

Cet article est disponible en ligne en format HTML à l'adresse :

http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=STA&ID_NUMPUBLIE=STA_075&ID_ARTICLE=STA_075_0059

Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales

par Emmanuel BAYLE

| De Boeck Université | Staps

2007/1 - N° 75

ISSN 0247-106X | ISBN 2-8041-5484-4 | pages 59 à 81

Pour citer cet article :

— Bayle E., Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales, Staps 2007/1, N° 75, p. 59-81.

Distribution électronique Cairn pour De Boeck Université.

© De Boeck Université. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales

Emmanuel BAYLE,
Professeur des universités en STAPS,
Université de Bourgogne
Faculté des sciences du sport
Laboratoire Socio-psychologie
et management du sport
Campus universitaire
BP 21 078 Dijon cedex France
emmanuel.bayle@u-bourgogne.fr
Tél. : 03 80 39 67 50
Fax : 03 80 39 67 02

EMMANUEL BAYLE

RÉSUMÉ : La diversité des approches en management du sport a permis de produire, au cours de ces quinze dernières années, des connaissances originales sur le management des organisations sportives (OS) dans le champ des STAPS. Toutefois, cette production scientifique hétérogène a favorisé l'éclatement du champ de recherche et rendu difficile l'identification de ses spécificités. C'est pourquoi dans la perspective d'une unification des recherches, cet article propose un essai de définition de l'objet « organisations sportives », du champ du management du sport et des OS et pose la question des niveaux d'analyse et de leur rattachement au management d'un point de vue scientifique. Par ailleurs, la prise en compte du concept d'« hybridité », à la base d'une nouvelle définition des OS, permet de fonder une spécificité du management des OS. Il explique la nécessité d'adaptation voire d'innovations dans les principes et pratiques de management basés sur des logiques d'action spécifiques des acteurs (Amblard *et al.*, 1996). Toutefois ces spécificités ne peuvent légitimer une « autonomie » scientifique du management du sport, mais doivent être rattachées au concept plus large de management d'organisations hybrides (musées, théâtres, cliniques...).

MOTS CLÉS : Épistémologie, management, organisation hybride, organisation sportive, spécificités.

ABSTRACT: **Attempt of definition of the management of sport'organisations: object, field, levels of analysis and specificities of management practices**

The approaches' diversity in sport management has permitted to produce, over the last 15 years some original knowledge on sport organisations management in the field of sport sciences. However this heterogeneous scientific production has supported an explosion of the research field. It made difficult the identification of its specificities. Therefore, from the point of view of researches' implication, this article proposes a definition's attempt of the notion of "sport organizations" (SO), sport management field and sport organizations' management (SOM). It highlights the question of levels of analysis, their link with the management from a scientific point of view. In addition, the concept of "hybridity", key element of a new definition of SO, has to be considered insofar as it gives the possibility to add a specificity in the SOM. This element explains the necessity of adaptations and innovations in the management principles and practices based on the specific logics of actor's action (Amblard *et al.*, 1996). However these specificities can not legitimate a scientific autonomy of sport management but have to be linked with the broader concept of management of hybrid's organisation.

KEY WORDS: Epistemology, management, hybrid organisation, sport organisation, specificities.

Le management des organisations peut être défini comme : « Le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire [...] cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle » (Evrard, 1993).

Le management est ainsi, avant tout, un processus qui permet, en tenant compte des ressources disponibles, d'éclairer les choix possibles, de prendre les décisions, d'engager les actions nécessaires afin de contrôler et d'évaluer leurs réalisations. Plusieurs auteurs (Thiéart 1980 ; Hermel, 1988) ont également présenté le management comme la manière de piloter une organisation. Cette vision permet d'identifier clairement des caractéristiques essentielles du management communes à toute organisation publique, commerciale ou associative : des principes, des méthodes et des instruments. Cela signifie qu'à la limite, dans une organisation où il n'y aurait pas de système formel de management (pas d'organigramme, pas de contrat de travail, pas de professionnel rémunéré, pas de comptabilité analytique...), on pourrait parler d'un « bon » management à partir du moment où les responsables feraient partager une très forte orientation vers l'action, où ils auraient des objectifs clairs et mobiliseraient les personnes vers l'atteinte de ces objectifs. Le management est donc fondamentalement dans sa conception un acte, un art diront certains (Crozier, 1988 ; Rochet, 1991), dont les outils ne sont et ne restent que les supports.

C'est pourquoi, « les méthodes ou les outils du management n'ont pas de finalité en eux-mêmes. Ils peuvent plus ou moins s'adapter à des objectifs opposés » (Orange, 2002). Cette conception du management en tant que pro-

cessus voire « art pratique » (Padioleau, 2004, 12) apparaît essentielle.

Au cours des années 1980, les secteurs public et associatif ont parfois « succombé » à la fascination du modèle entrepreneurial. Les concepts, discutables (Le Goff, 1992), d'« hôpital-entreprise », de « maire-entrepreneur », d'« entreprise associative » sont là pour le rappeler. L'idéologie managériale s'est présentée comme l'expression de la modernité. Ce constat explique la confusion parfois persistante pour certains dirigeants associatifs entre management et logique commerciale (recherche de bénéfices, de rentabilité...). Cette confusion a pour effet que la modernisation des secteurs public et associatif est parfois assimilée à la « marchandisation » des activités non marchandes : « la transformation d'activités sociales, politiques, bénévoles, récréatives, en activités de type commercial » (Dubruille, 1992, 160). C'est là, semble-t-il, une erreur de perception tout à fait dommageable que les consultants auprès d'organisations associatives et publiques ont parfois contribué à véhiculer dans la mesure où ils font souvent référence au modèle entrepreneurial et au mythe d'efficacité qu'il incarne pour justifier les efforts de « rationalisation » de ces organisations pouvant parfois conduire à la perte de leur finalité.

Depuis, les années 1990, un certain nombre de travaux revendiquent une appartenance au champ du management du sport et des organisations sportives. L'origine des chercheurs est souvent extérieure à la discipline des sciences de gestion (SG) et du management¹. En effet, ce champ a été le plus souvent investi, en France, par des enseignants-chercheurs en sciences du sport qui disposent d'un corpus originel de connaissances provenant le plus souvent de l'histoire, de la sociologie, de l'économie voire de la psychologie ou de plusieurs de ces disci-

1. Ces deux termes sont employés de manière synonyme dans cet article. Le terme de management est employé dans le monde anglo-saxon de la recherche et le terme sciences de gestion en France.

plines. La diversité de ces approches a permis de produire des connaissances originales sur le management des organisations sportives dans le champ des STAPS. Néanmoins, cette production scientifique hétérogène a favorisé l'éclatement du champ de recherche et rendu difficile l'identification de ses spécificités. C'est pourquoi dans la perspective d'une unification des recherches, cet article propose un essai de définition de l'objet, du champ et des niveaux d'analyse en management des organisations sportives (OS). Il questionne les spécificités ou non des principes et des pratiques managériales qui doivent être appliqués aux OS.

Dans un premier temps, nous proposons une synthèse de la littérature dans le champ du management du sport et des OS. Dans un second, nous délimitons l'objet et le champ d'analyse. Dans un troisième, nous questionnons les frontières des organisations sportives et les niveaux d'analyse. Nous interrogeons enfin les spécificités des principes et des pratiques de management dans les OS.

1. ESSAI DE SYNTHÈSE DE LA LITTÉRATURE DES RECHERCHES EN MANAGEMENT DU SPORT ET DES OS

Les premiers travaux d'analyse des organisations sportives en sciences sociales ont essentiellement porté sur le cadre, la nature juridique, les logiques sociologiques ou socio-historiques, politiques et économiques de fonctionnement des systèmes sportifs et des organisations les composant. L'entrée dans le management des OS s'est ainsi majoritairement réalisée à partir des cadres théoriques de la sociologie et des théories des organisations. Il faut attendre les années 1990 pour associer des recherches au management du sport et voir apparaître de nouvelles approches sectorielles

(industrie et distribution des articles de sport, loisirs et tourisme sportifs...). C'est pourquoi la diversité de ces travaux nous incite à proposer une première classification des travaux dans le champ étudié.

1.1. De l'analyse des systèmes sportifs au management des organisations sportives

L'analyse du fonctionnement des systèmes et des organisations du mouvement sportif a fait l'objet, en France, de nombreux travaux disciplinaires en sciences humaines et sociales (SHS) spécialisés sur le sport² : droit (Simon, 1990 ; Karaquillo, 1993 ; Gerschel, 1994 ; Collob, 1989 ; Alaphilippe, 2001 ; Miège, 2001 ; Lapouble, 2003 ; Auneau, 2004...), histoire (Wahl, 1989 ; Terret, 1993 ; Arnaud, 1995 ; Callède, 2000 ; Clément, 2000 ; Defrance, 2000...), économie (Minquet, 1997 ; Bourg & Gouguet, 1998, 2005 ; Andreff, 2002 ; Nys, 2002...) et sociologie (Brohm, 1976 ; Defrance, 1994 ; Loirand, 1995 ; Pociello, 1995 ; Waser, 1996 ; Michon, 1998 ; Faure et Suaud, 1999 ; Gasparini, 2000 ; s'appuyant souvent sur le cadre d'analyse de P. Bourdieu). Ces différents auteurs ont tenté avec leurs « outils » (cadres d'analyses « théoriques » et méthodologies) respectifs de répondre directement ou indirectement à l'analyse du fonctionnement et aux conditions de développement des organisations sportives.

