 joueuses et joueurs de l'US Open 2011 pour mettre en évidence que la plateforme de microblogging peut être envisagée comme un outil de self marketing. En 2014, Frederick et al., recourent à la théorie des interactions parasociales. Analysant les 25 tweets les plus récents de 48 athlètes de sports majeurs, ils montrent que ces derniers peuvent tout autant favoriser de réels échanges sur Twitter avec d'autres sportifs et des fans comme être plus réservés et se contenter de généralités.

S'inscrivant dans le sillage de ces contributions, notre travail exploratoire a pour objectif de mieux comprendre l'usage de Twitter par des footballeurs professionnels. Un footballeur l'est-il encore lorsqu'il tweete ? Considère-t-il cela comme relevant de son métier ? Y-voit-il un moyen de sociabilité entre pairs, la possibilité d'interagir avec des fans ou un facteur de risque pouvant nuire à sa carrière ? Cette étude se distingue par l'originalité de la méthodologie combinant des données quantitatives et qualitatives. Des entretiens semi-directifs ont été menés par téléphone avec trois footballeurs professionnels aux comptes Twitter certifiés. Pierre Bouby (@PBouby – Orléans en L2), Manu Imorou (Cercle Bruges en D2 Belge – @Manuimorou) et Nicolas Benezet (Guingamp en L1 – @NicolasBenezet) ne sont pas des stars mais sont réputés influents sur Twitter. Leur activité sur ce média social fait l'objet d'articles de presse et les supporters 2.0 engagés dans des communautés numériques citent souvent ces joueurs comme des exemples de bonne pratique. Les grilles d'entretien ont été construites en s'inspirant des travaux de Geurin-Eagleman (2017) qui a interrogé des sportives sur leurs objectifs, bénéfices et désappointements sur les médias sociaux. Nous invitons les joueurs à expliciter leur motivation à s'inscrire sur Twitter, leurs expériences, réussites mais aussi défiances.

En complément, la totalité des tweets générés par ces joueurs en 2017 a été collectée (1555 pour Benezet, 1546 pour Bouby, 760 pour Imorou). Un robot d'indexation permet de mesurer le succès du contenu (par exemple, Pierre Bouby a publié 14 tweets ayant généré plus de 1000 retweets), un contenu particulier (61% des tweets de Nicolas Benezet contiennent des émoticônes) ou encore le degré d'interactions (86% des tweets de Manu Imorou relèvent d'une conversation entre twittos).

Les premiers résultats laissent entrevoir que ces footballeurs envisagent Twitter comme un espace où ils peuvent être eux-mêmes sans être relégués constamment à leur statut de footballeur. Ainsi, Nicolas Benezet explique-t-il : « Je ne suis pas un footballeur qui est sur Twitter, je suis un twittos qui joue au foot. Sur Twitter, je ne me vois pas footballeur, je suis moi, je suis le même ». Cette volonté d'apparaître tel qu'on est « dans la vraie vie » se caractérise notamment par des interactions entre pairs et avec les fans. 68% des tweets sont en fait des réponses à d'autres followers. Ainsi, ces trois joueurs tentent de se construire une autre identité à l'interface de leur métier de footballeur et de leur activité sur les médias sociaux même si cette dernière peut leur être reprochée. Le recours à une analyse automatique du contenu posté sur Twitter associée à des entretiens permet de cerner avec plus de finesse l'activité numérique des athlètes professionnels et de montrer quel impact elle peut avoir sur leur carrière.

Références

Filo, K., Lock, D., & Karg, A. (2015). Sport and social media research: A review. *Sport Management Review*, 18, 166–181. doi:10.1016/j.smr.2014.11.001

Frederick, E., Lim, C. H., Clavio, G., Pedersen, P., & Burch, L. M. (2014). Choosing between the one-way or two-way street: An exploration of relationship promotion by professional athletes on Twitter. *Communication & Sport*, 2, 80–99.

Geurin-Eagleman, A.N. (2017). Elite Female Athletes' Perceptions of New Media Use Relating to Their Careers: A Qualitative Analysis. *Journal of Sport Management*, 2017, 31, 345-359. doi.org/10.1123/jsm.2016-0157

Hambrick, M. E., Simmons, J. M., Greenhalgh, G. P., & Greenwell, C. T. (2010). Understanding professional athletes' use of Twitter: A content analysis of athlete tweets. *International Journal of Sport Communication*, 3, 454–471.

Lebel, K., & Danylchuk, K. (2012). How tweet it is: A gendered analysis of professional tennis players' self-presentation on Twitter. *International Journal of Sport Communication*, 5, 461–480.

Pegoraro, A. (2010). Look who's talking – Athletes on Twitter: A case study. *International Journal of Sport Communication*, 3, 501–514.

Communication Web 2.0 et attractivité des Arts Martiaux Multiples (MMA) en France

Julien Jouny-Rivier ^{1,2}

¹ Equipe APCoSS - IFEPSA – Université Catholique de l'Ouest – France

² Institut de Recherche en Gestion – Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne - Paris 12 : EA2354 – France

Mots-Clés : Arts Martiaux Multiples, Communication Média, Agenda Setting Theory, Attractivité

Introduction et objectif(s)

Cette recherche exploratoire s'inscrit dans la continuité des travaux menés sur l'émergence des sports de combat dits de niche dans le paysage sportif international (Brown *et al.*, 2013 ; Lim *et al.*, 2013). L'étude réalisée s'intéresse à un sport de niche dont la notoriété s'est développée de manière considérable ces trois dernières années, les arts martiaux mixtes (MMA). Face à la saturation médiatique observable au niveau de l'offre de spectacle sportif présente sur les médias traditionnels tels que la télévision (Vanderwater et Lee, 2009), ce travail propose une réflexion autour des dissonances liées à cette visibilité croissante. Le but est ainsi d'observer si cette hégémonie de la spectacularisation du MMA via le Web, alors qu'elle est fortement règlementée et contrôlée en matière de retransmission télévisuelle publique, aide à la reconnaissance de la pratique et l'attraction/rétention de futurs licenciés. En effet, la littérature montre que dans le cas de sports émergents, ce sont avant tout les médias qui façonnent leur image ainsi que leurs valeurs perçues par les futurs consommateurs (Kian *et al.*, 2013). Celles-ci peuvent ainsi s'avérer bien différentes de l'image et des valeurs véritablement expérimentées par la suite dans le cadre d'une pratique sportive active.

Cadre théorique et problématique

Cette étude en cours s'intègre dans un programme de recherche plus vaste visant, à terme, à distinguer les leviers d'attraction et de fidélisation des nouveaux pratiquants en MMA. Dès lors, nous traitons ici des premières sources cognitives à l'origine du désir des futurs licenciés de s'inscrire dans une structure proposant cette activité physique et sportive. Nous posons donc la problématique suivante : La représentation médiatique web actuelle du MMA en France est-elle un frein à l'acquisition et à la rétention des nouveaux licenciés ?

Le cadre théorique de l'étude repose principalement sur la théorie *Agenda-Setting* (McCombs et Shaw, 1972) ou théorie de l'agenda médiatique. Selon cette théorie, les médias de masse « exercent un effet considérable sur la formation de l'opinion publique, en attirant l'attention de l'audience sur certains événements et en négligeant d'autres » (McCombs et Shaw, 1972) nous permettant de mettre en avant l'importance de l'influence des médias dans la définition, la diffusion et la pérennisation des concepts clés entourant une pratique sportive émergente telle que le MMA.

Méthodologie

Afin de connaître la principale source d'informations sur la discipline, nous avons réalisé une étude qualitative exploratoire auprès de 33 licenciés de MMA/Grapppling. Les résultats de cette première enquête soulignent que la source principale d'information s'avère être pour les nouveaux licenciés actuels les réseaux sociaux et les sites de partage vidéo-ludiques Web 2.0. Aussi, à partir de ce constat, nous avons observé les activités (fréquences d'apparition) sur les sites et pages Facebook de clubs de MMA (Batling Club d'Angers et Académie Pythagore d'Angers) ainsi que sur les sites de partage vidéos (Youtube, Dailymotion). Nous avons

concentré le recueil des données sur la période octobre 2016 - décembre 2016 dans une perspective netnographique (Kozinets, 2010). Ainsi, outre la fréquence de partage vidéo-ludique, une étude *verbatim* des commentaires présents sur les supports est réalisée. Le but de cette étude complémentaire est de conférer du sens aux fréquences d'apparition exploitées en amont.

Principaux résultats

En dehors du déséquilibre logique liée à l'activité différenciée des plateformes étudiées, l'observation des ratios « *Vidéos de compétitions professionnelles / Vidéos de compétitions amateurs et fédérées* » permet de rendre compte de l'écart entre la communication de la réalité de la pratique en club et celle de la pratique professionnelle internationale sur les sites de partage. Il en va de même dans le cadre de l'étude *verbatim* permettant de faire ressortir les principaux concepts définissant la pratique dans les commentaires étudiés.

Si le rapport à la domination et la violence se détache nettement de l'analyse des commentaires liés aux compétitions professionnelles (knock-out, soumission, victoire), une atténuation marquée s'observe du côté des clubs et de leur communication Web 2.0 (équipe, victoire, technique). En effet, un discours plus collectif et pédagogique est le plus souvent relayé.

Préconisations et conclusion

Cette étude permet de souligner les besoins futurs en matière de contrôle de la communication des clubs de MMA afin d'éviter la dissonance entre la représentation de la pratique issue des médias et la réalité de cette dernière au sein des clubs. Le gap entre une vision violente de la pratique et sa réalité ludique au sein des clubs est un enjeu fort pour les années à venir. C'est en contrôlant cette communication que les clubs pourront fidéliser sur le long terme leurs pratiquants et permettre la pérennisation de la pratique.