Si les travaux relatifs aux organisations sportives apparaissent dès les années 1960 et 1970 (Magnane, 1964 ; Taupier, 1970 ; Brohm 1976, par exemple), il faut attendre, en France, la fin des années 1980 pour voir émerger les premières recherches relatives au management des organisations du mouvement sportif sous l'impulsion de quelques chercheurs, spécialistes en sociologie des organisations, Chifflet (1987), mais surtout Ramanantsoa et Thierry-Baslé (1989) et de Loret (1989, 1993, 1995 et travaux

2. Les auteurs principaux sont cités pour mémoire mais de manière non exhaustive. Un des principaux ouvrages ou travaux de recherche (notamment de synthèse) est indiqué en bibliographie.

suivants). Dans le domaine anglo-saxon, si les travaux en économie du sport sont déjà anciens (Rottenberg, 1956), les recherches en management du sport en général et concernant le management des OS en particulier n'émergent réellement que dans les années 1980 et surtout dans les années 1990 au niveau international sous l'impulsion en Allemagne de Horch (1996), aux États-Unis de Chelladurai (1999), en Finlande de Koski (1995) mais surtout du chercheur canadien Slack (1997), spécialiste des théories des organisations et auteur, depuis 1985, d'une vingtaine de publications dans des revues de management sur ces questions (cf. la synthèse de Pigeassou *et al.*, 1999). Des revues scientifiques spécifiques dédiées au management du sport ont été également créées au cours des années 1980 (*Journal of sport management*) et 1990 (*European sport management quarterly* créé par l'association européenne de management du sport – EASM –, la *Revue européenne de management du sport* créée en France en 1999), et en 2005 (*International Journal of Sport Marketing and Sponsorship* et *International Journal of Sport Marketing and Management*). De même, un grand nombre de lettres ou de revues professionnelles en relation avec le droit, l'économie et le management du sport apparaissent également dans les années 1990 et 2000.

La légitimité grandissante du sport comme objet de recherche en sciences sociales (poids social, économique et politique ainsi qu'une professionnalisation croissants...), de même que la création et le développement des filières de formation en management du sport au sein des Universités françaises depuis les années 1980 expliquent le fort développement des travaux en management du sport à partir du milieu des années 1990. Ainsi, par exemple, l'intérêt des recherches sur le sponsoring ou parrainage sportif et l'efficacité de cette technique de communication pour les entreprises a donné lieu, au cours des vingt dernières années, pour les chercheurs français et étrangers en sciences de

gestion et sciences du sport, à plusieurs milliers d'articles scientifiques et d'ouvrages (Tribou, 2003 pour une synthèse et Chanavat, 2005 qui recense 3 384 articles sur ce sujet).

1.2. Essai de classification des travaux en management du sport et des OS

Les travaux en management du sport, ou à la frontière de cette discipline, peuvent être classés selon cinq « logiques » :

- **disciplinaire** : stratégie (par ex. Pigeassou & Fergusson, 1997 ; Desbordes, 2001 et 2004 ; Bayle & Chappelet, 2004), marketing et communication (Desbordes, Ohl & Tribou, 2004 ; Tribou *et al.*, 2003 ; Sobry & Bouchet, 2004 ; Ferrand, 2005 ; Lardinois, 2004), gestion des ressources humaines (Camy, 1996), finances/contrôle (Auger, 1997 et 2003)... ;
- **(sous-)sectorielle** : sport professionnel (Durand, 1994 ; Durand *et al.*, 2005), événementiel (Bessy, 2002 ; Desbordes & Falgou, 2004), sport associatif (Gasparini, 2000 ; Chantelat, 2001b ; Bayle & Bruzek, 2005), sport olympique (Chappelet, 1991 ; Bayle & Chappelet, 2004), industrie et distribution des articles de sports (Chantelat, 1995 ; Minquet, 1999 ; Desbordes, 2001 ; Hillairet, 1999 ; Ohl & Tribou, 2004 ; Gasmi & Grolleau, 2005), sports loisirs et de nature (Chaze & Pigeassou, 1993 et 1999 ; Chazaud, 2004), collectivités locales (Bayeux, 1996)... ;
- **thématique** : innovations technologiques (Chantelat, 1995 ; Desbordes, 2001 ; Loret, 1995 ; Hillairet, 1999 et 2005), performance (Bayle, 1999 et 2004), entrepreneuriat (Bouahouala, 2001 ; Hillairet, 2003), éthique sportive (Chappelet, 2001 et 2002 ; Chantelat, 2001c ; Bayle & Durand, 2003)... ;
- **catégories de sports** : une discipline sportive, une famille de disciplines (sports de raquettes, de combat...), sports collectifs/sports individuels, sports olympiques/non olympiques) ;
- **niveau d'échelle de l'étude** : local/intercommunal/départemental/régional/national/continental/international.

La plupart de ces travaux croisent le plus souvent deux ou plusieurs de ces cinq logiques.

À partir du travail de ces chercheurs, des pôles d'enseignement et de recherches « sectoriels » semblent d'ailleurs se constituer, en France, dans le champ du management du sport, notamment autour de masters spécialisés pour la plupart en sciences du sport. Par exemple : Rouen (Sport professionnel) ; Lyon et Limoges (Organisations du mouvement sportif) ; Strasbourg (Industrie et distribution des articles de sport) ; Toulouse et Bordeaux (Collectivités locales et loisirs sportifs) ; Montpellier, Clermont-Ferrand et Grenoble (Tourisme et loisirs sportifs), Orsay-Paris sud (Événementiel). À la différence des pays anglo-saxons, les questions de performance des organisations sportives (Madella *et al.*, 2005), de management des ressources humaines (Chelladurai, 1999 ; Cuskelly *et al.*, 1999) et celle du changement organisationnel (Slack, 1994 et 1997) ont été très peu abordées en France. Les recherches francophones relatives au management des OS ont été moins prolixes que les travaux relatifs aux disciplines du management du sport, notamment en marketing du sport. Mais un certain nombre de travaux non mentionnés peuvent, cependant, être rattachés essentiellement à la sociologie et parfois à la socio-économie du sport (Chantelat et Ohl notamment) qui disposent d'une proximité avec le management. Toutefois, ce qui intéresse par exemple les sociologues ou les socio-économistes, ce sont le plus souvent les effets de la pensée managériale sur les pratiques des organisations, la transformation des modes d'organisation du travail (dans l'entreprise, les collectivités locales et les associations), l'évolution des rapports à la pratique sportive, à la consommation et leurs conséquences sur les relations sociales, ce qui les différencie de la perspective du management fondée sur l'ana-

lyse de la performance (efficacité et efficience organisationnelles). Ces recherches constituent des terrains d'appui intéressants voire essentiels pour le management mais ne peuvent toujours toutes lui être rattachées d'un strict point de vue scientifique. Les sciences de gestion travaillent en effet sur la performance, la décision et l'efficacité collective. Elles semblent revendiquer en la matière une posture méthodologique et épistémologique singulière par rapport aux autres disciplines de sciences sociales (*cf.* David *et al.*, 2000 ; Savall & Zardet, 2004).

Les raisons du développement très récent des travaux sur le management des OS et du sport sont multiples : institutionnalisation récente des SG et des STAPS (création du Conseil National des Universités pour la gestion en 1979 et 1984 pour les STAPS), « culture STAPS » où domine, historiquement, en sciences sociales, la sociologie, plutôt ancrée sur la dimension critique du système sportif et des organisations le composant ; absence d'intérêt pour les chercheurs en gestion plutôt centrés sur la « grande » entreprise et peu intéressés par l'analyse du sport comme support de management (à l'exception du sponsoring sportif dans le champ du marketing) et par l'analyse des organisations associatives et les organisations non gouvernementales pourtant plus étudiées, depuis les années 2000, par les socioéconomistes (Demoustier, 2001 ; Laville, 2000) que par les gestionnaires (Queindec & Igallens, 2004). Une des explications tient aussi à la difficulté du recueil d'informations en raison d'un « milieu » qui se protège³.

Au-delà du problème de l'accès aux données, se pose la question de la manière de faire de la recherche, d'un point de vue méthodologique et épistémologique, au regard de l'objet d'étude complexe que représentent les organisations étudiées dans le management du sport.

3. Minquet (1997) indique un projet de recherche, au milieu des années 1990, envisagé avec Malenfant, sur les profils des dirigeants bénévoles des fédérations sportives françaises et les modes de gestion de ces dernières, ayant donné lieu à un taux de réponse de 0 % !

2. DÉLIMITATION DE L'OBJET ET DU CHAMP D'ANALYSE

Les SG s'intéressent aux organisations et aux pratiques de gestion au sein des organisations et à leur mise en relation avec l'efficacité et la performance obtenue. Le terme d'organisations sportives utilisé dans le cadre des travaux français et anglo-saxons en sociologie et management du sport a été employé dans des sens différents selon les auteurs : tantôt il s'agit des seules organisations du mouvement sportif (Chantelat, 2001b), tantôt du concept plus large des organisations de services sportifs (Garabos & Pigeassou, 1997) voire de manière plus générique de toute organisation concernée de près ou de loin par les activités physiques et sportives : association sportive, entreprise fabricant des articles de sport, service des sports d'une ville (Slack, 1997 ; Gasparini, 2000 ; Tribou & Augier, 2003). La diversité des organisations étudiées en termes de taille, de statut juridique (public/privé ; entreprise/association), de finalité (marchande/non marchande) pose la question des spécificités (ou non) des principes et des pratiques de management qui doivent leur être appliqués... Et au-delà du statut du management du sport en tant que discipline scientifique et de ses apports aux STAPS voire aux sciences de gestion.

C'est pourquoi nous proposons une nouvelle classification des organisations étudiées dans le champ du management du sport. Nous montrons que les organisations sportives sont des organisations hybrides au regard de quatre caractéristiques qui les différencient des autres organisations étudiées dans le management du sport.