Références

- Brown, N.A., Devlin, M.B. et Billings, A.C. (2013). Fan identification gone extreme: sports communication variables between fans and sport in the ultimate fighting championship. *International Journal of Sport Communication*, 6 (1), 19-32.
- Kian, E.M., Bernstein, A. et McGuire, J.S. (2013). A major boost for gender equality or more of the same? The television coverage of female athletes at the 2012 London olympic games. *Journal of Popular Television*, 1 (1), 143-149.
- Kozinets, R.V. (2010). *Netnography: Doing ethnographic research online*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Lim, C.H., Martin, T.G. et Pedersen, P.M. (2013). Psychological factors associated with motivation of mediated mixed martial arts (MMA) consumption: a structural model of risk taking, aggression, identification, and motivation. *International Journal of Sport Management*, 14 (4), 379-402.
- McCombs, M.E. et Shaw, D.L. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*, 36, 176-187.
- Vandewater, E.A. et Lee, S. (2009). Measuring children's media use in the digital age: issues and challenges. *American Behavioral Scientist*, 52 (8), 1152-1176.

Session 4C

Les antécédents de la fidélité aux services : illustration à partir des cavaliers de loisir

Camille Eslan ¹, Céline Vial ^{1,2}, Sandrine Costa ¹

¹ UMR MOISA-INRA- Montpellier Supagro - CIRAD - IAMM -Université de Montpellier – Institut national de la recherche agronomique (INRA), Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement [CIRAD], Centre International des Hautes Études Agronomiques Méditerranéennes-Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier [CIHEAM-IAMM], Montpellier SupAgro – France

² Institut Français du Cheval et de l'Équitation [Saumur] – Pôle développement innovation et recherche – France

Mots-Clés : Fidélité de service, Satisfaction, Engagement, Barrières au changement, Loisir, Equitation

Introduction

Le modèle français de développement des activités équestres s'essouffle. La Fédération Française d'Équitation (FFE) voit depuis 2012 l'évolution de ses effectifs de licenciés s'inverser après soixante-dix ans de progression ininterrompue et fait état d'une importante versatilité de sa clientèle. Or, les structures équestres semblent construire leur offre sans chercher à décliner les services en fonction des différentes cibles de clients. Ainsi, l'IFCE (Institut Français du Cheval et de l'Équitation) et l'INRA (Institut National de la Recherche Agronomique) s'intéressent aux mécanismes de la fidélité aux services dans le contexte de cette activité ludosportive. Nous supposons que la fidélité varie en fonction du profil du cavalier. Bien que cette recherche ait pour objectif final de considérer tous les types de pratiquants, nous nous intéressons dans un premier temps aux cavaliers en centre équestre, non-propriétaires d'un équidé et âgés de 11 ans et plus. Nous utilisons une méthodologie en deux temps basée sur une étude exploratoire qualitative suivie d'une enquête quantitative. Cette communication a pour objectif de présenter les résultats du volet exploratoire.

Cadre théorique

Bien que les processus de fidélisation des clients fassent l'objet de recherches scientifiques abondantes, le contexte des services, et plus particulièrement celui des loisirs, reste encore peu investigué. Par ailleurs, bien qu'il existe aujourd'hui un réel besoin de comprendre les antécédents de la fidélité des cavaliers dans un contexte de plus en plus concurrentiel pour les centres équestres, les marchés du cheval sont encore peu étudiés par les spécialistes du marketing. Dans la lignée de Lichtlé et Plichon (2008), nous retenons une approche bi-dimensionnelle de la fidélité intégrant les dimensions attitudinale et comportementale et nous faisons l'hypothèse que la satisfaction serait un antécédent de la fidélité comportementale. Concernant la fidélité attitudinale, nous utilisons l'approche identitaire associée à l'engagement communautaire (Algesheimer et al., 2005). Par ailleurs, plusieurs travaux ont montré le rôle central des concepts d'engagement affectif (Garbarino et Johnson, 1999) et de confiance (Moorman et al., 1993) pour toutes les relations d'échanges entre une entreprise et ses partenaires divers. Dans le cas de la pratique équestre, ces deux types d'engagement, ainsi que la confiance, pourraient être déclinés envers le centre équestre mais aussi l'enseignant, le groupe d'amis cavaliers et/ou le cheval.

Recueil des données

Au cours de l'année 2017 (printemps à automne), des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de 30 cavaliers, âgés de 11 à 63 ans. L'enquête s'est déroulée en vis-à-vis au sein de 10 structures variées

situées dans le département de l'Hérault (34) en zone urbaine, périurbaine et rurale. Les entretiens comprenaient une 1ère partie centrée sur l'histoire de la pratique de l'équitation, suivie par l'exploration des relations avec le centre équestre et ses acteurs, des attentes et besoins des cavaliers et de leurs attitudes et comportements. Les données collectées ont été traitées qualitativement.

Résultats

Cette première enquête exploratoire a mis en évidence les éléments qui participent à la satisfaction des cavaliers (tels que progression, convivialité, prise en compte de la peur, qualité et diversité de la cavalerie, etc.). Elle souligne que les principaux supports d'engagement affectif sont le centre équestre et l'enseignant. Ce dernier semble par ailleurs représenter la clé de voute de la confiance envers la structure, notamment à travers la personnalisation des services proposés. L'engagement communautaire, à travers le bénévolat et la participation aux animations, apparaît comme nécessaire aux cavaliers dans leur acquisition de connaissances liées aux soins des chevaux. Il semble plus fréquent chez les jeunes cavaliers, dans les petites structures et en zone rurale. Par ailleurs, les comportements observés laissent supposer qu'une fidélité comportementale (réachat) ne serait pas nécessairement associée à une fidélité attitudinale (recommandation). Cet écart nous conduit à nous interroger sur l'existence de barrières au changement (Jones et al, 2000). Celles-ci comprendraient les influences de la confiance, de l'engagement affectif mais aussi des coûts perçus et de l'attractivité de l'offre. Enfin, l'ensemble de ces éléments confirme l'existence d'une diversité des profils de cavaliers (au sein même des pratiquants non-proprétaires en centres équestres) de même que la pertinence de les différencier sur la base de leurs caractéristiques sociodémographiques et territoriales ainsi que leurs attentes envers l'équitation.

Conclusion

Ces quelques éléments de résultats montrent quel peut être l'apport managérial de ce travail : l'identification des points clés pour fidéliser la clientèle des centres équestres. Ce travail se poursuit par une enquête quantitative sur un grand nombre de cavaliers, au niveau national, permettant de tester le modèle retenu. Quelques premiers résultats de ce volet quantitatif seront disponibles en juin 2018 et pourront ainsi être présentés dans cette communication.

Références

- Algesheimer, R., Dholakia, U. M., & Herrmann, A. (2005). The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs. *Journal of Marketing*, 69 (3), 19-34.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63 (2), 70-87. <https://doi.org/10.2307/1251946>
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2000). Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of Retailing*, 76 (2), 259-274. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00024-5](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00024-5)
- Lichtle, M.-C., & Plichon, V. (2008). Mieux comprendre la fidélité des consommateurs. *Recherche et Applications En Marketing*, 23 (4), 121-141. <https://doi.org/10.1177/076737010802300405>
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57 (1), 81-101. <https://doi.org/10.2307/1252059>

Diriger une structure équestre dans un contexte contraint

Fanny Le Mancq¹, Marc Falcoz², Emilie Salamero³,
Emmanuelle Walter⁴, Samuel Julhe⁵

¹ CesamS – Université de Caen : EA4260 – France

² CEREP (EA 4692) – URCA – France

³ GRESCO – Université de Poitiers – France

⁴ PSMS – Université de Reims Champagne-Ardenne – France

⁵ CEREP – Université de Reims - Champagne Ardenne – France

Mots-Clés : Dirigeants, centres équestres, contraintes, métiers

Le monde des activités équestres de sport et de loisirs a connu, au cours des dernières décennies, une croissance significative : essor de la consommation des pratiques équestres, hausse des effectifs licenciés, multiplication des structures équestres, développement du tourisme équestre... Tout porte à croire que ce marché demeure prospère avec un secteur de l'emploi dynamique, des formations diplômantes attractives et des activités diversifiées et porteuses. L'objet de cette communication, basée sur une recherche qualitative financée par l'Institut Français du Cheval et de l'Équitation dans le cadre d'un contrat de recherche, est de questionner cette évidence en montrant, au travers des discours de dirigeants de structures équestres, les contraintes managériales de ce secteur spécifique. Questionner cette évidence demeure d'autant plus pertinent que les transformations et évolutions ayant affectées ces activités (augmentation des normes et réglementations notamment en matière de sécurité, adaptation aux besoins de nouveaux publics, nécessaire diversification des activités, etc.) ajouté au contexte économique actuel plus difficile suscitent de nombreuses interrogations tant que la part des institutions (Fédération Française d'Équitation, Groupement Hippique National...) que des acteurs socio-professionnels.

Dans ce contexte, les dirigeants de structures équestres se retrouvent confrontés à ces transformations du secteur véhiculant une image positive et attractive de « métier passion » tout en devant surmonter des contraintes managériales croissantes (Bouhaouala, 2007). La prestation des activités équestres de sport et de loisirs se structure autour de l'accès à des installations privées marchandes (sous des formes et statuts divers) mais aussi associatives. Selon les sources de l'IFCE (2015), sur les 8 600 groupements équestres membres de la FFE, 5 600 sont des structures privées et 2 800 associations. A cela, se rajoutent des établissements équestres non affiliés à la FFE. Ainsi, l'offre de pratiques équestres s'est développée non pas sur le modèle sportif traditionnel associatif mais sur un modèle marchand (Chevalier, 2016). La population des dirigeants de structures équestres (entendue comme l'ensemble des individus chargés de la gouvernance d'une structure équestre, salariés sur un poste de direction/ gestion compris) se définit donc moins à partir de la figure du « dirigeant bénévole » mais plutôt en référence à celle de « l'entrepreneur » (Falcoz, Walter, 2009). Dans ce cadre, ce dirigeant « entrepreneur » est amené à répondre à la diversification des pratiques équestres, source de ressources pour sa structure, tout en devant tenir compte des spécificités de ce secteur, liées à la présence des équidés, nécessitant l'accès à des infrastructures spécifiques, lourdes (tant en coût d'investissement que de fonctionnement) et adaptées (à la réalisation de pratiques équestres mais aussi à l'hébergement des chevaux et poneys) mais surtout la présence permanente de personnel formé.

L'objet de la communication est d'étudier la manière dont ces dirigeants appréhendent les transformations récentes de ce secteur et tentent de surmonter et s'adapter aux contraintes qui en découlent. En s'appuyant sur une trentaine d'entretiens réalisés auprès des dirigeants, il apparaît une grande hétérogénéité de cette

population tant dans leurs ressources et la mobilisation de celles-ci que dans les stratégies mises en œuvre en terme d'offres, d'organisation et/ou de réseaux. Il s'agit ainsi de montrer que selon ses ressources sportives et socio-économiques ainsi que la mobilisation, ou non, de réseaux équestres et/ou locaux, le dirigeant peut plus ou moins s'adapter à ces transformations en impactant ou redéfinissant son rapport à l'activité et au métier (Dubois, Terral, 2014). Cette connaissance fine des dirigeants et de l'impact des contraintes actuelles sur le métier nous permettra d'établir des préconisations à destination des acteurs institutionnels pour conseiller et accompagner les dirigeants, acteurs majeurs du développement des activités équestres, à gérer et pérenniser leurs structures dans ce contexte de transformation.

Clubs de voile, équilibres financiers et subventions publiques : le tourisme, bouée de sauvetage ?

Le cas de clubs de voile du Finistère

Thierry Michot ¹

¹ Laboratoire d'Études et de Recherche en Sociologie – Université de Bretagne Occidentale
[UBO] : EA3149 – France

Mots-Clés : Subventions – Tourisme – Activités nautiques – Evolution

Introduction et objectif(s)

Les baisses régulières de financements publics ont-elles un impact sur l'équilibre financier de structures nautiques proposant la voile à des publics scolaires ? On peut supposer que si la baisse générale des financements publics entraîne souvent mécaniquement une baisse globale des subventions en direction des clubs sportifs, elle touche aussi aux choix budgétaires faits par les municipalités et les intercommunalités dans le cadre des actions aidées en direction de publics scolaires. Du moins est-ce le ressenti empirique de nombre d'acteurs du nautisme. Mais est-ce une réalité ? Et l'impact est-il identique sur tous les clubs nautiques ? Le but de notre présentation sera de montrer la diversité des situations vécues dans le département du Finistère, berceau des classes de mer. En particulier, nous questionnons pour différents types de structures (clubs associatifs classiques, centres sportifs avec hébergements, structures privées, ...) la question de la diversification des publics ciblés pour compenser une éventuelle perte de financement sur la voile scolaire, le tourisme étant la piste aujourd'hui la plus souvent évoquée.

Cadre théorique et problématique

Nous nous positionnons dans le cadre d'une sociologie compréhensive (Kaufmann, 1996), qui vise à faire émerger une description des réalités par le discours des acteurs, le tout sur double fond de mutations institutionnelles du monde associatif (Bastide, 2015) et d'évolution des modèles d'idéaux typique des clubs de voile (Guibert, 2011), dans un domaine qui fonctionne avec des moniteurs salariés, ce qui tranche avec la structure traditionnelle des associations sportives fonctionnant aujourd'hui encore majoritairement sans salarié. Notre hypothèse est de considérer que les clubs nautiques (avec pratique de la voile) sont différemment impactés en fonction des ressources qu'ils peuvent développer (lieux de pratiques, accès, infrastructures d'hébergement, positionnement géographique, soutiens politiques), et que tous ne pourront pas jouer la carte du tourisme nautique pour palier à la baisse des financements publics.

Méthodologie de recueil/traitement des données

Une dizaine de Président-e-s et de Directeurs ou Directrices de centres nautiques finistériens sont interrogés sur un mode compréhensif (Kaufmann, 1996), couvrant un panel varié de lieux et de type de structures. La question de départ touche à une préoccupation immédiate : « La baisse des subventions publiques touche-t-elle l'activité de la structure que vous dirigez, et si oui, quelles pistes de compensation envisagez-vous ? ».

Principaux résultats

Suivant leur modèle économique et les ressources qu'elles peuvent mobiliser, les structures ne sont pas

impactées de façon identique. Aux deux extrêmes, on trouve d'une part des clubs associatifs traditionnels, dont le modèle repose sur un équilibre entre activités de club sportif et activités scolaires, et d'autre part des structures qui ajoutent aux activités sportives et scolaires des prestations de type hébergement, loisir et tourisme, voire une diversification des activités allant au-delà du nautisme. Si toutes peuvent augmenter leur palette d'activités, les structures les plus diversifiées ont davantage de marges de manœuvre pour compenser les effets d'une rationalisation des subventions publiques des activités nautiques.

Préconisations & conclusion

Les responsables de structures nautiques présentent des profils très variés. Mais ils ne présentent pas tous la même lecture de l'évolution d'un domaine en profonde mutation, les subventions publiques n'étant qu'un des éléments des équilibres budgétaires. La mutualisation et la complémentarité des activités proposées, le partage de bonnes pratiques et l'anticipation des évolutions à venir sont des clés que l'on retrouve dans les discours les plus optimistes des responsables interrogés, ce qui peut servir de pistes pour aider les responsables les plus pessimistes.

Références

Bastide, J. (2015). Les mutations institutionnelles du monde associatif. *Mouvements* 2015/1, n° 81, p. 26-37

Guibert, C. (2011). L'espace des possibles associatifs de la voile fédérale en France et effets sur la professionnalisation des associations. *ESO Travaux et Document*, n° 31, p.33-42.

Kaufmann, J.-C. (1996). *L'entretien compréhensif*. Paris : Nathan

Nautisme en Finistère. (2014). *Observatoire nautique. Tableau de bord*. 76 p.

Session 5A

Organizational performance of sport organizations: the case of Morocco

Zineb Jibraili, Said Ouhadi

Mots-Clés : organisational performance, evaluation, model multidimensional, federations

Organizational performance is recognized by some theorists as one-dimensional concept, and by others as multidimensional. This concept, which is already difficult to apply in traditional companies, is even harder to identify, to measure and to manage when voluntary organizations are concerned. Essentially because of the complexity of that form of organizations such as sport federations who are characterized by the multiple goals and multiple constituencies. In that article; we develop a unified model of evaluating organizational performance of NPO, taken from the literature, and then we proceed to the contextualisation by using a qualitative analysis, the objective is to adjust the model and combine it with what is actually practiced on the Moroccan ground.

The evaluation of performance can be made by evaluating the input (e.g. available resources), throughput (e.g. processing of the input) and output (e.g. goals achieved) of the organization. In non-profit organizations (NPOs), questions of performance have become increasingly important in the world of practice. To our knowledge, most of studies used the same methods to evaluate the performance in NPSOs, but no recent study has proposed a model adapted to the Moroccan case. Based on a review of the studies that specifically addressed the organizational performance (and effectiveness) of NPSOs at operational level, the present paper aims to provide a multidimensional framework in order to understand, analyse and measure organizational performance of sport federations. This paper combine all dimensions founded in literature and choose the most suited of them to our model that we will develop in Moroccan sport federation's case.

Our paper is divided into two Chapter, the first one will be a presentation of the model that we developed from the literature, and then, we contextualize that model to adapt it to Moroccan case. We start firstly with presentation and definition of the concept of organizational performance in NPSOs. Secondly, we provide a presentation of relevant studies measuring organizational performance in NPSOs with an indication of their benefit and weaknesses. After; on the basis of the results obtained from the literature, we present the most interesting model of evaluating organizational performance in sport organizations which will be inspired from all studied made before with taking into account their limitations, specially, we relied on model of Koski ; Bayle and Madella, and the unified model made by Winand. We combined Five dimensions, each one of them had many determinants (ability to obtain resources (input) "Financial resources and Human resources determinant", organizational dimension (throughput) "financial resource management, sport management and internal atmosphere", Realization of objectives "financial and sport performance" (output), perception of stakeholders "internal and external" and the last one is the environment "services to society". In the second section, we take that model and try to contextualize it to get adapted to our case, the objective is to adjust the model and combine it with what is actually practiced on the ground by using a qualitative Study.

Method

We proposed to adjust the unified model of evaluating organizational performance that takes into account all the limitations found in the literature to our case by using a qualitative study. We conduct a Delphi interview with professionals and specialists of sport in Morocco. We choose to administrate a semi structured interview.

References

Bluedorn, A.C. (1980). Cutting the Gordian knot: A critique of the effectiveness tradition in organization research. *Sociology and Social Research*, 64, 477-496.

Cameron, K.S., & Whetten, D.A. (Eds.). (1983). *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. London: Academic Press.

Chelladurai, P. (1987). Multidimensionality and multiple perspectives of organizational effectiveness. *Journal of Sport Management*, 1, 37-47.

Connolly, T., Conlon, E.J., & Deutsch, S.J. (1980). Organizational effectiveness: a multiple-constituency approach. *Academy of Management Review*, 5, 211-217.

Andreff W. 1991. *Les effets d'entraînements des jeux olympiques d'Albertville, retombées socio-économiques et innovations dans le domaine du sport en région Rhône-Alpes*.