2.1. Proposition d'une typologie des organisations dans le champ d'analyse

Les typologies sur les organisations sportives peuvent être de nature juridique (société commerciale/association), économique (marchand/non marchand), voire sociologique. La

complexité de l'évolution du fonctionnement des organisations étudiées dans le management du sport invite à intégrer et à croiser des cadres disciplinaires différents pour rendre compte des réalités des pratiques de management et des logiques des acteurs. C'est pourquoi nous avons cherché à utiliser plusieurs points d'ancrage pour construire une classification spécifique dans le champ d'étude : l'approche statistique de l'INSEE sur laquelle s'appuient les économistes (Camy & Leroux, 2002), mais aussi l'analyse des logiques sociohistoriques et institutionnelles et socioéconomiques présentes dans les OS et également l'évolution des cadres juridiques des organisations (statuts juridiques et régimes fiscaux des OS notamment).

L'activité économique sport (appelée aussi « secteur sport », Camy & Leroux, 2002) se limite aux activités de services qui sont en relation directe avec la pratique sportive, c'est-à-dire la mise à disposition d'installations ou d'équipements (code de la Nomenclature des Activités Françaises 92-6 A) et l'encadrement éventuel de la pratique (code NAF 92-6 c – les services des associations sportives sont dans cette catégorie). Les organisations du secteur sport ne constituent donc pas un ensemble homogène sur le plan juridique : associations, entreprises commerciales, clubs professionnels disposant de statuts différents (sociétés anonymes sportives professionnelles – SASP – le plus généralement mais aussi à objet sportif...).

Les activités en amont et en aval du secteur sport sont appelées « activités économiques en relation avec le sport ». Ces ensembles que les économistes nomment aussi la « filière ou branche sport » sont hétérogènes : les activités de construction, l'industrie, la distribution, l'administration centrale ou locale du sport, l'éducation, la communication, la santé, l'action sociale [...]. Les organisations composant « la filière sport » (Camy & Leroux, 2002), c'est-à-dire les organisations publiques (le ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative – MJSVA –, les services des sports des collectivités

territoriales) et privées (commerciales) travaillant en relation avec le sport (les entreprises fabricants et distributeurs d'articles de sport, les entreprises de conseils sportifs, les médias sportifs, les sponsors...) obéissent à des logiques d'action (intention, systèmes de légitimité) différentes de celles du mouvement sportif, qui sont présentes dans le secteur sport. Selon Amblard *et al.* (1996), les logiques d'action des dirigeants font référence aux principes générateurs de l'action individuelle et collective en situation : les valeurs (culture), les influences sur autrui (pouvoir), les intérêts (stratégie). L'analyse de ces logiques est fondamentale pour comprendre les principes et méthodes de management liés aux finalités des dirigeants et des organisations étudiées en management du sport.

En effet, les organisations du mouvement sportif peuvent être considérées comme appartenant à un système commun avec ses logiques sociohistoriques et politiques propres de structuration, au niveau national, le « système sportif français », et au niveau international, le mouvement sportif et olympique. Au niveau européen, les ligues professionnelles disposent ainsi d'une « autonomie juridique contrôlée » (Karaquillo, 1996) puisqu'elles sont placées sous la tutelle de la fédération, elle-même placée, en France, sous le contrôle de l'État. Cette organisation institutionnelle caractérise un modèle spécifique d'organisation du sport français et européen (« modèle unitaire ») qui est clairement distinct du modèle présent aux États-Unis (« modèle éclaté » reposant sur d'éventuelles collaborations contractuelles). Cette situation explique l'existence de principes et de modalités spécifiques de régulation du secteur. C'est pourquoi elles représentent « le cœur » (noyau dur) des organisations sportives (niveau 1). En France, le mouvement sportif rassemble 94 fédérations affiliées au Comité National Olympique et Sportif Français, environ 175 000

associations affiliées aux fédérations sportives, 7 ligues professionnelles et près de 200 clubs professionnels (Bayle 2002, Centre de Droit et d'Économie du Sport – CDES, 2004).

Le niveau 2 est constitué des autres organisations appartenant au secteur sport : pour la plupart des entreprises commerciales du secteur sport – sport loisir et événementiel (Camy & Leroux, 2002) ; un troisième niveau concerne les organisations en relation avec le sport et un quatrième niveau, plus périphérique, regroupe les organisations qui n'ont pas de lien avec le sport par leurs activités mais qui « utilisent » le sport comme support de management ; par exemple, dans leur stratégie commerciale, de communication et marketing (sponsoring et mécénat) et dans leur gestion des ressources humaines (séminaires d'entreprises, « coaching » à partir de supports d'expériences sportives...) et/ou pour leurs activités sociales (sport en entreprise). Le sport et la notion de performance sportive (Ehrenberg, 1991) ayant métaphoriquement pénétré le monde social depuis les années 1980, la plupart des entreprises et organisations, même de très petite taille, sont concernées par ce quatrième niveau.

Au regard de cette classification, seul le qualificatif d'organisations sportives (OS) relève des organisations appartenant au secteur sport (niveaux 1 et 2)⁴. Les organisations du niveau 1 peuvent cependant être clairement distinguées de celles du niveau 2 et des autres niveaux.

2.2. Les quatre caractéristiques communes des organisations sportives

L'appartenance à un système commun explique que ces organisations de niveau 1 sont fondées sur des logiques d'action des acteurs (Julien & Marchesnay, 1996) et des principes de régulation différents de celles des niveaux 2, 3 et 4 au regard de quatre éléments différenciateurs :

4. Une convention collective, signée en juillet 2005, y régit d'ailleurs désormais les rapports spécifiques employeurs/salariés (à l'exception des entreprises de loisir commercial).

Schéma 1. Les quatre niveaux de classification des organisations dans le champ du management du sport

NIVEAU 1	ORGANISATIONS « AU CŒUR » DU SECTEUR SPORT (ORGANISATIONS DU MOUVEMENT SPORTIF) Fédérations sportives et associations affiliées aux fédérations Ligues et clubs sportifs professionnels
NIVEAU 2	AUTRES ORGANISATIONS DU SECTEUR SPORT Entreprises de services sportifs (parfois agréées par une fédération) Organisateurs d'événements sportifs (inscrits parfois aux calendriers fédéraux) Associations sportives non affiliées à une fédération sportive
NIVEAU 3	ORGANISATIONS EN RELATION AVEC LE SPORT Ministère de l'Éducation nationale, ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative... Services « sport » des collectivités locales Entreprises de conseils sportifs, médias sportifs, agences de communication spécialisées sport...
NIVEAU 4	ORGANISATIONS (sans relation avec le sport) UTILISANT LE SPORT COMME SUPPORT DE MANAGEMENT Grandes entreprises notamment et plus largement toute organisation publique ou privée

- une finalité autre que la recherche prioritaire ou systématique du profit (de nature extra-économique voire de type sociétal) ;
- un financement sur le mode de l'économie mixte (présence de financement public direct et indirect mais aussi d'un financement du secteur « marchand » plus ou moins important) ;
- un statut mixte du personnel animant leur gestion (cohabitation de personnel rémunéré, de bénévoles et parfois de personnel mis à disposition par l'État et/ou par les collectivités locales voire d'entreprises publiques) ;
- l'appartenance à des systèmes de régulation nationale (« modèle sportif français ») mais aussi supranationale (unions sportives européennes continentales, fédérations internationales, comité international olympique) revendiquant une autonomie vis-à-vis de la sphère publique.

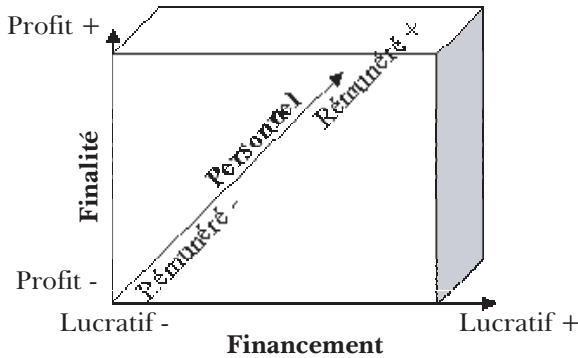
Ces quatre éléments inter-reliés permettent de différencier les organisations sportives du niveau 1 des autres organisations étudiées dans le management du sport. Ils expliquent leur nature hybride empruntant à différents « registres » relevant de l'associatif, du marchand et/ou du

public. Les OS du niveau 1 sont loin de constituer un groupe homogène dans la mesure où la réalité des logiques d'action de leurs dirigeants et des conditions de management sur chacune des trois premières caractéristiques sont multiples et très hétérogènes d'une organisation à l'autre, comme l'illustre le schéma 2 ci-dessous.

Chaque type d'organisation (fédération, club professionnel, association locale...) se révèle finalement un cas unique, produit de son histoire et des multiples interactions mentionnées. Ces OS, malgré de très grandes hétérogénéités entre elles et au sein de chaque catégorie (clubs locaux, fédérations sportives, clubs professionnels...) disposent des quatre caractéristiques communes présentées. Pour caractériser cette hétérogénéité, la lecture des charges dans le compte de résultat des associations sportives permet de reconstituer ce que Chantelat *et al.* (2001a) appellent leurs « logiques socio-économiques »⁵. Cette étude témoigne des marges de liberté dont disposent les clubs et plus largement les OS dans leurs manières de combiner différentes « productions ».

5. À partir de trois dimensions (pratique sportive, emploi-professionnalisation, sociabilité) et d'une base de données portant sur 238 clubs sportifs « amateurs », Chantelat *et al.* (2001b) identifient six types de clubs : le club prétexte à sociabilité, le club traditionnel, le club sportif-centré, le club professionnalisé, le club professionnel-communautaire, le club prestataire de services, chacun renvoyant à une logique socioéconomique de fonctionnement.