L'organisation du sport pour tous en Espagne : réalités et enjeux

Yannick Hernandez ^{1,2}

¹ Institut Supérieur de Formation de l'Enseignement Catholique d'Aquitaine – Institut Catholique de Toulouse (ICT) – France

² Université de Bordeaux – LACES (EA 7437), Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine – France

Mots-Clés : système associatif sportif, groupement de promotion sportive (entes de promoción deportiva), sport municipal, politiques sportives

La Charte européenne du sport du Conseil de l'Europe en 2001, reprenant les principes de la Charte européenne du sport pour tous de 1975, recommande aux pays « de donner à chaque individu la possibilité de pratiquer le sport ». Les mouvements populaires ont historiquement participé du développement du sport pour tous en Europe, en s'opposant à une pratique uniquement élitiste (Puig, Domínguez et López, 1996). Si le sport s'est développé traditionnellement à partir du tissu associatif, l'organisation du sport pour tous dans chaque pays a pris des formes variées jusqu'à nos jours avec plus ou moins de soutien des administrations publiques. En Espagne, la Constitution espagnole de 1978 affirme que « les pouvoirs publics encouragent l'éducation sanitaire, l'éducation physique et le sport. De même, ils favorisent une utilisation appropriée du loisir ». En plus, « Les communautés autonomes peuvent assumer des compétences dans la promotion du sport et l'utilisation convenable des loisirs ». Ce sont plusieurs administrations dans un pays très décentralisé et avec des lois dans ses différents niveaux où le modèle « sport pour tous » est pris en considération sans toujours expliciter ses frontières conceptuelles et organisationnelles (Blanco, 2014). L'objet de cette communication est d'analyser l'organisation du sport pour tous en Espagne à l'égard des politiques sportives sur la période récente (2010-2017).

Deux approches se rencontrent actuellement dans le domaine de la sociologie du sport espagnole en analysant les politiques espagnoles du sport pour tous depuis la transition jusqu'à nos jours. Celle de Moscoso-Sánchez, Rodríguez-Díaz et Fernández-Gavira (2015), pour qui l'état espagnol aurait favorisé une politique de sport d'élite au détriment du sport pour tous. De l'autre celle de Puig (2017) pour qui le sport pour tous répond à un modèle d'organisation ouverte en Espagne dans lequel les administrations décentralisées auraient aussi développé ce sport pour tous aux côtés de l'État et en parallèle au sport d'élite, pas au détriment de ce dernier. Comment nous situer par rapport aux deux perspectives ?

Nous analyserons le contenu thématique des lois et documents officiels dans les différents niveaux territoriaux ainsi que les programmes sportifs au niveau national en complétant nos interprétations avec la littérature scientifique sur le sujet (Pérez-Serrano, 2007).

Le système sportif espagnol concevrait une seule structure associative nationale spécifique pour développer le Sport pour Tous mais elle serait méprisée par les institutions publiques selon Blanco (2004). Au niveau régional certaines CC.AA. auraient conçu des structures associatives similaires au niveau régional ou local. Pour Puig, Domínguez et López (1996), le tissu associatif espagnol n'a pas trouvé l'essor espéré après la transition, ce qui impliquait l'intervention des administrations publiques très décentralisées en Espagne. C'est d'ailleurs l'une des critiques de Puig (2017) à l'égard de Moscoso-Sánchez, Rodríguez-Díaz et Fernández-Gavira (2015), en argumentant que ces derniers négligeaient tout le sport pour tous organisé par les municipalités. Par contre, à l'issue de notre analyse certaines pistes nous permettraient de nuancer les propos de Puig car le devenir naturel des structures sportives associatives ne dépendrait pas uniquement de leur propre

engagement pour exister ; en effet, la législation pour les concevoir, la forme dont elles peuvent se constituer, leur prise en considération, leur promotion et leur soutien en forme de subventions par exemple font partie de politiques précises à considérer. Nous observons à partir de notre étude que le sport pour tous associatif n'a pas été suffisamment pris en compte en Espagne au niveau national et que les changements de gouvernements depuis 2010 n'ont pas contribué à élaborer une ligne directrice au niveau national. En absence de structures associatives nationales de sport pour tous suffisamment légitimes en Espagne, il semblerait pertinent dans des travaux futurs de questionner les principaux partenaires des collectivités locales afin d'observer leur typologie et leur sensibilité vers le mouvement « sport pour tous ».

Références

Blanco, E. (2014). Evolución del deporte para todos en España. *REEFD*, 406, 9-11.

Moscoso-Sánchez, D., Rodríguez-Díaz, Á., et Fernández-Gavira, J. (2015). Elitist rhetoric and the sports gap. Examining the discourse and reality of sport in Spain. *European Journal for Sport and Society*, 12 (1), 31-51.

Pérez Serrano, G. (2007). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes II, Técnicas y análisis de datos* (4a ed. Vol. 2). Madrid: Editorial La Muralla.

Puig, N. (2017). On sport for all and elitist sports in Spain. Reply to David Moscoso-Sánchez, Álvaro Rodríguez-Díaz and Jesús Fernández-Gavira. *European Journal for Sport and Society*, 1-13.

Puig, N., Domínguez, A. M., et López, C. (1996). Propuesta de marco teórico interpretativo sobre el asociacionismo deportivo en España. *Motricidad: revista de ciencias de la actividad física y del deporte*, 2, 75-92.

L'intercommunalité, une ressource territoriale d'innovation sportive ? Le cas de l'aménagement et du management du complexe aquatique et patinoire de Chartres

José Chaboche¹

¹ Centre d'Études pour le Développement des Territoires et l'Environnement – Université d'Orléans : EA1210 – France

Mots-Clés : Intercommunalité, Ressource territoriale, Innovation, Equipements sportifs

L'intercommunalité à fiscalité propre permet d'opérationnaliser des stratégies publiques de compétitivité territoriale par le sport. Or le dépassement de l'horizon communal qu'elle suppose ainsi que la coordination et la régulation entre organisations sportives qu'elle requiert restent problématiques (Honta, 2006). L'enjeu de coupler sport et intercommunalité n'est pas nouveau mais les effets spatiaux, organisationnels et managériaux de la loi de 2015 portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) le réactualisent sous deux angles : celui du management de l'innovation car la diffusion de l'intercommunalité est parvenue à saturation (100% des communes regroupées depuis 2015) et la concentration qui s'opère (intercommunalités réduites de 2 603 en 2010 à 1 263 début 2018) fait émerger des espaces de coopération suffisamment puissants pour conduire le projet commun de développement auquel la loi les appelle ; celui de la capacité de l'intercommunalité à constituer une ressource territoriale (Pecqueur, 2005) révélée – donc signifiante pour ses parties prenantes – puis activée au plan sportif. L'étude du cas typique de L'Odyssée – le plus imposant complexe aquatique et patinoire français, affermé depuis 2009 par la communauté d'agglomération Chartres Métropole à Vert Marine – permet alors de voir en quoi et dans quelle mesure l'intercommunalité constitue ou non une ressource territoriale d'innovation sportive.

Inductive, qualitative et interprétative, la démarche de recherche associe géographie, aménagement de l'espace et urbanisme en vue d'évaluer la performance conjointe d'organisations sportives, objet central du champ du management du sport. Croisant les concepts de ressource territoriale et celui d'innovation appliquée aux piscines publiques (Bessy, 2002), à visée initialement prospective et offrant une lecture actualisée de L'Odyssée, le cadrage théorique structure un double questionnement : l'intercommunalité accroît-elle le panier de biens et de services (Hirczak et al., 2008) ou l'amenuise-t-elle au contraire (offre, qualité, etc.) pour certains usagers ? Participe-t-elle d'une gouvernance partenariale et d'une construction territoriale solide ou génère-t-elle conflits et déstabilisations ? Le dispositif de collecte des matériaux empiriques combine observation directe de L'Odyssée et enquête archivistique par recueil systématique des articles sur la question des piscines dans Chartres Métropole parus dans son mensuel *Votre Agglo* depuis 2011 et dans le quotidien *L'Echo Républicain* de 1999 à 2018.

Nourris par une première réflexion sur l'articulation entre pratiques sportives et projets de territoires grâce au cas de L'Odyssée (Chaboche, 2016), nos résultats montrent les effets contrastés de cette infrastructure sur la construction intercommunale en raison de ses modes de conception, de réalisation et d'exploitation : attraction de nombreuses communes périurbaines par Chartres Métropole (7 communes-membres en 2000, 46 en 2011, 66 en 2018) ; long conflit entre la ville-centre et les deux principales villes périphériques sur fond de concurrence entre espaces publics aquatiques aux logiques socioéconomiques pourtant différentes ; tissu associatif brutalement reconfiguré par Chartres Métropole ; omniprésence de l'intercommunalité dans le développement territorial, sans mandat démocratique direct ; concurrence interurbaine généralisée et multi-

scalaire ; espace sportif public marchandisé, privatisé et gentrifié de manière croissante ; pilotage autoritaire de grandes opérations d'aménagement par des élites politiques attentives aux intérêts privés, au détriment du maillage territorial d'équipements sportifs et des catégories sociales les moins bien positionnées.

Le caractère spectaculaire volontiers donné aux politiques urbaines contemporaines prend souvent la forme d'équipements sportifs emblématiques. Leur charge politique, symbolique et architecturale, associée aux partenariats public-privé dont beaucoup procèdent, précipite l'essor de pratiques sociales davantage individualisées et consuméristes favorisant les formes les moins inclusives du modèle de la ville des loisirs. L'aménagement et le management de L'Odyssée montrent que l'intercommunalité est sans conteste une ressource territoriale d'innovation sportive mais que sa logique, sa pratique et ses finalités nécessitent une concertation approfondie et suivie entre ses parties prenantes sous peine de susciter de redoutables conflictualités au sein d'un même espace de coopération.