Schéma 2. Les caractéristiques communes des organisations sportives



En tenant compte du financement direct et indirect.

Le terme « Profit + » signifie la recherche d'enrichissement financier des propriétaires ; le terme « Profit - » peut recouvrir des réalités hétérogènes (finalité « sportivo-sociale » : recherche d'utilité sociale externe, de lien social interne...), mais il s'agit dans tous les cas d'une logique économique et financière non dominante et autre que le profit. Le terme « Personnel » signifie recours majoritairement à des ressources humaines.

C'est donc le croisement de caractéristiques de nature socio-historique et institutionnelle (« appartenance à un système commun »), socio-économique (logiques d'action des dirigeants et « logiques socio-économiques » des OS), voire aussi juridique et notamment fiscale (requalification de certaines ressources associatives voire publiques en prestations commerciales) qui permet d'argumenter et de justifier ici le raisonnement.

2.3. Mais une réalité qui évolue...

Cela ne signifie pas pour autant que la frontière entre les organisations de niveaux 1 et 2 ainsi définie soit immuable et nos repères intangibles. Cela pour deux raisons principales.

La première est que les logiques d'action des acteurs évoluent, dans le sport comme dans d'autres secteurs (culture, sanitaire et social...), en raison, notamment, de l'arrivée de nouveaux profils d'actionnaires et de l'évolution du statut juridique des clubs professionnels vers celui de société anonyme. De plus, de nouvelles logiques financières publiques (rationalisation) et privées (rentabilité) peuvent remettre en cause les principes de l'organisation du système sportif en général et du sport professionnel en particulier autour de nouveaux fondements.

La seconde est que les frontières entre les organisations du mouvement sportif et des entreprises du secteur sportif (niveau 2) sont beaucoup plus poreuses qu'elles ne l'étaient auparavant. Le droit a entériné cette réalité depuis déjà un certain nombre d'années. Certaines entreprises de services sportifs de loisirs sont, ainsi, aujourd'hui, parfois agréées par les fédérations sportives (décret du 27 octobre 1995). Elles sont désormais reconnues comme des acteurs potentiels de leur gouvernance (décrets du 29 avril et du 2 mai 2002). En parallèle, certaines associations du niveau 1 de par leurs conditions de développement et de financement sont qualifiées, depuis déjà très longtemps (les années 1930), par l'administration et la jurisprudence fiscale, de véritables « entreprises commerciales lucratives » justifiant leur assujettissement à l'ensemble des impôts commerciaux (tout en conservant leurs caractéristiques au regard des 4 éléments différenciateurs proposés). Enfin, les travaux des socioéconomistes (Bouhouala & Chantelat, 2002) travaillant sur les très petites entreprises dans le secteur sportif et des loisirs mettent clairement en évidence des logiques d'action et des « micro-mentalités » mixtes fondant quatre

types d'offres de services (artisanale passionnée, entrepreneuriale, sociomanagériale et traditionaliste) se distinguant par des pratiques commerciales et des logiques d'action spécifiques de leurs dirigeants. Il est donc permis de considérer que le profit et la satisfaction du client peuvent être envisagés par le dirigeant comme des moyens d'atteindre des objectifs non économiques : par exemple, la passion et l'indépendance. C'est pourquoi une entreprise commerciale de service sportif pourrait aujourd'hui remplir les quatre conditions, notamment lorsqu'elle est agréée par une fédération et qu'elle reçoit des aides publiques directes et indirectes. Ainsi, quelques OS du niveau 2 (agréées par les fédérations) peuvent être, très marginalement, rattachées à celles de niveau 1.

Ces arguments tenant aux frontières de plus en plus floues des logiques d'action des dirigeants des organisations du secteur sport ou en relation directe et indirecte avec ce secteur militent *a priori* pour un rapprochement analytique des organisations. Cependant, les transformations juridiques (en société anonyme sportive professionnelle – SASP) et des modalités de financement des clubs sportifs professionnels relèvent parfois plus souvent des échecs des modes de leur contrôle interne et de la régulation externe que d'une remise en cause des fondements des logiques d'action de leurs dirigeants.

Un club professionnel remplit les trois dernières conditions présentées ; rappelons ici la convention obligatoire, sur un plan légal (décret du 16 février 2001), le liant à son association support et l'importance non négligeable du financement public direct et indirect (Durand & Bayle, 2002 pour une synthèse en Europe et aux États-Unis) et du bénévolat pour le fonctionnement des clubs professionnels (Bayle &

Coudert, 2003 ; CDES 2004). La première condition, « finalité autre que la recherche prioritaire du profit », apparaît certes, aujourd'hui, très discutable puisque la majorité des clubs sont organisés sous la forme de SASP (très proche de la SA classique⁶). Alors pourquoi rattacher ces organisations à des fondements de rationalité proches des fédérations et associations sportives ?

La possibilité offerte de distribuer des dividendes aux actionnaires représente, le plus souvent, un artifice juridique au regard des modalités actuelles de régulation sportive et économique du sport professionnel (les clubs professionnels étant globalement structurellement déficitaires). De plus, les motivations des propriétaires sont souvent mixtes : du mécène à l'investisseur recherchant un enrichissement indirect (par exemple sécurisation ou développement d'un commerce lié au sport professionnel et/ou recherche d'un support de communication visible d'un point de vue politique et commercial). L'analyse du fonctionnement économique du sport spectacle témoigne d'une recherche prioritaire par les propriétaires de clubs de « maximisation des résultats sportifs sous une contrainte d'équilibre budgétaire » (Kesenne, 2002, 181) qui se vérifie lorsque l'on interroge les dirigeants et analyse le fonctionnement des clubs français (Bayle & Coudert, 2003) mais aussi des clubs nord-américains (Lavoie, 2003). C'est-à-dire que la finalité économique et financière n'est pas la logique finale et fédératrice comme pour une entreprise ; on peut, ainsi, postuler qu'il s'agit plutôt de « maximiser les résultats sportifs » et éventuellement les intérêts indirects des actionnaires qui disposent d'activités commerciales liées au sport professionnel. Le club représente ainsi le plus souvent un moyen pour atteindre d'autres fins (outil de communication plutôt que centre

6. La seule différence étant l'impossibilité de faire appel à l'épargne publique qui risque d'être levée désormais depuis la récente injonction de la Commission européenne à la France à ce sujet.

de profit direct pour ses actionnaires). De plus, la cession de parts sociales (actions) se révèle plus difficile dans le sport professionnel que dans d'autres secteurs d'activité. L'émergence du métier de propriétaire de club pourrait certes remettre en cause cette vision, de même qu'une possible « américanisation » de l'organisation du sport en France et en Europe (Durand *et al.*, 2005). Toutefois, les équilibres politiques et socioéconomiques actuels permettent encore de justifier cette analyse pour la très grande majorité des clubs professionnels français (à l'exception de quelques « grands clubs » de football en Europe disposant d'une marque internationale et/ou étant aujourd'hui cotés en bourse).

La définition retenue des OS explique, au-delà des différences de formes juridiques, que les logiques d'action et les pratiques de management de leurs dirigeants puissent potentiellement croiser des références au marché, à l'économie sociale voire au secteur public. La poursuite d'objectifs opposés et parfois conflictuels (sociaux, économiques, symboliques...) conduit les organisations à rationalités mixtes (hybrides), comme par exemple les fédérations sportives à combiner « les caractéristiques idéales typiques des associations, des administrations et des entreprises » (Koski & Heikalla, 1998, 48). L'hybridation signifie plus grande richesse mais aussi plus grande complexité du fonctionnement organisationnel due aux tensions entre pôles privé marchand et non marchand et public organisant des logiques différentes de fonctionnement. L'absence d'objectifs dominants et fédérateurs dans ce type d'organisation explique que les logiques d'action des dirigeants privilégient, parfois, dans leurs pratiques managériales, le jeu de l'ambiguïté et la gestion des compromis pour

(re)construire des équilibres identitaires et financiers souvent précaires.

2.4. Hybridité des autres organisations étudiées dans le management du sport ?

Des chercheurs (Laufer, 1993⁷) pourraient objecter que cette « mixité » se retrouve également au niveau des logiques d'action des dirigeants d'entreprises et des administrations publiques nationales et des collectivités locales.

D'une part, on observe que les stratégies notamment marketing des entreprises en relation avec le sport peuvent être le théâtre de relations (sociales, de service...) et de formes de transactions économiques spécifiques avec le consommateur (Chantelat *et al.* 2002 ; Ohl & Tribou, 2004). Plus globalement, les stratégies de communication des entreprises fondées sur les pratiques de mécénat et de sponsoring pourraient faire croire à un apparent rapprochement des logiques des organisations, comme en témoignent les concepts « d'entreprise citoyenne » (Libert, 1996 ; Capron & Leseul, 1997) et d'« entreprise socialement responsable » (Dupuy & Le Bas, 2005). L'entreprise va ainsi rechercher et puiser dans d'autres secteurs (associatifs voire publics) de nouvelles formes de légitimité pour se donner un supplément d'âme et de crédibilité.

D'autre part, l'utilisation de principes et d'outils de management venant du monde de l'entreprise dans les organisations associatives et publiques promeut implicitement une nouvelle forme de pilotage de la performance de ces organisations. Par exemple, la « LOLF » (loi organique relative aux lois de finances du 1^{er} août 2001) entérine cette tendance.