Références

Bessy, O. (2002). L'innovation dans les piscines publiques. Dans O. Bessy et Dieter Hillairet (dir.), *Les espaces sportifs innovants* (tome 1, p. 179-237). Voiron, France : Presses Universitaires du Sport.

Chaboche, J. (2016). Du territoire de projets à l'anti-projet de territoire. Grand équipement sportif et construction de l'intercommunalité en agglomération intermédiaire. *Cahiers de Géographie du Québec*, 171, 455-475.

Hirczak, M., Moalla, M., Mollard, A., Pecqueur, B., Rambonilaza, M. et Vollet, D. (2008). Le modèle du panier de biens: grille d'analyse et observations de terrain. *Economie Rurale*, 308, 55-70.

Honta, M. (2016). Le sport dans les "territoires de projet" ou les chemins tortueux de la coopération intercommunale. *Cahiers de Géographie du Québec*, 171, 439-454.

Pecqueur, B. (2005). Les territoires créateurs de nouvelles ressources productives : le cas de l'agglomération grenobloise. *Géographie, Économie, Société*, 7(3), 255-268.

Session 5B

Les déterminants du risque perçu lié à l'achat d'un stage de golf

Sébastien Castel ¹

¹Violences, Innovations, Politiques, Socialisations et Sports – Université de Rennes 2 : EA4636
– France

Mots-Clés : risque perçu, déterminants, stage de golf, services sportifs

Introduction

Le golfeur est devenu un véritable consommateur, exigeant dans la recherche de qualité et rationnel dans l'orientation des dépenses de son budget golf. A tel point que l'achat d'un stage de golf peut engendrer un sentiment de doute. Loret (2004) affirme que nous sommes passés des années de certitudes aux années d'incertitudes marquées par l'apparition de nouveaux besoins liés à la recherche de qualité et de sécurité dans les prestations de service. Alors que le golf est le sport individuel le plus pratiqué au monde (90 millions de pratiquants), le nombre de joueurs en France est plus limité (410 000 licenciés). Ainsi, au regard de la taille du marché français, les dirigeants de clubs ont-ils pris en considération les différentes variables pouvant affecter le risque perçu lié à l'achat de stage de golf ? La théorie du risque perçu en marketing semble être pertinente pour étudier le comportement d'achat du golfeur et diminuer les incertitudes pour le fidéliser.

Les déterminants du risque perçu liés à l'achat d'un stage de golf

A. Le risque perçu en marketing. D'après Bauer (1960), chaque achat peut engendrer des conséquences négatives ne pouvant être anticipées avec certitude et dont certaines ont de fortes chances d'être déplaisantes. Afin de mettre en perspective nos travaux sur le consommateur golfeur, nous avons retenu le modèle théorique de Stone et Grønhaug qui caractérise le risque perçu à travers 6 dimensions (performance, financier, physique, de perte de temps, psychologique et social). Ce modèle explique plus de 88 % la variance du risque global. De plus, le choix de cet outil de mesure à faible niveau d'abstraction est justifié par les propos de Volle (1995).

B. Les déterminants du risque perçu. Selon Mallet (2002), les déterminants sont nombreux et proviennent de trois sources différentes : le consommateur, le produit et la situation d'achat. De manière générale, trois grands types de variables influencent le comportement du consommateur : les variables psychographiques, les variables sociodémographiques et les variables environnementales. Dans le cadre de cette recherche, nous avons identifié un ensemble de variables sportives telles que : le classement, la fréquence de jeu, sa durée et période de jeu dans l'année, le niveau technique, la pratique de la compétition, l'apprentissage du golf et son budget.

Analyse des relations entre les dimensions et les déterminants du risque perçu lié à l'achat d'un stage de golf

L'échantillon est composé de 247 hommes et de 51 femmes, dont l'âge et le niveau de jeu reflètent la population nationale des golfeurs. L'analyse en composantes principales a réparti de manière homogène les 18 items du questionnaire du risque perçu lié à l'achat d'un stage à travers 3 dimensions (Performance, psychosociale et physique).

A. Le risque perçu lié à l'achat d'un stage de golf. Le risque global perçu est d'une intensité de 2.31. Le risque fonctionnel caractérisant le rapport qualité/prix est le plus important (2.77) suivi du risque psychosocial (2.51) et du risque physique (1.66). La crainte que la durée de l'apprentissage ait des répercussions sur le

physique et de se blesser pendant un stage sont des risques faibles.

B. Les déterminants du risque perçu. Nous confirmons des relations significatives (Alpha de Cronbach > 0.5) entre le risque perçu lié à l'achat d'un stage de golf et les déterminants sociodémographiques (l'âge, le niveau d'étude) et sportifs (la pratique de la compétition). Les golfeurs de plus de 66 ans perçoivent un risque physique (1.80) supérieur à la moyenne (1.66). Les golfeurs qui ne font pas de compétition ont une perception du risque physique lié à l'achat d'un stage de golf (1.82) supérieure à la moyenne.

Conclusion

Les résultats confirment notre proposition de recherche qui postulait l'existence de relations significatives entre le degré de perception du risque lié à l'achat d'un stage de golf et les déterminants sociodémographiques et sportifs du consommateur golfeur.

Références

- Chauvin Bruno (2016) *La perception des risques. Apports de la psychologie à l'identification des déterminants du risque perçu*. De Boeck Supérieur.
- Mallet, S. (2002). *Déterminants et conséquences du risque perçu en comportement du consommateur*. Thèse de Doctorat de 3ème cycle, Université de Paris I : Panthéon Sorbonne.
- Rima Yousfi-Bachir, Jan Schaaper (2017) Les déterminants du risque perçu par le touriste français lors du choix d'une destination touristique : un modèle conceptuel, *Question(s) de management*.
- Stone, R.N. Gronhaug, K. (1993). Perceived risk: further considerations for the Marketing discipline. *European Journal of Marketing*, pp. 39-50.
- Volle, P. (1995). Le concept de risque perçu en psychologie du consommateur : antécédents et statut théorique. *Recherche et Applications en Marketing*, 10 (1), 40-56.

Exercice du management et cohésion des groupes en contexte militaire : Le rôle du climat motivationnel

David Le Foll ¹, Olivier Rasclé ¹, Marie Marchal ²

¹ Violences, Innovations, Politiques, Socialisations et Sports – Université de Rennes 2 : EA4636
– France

² École Militaire de Saint-Cyr Coëtquidan – Ministère des Armées – France

Mots-Clés : Climat motivationnel perçu, cohésion de groupe, formation militaire, exercice du management

Introduction

L'exercice du management de sections dans les écoles militaires est devenu, depuis 1996 et l'annonce de la professionnalisation des armées françaises, un enjeu majeur dans la formation des nouvelles recrues. Ainsi, aujourd'hui, il est demandé aux chefs de section de former « un professionnel aux motivations enrichies par le développement de la cohésion [...] et qu'il ne s'agit en aucun cas de sélectionner encore moins d'éliminer mais de former et de faire progresser » (Bulletin Officiel des Armées, 2016).

En psychologie sociale, la cohésion est définie comme un processus dynamique reflétant la tendance d'un groupe à rester uni dans la poursuite de ses objectifs (Carron & Eys, 2012). Une double distinction conceptuelle (individu vs groupe et sociale vs opératoire) permet d'établir quatre manifestations distinctes de la cohésion : (1) l'attraction individuelle pour le groupe opératoire (AOG) qui représente les sentiments des individus quant à leur participation personnelle à la productivité du groupe ; (2) l'attraction individuelle pour le groupe social (ASG) qui se rapporte aux sentiments des individus quant à leurs interactions sociales au sein du groupe ; (3) l'intégration opératoire du groupe (IOG) en lien avec la perception des individus sur l'unité du groupe dans l'atteinte des objectifs et (4) l'intégration sociale du groupe (ISG) qui se rapporte aux sentiments des individus sur le fonctionnement du groupe en tant qu'unité sociale.

En contexte sportif, Boyd, Kim, Ensari et Yin (2014) ont montré que la cohésion serait prédite par le climat motivationnel. Ce dernier représente l'environnement créé par un autrui significatif (e.g., le chef de section) avec lequel d'autres individus (e.g., les militaires en formation) interagissent. Issus de la théorie des buts d'accomplissement, deux climats motivationnels ont été identifiés (Chi & Duda, 1995). Le climat de maîtrise est instauré lorsque les interventions du chef de section sont davantage orientées vers les progrès individuels ou les efforts. À l'inverse, un climat de compétition est généré lorsque les comparaisons sociales ou les résultats/performances sont valorisés.

L'objectif de cette étude est précisément de mesurer, en contexte militaire, les effets du climat motivationnel perçu sur le niveau de cohésion des unités militaires.

Méthodologie

Participants. 257 militaires ($M = 20.5$, $SD = 2.47$), répartis dans 7 sections de la formation initiale des militaires du rang à l'École Militaire de Saint-Cyr Coëtquidan, ont participé à l'étude.

Outils de mesure. Le climat motivationnel perçu a été mesuré à partir de la version française adaptée au contexte militaire du Perceived Motivational Climate in Sport Questionnaire-2 (Newton, Duda, & Yin, 2000). Afin de mesurer la cohésion des groupes, une version adaptée au contexte militaire du Questionnaire

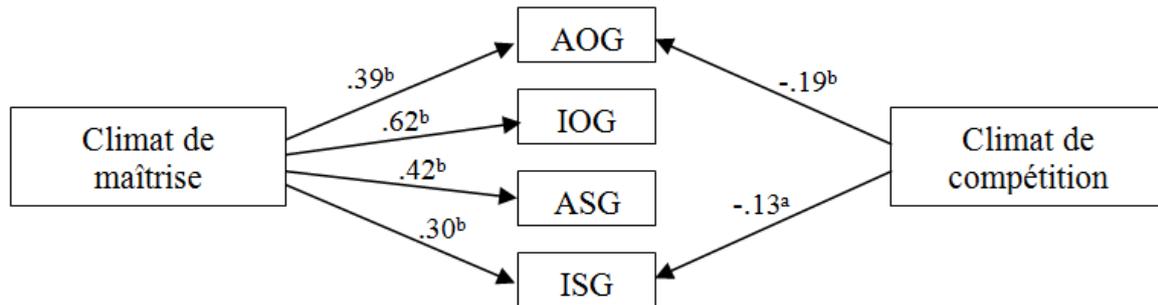
d'Ambiance de Groupe (Heuzé & Fontayne, 2002) a été utilisée.

Procédure. Les questionnaires ont été complétés la dernière semaine d'une formation de 3,5 mois.

Résultats

Comme l'illustre la figure ci-dessous, et de la même manière qu'en contexte sportif, les résultats de l'analyse de régression hiérarchique indiquent que la perception d'un climat motivationnel de maîtrise prédit positivement et significativement les 4 sous-domaines de la cohésion, expliquant de 10% à 38% de la variance.

Figure 1. Climat motivationnel perçu prédisant les dimensions de la cohésion



Notes. (a) $p < .05$; (b) $p < .001$

Discussion

Comparativement à un climat de compétition, la perception d'un climat motivationnel de maîtrise semble de nature à renforcer positivement la cohésion des unités militaires. Cela semble d'autant plus important que de nombreuses études ont montré des relations positives entre une forte cohésion et l'amélioration des performances, de la satisfaction ou encore du moral des militaires (Olivier et al., 1999, pour revue). Ainsi, la capacité des chefs de section à instaurer un tel climat représente aujourd'hui un élément crucial lors de la formation des nouvelles recrues.

Références

- Boyd, M., Kim, M-S, Ensari, N., & Yin, Z. (2014). Perceived motivational team climate in relation to task and social cohesion among male college athletes. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 115-123.
- Carron, A.V. & Eys, M.A. (2012). *Group Dynamics in Sport* (Eds). 4th ed. Fitness Information Technology; Morgantown, WV.
- Chi, L. & Duda, J. (1995). Multi-sample confirmatory factor analysis of the task and ego orientation in sport questionnaire. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 66 (2), 91-98.
- Oliver, L.W., Harman, J., Hoover, E., Hayes, S.M., & Pandhi, N.A. (1999). A quantitative integration of the military cohesion literature. *Military Psychology*, 11 (1), 57-83.

Travail et loisir, une innovation managériale – Conséquence d'une telle cohabitation

Romain Rochedy ¹

¹Laboratoire de Changement Social et Politique – Université Paris Diderot - Paris 7 : EA7335 –
France

Mots-Clés : Activité physique et sportive, Travail, Loisir, Management, Valeur travail

Nous apprenions, il y a de cela quelques semaines, que des entreprises suédoises imposaient depuis maintenant près de deux ans de l'activité physique et sportive à leurs collaborateurs. Si pratiquer du sport en entreprise n'est pas nouveau (Pierre, 2015), le caractère obligatoire de la démarche est quant à elle particulièrement novatrice. Elle renforce en cela l'omniprésence de ces méthodes managériales, visant à l'introduction du loisir au travail et incite la recherche à se pencher sur ce phénomène innovant dont la portée en fait une vitrine de processus plus généraux de transformation du travail lui-même (Méda, 2010).

Nous avons fait le choix dans cet article de nous pencher sur les activités physiques et sportives connectées afin de rendre compte de ce que nous considérons être l'avant-garde post-moderne la plus aboutie de ces processus transformatifs. Du sport au jeu, la connectivité et le désir de gamifier ont résolument donné une nouvelle dynamique à l'historique sport corpo' pour le faire advenir en *jeu travaillé*.

Notre étude se focalise sur l'analyse de la mise en place de challenges connectés proposés par une entreprise Nantaise, Kiplin. Cette start-up propose une interface numérique de gestion des données recueillies sur l'activité physique par les outils connectés. Il s'agit de laisser de côté le sport traditionnel, pour en proposer une version *édulcorée*, moins compétitive que ludique, où la gamification opère pour offrir au pratiquant une nouvelle modalité à son engagement. L'emphase est mise sur le partage d'une expérience ludique, loin des caractéristiques figées du sport. Ici, l'enjeu est le jeu dans ce qu'il recèle de liberté. Il ne s'agit pas d'imposer un cadre à l'expérience, mais bien d'offrir les *conditions* de l'expérience.

L'objectif de cette recherche est de questionner un modèle univoque à la lecture de ce phénomène de *mode managériale* où souci de bien-être au travail et gains de productivité se retrouvent trop souvent les uniques médias de justification de l'investissement (Thiele & Hasson, 2011). Nous verrons comment les consommateurs de ces dispositifs vivent l'expérience de la cohabitation du jeu au travail et en quoi cette modalité d'expérience transforme potentiellement leur rapport à la *valeur travail*. Entre pratique de contrôle, syndrome du bien-être et épanouissement salariale, les activités physiques et sportives connectées sont aujourd'hui une nouvelle entrée sociologique dans l'analyse du travail contemporain.

Le terrain de cette recherche prend racine dans une double observation participante réalisée chez deux grands groupes du secteur tertiaire, l'un spécialisé dans les produits d'assurance et le second dans la qualité de vie. Fort de onze entretiens qualitatifs, cette approche s'est voulue traiter spécifiquement des APS en entreprise couvertes par l'utilisation d'outil connecté.

Une confrontation des verbatim entre eux a permis de cristalliser trois profils de pratiquants. Cette caractérisation s'est vu formaliser en termes d'âge, de profil professionnel, de rapport à l'objet connecté et enfin de relation à la pratique physique. Cette tripartition de notre échantillonnage a ensuite été comparée à une base de données quantitatives ouverte par Kiplin sur un challenge connecté nommé « Paris-Brest ». Les informations ont été récoltées de juin 2015 à novembre 2016 et comportent 385 réponses. Les données ont ensuite été traitées statistiquement et ont permis la précision des catégories préétablies.

Kiplin, par ces challenges connectés, propose aux collaborateurs une activité ludique plus que physique dans laquelle (par avatar interposé), l'objectif se renouvelle à chaque fois, et dissocie ainsi l'engagement physique de (toutes) conditions sportives. Cette expérience physique et ludique sur le lieu de travail s'accompagne autant qu'elle déclenche le désir de « résonance » (Rosa, 2012) au monde, que ce soit en termes de subjectivation de soi, de l'espace ou du temps de l'expérience. Ces « rituels de l'automesure » semblent se concrétiser dans la fixation de règles de conduite visant la transformation de soi et du monde. Ces processus d'objectivation seraient ainsi les nouveaux médias du processus de subjectivation rendu particulièrement nécessaire à l'aune de la désynchronisation sociale totale (Rosa, 2012). Pour autant, ces activités « prêt-à-porter » restent des *dispositifs* (Dujarier, 2015) managériaux dont les finalités sont parfois très éloignées des objectifs individuels. Cette tension de sens conduit sans aucun doute à une lutte d'intérêts dont travail et jeu deviennent les outils de l'affrontement. Or, le monde n'est peut-être pas tant en manque de *game* et de règles du jeu que de *play*, de comportements véritablement ludiques, de capacité à jouer avec les règles.

Session 5C

Le confessionnalisme sportif : le cas du basket-ball au Liban

Ziad Rahal ¹, Philippe Campillo ¹

¹ Université de Lille, Droit et Santé – Univ. Lille, EA7369-URePSSS - Unité de recherche pluridisciplinaire sport santé société. – France

Mots-Clés : basketball, communautarisme, identité culturelle, Moyen, Orient, sociocratie.

Le Liban, un des pays les plus petits du Moyen-Orient, concentre dans son espace géographique une diversité culturelle difficile de rencontrer ailleurs. Sa spécificité et son originalité émanent d'une constitution qui répartit les pouvoirs en fonction des appartenances confessionnelles de sa population (Blanc, 2012). Le sport professionnel y est soumis à des contraintes culturelles très fortes, dans une société colorée par dix-huit confessions religieuses. Le « pacte national » qui définit cette constitution organise la répartition des principales fonctions publiques entre les communautés religieuses de la population libanaise. En ce qui concerne la formation du gouvernement, le poste de président de la République est réservé à un chrétien maronite (catholique), celui de Premier ministre à un sunnite et celui de la chambre des députés à un chiïte. De même dans la gestion du sport au Liban, on retrouve ce type de répartition tacite, qui permet à l'Occidental par l'intermédiaire d'une analyse de l'interconnexion entre le confessionnalisme structurel du pays et le modèle sportif européen, une meilleure compréhension de l'interaction mondialisation-glocalisation au Moyen-Orient (Gasparini, 2007). L'objectif de cette étude a consisté à percevoir l'impact de cette mosaïque politico-religieuse sur le basket-ball au Liban et a tenté de répondre à la problématique suivante : comment cette mosaïque culturelle influence-t-elle l'évolution de ce sport ?

La méthodologie de cette étude s'est basée dans un premier temps, sur l'analyse d'une dizaine d'entrevues semi-directives. Ces responsables sont répartis par catégories d'appartenances religieuses, leurs positions et responsabilités professionnelles représentatives du contexte sportif libanais. Le corpus se réfère à l'impact de cette distribution et ses effets sur le développement du sport au Liban notamment le basket-ball (exemple de type de question : « Selon vous, l'implication de la religion dans le sport au Liban constitue-t-elle un élément avantageux ou perturbateur ? »). Dans un second temps, un questionnaire de dix-huit interrogations reprenant la thématique abordée dans les interviews semi-directifs a été adressé par e-mail à quatre-vingt-quinze personnes libanaises de spécialisations différentes. Le choix de notre échantillon a pris en compte d'une part, l'appartenance confessionnelle des personnes questionnées de manière à ce qu'elles soient réparties équitablement entre les trois catégories qui composent la population libanaise (chrétiennes, musulmanes, et athées) qui ne compte que quatre millions de personnes, et d'autre part leur lien direct avec le sport : étudiants et professeurs en sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS), et des joueurs professionnels qui s'intéressent au sport local et international.