Il existe, enfin, des formes particulières d'« hybridation » qui touchent également le management des organisations en relation avec le

7. Laufer (1993) défend l'idée que les entreprises, notamment de grande taille, deviennent « publiques de fait » non par leur statut juridique mais par l'impact (important) qu'elles ont sur l'opinion publique. L'entreprise Décathlon fait de l'accessibilité au sport une valeur centrale de son métier et pour ses employés : le sens du métier de cette entreprise est de « rendre le plaisir du sport accessible au plus grand nombre ». Source : document interne de l'entreprise.

sport : par exemple, le service des sports d'une mairie ou Décathlon (Chantelat *et al.*, 2002 au sujet du Trocathlon). Les relations particulières de leur personnel au bien ou au service rendu (passion pour le sport, investissement – parfois – en parallèle en qualité de bénévole voire de dirigeant sportif associatif) pourraient expliquer la présence de possibles logiques missionnaires dans les pratiques managériales (Mintzberg, 1986). Si ces principes peuvent permettre de transformer ou de renforcer la « culture d'entreprise » (Pichot, 2000 ; Burlot, 2005) les fondements de l'action collective de l'entreprise restent liés et finalisés par une logique financière fédératrice des comportements des acteurs.

Le raisonnement développé invite finalement à dépasser les critères des classifications juridique (public/privé, société/association, lucratif/non lucratif...) et économique (marchand/non marchand...) pour la compréhension des principes et pratiques de management des OS. C'est pourquoi, au-delà d'idéaux types, le « croisement » des quatre caractéristiques présentées permet d'envisager une grande complexité et diversité des logiques possibles d'action collective et des pratiques de management pour les organisations sportives : associations « à des-sous lucratifs », associations « parapubliques », alliances publiques-privées, « co-organisations à statuts mêlés » (association/groupement d'intérêts économiques/groupements d'intérêts publics/SARL, SASP/association/SCI, réseaux composites...).

Les travaux rattachés au management du sport s'intéressent aux pratiques managériales des organisations appartenant aux quatre niveaux présentés (schéma 1). Le management du sport et plus globalement des activités physiques et sportives et le management des organisations sportives se révèlent donc deux concepts bien distincts.

Étudier des organisations hybrides comme les OS, c'est étudier un système d'organisations ou plus exactement un réseau d'organisations

dans la mesure où ces organisations « jouent » de plus en plus sur (et avec) leurs frontières de légitimités (associative, publique, marchande) et leur identité. C'est pourquoi la question méthodologique des frontières des organisations et des niveaux d'analyse est majeure pour tout chercheur s'intéressant au management des OS.

3. LES FRONTIÈRES DES ORGANISATIONS HYBRIDES ET LA QUESTION DES NIVEAUX D'ANALYSE

Parmi les OS, il convient, en fait, de distinguer les organisations fédérales (le CIO, un comité olympique, une fédération internationale, une fédération nationale, un office départemental des sports, une ligue sportive professionnelle – qui a elle plutôt la nature d'un cartel – Lavoie, 1997) dont l'objet est de fédérer un certain nombre d'organisations et de leurs rendre des services et les organisations qui sont seulement des organisations locales : un club professionnel et une association locale.

3.1. L'« organisation-réseau »

Concernant les organisations fédérales, le réseau fédéral est, tout d'abord, le reflet d'une construction hiérarchisée et solidaire de relations associatives (Alaphilippe, 1992). La nature fédéraliste voire confédéraliste (gestion de disciplines connexes) explique que les fédérations puissent être considérées comme des macro-organisations composées d'une organisation juridique :

- **externe**, de dimension internationale (fédération internationale, nationale, ligue professionnelle, ligue régionale, comité départemental...);
- **et interne**, propre à chaque fédération (assemblée générale, comité directeur, bureau, commissions) à laquelle s'ajoute un organigramme fonctionnel du siège fédéral plus ou moins différencié et formalisé.

La complexité du système organisationnel des fédérations invite à retenir la remarque de

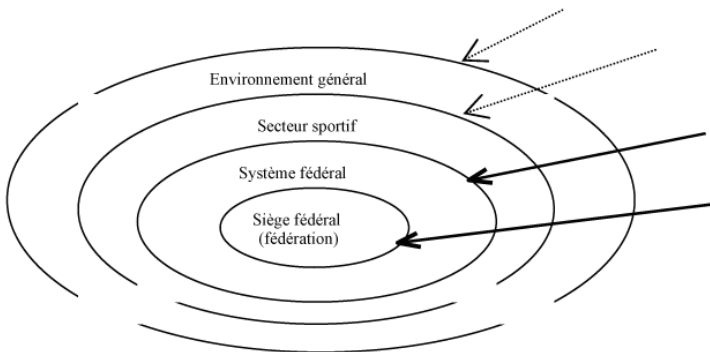
Ramanantsoa *et al.* (1992, 122) : « la recherche d'une définition légitime des frontières organisationnelles des fédérations sportives est un des écueils du domaine étudié ». Il s'agit, en effet, de déterminer lors de l'étude d'une organisation fédérale, dans une perspective de sciences de gestion, si le chercheur retient uniquement comme unité d'analyse le réseau fédéral dans son ensemble ou l'acteur particulier (le siège de la fédération) et le rôle clé joué par le siège fédéral dans ce réseau.

Dans la première perspective, il faut considérer, lorsqu'ils existent, les ligues professionnelles et les comités nationaux qui exercent leurs activités théoriquement sous le contrôle fédéral, comme faisant également partie de l'objet d'étude bien qu'ils disposent d'une personnalité morale distincte de la fédération. De même, les ligues régionales et les comités départementaux représentent à la fois des organes décentralisés et déconcentrés chargés théoriquement de mettre en application la politique fédérale. En tant qu'organes à la fois décentralisés et déconcentrés, ces organisations pourront faire valoir leur pouvoir politique local et une certaine autonomie politique et stratégique ; situation que la fédération est bien

obligée de prendre en compte. De plus, l'analyse de la gestion des fédérations doit également comprendre l'étude de leurs éventuelles filiales commerciales ; une fédération sur cinq est actionnaire d'une EURL en 2004 (Bayle & Bruzek, 2005). « La nature éclatée des fédérations, associations d'associations, explique qu'elles rencontrent des problèmes d'intégration spécifiques qui sont de nature différente des problèmes plus classiques de décentralisation » (Ramanantsoa & Thierry-Baslé, 1989).

Dans une perspective de SG, la fédération ne peut donc être étudiée, en termes méthodologiques, qu'en tant que système (niveaux 1 et 2), comme l'illustre le schéma 3, bien que l'étude puisse se concentrer plus spécifiquement sur le siège fédéral (niveau 1) et sur l'influence de son action que sur l'ensemble des organisations du système fédéral (niveau 2). Les inter-relations de cette organisation réseau avec le système sportif – le ministère des Sports, les fédérations internationales... – (niveau 3) dont elle dépend et son environnement général (niveau 4) constituent deux autres niveaux d'analyse fondamentaux pour comprendre les modalités de construction des stratégies et leurs effets et résultats.

Schéma 3. Niveaux d'étude et d'analyse d'une fédération sportive



Niveau 1 : Siège fédéral

Niveau 2 : Système (réseau) fédéral (ligues...)

Niveau 3 : Secteur (ou système) sportif

Niveau 4 : Environnement général.

Concernant les organisations sportives locales (clubs professionnels et associations), les logiques d'action de leurs dirigeants ne peuvent être étudiées qu'en fonction des contingences nationales (respectivement appartenance à une ligue professionnelle et affiliation à une fédération) organisant leur activité. L'analyse d'un club professionnel doit également être nécessairement envisagée dans les rapports avec son association support et les éventuelles sociétés commerciales dont il est actionnaire, comme en témoigne le schéma 4. Ces précautions méthodologiques apparaissent essentielles pour comprendre les logiques de pouvoir, de management et de performances (notamment économique et financière) des OS.

3.2. « Le groupe stratégique d'organisations »

Ce réseau éclaté d'organisations exprime un montage juridique et stratégique complexe susceptible de maximiser les ressources de différentes natures (commerciales mais aussi publiques via le CFA, l'association ASVEL et la SASP) et de mutualiser les dépenses, notamment en personnel⁸, pour la réussite du projet des actionnaires de Gones et sport.

La notion de « groupe stratégique » est ici une des évolutions majeures des « grandes » OS (fédérations sportives, comités olympiques, clubs professionnels) au cours de ces cinq dernières années. Le cas du club Adecco-ASVEL est également éclairant de pratiques de mutualisation et de relations commerciales croisées expliquant la création d'une holding.

La question de la frontière des OS et des organisations hybrides, notamment des fédérations d'associations, est donc le plus souvent doublement posée en tant qu'organisation-réseau (ou maillon appartenant à cette organisation réseau – cas des clubs professionnels et des associations sportives affiliées) faisant l'objet d'une régulation spécifique (nationale et supra-nationale) et en tant que « groupe stratégique

d'organisations » plus ou moins complexe. C'est nécessairement dans ce double mouvement analytique et méthodologique que le chercheur en management peut finalement tenter de reconstituer la complexité des logiques d'action mises en œuvre par les dirigeants des OS.