Le résultat principal révèle qu'initialement l'effet provoqué par le confessionnalisme et de son implication dans le sport qu'à la question concernant l'effet de l'implication de la religion sur le basket-ball au Liban, fut un réel succès économique traduit par une augmentation de 1997 à 2005 : des prix de droit de retransmissions passant de 50 000\$ à 300 000\$, du nombre de licenciés de 2000 à 9000, et de la qualité du jeu lui permettant de se qualifier trois fois en coupe du monde, supplantant le leadership du football et générant une ferveur populaire faisant abstraction des blessures d'une longue guerre civile. Le confessionnalisme peut être pour le basket-ball un facteur positif dans la mesure où la région dans laquelle il se pratique connaît une certaine stabilité politique et démographique. Mais il rend ce sport dépendant si cet équilibre est rompu (Dorsey, 2016).

Cependant, ces deux dernières décennies montrent une exacerbation des fanatismes religieux au Proche-

Orient illustré par l'opinion des interviewés qui dans leur majorité (80%) reconnaissent l'effet négatif de l'implication de la politique et de la religion dans le sport. En effet, cela s'est vérifié à partir de 2005 lors des rencontres sportives au Liban. Sur les terrains de basket-ball chaque fois que se retrouvaient en présence deux équipes de religions différentes et d'appartenances politiques opposées, leur rencontre dégénérait. La montée de l'intolérance s'est traduite par une poussée de la violence dans les manifestations sportives, avec des matchs accompagnés de multiples incidents, et soldés par des bagarres entre supporters, joueurs et même entre services de sécurité.

Il apparaît que ce système de gestion initialement favorable semble aujourd'hui dépassé et anachronique, perturbant une ouverture sociale dans une logique de mondialisation. L'exemple du basket-ball au Liban pourrait constituer un laboratoire révélateur de perspectives s'élargissant à d'autres espaces d'applications géographiques, comme l'Europe qui connaît actuellement une nouvelle phase de son histoire avec les phénomènes d'immigration massive en l'occurrence du Moyen-Orient et d'Afrique, et l'émergence de multiples quêtes d'autonomie comme le cas de la Catalogne ou de la Corse et même l'Écosse. On peut se poser la question de savoir si le concept de glocalisation qui s'applique aujourd'hui à l'exemple moyen-oriental ne sera pas demain applicable au sein même de l'Europe ?

Références

Blanc, P. (2012). *Proche-Orient : Le pouvoir, la terre et l'eau*. Paris : Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.).

Dorsey, J. (2016). *The Turbulent World of Middle East Soccer*. London : Hurst.

Gasparini, W. (2007). Le sport entre communauté et communautarisme. *Sciences de l'Homme et Société*, 150, 77-83.

L'influence du crowdfunding sur la communauté de fans : une recherche exploratoire

Marie-Josèphe Leroux-Sostenes ¹

¹ Université de Rouen – Université de Rouen – France

Mots-Clés : crowdfunding, communauté, sportifs peu médiatisés, réseaux sociaux.

Le *crowdfunding* permet le financement de projets, notamment sportifs. Ce phénomène est défini, par Belleflamme, Lambert et Schwienbacher (2011), comme un appel ouvert, majoritairement réalisé *via* internet, pour obtenir des ressources financières en échange de dons, de produits futurs, d'autres formes de récompenses et / ou de droits de vote. Il s'agit de soutenir une initiative pour la réalisation de projets. L'appel d'offre s'adresse principalement à la communauté du porteur de projet, c'est-à-dire à « un groupe d'individus qui partagent des objectifs et des valeurs communes » (Bessière et Stéphany, 2014).

Les pages *fans* permettent à un athlète d'entretenir des liens avec sa communauté. Des résultats sportifs, des aventures etc, permettent d'alimenter ces pages. Un projet de *crowdfunding* a pour objectif d'être le point de départ d'une belle histoire (*storytelling*) qui s'écrira (ou non) avec l'aide de la communauté du porteur de projet. Le financement participatif, est utilisé principalement par des sportifs rencontrant des difficultés financières, notamment par manque de sponsors lié à leur faible notoriété. Par conséquent, notre recherche s'est-elle orientée vers ce public spécifique. De plus, le sponsoring actuellement est peu étudié du point de vue des athlètes (Dumont, 2016). Ainsi, quelle est l'influence d'un projet de *crowdfunding* sur la taille d'une communauté de sportifs peu médiatisés est la question de recherche de cette communication.

Une étude exploratoire et qualitative est utilisée d'un point de vue méthodologique. Dans un premier temps, une *netnographie* a été réalisée. Cet outil permet de recueillir de l'information librement disponible et, donc, ne présente pas de biais au niveau de l'information primaire (Benghozi et Bergadaà, 2012). Les informations recueillies concernent 15 projets sportifs de *crowdfunding* déposés sur des plateformes de financement participatif. Plus précisément, le recueil d'information a porté, pour chaque projet, sur le nombre de contributeurs, le nombre de *fans* sur la page *facebook* du sportif avant et après le projet. Le nombre de *fans* sur la page Facebook a été retenu comme variable pour mesurer la taille de la communauté avant et après la visibilité du projet sur une plateforme. Ce premier travail a été complété par des entretiens semi-directifs auprès de chacun des porteurs de projet retenus. Un guide d'entretien a été construit ayant pour objectif de comprendre l'engagement du sportif sur les réseaux sociaux, de cerner les moyens utilisés par le porteur pour faire connaître son projet, ainsi que le profil de ses contributeurs. Enfin, le porteur a été invité à échanger quant à l'apport de son projet au-delà du financement et notamment vis-à-vis de sa communauté.

Les premiers résultats montrent qu'avant la mise en ligne de leur projet, six porteurs possédaient un cercle restreint d'« amis » sur les réseaux sociaux, c'est-à-dire uniquement un premier cercle composé des amis et des membres de leur famille. En revanche, neuf porteurs avaient déjà constitué une communauté regroupant des *fans* et des amis d'amis, c'est-à-dire un cercle virtuel. Par ailleurs, les 15 porteurs de projet étudiés ont signalé que les plateformes sollicitées ne leur avaient pas demandé de travailler en amont l'acceptation de leur projet afin de disposer d'une communauté de *fans* minimum.

L'observation des données relatives au nombre de membres a révélé que la communauté virtuelle de tous les porteurs de projet augmente quantitativement après la réalisation du projet, mais de manière inégale. En effet, les croissances s'étalent de +0,32 % à + 24,49%, ou en valeur absolue de +2 à +460 membres (avec une moyenne de +51). Cependant, neuf des 15 porteurs interrogés ont bénéficié d'apports issus d'entreprises,

même si ces dernières n'apparaissent pas clairement dans la communauté virtuelle ; elles ont joué un rôle important dans la réalisation de l'objectif financier du porteur de projet.

Ce travail de recherche a permis de mettre en lumière deux facettes du *crowdfunding* : la confirmation d'un moyen de financement de projets sportifs et l'existence d'un moyen de communication à la disposition des sportifs peu médiatisés pour augmenter la taille de leur communauté.

Cette recherche conforte également de nombreux travaux portant sur la dimension de communication du *crowdfunding* (Bouaiss et Maque, 2016 ; Onnée et Renault, 2014). L'originalité de cette recherche exploratoire porte sur le terrain d'étude : les sportifs peu médiatisés ; elle ouvre la voie à de nombreuses études complémentaires. Toutefois, la première limite réside dans le nombre restreint de cas étudiés. Ainsi, il conviendrait de compléter ce travail par une étude quantitative. En outre, l'augmentation observée de la taille des communautés peut être la conséquence d'autres variables, au-delà du projet de *crowdfunding*, qui n'ont pas été traitées dans cette étude exploratoire. Ainsi cette communication pourrait-elle être prolongée par la détermination et la mesure de celles-ci. Enfin, cette recherche ne porte que sur l'augmentation quantitative des membres de la communauté des porteurs de projet ; or, l'approche qualitative de cette même communauté présente un intérêt certain. En conclusion, cette recherche montre que de déposer un projet de *crowdfunding* sur une plateforme de financement participatif est un outil exploitable par les sportifs peu médiatisés qui cherchent à accroître la taille de leur communauté virtuelle.

Références

- Belleflamme P., Lambert T. et Schwienbacher A. (2011), Crowdfunding : Tapping the right crowd, *Journal of Business Venturing*, 20, pp. 11-32.
- Benghozi, J.P., Bergadaà, M. (2012). Métier de chercheur en gestion et web Risques et questionnements éthiques. *Revue Française de Gestion*, 220 (1), 51-69.
- Bessière, V., Stéphany, E. (2014). Le financement par crowdfunding, *Revue Française de Gestion*, n° 242, 5, 149-161.
- Bouaiss, K., Maque, I., (2016). Le crowdfunding et les jeunes, *Revue Française de Gestion*, n° 259, 5, 33-49.
- Dumont, G., (2016). Understanding ethnographically athletes' perception and experience of sponsorship: the case of professional rock-climbing, *European Sport Management Quarterly*, 16, 4, 525-542.
- Onnée S., Renault, S. (2014). Crowdfunding : vers une compréhension du rôle joué par la foule, *Revue Management & Avenir*, décembre, n° 74, 117-133.