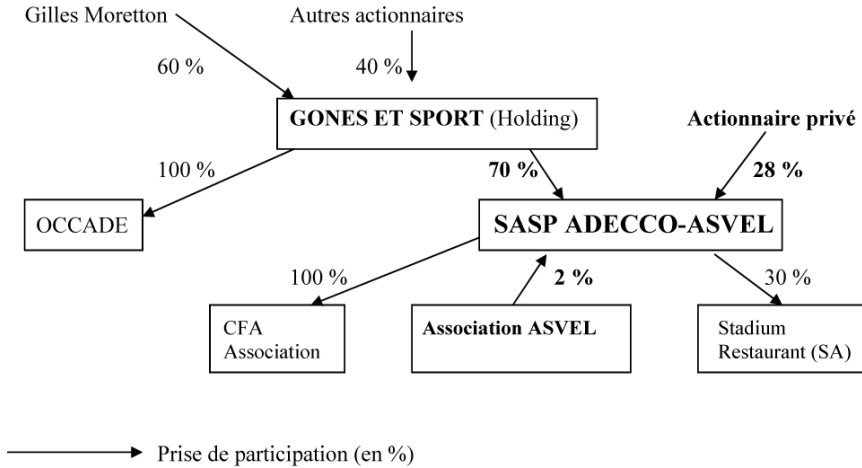
3.3. Les niveaux d'analyse

Au regard de l'analyse méthodologique proposée, l'étude du management des OS peut finalement être envisagée à sept niveaux d'analyse différents (tableau 1 ci-dessous). Le niveau 6 pouvant être rattaché à un niveau d'analyse original et plus collectif, le « champ organisationnel », proposé par les théories néo-institutionnalistes. Di Maggio & Powell (1983) définissent le champ organisationnel comme constitué des organisations qui, considérées collectivement, forment un domaine de la vie sociale. Ce niveau d'analyse peut permettre de comprendre, dans le sens de ces deux auteurs, les formes et les pratiques organisationnelles dans le champ du système sportif français où les logiques de légitimation des acteurs prend le pas sur celle d'efficience (Bayle, 2005).

Toutefois, les schémas 3 et 4 et les raisonnements proposés montrent clairement que ces analyses segmentées et menées à l'un des sept niveaux doivent être nécessairement « recontextualisées » dans le cadre de l'organisation réseau et/ou le groupe stratégique qu'elles ont constitué. De plus, si les fondements scientifiques des études en management revendiquent par définition une pluridisciplinarité, empruntant au droit, à l'économie, à la sociologie, à la psychologie ou au croisement de certaines de ces disciplines, leur rattachement à une problématique de gestion s'explique par la mise en relation explicite (réussite/échec) ou implicite (effets des comportements observés sur l'organisation et son développement) avec les performances (efficacité/efficience) des organisations étudiées.

8. Les contrats de travail du directeur général de l'ASVEL et de plusieurs directeurs sont partagés entre différentes structures juridiques (ex. 80 % sur le club professionnel et 20 % sur l'association support).

Schéma 4. La SASP Adecco-Asvel et le Groupe Gones et sport
(source interne à l'entreprise et entretien avec un dirigeant)



En gras les actionnaires qui contrôlent le club professionnel sous statut de société anonyme sportive professionnelle (SASP).

Légende :

Occade (SA gestionnaire notamment du grand prix de tennis de Lyon, du marathon de Lyon...);

Gones et sport (holding filialisant et mutualisant l'ensemble de la stratégie et du personnel commercial du « Groupe »);

Centre de formation des apprentis (CFA).

SA : société anonyme.

La complexité de l'objet d'étude due à la nature hybride des OS et à leurs frontières

imprécises pose également la question des spécificités ou non de leurs pratiques managériales.

Tableau 1. Les 7 niveaux d'analyse en management des OS

Niveaux d'analyse	Illustration
1- Individu (dirigeant, directeur, usager, membre, consommateur/spectateur...)	Analyse de la décision du dirigeant ou du comportement social et économique du spectateur ...
2- Principes et pratiques de gestion (gestion des ressources humaines, marketing, comptabilité/finances...)	Une pratique de gestion de l'organisation : la gestion des ressources humaines, la stratégie de financement...
3- Département ou service de l'organisation	Le fonctionnement d'un département ou d'un service
4- Organisation et/ou « Groupe stratégique d'organisations »	La nature du changement dans l'organisation ou dans le groupe stratégique d'organisation
5- « Organisation-réseau » ou maillon de l'« organisation réseau »	Le fonctionnement d'une ligue régionale par rapport à la stratégie fédérale ; l'influence des règles sportives et économiques de la ligue professionnelle sur la performance des clubs professionnels.
6- Inter-relations des 5 niveaux avec les autres organisations du « système » sportif (partenariats...) ou étude du « champ organisationnel »	Étude des relations partenariales/concurrentielles avec les autres organisations (parties prenantes) du système sportif : ministère des Sports, comité national olympique, union sportive continentale, fédération internationale, sponsors, télévisions...
7- Inter-relations des 5 niveaux avec l'environnement global	Les effets de la démographie, du contexte social sur le développement des organisations sportives...

4. SPÉCIFICITÉS DES PRINCIPES ET DES PRATIQUES EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS SPORTIVES ?

En ouvrant la « boîte noire » ou plutôt « l'arène politique » (Minzberg, 1986) que représentent les organisations sportives, le questionnaire soulève aussi la question de la spécificité ou non des pratiques et des outils de management qui doivent leur être appliqués. Les méthodes et les outils de gestion n'ont pas de finalité en eux-mêmes (Orange, 2002), mais les travaux de recherche réalisés sur les OS montrent qu'ils doivent être adaptés (1^{er} niveau d'apports théoriques et pratiques pour les sciences de gestion) au regard des quatre caractéristiques des OS (finalité autre que la recherche prioritaire du profit, mixité des ressources humaines et des financements, systèmes de régulation supranationale et nationale), voire qu'ils peuvent être des sources d'innovations managériales, c'est-à-dire donner naissance à de nouveaux principes et outils de management.

4.1. Adaptations tenant à l'hybridité

Les quatre éléments sources d'hybridité mis en évidence apparaissent ici essentiels pour comprendre leurs effets sur les formes et les pratiques de management.

– **Les contingences complexes, ambivalentes et parfois contradictoires**, en provenance des systèmes de régulation nationale (« modèle de service public français », « modèle d'organisation du sport professionnel ») et internationale (le mouvement sportif international et olympique), qui pèsent sur les dirigeants des OS, expliquent des formes et pratiques de management sous-tendues par une gestion identitaire et des compromis complexes autour d'intérêts et d'arrangements politiques supranationaux, nationaux ou locaux (Bayle & Durand, 2004).

– **La nature et la mesure de la performance** : multidimensionnelle, mais où la performance sociétale apparaît le plus souvent comme une

dimension centrale ; les autres types de performance, notamment économique et financière et en corollaire les méthodes de contrôle de ces performances, doivent souvent être adaptés (contrôle spécifique de la masse salariale, du niveau de dépendance de l'organisation...). Par exemple, l'étude de la performance des clubs professionnels passe par celle de la ligue professionnelle qui organise la solidarité économique entre les clubs autour de principes et d'outils de régulation spécifiques pour préserver l'équilibre compétitif entre les clubs (Rouger, 2000 ; Késenne, 2002). La mise en œuvre de ces principes s'explique par les particularités du sport professionnel (« les clubs sont concurrents sur un plan sportif et partenaires sur un plan économique, Primault & Rouger, 1996). La performance économique et financière des clubs est ainsi contingente de celle de la ligue dont ils relèvent.

– **Le pilotage de la performance** traduit de réelles spécificités : par exemple, pour les fédérations sportives, le management de la « culture organisationnelle » (management par les valeurs), le management de la « professionnalisation », c'est-à-dire de la relation bénévoles/professionnels rémunérés ; les pratiques de gouvernance et la relation souvent confuse entre la gouvernance – « le management du management » – et le management [...].

C'est pourquoi la « rationalisation » des comportements managériaux pour les organisations hybrides comme les OS possède un contenu et repose sur des choix, des savoirs et des consensus qui ne sont pas *a priori* et toujours logiquement ou explicitement partagés par les acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Une idéologie, tant au niveau du système sportif qu'au sein de chaque OS, est souvent collectivement à l'œuvre pour donner du sens aux stratégies des acteurs. Elle peut être un facteur de performance mais aussi à l'origine de dysfonctionnements et de crises.

- de nature : entre rationalité marketing et logiques sociales des dirigeants », *Revue internationale PME*, vol. 15, n° 1, p. 12-38.
- BOURG J-F. ET J.-J. GOUGUET** (1998). *Analyse économique du sport*, Paris, PUF, Pratiques corporelles.
- BOURG J-F. ET J.-J. GOUGUET** (2005). *Economie du sport*, Paris, La Découverte.
- BROHM J.-M.** (1976). *Sociologie politique du sport*, P.U. Nancy, 2^e édition, 1992
- BURLOT F.** (2005). « Sport et identité d'entreprise. Vers une modification de l'imaginaire organisationnel », *Staps*, De Boeck Université, n° 69.
- CALLEDE, J.-P.** (2000). *Les politiques sportives en France. Éléments de sociologie historique*, Paris, Economica.
- CAMY J. ET N. LEROUX** (Éds) (2002). *L'emploi sportif en France : situation et tendance d'évolution*, co-édition AFRAPS-RUNOPES.
- CAPRON, M.** (2003). « Une nouvelle démarche d'évaluation des organisations : le bilan sociétal », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, mai, p. 55-69.
- CAPRON M. ET G. LESEUL** (1997). Pour un bilan sociétal, *Revue des études coopératives mutualistes et associatives*, n° 266, p. 28-41.
- Centre de droit et d'économie du sport (2004). *Les dynamiques d'emploi dans le sport professionnel*, Étude pour l'ONMAS, non publiée.
- CHANAVAT N.** (2005). *Analyse de l'interaction de l'image de marque d'un événement et celle d'un de ses sponsors : une approche par la cartographie cognitive*, Mémoire de Master 2 Recherche, Université Lyon 1.
- CHANTELAT P., VIGNAL B. ET O. NIER** (2002). « Le marché des biens sportifs d'occasion : consommation postmoderne ou rationalisation ? Le cas du Trocathlon », *Revue française de marketing*, vol. 3, n° 188, p. 5-13.
- CHANTELAT P., BOUHOUALA M. ET S. CHAMPÉLY** (2001a). « Les logiques socioéconomiques des clubs sportifs amateurs : une analyse des budgets », *Staps*, n° 56, p. 61-78.
- CHANTELAT P.** (Éd.) (2001b), *La professionnalisation des organisations sportives*, Paris, L'Harmattan.
- CHANTELAT P.** (2001c). « De la corruption dans le sport : le faux crépuscule d'une idole », *Le Débat*, n° 114, p. 125-139.
- CHANTELAT P.** (1995). « Stratégies mondiales des industries du sport et homogénéisation de la consommation des objets sportifs », in *Actes du colloque Sport, Relations sociales et action collective*, p. 647-656.
- CHAPPELET, J.-L.** (2002). « L'agence mondiale antidopage : un nouveau régulateur des relations internationales sportives », *Relations internationales*, n° 111, p. 381-401.
- CHAPPELET J.-L.** (2001). « Le système olympique et les pouvoirs publics face au dopage et à la corruption », in *Sport et ordre public*, Paris, La Documentation française.
- CHAPPELET J.-L.** (1991). *Le système olympique*, PUG coll. « Sport en gestion ».
- CHAZAUD P.** (2004). *Le management du tourisme et des loisirs sportifs de pleine nature*, Presses universitaires du sport, voiron.
- CHIFFLET P.** (1987). « Les fédérations sportives, politiques et stratégiques », *Sciences sociales et sports : états et perspectives*, Actes des journées d'études de Strasbourg, p. 277-287.
- CHIFFLET P.** (1995). "The sport supply in France: from centralization to segmentation", *Revue for sociology of sport*, Human kinetics publishers, p. 53-66.
- CHIFFLET P.** (1995). Idéologie sportive et service public en France, Mythe d'un système unifié, coll. Sport et cultures, Presses universitaires de Grenoble, 2005.
- CLEMENT J.-P., DEFRANCE J. ET C. POCIELLO** (1994), *Sports et pouvoirs au XX^e siècle*, PUG.
- COLLOMB P.** (1989) *Sport, droit et relations internationales*, Economica.
- CUSKELLY G., BOAG, A. ET MC INTYRE** (1999). "Differences in organisational commitment between paid and volunteer administrators in sport", *European Journal for sport management*, Special Issue Volunteers and professionnels in sport organisations, p. 39-61.
- DAVID A., HATCHUEL A. ET R. LAUFER** (2000). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert.
- DEFRANCE J. ET C. POCIELLO** (1992). « Structure and Evolution of the field of sports, France (1960-1990) – A functional, historical and prospective analytical essay », *International Review for the sociology of sport*, vol. 28, p. 55-62.
- DEFRANCE J.** (1994). *Sociologie du sport*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? ».
- DEMOUSTIER D.** (2001). *L'économie sociale et solidaire*, Paris, La Découverte et Syros.
- DESBORDES M. ET A. LORET** (2004). « Le marketing du sport : fondements constitutifs du champ en Staps », *Revue Européenne de management du sport*, n° 11.
- DESBORDES M.** (Éd.) (2004). *Stratégie des entreprises dans le sport*, Paris, Economica (1^{re} édition 2001).
- DESBORDES M. ET J. FALGOUX** (2004). *Organiser un événement sportif*, Paris, Éditions d'organisation.
- DESBORDES M., OHL F. ET G. TRIBOU** (2004). *Marketing du sport*, Paris, Economica, 3^e éd.
- DESBORDES M.** (2001). "Innovation management in the sports industry: lessons from the Salomon case", *European Sport Management Quarterly*, vol. 1, n° 2, p. 124-149.

- DESBORDES M.** (2001). « Le marketing technologique dans l'industrie du sport ou la nécessité de gérer une double complexité des produits », *Revue Gestion* (Canada), vol. 26, n° 2, p. 27-360.
- DUBRUILLE P.** (1992). « Les enjeux du management en secteur non-marchand », *Gestion 2000*, n° 1, p. 159-162.
- DUPUY J. ET C. LE BAS** (Éds). (2005). *Le management entreprendre : vers un nouveau comportement des entreprises ?*, Paris, Economica.
- DURAND C. ET E. BAYLE** (2002). « Public assistance in spectator sport: a comparison between Europe and United States », *European Journal of Sport Science*, vol. 2, n° 2, Human Kinetics publishers and the European College of Sport Science, p. 55-77.
- DURAND C., L. RAVENEL ET B. HELLEU** (2005). *Le basket professionnel français : approche stratégique et géomarketing*, Presses universitaires du sport.
- EHRENBERG A.** (1991). *Le culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy.
- EVRAUD Y.** (Éd.) (1993). *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Paris, Economica.
- FAURE, J.-M. ET SUAUD C.** (1999). *Le football professionnel à la française*, Paris, PUF.
- FERRAND, A. ET TORRIGIANI, L.** (2005). *Marketing of olympic sport organizations*, Human kinetics.
- GARRABOS C. ET C. PIGEASSOU** (Éd.) (1997). *Management des organisations de services sportifs*, Paris, PUF.
- GASPARINI W.** (2000). *Sociologie de l'organisation sportive*, coll. « Repères », Paris, La Découverte.
- GASPARINI W.** (1997). « La construction sociale de l'organisation sportive », *Staps*, n° 43, p. 51-68.
- GERSCHEL C.** (1994). *Les groupements sportifs professionnels : aspects juridiques*, LGDJ.
- GASMI N. ET G. GROLLEAU** (2005). « Nike face à la controverse éthique relative à ses sous traitants », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 157.
- HEIKALLA, J. ET P. KOSKI** (1998). « Professionnalization and organizations of mixed rationales: the case of finnish national sport organizations », *European journal of sport management*, vol. 5, p. 7-29.
- HILLAIRET D.** (2003). *Économie du sport et entrepreneuriat*, Paris, L'Harmattan.
- HILLAIRET D.** (1999). *L'innovation sportive*, Entreprendre pour gagner, Paris, L'Harmattan.
- HILLAIRET D.** (2005). *Sport et innovation – stratégies, techniques et produits*, Hermès Science / Lavoisier.
- HORCH, H.-D.** (1996). « The German Sport Club and the Japanese Firm », *European Journal of Sport Management*, vol. 3, n° 1, p. 21-34.
- JULIEN P.-A. ET M. MARCHESNAY** (1996). *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Paris, Economica.
- KALTENBACH P.** (1996). *Associations lucratives sans but*, Paris, Denoël.
- KARAQUILLO J.-P.** (1996). *Le droit du sport*, Paris, Dalloz, coll. « Connaissance du Droit ».
- KESENNE S.** (2002) « The monopsonistic player labour market in a win-maximising league », *European sport management quarterly*, n° 2, p. 180-187.
- KOSKI P.** (1995). « Organizational effectiveness of finish sports clubs », *Journal of sport management*, p. 48-59.
- LAPOUBLE, J.-C. ET C. MIÈGE** (2003). *Sport et organisations sportives internationales*, Economica.
- LARDINOIT T. ET G. TRIBOU** (2004). « Quelle est la spécificité de la gestion du sport ? », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 150, p. 125-130.
- LAUFER R.** (1993). *L'entreprise face aux risques majeurs*, Logiques sociales, Paris, L'Harmattan.
- LAVILLE J.-L.** (2000). *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer (tréd.).
- LAVOIE, M.** (2003). « Faut-il transposer à l'Europe les instruments de régulation du sport professionnel nord-américain ? », *Revue Juridique et Économique du Sport*, n° 67, p. 11-34.
- LAVOIE M.** (1997). *Avantage numérique : l'argent et la ligue nationale de hockey*, Hull, Vents d'Ouest.
- LE GOFF J.-P.** (1992). *Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale*, Paris, La Découverte.
- LIBERT B.** (1996). « L'entreprise citoyenne de quoi s'agit-il ? », *L'Expansion Management Review*, septembre, p. 94-99.
- LOIRAND G.** (1995). « Crise du bénévolat ou bénévolat en crise ? Un aspect des tensions et des contradictions au sein des clubs sportifs », *Actes du colloque sport, relations sociales et action collective*, 14-15 octobre, Bordeaux, Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine, p. 541-555.
- LORET A.** (1989). *L'utilité publique des organisations sportives face à l'évolution du sport contemporain. Du temps mesuré à la durée vécue*, Thèse de doctorat de sciences des organisations, Université Paris Dauphine, 1989.
- LORET A.** (Éd.) [1993] (1995). *Sport et Management, De l'éthique à la pratique*, Paris, Dunod, 2^e éd. Éditions EPS.
- LORET A.** (1996). « Comprendre le management du sport : concepts, compétences, connaissances », *Le management du sport une approche internationale*, coll. « Musée olympique », p. 41-156.
- LORET A.** (2004). *Concevoir le sport pour un nouveau siècle*, Presses universitaires du sport.
- MADELLA A., BAYLE E. ET J.-L. TOME** (2005). « Performance measurement of sports national organisations in Europe: a comparative analysis between four national