La Haute qualité environnementale appliquée aux bâtiments sportifs. Illustration autour de trois cas de figure

Guillaume Delcourt ¹, Guillaume Penel ²

¹ PAST FSSEP URePSSS EA 7369 – Université de Lille – France

² Unité de Recherche Pluridisciplinaire Sport, Santé, Société (URePSSS) - EA 7369 – Université de Lille – France

Mots-Clés : HQE, normalisation, infrastructures sportives, construction, impact environnemental, pratiques managériales

Formalisée depuis 1990 au Royaume-Uni, la démarche de construction des bâtiments selon des méthodes respectant au maximum l'environnement s'est propagée aux autres grands pays constructeurs avec des labels et certifications. Initiée en France dès 1992 par le plan Construction et Architecture (PCA) placé sous l'autorité du Ministère de l'équipement et du logement, l'association HQE verra le jour en octobre 1996 et le premier référentiel normatif l'année suivante. A partir de cette période, l'action publique va se préoccuper de plus en plus de la problématique environnementale et notamment de celle appliquée aux bâtiments avec la promotion de référentiels Haute Qualité Environnementale. Cette question de la prise en compte de l'aspect qualitatif au sein de l'action publique a d'ailleurs fait l'objet de travaux scientifiques (Mertz 2001, Mormont 2002) qui examine les conséquences pour l'action publique de la généralisation des procédures de qualité.

Alors que le modèle économique hérité du bâtiment est centré sur la concurrence par les prix, les « concepteurs » de la démarche HQE, en faisant la promesse aux professionnels (Van Lente 1993, Van Lente & Rip 1998) d'établir une économie de la qualité parviennent à leur faire accepter la traduction du standard de la démarche HQE en norme française (NF) homologuée et en référentiel privé de certification. Il convient alors de se demander si le recours à la norme et plus spécifiquement dans les équipements sportifs s'annonce comme une démarche produisant et maîtrisant la qualité. En effet au-delà des normes liées à l'utilisation de matériaux et procédés spécifiques viennent s'ajouter des normes imposées par le mouvement sportif pour l'homologation des enceintes et la bonne tenue des spectacles sportifs.

La conception des équipements sportifs a souvent été décriée pour son côté « énergivore », « stigmatisant ou spécifique » ou encore « sous-exploité ». De ce fait, l'économie de cette problématique n'a pu être opérée dans le champ de la construction d'infrastructures sportives. Deux référentiels seront rédigés dans le domaine du sport, l'un traitant des salles multisports (certification NF HQETM Equipements Sportifs), l'autre des centres aquatiques.

L'objectif de cette communication est de mettre en évidence, après quelques années d'exploitation les premiers effets de la publication de ses outils normatifs, le rôle incitatif qu'ils ont pu induire et les problèmes d'exploitation qu'ils ont pu engendrer. Pour ce faire, dans une perspective managériale et d'optimisation des processus de construction et d'exploitation, nous avons alors privilégié une enquête de terrain (visites sur place, entretiens avec les élus, les gestionnaires,, relevés ethnographiques des pratiques et des pratiquants) sur trois constructions distinctes de bâtiments sportifs réalisés selon la démarche HQE : une salle d'escalade, un centre sportif multi-activités et un vélodrome couvert.

Le vélodrome *Jean Stablinski* de Roubaix devait selon le maître d'ouvrage avec les meilleures performances possibles. Dans ce cas, le référentiel NF R HQE bâtiment sportif a été appliqué pour sa construction. Cinq ans après la mise en service du bâtiment, l'expérience de construction pionnière dans le domaine sportif permet de

porter un regard sur la compatibilité entre exigence de pratique de haut niveau et exigences environnementales. La ville de Mons en Baroeul (59) a construit en 2010, une salle d'escalade et de force athlétique (*Le Polyédre*). Cette réalisation, imaginée à partir de préoccupations environnementales, a joué un rôle allant bien au-delà du défi architectural et des usages sportifs attendus. En effet, l'équipement constitue aujourd'hui un élément de structuration du renouvellement urbain notamment compte tenu de la mixité sociale qu'il permet. La certification a donc dans ce cas permis d'attribuer dans les usages, une fonction sociale à l'équipement sportif.

Enfin, Le centre des sports de l'EDHEC bâti sur 3200 mètres carrés et sur plusieurs niveaux vise la multi-activité (20 sports proposés) permet de mettre en évidence la combinaison de préoccupations environnementales et les contraintes liées à la création d'espaces de pratique en milieu urbain. Les certifications HQE de bâtiments sportifs restent peu nombreuses en comparaison à celles dans le domaine tertiaire. Si les intentions sont louables et nécessaires, la mise en œuvre revêt des difficultés importantes soit liées au surcout initial, soit à l'absence de prospective en matière d'équipements sportifs durables ou encore au regard d'une faible connaissance des contraintes techniques dans une visée de performance économique et de management responsable. C'est tout l'enjeu d'une meilleure connaissance des effets dans un souci d'optimisation programmatique et managérial des futures édifications sportives.

Références

Collectif .(2017). *Mettre en œuvre des équipements sportifs durables et responsables*. Voiron : PUS.

Fligstein, N.(2001). Social Skill and the Theory of Fields, *Sociological Theory*, 19, 2,105-125.

Mertz, F. (2001). Normalisation de l'environnement, droit et capitalisme, *Environnement et Société*, n° 36, pp. 95-102.

Mormont, M. (2002). Qualité et action publique. *Pyramides*, 5, 13-38.

Van Lente H., Rip, A. (1998). Expectations in Technological Developments: An Example of Prospective Structures to be Filled in by Agency. *Walter de Gruyter*, Berlin - New York.

Liste des auteurs

Alain Ferrand, 82
Alan Gaudefroy, 56
Alexandre Morteau, 32
Antoine Barbier, 72
Antoine Feuillet, 16
Arnaud Waquet, 8
Augustin Rogeaux, 45
Aurélien François, 18, 68, 72

Barbara Evrard, 26, 34, 72
Bastien Soulé, 80
Bastien Viollet, 82
Bernard Massiera, 24
Boris Helleu, 90

Camille Eslan, 96
Céline Vial, 96
Charles Gueye, 80
Charlotte Parmantier, 84
Che-Jen Su, 40
Christophe Durand, 16, 64
Cindy Louchet, 12

Damien Féménias, 26
David Le Foll, 114
Dominique Charrier, 34, 50, 84

Elie Vignac, 76
Emilie Salamero, 98
Emmanuelle Walter, 98

Fanny Le Mancq, 98
Fanny Sarraill Brassens, 84
Flavien Bouttet, 58
Florian Lefebvre, 88
François Rioult, 90
Frederique Roux, 52

Gabrielle Dagenais, 43
Guillaume Bodet, 43, 56
Guillaume Delcourt, 60, 124
Guillaume Penel, 60, 124
Guillaume Routier, 56

Hugo Bourbillères, 34

Imed Ben Mahmoud, 24

José Chaboche, 108
Julien Jouny-Rivier, 92

Katja Sontag, 52
Kévin Ronzon, 80

Laurent Dalmas, 50
Lidija Petrović, 66
Ludovic Martel, 48

Marc Falcoz, 98
Marie Marchal, 114
Marie-Josèphe Leroux-Sostenes, 72, 122
Mathieu Djaballah, 88
Michel Bussi, 26

Nadine Dermit-Richard, 18, 64, 72
Nicolas Chanavat, 40, 88
Nicolas Lorgnier, 40
Nicolas Scelles, 16, 82

Olivier Rasclé, 114
Olivier Sirost, 64
Orsolya Czeglédi, 28
Oumaya Hidri Neys, 10

Patrice Bouvet, 20
Philippe Campillo, 28, 120
Philippe Masson, 28

Romain Lepillé, 26
Romain Rochedy, 116

Said Ouhadi, 104
Samuel Julhe, 98
Sandra Seyssel, 36
Sandrine Costa, 96
Sarah Mischler, 8
Sébastien Castel, 112
Shawn O’rourke, 40
Stéphan Fuchs, 43

Thierry Michot, 100

Valérie Morales Gonzales, 24

Werner Boucher, 68
Willem Ruppé, 64

Yannick Hernandez, 106
Yohann Rech, 45

Ziad Rahal, 120
Zineb Jibraili, 104

Partenaires

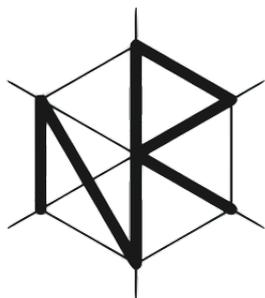


**UNIVERSITÉ
RENNES 2**



VIPS²

Laboratoire de Recherche • EA 4636
Violences, Innovations, Politiques, Socialisations & Sports



**NATURE &
RÉCRÉATION**

DALLOZ



**UNIVERSITE
BRETAGNE
LOIRE**

METROPOLE
vivre en intelligence **rennes**



MANAGEMENT DU SPORT

Perspectives et structuration de la recherche en management du sport

Nous sommes très heureux de vous accueillir à l'Université Rennes 2 les 6 et 7 juin 2018 pour le Colloque Management du Sport

Organisé par le laboratoire VIPS² (Violences, Innovations, Politiques, Socialisations & Sports – EA 4636), il s'inscrit dans la continuité des colloques de Strasbourg (2011), Dijon (2015) et Lyon (2017).

Cette 4^e édition sera l'occasion à la fois de poursuivre les travaux de recherche entrepris, de rassembler la communauté scientifique en management du sport mais également de proposer la première assemblée générale coordonnée par la nouvelle société savante de management du sport.

Le Colloque Management du Sport de Rennes se positionne dans une perspective internationale, il s'adresse à la communauté des enseignants-chercheurs, étudiants (docteurs, doctorants, masters) et professionnels du secteur public et privé impliqués dans ce domaine.

Nous vous souhaitons un très bon colloque.

Le comité d'organisation