- swimming federations”, *European Journal of Sport Science*, Eds. Taylor and Francis, décembre, vol. 5(4), p. 207-220.
- MAGNANE M.** (1964). *Sociologie du sport*, Paris, Gallimard.
- MICHON B.** (Éd.) (1998). *Sport et identités locales*, Paris, L'Harmattan.
- MIEGE C.** (2001). « Les organisations sportives et l'Union européenne : entre dérégulation et recherche de nouvelles règles », *Revue française d'administration publique*, n° 97, p. 5-14.
- MINQUET J.P.** (1997). *Économie et gestion du sport : théorie et pratique*, City et York.
- MINQUET J.P.** (1999). *Les grandes tendances stratégiques dans l'industrie du sport*, *Problèmes économiques*, n° 2619, p. 15-19.
- MINTZBERG H.** (1990)., *Le pouvoir dans les organisations*, Éditions d'organisation, traduit de *Power In and Around Organizations*, 1983, Prentice-Hall.
- O'BRIEN D. ET T. SLACK** (2003). “An analysis of change in an organizational field: the professionalization of English rugby union”, *Journal of sport management*, n° 17, p. 417-448.
- OHL F. ET G. TRIBOU** (2004). *Les marchés du sport, consommateurs et distributeurs*, Paris, Armand Colin, coll. « Dynamiques ».
- ORANGE G.** (2002). « Peut-on parler d'un nouveau management ? », *Site internet Economie-gestion* (www.educnet.ed - Conférence -).
- PADIOLEAU J-G.** (2004), « Problématiques institutionnalistes et sciences de gestion », in I. Huault (Éd.), *Institutions et gestion*, Vuibert FNEGE, p. 11-28.
- PICHOT L.** (2000). « Partenariats sportifs des entreprises et logiques d'action des responsables de communication », *Staps*, n° 52, p. 21-32.
- PIGEASSOU C.** (1993). « La labellisation des activités sportives de loisirs », in A. Loret (dir.), *Sport et management*, Paris, Dunod, p. 309-331.
- PIGEASSOU C.** (1997). « Les organisations de services sportifs », in C. Pigeassou et C. Garrabos (Éds), *Management des organisations de services sportifs*, Paris, PUF, Pratiques corporelles.
- PIGEASSOU C., BOUCHET P. ET B. MEURGEY**, « Marketing et management du sport : état de l'art de la recherche et perspectives », in M. Filser et D. Bourgeon-Renault (Éds), *Actes de la 4^e journée de recherche en marketing de Bourgogne*, p. 183-209.
- POCIELLO C.** (1995). *Les cultures sportives*, Paris, PUF.
- PRIMAULT D.** (2001). « De la nécessaire régulation économique des sports collectifs professionnels », *Revue française d'administration publique*, n° 97.
- PRIMAULT D. ET A. ROUGER** (1996). « Économie du sport professionnel : entre solidarité et concurrence », *Revue juridique et économique du sport*, n° 39, p. 33-51.
- QUEINNEC E. ET J. IGALLENS** (2004). *Les organisations non gouvernementales et le management*, Paris, Vuibert.
- RAMANANSTSOA B. ET C. THIERY-BASLÉ** (1987). « Vers une théorie sociologique ou managériale des organisations sportives », *Actes des journées de Strasbourg*, p. 277-286.
- RAMANANSTSOA B. ET C. THIERY-BASLÉ** (1989). *Organisations et fédérations sportives*, Paris, PUF, Pratiques corporelles, 1989.
- RAMANANSTSOA B. ET B. MOINGEON** (1992). “Non profit organizations: the market within the bureaucracy. The case of sporting leagues”, in J. Child, M. Crozier, R. Mayntz et al., *Societal change between market and organization*, Aldershot, Avebury, p. 121-133
- ROTTENBERG S.** (1956). “The baseball player's labor-market”, *Journal of Political Economy*, n° 64.
- ROUGER A.** (2000). *La régulation des championnats de sports collectifs professionnels : entre équilibre compétitif et équilibre concurrentiel*, Thèse de Doctorat ès Sciences économiques, Université de Limoges.
- SAVALL H. ET V. ZARDET** (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*, Paris, Economica.
- SIMON, G.** (1990). *Puissance sportive et ordre juridique étatique*, L.G.D.J.
- SLACK, T.** (1994). “Theoretical diversity and the study of sport organizations”, *International review for sociology of sport* 29/3, p. 185-193.
- SLACK, T.** (1997). *Understanding sport organizations*, Human Kinetics.
- SOBRY, C. ET BOUCHET, P.** (Éds) (2004). *Management et marketing du sport, du local au global*, Septentrion.
- TAUPIER, M.** (1970). « Recherches sur la nature juridique des fédérations sportives et de leurs actes », *Revue de droit administratif*, février.
- TERRET T.** (Éd.) (1996). *Histoire des sports*, Paris, L'Harmattan.
- THIETARD, R.A.** (1980). *Le management*, Paris, PUF, coll. « Que sais je ? ».
- TRIBOU G.** (2002). *Sponsoring sportif*, Paris, Economica.
- TRIBOU G. ET B. AUGER** (2003). *Marketing et gestion des clubs sportifs*, Paris, Dunod.
- WAHL A.** (1989). *Les archives du football, Sport et société en France (1880-1980)*, Paris, Gallimard/Julliard.
- WASER A.M. ET B. ALLAIN** (1996). *Pratiques, spectacles et professionnalisation des sports*, Saint-Martin M. (dir.), Rapport de recherche pour le CNRS/GDR 1094.
- Rapport de la Cour des comptes 2003 (février 2004), <http://www.ccomptes/publications/rapports/rp2003/chapitreXI.pdf>

ZUSAMMENFASSUNG : Versuch, das Management von Sportorganisationen zu definieren : Gegenstand, Bereich, Analyseniveau und Spezifik von Managerpraktiken

Die unterschiedlichen Ansätze im Sportmanagement haben in den letzten 15 Jahren originelle Kenntnisse über das Management von Sportorganisationen (SO) im Bereich der Sportwissenschaft hervorgebracht. Allerdings hat diese heterogene wissenschaftliche Produktion dazu geführt, dass das Forschungsfeld auseinanderdriftete und es schwer wurde, seine Spezifika zu identifizieren. Im Sinne einer Vereinheitlichung der Forschungsperspektiven schlägt dieser Artikel deshalb vor, den Gegenstand „Sportorganisationen“ im Bereich des Sportmanagements und der Sportorganisationen zu definieren und nach dem Analyseniveau und der Möglichkeit eines wissenschaftlichen Managements zu fragen. Außerdem erlaubt die Berücksichtigung des Konzepts der "Hybridisierung" auf der Basis einer neuen Definition der SO die Eigenheit des Managements der SO zu begründen. Der Artikel erklärt die Notwendigkeit von Adaptationen, ja sogar von Innovationen hinsichtlich der Managementprinzipien und – praktiken, die auf den spezifischen Logiken der Akteure beruhen (Amblard *et al.*, 1996). Dennoch lässt sich durch diese Besonderheiten keine wissenschaftliche „Autonomie“ des Sportmanagements begründen. Der Bezug zu weiteren Konzepten des Managements hybrider Organisationen (Museen, Theater, Kliniken...) muss hergestellt werden.

SCHLAGWÖRTER : Epistemologie, Management, hybride Organisation, Sportorganisation, Besonderheiten.

RIASSUNTO : Ensayo sobre la definición de la gestión de las organizaciones deportivas: objeto, campo, niveles de análisis y especificidades de prácticas de la gestión de empresas

En el curso de los últimos quince años, la diversidad de las aproximaciones en la gestión del deporte ha permitido producir conocimientos originales sobre la gestión de las organizaciones deportivas (OD) en el campo de las STAPS. Toda vez, esta producción científica heterogénea ha favorecido el estallido del campo de investigación, y ha hecho difícil la identificación de sus especificaciones. Este artículo propone un ensayo de definición del objeto "organizaciones deportivas", del campo de la gestión del deporte y de las OD y plantea la cuestión de los niveles de análisis y de su relación con la gestión desde un punto de vista científico. En la perspectiva de una unificación de las investigaciones. Por otra parte, la consideración de un concepto de híbridos, en la base de una nueva definición de las OD, permite fundar una especificidad de gestión de las OD. Explica la necesidad de adaptación, inclusive de innovación en los principios y prácticas de gestión basados en lógicas de acción específicas de los actores (Amblard *et al.*, 1996). Toda vez que dichas especificidades no pueden legitimar una "autonomía" científica de la gestión del deporte, pero deben estar ligadas al concepto más amplio de gestión de organizaciones híbridas (museos, teatros, clínicas...)

PAROLE CHIAVE : Epistemología, gestión, organización híbrida, organización deportiva, especificidades.

RESUMEN : Saggio di definizione del management delle organizzazioni sportive: obiettivo, campo, livelli d'analisi e specificità delle pratiche manageriali

La diversità degli approcci nel management dello sport ha permesso di produrre, nel corso di questi ultimi quindici anni, delle conoscenze originali sul management delle organizzazioni sportive (OS) nel campo degli STAPS. Tuttavia, questa produzione scientifica eterogenea ha favorito l'esplosione del campo di ricerca e reso difficile l'identificazione delle sue specificità. Per tale ragione, nella prospettiva di un'unificazione delle ricerche, quest'articolo propone un saggio di definizione dell'oggetto "organizzazioni sportive", del campo del management dello sport e delle OS e pone il problema dei livelli d'analisi e del loro collegamento al management dal punto di vista scientifico. Inoltre, la presa in conto del

concetto di “ibridità”, alla base di una nuova definizione delle OS, permette di fondere una specificità del management delle OS. Esso esplica la necessità di adattamento e perfino di innovazioni nei principi e nelle pratiche di management basate sulle logiche d’azione specifiche degli attori sociali (Amblard *et al.*, 1996). Tuttavia, queste specificità non possono legittimare una «autonomia» scientifica del management dello sport, ma devono essere collegate al concetto più ampio di management di organizzazioni ibride (musei, teatri, cliniche...).

PALABRAS CLAVES : epistemologia, management, organizzazione ibrida, organizzazione sportiva, specificità.